

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΝ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΑΤΡΑΚΑΖΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΝΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ



Πάτρα, Ιούνιος 1996

ΕΙΣΑΓΟΓΗΣ 1885

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	<i>σ. 1</i>
ΚΕΦ. 1 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	<i>σ. 3</i>
1.1. Ποσοτικά Κριτήρια	<i>σ. 6</i>
α) Αριθμός απασχολουμένων	<i>σ. 6</i>
β) Κύκλος εργασιών	<i>σ. 7</i>
1.2 Ποιοτικά Κριτήρια	<i>σ. 8</i>
α) Τρόπος διοίκησης	<i>σ. 8</i>
β) Οργάνωση των Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 8</i>
γ) Τρόπος χρηματοδότησης	<i>σ. 9</i>
δ) Θέση των Μ.Μ.Ε. στην αγορά	<i>σ. 9</i>
ΚΕΦ. 2 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	<i>σ. 10</i>
2.1 Ο χώρος που καταλαμβάνουν στην ελληνική και διεθνή κοινωνία	<i>σ. 12</i>
2.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 14</i>
ΚΕΦ. 3 : ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. - ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 18</i>
3.1 Καμπύλη ιδεών	<i>σ. 18</i>
3.2 Κύκλος ζωής της επιχείρησης	<i>σ. 19</i>
3.3 Συμπεριφορά καταναλωτών	<i>σ. 20</i>
3.4 Προβλήματα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης	<i>σ. 21</i>
3.5 Τρόποι διαγνώσεως προβλημάτων	<i>σ. 24</i>
3.6 Τρόποι αντιμετώπισεως προβλημάτων	<i>σ. 26</i>
ΚΕΦ. 4 : ΠΑΡΑΓΩΓΗ	<i>σ. 27</i>
4.1 Διαδικασία λειτουργίας	<i>σ. 28</i>
ΚΕΦ. 5 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	<i>σ. 29</i>
5.1 Καθοδήγηση στελεχών	<i>σ. 30</i>
5.2 Ο επιχειρηματίας και το διοικητικό στέλεχος	<i>σ. 31</i>
5.3 Σχέση ιδιοκτήτη - επιχειρηματία με τα διοικητικά στελέχη	<i>σ. 32</i>
ΚΕΦ. 6 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	<i>σ. 37</i>
6.1 Πρόγραμμα <i>RETEX</i>	<i>σ. 38</i>
6.2 Πρόγραμμα <i>INTERREG II</i>	<i>σ. 40</i>
6.3 Πρόγραμμα για Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 43</i>
6.4 Πρόγραμμα <i>PHARE-JOPP</i>	<i>σ. 46</i>
ΚΕΦ. 7 : ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MARKETING	<i>σ. 47</i>
7.1 Οι managers των Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 49</i>
7.2 Σχεδιασμός marketing μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων	<i>σ. 50</i>
7.3 Οικονομική σημασία του marketing	<i>σ. 52</i>
ΚΕΦ. 8 : ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	<i>σ. 55</i>
8.1 Διαφήμιση	<i>σ. 56</i>
8.2 Το τμήμα πωλήσεων	<i>σ. 58</i>
8.3 Οι δημόσιες σχέσεις στη σύγχρονη μικρομεσαία επιχείρηση	<i>σ. 60</i>
8.4 Ανάλυση και έρευνα αγοράς	<i>σ. 63</i>
8.5 Έρευνα αγοράς	<i>σ. 64</i>

ΚΕΦ. 9 : ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	<i>σ. 65</i>
9.1 Διοικητικός σχεδιασμός	<i>σ. 67</i>
9.2 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	<i>σ. 70</i>
9.3 Χρηματοδοτικές μέθοδοι	<i>σ. 71</i>
9.4 Έλεγχος σχεδιασμού και τα στάδια διαδικασίας ελέγχου σχεδιασμού	<i>σ. 72</i>
9.5 Στρατηγικός σχεδιασμός Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 73</i>
9.6 Στρατηγική αποφάσεων και χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων	<i>σ. 74</i>
ΚΕΦ. 10 : ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 78</i>
10.1 Βελτίωση παραγωγικότητας Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 80</i>
10.2 Κώδικας βασικών αρχών	<i>σ. 84</i>
10.3 Προϊστάμενοι και παραγωγικότητα - Προσδοκίες από ένα project	<i>σ. 86</i>
10.4 Κύκλοι ποιότητας	<i>σ. 88</i>
10.5 Ανάγκη πληροφοριών στη Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 90</i>
10.6 Ανθρώπινες Σχέσεις και Personal Profile System (PPS)	<i>σ. 92</i>
ΚΕΦ. 11 : Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ	<i>σ. 93</i>
11.1 Παράλληλη αγορά	<i>σ. 95</i>
11.2 Διαφορές κύριας και παράλληλης αγοράς	<i>σ. 97</i>
11.3 Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και ευνοϊκές συνθήκες για είσοδο στην παράλληλη αγορά	<i>σ. 99</i>
ΚΕΦ. 12 : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 101</i>
12.1 Αλλαγές στο περιβάλλον και οι επιδράσεις του στη Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 107</i>
ΚΕΦ. 13: ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<i>σ. 110</i>
13.1 Νέα κίνητρα συγχώνευσης Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 112</i>
13.2 Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.: 22 δις δρχ. στήριξη στις Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 114</i>
13.3 Επιδότηση επιτοκίου	<i>σ. 116</i>
13.4 Ο προγραμματισμός στην επιχείρηση	<i>σ. 117</i>
ΚΕΦ. 14 : Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 118</i>
14.1 Οι Μ.Μ.Ε. στην οικονομία	<i>σ. 120</i>
14.2 Η σημασία των Μ.Μ.Ε.	<i>σ. 121</i>
14.3 Στοιχεία για την κυβερνητική πολιτική, εξελίξεις και πλαίσιο πολιτικής	<i>σ. 123</i>
14.4 Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	<i>σ. 125</i>
14.5 Συνθήκες καινοτομίας στη μικρή επιχείρηση	<i>σ. 127</i>
14.6 Δίκτυα υποστήριξης	<i>σ. 130</i>
14.7 Οικονομικοί παράγοντες	<i>σ. 132</i>
14.8 Προστατευτικά και ρυθμιστικά συστήματα	<i>σ. 135</i>
14.9 Προώθηση της κοινωνικής επιδεκτικότητας	<i>σ. 136</i>
ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	<i>σ. 138</i>
Δείγμα επιστολής προς τους αποδέκτες της έρευνας	<i>σ. 178</i>
Συμπεράσματα από την έρευνα	<i>σ. 179</i>
ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	<i>σ. 181</i>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	<i>σ. 187</i>

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στον ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.^{*}) παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς εμφανίζουν ουσιώδη χαρακτηριστικά σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, τα οποία είναι άξια μελέτης και προσοχής.

Για το λόγο αυτό, θεωρήσαμε αναγκαίο να ασχοληθούμε με τις Μ.Μ.Ε. και το ρόλο τους στην παραγωγικότητα καθώς και με πολλά άλλα σημαντικά, συναφή προς αυτές, ζητήματα, αφού αποτελούν ένα ζωντανό κύτταρο της ελληνικής πραγματικότητας και βασικό συνδετικό κρίκο στην ελληνική οικονομία.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να δώσει έμφαση στη φιλοσοφία λειτουργίας των Μ.Μ.Ε., τις ιδιομορφίες που παρουσιάζουν έναντι των άλλων μεγαλύτερων ανταγωνιστικών μονάδων, καθώς και να εμβαθύνει ο αναγνώστης το ενδιαφέρον του στην τεχνική καινοτομία που αναπτύσσεται με επιταχυνόμενο ρυθμό ως βασικός ανανεωτικός παράγοντας, αφού αποτελεί κοινωνική ανάγκη για καλύτερη ποιότητα ζωής, βοηθώντας έτσι στη διατήρηση ανοικτού ζητήματος διεθνών συναλλαγών.

Επιπροσθέτως, εκτός από το θεωρητικό επίπεδο που παρουσιάζεται, ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζει το πρακτικό μέρος, η έρευνα αγοράς, δίνοντας την πραγματική εικόνα στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. Αυτό επιτρέπει να γίνει γνωστό από κοντά το περιβάλλον όπου αναπτύσσονται και λειτουργούν, με όλες τις ιδιαιτερότητές του.

* Για λόγους οικονομίας, στο σύνολο της εργασίας μας υιοθετούμε για τον όρο "Μικρομεσαία Επιχείρηση", "Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις" κλπ. τη δόκιμη ακροστιχίδα "Μ.Μ.Ε."

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες για τις πολύτιμες συμβουλές του στον κ. Άγγελο Πολυδωρόπουλο, Καθηγητή Εφαρμογών στο Τεχνολογικό ίδρυμα Πατρών, καθώς και τα στελέχη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για το χρόνο που μας διέθεσαν προκειμένου να συλλέξουμε τις πληροφορίες μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο ρόλος της μικρής επιχείρησης στην Ελλάδα είναι περισσότερο σημαντικός από αλλού. Αυτό οφείλεται συντριπτικά στο μικρότερο μέγεθος της ελληνικής επιχείρησης σε σύγκριση με το εξωτερικό, το γεγονός ότι η Ελλάδα διαθέτει ελάχιστες εγχώριες μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί οι περισσότερες εταιρείες είναι θυγατρικές άλλων εταιρειών και γιατί η ελληνική οικονομία εξαρτάται από τις μικρές επιχειρήσεις σε πολύ μεγάλο βαθμό, διότι αυτές έχουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του επιχειρηματία σε συνδυασμό με τις νέες ιδέες και το νέο αίμα στα προϊόντα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι οι εξαγωγές αντιπροσωπεύονται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από τις μεγάλες εταιρείες, αλλά και η συμβολή των μικρών δεν είναι ασήμαντη.

Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα αναφορικά με τη μικρή ή μεσαία επιχείρηση είναι μάλλον ευνοϊκό. Από έρευνα που έχει γίνει από το Ι.Ο.Β.Ε. (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών), σε συνδυασμό με παρόμοιες έρευνες στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε., τοποθέτησε την Ελλάδα δεύτερη (επί συνόλου 10 κρατών), σχετικά με τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι Μ.Μ.Ε. (*Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 1 Μαρτίου 1984).

Η αναλυτική κατάταξη φαίνεται στην επόμενη σελίδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι

	Γερμανία	Ελλάδα	Γαλλία	Ολλανδία	Δανία	Βέλγιο	Λουξεμβο	Ιρλανδία	Αγγλία	Ιταλία
Κόστος εργασίας	5	2	6	4	1	3	7	6	8	5
Κόστος επαγγελμ. στέγης	3	1	4	2	2	1	2	5	6	4
Φορολογία	2	7	3	5	8	9	6	4	1	7
Χρηματοδότηση	1	2	3	6	3	3	4	7	5	8
Θεσμικές ρυθμίσεις για ΜΜΕ	1	7	2	3	8	6	5	4	9	9
Οικονομικές δραστηριότητες	7	4	5	2	3	9	7	1	8	6
ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Η Μικρομεσαία Επιχείρηση ως έννοια έχει συζητηθεί και σχολιαστεί ευρέως από πολλούς επιστήμονες στα διάφορα επίπεδά της, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό. Οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της ελληνικής οικονομίας και απασχολούν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του αριθμού των εργαζομένων στη βιομηχανία των περισσότερων χωρών, υπολογιζόμενες πάντα ως μονάδες με προσωπικό που δεν ξεπερνά το 500 άτομα.

Οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να καταλάβουν περισσότερο από ένα είδος νομικής μορφής: είτε αυτό είναι Ο.Ε., Ε.Τ.Ε., αφανής κλπ. Το βασικότερο όμως χαρακτηριστικό τους είναι ότι οι περισσότερες είναι συγκροτημένες σε οικογενειακό επίπεδο, όπου ο ιδιοκτήτης είναι και ο επιχειρηματίας και αντίστροφα. Ως συνέπεια αυτού του γεγονότος και σε συνδυασμό με το ανεξέλεγκτο πλήθος τους στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, έχουμε το αποτέλεσμα της προβληματικής λειτουργίας τους, αφού δεν διαθέτουν τα αναγκαία μέσα και την καινοτομική δραστηριότητα για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων.

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η Μ.Μ.Ε. αποτελεί τον πρωταρχικό συνδετικό κρίκο στη δομή της οικονομίας των αναπτυγμένων αλλά και των αναπτυσσόμενων χωρών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη σύνταξη μιας μελέτης, όπου καθορίζονται κριτήρια τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά για να διακρίνουμε την επιχείρηση ως μικρή ή μεσαία

1.1 Ποσοτικά Κριτήρια

α) Αριθμός απασχολουμένων

Όλοι μας με μια γρήγορη ματιά θα χαρακτηρίζαμε μια επιχείρηση ως μικρή με βάση τον αριθμό του εργατικού δυναμικού που χρησιμοποιεί και ακόμα κάνοντας μια προέκταση με το είδος του μηχανολογικού εξοπλισμού που διαθέτει. Αντίστοιχα, τα ίδια θα μπορούσαν να ισχύουν και για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως μεγάλη. Αναμφισβήτητα, τα γνωρίσματα αυτά είναι καθοριστικά, όμως η Ευρωπαϊκή Ένωση, θέλοντας να δώσει έμφαση στη διάκριση ώστε να αποτελέσει με τη σειρά της κριτήριο αναφοράς σε αυτή, έδωσε στη δημοσιότητα μια μελέτη πριν από μερικά χρόνια για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.

- Μικρές επιχειρήσεις είναι εκείνες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις και καταλαμβάνουν το ένα τρίτο των εργαζομένων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου ή και του συνόλου της οικονομίας.
- Μεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται οι άμεσα μεγαλύτερες, που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχόλησης, έτσι ώστε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν το σύνολο της οικονομίας.

Αναφερόμενοι όμως μόνο στο κριτήριο αυτό δεν είναι δυνατό να διακρίνουμε την εμφανή διάκριση μιας επιχείρησης ως “μικρή” ή “μεσαία”, γιατί είναι δυνατόν να παρουσιάζεται το γεγονός ως η πιο μεγάλη από τις άλλες και να απασχολεί αριθμό εργαζομένων ανάλογο με εκείνο των μικρών. Για το λόγο αυτό, η μελέτη παρουσιάζει στη συνέχεια μια σειρά από άλλα κριτήρια όπως τα ακόλουθα

β) Κύκλος εργασιών

Ο κύκλος των εργασιών φαίνεται λογικά να αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση όμως μέχρι στιγμής δεν έχει καταλήξει σε συγκεκριμένο ποσό του Κ.Ε. Επικρατεί η σκέψη που αναφέρεται σε 3.000.000 ECU.

Κεφάλαια: το κριτήριο αυτό χρησιμεύει όταν τα παραπάνω δύο κριτήρια δεν είναι επαρκή για να κατανοήσουμε τη διαφορά ανάμεσα στη μικρή και τη μεσαία επιχείρηση. Το επενδυμένο, λοιπόν, κεφάλαιο που εξαρτάται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης δηλώνει και τις σημαντικές διαφορές από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Το ποσό της επένδυσης δηλώνει την ικανότητα της μονάδας να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της και να μετατρέψει τους πόρους της σε παραγωγικούς τόσο για αυτήν όσο και για την οικονομία που επηρεάζει και συνδέει άμεσα με τις ενέργειές της.

1.2 Ποιοτικά Κριτήρια

Εκτός από τα προαναφερθέντα καθοριστικά κριτήρια, σκόπιμο κρίνουμε να αναφέρουμε και μια σειρά άλλων κριτηρίων.

α) Τρόπος διοίκησης

Όπως προαναφέραμε, η διοίκηση διαφέρει σε κάθε τύπο Μ.Μ.Ε., για το λόγο ότι αυτή μπορεί να λάβει διαφορετική νομική μορφή. Έτσι, αλλιώς παρουσιάζεται η διοίκηση σε μια Ο.Ε. με τον ιδιοκτήτη να αναλαμβάνει το ρόλο του στελέχους-επενδυτή, οργάνου διοίκησης, ελέγχου και λήψης αποφάσεων. Αντίθετα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μπορούμε να δούμε ένα πιο οργανωμένο τύπο διοίκησης με ολοκληρωμένα προγράμματα. Ωστόσο, δεν αποκλείεται και το γεγονός να δούμε ένα καλά οργανωμένο τρόπο διοίκησης σε μια μικρή επιχείρηση, εφ' όσον αυτή ακολουθεί ένα μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο, βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και αφού εκ των προτέρων έχει θέσει εξ αρχής τους στόχους της για να επέμβει σε οποιαδήποτε λανθασμένη ενέργεια με διορθωτικές κινήσεις.

β) Οργάνωση των Μ.Μ.Ε.

Το μέγεθος της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο, έτσι ώστε αυτή να αδυνατεί να προσλάβει ικανά στελέχη λόγω των οικονομικών δυσλειτουργιών της. Βάσει λοιπόν της υπό ανάπτυξη οργάνωσης δεν μπορεί να εκμεταλλευθεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.

γ) Τρόπος χρηματοδότησης

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις μικρές επιχειρήσεις από δημοσιονομικής πλευράς, κυρίως στη φορολογία του επιχειρηματικού κέρδους. Παρ' όλα αυτά, γίνονται προσπάθειες για την προσέλκυση επενδυτών (ασφαλιστικές εταιρείες, εμπορικές τράπεζες) στις αγορές μετοχών των επιχειρήσεων με υψηλό βαθμό κινδύνου.

δ) Θέση των Μ.Μ.Ε. στην αγορά

Τα προϊόντα των μεγάλων επιχειρήσεων μπορούν να εισέλθουν ευκολότερα στην αγορά, αφού διαθέτουν ένα οργανωμένο δίκτυο προώθησης, διανομής μέσα από τις πωλήσεις και τη διαφήμιση. Διαθέτουν δηλαδή ένα υψηλού επιπέδου οργανωτικό σύστημα. Αντιμετωπίζονται ευνοϊκά από το καταναλωτικό κοινό, λόγω του ότι τα προϊόντα τους έχουν γίνει αποδεκτά και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στο μεγαλύτερο βαθμό.

Απεναντίας, σε μια μικρή επιχείρηση η μη κατοχή των απαραίτητων τεχνολογικών εργαστηρίων και μέσων οδηγεί στη μίμηση προϊόντων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται καχυποψία στην επιλογή του προϊόντος.

Είναι βασικό, λοιπόν, να καθορίσει ο επιχειρηματίας τους στόχους του και το πεδίο δράσης του, χωρίς να θίγει μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Πρέπει να βρει τρόπο να παραμείνει μια ανεξάρτητη μονάδα δίνοντας προσοχή πάνω από όλα στη διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως *βιοτεχνικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας*. Αυτός ο ορισμός επικρατεί και θα μπορούσαμε να τον χαρακτηρίσουμε ως έναν από τους πληρέστερους, αφού δεν υπάρχει στην Ελλάδα νομική οριοθέτηση του χώρου των Μ.Μ.Ε.

Ως μέτρο οριοθέτησης των Μ.Μ.Ε. ελήφθη το όριο των 50 εργαζομένων, χωρίς αυτό να αυξάνεται και με κύκλο εργασιών 250 εκ. δρχ.

Όσον αφορά τη δανειοδότηση των Μ.Μ.Ε. μεταποιητικών τροποποιείται το καθεστώς τους. Ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας το 1988 έκανε μια εισήγηση προς την Τράπεζα της Ελλάδος, στην οποία αναφέρονται τα εξής:

- Αύξηση του ορίου εργαζομένων που απαιτούνται για το χαρακτηρισμό μιας μεταποιητικής επιχείρησης ως *μικρομεσαία* από 50-100 άτομα.
- Αύξηση από 250 εκ. δρχ. σε 350 εκ. δρχ. του κύκλου εργασιών, το οποίο οι μεταποιητικές επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υπερβαίνουν.
- Σε ό,τι αφορά άλλους κλάδους, όπως υποδηματοποιίας, ραφής κλπ., το όριο αυξάνεται από 75 σε 150 άτομα.

Αναφορικά με τη δανειοδότησή τους, πολλές χώρες κινούνται ευνοϊκά υπέρ των Μ.Μ.Ε., ιδιαίτερα για να είναι πιο εύκολη η συμμετοχή τους στη βιομηχανική έρευνα, ανάπτυξη καθώς και στη σύναψη συμβάσεων.

Πολλές Κυβερνήσεις ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό, όπως τις παροχές εγγυήσεων που καλύπτουν τα τραπεζικά δάνεια, τους ειδικούς οργανισμούς δανειοδότησης κ.ά.

Ιδιαίτερη σημασία έχει για τις Μ.Μ.Ε. η απλοποίηση των διαδικασιών για τη χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, την προστασία δικαιωμάτων των απασχολουμένων. Τέλος, σκόπιμο είναι να εξεταστούν οι ρυθμιστικές διατάξεις του κράτους που επηρεάζουν τη δραστηριότητα των Μ.Μ.Ε. στον τομέα της καινοτομίας και να εξασφαλιστεί η καλή πρόσβασή τους στις συμβάσεις προμηθειών του δημόσιου τομέα.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα καλύπτουν το 29% των Μ.Μ.Ε., ένα δηλαδή αρκετά μεγάλο ποσοστό για την ελληνική πραγματικότητα. Οι περισσότερες από αυτές καταλαμβάνουν το 60% των απασχολουμένων στη μεταποίηση και παίρνουν μέρος με ποσοστό 40% στη συνολική προστιθέμενη αξία της μεταποίησης.

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε τη ζωτική σημασία που έχουν οι Μ.Μ.Ε. με τη συμβολή τους στον τομέα της οικονομίας, καθώς με ποικίλους τρόπους μπορούν να επέμβουν τόσο στην παραγωγικότητα και δυναμικότητα όσο και στον ανταγωνισμό με τις άλλες επιχειρήσεις. Επίσης, συμβάλλουν και στον εφοδιασμό των μεγάλων επιχειρήσεων, για να λειτουργήσουν και αυτές με τη σειρά τους δυναμικά.

Ωστόσο, χρειάζεται να συνυπάρχουν με τις Μ.Μ.Ε. και οι μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί αυτές αποτελούν τον πυρήνα στον οποίο στηρίζονται και μικρές επιχειρήσεις, διότι ενισχύονται με κεφάλαια.

2.1 Ο χώρος που καταλαμβάνουν οι Μ.Μ.Ε. στην ελληνική και διεθνή κοινωνία

Από στοιχεία της ICAP αλλά και από χαρακτηρισμού του Προέδρου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, στην ελληνική οικονομία οι Μ.Μ.Ε. καταλαμβάνουν το σημαντικότερο μέρος και αποτελούν ένα σπουδαίο στοιχείο.

Από διάφορες εκτιμήσεις και έρευνες που έχουν γίνει για τις Μ.Μ.Ε., καταλαμβάνουν το 96,5 % του συνόλου των οικονομικών μονάδων. Βέβαια, τα ποσά και οι αναλογίες αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας που αναφερόμαστε κάθε φορά. Καταλαμβάνουν χώρο εκεί όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι ορατές και για διάφορους λόγους δεν μπορούν να ευδοκιμήσουν. Έτσι, οι μικρές επιχειρήσεις με την προσαρμοστικότητα και ευελιξία που προαναφέραμε εισβάλλουν στον τομέα αυτό.

Παρ' όλο που όλα αυτά τα χρόνια έχουν παρουσιάσει τάσεις για περιορισμό των Μ.Μ.Ε., η πορεία τους γενικώς παραμένει σταθερή τόσο στο εμπόριο όσο και στη βιομηχανία. Η συμβολή τους όμως στο εθνικό εισόδημα είναι μάλλον λιγότερο αισθητή.

Οι Μ.Μ.Ε. αναπτύσσονται σε όλους τους τομείς παραγωγικότητας, ασχολούνται κυρίως με τον τελικό καταναλωτή και την ικανοποίηση των απαιτήσεών του. Μπορούν εύκολα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του, αφού το μικρό τους μέγεθος επιτρέπει την όποια γρήγορη κίνηση, καθώς είναι ευέλικτες. Προορισμός τους είναι κυρίως η ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών του καταναλωτή και σε αυτό έχουν πολλές φορές ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Ο ρόλος τους αναφέρεται επίσης γενικότερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπως του τουρισμού, συμβάλλοντας έτσι με τη σειρά τους στην οικονομία. Λόγω του μικρού τους μεγέθους και της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών είναι περισσότερο εξειδικευμένα σε ορισμένους τομείς, με αποτέλεσμα να κατέχει πρωταρχική θέση. Ανταγωνίζονται σε μεγάλο βαθμό τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπως στον τομέα της οικοδόμησης, με συνέπεια να αναλαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής χωρίς να επιτρέπουν να εμφανιστούν καταστάσεις μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων. Βάσει αυτού του ελεύθερου ανταγωνισμού που παρατηρείται, δημιουργείται αύξηση της παραγωγικότητας και αυτό γιατί μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα σε αντίξοες συνθήκες. Οι απεριόριστες δυνατότητες των μικρών αυτών επιτελείων και εργαστηρίων μπορούν να εξασφαλίσουν, αν όχι πάντοτε, τις περισσότερες φορές ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

2.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε.

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δώσουμε εδώ στις επιχειρήσεις που όχι μόνο προσπαθούν να εδραιωθούν στο χώρο αυτό και να μειώσουν τις αδυναμίες τους, αλλά και να μπορέσουν να εξελιχθούν και με την πάροδο του χρόνου να αναπτυχθούν σαν τις μεγάλες επιχειρήσεις, μπαίνοντας και αυτές με τη σειρά τους στο μερίδιο αγοράς τους. Χρήσιμο, λοιπόν, είναι να εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. ωθούν τον επιχειρηματία σε συνεχή σκέψη και προβληματισμό, καθώς προσπαθεί να δώσει κάποιες λύσεις. Έτσι, διδάσκεται καθημερινά αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα της επιχείρησης.

Το οργανωτικό τους σύστημα διοίκησης δεν έχει ακόμα διαμορφωθεί, βρίσκεται δηλαδή υπό ανάπτυξη. Το παρόν σχήμα δεν βοηθά, γι' αυτό γίνονται και οι προσπάθειες για ανάπτυξη και εξομοίωσή τους με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι λιγιστές εμπορικές πράξεις που διενεργούν λόγω του μεγέθους τους μειώνουν τη δυνατότητα για περαιτέρω επενδύσεις. Έτσι, τα οικονομικά πλεονεκτήματα που θα μπορούσαν να έχουν δεν είναι αισθητά και ορατά.

Οι Μ.Μ.Ε. λόγω της έλλειψης καλού στελεχωμένου οργανωτικού προσωπικού με ικανά όργανα και με εμπειρία στο χώρο αυτό δεν λαμβάνουν πάντα σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τα καθημερινά προβλήματα ρουτίνας που αντιμετωπίζουν. Έτσι, λόγω της προσωπικής σχέσης που υπάρχει και όχι στελεχωμένης οργανωτικής δομής συχνά αντιμετωπίζουν αδιέξοδο.

Επίσης, η μη στελέχωσή τους με ικανά στελέχη μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι λόγω του μεγέθους τους δεν δίνονται οι δυνατότητες να προσλάβουν διοικητικά στελέχη, τα οποία θα είχαν τεράστια επιπρόσθετη οικονομική επιβάρυνση.

Οι στόχοι πολλές φορές δεν εμφανίζονται ξεκάθαρα στο εργατικό προσωπικό, και αυτό γιατί η διοίκηση και η ιδιοκτησία συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο. Έτσι δημιουργείται συχνά μια σύγχυση ως προς τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους, όσον αφορά την ζήτηση των προϊόντων τους, είναι πολύ δύσκολο να εισέλθουν στο χώρο της αγοράς και να παραμείνουν δίπλα στα επώνυμα προϊόντα. Δεν πρέπει οι ιδιοκτήτες των Μ.Μ.Ε. να ενδιαφέρονται μόνο για το προϊόν αυτό καθ' αυτό, δηλαδή ποιά θα είναι τα χαρακτηριστικά του για να έχει μια αξιόλογη πορεία στο χώρο της αγοράς. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη δραστηριοποίηση από τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία, ώστε αυτό να έχει την απαιτούμενη επώνυμη ζήτηση.

Επίσης, η έλλειψη marketing, χρηματοδότησης και οργανωμένου συστήματος πωλήσεων δεν δίνουν τη δυνατότητα ανάλυση και κατάστρωσης ενός πλάνου που θα αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση.

Αυτό όμως το οποίο είναι αξιοσημείωτο και διερευνητέο είναι αν ο επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. έχει ξεκαθαρίσει τι ζητά ακριβώς από την επιχείρηση και από τον κύκλο εργασιών του, με αποτέλεσμα οι στόχοι πολλές φορές να μην είναι ξεκαθαρισμένος και να παρατηρείται σύγχυση στις προοπτικές.

Αυτό έχει σαν επακόλουθο η επιχείρηση να μην μπορεί να πολλαπλασιάσει τους στόχους της, καθώς και να μην μπορεί να τυποποιήσει τις διοικητικές εργασίες και τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Με τον τρόπο αυτό, οπισθοδρομεί και δεν ακολουθεί την απλοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Δημιουργούνται έτσι προβλήματα ουσιώδη καταναλώνοντας υπερβολικό χρόνο σε ασήμαντα γεγονότα. Έτσι, η Μ.Μ.Ε. ως οικονομική μονάδα ακολουθεί τη συγκεκριμένη φορά των οικονομικών πραγμάτων χωρίς συγκεκριμένο σκοπό. Γι' αυτό κυρίως το λόγο αδυνατεί να ανταποκριθεί στα προβλήματα οικονομικής κρίσης, πληθωρισμού ακόμα και τεχνολογικής επανάστασης. Απαραίτητο κρίνεται, λοιπόν, να γνωρίζει τι επιζητά, να έχει μια σαφή αντίληψη, για να μπορέσει να ερμηνεύει την οικονομική κατάσταση σε κάθε φάση όπως αυτή παρουσιάζεται, χρησιμοποιώντας σωστά τις ανθρώπινες αξίες και τα επιτεύγματα για να αυξήσει την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα της μονάδας της.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται ουσιώδες μετά από όλα αυτά τα οποία προαναφέραμε να δώσουμε το πλάνο της στρατηγικής το οποίο θα πρέπει να ακολουθείται από μια Μ.Μ.Ε. Τα βασικά του σημεία είναι τα εξής:

- ιδέες για το πώς μπορεί να οργανωθεί η Μ.Μ.Ε. αναπτύσσοντας την παραγωγική της διοίκηση σε όλους τους τομείς, όπως marketing, μέθοδοι παραγωγής, διοικητική αποκέντρωση,
- πώς μπορεί να διοικηθεί αναπτυσσόμενη και να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος,
- η φύση και η δομή του προβλήματος της αγοράς όπου η Μ.Μ.Ε. αναφέρεται.

Αυτό βασικό στρατηγικό πλάνο θα πρέπει να ακολουθείται από τον επιχειρηματία, για να μπορέσει και να χαρακτηί μια συγκεκριμένη μορφή πλεύσης και να μειωθούν οι πιθανότητες απειλής από τις μεγαλύτερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, που μπορεί να προέρχεται από τους εξής λόγους:

1) Μια μεγάλη επιχείρηση που διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης και οργάνωσης μπορεί με περισσότερη ευκολία να εισχωρήσει τα προϊόντα της στο χώρο της αγοράς, μέσω του καλού οργανωτικού συστήματος προώθησης και διανομής.

2) Η εμπιστοσύνη που υπάρχει από τους καταναλωτές λόγω της φήμης των προϊόντων της δεν δημιουργεί αμφιβολία και καχυποψία από τους συναγωνιστές και τους πελάτες της.

Μια Μ.Μ.Ε. μπορεί να αντιμετωπίζει τα ακόλουθα προβλήματα:

1) Πρώτα απ' όλα, στην ανάπτυξη του προϊόντος της, που είναι πολλές φορές δύσκολο να εκφράσει μέσα από το δικό της προσωπικό χαρακτήρα, γιατί στις περισσότερες περιπτώσεις δεν διαθέτει τις ανάλογες εγκαταστάσεις και εργαστήρια για τα προϊόντα.

2) Το βασικότερο όμως πρόβλημα, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί μεγάλο βάρος από τους επιχειρηματίες είναι η σταθεροποίησή της στο χώρο αυτό και όχι μόνο να αναπτυχθεί σαν μια ανεξάρτητη και αυτοδύναμη μονάδα, αλλά να μπορέσει να συνυπάρξει χωρίς να απορροφηθεί από μια μεγαλύτερη από αυτήν.

Πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν επικεντρώσει σαν κύριο στόχο τους την προσοχή τους στον παράγοντα επίλυσης του προβλήματος, χωρίς να θίγουν μια μεγάλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Κι αν ο επιχειρηματίας δεν ακολουθήσει τον παράγοντα αυτό και δεν τον λάβει υπ' όψη του, τότε είναι δυνατόν να δημιουργηθούν πολλαπλά προβλήματα με τις μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Μ.Μ.Ε. είναι πολύ δυσκολότερη απ' ότι η ανάπτυξη μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας. Με τα παραπάνω καθίσταται σαφές πόσο μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στη διοίκηση της Μ.Μ.Ε., η οποία παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες και ευαισθησίες και οι όποιες προσπάθειες πειραματισμού θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πολλαπλά προβλήματα λειτουργίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. - ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Όσον αφορά την οργανωτική σύνθεση και την εξέλιξη που μπορεί να έχει μια Μ.Μ.Ε. μέσα στο χρόνο, είναι χρήσιμο να κάνουμε μια αναφορά στον κύκλο ζωής με τις τρεις του διαστάσεις.

- 1) Καμπύλη ιδεών
- 2) Κύκλος ζωής της Μ.Μ.Ε.
- 3) Καμπύλη καταναλωτών

3.1 Καμπύλη ιδεών

Εδώ αναφερόμαστε στις προετοιμασίες που κάνει ο επιχειρηματίας πριν να δημιουργηθεί η επιχείρηση, σχετικά με το τι θα ασχοληθεί για να είναι περισσότερο προσοδοφόρο και κερδοφόρο. Ακολουθούν τα στάδια της εισαγωγής, ανάπτυξης ωρίμασης και κάμψης.

Στο στάδιο της εισαγωγής σκέφτεται αν θα δημιουργήσει μια επένδυση. Στο στάδιο της ανάπτυξης τι θα παράγει βάσει μιας γκάμας προϊόντων. Στο τρίτο στάδιο, της ωρίμασης, εξετάζει το προϊόν που έχει καταλήξει με έρευνα αγοράς. Τέλος, στο στάδιο της κάμψης έχει απορρίψει σωρεία ιδεών και ασχολείται με το προϊόν που επέλεξε.

3.2 Κύκλος ζωής της Μ.Μ.Ε.

Το στάδιο αυτό αναφέρεται στο σημείο που ο επιχειρηματίας έχει αποφασίσει σχετικά με την επιχείρησή του και είναι έτοιμος να εισέλθει στο παραγωγικό και επιχειρησιακό χώρο αναζητώντας προμηθευτές-πελάτες. Είναι το στάδιο της εισαγωγής που αναζητά την εργασία.

Ιδιαίτερες αμφιβολίες εμφανίζονται και στο πιστωτικό σύστημα, γιατί οι Τράπεζες τρέφουν μια επιφύλαξη για τη χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε., καθώς δεν γνωρίζουν την αξιοπιστία τους αλλά και την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν στην παραγωγή.

Στο στάδιο της ανάπτυξης δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο θεμιτό ανταγωνισμό, που θα πρέπει να στηριχθεί η επιχείρηση για να επιβιώσει. Οφείλει να συνεργαστεί με προμηθευτές και να αξιοποιήσει προς το καλύτερο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που της παρουσιάζονται.

Το τρίτο στάδιο της ωριμότητας είναι εκείνο που η επιχείρηση δείχνει τον πραγματικό της εαυτό, πραγματοποιεί κέρδη και οι πιστωτές έχουν πλήρη εμπιστοσύνη σε αυτήν. Επίσης, το χρηματοδοτικό της σύστημα βρίσκεται στο υψηλότερο και καλύτερο σημείο, καθώς τα προϊόντα της έχουν επώνυμη ζήτηση.

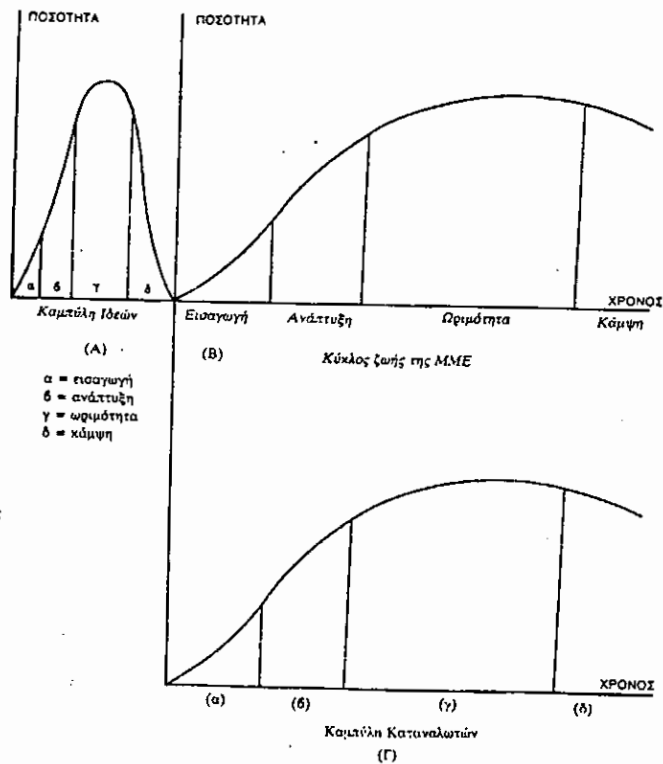
Το τελευταίο στάδιο της κάμψης είναι εκείνο που η επιχείρηση εμφανίζει προβλήματα τόσο στις πωλήσεις όσο και στη ρευστότητα και την τεχνολογία. Οι λύσεις που παρουσιάζονται είναι δύο: ή να εξυγιανθεί ή να σταματήσει τις εργασίες της.

3.3 Συμπεριφορά καταναλωτών

Εδώ παρουσιάζεται η συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες καταναλωτών που συμμετέχουν διαφορετικά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας.

3.4 Προβλήματα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Όπως παρουσιάζονται διαφορετικά προβλήματα στο προϊόν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, έτσι παρουσιάζονται διαφορετικά προβλήματα στη διάρκεια του κύκλου ζωής της ίδιας της Μ.Μ.Ε. Το παρακάτω διάγραμμα θα μας βοηθήσει στον εντοπισμό αυτών των προβλημάτων.



Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

Όπως παρουσιάζει το διάγραμμα, ο κύκλος ζωής της επιχείρησης παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα σε κάθε στάδιό του. Συχνά, η συναλλαγή από το ένα στάδιο στο άλλο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.

Το στάδιο της εισαγωγής παρουσιάζεται σαν στάδιο καινοτομίας, με κύριο χαρακτηριστικό της την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης. Πράγμα που σημαίνει ότι η ίδρυση νιας νέας Μ.Μ.Ε. επιβάλλει την έρευνα της αγοράς όσον αφορά την τεχνολογία επιτεύγματα στο συγκεκριμένο χώρο.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των αρχών του marketing είναι η ευελιξία των μεθόδων παραγωγής, όπως η τεχνολογική ανάπτυξη το αποδίδει.

Στο στάδιο αυτό, υπάρχουν προβλήματα προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στον τεχνολογικό εξοπλισμό της οικονομικής μονάδας. Είναι γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται ένα χρόνο προσαρμογής, προκειμένου να επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η παραγωγικότητα των μηχανημάτων.

Κατά το δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης στο βασικό κύκλο ζωής της επιχείρησης, η Μ.Μ.Ε. οφείλει να κινείται και να δρα. Οι στόχοι τους οποίους έχει θέση είναι σωστή πολιτική και τα προγράμματα δράσης που έχει χαράξει να είναι τα πλέον αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων της.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της είναι το στάδιο της ανάπτυξης. Κατά το στάδιο αυτό, η επιχείρηση προσπαθεί σε πρώτη φάση να σταθεροποιήσει το μερίδιό της αγοράς που διαθέτει και σε δεύτερη φάση να το αυξήσει.

Το τελευταίο στάδιο της ωριμότητας χαρακτηρίζεται σαν στάδιο αυξήσεων των κερδών της, μέσω επενδύσεων. Στο στάδιο αυτό θα υπάρξει το δίλημμα ή νέες επενδύσεις με σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών της ή ο μαρασμός και η κάμψη.

Τα δύο τελευταία στάδια διεύδυσης και ωριμότητας χαρακτηρίζονται από προβλήματα επέκτασης και αυτοπροστασίας και αυτό γιατί η επιχείρηση έχει φθάσει στο σημείο εκείνο που αρχίζει να γίνεται "απειλή" για τις ανταγωνιστικές μεγάλες επιχειρήσεις.

Οφείλει στο στάδιο αυτό η Μ.Μ.Ε. όχι να “αναπαυθεί” στα επιτεύγματά της, αλλά να αυτοπροστατευθεί αμυνόμενη από τις μεγάλες επιχειρήσεις, για να διατηρήσει τα επιτεύγματά της. Το να διεισδύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά δεν είναι τόσο δύσκολο όσο είναι το να μπορέσει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που έχει αποκτήσει. Γι’ αυτό και το σημείο αυτό χαρακτηρίζεται σαν σημείο κρίσης για την Μ.Μ.Ε.

3.5 Τρόποι διαγνώσεως προβλημάτων

Ένας τρόπος να αναγνωρισθούν και να διασωθούν τα προβλήματα αυτά είναι η επιτυχημένη / αποτυχημένη ανάλυση. Η μέθοδος αυτή βασικά αναφέρεται στην έννοια της “ολίσθησης”. Η βασική ιδέα είναι η εξεύρεση διαφορετικών γνωμών, η σύγκρουση αυτών και, τέλος, η σύγκλισή τους σ’ ένα κοινό συμπέρασμα. Ο καλύτερος τρόπος για την εφαρμογή της ζητούμενης τεχνικής είναι δια των συνεντεύξεων. Αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

A. Συνεντεύξεις στην επιχείρηση

B. Συνεντεύξεις εκτός επιχείρησης

A. Η πρώτη κατηγορία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρία στάδια:

1) Αρχίζοντας με τον καθένα χωριστά που εργάζεται στην επιχείρηση.

α) η προσωπική τους ιστορία,

β) οι προσωπικές τους εκτιμήσεις,

γ) η κατάσταση στην προσωπική τους ζωή.

2) Το δεύτερο στάδιο αρχίζει από την εργασιακή του σχέση.

α) εργασιακά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι και οι συνεργάτες τους,

β) τι νομίζουν ότι εργάζεται σωστά,

γ) τι θα μπορούσε να βελτιωθεί,

δ) τι θα έκαναν αν ήταν αυτοί επιχειρηματίες

3) Στο τρίτο στάδιο οι εργαζόμενοι περιγράφουν την προσωπική τους συμβολή στους σκοπούς της Μ.Μ.Ε. Επίσης, περιγράφουν πως αυτοί αντιλαμβάνονται αυτούς τους σκοπούς και αναλύουν ποιοί είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι και ποιοί θα έπρεπε να ήταν κατά την κρίση τους.

Α. Η δεύτερη κατηγορία είναι συνεντεύξεις με συνεργάτες εκτός επιχείρησης. Σκοπός των συνεντεύξεων αυτών είναι να βρεθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές στα παρακάτω ερωτήματα:

- *Γιατί αγοράζετε τα προϊόντα μας;*
- *Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μας;*
- *Τί θα θέλατε να δείτε να βελτιώνεται;*
- *Ποιό είναι το σημείο που κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική;*
- *Τί θα κάνατε αν ήσασταν ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης;*

Άλλος τρόπος είναι η τεχνική της βιομηχανικής και επιχειρηματικής ανάλυσης της λογικής. Προκειμένου να αναπτυχθεί η παραπάνω τεχνική, θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα, όπως:

- *Ποιό είναι το στάδιο ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς προϊόντων;*
- *Γιατί η συγκεκριμένη αγορά προϊόντων είναι επικερδής;*
- *Ποιές αλλαγές χρειάζονται στη δομή της αγοράς προϊόντων;*
- *Ποιές είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις στη συγκεκριμένη αγορά;*
- *Σε ποιά συγκεκριμένη "επιχειρηματική γραμμή" αναφέρονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης;*
- *Ποιοί κανόνες επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά προϊόντων;*
- *Ποιά ακριβώς σημεία δεν είναι αποδοτικά στην αγορά προϊόντων που αναφερόμαστε; (λ.χ. συγκεκριμένες συσκευασίες προϊόντων ή και συγκεκριμένα προϊόντα).*

3.6 Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων

Διοίκηση με χρήση αντικειμενικών κριτηρίων

Η διαδικασία της τεχνικής αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1) Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν με τους εργαζομένους στις διευθύνσεις τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και αυτοί (οι εργαζόμενοι) συμπληρώνουν έντυπα, στα οποία περιγράφουν αναλυτικά την καθημερινή τους εργασία.

2) Υπεύθυνοι και εργαζόμενοι συμφωνούν σε κάποιο στόχο απόδοσης της εργασίας σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια, π.χ. ένας μήνας ή τρίμηνο ή εξάμηνο.

3) Οι υπεύθυνοι συζητούν με τους εργαζόμενους περιοδικά, π.χ. εβδομαδιαίως, την πρόοδο κάλυψης των στόχων που έχουν τεθεί.

4) Οι υπεύθυνοι και εργαζόμενοι συμφωνούν σ' ένα μέτρο μέτρησης της εργασίας τους, π.χ. πωλητές σε αριθμό επισκέψεων, αριθμό επιτυχημένων επισκέψεων κλπ., προκειμένου να καταμετρηθεί η πρόοδος των εργαζομένων.

5) Στο τέλος της χρονικής περιόδου, οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν τα αποτελέσματα και την προσπάθεια που έχει γίνει από τους εργαζομένους, προκειμένου να καλυφθεί ο στόχος που ετέθη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Η παραγωγή αναλύεται στους γενικούς λειτουργικούς κανόνες που περιέχουν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Οι λειτουργικοί στόχοι είναι:

α) Κανονισμός χρονοδιαγράμματος που να καλύπτει τις ανάγκες του marketing του αποθέματος και του τμήματος προμηθειών.

β) Να μεγιστοποιηθεί η αποδοτική χρήση υλικών, εργασίας και μηχανών (ελαχιστοποίηση κόστους).

γ) Να διατηρηθεί σταθερή ποιότητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του τμήματος marketing.

δ) Να κρατηθεί το κόστος στα επίπεδα των ανταγωνιστών

Μερικές από τις παγίδες που διέπουν την παραγωγή είναι:

α) κακή εσωτερική επικοινωνία

β) κακή πληροφόρηση για τη στρατηγική της επιχείρησης, που περιλαμβάνει ποιότητα προϊόντος, κόστος προϊόντος, εξυπηρέτηση πελατών, νέα προϊόντα.

γ) ανικανότητα του manager να δώσει απλό διάγραμμα του οργανισμού που δείχνει τις σχέσεις ανάμεσα στους διευθυντές τμημάτων και το ποιός είναι υπεύθυνος για κάθε δραστηριότητα.

4.1 Διαδικασίες λειτουργίας

Η επιχείρηση οφείλει να έχει καθιερωμένη μέθοδο λειτουργίας:

- Στρατηγική προτεραιότητας παραγωγής
- Πλήρη έντυπα για τη διακίνηση των υλικών. Εάν δεν είναι πλήρη τα υλικά μπορεί να μην διατίθενται όταν χρειάζονται.
- Έγκαιρη πληροφόρηση του τμήματος παραγωγής για μεταβολές στο προϊόν. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να συνεχιστεί η παραγωγή χωρίς να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς.
- Έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ο επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να κινείται στο πλαίσιο του “εμείς”, της συλλογικότητας και της συνεργασίας με τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους και όχι στη φιλοσοφία του “εγώ”, που δημιουργεί έλλειψη στοιχειώδους υποδομής των αρχών της διοικητικής. Για να επιβιώσει και να αντέξει τα προβλήματα του ανταγωνισμού πρέπει να έχει φροντίσει για ένα σωστό προγραμματισμό και μακροχρόνιο marketing. Ιδιαίτερα, ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι προσεκτικός μέσα στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό, καθώς η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση καλείται να κολυμπήσει σε βαθιά νερά.

Το πιο σημαντικό απ’ όλα σε αυτό το σημείο είναι το χαρακτηριστικό μοντέλο υποστήριξης των Μ.Μ.Ε. που προσπαθούν να προωθήσουν οι χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υποστήριξη της Μ.Μ.Ε. μέσα από προγράμματα πληροφορικής, δίνοντας δυνατότητες ανάπτυξης από διοικητικής πλευράς.

5.1 Καθοδήγηση στελεχών

Όλο και περισσότερο επικρατεί η άποψη ότι ο παράγοντας άνθρωπος είναι βασικός συντελεστής της επιχειρηματικής επιτυχίας. Ειδικά, οι εταιρείες παροχής συμβουλών, οι οποίες καλλιεργούσαν μέχρι προ τινος μια ορθολογιστικά διατυπωμένη διαδικασία, ανακάλυψαν το ανθρώπινο στοιχείο της επιχειρηματικής επιτυχίας. Σήμερα, υπάρχει μια ιδιαίτερη ευαισθησία για την εσωτερική δομή της επιχείρησης ή την επιχειρηματική κοινωνία.

Επομένως, η επιχείρηση σαν μια μικρή κοινωνία που είναι, με ειδικές νόρμες, αξίες, σύμβολα είναι υπεύθυνη για τη στήριξη της εργασίας, την εμπιστοσύνη, την προσπάθεια και την ταύτιση των εργαζομένων με το αντικείμενό τους.

Η ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγήσει ένα σημαντικό αριθμό συνεργατών σε εξαιρετικές επιδόσεις εξαρτάται από το ταλέντο να τους μεταβιβάσει τη συνείδηση ενός ωφέλιμου αλλά και συμφέροντος στόχου.

5.2 Ο επιχειρηματίας και το διοικητικό στέλεχος

Ο επιχειρηματίας έχει διπλή αποστολή· είναι ο άνθρωπος που δίνει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση. Αυτή πιθανόν να είναι και η βασική διαφορά μεταξύ μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στη μεγάλη επιχείρηση, οι μέτοχοι είναι εκείνοι που προσφέρουν το κεφάλαιο, ενώ η διοίκησή της καθώς και η διεύθυνση των επιμέρους λειτουργιών της πραγματοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη, του επαγγελματίες “managers”.

Στη μικρομεσαία επιχείρηση, ο επιχειρηματίας είναι ο “αυτοαπασχολούμενος” και αυτός που έχει την τελική απόφαση για οτιδήποτε. Ελέγχει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το διοικητικό στέλεχος βρίσκεται με υπαλληλική σχέση, διαθέτοντας όμως το δικό του “κεφάλαιο”, το οποίο δεν είναι άλλο από τη “γνώση” τόσο του επιμέρους αντικειμένου όσο και των εν γένει συνθηκών της αγοράς, σε συνάρτηση με τους “κανόνες” της διοικητικής.

Το διοικητικό στέλεχος στην παρούσα φάση της οικονομίας μας διαδραματίζει το ρόλο του ανθρώπου που θα εντοπίσει το πρόβλημα, θα προτείνει λύσεις αλλά δεν θα το θεραπεύσει, μια και η τελική απόφαση εξαρτάται αποκλειστικά από τον επιχειρηματία.

Η παρακίνηση του επιχειρηματία είναι μεγαλύτερη από αυτή του διοικητικού στελέχους, αφού διακινδυνεύει το κεφάλαιο της επιχείρησής του, ενώ η παρακίνηση του διοικητικού στελέχους για την εργασία του χαρακτηρίζεται συχνά σαν ανώτερη ποιοτικά, με την έννοια της εξειδίκευσης στο συγκεκριμένο χώρο και πιθανόν λόγω μεγαλύτερης επιμόρφωσής του στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Τα διοικητικά στελέχη, απαλλαγμένα από το άγχος του “κεφαλαίου”, μπορούν να βλέπουν καθαρότερα τα συμβάντα και με τη γνώση του “γιατί” συμβαίνει το κάθε γεγονός -π.χ. πτώση των πωλήσεων, αύξηση του κόστους παραγωγής κλπ.- είναι σε θέση να παίρνουν πιο ψύχραιμες και έγκαιρες αποφάσεις από τους ίδιους τους επιχειρηματίες.

Γενικά, τη μικρομεσαία επιχείρηση τη βλέπουμε σαν μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους. Κι αυτό επειδή στη μορφή 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 και δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.

5.3 Σχέση ιδιοκτήτη - επιχειρηματία με τα διοικητικά στελέχη

Τα σημερινά διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με το “περιβάλλον” της επιχείρησης, παρά με αυτή καθ’ εαυτή τη διαδικασία προόδου των εργασιών.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διοικητικού στελέχους είναι:

1) Η γνώση των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών της ίδιας της επιχείρησης και του συγκεκριμένου χώρου που λειτουργεί αυτή.

2) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να έχει “γραφειοκρατική” γνώση της επιχείρησης καθώς επίσης και του περιβάλλοντός της, χαρακτηριζόμενη από μια δυναμικότητα για πρακτική επίλυση των προβλημάτων, νόμιμα και όχι για τη δημιουργία ανασταλτικών προβλημάτων.

Στην εποχή που διανύουμε, οι διευθυντές οφείλουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για πολύ σοβαρά θέματα σε μικρό χρονικό διάστημα και με πληροφορίες, πολλές φορές, λίγες ή σχεδόν ανύπαρκτες.

3) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ο ηγέτης. Με την έννοια αυτή, ηγέτης χαρακτηρίζεται εκείνος που διαθέτει την ικανότητα επίδρασης στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε να ακολουθούν το διοικητικό στέλεχος στο ρυθμό εργασίας τόσο τον ποιοτικό όσο και ποσοτικό, εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία τους παρακινούμενοι από τη δική τους εσωτερική δύναμη και όχι με εξωτερική δύναμη, η οποία περιλαμβάνει την έννοια του καταναγκασμού.

4) 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. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να κάνει ανάλυση των κερδών και ζημιών που θα προκύψουν ενδεχομένως από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πολιτικής και ιδιαίτερα στη Μ.Μ.Ε., η οποία πολλές φορές έχει να επιδείξει περιορισμένες αλλά καθοριστικές για το μέλλον της πολιτικές.

5) 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 Μ.Μ.Ε.

Το "λακωνίζει εστί φιλοσοφείν" διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους αλλά και στην ίδια την επιχείρηση.

6) Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος είναι η τεχνική της πετυχημένης επικοινωνίας του με τρίτους. Οφείλει μέσα στην επιχείρηση ν' ανταλλάσσει ιδέες, να περιγράφει γεγονότα και να δίνει εξήγηση σ' αυτά, 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 πείθει τους συνεργάτες του με τη χρήση του διαλόγου.

7) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να γνωρίζει πως να “κολυμπά” σε “πολιτικά νερά” τόσο σε παραδοσιακή οικονομική κατάσταση όσο και σε οποιαδήποτε μορφή οικονομίας διαμορφώνεται από το περιβάλλον. 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 αναφορικά με τα προβλήματα της επιχείρησης, πράγμα το οποίο είναι κατορθωτό στη Μ.Μ.Ε.

8) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, (γνώση της ιστορίας) όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας που ασχολείται αλλά και γενικότερα του χώρου που δρα η επιχειρηματική μονάδα καθώς και γενικότερη εγκυκλοπαιδική μόρφωση, η οποία θα παρέχει το υπόβαθρο της δημιουργίας.

9) Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους είναι η ικανότητά του να προσδίνει 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 αυτή η υπόσταση της επιχειρηματικής μονάδας.

10) Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι γνώστες της έννοιας του κέρδους μέσα στην επιχειρηματική μονάδα καθώς και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι πλέον διαδομένοι σκοποί είναι :

α) το κέρδος εκμετάλλευσης. Προκύπτει αν από τον καθαρό κύκλο εργασιών αφαιρέσουμε το κόστος παραγωγής, τα έξοδα marketing, τα γενικά έξοδα διοίκησης, την ανάπτυξη των πωλήσεων .

β) την ανάπτυξη των 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 ή της επιχειρηματικής μονάδας είτε την 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” σύστημα, συστέλλεται και διαστέλλεται, χαρακτηριζόμενο από μια δυναμικότητα και δεν είναι στατικό.

Η έννοια της δυναμικότητας είναι εκείνη η οποία θα δώσει “τροφή” στην επιχειρηματική μονάδα και θα πάρει από αυτήν αντίστοιχα στοιχεία.

Όσον αφορά τη σχέση επιχειρηματία προς το διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ των δύο συντελεστών διοίκησης της οικονομικής μονάδας, θα πρέπει ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας να αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης 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.

Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να “εμπιστεύεται” τους συνεργάτες του - διοικητικά στελέχη. Γιατί, αν κλονισθεί η εμπιστοσύνη ή αν δεν δημιουργηθεί από την αρχή, τότε όλο το οικοδόμημα της οικονομικής μονάδας θα καταρρεύσει σαν χάρτινος πύργος.

Είναι προτιμότερο να απομακρυνθεί το διοικητικό στέλεχος από την επιχείρηση αν παύσει ο επιχειρηματίας να τον εμπιστεύεται από άποψη χαρακτήρα και από άποψη γνώσης, παρά να τον διατηρεί στην οικονομική μονάδα, χωρίς ουσιαστικά να “εκμεταλλεύεται” τη γνώση λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης.

Εξω-υπηρεσιακά οι γνώσεις πληροφορικής και η χρήση Η/Υ είναι από τους παράγοντες που “αναγκάζουν” τον επιχειρηματία να εμπιστεύεται ακόμα περισσότερο τα στελέχη της επιχείρησής του. Γιατί η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων της οικονομικής μονάδας απαιτούν άμεση και έγκαιρη λύση από ανθρώπους με εξειδικευμένη γνώση στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

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.

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να “πιέζει” τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά, θα πρέπει να τους υποβοηθά εμπνέοντας στο περιβάλλον τους πνεύμα συνεργασίας και από την άλλη θα πρέπει να τους θέτει στόχους - “προκλήσεις” για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους, η οποία θα πρέπει να διαχωριστεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοτική εργασία μπορεί εύκολα να μετρηθεί με βάση το χρόνο ή άλλα κριτήρια.

Ο ιδιοκτήτης- επιχειρηματίας οφείλει να είναι “δημοκρατικός” στις σχέσεις του με τα στελέχη - συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η έννοια της δημοκρατίας, για να έχει πραγματική σημασία, πρέπει να εφαρμόζεται στις καθημερινές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς τη γνώμη κάποιου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης προβλέπουν την οικονομική ενίσχυση μέτρων και ενεργειών που έχουν στόχο το λειτουργικό εκσυγχρονισμό επιχειρήσεων, ιδίως των Μ.Μ.Ε., την ανάπτυξη της βιομηχανικής έρευνας και τεχνολογίας καθώς και την προώθηση των επενδυτικών και άλλων δραστηριοτήτων στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Κ.Α.Ε.).

Έτσι, με την αξιοποίηση των προγραμμάτων αυτών μπορεί πιο εύκολα να διερευνηθεί η χρηματοοικονομική ευελιξία των ελληνικών επιχειρήσεων, τα επενδυτικά και άλλα σχέδια.

Τα προγράμματα αυτά κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες. στην πρώτη περιλαμβάνονται τα ειδικά προγράμματα υλοποίησης πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση συμπληρωματικών στόχων του β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Κ.Π.Σ.).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα προγράμματα για την προώθηση σχεδίων βιομηχανικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στα προγράμματα που αφορούν τη συνεργασία της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

6.1 Πρόγραμμα RETEX

Το κοινοτικό αυτό πρόγραμμα αποβλέπει στην προώθηση μέτρων εκσυγχρονισμού των εμπορικών και παραγωγικών λειτουργιών ευρύτατου φάσματος των επιχειρήσεων.

Δικαιούχοι - Προϋποθέσεις

Δικαιούχοι μπορεί να είναι επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων που πληρούν ορισμένα κριτήρια από πλευράς αριθμού εργαζομένων και χρόνου λειτουργίας.

Μορφές Παρέμβασης

Το πρόγραμμα RETEX επιχορηγεί δαπάνες μελετών τεχνικής βοήθειας (αμοιβές συμβούλων εμπειρογνομόνων), προμήθειας εξοπλισμού και εκπαίδευσης που ενδεικτικά αναφέρονται:

- 1) στην κατάρτιση του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων στις νέες τεχνολογίες παραγωγής και εμπορίας προϊόντων.
- 2) στην υιοθέτηση από τις βιομηχανικές μονάδες μεθόδων ανακύκλωσης των αποβλήτων και μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος και της υγιεινής των εργαζομένων.

Επιχορηγούνται επίσης, ειδικά για τις Μ.Μ.Ε., δαπάνες μελετών και τεχνικές βοήθειας για τη βελτίωση της πρόσβασής τους στα επιχειρηματικά κεφάλαια και τη σύσταση κέντρων πληροφόρησης των επιχειρήσεων για έρευνες αγοράς, τεχνολογίες, καινοτομίες κλπ.

Το ποσοστό επιχορήγησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση του συνολικού προϋπολογισμού του προγράμματος εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο 60%.

Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται, ανάλογα με τα κατά περίπτωση κριτήρια του προγράμματος. Τη διαχείριση έχουν αναλάβει ως ενδιάμεσοι φορείς η Ε.Τ.Β.Α. και το Κέντρο Επιχειρηματικής και Πολιτιστικής Ανάπτυξης.

6.2 Πρόγραμμα INTERREG II

Το κοινοτικό αυτό πρόγραμμα αποβλέπει στην προώθηση δράσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση των λιγότερων αναπτυγμένων παραμεθόριων περιοχών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της διασυνοριακής τους συνεργασίας με τις γειτονικές τρίτες χώρες τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο Τομέας της οικονομίας.

Δικαιούχοι - Προϋποθέσεις

Δικαιούχοι μπορεί να είναι Μ.Μ.Ε., συνεταιρισμοί, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα καθώς και δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί. Το ποσοστό επιχορήγησης του συνολικού προϋπολογισμού του προγράμματος ανέρχεται στο 70%.

Δράσεις υπέρ των Μ.Μ.Ε.

Όπως προαναφέρθηκε, το INTERREG II αποβλέπει στην υλοποίηση μέτρων της οικονομικής δραστηριότητας των παραμεθόριων περιοχών. Ιδιαίτερα για τις Μ.Μ.Ε. προβλέπονται τα εξής:

- Η ενίσχυση επενδυτικών σχεδίων μεταποιητικών μονάδων διάρκειας 2-5 χρόνων, τα οποία δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Αναπτυξιακού Νόμου 1892/90.
- Η ανάπτυξη δικτύων παροχής πληροφοριών, προβολής και προώθησης προϊόντων, στήριξης επιχειρηματικών ανταλλαγών και συμμετοχής σε εκθέσεις καθώς και η ίδρυση κέντρων διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων.

- Η προώθηση νέων χρηματοδοτικών μέσων, που θα ενισχύσουν τις παραγωγικές σχέσεις και θα διευκολύνουν τον εξαγωγικό προσανατολισμό τους προς το βαλκανικό χώρο.
- Η προώθηση της συνεργασίας επιχειρήσεων και φορέων στήριξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, με αντίστοιχες μονάδες και φορείς γειτονικών χωρών.
- Η δημιουργία μόνιμων δομών διευκόλυνσης του διασυνοριακού εμπορίου (εκθεσιακοί, αποθηκευτικοί χώροι κ.ά.).
- Η κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των Μ.Μ.Ε.

Επιχορηγούνται επίσης, ειδικά για τις Μ.Μ.Ε., δαπάνες μελετών και τεχνικές βοήθειας για τη βελτίωση της πρόσβασης τους στα επιχειρηματικά κεφάλαια και τη σύσταση κέντρων πληροφόρησης των επιχειρήσεων για έρευνες αγοράς, τεχνολογίες, καινοτομίες κλπ.

Το ποσοστό επιχορήγησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση του συνολικού προϋπολογισμού του προγράμματος εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο 60%.

Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται, ανάλογα με τα κατά περίπτωση κριτήρια του προγράμματος. Τη διαχείριση έχουν αναλάβει ως ενδιάμεσοι φορείς η Ε.Τ.Β.Α. και το Κέντρο Επιχειρηματικής και Πολιτιστικής Ανάπτυξης.

6.3 Πρόγραμμα για Μ.Μ.Ε.

Γενικά Χαρακτηριστικά - Στόχοι

Το κοινοτικό πρόγραμμα *ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ Μ.Μ.Ε.* στοχεύει στη διευκόλυνση της προσαρμογής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις συνθήκες ανταγωνισμού της Ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς. Η διάρκεια του προγράμματος καλύπτει την περίοδο 1994-1997.

Δικαιούχοι - Προϋποθέσεις

Δικαιούχοι αυτού του προγράμματος μπορεί να είναι οι Μ.Μ.Ε., οι οποίες πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Δεν απασχολούν περισσότερους από 250 υπαλλήλους.
- Έχουν ετήσιο Κύκλο Εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 20 εκ. ECU ή ύψος ισολογισμού όχι μεγαλύτερο των 10 εκ. ECU.
- Στο κεφάλαιό τους δεν συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% μία ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν πληρούν τα ανωτέρω κριτήρια.

Το ενδιαφέρον για την Ελλάδα είναι ιδιαίτερα αυξημένο, λόγω του μικρού μεγέθους των ελληνικών επιχειρήσεων. Ειδικά για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα επιχειρήσεων που απασχολούν μέχρι 9 άτομα τίθεται ως προϋπόθεση ο μέσος κύκλος εργασιών της τελευταίας τριετίας να είναι άνω των 100 εκ. δρχ.

Μορφές Παρέμβασης - Ποσοστά Επιχορήγησης

Η πρωτοβουλία για τις Μ.Μ.Ε. επιχορηγεί μελέτες, τεχνική βοήθεια, επαγγελματική κατάρτιση, προμήθεια, εγκατάσταση εξοπλισμού αυτοματοποίησης και άλλες ενέργειες, που σκοπό έχουν κυρίως την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση του συνολικού προϋπολογισμού των έργων που θα ενταχθούν στο πρόγραμμα ανέρχεται στο 70% περίπου.

Οι κύριοι άξονες του προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

- Εκσυγχρονισμός διοικητικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων των Μ.Μ.Ε. Ενισχύονται ενέργειες που αποβλέπουν στην εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών στους τομείς οργάνωσης, διοίκησης και παραγωγής προϊόντων καθώς και την υιοθέτηση στρατηγικών ολικής ποιότητας.
- Ανάπτυξη του τομέα εμπορίας και διάθεσης προϊόντων. Σε αυτή την περίπτωση ενισχύονται οι ενέργειες εκείνες που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των δικτύων προμήθειας πρώτων υλών, διανομής, προβολής και προώθησης προϊόντων καθώς και για την πρόσβαση στους δημόσιους μειοδοτικούς διαγωνισμούς.
- Ανάπτυξη του τομέα παροχής υπηρεσιών προς τις Μ.Μ.Ε. Ενισχύονται επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών για ανάπτυξη των εργασιών τους, που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών των Μ.Μ.Ε. σε συστήματα παραγωγής / οργάνωσης, χρήση προηγμένων τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, συνεργασία επιχειρηματικών μονάδων και ερευνητικών και τεχνολογικών ιδρυμάτων.

- Κατάρτιση - Επιμόρφωση: προγράμματα επιμόρφωσης των επιχειρηματικών στελεχών.
- Δημιουργία δομών στήριξης Μ.Μ.Ε.: ενισχύεται η δημιουργία Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίου, η αξιοποίηση από Μ.Μ.Ε υπηρεσιών factoring, ενώ προβλέπεται και η επιδότηση του επιτοκίου επενδυτικών δανείων για Μ.Μ.Ε.

6.4 Πρόγραμμα PHARE-JOPP

Γενικά Χαρακτηριστικά - Στόχοι

Το πρόγραμμα *PHARE-JOPP* σκοπεύει στην υποστήριξη των ιδιωτικών επενδύσεων σε όλους τους τομείς των οικονομικών των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Οι δικαιούχοι του προγράμματος μπορούν να δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα παροχής υπηρεσιών, αρκεί οι επενδύσεις του να είναι άμεσες.

Το πρόγραμμα απευθύνεται:

- στις Μ.Μ.Ε. της Ευρωπαϊκής Ένωσης (προσωπικό κάτω των 500 ατόμων, ύψος καθαρών παγίων μικρότερο των 75 εκ. ECU).
- σε μικτές επιχειρήσεις, με ενεργητικό όχι μεγαλύτερο των 10 εκ. ECU, που έχουν δημιουργηθεί σε μια από τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ

Τιμολόγηση

Μια μόνο τιμή θα είναι κατάλληλη και θα επιφέρει τις επιθυμητές πωλήσεις. Η τιμή αυτή μπορεί να καθορισθεί με την ανάλυση της αγοράς και τις αντιδράσεις των καταναλωτών.

Διαφήμιση - Προώθηση

Η επιχείρηση χρειάζεται κάποια διαφημιστική καμπάνια για το προϊόν της. Πρέπει να επιλέξει αν θα κάνει τη διαφήμιση μόνη της ή αν θα χρησιμοποιήσει εξωτερική διαφημιστική εταιρεία.

Αποφάσεις για τα προϊόντα

Οι βασικότερες αποφάσεις αφορούν τη "γραμμή" του προϊόντος. Αν πρέπει να δημιουργηθούν νέα προϊόντα, πρέπει να εξεταστεί τι συμβαίνει με τα ήδη υπάρχοντα. Ποιά είναι η τεχνολογία της Μ.Μ.Ε.

Απόφαση Διάθεσης

Το πρόβλημα της διάθεσης είναι σημαντικό και θα πρέπει να έχει απαντηθεί πριν η επιχείρηση δεσμευθεί με συγκεκριμένο χώρο. Τα εργοστάσια - γραφεία πρέπει να είναι κατάλληλα εγκαταστημένα για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Περιβάλλον επιχείρησης

Δύο είναι τα περιβάλλοντα της επιχείρησης:

- α) το περιβάλλον των καταναλωτών και
- β) το περιβάλλον των ανταγωνιστών.

Κανένα από τα δύο δεν είναι σταθερό. Μικρές αλλαγές στο ένα μπορεί να επηρεάσουν το άλλο. Επομένως, κάθε απόφαση πρέπει να ληφθεί με δυναμικό τρόπο σε δυναμικό πλαίσιο.

7.1 Οι managers των Μ.Μ.Ε.

Πίσω από κάθε εταιρεία η οποία διαγράφει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα μια ανοδική πορεία υπάρχει ένας δυναμικός manager. Πώς όμως ένα τέτοιο έμπειρο επιχειρηματικό στέλεχος καταφέρνει να διευθύνει και να ανεβάζει την Μ.Μ.Ε. σε υψηλό επίπεδο;

Σε όλες τις επιχειρήσεις, ο τρόπος σκέψης είναι κοινός. Αν υπάρχει το κατάλληλο αισθητήριο για τη δημιουργία ενός προϊόντος, τότε ο στόχος δεν μπορεί να είναι άλλος από τον προσανατολισμό της οργάνωσης της εταιρείας για την αξιοποίηση του προϊόντος.

Ο manager πρέπει να επιλέξει τους σωστούς συνεργάτες και να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις, για να αποδώσουν το μέγιστο. Το σημαντικότερο έργο του manager είναι η σωστή οργάνωση των διαδικασιών, η ιεράρχηση των συνεργατών, ο προσδιορισμός των καθηκόντων τους και φυσικά η οικονομική διαχείριση. Έτσι, η επιχείρηση θα λειτουργήσει τέλεια και οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα.

Εάν η εσωτερική οργάνωση είναι το πρώτο μυστικό της επιτυχίας, το δεύτερο πρέπει να είναι το management και θα πρέπει να επιδιώκεται πάντα το καλύτερο σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς.

7.2 Σχεδιασμός marketing μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων

Καταρχήν, Marketing είναι μια διαδικασία της κοινωνίας μας, μέσω των οικονομικών μονάδων της, για την ολοκλήρωση της παραγωγικότητας με τις κοινωνικές ανάγκες.

Η έννοια του κοινωνικού ρόλου του Marketing είναι να δώσει λύσεις σε μοναδικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει η επιστήμη.

Οποιοδήποτε ορισμό και να υιοθετήσουμε, θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν δύο βασικές μεταβλητές, η παραγωγική οικονομική μονάδα και οι καταναλωτές. Η μεν οικονομική μονάδα υφίσταται για να εξυπηρετεί τους καταναλωτές, οι δε καταναλωτές είναι ο ακρογωνιαίος λίθος στήριξης της οικονομικής μονάδας.

Περιορίζοντας τον καταναλωτισμό (με μέτρα οικονομικής λιτότητας) περιορίζουμε τον πληθωρισμό. Αν όμως περιορίσουμε τον καταναλωτισμό υπερβολικά (με μεσοπρόθεσμα μέτρα οικονομικής λιτότητας, π.χ. 3-5 ετών), τότε καταστρέφουμε τις παραγωγικές μονάδες και ιδίως τις Μ.Μ.Ε., τις οποίες οδηγούμε σε οικονομικό μαρασμό, επειδή τα οικονομικά τους μέσα είναι περιορισμένα.

Η φράση “αυτό το είδος παράγω, αυτό πουλώ” είναι μια ξεπερασμένη τακτική, που μόνο προβλήματα συσσωρεύει στην οικονομική μονάδα. Η τάση αυτή έχει πλέον ξεπεραστεί και έχει δώσει τη θέση της στην κάλυψη των απαιτήσεων του καταναλωτή και σ’ αυτό που μπορεί να προσφερθεί σε σχέση με την παραγωγική δυνατότητα.

Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και, μέσω ενός ολοκληρωμένου Marketing, να επιτύχει κέρδη μέσω της ικανοποίησης των καταναλωτών, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα έχει σταθερούς καταναλωτές, οι οποίοι θα επαναλαμβάνουν τις αγορές τους από τη συγκεκριμένη επιχείρηση και δεν θα υπάρχει λόγος να ανατρέξουν σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Το ερώτημα που τίθεται από τους ιδιοκτήτες - διευθυντές των Μ.Μ.Ε. είναι "Μπορεί μια Μ.Μ.Ε. να εργαστεί με τη φιλοσοφία του Marketing ή είναι αποκλειστικό προνόμιο των μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων;" Η απάντηση στο ερώτημα έχει ήδη δοθεί προηγουμένως, με την έννοια της ικανοποίησης των απαιτήσεων των καταναλωτών. Η Μ.Μ.Ε. λόγω της δομής της μπορεί ευκολότερα να πετύχει την ικανοποίηση των καταναλωτών της, διαμορφώνοντας την παραγωγική της διαδικασία στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς συγκριτικά με μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία βρίσκεται στη μαζική παραγωγή και δεν μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ζητούμενες συνθήκες.

7.3 Οικονομική σημασία του marketing

Οι επιχειρηματίες σήμερα έχουν καταλάβει ποιά είναι η σημασία και η σπουδαιότητα του Marketing στις διεθνείς συναλλαγές. Το κέρδος και το βιοτικό επίπεδο στις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τη σωστή εφαρμογή των αρχών του Marketing.

Αναπτυγμένες χώρες

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, πολλές χώρες της Ευρώπης και της Άπω Ανατολής αναπτύχθηκαν πολύ γρήγορα και σήμερα απολαμβάνουν το υψηλότερο βιοτικό επίπεδο στη γη, λ.χ. Γερμανία, Γαλλία, Ιαπωνία.

Οι γνώσεις πολλών εμπειρογνομόνων διχάζονται ως προς την παραγωγή και πώληση των αγαθών στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Όμως τί είναι εκείνο που κάνει το Γενικά Χαρακτηριστικά - Στόχοι

Το κοινοτικό πρόγραμμα *ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ Μ.Μ.Ε.* στοχεύει στη σπουδαίο σε μια αναπτυγμένη κοινωνία; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι η αφθονία του καταναλωτή. Ίσως θα ήταν δυνατόν να εξηγήσουμε το σημείο αυτό καλύτερα, αφού δανειστούμε από την οικονομική επιστήμη την ιδέα του προαιρετικού εισοδήματος.

Προαιρετικό εισόδημα είναι το εισόδημα εκείνο το οποίο ο καταναλωτής δεν είναι υποχρεωμένος να ξοδέψει. Στην Ελλάδα, μια οικογένεια που αποτελείται από 5 μέλη, προκειμένου να εξασφαλίσει τα απαραίτητα προς επιβίωση, έχει ανάγκη τουλάχιστον 1.000.000 δραχ. ανά έτος.

Μέχρι αυτό το ποσό όλα τα εισοδήματα αυτής της πενταμελούς οικογένειας γίνονται για την κάλυψη των βασικών αναγκών της. Πάνω από το ποσό αυτό η οικογένεια δεν είναι υποχρεωμένη να ξοδέψει όλα τα εισοδήματά της για να καλύψει βασικές ανάγκες, αφού τις έχει ήδη καλύψει. Έτσι, μπορεί είτε να αποταμιεύσει τα χρήματα είτε να τα διαθέσει για την αγορά προϊόντων (ή υπηρεσιών) τα οποία δεν της είναι αναγκαία.

Ένας πωλητής χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να πουλήσει προϊόντα σε έναν καταναλωτή ο οποίος έχει στη διάθεσή του πάρα πολλά αγαθά, παρά σε έναν ο οποίος δεν έχει καλύψει τις βασικές ανάγκες της ζωής του.

Σε πολλές χώρες σήμερα, το προαιρετικό εισόδημα ανεβαίνει συνεχώς. Επομένως, είναι προφανές ότι θα αυξηθούν τα κέρδη τους οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες θα εφαρμόσουν σωστά τις αρχές του marketing.

Αναπτυσσόμενες χώρες

Το marketing διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών. Πράγματι, το marketing είναι ο πιο σπουδαίος πολλαπλασιαστής αυτών των αναπτύξεων. Εντούτοις, το marketing αποτελεί για τις αναπτυσσόμενες οικονομίες το καθυστερημένο τμήμα οικονομικού συστήματος. Η ανάπτυξή του καθιστά πιθανή την οικονομική ολοκλήρωση και την πλήρη χρησιμοποίηση των ενεργητικών στοιχείων και της παραγωγικής ικανότητας, τα οποία έχει ήδη μια οικονομία.

Το marketing κινητοποιεί τη λανθάνουσα οικονομική ενέργεια, συνεισφέρει τα μέγιστα για την ταχεία ανάπτυξη των επιχειρήσεων και διευθυντών και συγχρόνως ίσως είναι η ευκολότερη περιοχή της διαχειριστικής εργασίας.

Με την εφαρμογή των αρχών του marketing από μια αναπτυσσόμενη χώρα όχι μόνο θα βελτιωθούν τα κέρδη της κατά τη διαπραγμάτευση με τις αναπτυγμένες χώρες, αλλά θα κάνει και τα εκτελεστικά της στελέχη πιο υπεύθυνα για τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει μια χώρα της κατηγορίας αυτής.

Ειδικοί στον τομέα αυτό διαβλέπουν ότι, λόγω της έλλειψης ενός αποδοτικού συστήματος marketing, έχει γίνει αδύνατο για τις χώρες αυτές να σπάσουν το φαύλο κύκλο της φτώχειας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Ο ρόλος της διαφήμισης στην πώληση του προϊόντος μιας Μ.Μ.Ε. σε μια ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αναδεικνύεται καθοριστικός. Πρέπει να υπάρχει η ανάλογη σκέψη σχετικά με το τι χρειάζεται ο καταναλωτής, τι σκέφτεται, τι ξέρει. Το κλειδί της επιτυχίας είναι να προκληθεί το ενδιαφέρον του καταναλωτή και να ενισχυθεί η ζήτηση, συνάπτοντας μια βιώσιμη σχέση μαζί του. Πρέπει να υπάρχει ενημέρωση στην ψυχολογία του καταναλωτή σε κάθε τρόπο και κύκλο όπου κυριαρχούν διαφορετικές αξίες. Η σωστή διαφημιστική δουλειά συνεπάγεται στενή επαφή με τη συγκεκριμένη κοινωνία και με το συγκεκριμένο πελάτη. Χρειάζεται άμεση επικοινωνία με το συγκεκριμένο καταναλωτή αλλά και με το συγκεκριμένο πωλητή - διανομέα στην εθνική τοπική αγορά.

8.1 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφήμιση είναι πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και δικαιούται περισσότερη προσοχή απ' ότι της δίνουν πολλές επιχειρήσεις. Μια Μ.Μ.Ε. αδυνατεί στον τομέα της διαφήμισης, γιατί πρέπει να ξοδέψει μεγαλύτερο ποσοστό από τις πωλήσεις της για διαφήμιση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλά προϊόντα, με αποτέλεσμα λίγη από τη φήμη που αποκτά το προϊόν Α να καλύπτει και το προϊόν Β της ίδιας εταιρείας.

Επίσης, οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να επεκταθούν, γιατί έχουν δυσκολία να βρουν διαφημιστική εταιρεία. Η αξία της διαφήμισης είναι αθροιστική και μια εταιρεία που διαφημίζεται για πολύ καιρό έχει αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση από μια που διαφημίζεται για μικρότερο διάστημα.

1) Βήματα Προγραμματισμού

Για να γίνει μια καλή διαφήμιση, πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι στόχοι και το πρόγραμμα. Έπειτα, ο καθορισμός της περιοχής του αριθμού και των χαρακτηριστικών των ανθρώπων που θα αποτελούν την αγορά. Μετά, απαραίτητο είναι να καθοριστεί η εποχή που θα γίνει η διαφήμιση καθώς και το μήνυμα.

Το ύψος της διαφήμισης πρέπει να μελετηθεί σοβαρά. Επιβάλλεται κάποια έρευνα με συμβούλους marketing, για να βοηθήσουν έτσι αυτές τις μικρές επιχειρήσεις.

2) Τιμιότητα

Μια επιχείρηση πρέπει να θέτει ρεαλιστικούς στόχους. Αν το κοινό δει ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος δεν είναι αληθινά, η επίδραση της διαφήμισης σίγουρα στις επόμενες προσπάθειες θα είναι μικρότερη.

3) Προϋπολογισμός

Μια Μ.Μ.Ε. διαθέτει περιορισμούς στο ποσό που μπορούν να δαπανήσουν. Καθώς προχωρά ένα πρόγραμμα είναι απαραίτητο να κρατούνται σημειώσεις, ώστε με τον καιρό να διαμορφωθεί το κατάλληλο ποσό και μέθοδος για κάθε περίπτωση.

4) Εξορμήσεις Προώθησης

Πολλές Μ.Μ.Ε. τείνουν να δίνουν έμφαση στη διαφήμιση ειδικών προσφορών. Αυτές συνήθως εμπίπτουν με τις περιόδους εκπτώσεων. Η επίδραση αυτού του τύπου διαφήμισης είναι άμεση και έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Όμως, ο τύπος των προσφορών, η συχνότητά τους, η αξία τους για τους πελάτες και ο τρόπος που διαφημίζονται συνεισφέρουν και μακροχρόνια στην επιχείρηση. Κατά την κατασκευή του σχεδίου προϋπολογισμού είναι βασικό να διαχωριστούν τα έξοδα προώθησης από τα έξοδα καθαρής διαφήμισης.

5) Κοινή Λογική

Η διαφήμιση απαιτεί επιδεξιότητα αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις και οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στην κοινή λογική. Στη γλώσσα της διαφήμισης η "Δημογραφία" του μέσου πρέπει να ταιριάζει με τις δημογραφικές ανάγκες του διαφημιζόμενου.

8.2 Το τμήμα πωλήσεων

Πλέον η οργάνωση του τμήματος πωλήσεων παίρνει νέα μορφή για τις Μ.Μ.Ε Η εξυπηρέτηση του πελάτη παίζει βασικό ρόλο. Απαιτεί μια αλλαγή της συμπεριφοράς στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, σε σχέση με την οργανωτική δομή της εταιρείας. Η ποιότητα της διοίκησης στην υπηρεσία πελατών απαιτείται να είναι μεγαλύτερης αξίας από την παρούσα ποιότητα. Ο χρόνος του πωλητή είναι αντιστρόφως ανάλογος με την αξιολόγηση του πελάτη.



αξιολόγηση πελατών



χρόνος πωλητή

Ο διευθυντής - υπεύθυνος για τους πελάτες πρέπει να είναι αναγνωρισμένης αξίας. Από την άλλη μεριά, ο διευθυντής - υπεύθυνος για λογαριασμό πελατών θα πρέπει να έχει γνώσεις και ικανότητες όχι μόνο στις πωλήσεις αλλά ιδιαίτερα στο marketing. Αλλαγή, λοιπόν, στην ευθύνη του τμήματος, αλλά και μέσα στην οργάνωση της εταιρείας. Μια σκέψη που πιθανόν να σοκάρει είναι η μεταβίβαση ευθύνης του προγραμματισμού πωλήσεων στις πωλήσεις, σε συνεργασία πάντα με τα άλλα τμήματα.

Στη δεκαετία του 1990 που διανύουμε, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους μισούς εμπόρους λιανικής πώλησης διερευνούν τις δυνατότητες να μετατρέψουν το αντικείμενό τους, να συγχωνευθούν ή να απορροφηθούν από μεγάλες μονάδες, ενώ ταυτόχρονα ο καταμερισμός των προϊόντων της εταιρείας συστηματοποιείται πλήρως, καθώς το προϊόν δεν παραμένει για πολύ καιρό στους χώρους αποθήκευσης. Αυτό είναι αποτέλεσμα μελέτης του τζίρου και των πλάνων που επανεκτιμώνται συνολικά, με αποτέλεσμα να αλλάξει η αποθεματική τους πολιτική.

Βασικό ρόλο παίζει επίσης και η διανομή των προϊόντων, που αποτελεί ένα ισχυρό όπλο για την επίτευξη των προσδοκιών της. Λόγω του υψηλού κόστους, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας είναι θέμα πρώτης προτεραιότητας. Η αξιοπιστία της διανομής σχετίζεται με την έλλειψη αποθεμάτων, την ακριβή εκτέλεσή της παραγγελίας, την κατάσταση του προϊόντος.

Βλέποντας, λοιπόν, ότι το εμπόριο γίνεται όλο και πιο δυναμικό, πρέπει και η πλευρά των πωλήσεων να στελεχωθεί με πιο δυναμικούς managers. Πρέπει η επιχείρηση να αναπτύσσει πλάνα σχετικά με τον πελάτη, σύμφωνα με τα οποία τα στελέχη θα έχουν ενεργό μέρος.

Οι δομικές αλλαγές στα τμήματα πωλήσεων είναι γεγονός για τις ευρωπαϊκές χώρες. Στη χώρα μας, έχει αρχίσει η νέα οργανωτική ανακατάταξη στις θέσεις των ανθρώπων των πωλήσεων, τουλάχιστον στις μεγάλες εταιρείες.

Οι οργανωτικές αλλαγές χρειάζονται καιρό για να γίνουν. Αυτές προϋποθέτουν αλλαγή νοοτροπίας των διοικήσεων, δομών και συστημάτων και βεβαίως αλλαγή φιλοσοφίας του Sales Management.

8.3 Οι δημόσιες σχέσεις στη σύγχρονη μικρομεσαία επιχείρηση

Η παραγωγικότητα, οι πωλήσεις, το κέρδος και άλλα μεγέθη που έχουν σχέση με την πρόοδο της επιχείρησης απασχολούσαν πάντοτε τους επιχειρηματίες αλλά και τους εργαζομένους. Όλα αυτά είχαν ως σημείο αναφοράς τη μηχανή, μέχρι να αποδειχθεί ότι και ο ανθρώπινος παράγοντας παρεμβάλλεται δραστικά στη διαμόρφωση του αποτελέσματος.

Ωστόσο, όπως έχει διαπιστωθεί, οι παραδοσιακές μέθοδοι εμπορίας δεν αρκούν για την επίτευξη των στόχων τους. Το άτομο ως καταναλωτής έχει να επιλέξει μεταξύ πληθώρας προϊόντων και υπηρεσιών και εδώ αρχίζει η ανταγωνιστική προσπάθεια. Η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει νέους συντελεστές επιτυχίας, όπως η αξιοπιστία, η εικόνα, η στάση του ατόμου, η κοινή γνώμη, που οδηγούν τον καταναλωτή στην τελική του επιλογή. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την παρέμβαση στους παράγοντες αυτούς.

Έτσι, αναπτύχθηκαν οι Δημόσιες Σχέσεις ως μια ανεξάρτητη λειτουργία του management. Πρόκειται για μια διοικητική συνιστώσα που έχει να κάνει με την επικοινωνία και τη διοίκηση των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των ομάδων κοινού. Οι Δημόσιες Σχέσεις δεν στοχεύουν στο κέρδος, αλλά δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για να λειτουργήσει η επιχείρηση αποδοτικά.

Δύο από τους βασικότερους λόγους ανάπτυξης των Δημοσίων Σχέσεων είναι

- α) η απαίτηση των εργαζομένων για συμμετοχή στο σχεδιασμό της εργασίας,
- β) η αυξημένη δύναμη της κοινής γνώμης.

Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να ακούσει και να μιλήσει κατανοητά, αν θέλει να πετύχει τους στόχους της, διαφορετικά θα συναντήσει την αδιαφορία και την αντίδραση.

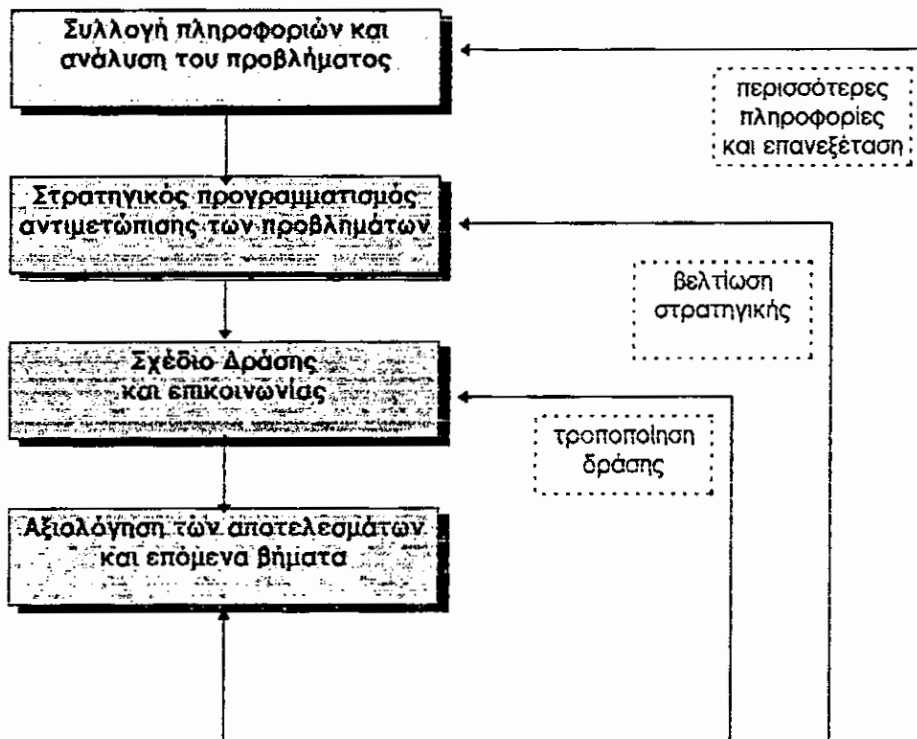
Επίσης, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται σε εξειδικευμένες γνώσεις και πρακτικές, όπως οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (media relations), που δεν είναι εύκολη υπόθεση, γιατί χρειάζεται γνώση, ταλέντο και εμπειρία. Το κοινό αναμένει από τις επιχειρήσεις να σέβονται το κοινό, το περιβάλλον και να συζητούν όπως πρέπει και όταν πρέπει.

Ένα άλλο γεγονός που πρέπει ιδιαίτερα να προστεθεί είναι η αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων επικοινωνίας εξαιτίας ενός αιφνίδιου γεγονότος, αυτό που διεθνώς ονομάζεται Crisis communication.

Θα πρέπει μέσω των Δημοσίων Σχέσεων της επιχείρησης να έχει προβλεφθεί εκ των προτέρων ένας σχεδιασμός που να αφορά τη σωστή επικοινωνία και διοίκηση των σχέσεων της επιχείρησης, ώστε να αποφεύγεται η διοικητική σύγχυση και να επιτυγχάνεται σωστή αντιμετώπιση.

Οι Δημόσιες Σχέσεις δεν έχουν τη μορφή της οργάνωσης εκδηλώσεων ούτε είναι πολυτέλεια για τις επιχειρήσεις. Έχουν μετασχηματισθεί σε μια απαραίτητη διοικητική λειτουργία, που είναι άθροισμα επιστημονικών γνώσεων, έτσι ώστε να επεμβαίνουν στη λειτουργία όλης της επιχείρησης και να βοηθούν τους managers στη λήψη σωστών αποφάσεων.

**Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**



8.4 Ανάλυση και έρευνα αγοράς

Η επιχείρηση οφείλει, πριν ακόμα δεσμεύσει σημαντικά ποσά σε ένα προϊόν, να κάνει διεξοδική ανάλυση (ποσοτική, ποιοτική) της ανάγκης της αγοράς για το προϊόν είτε για την υπηρεσία. Επιπλέον, πρέπει να συμπεριληφθούν και μια σειρά από άλλους παράγοντες που επηρεάζουν, όπως οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών.

Η αγορά δεν είναι ομοιογενής. Υπάρχουν οι ακόλουθες πέντε βασικές αγορές:

- α) η αγορά του καταναλωτή
- β) η βιομηχανική αγορά
- γ) η αγορά μεταπώλησης
- δ) η κρατική αγορά
- ε) η διεθνής αγορά

Μια σωστή επιχείρηση με σωστό marketing θα προσπαθήσει να αποκτήσει γνώση για όλες τις αγορές κάνοντας ερωτήσεις, όπως για παράδειγμα:

- Ποιό είναι το μέγεθος της αγοράς;
- Αναπτύσσεται η αγορά;
- Ποιά η γεωγραφική της εξάπλωση;
- Τί προϊόντα ή υπηρεσίες αγοράζει και γιατί αγοράζει;
- Πόσο συχνά αγοράζουν οι πελάτες;

Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να επισημάνει ομάδες αγοραστών με διαφορετικές ανάγκες και να επιλέξει τις ομάδες εκείνες που θα εξυπηρετήσει, ανάλογα με τις μεταβλητές που συνδέουν την αγορά (γεωγραφικές, δημογραφικές, κοινωνιολογικές). Γνωρίζοντας η επιχείρηση παράλληλα και την πληροφόρηση που πρέπει να έχει υπ' όψη της, θα μπορεί να πάρει λογικές αποφάσεις.

8.5 Έρευνα αγοράς

Τα στοιχεία που χρειάζονται για να ληφθούν οι αποφάσεις συγκεντρώνονται με την έρευνα αγοράς. Η διαδικασία είναι η εξής:

- α) Καθορισμός στόχου και προβλήματος προς επίλυση.
- β) Διεξαγωγή μιας ανεπίσημης έρευνας με δευτερογενή στοιχεία που υπάρχουν. Εσωτερικά περιλαμβάνει χρηματικά αρχεία, αρχεία κόστους· εξωτερικά περιλαμβάνει απογραφές, στατιστικές.
- γ) Αν το πρόβλημα δεν έχει λυθεί με τα δευτερογενή στοιχεία, ο αναλυτής θα πρέπει να αναζητήσει πρωτογενή στοιχεία για να σχεδιάσει το δείγμα και να ετοιμάσει έντυπα συγκεντρώνοντας στοιχεία.
- δ) Ανάλυση στοιχείων και γραπτή έκθεση.

Για να γίνει η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν η μέθοδος της έρευνας μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων, τηλεφωνικών συνεντεύξεων και έρευνας μέσω του ταχυδρομείου.

Επίσης, με τη μέθοδο της παρατήρησης στις ενέργειες του καταναλωτή. Η πειραματική μέθοδος με βάση το ελεγχόμενο πείραμα, σύμφωνα με το οποίο ο αγοραστής έχει να επιλέξει μεταξύ δύο τιμών ή δύο συσκευαστών σε δύο παρόμοιες αγορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διοίκηση είναι η επίδραση στη συμπεριφορά προσώπων από πρόσωπα. Με αυτή την έννοια, διοίκηση σημαίνει η ικανότητα να πεισθούν τα μέλη μιας οργάνωσης για την αξία μιας κεντρικής ιδέας ή καινοτομίας και τη μεταλλαγή της σε πράξη. Μια αποδοτική μέθοδος που έχει επικρατήσει στις περισσότερες επιχειρήσεις σας κίνητρο αποδοτικότητας είναι η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή μιας καινοτομίας. Για να δώσουν οι managers μεγαλύτερη έμφαση στις προσπάθειές τους, είναι σκόπιμο να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις των τμημάτων, κατά τις οποίες θα συζητούνται οι καινοτομίες. Πρέπει να ταυτίζεται με την ιδέα που το ίδιο έχει εκπονήσει και να εργάζεται για την πραγματοποίησή της. Ο manager πρέπει:

- Να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον των συνεργατών του στην καινοτομία που πρόκειται να υλοποιηθεί.
- Να πείσει τους συνεργάτες του να δώσουν βαρύτητα, να αξιολογήσουν καλύτερα τη βοήθεια που προσφέρει το εργατικό δυναμικό στην παραγωγική διαδικασία.

Σίγουρα θα πρέπει το στέλεχος να μεταδώσει με απλοποιημένο λεξιλόγιο και σε επίπεδο παραγωγής την ιδέα του. Εάν δεν κάνει φανερή την ιδέα του, τότε γίνεται φανερή η δυσαρέσκεια, με αποτέλεσμα τη μειωμένη αποδοτικότητα. Σε έναν εργαζόμενο ο οποίος εκτελεί την εργασία του δίχως να την κατανοεί πλήρως αφαιρείται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την προτιμώμενη υπόσταση του ανθρώπου να εκφράζει τη γνώμη και την άποψή του σχετικά με αυτό που παράγει.

Σε ειδικές περιπτώσεις, επιβάλλονται δραστικές ενέργειες, όπως η μετάθεση ημερομηνίας της εφαρμογής της νέας ιδέας, μέχρι να γίνει κατανοητή από τους εργαζομένους.

Οι όποιες αντιδράσεις δεν πρέπει να καλυφθούν δυναμικά, αλλά πρέπει να λαμβάνονται από το management σοβαρά υπ' όψη και να αντιμετωπίζονται άμεσα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	
Παλαιές	Σύγχρονες
<ul style="list-style-type: none"> • Πειθαρχία • Υπακοή • Ιεραρχία • Απόδοση • Καριέρα • Δύναμη 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρωτοβουλία • Συμμετοχή • Ομάδα • Δημιουργικότητα • Αποκέντρωση

9.1 Διοικητικός σχεδιασμός

Ο διοικητικός σχεδιασμός παρουσιάζεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Χωρίς δομή και σπάνια έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τύπο.
- β) Είναι άτακτος από χρονικής πλευράς και σποραδικός.
- γ) Συνήθως κάποια κρίση στην επιχείρηση οδηγεί τη διοίκηση της στην κατάσταση ενός σχεδιασμού, προκειμένου να λυθούν συγκεκριμένα προβλήματα.
- δ) Παρουσιάζονται περιορισμένα στοιχεία και πλάνα για εναλλακτικές λύσεις, με αποτέλεσμα να γίνονται αποδεδειγμένες οι λύσεις που προτείνονται αβασάνιστα.
- ε) Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών τόσο από διαθέσιμα στοιχεία στην ίδια την επιχείρηση όσο και έξω από αυτήν.

Τις παραπάνω αδυναμίες για την κατάσταση ενός διοικητικού σχεδιασμού δημιουργούν 4 βασικοί λόγοι:

- α) Η απασχόληση του ιδιοκτήτη - επιχειρηματία με τα καθημερινά συνήθως επαναλαμβανόμενα προβλήματα, με αποτέλεσμα να μη διαθέτει χρόνο να σκεφτεί το μέλλον παρά μόνο το παρόν.
- β) Η πιθανή έλλειψη γνώσης τόσο σε μακροπρόθεσμη όσο και σε μεσοπρόθεσμη βάση.
- γ) Δυσκολία του επιχειρηματία να ξεκινήσει κάτι νέο, ενώ μπορεί εύκολα να συνεχίσει και να υλοποιήσει κάτι το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει στην επιχείρησή του.
- δ) Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει με καχυποψία τους επαγγελματίες συμβούλους επιχειρήσεων, οι οποίοι θα μπορούσαν βοηθήσουν να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης για την επιχείρησή του.

Γιατί οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες θα πρέπει να καταστρώνουν ένα διοικητικό σχέδιο; Πέντε λόγοι οδηγούν στην αναγκαιότητα αυτού του σχεδιασμού.

- 1) Οι επιχειρηματίες θα μπορούν να έχουν ένα πλάνο - οδηγητή τόσο σε μακροπρόθεσμη βάση (πλέον των 5 ετών) όσο και βραχυπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα.
- 2) Θα μπορούν οι Μ.Μ.Ε. να αξιοποιούν τα στοιχεία - ενδείξεις του περιβάλλοντος.
- 3) Θα μπορούν οι επιχειρηματίες να αξιοποιούν τα ενδο-επιχειρηματικά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας είναι επηρεασμένη από την πληθωρική παρουσίαση του επιχειρηματία. Οι επιχειρήσεις θα έχουν με αυτό τον τρόπο ξεκάθαρους επιχειρηματικούς σκοπούς, έτσι ώστε να τους χρησιμοποιούν σαν υπόβαθρο για ένα πετυχημένο σχεδιασμό.
- 4) Με το διοικητικό σχεδιασμό θα μπορούν οι Μ.Μ.Ε. να κάνουν πλήρη ανάλυση των Πλεονεκτημάτων - Απειλών - Μειονεκτημάτων - Ευκαιριών (Π.Α.Μ.Ε.), που διαθέτει η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.
- 5) Με το σχεδιασμό η διοίκηση της Μ.Μ.Ε. θα μπορεί να διαθέτει ένα πλάνο εναλλακτικών λύσεων και αλλαγών που πιθανόν να είναι απαραίτητες για την επιχείρηση.

Πώς όμως μπορεί να γίνει ο διοικητικός σχεδιασμός; Τα σημεία που θα πρέπει να καλύπτει είναι τα εξής:

- 1) Καθορισμός των σκοπών - στόχων της εταιρείας.
- 2) Σχεδιασμός της πολιτικής marketing που θα ακολουθηθεί.
- 3) Σχεδιασμός των μέσων παραγωγής.
- 4) Σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας.
- 5) Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση και ο τρόπος αμοιβής του.

- 6) Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής που ακολουθεί σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησης.
- 7) Σχεδιασμός της οικονομικής και χρηματοδοτικής πολιτικής.
- 8) Σχεδιασμός των πληροφοριών που θα χρησιμοποιηθούν.
- 9) Σχεδιασμός του τρόπου ελέγχου των ενεργειών της Μ.Μ.Ε.

Ο σκοπός του διοικητικού σχεδιασμού είναι να καθορίσει:

- 1) Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (αδυναμίες) της επιχείρησης.
- 2) Τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά για την επιχείρηση καθώς και τις απειλές που μπορεί να δεχθεί η επιχείρηση από το περιβάλλον.
- 3) Τις πιθανές ημερομηνίες που θα αποτελέσουν ορόσημο για αλλαγές στην επιχείρηση, που θα είναι καθοριστικές για το μέλλον της επιχείρησης.
- 4) Τους κινδύνους και τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο άμεσο μέλλον.

9.2 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός αναφέρεται στον ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος είναι απεικόνιση του τι θα πρέπει να συμβεί. Αυτό σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός θα καλύψει τρεις βασικές ενότητες:

α) τον εμπορικό προϋπολογισμό, ο οποίος διακρίνεται σε :

- πωλήσεις
- αγορές Π.Υ.
- Α.Ε.
- Γ.Β.Ε.

β) τον ισολογισμό, ο οποίος διακρίνεται σε :

- κεφάλαιο κίνησης
- πιστωτές
- χρεώστες
- αποθέματα
- Πάγιο, Ενεργητικό

γ) την ταμειακή ρευστότητα, η οποία διακρίνεται σε :

- εισπράξεις
- πληρωμές.

Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός θα επηρεάσει τα παρακάτω:

- α) Επικερδότητα,*
- β) Χρησιμοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού,
- γ) Ταμειακή ρευστότητα.

* Με την έννοια *Επικερδότητα* νοείται η σταθεροποίηση της Μ.Μ.Ε. σε κερδοφόρα επίπεδα μακροπρόθεσμα.

9.3 Χρηματοδοτικές μέθοδοι

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με δύο βασικούς τρόπους: είτε με *αυτοχρηματοδότηση* είτε με *τραπεζικό δανεισμό*.

Η αυτοχρηματοδότηση μπορεί να γίνει είτε με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου από τους ιδιοκτήτες ή και τρίτους, με την έννοια της ποσοστιαίας ιδιοκτησίας, είτε με τη δημιουργία αποθεματικού, για τη χρησιμοποίησή του σε δεδομένη στιγμή αυτής της “απογείωσης” (*take off*).

Στην περίπτωση της αυτοχρηματοδότησης θα πρέπει να υπολογιστεί το κόστος ιδίων κεφαλαίων (κόστος ρευστού χρήματος) και το κόστος ιδίων κεφαλαίων (κόστος ρευστού χρήματος) και το κόστος δανεισμού (τραπεζικά επιτόκια), προκειμένου να διευκρινιστεί ποιά είναι συμφερότερο να χρησιμοποιηθεί.

9.4 Έλεγχος σχεδιασμού και τα στάδια διαδικασίας ελέγχου σχεδιασμού

Με την έννοια του *ελέγχου σχεδιασμού* νοείται η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την παρακολούθηση των μεγεθών του προϋπολογισμού και την εξέλιξή τους στις διάφορες χρονικές φάσεις μέσα στο συγκεκριμένο οικονομικό έτος.

Περιλαμβάνει τις έννοιες εκείνες οι οποίες πρόκειται να γίνουν ώστε τα πραγματοποιούμενα οικονομικά μεγέθη να συμβαδίζουν με τα προϋπολογισθέντα.

Οι διαδικασίες ελέγχου σχεδιασμού είναι οι εξής:

- α) Διατήρηση προβλεπόμενων διοικητικών διαδικασιών.
- β) Καταγραφή, μέτρηση και αναφορά κερδών και ρευστότητας.
- γ) Υπολογισμός μεταβολών μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών.
- δ) Λήψη αποφάσεων για προβλεπόμενες και πραγματοποιηθείσες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν στη Μ.Μ.Ε.

Η σημασία του ελέγχου αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στη διοικητική επιστήμη και πρακτική.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στον έλεγχο των στοιχείων του marketing, που αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία - αδυναμία των Μ.Μ.Ε.

Ένας άλλος σφαιρικός τρόπος ελέγχου του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχειρηματικής μονάδας αποτελεί το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης

Οι ιδιοκτήτες - διευθυντές των Μ.Μ.Ε. οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στους συντελεστές κόστους, οι οποίοι μεταβάλλονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα και εκείνων των στοιχείων του κόστους που παραμένουν σταθερά, ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες της παραγωγής.

9.5 Στρατηγικός σχεδιασμός Μ.Μ.Ε.

Για δεκαετίες, με τον όρο "management", εννοούσαμε τη διοίκηση που είναι ήδη σχηματισμένη και λειτουργεί. Ωστόσο, όλα δείχνουν ότι το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης βρίσκεται στα χέρια ενός ικανού και εκπαιδευμένου στελέχους που ασχολείται όλο και περισσότερο με τη δημιουργία νέων δραστηριοτήτων, παράλληλα με τη βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων που ήδη υπάρχουν. Το στέλεχος αυτό θα πρέπει να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του στο πώς να δημιουργεί και να διευθύνει επιχειρήσεις που εφευρίσκουν και δημιουργούν νέες δραστηριότητες, παράλληλα με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των πόρων της επιχείρησης.

Ωστόσο, για βελτιστοποίηση της απόδοσης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην έννοια "αποτελεσματικότητα". Και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να βάλουμε την επιχείρηση να ασχοληθεί με τα σωστά πράγματα.

Στόχος, λοιπόν, κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η διατήρηση της όποιας επιτυχίας της στο μέλλον. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτό; φυσικά, αν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προσανατολιστούν στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Δυστυχώς, όμως, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης είναι η achilles πτέρνα των ελληνικών Μ.Μ.Ε. Ελάχιστες είναι εκείνες που έχουν υιοθετήσει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Από πρόσφατες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι μόλις το 10% των οργανωμένων και κάποιου μεγέθους επιχειρήσεων ελληνικής ιδιοκτησίας έχει ανεπτυγμένο σύστημα διοίκησης στον τομέα του σχεδιασμού και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού των δραστηριοτήτων τους.

Συνεπώς, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη να στρέψουν προς αυτή την κατεύθυνση οι Μ.Μ.Ε. ιδιαίτερα το ενδιαφέρον τους, γιατί ο χρόνος κυλά εις βάρος τους. Επιπλέον, χρειάζεται να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό.

9.6 Στρατηγική αποφάσεων και χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων

Με την έννοια της *στρατηγικής αποφάσεων* αναφερόμαστε στις επιχειρηματικές εκείνες αποφάσεις που οφείλει να πάρει η Μ.Μ.Ε., οι οποίες λόγω της σπουδαιότητάς τους μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την υπόσταση της επιχείρησης.

Στις Μ.Μ.Ε. το κυρίαρχο στοιχείο είναι μόνο ο επιχειρηματίας, ο οποίος οφείλει να έχει υπ' όψη του όλες τις πτυχές των ενεργειών του και τις επιπτώσεις που θα έχει η συγκεκριμένη απόφασή του στο μέλλον της επιχείρησης.

Αν αναφερόμαστε, για παράδειγμα, στην ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης, θα πρέπει να εξετάσουμε το θέμα της χρηματοδότησης και αν αυτό θα πραγματοποιηθεί με ίδια ή ξένα κεφάλαια, το θέμα της ταμειακής ρευστότητας που θα προκύψει με τη νέα τεχνολογία, το θέμα της παραγωγικότητας καθώς επίσης και το θέμα διάθεσης των προϊόντων.

Δυστυχώς, στην καθημερινή πράξη δεν χρησιμοποιείται η τεχνική της στρατηγικής επιχειρηματικών αποφάσεων, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις σε σημαντικά πεδία χωρίς να ληφθούν υπ' όψη οι πιθανές επιπτώσεις τους. Αποτέλεσμα της πρακτικής αυτής είναι πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρίσκονται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση, λόγω υποχρέωσής τους σε πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) και σε αδυναμία εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους.

1) Οι στρατηγικές αποφάσεις συνήθως έχουν άμεση σχέση με το σκοπό και τις δραστηριότητες της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Εδώ προκύπτει το ερώτημα αν η Μ.Μ.Ε. συγκεντρώνει την προσοχή της σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή έχει πολλές δραστηριότητες γενικώς. Βεβαίως, η επιχείρηση και ιδιαίτερα η Μ.Μ.Ε. οφείλει να διαθέτει δυναμικότητα τόσο στο χώρο της λειτουργίας της όσο και στο χώρο των εργασιών της.

Ωστόσο, αυτή τη δυναμικότητα θα πρέπει ο επιχειρηματίας να την εκμεταλλευτεί μέσα σε συγκεκριμένα όρια, γιατί διαφορετικά δεν θα είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις αν δεν ξέρει που βαδίζει.

2) Οι στρατηγικές αποφάσεις αναφέρονται στις δραστηριότητες της Μ.Μ.Ε. που επηρεάζονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όσον αφορά το περιβάλλον της επιχείρησης και τις εναλλαγές που παρουσιάζονται σ' αυτό είναι θέματα τα οποία μόνο με τη στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων μπορούν να λυθούν, λόγω της ιδιομορφίας που παρουσιάζει το περιβάλλον των επιδράσεων του στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Προβλήματα όπως η ισοτιμία του εθνικού νομίσματος με ξένα νομίσματα επηρεάζουν τόσο την ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης, στην περίπτωση που χρησιμοποιεί εισαγόμενες πρώτες ύλες, όσο και τα γενικότερα σχέδια παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης.

3) Ένας άλλος τομέας όπου η στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο είναι αυτός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της σε σχέση με την απορρόφηση των πόρων που προσφέρονται σ' αυτήν.

4) Εξάλλου, οι στρατηγικές αποφάσεις παρουσιάζουν μεγάλες επιπτώσεις στη συνολική δομή της οικονομικής μονάδας. Αυτές μπορεί να αναφέρονται σε νέους πόρους ή ακόμα και στην ανακατανομή των υπάρχοντων πόρων για την αποδοτικότερη διάθεσή τους.

5) Οι στρατηγικές αποφάσεις θα επηρεάσουν την κατεύθυνση που θα πάρει η Μ.Μ.Ε. μακροπρόθεσμα. Δηλαδή, είναι διαφορετικής υφής από τις λαμβανόμενες καθημερινές αποφάσεις.

Αναλυτικότερα, τρεις παράμετροι αποτελούν την έννοια της στρατηγικής των επιχειρηματικών αποφάσεων:

- α) η ανάλυση
- β) η επιλογή
- γ) η εφαρμογή

α) Με τη μεταβλητή της *ανάλυσης* νοείται ο επιμερισμός και η ταξινόμηση των διαφόρων προβλημάτων και των επιπτώσεών τους σε κατηγορίες, όπως ο εντοπισμός

1) των πλεονεκτημάτων της Μ.Μ.Ε. έναντι όλων των ανταγωνιστών.

2) των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει σε όλους τους τομείς, π.χ. ταμειακής ρευστότητας,, διάθεσης των προϊόντων της, παραγωγής αυτών ή ακόμα γενικότερων οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων.

3) των πιθανών ευκαιριών που παρουσιάζονται στην επιχείρηση.

4) των απειλών που εμφανίζονται στον επιχειρηματικό ορίζοντα

β) Η επιλογή της λύσης που θα προταθεί για την αντιμετώπιση στρατηγικών προβλημάτων στη Μ.Μ.Ε. μπορεί να διαχωριστεί σε τρία επίπεδα:

- 1) απarıθμηση γενικών στρατηγικών λύσεων, π.χ. αύξηση πωλήσεων, ενοποίηση των εμπορικών δραστηριοτήτων, ανάπτυξη προϊόντων, ανάπτυξη της αγοράς, διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κλπ.
- 2) επιπτώσεις της προτεινόμενης λύσης ή των προτεινομένων λύσεων στη συνολική δομή της Μ.Μ.Ε.
- 3) επιλογή της στρατηγικής λύσης

γ) Η εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων αποτελεί την τρίτη διάσταση στη συλλογική στρατηγική . Αναφέρεται στη διεκπεραίωση των γενικών στρατηγικών κατευθύνσεων και την εφαρμογή τους στην πράξη. Περιλαμβάνει τους τύπους των προϊόντων που θα παραχθούν, το τρόπο που θα παραχθούν(από τεχνικής πλευράς), τις μεθόδους συντονισμού ανθρώπων και μηχανών, ώστε να επιτευχθεί αποδοτική παραγωγική μέθοδος παραγωγής και διάθεσής τους καθώς και τις απαραίτητες εκείνες ενέργειες για την υλοποίηση κάθε επιχειρηματικής απόφασης.

Οι ενέργειες της εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής
- 2) Εφαρμογή ενός προγράμματος για την επίτευξη των σκοπών που πρόκειται να εξυπηρετηθούν
- 3) Εργαζόμενοι και συστήματα ασφαλείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.

Για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της Μ.Μ.Ε., που αποτελούν βασικούς παράγοντες επιβίωσης και ανάπτυξής τους, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε επιλέξιμους φορείς υλοποίησης της δράσης αυτής. Οι στόχοι που μπορούν να ληφθούν υπ' όψη για κάθε Μ.Μ.Ε. είναι οι ακόλουθοι:

- ίδρυση
- επέκταση
- εκσυγχρονισμός της επιχείρησης.

Η ενέργεια αυτή αποσκοπεί στην ίδρυση και λειτουργία νέων, καθώς και την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό υπάρχουσών επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει ενισχύσεις για αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού απαραίτητου για τη λειτουργία, επέκταση της λειτουργίας ή τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας και της συσκευασίας των προϊόντων των επιχειρήσεων καθώς και την αγορά ειδικών εγκαταστάσεων ανάλογων των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου.

Σχεδιασμός προϊόντων

Η ενέργεια αυτή αφορά την ανάθεση του σχεδιασμού νέων προϊόντων των επιχειρήσεων ή βελτίωση των ήδη υπάρχόντων σε εξειδικευμένους σχεδιαστές - μελετητές καθώς και την εκπόνηση προκαταρκτικών και ολοκληρωμένων κατασκευαστικών σχεδίων.

Κατασκευή προτύπων

Η ενέργεια αυτή αποσκοπεί στην κατασκευή προτύπων των προϊόντων των επιχειρήσεων.

Κατασκευή καλουπιών

Εννοείται η ανάθεση κατασκευής καλουπιών των προϊόντων της επιχείρησης σε τρίτους ή το κόστος των πρώτων και βοηθητικών υλών για την κατασκευή τους, εφ' όσον τα καλούπια κατασκευάζονται από την ίδια επιχείρηση.

Προώθηση και προβολή προϊόντων

Η ενέργεια αυτή αποσκοπεί στο σχεδιασμό και την εκτύπωση εμπορικών εντύπων (prospectus), για την καλύτερη προώθηση και προβολή των προϊόντων της επιχείρησης καθώς και τη συμμετοχή τους στη χώρα μας και το εξωτερικό.

10.1 Βελτίωση παραγωγικότητας Μ.Μ.Ε.

Η παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός, αλλά τρόπος ζωής, με την πραγματοποίηση μιας σειράς από ενέργειες με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας του κάθε τμήματος της εταιρείας. Αυτό μπορεί να γίνει περιορίζοντας το κόστος και τις σπατάλες. Η επιτυχία, ωστόσο, εξαρτάται πάντα από τρεις παράγοντες:

- την επικοινωνία,
- τη δέσμευση,
- και τη συνέχεια.

Η επικοινωνία

Το πρόγραμμα που στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας πρέπει να στηρίζεται στη διαφάνεια, να είναι ολοκληρωμένο και να προβλέπει την πυκνή και έγκυρη επικοινωνία ανάμεσα στους *υπάλληλους* και τους ιδιοκτήτες, τον *manager* και τους ιδιοκτήτες, τους *πελάτες* και τους ιδιοκτήτες, δηλαδή με όλους αυτούς που απολαμβάνουν των υπηρεσιών του ιδρύματος και χρησιμοποιούν τα προϊόντα

- με τους υπαλλήλους: Σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να συζητείται κάθε πληροφορία αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση του τμήματος ή της εταιρείας. Εάν, βέβαια, μπορεί ο ιδιοκτήτης να χειριστεί σωστά το θέμα, γνωρίζοντας τους υπαλλήλους και το βαθμό επιρροής τους, τότε θα είναι μια καλή αρχή.

Οι ερωτήσεις που συνήθως τίθενται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι οι ακόλουθες: *Τί συμβαίνει με τα κέρδη και τα έξοδα, Πώς μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση στον ανταγωνισμό, Ποιοί οι στόχοι για την παραγωγή και τα οικονομικά;*

Όταν αρχίζει να εφαρμόζεται το πρόγραμμα, πρέπει να καθιερωθεί στη μονάδα ένα δημιουργικό σύστημα αυτοελέγχου, με συνεχή ενημέρωση για την κατάσταση της εταιρείας. Όλοι γνωρίζουμε ότι η εμπροσθοφυλακή της παραγωγής παρέχει συχνά ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν γενικά και επιμέρους τη διαδικασία.

- με τους managers: Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι σαφής και με τον manager. Πρέπει να του αναλυθεί το πρόγραμμα της μονάδας από το προσωπικό, τεκμηριώνοντας με ποιό τρόπο θα συμβάλλει στους σκοπούς της εταιρείας. Η σαφήνεια πρέπει να επιβάλλεται, διαφορετικά ο manager θα μείνει εγκλωβισμένος μέσα στα ερωτηματικά.

Γι' αυτό το λόγο, οι στόχοι θα πρέπει να είναι εφικτοί και οι προσδοκίες τεκμηριωμένες, το πλάνο ολοκληρωμένο και σαφές. Από εκεί και πέρα, ο manager θα πρέπει να είναι ενήμερος για την πρόοδο του προγράμματος. Ωστόσο, πρέπει πάντα να διαθέτει ετοιμότητα σχετικά με τις λύσεις των προβλημάτων, απαιτώντας συμπληρωματική στήριξη και βοήθεια.

- με τους πελάτες: Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα προϊόντα εκείνα ή τις υπηρεσίες που είναι ύψιστης προτεραιότητας για τους πελάτες και στα ζητήματα που καλύπτουν περισσότερο τις απαιτήσεις τους. Ίσως ανακαλυφθεί κάποιο νέο στοιχείο που μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποδοχή των προϊόντων της Μ.Μ.Ε. Πρέπει να υπάρχει συχνή και στενή επαφή μαζί τους, ώστε να ελέγχεται συνεχώς η πρόοδος της παραγωγικότητας.

- Η δέσμευση: Για να πετύχει ένα πρόγραμμα παραγωγικότητας σε οριζόντια και κάθετη κατεύθυνση, προαπαιτείται η ενσυνείδητη προσωπική δέσμευση όλων όσων σχετίζονται με αυτό. Κατ' αρχήν, πρέπει συνειδητοποιηθεί από τον επιχειρηματία - ιδιοκτήτη - στέλεχος η καταλληλότητα του προγράμματος και ότι ο ίδιος αποτελεί τον κατάλληλο άνθρωπο για την υλοποίηση. Χρήσιμη θα είναι η οικοδόμηση μιας αλληλοϋποστηριζόμενης δέσμευσης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας με τους παρακάτω τρόπους:

1. Πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη δια δέσμη κινήτρων βασισμένη στις προτάσεις των υπαλλήλων. Τα οικονομικά κίνητρα, αν μπορούν να προσφερθούν, θα βελτιώσουν σημαντικά την κατάσταση, αλλά η πιο αποτελεσματική αμοιβή είναι η αναγνώριση στον καθένα προσωπικά σε ολόκληρη ομάδα καθώς επίσης και τον manager.
2. Η ανάθεση στόχων στους ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να τους πραγματοποιήσουν.
3. Από τον επιχειρηματία της Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να γίνεται ένας διορατικός προγραμματισμός. Η δέσμευση εξασφαλίζεται μέσω της προνοητικότητας που διακρίνει τον εμπνευστή και το περιεχόμενο του προγράμματος.
4. Επίσης, θα πρέπει να γίνει ορισμός μέσω της δράσης και της συμπεριφοράς στις αρχές που απαιτείται να τηρούν οι υφιστάμενοι σε μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή του προγράμματος.

- Η συνέχεια: Πολλές Μ.Μ.Ε. αναζήτησαν εξωτερικούς συμβούλους, αγόρασαν ακριβά πακέτα προγραμμάτων και ανακοίνωσαν την εκπλήρωσή τους με μεγαλόστομες εκφράσεις. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξοδέψει πολύ χρόνο στον έλεγχο της προόδου, στην αποτελεσματικότητα των επιτυχιών, στον επαναπροσδιορισμό των προσπαθειών όταν η ενεργητικότητα πέφτει σε χαμηλά επίπεδα. Πρέπει να διδαχθεί κάθε επιχειρηματικό στέλεχος από τις αποτυχίες που αποτελούν βελτίωση και να προσπαθήσει να μετατραπεί η επιτυχία σε οδηγό των προσπαθειών.

10.2 Κώδικας βασικών αρχών

Ο κώδικας βασικών αρχών περιλαμβάνει 8 βασικούς κανόνες που πρέπει να διέπουν προγράμματα αναβάθμισης της παραγωγικότητας και αφορούν ειδικότερα στην επικοινωνία, τη δέσμευση και τη συνέχεια.

Εκτίμηση των δυνατοτήτων

Παίρνουμε τα δεδομένα της τρέχουσας παραγωγικότητας, αριθμούς, χρόνους, ώρες. Βρίσκουμε το μέτρο εκτίμησης, συγκρίνοντας την απόδοση και τους στόχους παρόμοιων εταιρειών. Ακολουθεί επιβεβαίωση ότι έχουν οριστικοποιηθεί τα πραγματικά μεγέθη αποδοτικότητας, κόστους και κέρδους καθώς επίσης και οι άμεσοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας.

Ενημέρωση της ομάδας

Παρουσίαση όλων των πληροφοριών αναφορικά με την εταιρεία, την ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας, τους στόχους και τις προσδοκίες. Συζήτηση των ερωτημάτων αλλά και των απόψεων των μελών της ομάδας.

Προγραμματισμός μαζί με την ομάδα

Αν συμμετέχουν τα μέλη της ομάδας στη διαμόρφωση του στόχου, όλοι θα μοιραστούν τις ευθύνες για την επίτευξή τους για την επιλογή της διαδικασίας βελτίωσης των τεχνικών μέσων που απαιτούνται για την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών για το μέτρο ελέγχου της προόδου. Θα πρέπει να είναι σίγουρο ότι το προτεινόμενο πρόγραμμα είναι σκόπιμο και αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας.

Ενημέρωση ανωτέρων

Καθορισμός του χρονικού ορίου απόδοσης και προσδοκιών.

Έλεγχος προόδου

Καθορισμός σταθερών σημείων ελέγχου και διατήρηση των αγωγών επικοινωνίας. Αντιμετώπιση των προβλημάτων μόλις εμφανίζονται.

Καθορισμός συστημάτων αυτοελέγχου, αναγνώρισης και προσδιορισμού

Επιβάλλεται συνέπεια ως προς την αναγνώριση για τον επαναπροσδιορισμό των αποτυχημένων προσπαθειών.

Υψηλή συχνότητα μηνυμάτων

Επιβάλλεται διαρκής ανανέωση των συναντήσεων της ομάδας που είναι υπεύθυνη για το περιεχόμενο του εφαρμοζόμενου προγράμματος καθώς επίσης και διασφάλιση ότι αυτή λειτουργεί παράλληλα και σύγχρονα με τις εξελίξεις.

Επιβεβαίωση της επιτυχίας και έναρξη νέου κύκλου προσπαθειών

Καλό είναι να δίδεται έμφαση στις επιτυχίες, ώστε να ενεργοποιούνται όλοι για νέους στόχους, επινόηση νέων σχεδίων και προγραμμάτων προκειμένου να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η παραγωγικότητα.

10.3 Προϊστάμενοι και παραγωγικότητα - Προσδοκίες από ένα project

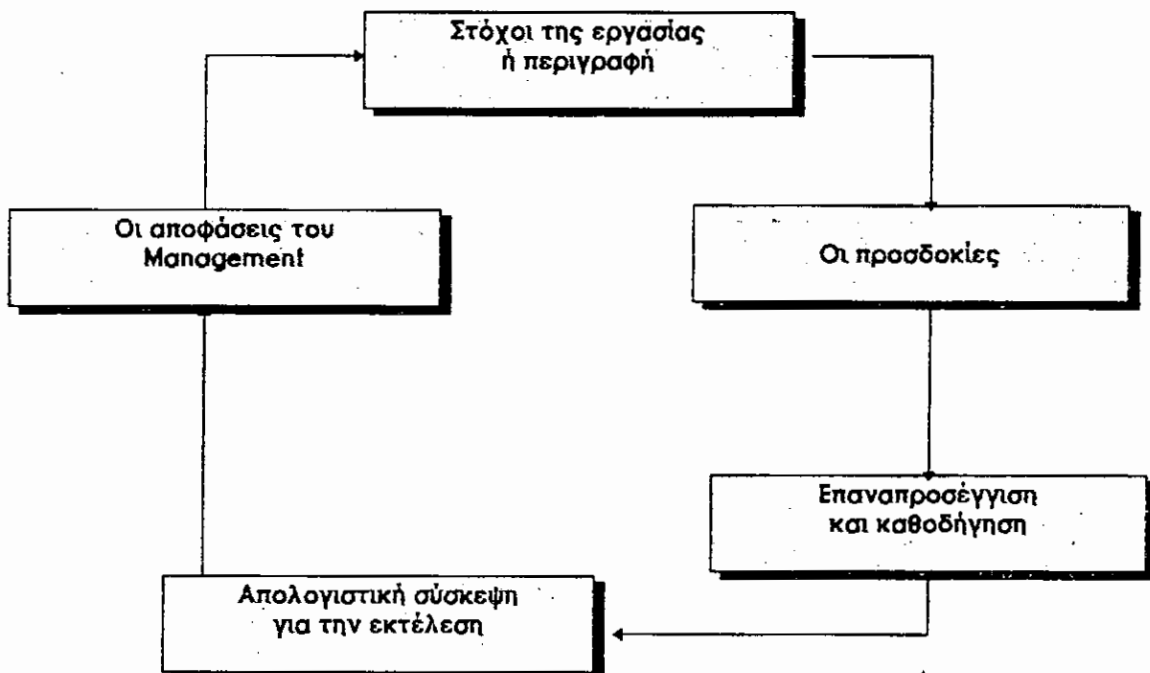
Πολλές φορές τα στελέχη και οι υπάλληλοι μιας Μ.Μ.Ε. δεν γνωρίζουν ή δεν είναι σίγουροι για το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Έτσι, η παραγωγικότητα δεν είναι αυτή που πρέπει, με αποτέλεσμα να έχει αντίκτυπο και στη μειωμένη αποδοτικότητά τους.

Επομένως, βασικό ρόλο παίζουν οι προϊστάμενοι - στελέχη, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν καθορίσει ένα κατάλογο προσδοκιών για την εκτέλεση ενός έργου, χρησιμοποιώντας το παρακάτω υπόδειγμα που ακολουθεί.

Στο υπόδειγμα αυτό ο καθορισμός των προσδοκιών ακολουθεί τους στόχους ή την περιγραφή των επιμέρους εργασιών των υπαλλήλων που κάνει ο προϊστάμενος. Αφού καθοριστούν οι προσδοκίες, ο προϊστάμενος επανατοποθετεί τους στόχους του έργου και ανανεώνει το περιεχόμενό τους μέσω μιας απολογιστικής κριτικής επί της προόδου κάθε μέλους της ομάδας. Σε κάποια προκαθορισμένη στιγμή, χρειάζεται μια απολογιστική σύσκεψη, ώστε να εκτιμηθεί η πορεία του έργου και να κριθεί συνολικά από τα μέλη της ομάδας. Τα αποτελέσματα της απολογιστικής αυτής σύσκεψης θα είναι ο καθοδηγητικός δείκτης του ύψους των πριμ, του επιπέδου εκπαίδευσης και του εύρους των παραγωγών.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από αυτό το μοντέλο είναι ότι η αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου από τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη, αλλά να διαμορφώνεται από τους προϊσταμένους.

Η δημιουργική κριτική είναι ο βασικός ανανεωτικός παράγοντας του υπαλλήλου. Συνεπώς, για να αποδώσει και η επικοινωνιακή και η συνολική κριτική, είναι απαραίτητο να έχουν αποσαφηνιστεί πρώτα οι προσδοκίες από την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου για τα μέλη της ομάδας.



10.4 Κύκλοι ποιότητας

Η επιτυχία της Μ.Μ.Ε μπορεί να προέλθει μέσα από τους κύκλους ποιότητας που πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία το 1962 από τον V. SIKAWA και σημείωσαν τεράστια επιτυχία στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Οι κύκλοι ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης για βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της ανάπτυξης και υποκίνησης των εργαζομένων.

Από λειτουργικής άποψης, οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν ομάδες τριών έως δέκα κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων / στελεχών της επιχείρησης, που συγκεντρώνονται εθελοντικά, χρησιμοποιούν απλές τεχνικές και επιλύουν -με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση- χρονίζοντα προβλήματα, τα οποία λόγω της φύσης τους δεν είναι πάντα δυνατό να επιλυθούν με συμβατικές μεθόδους.

Ο κύκλος ποιότητας λειτουργεί μέχρι την επίλυση του προβλήματος, οπότε διαλύεται και επανασχηματίζεται για να λύσει ένα άλλο πρόβλημα. Δεν περιλαμβάνει θέματα πολιτικής της εταιρείας (αμοιβές, ωράρια, προαγωγές, αλλά θέματα παραγωγικών και διοικητικών διαδικασιών).

Λειτουργεί σε ώρες εργασίας, ωστόσο καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε η διάρκεια και ο χρόνος μεταξύ των διαδοχικών συνεδριάσεων να μην έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση. Η συμμετοχή ενός προϊσταμένου είναι επιθυμητή και χρήσιμη, προϋποθέτει όμως ότι κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης χάνει προσωρινά την προϊσταμενική ιδιότητα και συμμετέχει ως απλό μέλος.

Η βασική ιδέα του κύκλου ποιότητας, όπως ορίστηκε από τους Ιάπωνες, έχει ως εξής:

- Η συνεισφορά στη βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ο σεβασμός στην ανθρώπινη υπόσταση και η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα οφέλη μπορούν να διακριθούν σε άμεσα και έμμεσα:

Άμεσα οφέλη

- Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Μείωση του κόστους.
- Παραγωγικότητα.
- Επικοινωνία και αξιοποίηση πληροφοριών.

Έμμεσα οφέλη

- Παρακίνηση εργαζομένων.
- Ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας.
- Ανάπτυξη στελεχών στην επιχείρηση.

Πέρα από όλα τα παραπάνω, ένα πρόγραμμα κύκλου ποιότητας διαπνέεται από πνεύμα συμμετοχής και συνεργασίας, δημιουργικότητας, συνεχούς έρευνας και εκπαίδευσης.

Αναδεικνύονται έτσι στελέχη της επιχείρησης, των οποίων το δυναμικό δεν είχε εντοπιστεί. Αποδίδονται οικονομικά οφέλη πολλαπλάσια του κόστους, σαν αθροιστικό αποτέλεσμα μείωσης του κόστους σε διάφορους τομείς και οργανωτικών αλλαγών, που έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

10.5 Ανάγκη πληροφοριών στη Μ.Μ.Ε.

Υπάρχουν αρκετές πηγές πληροφόρησης, τόσο κρατικές όσο και ιδιωτικές. Οι επίσημες πηγές είναι αρκετές για να μάθει κανείς το background της οικονομίας, αν και σε αυτή την περίπτωση ακόμα είναι καλό οι marketers να είναι προσεκτικοί πριν να καταλήξουν σε συμπεράσματα. Ανάλογη πληροφόρηση δεν μπορεί παρά να προέρχεται από λεπτομερειακή έρευνα της αγοράς. Η έρευνα για τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις αγορές αποτελεί το θεμέλιο των πωλήσεων, αλλά απαιτεί μεγάλη προσπάθεια· απαιτεί γνώση των συνθηκών στη διαφήμιση και στην προώθηση των προϊόντων για κάθε αγορά κατά περίπτωση.

Διαχείριση πληροφοριών στη Μ.Μ.Ε.

Στον επιχειρηματικό τομέα, ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία είναι η πληροφόρηση. Τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις, τις συναλλαγές, το προσωπικό, την αγορά, είναι ύψιστης σημασίας. Μολονότι εκ πρώτης όψεως υπάρχει πληθώρα πληροφοριακών στοιχείων, υπάρχει δυσκολία για την επιλογή ειδικών πληροφοριών.

Στην πραγματικότητα, αυτός ο τεράστιος αριθμός πληροφοριών εξακολουθεί και σήμερα να κατακλύζει πολλές εταιρείες. Πριν απ' όλα, θα πρέπει να τεθεί το ερώτημα αν καθοδηγούμε εμείς την πληροφόρηση ή αν η πληροφόρηση καθοδηγεί εμάς.

Καταρχήν, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε τη σημασία της πληροφόρησης ως συντελεστή παραγωγής και να την αντιμετωπίσουμε αναλόγως.

Πρέπει να συμπεριληφθούν νέα συστήματα πληροφορικής σε αναλύσεις προϋπολογισμού και κόστους. Το στέλεχος του τομέα της πληροφόρησης θα πρέπει να είναι ο άνθρωπος της επιχείρησης με διάθεση να προστατεύει το αγαθό της πληροφόρησης, να μεγιστοποιεί την αξία και, όταν είναι εφικτό, να την εκμεταλλεύεται. Η τοποθέτηση τέτοιων ανθρώπων - κλειδιά είναι το πρώτο βήμα για την αποκωδικοποίηση του μυστηρίου της πληροφόρησης και για την εξασφάλιση της επιτυχίας της Μ.Μ.Ε.

Εξάλλου, ένας αποτελεσματικός τρόπος είναι η σύσταση διοικητικής επιτροπής που θα αποτελείται από εκπροσώπους της κάθε ομάδας που χρησιμοποιούν τα συστήματα πληροφόρησης. Μια τέτοια επιτροπή θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των στόχων και τον έλεγχο της προόδου. Επικεφαλής θα πρέπει να είναι στελέχη που να μην κατέχουν κρίσιμες θέσεις στην εταιρεία και παράλληλα η συμμετοχή συμβούλων που μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία του σχεδιασμού.

10.6 Ανθρώπινες Σχέσεις και Personal Profile System (PPS)

Το PPS έχει ως σκοπό να βοηθήσει το στέλεχος να κατανοήσει τη δική του εργασιακή συμπεριφορά καθώς και των άλλων. Στοχεύει στη δημιουργία ενός πλαισίου αναφοράς, μέσα στο οποίο θα είναι σε θέση να ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά με υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Είναι ένα εργαλείο συμπεριφοράς στην περιοχή της επικοινωνίας, ερευνά και ερμηνεύει τάσεις. Απευθύνεται σε όλους εκείνους που ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τις αιτίες του τρόπου με τον οποίο αντιδρούν (respond) σε ποικίλα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμο στον οποιοδήποτε, είτε ως άτομο είτε ως ομάδα, που ενδιαφέρεται για την ψυχογράφησή του. Εφαρμόζεται αποτελεσματικά, χωρίς να επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, εφαρμόζεται δηλαδή σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Έχει αποδειχτεί αποτελεσματικό στους ακόλουθους τομείς:

- 1) Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- 2) Παροχή συμβουλών διοίκησης προσωπικού.
- 3) Προσλήψεις και τοποθετήσεις προσωπικού στην κατάλληλη θέση.
- 4) Αξιολόγηση επίδοσης προσωπικού
- 5) Δημιουργία ομαδικού πνεύματος
- 6) Λήψη ομαδικών αποφάσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Στην προσπάθεια αναζωογόνησης της ελληνικής οικονομίας συγκαταλέγονται η διεύρυνση και ο εκσυγχρονισμός της κεφαλαιαγοράς. Αυτό υεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση σε μια εποχή που όλοι επιθυμούν αύξηση των παραγωγικών επενδύσεων και ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Δυναμικό κομμάτι της ιδιωτικής πρωτοβουλίας ειδικά για χώρες με ολιγάριθμους οικονομικούς "γίγαντες", όπως η Ελλάδα, αποτελούν οι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Οι Μ.Μ.Ε. δεν έτυχαν, για πολλούς λόγους, της αντιμετώπισης που άξιζαν από το ελληνικό χρηματοδοτικό σύστημα. Ο αναγκαστικός και συνεχής υψηλός δανεισμός του δημοσίου, ο διοικητικός καθορισμός των επιτοκίων και η ευνοϊκή πολλές φορές μεταχείριση ορισμένων μεγάλων οικονομικών μονάδων της χώρας στέρψαν από τις Μ.Μ.Ε. σημαντικούς χρηματοδοτικούς πόρους.

Από την άλλη πλευρά, το Χρηματιστήριο δεν λειτούργησε όπως θα έπρεπε, σε μια οικονομία που πασχίζει για ανάπτυξη. Αφ' ενός η απόλυτη κυριαρχία των τραπεζών στο χρηματοδοτικό σύστημα, αφ' ετέρου δε η διστακτικότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών για άνοιγμα των επιχειρήσεών τους στο επενδυτικό κοινό άψαν το Χρηματιστήριο στο περιθώριο.

Αυτή η διστακτικότητα συμμετοχής που εκδηλώθηκε περισσότερο από πλευράς μικρομεσαίων επιχειρηματιών είναι εν πολλοίς σοβαρά δικαιολογημένη. Η εισαγωγή στο Χρηματιστήριο απαιτεί αυστηρές προϋποθέσεις (όπως το ελάχιστο ύψος ιδίων κεφαλαίων, πιστοποιητικά κερδοφόρας πορείας επί πενταετίας).

Επιπρόσθετα, απαιτεί υψηλά έξοδα εισαγωγής (ανακοινώσεις στον τύπο, έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου κλπ.) και, τέλος, σημαντικές υποχρεώσεις μετά την εισαγωγή (όπως η δημοσίευση εξαμηνιαίων καταστάσεων). Κάτω από αυτές τις συνθήκες λειτουργίας του χρηματοδοτικού συστήματος δεν ήταν εφικτή η ορθολογική διαχείριση των κεφαλαίων της οικονομίας και ιδιαίτερα η χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε.

11.1 Παράλληλη αγορά

Μια λύση στο χρηματοδοτικό πρόγραμμα των Μ.Μ.Ε. είναι η λειτουργία Χρηματιστηρίων αποκλειστικά για Μ.Μ.Ε. Στην Αγγλία, η *Unlisted Securities Market* (U.S.M.) και στη Γαλλία η *Second Marché* προσέφεραν την αξιοπιστία της οργανωμένης αγοράς και έφεραν σε επαφή το επενδυτικό κοινό με τις Μ.Μ.Ε.

Το αποτέλεσμα ήταν η άντληση σημαντικών επενδυτικών κεφαλαίων για παραγωγικές και αναπτυξιακές επιχειρήσεις καθώς επίσης και η ικανοποιητική απόδοση των κεφαλαίων των επενδυτών.

Εφ' όσον σήμερα έγινε πραγματικότητα η ίδρυση ενός χρηματιστηρίου για Μ.Μ.Ε. και στην Ελλάδα, της λεγόμενης παράλληλης αγοράς ή μικρού χρηματιστηρίου, τα συμπεράσματα για τη λειτουργία της U.S.M. και της *Second Marché* είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη χώρα μας. Όπως χρήσιμες για την οργάνωση και αποτελεσματικότητα της παράλληλης αγοράς είναι και οι απόψεις των άμεσα ενδιαφερομένων, δηλαδή των Μ.Μ.Ε.

Αυτές οι απόψεις διαμορφώθηκαν σε συγκεκριμένη έρευνα προς 600 Μ.Μ.Ε. οι οποίες επιλέγησαν βάσει ορισμένων κριτηρίων καταλληλότητας, ο δε βαθμός ανταπόκρισης ήταν 9%, που σημαίνει πως απάντησαν συνολικά 54 επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙ

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΑΓΟΡΑ	ΚΥΡΙΑ ΑΓΟΡΑ
α) Ελάχιστο μέγεθος ιδίων κεφαλαίων	100 εκ. δρχ.	150 εκ. δρχ.
β) Ελάχιστο ποσό διασποράς του μετοχικού κεφαλαίου στο ευρύ κοινό προ της εισαγωγής	15%	25%
γ) Ελάχιστος αριθμός ετών που η εταιρεία παρουσίασε ικανοποιητικά αποτελέσματα	3	5
δ) Ελάχιστος αριθμός ετών που η εταιρεία δημοσίευσε ετήσιους ισολογισμούς	3	5
ε) Δημοσίευση ενημερωτικού δελτίου	Υποχρεωτική	Υποχρεωτική

11.2 Διαφορές κύριας και παράλληλης αγοράς

Η κυριότερη διαφορά στις παράλληλες από την κύρια αγορά είναι ότι στην πρώτη έχουν δυνατότητα εισαγωγής οι Μ.Μ.Ε. Για το λόγο αυτό, ο κανονισμός της ελληνικής παράλληλης αγοράς προβλέπει λιγότερο αυστηρές προϋποθέσεις εισαγωγής. Στον Πίνακα της προηγούμενης σελίδας παρατίθεντα για σύγκριση οι προϋποθέσεις εισαγωγής στην παράλληλη και κύρια αγορά. Παρότι η παράλληλη αγορά θεσπίζει λιγότερο αυστηρές προϋποθέσεις εισαγωγής από την κύρια, οι Μ.Μ.Ε. που απάντησαν στη σχετική έρευνα εκτιμού ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν και στις αυστηρές προϋποθέσεις της κύριας αγοράς. Αυτό φαίνεται στον Πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ
ΥΠΟΘΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

	ΑΥΣΤΗΡΕΣ	ΛΟΓΙΚΕΣ	ΧΑΛΑΡΕΣ
α) Ελάχιστο μέγεθος ιδίων κεφαλαίων 150 εκ. δρχ.	46	52	2
β) Διασπορά 25% του μετοχικού κεφαλαίου από το ευρύ κοινό	33	65	2
γ) Πραγματοποίηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων της εταιρείας στην τελευταία πενταετία	22	76	2

Η πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε. δεν θεώρησε αυστηρές τις προϋποθέσεις ικανοποιητικής λειτουργίας επί πενταετούς βάσεως και τη διασπορά του 25% στο ευρύ κοινό. Αντίθετα, ένα σημαντικό ποσοστό θεώρησε υψηλό το απαιτούμενο ελάχιστο ύψος των Ιδίων Κεφαλαίων, το οποίο ορθά καθιερώθηκε σε 100 εκ. δρχ. για την παράλληλη αγορά.

Σχετικά με τα έτη ικανοποιητικής λειτουργίας, ορθά μειώθηκαν σε τριετία για την παράλληλη, από πενταετία για την κύρια αγορά, εάν λάβει κανείς υπ' όψη του πως οι Μ.Μ.Ε. χαρακτηρίζονται από βραχύτερο βίο.

Τέλος, ορθά επίσης μειώθηκε και το ποσοστό της υποχρεωτικής διασποράς στο ευρύ κοινό προ της εισαγωγής σε 15% του μετοχικού κεφαλαίου από 25%. Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε. της έρευνας θεώρησαν το 25% ως λογική προϋπόθεση, δήλωσαν ταυτόχρονα και την απουσία του επενδυτικού κοινού από το μετοχικό κεφάλαιο.

Όσον αφορά την προϋπόθεση της κατάρτισης ενημερωτικού δελτίου ("prospectus"), διαπιστώθηκε από σχετική ερώτηση, πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερο πρόβλημα συγκέντρωσης των πληροφοριών που απαιτεί η κύρια αγορά, άρα είναι σε θέση να παραθέσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες και στην περίπτωση της παράλληλης αγοράς.

Εξαίρεση ίσως αποτελεί η διενέργεια πρόβλεψης κερδών, η οποία χαρακτηρίστηκε από πολλές Μ.Μ.Ε. ως πληροφορία που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συγκεντρωθεί. Το συμπέρασμα είναι πως οι Μ.Μ.Ε. είναι σε θέση να κρατήσουν ψηλά το επίπεδο πληροφόρησης του ενδιαφερόμενου επενδυτικού κοινού, κάτι που είναι απαραίτητο για την εδραίωση αξιοπιστίας και φερεγγυότητας στο χώρο αυτό. Πράγματι, ωστόσο, οι Μ.Μ.Ε. έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις υψηλές ανάγκες πληροφόρησης του κοινού, όχι μόνο πριν αλλά και μετά την εισαγωγή τους στην παράλληλη αγορά.

11.3 Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και ευνοϊκές συνθήκες για είσοδο στην παράλληλη αγορά

Πλεονεκτήματα της παράλληλης αγοράς

Τα άμεσα πλεονεκτήματα ή έμμεσα οφέλη που προσφέρει η παράλληλη αγορά στις επιχειρήσεις που εισάγονται σε αυτήν, όπως οι ίδιες τα αξιολογούν είναι: η άντληση των κεφαλαίων που θεωρείται το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της νέας αγοράς.

Σπουδαία θεωρείται, επίσης, η ενίσχυση του γοήτρου της επιχείρησης, η προσφορά μετοχών στους εργαζομένους σαν κίνητρο και η δυνατότητα εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων με προσφορά μετοχών της εισηγμένης επιχείρησης.

Μειονεκτήματα της παράλληλης αγοράς

Η εισαγωγή στο Χρηματιστήριο επιφέρει ορισμένες συνέπειες, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως μειονεκτήματα. Οι συνέπειες αυτές αποτελούν αναγκαίες διορθωτικές αλλαγές στο ύψος και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων που θα προκαλέσουν θετικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα τόσο στις Μ.Μ.Ε. όσο και στο επενδυτικό κοινό.

Η μερική απώλεια του ελέγχου της επιχείρησης είναι εκείνο που φοβίζει τη διοίκηση και τους μετόχους. Αυτό είναι απόρροια της οικογενειακής μορφής των Μ.Μ.Ε. και του γεγονότος ότι δεν διαχωρίζεται η διοίκηση από την ιδιοκτησία. Με τη διάθεση μετοχών στο κοινό, η διοίκηση της επιχείρησης παύει να αποτελεί προσωπική υπόθεση του ιδιοκτήτη. Το ίδιο επίσης συμβαίνει αναφορικά με τους περιορισμούς στην ελευθερία δράσης.

Ευνοϊκές συνθήκες για την είσοδο στην παράλληλη αγορά

Η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην οικονομία προσφέρεται ως ιδανική για την προώθηση της ιδέας της παράλληλης αγοράς. Αφ' ενός υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις για άντληση σημαντικών κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αθηνών, όπως αποδεικνύεται από τις αιτήσεις εγγραφής σε αυτό, αφ' ετέρου δε το επενδυτικό κοινό υπερκαλύπτει τα αντλούμενα κεφάλαια, καταδεικνύοντας την εμπιστοσύνη του στην αποδοτικότητα λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερη σημασία στη λήψη απόφασης εισαγωγής παίζει η ικανοποιητική πορεία της παράλληλης αγοράς, καθώς και η εισαγωγή ανταγωνίστριων επιχειρήσεων σε αυτήν.

Ένας άλλος ευνοϊκός παράγοντας είναι η θέσπιση λιγότερο αυστηρών προϋποθέσεων εισαγωγής.

**Υ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Μ.Μ.Ε.

Η ορισμός της έννοιας “περιβάλλον” αναφορικά με τη Μ.Μ.Ε. συνδέεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η Εθνική Οικονομία
- β) Το μακροοικονομικό περιβάλλον μιας χώρας
- γ) Το πολιτικό περιβάλλον
- δ) Το νομικό περιβάλλον
- ε) Το τεχνολογικό περιβάλλον
- στ) Το κοινωνικό περιβάλλον που δημιουργείται από τους παραπάνω παράγοντες
- ζ) Το περιβάλλον της “αγοράς
- η) Την οργάνωση της Μ.Μ.Ε. σε συνάρτηση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται.

α) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια Εθνική Οικονομία δημιουργήθηκε από το αίσθημα του απομονωτισμού. Αποτελεί το πλαίσιο των κανόνων και συμφωνιών διεθνούς επιπέδου, οι οποίοι δεσμεύουν την οικονομία και την κατευθύνουν προς ένα ορισμένο σημείο. Το σημείο της σύγκλισης των οικονομιών των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που της αποτελούν.

Πιο συγκεκριμένα, στον ελλαδικό χώρο, η συμφωνία σύνδεσης της χώρας με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) αποτελεί την αρχή της προσπάθειας σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας με τις οικονομίες των υπολοίπων χωρών της Ε.Ε.

β) Με την έννοια του μακροοικονομικού περιβάλλοντος νοείται η οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η υπό συζήτηση χώρα. Οι πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς, ο ρυθμός της ανεργίας, ο μέσος όρος αμοιβών των παραγωγικών συντελεστών, ο τιμάρθμος καταναλωτή, το εθνικό προϊόν, σε συνάρτηση με το εθνικό εισόδημα καθώς επίσης και η κατανομή του, αποτελούν μερικές παραμέτρους του όλου πλέγματος της οικονομίας, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η Μ.Μ.Ε.

γ) Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον, τα θέματα της οικονομίας δεν θα πρέπει να γίνονται αντικείμενα κομματικής εκμετάλλευσης, αλλά χρειάζεται κοινή πολιτική βούληση από όλα τα κόμματα για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της χώρας.

Είναι αναγκαίο να διαχωρισθεί με σαφήνεια μέχρι ποιο σημείο φθάνει το κράτος της κοινωνικής πρόνοιας και του κρατικού παρεμβατισμού και που είναι τα όρια της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Η οικονομική μονάδα οφείλει να παραμείνει μακριά από παρόμοιες ιδεολογικές τοποθετήσεις και να συνεχίζει την πορεία της, αποδεχόμενη τον κοινωνικό ρόλο που καλείται να διαδραματίσει, δίνοντά του την ίδια βαρύτητα με τα ιδιωτικά οικονομικά κριτήρια που χρησιμοποιεί.

δ) Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η Μ.Μ.Ε. είναι ένα χαρακτηριστικός παράγοντας όχι μόνο εκσυγχρονισμού της δομής του περιβάλλοντος αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Η χρησιμότητα του νομικού πλαισίου κάτω από αυτό το πρίσμα δημιουργείται για την προστασία τόσο των κοινωνικών ομάδων, λ.χ. των καταναλωτών, προμηθευτών κ.ά. όσο και της οικονομικής μονάδας αυτής καθ' εαυτής.

ε) Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει την τεχνολογία αναφορικά με τα θέματα παραγωγής καθώς επίσης και της διοίκησης.

στ) Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει παραμέτρους όπως τη δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού από άποψη ηλικίας, επαγγέλματος, γεωγραφικής κατανομής του πληθυσμού καθώς και των αλλαγών που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής και την ψυχοσύνθεση των μελών μιας κοινωνίας.

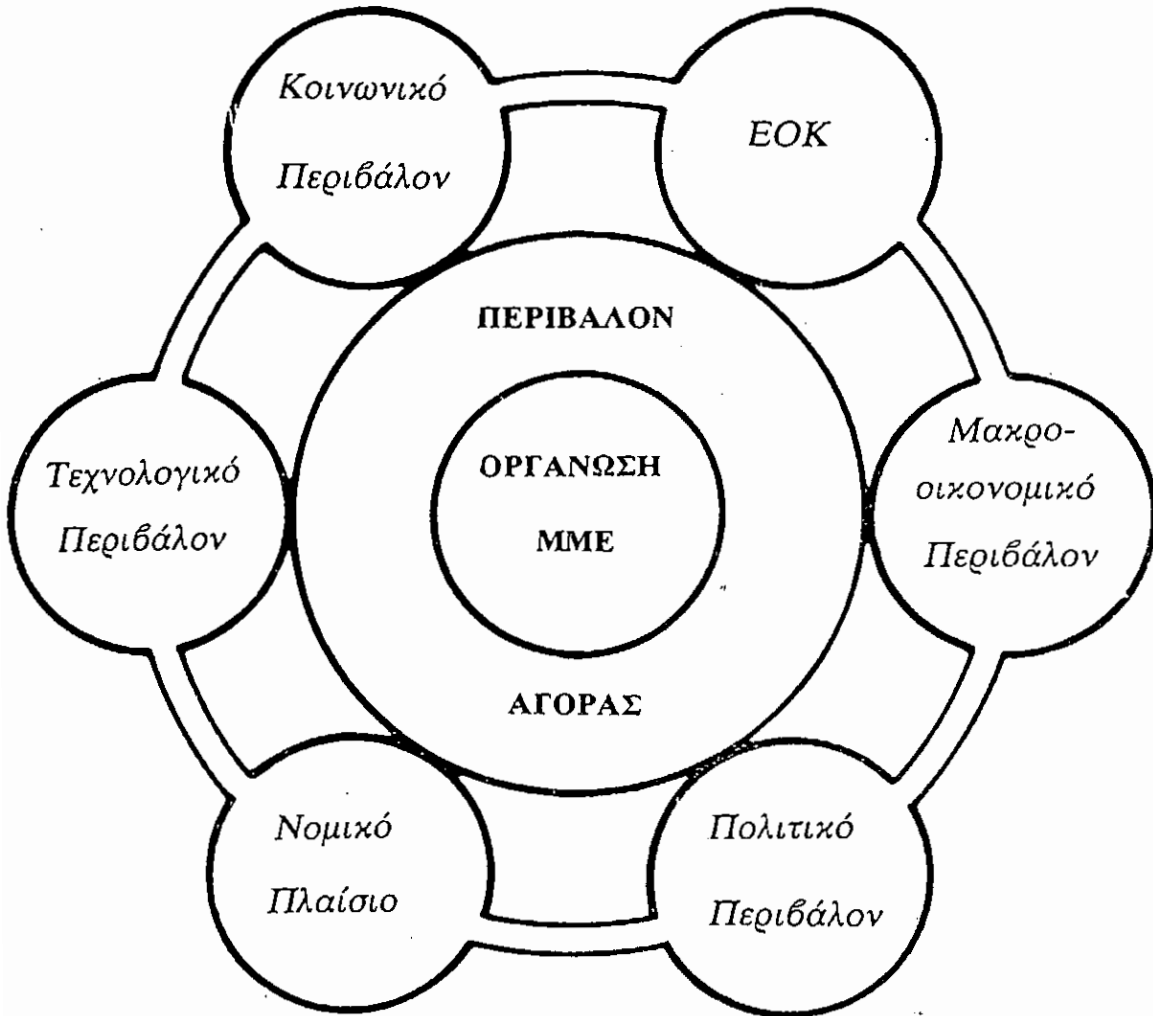
ζ) Το περιβάλλον της “αγοράς” είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει άμεσα την υπόσταση της Μ.Μ.Ε. Και αυτό γιατί έρχεται σε άμεση επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Περιλαμβάνει έξι επιμέρους παράγοντες:

1. Προμηθευτές πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, μηχανολογικού εξοπλισμού, συμβούλων και γενικά πληροφοριών.
2. Πιστωτικούς οργανισμούς, όπως Τράπεζες, Χρηματιστήριο κλπ.
3. Μέσα ενημέρωσης, όπως εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο καθώς και άλλα μέσα που μπορούν να ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό για τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων.
4. Ανταγωνιστές που παράγουν ομοειδή προϊόντα αλλά και υποκατάστατα των βασικών προϊόντων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο μέγεθος των ανταγωνιστικών μονάδων.
5. Καταναλωτές, προς τους οποίους απευθύνεται με τα προϊόντα της η Μ.Μ.Ε. Οι καταναλωτές μπορούν να χωριστούν σε ομάδες, όπως:

- καταναλωτές που είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος.
- βιομηχανικούς καταναλωτές, που χρησιμοποιούν το προϊόν της Μ.Μ.Ε. άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή άλλων προϊόντων.
- καταναλωτές της τριτογενούς παραγωγής, περιλαμβάνοντας τους εμπόρους χονδρικής και λιανικής πώλησης, οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν για μεταπώληση.
- διάφορα ιδρύματα, λ.χ. νοσοκομεία, σχολεία, πανεπιστήμια, σωφρονιστικά ιδρύματα, ξενοδοχεία, που αγοράζουν προϊόντα για ίδια χρήση ή για εξυπηρέτηση των μελών / πελατών τους.
- την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις κρατικές υπηρεσίες, οι οποίες είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και προμηθεύονται προϊόντα για χάρη του κοινωνικού συνόλου.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας, οι προμηθευτές, πιστωτικοί οργανισμοί (Τράπεζες κ.ά.), η κυβερνητική πολιτική, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς επίσης και η πολιτική των ανταγωνιστών επηρεάζει άμεσα τη Μ.Μ.Ε.

Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι ότι η Μ.Μ.Ε. μπορεί να καθορίζει μια τέτοια πολιτική που να επηρεάζει την τριτογενή παραγωγική διαδικασία (εμπόριο χονδρικής και λιανικής πώλησης), τους καταναλωτές, ή ακόμα απ' ευθείας τους καταναλωτές.



Το περιβάλλον της ΜΜΕ

12.1 Αλλαγές στο περιβάλλον και οι επιδράσεις του στη Μ.Μ.Ε.

Το περιβάλλον δεν είναι μια στατική αλλά δυναμική έννοια, η οποία δέχεται επιρροές από κοινωνικές μεταβολές με την πάροδο του χρόνου.

Η διοίκηση της Μ.Μ.Ε., ιδιαίτερα ο επιχειρηματίας, ασχολείται με αλλαγές, δεδομένου ότι αντιμετωπίζει ή οφείλει να αντιμετωπίζει τις μεταβολές της αγοράς και του καταναλωτικού κοινού με δυναμικό τρόπο, δίνοντας λύσεις σε κάθε πρόγραμμα που παρουσιάζεται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια.

Συνεπώς, αυτή είναι η επιτυχία της ιδιωτικής μονάδας σε σχέση με το δημόσιο τομέα, που είναι αναγκαίο να ξεπεραστούν μεγάλα γραφειοκρατικά εμπόδια για να δοθούν λύσεις σε κάποιο δεδομένο πρόβλημα.

Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της αλλαγής του περιβάλλοντος.

- α) Η ταχύτητα και η συχνότητα με τις οποίες πραγματοποιούνται οι περιβαλλοντικές αλλαγές.
- β) Η οργανωτική δομή, την οποία θα πρέπει τουλάχιστον να διαθέτει η Μ.Μ.Ε., ώστε να μπορεί έγκαιρα να αντιμετωπίζει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

α) Η ταχύτητα των εναλλαγών είναι συχνά δύσκολο να αντιμετωπιστεί, για παράδειγμα η ταχύτητα των τεχνολογικών μεταβολών παρουσιάζει το πρόβλημα της τεχνολογικής παλαιώσης του μηχανολογικού εξοπλισμού πριν επιτευχθεί η οικονομική απόσβεση των συγκεκριμένων μηχανημάτων.

Το δίλημμα που προκύπτει είναι η αύξηση της παραγωγικότητας με συνεπαγόμενα προβλήματα χρηματοδότησης ή η ταμειακή ρευστότητα με χαμηλή παραγωγικότητα και κατά συνέπεια αυξημένο κόστος παραγωγής.

Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στη λύση αυτού του προβλήματος: οι όροι χρηματοδότησης, το μέγεθος της αγοράς αλλά και οι καταναλωτικές συνήθειες είναι μερικοί από αυτούς που μπορούν να συντελέσουν θετικά για κάθε επιχείρηση.

β) Σε ότι αφορά την οργανωτική δομή των Μ.Μ.Ε., η έλλειψη κάποιας μορφή συνειδητοποιημένης οργανωτικής υποδομής ορισμένων Μ.Μ.Ε. αποτελεί βασικό παράγοντα που πρέπει να επιλυθεί άμεσα.

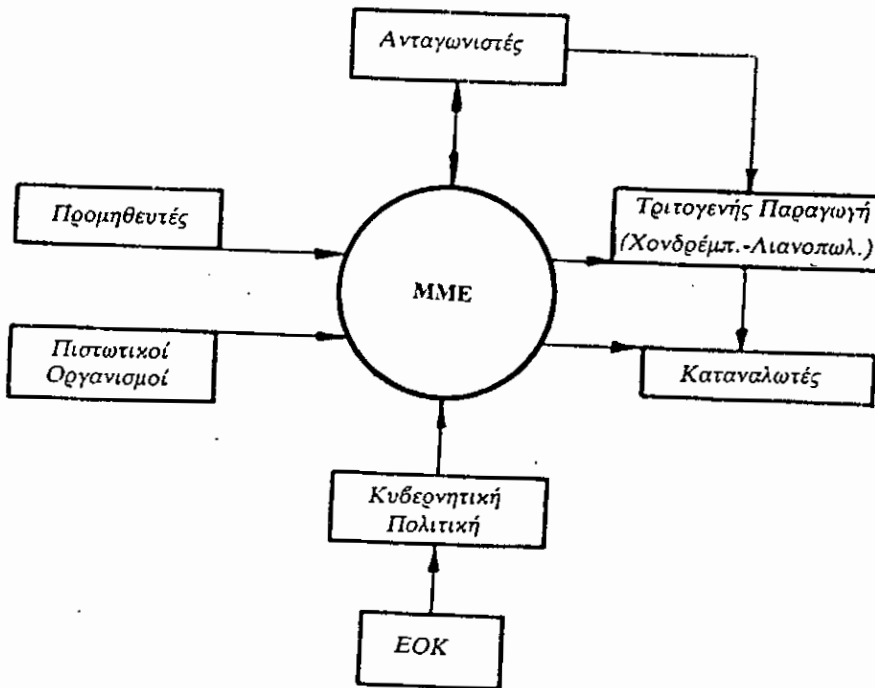
Η Μ.Μ.Ε. έχει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες -πέρα από τις βασικές λειτουργίες που έχουν αναπτύξει (παραγωγή - marketing - οικονομικές υπηρεσίες - προμήθειες)- ενδέχεται να έχουν προχωρήσει και σε τμηματοποίηση της οργανωτικής δομής, αναπτύσσοντας λειτουργίες ανάλογες με την παραγόμενη ποικιλία των προϊόντων στη δεδομένη αγορά, π.χ. ανεξαρτητοποίηση του τμήματος καλλυντικών από το τμήμα απορρυπαντικών κ.ο.κ.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να αντιμετωπίσει η Μ.Μ.Ε. παρόμοιες καταστάσεις είναι το στοιχείο της ευελιξίας, να διαθέτει δηλαδή τα βασικά διοικητικά στελέχη τα οποία θα επισημαίνουν τις αλλαγές καθώς και τις αιτίες που τις προκαλούν.

Μια άλλη "εύκολη" λύση για την αντιμετώπιση των επιδράσεων που δέχεται η Μ.Μ.Ε. από το περιβάλλον της είναι η αύξηση της τιμής πώλησης μέσα στην επιχείρηση. Αντί δηλαδή να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα μέσα στην επιχείρηση, να μεταφέρεται στο καταναλωτικό κοινό.

Βεβαίως, η πολιτική της αύξησης των τιμών πώλησης δεν μπορεί να είναι απεριόριστη, με την έννοια ότι το καταναλωτικό κοινό δεν μπορεί συνέχεια να δέχεται εις βάρος του το αποτέλεσμα προσπάθειας επίλυσης επιχειρηματικών προβλημάτων, διότι αφ' ενός μεν υπάρχει συγκεκριμένη οικονομική αντοχή, αφ' ετέρου δε στην εποχή μας υπάρχει πληθώρα υποκατάστατων ή παρόμοιων αγαθών, τα οποία ακόμα κι αν δεν ικανοποιούν πλήρως το καταναλωτικό κοινό, αυτό γίνεται, σε βαθμό που επέρχεται ισορροπία μεταξύ κόστους και ωφελιμότητας που προκύπτει από τη χρήση του νέου προϊόντος. Και αυτό γιατί η πολιτική της μη αντιμετώπισης των προβλημάτων από την πλευρά της Μ.Μ.Ε. απομακρύνει του καταναλωτές από αυτή.

Συνεπώς, από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι η Μ.Μ.Ε. σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να αλλάζει έγκαιρα τη στρατηγική της. Αυτό εξαρτάται από την ευκολία προσαρμογής, την ευελιξία και την ευαισθησία που παρουσιάζει στη δομή λήψεως επιχειρηματικών αποφάσεων.



Επιρροές του περιβάλλοντος στην ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Σημαντικά οικονομικά κίνητρα αλλά και πηγές τεχνογνωσίας δίνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την προώθηση της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε. στα κράτη - μέλη μέσω του τέταρτου προγράμματος πλαισίου έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης.

Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι 12,3 δις ECU (3,8 δις δρχ.), με πιθανότητες να αυξηθεί κατά 700 εκ. ECU και αφορά την περίοδο 1994-1998.

Οι δράσεις που προβλέπονται αφορούν τους ακόλουθους τομείς:

- Περιβάλλον: Το πρόγραμμα παρέχει μια νέα στρατηγική για τον καθορισμό των δράσεων που επηρεάζουν τους φυσικούς πόρους ή πλήττουν το περιβάλλον.
- Ενέργεια: Ο τομέας των κοινοτικών δραστηριοτήτων στοχεύει στην ανάπτυξη και την επίδειξη αποτελεσματικότερων και ασφαλέστερων τεχνολογιών.
- Μεταφορές: Ο τομέας αυτός προωθεί την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων και ασφαλέστερων συστημάτων μεταφοράς στην Ε.Ε.
- Προσανατολισμένη κοινωνικο-οικονομική έρευνα. Προβλέπεται έρευνα σχετικά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Επιπρόσθετα, προωθείται η τεχνολογική και επιστημονική συνεργασία με χώρες της Κεντρικής Ανατολικής Ευρώπης (Κ.Α.Ε.) και τις αναπτυσσόμενες χώρες, απ' ευθείας ή μέσω διεθνών οργανισμών.

Επίσης, προωθείται η βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων των κοινωνικών δραστηριοτήτων έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης, με στόχο την αξιοποίησή τους και τη μετατροπή τους σε καινοτομίες.

Τέλος, στόχο αποτελεί η παροχή υποστήριξης για τη μεταφορά τεχνολογίας προς τις Μ.Μ.Ε. και η υποστήριξη σε εθνικές και περιφερειακές πρωτοβουλίες, ώστε να αποκτήσουν κοινοτική διάσταση.

13.1 Νέα κίνητρα συγχώνευσης Μ.Μ.Ε.

Με το νέο νομοσχέδιο που κατατέθηκε στη Βουλή δίνονται σημαντικά κίνητρα για συγχώνευση και μετασχηματισμό των Μ.Μ.Ε. Με το νομοσχέδιο αυτό μπορεί να γίνει συγχώνευση επιχειρήσεων οποιασδήποτε νομικής μορφής εκτός από Ανώνυμη Εταιρεία. Έτσι, μπορούν να συγχωνευθούν μεταξύ τους ατομικές επιχειρήσεις, ομόρρυθμες εταιρείες, ετερόρρυθμες εταιρείες και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης.

Για να ισχύουν ωστόσο τα κίνητρα, τίθενται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

1) *Υψος κεφαλαίου* Η νέα επιχείρηση που θα προέλθει από τη συγχώνευση πρέπει να έχει ορισμένο ύψος κεφαλαίου, ανάλογα με τη νομική μορφή της.

α) Εάν είναι προσωπική εταιρεία, πρέπει να έχει κεφάλαιο τουλάχιστον 20.000.000 δρχ., από τα οποία το 1/3 να είναι καταβεβλημένο σε μετρητά.

β) Εάν η επιχείρηση που θα προέλθει από τη συγχώνευση είναι περιορισμένης ευθύνης, πρέπει να έχει κεφάλαιο 40.000.000 δρχ.

γ) Εάν η εταιρεία έχει τη μορφή της Ανώνυμης, πρέπει το κεφάλαιο να είναι της τάξης των 100.000.000 δρχ.

2) *Χρόνος λειτουργίας*: Οι επιχειρήσεις που θα συγχωνευθούν θα πρέπει να λειτουργούν τέσσερα τουλάχιστον χρόνια πριν από τη συγχώνευσή τους.

3) *Απεικόνιση αφορολόγητου ποσού*: Το ποσό των κερδών των επιχειρήσεων που προέρχονται από τη συγχώνευση και απαλλάσσεται της φορολογίας του εισοδήματος πρέπει να εμφανίζεται στα βιβλία της επιχείρησης σε ειδικό λογαριασμό αφορολόγητου αποθεματικού. Το ποσό αυτό φορολογείται σε περίπτωση διανομής ή διάλυσής της.

Οι επιχειρήσεις που προέρχονται από συγχώνευση έχουν απαλλαγή φόρου στο 25% των καθαρών κερδών που προκύπτουν από τον Ισολογισμό της εταιρείας μέχρι τα 20.000.000 και 20% για κέρδη της τάξης των 20.000.000, εφ' όσον έχουν δηλωθεί με δήλωση που κατατέθηκε εμπρόθεσμα.

13.2 Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.: 22 δις δρχ. στήριξη στις Μ.Μ.Ε.

Σε σύντομο χρονικό διάστημα θα προκηρυχθεί διαγωνισμός για το συμβούλιο διαχείρισης της πρωτοβουλίας για Μ.Μ.Ε., που περιλαμβάνει κοινοτικούς και εθνικούς πόρους ύψους 47 δις. δρχ. Τα κονδύλια αυτά προστίθενται στα 22.080 δις δρχ. που θα διατεθούν από τον ΕΟΜΜΕΧ για την εφαρμογή του ειδικού υποπρογράμματος του επιχειρησιακού προγράμματος βιομηχανίας που αφορά τις Μ.Μ.Ε.

Για την έναρξη της υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών (υπολογίζεται ότι οι πρώτες εγκρίσεις θα έχουν γίνει έως τις αρχές του νέου χρόνου), ο Υπουργός Βιομηχανίας Α. Πεπονής υπέγραψε απόφαση βάσει της οποίας εγκρίνεται ο κανονισμός υλοποίησης από τον ΕΟΜΜΕΧ του υποπρογράμματος 4.

Συγκεκριμένα, με την Απόφαση του κ. Πεπονή ανοίγει ο δρόμος για τη χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε. και για την υλοποίηση από τον ΕΟΜΜΕΧ των σχετικών μέτρων που προβλέπει το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βιομηχανίας.

Με την ίδια απόφαση περνά στα περιφερειακά όργανα του ΕΟΜΜΕΧ η αρμοδιότητα για την έγκριση των προτάσεων και για την ένταξη των Μ.Μ.Ε. της Περιφέρειας στο Πρόγραμμα. Πρόκειται για ένα ουσιαστικό βήμα αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων του ΕΟΜΜΕΧ, αφού έτσι δίνεται η δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο, πράγμα που συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των Μ.Μ.Ε.

Με την απόφαση του Υπουργού εγκρίνεται ο Κανονισμός υλοποίησης από τον ΕΟΜΜΕΧ σειράς δράσεων του υποπρογράμματος 4 του ΕΠ.Β. Συγκεκριμένα, οι δράσεις αυτές αφορούν:

Χρονικό διάστημα απαλλαγής: Η μειωμένη φορολόγηση στη φορολογία εισοδήματος ισχύει για τα πέντε πρώτα χρόνια από το έτος της συγχώνευσης. Για τις επιχειρήσεις που συγχωνεύονται εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα από το νόμο 1297/72, ειδικότερα έχουν απαλλαγή από το φόρο εισοδήματος της υπερξίας που προκύπτει κατά τη συγχώνευση, απαλλαγή από κάθε φόρο μεταβίβασης των ακινήτων των εταιρειών που συγχωνεύονται.

Με το νέο νομοσχέδιο γίνονται και αλλαγές και στο νόμο 2166/93, που αναφέρεται σε κίνητρα για τη συγχώνευση και τη μετατροπή των εταιρειών. Συγκεκριμένα, τα άρθρα 1-5, που αφορούν μετασχηματισμό μεγάλων μονάδων δεν έχουν εφαρμογή σε απορρόφηση επιχειρήσεων οποιασδήποτε μορφής δεν έχουν εφαρμογή σε απορρόφηση επιχειρήσεων οποιασδήποτε μορφής από νεοϊδρυόμενη Α.Ε. ή Ε.Π.Ε., σε διάσπαση ανώνυμων εταιρειών όταν μετά από τη διάσπαση δημιουργούνται νέες ή νέα Α.Ε., σε εισφορά από λειτουργούσα επιχείρηση ενός ή περισσότερων κλάδων.

Δεν υπάρχει πλέον δικαίωμα μεταφοράς της ζημιάς για φορολογικούς σκοπούς που πιθανόν έχει η μετασχηματιζόμενη επιχείρηση κατά το χρόνο μετασχηματισμού, προκειμένου να συμψηφιστούν τα κέρδη που προκύπτουν τις επόμενες χρήσεις.

Εξαιρέση εφαρμογής των κινήτρων: Από τα κίνητρα του νέου νομοσχεδίου έχουν εξίρεση οι μετατρεπόμενες ή συγχωνευόμενες επιχειρήσεις σε μεγαλύτερες μονάδες, οι οποίες έχουν σαν αντικείμενο εργασιών την κατασκευή ή εκμετάλλευση πάσης φύσεως ακινήτων, με εξαιρέση τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- Επιδότηση επιτοκίου δανείων Μ.Μ.Ε. (5.500 εκ. δρχ.)
- Τεχνική και οικονομική βοήθεια σε επιμελητήρια και κλαδικούς συλλογικούς φορείς Μ.Μ.Ε. (2-300 εκ. δρχ.)
- Προώθηση της συνεργασίας των Μ.Μ.Ε.
- Προώθηση νέων επιχειρηματιών για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Ο συνολικός προϋπολογισμός του ολοκληρωμένου αυτού προγράμματος για τις Μ.Μ.Ε. ανέρχεται σε 22.080 δις δρχ.

13.3 Επιδότηση επιτοκίου

Για την υλοποίηση της πρώτης δράσης του υποπρογράμματος 4 που αφορά στην επιδότηση του επιτοκίου δανείων των Μ.Μ.Ε. υπογράφει απόφαση η οποία προβλέπει τα εξής:

- Παρέχεται επιδότηση επιτοκίου στις μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις, όπως ορίζεται με την απόφαση του Ν.Ε. 197/11/3-4-78 και την 1990/11-10-91 Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος.
- Καταβάλλεται επιδότηση για τις παρακάτω κατηγορίες δανείων:
 - Για αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού
 - Για κεφάλαιο κίνησης (διάρκεια εξόφλησης μεγαλύτερης του ενός έτους) σε επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εξαγωγές.
- Το ελάχιστο ύψος του επιδοτούμενου δανείου ανέρχεται σε 5 εκ. δρχ. Το ανώτατο όριο χρηματοδότησης ανά επιχείρηση, για το οποίο θα καταβάλλεται επιδότηση στο πλαίσιο της απόφασης αυτής, ορίζεται στα 60 εκ. δρχ.

13.4 Ο προγραμματισμός στην επιχείρηση

Συνήθως ο επιχειρηματίας θεωρεί χρονοβόρα και επίπονη την ενασχόλησή του με τον προγραμματισμό. Στην πραγματικότητα αυτό είναι κάτι που πρέπει να κάνει κάθε επιχειρηματίας πολύ πριν να καταστρώσει τα τελικά του σχέδια.

Το πρόγραμμα ή το σχέδιο της επιχείρησης αποτελούν σημαντικά στοιχεία, καθώς προϋποθέτουν οργανωμένη σκέψη πρωτίστως από τον επιχειρηματία, απαιτούν τον καθορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων και των ενδεχόμενων μειονεκτημάτων του προβλεπόμενου εγχειρήματος και αναγκάζουν τον επιχειρηματία να εξετάσει το θέμα πιο αυστηρά.

Οι επαγγελματίες - χρηματοδότες -όπως οι τράπεζες- απαιτούν γραπτό σχέδιο της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς αυτού του τύπου, ο επιχειρηματίας που δεν είναι σε θέση να ετοιμάσει μια πλήρη γραπτή ανάλυση της επιχείρησης θα πάσχει και από επιπρόσθετες διοικητικές αδυναμίες.

Το ικανοποιητικό σχέδιο της επιχείρησης αξιολογεί τρία κρίσιμα στοιχεία:

1. Τις ικανότητες και τις αδυναμίες του ίδιου του επιχειρηματία.
2. Τα χαρακτηριστικά της αγοράς, όπως το "κενό" που η επιχείρηση προτίθεται να καλύψει, τις απαιτήσεις σε χώρους και εξοπλισμό καθώς επίσης και την απεικόνιση του κέρδους.
3. Τους απαιτούμενους πόρους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.

Μια δύσκολη και γεμάτη αβεβαιότητα περίοδο περνούν τα τελευταία χρόνια οι χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης). Για την πραγματοποίηση ικανοποιητικών ισορροπιών, βασικός παράγοντας αναγνωρίστηκε η τεχνική καινοτομία.

Η καινοτομία είναι επίσης απαραίτητη, διότι βοηθά στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και μειώνει την εξάρτηση από εισαγόμενες πρώτες ύλες. Συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε πως οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν σημαντικό τμήμα της οικονομίας και, υπολογιζόμενες ως μονάδες με προσωπικό κάτω των 500 ατόμων, απασχολούν μεγαλύτερο ποσοστό από το 50% του αριθμού των εργαζομένων στη βιομηχανία των περισσότερων χωρών - μελών. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις παρουσίασαν αξιόλογες ικανότητας ως προμηθευτές καινοτομιών, ιδιαίτερα σε κλάδους της βιομηχανίας που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και τεχνικής προόδου.

Με λίγα λόγια, η δημιουργία κλίματος καινοτομίας για τις Μ.Μ.Ε. συνίσταται κυρίως στην ανάπτυξη δυνατοτήτων λήψης πρωτοβουλιών και στην εξασφάλιση χώρων για την πραγματοποίησή τους. Η καινοτομία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως:

- α) κατασκευή ενός κλασικού προϊόντος με νέα υλικά.
- β) νέο συνδυασμό υπαρχόντων προϊόντων, με τον οποίο βελτιώνεται η απόδοσή τους.
- γ) προσαρμογή ενός υπάρχοντος προϊόντος για την εκτέλεση μιας νέας λειτουργίας.
- δ) εφαρμογή νέας διαδικασίας είτε για την κατασκευή νέου ή τροποποιημένου είδους είτε για τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Η καινοτομία έχει δύο κύριες πηγές: είναι δυνατό να στηρίζεται σε μια τελείως εμπειρική πράξη ή να αξιοποιεί αποτελέσματα θεωρητικής ή εφαρμοσμένης έρευνας. Είναι αρκετά δύσκολο να προβλεφθεί η καινοτομία, από την ίδια τη φύση της.

Είναι γνωστό από την υπάρχουσα εμπειρία ότι ο καινοτόμος είναι πάντα ένας άνθρωπος με διερευνητικό παρατηρητικό μυαλό, ικανός να κάνει συσχετισμούς μεταξύ φαινομένων που, χωρίς αυτόν, θα περνούσαν απαρατήρητες. Τους καινοτόμους χαρακτηρίζει η ικανότητα συνδυασμού άσχετων εκ πρώτης όψεως πραγμάτων.

Τα τελευταία χρόνια, οι χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. περνούν μια ιδιαίτερα δύσκολη και αβέβαιη περίοδο. Η οικονομική ανάπτυξη παρουσίασε κάμψη, ενώ η ανεργία και ο πληθωρισμός αυξήθηκαν. Οι παγκόσμιες μεταβολές επηρέασαν τις ίδιες τις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. αναφορικά με τον τεχνολογικό ανταγωνισμό, που σκοπό έχει την κατάκτηση νέων αγορών και τη συμπίεση του κόστους παραγωγής.

- Οι χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες αυτές συνθήκες, η πολιτική των οποίων έχει ήδη εξεταστεί, αλλά η ικανότητα πραγματοποίησης τεχνολογικών καινοτομιών έχει αποφασιστική σημασία στην προσπάθεια προσαρμογής.

14.1 Οι Μ.Μ.Ε. στην οικονομία

Εάν θέλαμε να αναφέρουμε τον ρόλο των Μ.Μ.Ε. στην οικονομία, θα λέγαμε πως η επιρροή τους στο σύνολο της εθνικής οικονομίας είναι μέτρια. Και αυτό γιατί μια μικρή η μέσαία επιχείρηση χαρακτηρίζει μια ορισμένη μορφή διοίκησης. Το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου ανήκει σε ένα και μόνο πρόσωπο, το οποίο είναι υπεύθυνο να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και να δίνει προγράμματα σχεδιασμού.

Γι' αυτό το λόγο, δεν υπάρχουν πάντα σαφή κριτήρια σχεδιασμού για μια Μ.Μ.Ε. Τα κριτήρια που τις χαρακτηρίζουν διαφέρουν από μια επιχείρηση στην άλλη. Απασχολούν κυρίως όχι παραπάνω από 500 άτομα και καλύπτουν το 45% έως 70% τους απασχολούμενου στη βιομηχανία εργατικού δυναμικού.

Στις μεγαλύτερες χώρες και στις χώρες εκείνες που εκβιομηχανίστηκαν πολύ νωρίτερα (π.χ. Γαλλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α.). Αντίθετα, υψηλότερα ποσοστά παρουσιάζονται στις μικρότερες χώρες ή σ' εκείνες που εκβιομηχανίστηκαν πιο πρόσφατα, όπως η Αυστραλία, Ιρλανδία, Ιαπωνία.

14.2 Η σημασία των Μ.Μ.Ε.

Εξαρτάται από ποιοτικά κριτήρια. Η διάρθρωση πολλών περιοχών έχει γίνει από μικρές παραγωγικές δυνάμεις, που εξασφαλίζουν εργασία σε τοπικούς πληθυσμού περιορισμένου αριθμού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πλεονέκτημα οικονομικής κλίμακος στην παραγωγή και μπορούν να προσφέρουν άνετους χώρους εργασίας και μεγαλύτερες αποδοχές στο προσωπικό τους.

Εντούτοις, παρουσιάζονται και οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τονώνουν τον ανταγωνισμό και φέρνουν ισορροπία στις οικονομικές δυνάμεις, συμβάλλοντας έτσι στη δυναμικότητα της όλης βιομηχανίας.

Είναι δύσκολο να αναφερθεί κάποιος σήμερα και να εκτιμήσει ποιά είναι η επίδραση των σημερινών οικονομικών πιέσεων στις μικρές επιχειρήσεις, γιατί μετά το 1977 δεν υπάρχουν στοιχεία.

Οι μικρές επιχειρήσεις σε μερικές χώρες φαίνεται πως άντεξαν καλά σ' αυτές τις πιέσεις, ίσως καλύτερα απ' ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά αλλού η εξέλιξη παρουσιάστηκε λιγότερο ευνοϊκή. Για να ενθαρρυνθεί η επέκταση ή να σταματήσει η αποσύνθεση χρειάζονται πιο πολλές και πιο πρόσφατες πληροφορίες για να καταλήξουμε σε συγκεκριμένο συμπέρασμα.

Η καινοτομία είναι παράγοντας εδραίωσης και επέκτασης των Μ.Μ.Ε. Ιδιαίτερη προσοχή, ωστόσο, θα έπρεπε να δοθεί στην ικανοποιητική διάδοση και υιοθέτηση νέας τεχνολογίας παρά στην προώθηση ριζοσπαστικών καινοτομιών. Από τη διάδοση της νέας τεχνολογίας εξαρτάται ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων παραγωγής και η βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων.

Τέλος, μπορούμε να αναφέρουμε ότι όλα τα παραπάνω αποσκοπούσαν:

- α) στην αξιολόγηση του σημερινού ρόλου των Μ.Μ.Ε. ως πηγών και χρηστών καινοτομιών,
- β) στη βελτίωση της σχετικής κυβερνητικής πολιτικής.

Όσον αφορά τον πρώτο σκοπό, λόγω της ευρείας ποικιλίας βιομηχανιών και τεχνολογιών στις χώρες - μέλη και της ανάλογης έντασης ερευνών που θα ήταν απαραίτητες, αποφασίστηκε να γίνει μια έρευνα, στην οποία λήφθηκαν υπ' όψη οι εμπειρίες εκατό περίπου εμπειρογνοώνων από δώδεκα χώρες - μέλη, καλύπτοντας περίπου είκοσι διαφορετικές βιομηχανίες.

Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες πληροφορίες από μελέτες αναφορικά με την εισβολή των Μ.Μ.Ε. στη δημιουργία παραδειγματικών καινοτομικών επιχειρήσεων, στατιστικά δεδομένα ως προς τη συνεισφορά αυτών στην Έρευνα και την Ανάπτυξη καθώς επίσης και εκτιμήσεις του αριθμού των επιχειρήσεων που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες.

Για να συμπληρωθεί η προοπτική αυτή και να διαπιστωθούν οι συνθήκες που επηρεάζουν την καινοτομία στις μικρές επιχειρήσεις, έγινε χρήση πρόσφατων αναλύσεων σχετικά με τις διαδικασίες καινοτομιών που ακολουθούν οι Μ.Μ.Ε. και μεμονωμένα άτομα.

Τρία σεμινάρια, στα οποία συμμετείχαν καινοτόμοι και συνεργάτες τους, διοργανώθηκαν σε τρεις χώρες - μέλη από κοινού, με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ινστιτούτα. Σ' αυτά τα σεμινάρια, εξετάστηκαν θέματα που αναφέρονταν: στη σύλληψη της ιδέας βάσει της οποίας διαμορφώνεται το νέο προϊόν στο management της καινοτομίας και στη χρηματοδότηση αυτής.

Με βάση αυτά τα πορίσματα και μια συστηματική απογραφή των μέτρων που θεσπίστηκαν σε είκοσι περίπου χώρες - μέλη για την τόνωση της καινοτομίας στις Μ.Μ.Ε. προτείνεται στην ενότητα που ακολουθεί ένα σύνολο μέτρων με το οποίο οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να συνεχίσουν, προσαρμόσουν ή επεκτείνουν την πολιτική κινήτρων που ήδη εφαρμόζουν.

14.3 Στοιχεία για την κυβερνητική πολιτική, εξελίξεις και πλαίσιο πολιτικής

Οι κυβερνήσεις έχουν επιδιώξει από πολλά χρόνια να προωθήσουν την καινοτομία και την τεχνολογία με τη λήψη νομοθετικών μέτρων. Οι νόμοι για τις ευρεσιτεχνίες -βασισμένοι στη Σύμβαση των Παρισίων του 1883 -ήταν ανάμεσα στα πρώτα μέτρα που λήφθηκαν με σκοπό την ενθάρρυνση και την ανταμοιβή των εφευρετών.

Η αντιμονοπωλιακή και αντι-trust νομοθεσία ξεκίνησε στις Η.Π.Α. το 1890, με σκοπό να προστατεύσει και να προωθήσει τις ανταγωνιστικές οικονομίες, ώστε να ευνοηθεί η είσοδος σ' αυτές μικρών και νέων επιχειρήσεων με καινοτομικές ιδέες.

Από τη δεκαετία του 1960 έως και τη δεκαετία του 1970 αποδίδεται όλο και συνεχώς μεγαλύτερη σημασία στις Μ.Μ.Ε., η θέση των οποίων στην πολιτική καινοτομίας ποικίλλει από τη μια χώρα στην άλλη. Ορισμένες χώρες έχουν λάβει μέτρα που στο μεγαλύτερο ποσοστό τους στοχεύουν στις Μ.Μ.Ε., επειδή θεωρούνται ως βασικό στοιχείο στην τεχνολογική ή βιομηχανική ανανέωση ή για λόγους αντιστάθμισης προς την εκτεταμένη χρηματοδότηση της οποίας έτυχαν οι μεγάλες επιχειρήσεις στη δεκαετία του 1960.

Άλλες χώρες έχουν λάβει ανάλογα μέτρα για το σύνολο της βιομηχανικής κοινότητας και όχι κυρίως για τις Μ.Μ.Ε. Σε μερικές χώρες εφαρμόζουν πολιτική που αφ' ενός στοχεύει στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφ' ετέρου δε προβλέπει ειδικά μέτρα για τις Μ.Μ.Ε.

Η ενεργητική για τις Μ.Μ.Ε. πολιτική καινοτομίας διακρίνεται σε τρεις πλευρές:

- α) Μέτρα σταθεροποίησης ή βελτίωσης των υποδομών πληροφόρησης, Τεχνικής εκπαίδευσης και Τεχνικής Έρευνας και Ανάπτυξης.

- β) Φορολογικά και οικονομικά μέτρα για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης προγραμμάτων Έρευνας, Ανάπτυξης και καινοτομίας στις Μ.Μ.Ε.
- γ) Μέτρα σχετικά με τον ανταγωνισμό, όπως νόμοι κατά των τραστ, διαδικασίες χορήγησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και αδειών χρήσης τους, κυβερνητικοί κανονισμοί και ρυθμιστικές διατάξεις.

Τα μέτρα της πρώτης κατηγορίας συγκέντρωσαν την ανανεωμένη προσοχή όλων των κυβερνήσεων και έδωσαν αφορμή για την εφαρμογή ευρέων προγραμμάτων.

Τα μέτρα της δεύτερης κατηγορίας αποτελούν συχνά απάντηση σε ιδιαίτερα προβλήματα που προσδιορίζονται από τις Μ.Μ.Ε.

Τα μέτρα που περιλαμβάνονται στην τρίτη κατηγορία, αν και δεν απευθύνονται συγκεκριμένα στις Μ.Μ.Ε, συνδέονται με αυτές, γιατί διευκολύνουν τις σχέσεις τους με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

14.4 Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών

Οι Μ.Μ.Ε. εφαρμόζουν με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα ανακαλύψεις και εξελίξεις που αποβλέπουν στην παραγωγή αγαθών υψηλής απόδοσης προοριζόμενων για πρωτοεμφανιζόμενες ή και παλιότερες αγορές. Παραδείγματα υπάρχουν πολλά σε περιπτώσεις υγειονομικού εξοπλισμού, τηλεπικοινωνιών, συσκευών ασφαλείας, ανάλυσης, ανίχνευσης. Το πρόβλημα που παρουσιάζεται είναι αυτό της συνεχούς προσαρμογής μη τυποποιημένων προϊόντων ή προϊόντων που δεν διαθέτουν τεχνική τελειότητα, η οποία επιτυγχάνεται με τη στενή συνεργασία των καταναλωτών.

Ωστόσο, υπάρχουν και διάφοροι τομείς των οποίων δεν επηρεάζεται η τεχνολογική εξέλιξη, η επηρεάζεται ελάχιστα -όπως είναι η υφαντουργία ή η μεταλλουργία- από τη μεταφορά τεχνολογίας από άλλους τομείς, αλλά αντίθετα εξαρτώνται κατά πολύ από το δικό τους εσωτερικό δυναμισμό. Σε αυτή την περίπτωση, οι Μ.Μ.Ε. συμβάλλουν άμεσα με την υποστήριξη κέντρων συλλογικής έρευνας για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της σειράς των προϊόντων.

Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α. όπου οι Μ.Μ.Ε. εξασφαλίζουν προώθηση εκείνων των τεχνολογιών στις οποίες θεμελιώνονται νέες βιομηχανίες, κατά την τελευταία δεκαετία, Μ.Μ.Ε. που σήμερα είναι σημαντικές επιχειρήσεις, ήταν οι πρώτες που έκαναν επενδύσεις τη μικρο-ηλεκτρονική. Σήμερα πάλι, μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκείνες πρώτες τις ανακαλύψεις που αναφέρονται στη γενετική μηχανική.

Αντίθετα όμως με ότι συνέβη στον τομέα των ηλεκτρονικών, οι μικρές αυτές επιχειρήσεις που ασχολούνται σε τέτοιες δραστηριότητες περιορίζονται σχετικά με τη σύλληψη και την πορεία σχεδίων για λογαριασμό μεγάλων επιχειρήσεων, των οποίων συχνά αποτελούν θυγατρικές εταιρίες.

Σε αντίθεση λοιπόν με όσα πιστεύουν πολλοί, τα επιτεύγματα στην τεχνολογία δεν τα πραγματοποιούν μόνο μεγάλα κρατικά, πανεπιστημιακά ή βιομηχανικά εργαστήρια, αλλά είναι δυνατό να προέρχονται από μικρές επιχειρήσεις, ακόμα και από μεμονωμένα άτομα. Άλλωστε, τα πάντα δείχνουν ότι αυτό θα συνεχιστεί και στο μέλλον.

14.5 Συνθήκες καινοτομίας στη μικρή επιχείρηση

Προκειμένου να υπάρξει μία κατάλληλη χάραξη της πορείας της καινοτομίας, σκόπιμο είναι να κατανοηθούν οι τρόποι με τους οποίους αναφαίνονται οι καινοτόμοι στην κοινωνία και φέρουν εις πέρας επιτυχημένα οικονομικά αποτελέσματα στα σχέδια τους. Οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι βοηθούν για την αναγνώριση περιλαμβάνουν ανάπτυξη της επιδεκτικότητας του ατόμου, εξασφάλιση υποστήριξης που δίδεται στους καινοτόμους, επαρκή οικονομική υποστήριξη και μηχανισμούς για τη διατήρηση του εμπιστευτικού χαρακτήρα μιας ιδέας και την πρόσβασή της στην αγορά.

Επιδεκτικότητα των ατόμων

Για να πραγματοποιηθούν καινοτομίες, συνεπάγεται ότι θα υπάρξουν κατάλληλες προσεγγίσεις, ικανότητες, περιβάλλον πλούσιο από πλευράς σχετικών πληροφοριών και συνθήκες που διευκολύνουν την κινητικότητα.

Η καινοτομική διάθεση συμπεριλαμβάνει εκτίμηση μιας πρόκλησης, ικανότητα διεξαγωγής πειραμάτων και επιθυμίας αμφισβήτησης καθιερωμένων ιδεών και προοδευτική τάση. Ανοιχτό μυαλό και διορατικότητα. Έμπνευση και δημιουργία. Πολλοί καινοτόμοι ωθούνται επειδή το επιθυμούν οι ίδιοι να λύσουν κοινωνικά προβλήματα σχετικά με θέματα υγείας (εξοπλισμός για τις περιπτώσεις σωματικά μειονεκτικών ατόμων), μεταφορών (ηλεκτρικά οχήματα) ή εξοικονόμησης ενέργειας και πρώτων υλών. Το οικονομικό όφελος αποτελεί στοιχείο που συχνά αντιμετωπίζεται σε μεταγενέστερο χρόνο.

Οι ικανότητες του καινοτόμου σχετίζονται περισσότερο με τη χρησιμοποίηση τεχνικών, πληροφοριών, παρά με θεωρητικές γνώσεις, προϋποθέτει δε μακρά μαθητεία σ' αυτά τα προβλήματα. Ο καινοτόμος θα πρέπει να διευρύνει το πνεύμα του, καθώς επίσης να έχει ευελιξία διαθέσεων, ιδιότητες που είναι απαραίτητες για να μπορέσει να επιλέξει τα κυριότερα στοιχεία και να τα συνδυάσει μεταξύ τους σ' ένα άριστο μοντέλο. Όσον αφορά τον εμπορικό τομέα, οι ικανότητες αναφέρονται σε θέματα management, οικονομικής διαχείρισης και marketing.

Είναι φανερό, επομένως, ότι για τη διαμόρφωση των μελλοντικών ηγετών της βιομηχανίας, απαραίτητα είναι τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα, συνεπώς έχουν και μεγάλη σχέση με το ζήτημα. Το Δημοτικό σχολείο καλείται να κατευθύνει τα πρώτα βήματα που επιφέρουν εννοιολογική δημιουργικότητα, ενώ στη μέση εκπαίδευση θα μπορεί να αρχίσει η ευρύτερη εξοικείωση των εφήβων με τα θέματα βιομηχανίας και τεχνολογίας.

Τα πανεπιστήμια παρέχουν βασική τεχνική, εμπορική και επαγγελματική εκπαίδευση και διεγείρουν τα ενδιαφέροντα των φοιτητών: Οι Πολυτεχνικές Σχολές καθώς επίσης και οι Σχολές και Τμήματα Διοικήσεως κατέχουν ως προς αυτό το ζήτημα ιδιαίτερη θέση.

Οπωσδήποτε, τα μαθήματα είναι δυνατόν να προσανατολίζονται στην επιλογή ικανών σπουδαστών για διοίκηση σε κυβερνητικές υπηρεσίες, μεγάλες επιχειρήσεις ή για καθιερωμένους κλάδους της έρευνας μάλλον, παρά σε καινοτομία και επιχειρηματικότητα.

Ακολουθώς, πολλές χώρες έχουν βρει ότι αυτού του είδους τα σχολεία δημιουργούν μικρό αριθμό καινοτόμων.

Η διατήρηση των ιδιαίτερων τεχνικών ικανοτήτων κάθε ατόμου είναι ζήτημα μεγάλης σπουδαιότητας για την εδραίωση της βιομηχανίας και του εμπορίου και ενδιαφέρει πολλές οργανώσεις, όπως π.χ. τα επαγγελματικά σωματεία, τα εργατικά συνδικάτα και τα ιδρύματα που ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Η διατήρηση αυτών των ικανοτήτων πρέπει να αφορά επίσης και τις μεγάλες επιχειρήσεις, γιατί αφ' ενός προμηθεύουν νέες τεχνολογίες σε μικρότερες επιχειρήσεις, αφ' ετέρου δε είναι πελάτες τους.

Μια τέτοια εξωτερική συμμετοχή των παραπάνω οργανώσεων είναι πολύτιμη για τις Μ.Μ.Ε., οι οποίες σε σύγκριση προς τις μεγάλες επιχειρήσεις δοκιμάζουν δυσκολίες στην προσέλευση προσωπικού υψηλής στάθμης και στη δυνατότητά τους να εξασφαλίσουν να πληρώσουν μισθούς που να εξασφαλίζουν τη διατήρηση των υπηρεσιών αυτού του προσωπικού.

Επιπλέον, οι διάφορες διατάξεις σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας μπορεί να δυσχεράνουν την απομάκρυνση του προσωπικού τούτου από τις Μ.Μ.Ε. όταν η παρουσία του δεν είναι πλέον αναγκαία.

Η επιδεκτικότητα ενισχύεται από τον πλούτο και την ποικιλία των πληροφοριών που διοχετεύονται στον καινοτόμο ή από διάφορα γεγονότα, όπως συναντήσεις, διαλέξεις και επαφές με ανταγωνιστές. Οι Μ.Μ.Ε., αν και έχουν συνήθως καλή πληροφόρηση σε θέματα που άπτονται του δικού τους πεδίου δραστηριότητας, είναι συχνά λιγότερο ενήμερες ως προς τους άλλους συναφείς τομείς. Τούτο εξηγεί τη στασιμότητα ορισμένων Μ.Μ.Ε.

Τέλος, η ευέλικτη κινητικότητα προσφέρει δυνατότητες επίτευξης γρήγορων αποτελεσμάτων και συμβάλλει στη διαμόρφωση και πραγματοποίηση νέων προγραμμάτων. Συνεπώς, η κινητικότητα ευνοεί την καινοτομία.

14.6 Δίκτυα υποστήριξης

Η δημιουργικότητα και ο ενθουσιασμός των καινοτόμων εξαρτώνται συχνά από το ενδιαφέρον των ομάδων που έρχονται σε άμεση επαφή μ' αυτούς και με τη σειρά τους βοηθούν στη λεπτομερέστερη επεξεργασία των ιδεών. Η πείρα δείχνει ότι η γένεση της καινοτομίας επιτυγχάνεται από διασταυρωμένο εμπλουτισμό ιδεών μέσα σε μικρές ομάδες ατόμων που συμμετέχουν σε κοινά σχέδια.

Ο σκεπτικισμός του περιβάλλοντος ποτελεί πολλές φορές εμπόδιο στις νέες ιδέες, κυρίως δε όταν πρόκειται για ιδέες που προκαλούν αμφισβητήσεις. Σημαντικό, επομένως, ρόλο παίζουν οι ομάδες επαφής που λειτουργούν μέσα στην κοινωνία και στις οποίες μπορούν να συμπεριληφθούν οι λέσχες τεχνικών, οι σύνδεσμοι επιχειρηματιών και άλλες οργανώσεις αυτού του είδους.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και τούτο οφείλεται κατά ένα μέρος στη θέση που αναγνωρίζουν σ' αυτές τις ομάδες η κοινωνία γενικά και η κυβέρνηση ειδικότερα. Ωστόσο, οι παραπάνω οργανώσεις παρέχουν τόπο συζητήσεων στις οποίες καθορίζονται οι ανάγκες για συγκεκριμένες ειδικότητες και μπορεί να προταθούν κατάλληλες πηγές για ειδικότητες.

Επιπροσθέτως, υπάρχει ένα συμπληρωματικό χαρακτηριστικό για τον καινοτόμο και το προϊόν του, το οποίο είναι η παρουσία του ανθρώπου ο οποίος θα το προωθήσει στην αγορά.

Επειδή οι μεγάλες επιχειρήσεις με τα τελειοποιημένα συστήματα management διαθέτουν συνήθως δικό τους ειδικό προσωπικό για την προώθηση των προϊόντων τους, στον επιστήμονα / μηχανικό που ανέπτυξε την ιδέα στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σπάνια ανατίθεται η προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

Αλλά σε μια Μ.Μ.Ε., που δεν είναι τόσο μεγάλη για να διαθέτει δικό της υπαλληλο γι' αυτό το σκοπό, ένας εξωτερικός συνεργάτης θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμη προσπάθεια.

Η αποστολή του ανθρώπου στον οποίο θα ανατεθεί η προώθηση του όλου θέματος είναι να βοηθήσει τον καινοτόμο να υπερνικήσει ή να παρακάμψει τα διάφορα εμπόδια, όπως λ.χ. την περίπλοκη και δυσνόητη φρασεολογία των επίσημων οργανισμών, τις μεγάλες καθυστερήσεις απαντήσεων σε αιτήματα χρηματοδότησης, το κόστος από την εμπλοκή σε δικαστικούς αγώνες και τη σχετική απώλεια χρόνου, τις δυσκολίες επικοινωνίας με συνομιλητές προερχόμενους από διαφορετικούς κλάδους και, τέλος, τη γενική αδράνεια.

14.7 Οικονομικοί παράγοντες

Αν και οι καινοτομίες παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές, στοιχεία από τους προϋπολογισμούς δημοσίων οργανισμών και εταιρειών χρηματοδότησης καινοτομιών δείχνουν ότι το κόστος μιας “τυπικής” καινοτομίας μπορεί να κυμανθεί γενικά από δύο μέχρι πεντακόσιες χιλιάδες δολάρια. Πρόσθετη ανάπτυξη ενδέχεται βέβαια να είναι λιγότερο δαπανηρή.

Οι δαπάνες είναι δυνατόν να κατανεμηθούν σε τρεις φάσεις: σύλληψη της εννοίας του αντικειμένου που οδηγεί στην εκπόνηση σχεδίου ή μελέτη σκοπιμότητας Έρευνας και Ανάπτυξης που καταλήγουν στην κατασκευή πρωτοτύπου και τέλος, από τεχνικής πλευράς, όταν το μοντέλο έχει σχεδόν οριστικοποιηθεί σε αυτό το στάδιο, στην προ-παραγωγή, παραγωγή και εμπορία.

Το κόστος σχεδίασης και μελέτης σκοπιμότητας αντιπροσωπεύουν ένα μικρό γενικό ποσοστό του όλου κόστους, αλλά η φάση της τεχνικής έρευνας μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή και να επεκταθεί για μερικά χρόνια, ιδιαίτερα αν η σχετική βασική τεχνολογία δεν έχει σταθεροποιηθεί.

Επομένως, οι ιδιώτες καινοτόμοι και οι μικρές επιχειρήσεις συναντούν, πολλές φορές οικονομικά προβλήματα, η ικανοποίηση των οποίων υπερβαίνει τους πόρους που διαθέτουν ιδιαίτερα κατά τη φάση της έρευνας.

Εξάλλου, η προοπτική οικονομικής ωφέλειας από την αντίστοιχη επένδυση μπορεί να είναι πολύ απομακρυσμένη. Η συγκέντρωση κεφαλαίων είναι ακόμα πιο προβληματική για τις επιχειρήσεις που ξεκινούν για πρώτη φορά χωρίς να έχουν αποθεματικό προς επένδυση και οικονομικά αρχία στα οποία θα μπορούσαν να ανατρέξουν.

Επομένως, οι καινοτόμοι θα διερευνήσουν όλες τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης: προσωπικές αποταμιεύσεις, συστήματα τραπεζικής πίστης, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δανεισμό, έκδοση μετοχών και ομολογιών, σύναψη συμβολαίων με άλλες επιχειρήσεις και κεφάλαια από το δημόσιο τομέα.

Το σύνολο των κεφαλαίων που συγκεντρώνονται από έναν καινοτόμο είναι συνήθως ετερογενές. Η χρηματοδότηση θα διέπεται συχνά από μία σχέση ιδίων κεφαλαίων προς ξένα που θα θεωρείτο ως μη συνετή από έναν τυπικό οικονομολόγο. Η προέλευση των κεφαλαίων περιορίζεται στις επιχορηγήσεις του δημοσίου, εταιρείες διάθεσης κεφαλαίων και τράπεζες.

Οι επιχορηγήσεις του Δημοσίου παράχονται συχνά για την κάλυψη δαπανών που αφορούν την Έρευνα και την Ανάπτυξη. Αλλά οι δημόσιοι φορείς έχουν περιορισμένους προϋπολογισμούς και υπόκεινται συνήθως σε νομοθετικούς περιορισμούς ως προς τα ποσά που έχουν τη δυνατότητα να χορηγήσουν.

Γι' αυτό το λόγο, οφείλουν να είναι εκλεκτικοί και τα κριτήρια δανεισμού που χρησιμοποιούν σπάνια να είναι καλά καθορισμένα. Εξάλλου, επειδή οι φορείς αυτοί δίδονται από γραφειοκρατικούς κανόνες, είναι συχνά δυσπρόσιτοι στις Μ.Μ.Ε. Τελευταία, όμως, διάφορες πιέσεις οδήγησαν στην πραγματοποίηση των διαδικασιών επιχορήγησης στην Περιφέρεια, να επιταχύνονται οι εγκρίσεις και τα κεφάλαια και οι επιχορηγήσεις να καταβάλλονται με ταχύτερο ρυθμό.

Οι ιδιωτικές και δημόσιες εταιρείες διάθεσης κεφαλαίων έχουν την τάση να αποφεύγουν τη χρηματοδότηση μακροπρόθεσμων προγραμμάτων Έρευνας & Ανάπτυξης και παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλό βαθμό κινδύνου.

Αντίθετα, δείχνουν προτίμηση σε προγράμματα που προσεγγίζουν το στάδιο της εμπορικής εκμετάλλευσης και είναι ταχείας οικονομικής απόδοσης. Πρέπει, επίσης, να είναι πολύ εκλεκτικές και να μην παρέχουν υποστήριξη παρά μόνο σε υποψηφίους, των οποίων οι καινοτομές έχουν πολλές ελπίδες επιτυχίας.

Οι τράπεζες δείχνουν επιφυλακτικότητα όταν πρόκειται να χρηματοδοτήσουν μια καινοτομία, επειδή στερούνται της απαραίτητης πείρας και μεθοδολογίας για την αξιολόγηση τεχνικών προγραμμάτων, δοκιμάζουν δυσκολίες επικοινωνίας με τους καινοτόμους και έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τους κινδύνους, τους οποίους πάλι οι καινοτόμοι, από τη σκοπιά τους, υποτιμούν.

Εντούτοις, από διάφορες μελέτες προκύπτει ότι μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, μια τεχνολογική επιχείρηση έχει καλύτερες προοπτικές επιβίωσης από τις άλλες μη τεχνολογικές επιχειρήσεις.

Διάφορες μελέτες οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι τα οικονομικά εμπόδια που συνατούν οι Μ.Μ.Ε. στην πραγματοποίηση του προγράμματός τους σχετίζονται με το βαθμό συγκεντρωτισμού των πιθανών πηγών χρηματοδότησης: λιγότερος συγκεντρωτισμός και μεγαλύτερος ανταγωνισμός θα είχαν, συνεπώς, ευνοϊκά αποτελέσματα.

14.8 Προστατευτικά και ρυθμιστικά συστήματα

Οι καινοτομίες μπορούν να ασκήσουν συνήθως μικρή επιρροή σε άλλους οργανισμούς και είναι, επομένως, αναγκαία η λειτουργία μηχανισμών που θα εξασφαλίζουν σ' αυτούς κάποια προστασία. Οι μηχανισμοί αυτοί θα πρέπει να προβλέπουν την αποδοχή από την κοινωνία γενικά και ειδικότερα από τις τράπεζες, διότι υπάρχει ανάγκη αναγνώρισης μιας περιόδου εκμάθησης για τον καινοτόμο, καθώς πρέπει να εξασφαλιστεί εχεμύθεια για τις ιδέες του καινοτόμου έναντι στους οικονομικά ισχυρότερους ανταγωνιστές του και επειδή οι δυνάμεις που κινούνται στο εμπόριο και αυτές που ρυθμίζουν με διατάξεις τα θέματα της καινοτομίας οφείλουν να μην εμποδίζουν την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά.

Καθιερωμένες βιομηχανίες μπορεί να δείχνουν έλλειψη ανεκτικότητας προς τους καινοτόμους, οι οποίοι, ωστόσο, έχουν ανάγκη της συμβουλής και της λειτουργικής επίδειξης που θα μπορούσαν να τους προσφέρουν οι πρώτες, αν και οι καινοτόμοι μαθαίνουν πολλά με την πείρα.

Σε πολλές όμως χώρες, εκτός από τη Β. Αμερική, η αποτυχία από την έλλειψη πείρας θεωρείται ότι αποτελεί στίγμα για τον επιχειρηματία. Στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότερες από τις νέες επιχειρήσεις θα αποτύχουν, αλλά επίσης υποδηλώνουν ότι μια δεύτερη δοκιμή θα είναι πιο επιτυχημένη από την πρώτη. Η λήψη, συνεπώς, μέτρων για την υπερνίκηση των αιτιών που αδήγησαν σε αρχική αποτυχία θα διευκόλυνε την ταχύτερη ανάληψη μιας δεύτερης προσπάθειας.

14.9 Προώθηση της κοινωνικής επιδεκτικότητας

Η καινοτομία μπορεί να είναι αυτοσκοπός, αλλά είναι κυρίως και μέσο προσαρμογής σε ένα καινούριο περιβάλλον.

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή με τη βοήθεια της τεχνικής δημιουργικότητας των ατόμων και των μικρών επιχειρήσεων, χρειάζεται να γίνει κατανοητό το νόημα της καινοτομίας, καθώς και οι συνθήκες που διευκολύνουν την ανάπτυξη καινοτομιών.

Ιδιαίτερα ενδιαφερόμενες ομάδες για αυτά τα θέματα είναι : τα εργοδοτικά και εργατικά σωματεία, οι επιστημονικοί και τεχνικοί οργανισμοί, οι περιφερειακές οργανώσεις και οι ενώσεις καταναλωτών. Όλες αυτές οι ομάδες παίζουν ρόλο, ωστό θεμελιώδους σημασίας είναι η συμβολή του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στην ανώτατη εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων και των τεχνικών επαγγελματικών σχολών, πρέπει να ληφθούν περισσότερα συγκεκριμένα μέτρα. Μερικοί πειραματισμοί έδωσαν ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Τα μαθήματα που θα πρέπει να διδαχθούν γι' αυτό το σκοπό είναι τα εξής:

- συνδυασμός διδασκαλίας θεμάτων τεχνολογίας και διοίκησης επιχειρήσεων,
- εκπαίδευση σπουδαστών στο σχεδιασμό προϊόντων και σε ό,τι αφορά τη δημιουργία τη δημιουργία επιχειρήσεων, και
- συμμετοχή των σπουδαστών σε πραγματικά προγράμματα, κατά προτίμηση, σχετικά με καινοτομικές εργασίες στη βιομηχανία.

Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση και η εξειδικευμένη επανεκπαίδευση και τα σεμινάρια κατάρτισης αυξάνουν την ικανότητα προσαρμογής και κινητικότητας του εργατικού δυναμικού. Η απασχόληση σε νέες επιχειρήσεις και σε καινοτομικό περιβάλλον απαιτεί ιδιαίτερα κίνητρα και ικανότητες. Η προϋπόθεση αυτή θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη στην κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Ερωματολόγιο

Πάτρα,
Επωνυμία Επιχείρησης: *PATRA PIZZA*,
Προϊόντα ή Υπηρεσίες: Πίτσες

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: Ενάμισυ χρόνος.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο, αλλά κυρίως το χειμώνα.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Οι βιοτεχνίες.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αρνητικά.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αβέβαιο.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Βέβαια.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Ποιότητα, υπευθυνότητα, εξυπηρέτηση, καλές τιμές.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Είναι εξυπηρετικό, αλλά μακριά από την αξία του είδους.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Σίγουρα.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *ΑΦΟΙ ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΙ*,

Προϊόντα ή Υπηρεσίες : *Είδη κινκαλερίας*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, είναι σημαντικός.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *15 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Όλο το χρόνο.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Το καλοκαίρι πιο πολύ.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Είναι οικογενειακή επιχείρηση.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Δεν βοηθάει τις Μ.Μ.Ε.*

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι, δεν επαρκούν.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Οι βιοτεχνίες και οι αγροτικές επιχειρήσεις.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Κατά τη γνώμη μου αρνητικά.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Θα κλείσουν.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Συντελούν και οι Μ.Μ.Ε. στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά είναι δύσκολο να επιζηήσουν.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Πολύ λίγες.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Φυσικά και λειτουργούν σε βάρος.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Βέβαια, κάνουμε ό,τι μπορούμε για να ικανοποιούμε τον καταναλωτή.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Χαμηλές τιμές και ποικιλία.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Είναι έξυπνο αλλά είναι και ακριβό.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι σε σεμινάρια. Μόνο σε εκθέσεις συμμετέχουμε.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Δεν έχουμε.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Βεβαίως και θα θέλαμε.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Προμηθευτική Ν. Αποστολόπουλος-Χ. Μητρόπουλος*,
Προϊόντα ή Υπηρεσίες: *Αποθήκη Χονδρικής-Λιανικής, Απορρυπαντικά-Χαρτικά*
Πλαστικά, Τροφοδοσίες Ξενοδοχείων, Mini-Market, - Εστιατορίων

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, είναι πολύ σημαντικός.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *3 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Όλο το χρόνο λειτουργεί.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Η επιχείρηση λειτουργεί με χονδρική και λιανική πώληση. Το καλοκαίρι υπάρχει αύξηση της χονδρικής και το υπόλοιπο χρονικό διάστημα η λιανική.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Ναι.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Εάν εφαρμόζονταν οι νόμοι στην Ελλάδα, ίσως. Με την υπάρχουσα Νομοθεσία και νοοτροπία, οι Μ.Μ.Ε. μέρα με τη μέρα ακολουθούν το δρόμο της εξαφάνισης.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Εδικοίτερα οι μικρές επιχειρήσεις, γιατί αγωνίζονται με περισσότερο ζήλο για επιβίωση στο χώρο τους γιατί δεν έχει τη δύναμη του marketing.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αν δεν είναι αθέμιτος, θετικά.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αβέβαιο.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι, στον μεγαλύτερο βαθμό.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Πάντα έχετε, αλλά είναι ασύμφωρες και επικίνδυνες.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι, κάνουν αθέμιτο ανταγωνισμό με την πλάτη του κράτους.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Εξυπηρέτηση-Ευγένεια-Καλές τιμές.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Ναι, αλλά τα προϊόντα χωρίς συσκευασία (πέρα από τον κίνδυνο νοθείας) δίνουν μεγαλύτερο κέρδος στην εταιρεία.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,
Επωνυμία Επιχείρησης: *Ρούτισης Β - Αντωνόπουλος Ο.Ε.*
Προϊόντα ή Υπηρεσίες: *Ζαχαρώδη - Αυτοκόλλητα έντυπα*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, θεωρείται σημαντικός, γιατί έχουμε μια ικανοποιητική πορεία στο χώρο της αγοράς.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *10 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Λειτουργεί όλο το χρόνο.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Αύξηση υπάρχει ιδιαίτερα το Σεπτέμβριο και το Πάσχα.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Ναι. Αποτελείται από 10 άτομα.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Όχι.*

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Φυσικά και όχι.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Ο Βιομηχανικός κλάδος.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αρνητικά, γιατί κατεβαίνουν οι τιμές και, προσπαθώντας να ακολουθήσουν και οι άλλοι, μειώνεται το ποσοστό κέρδους.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Λίγες θα επιβιώσουν και φυσικά θα επιβιώσουν αυτές που δεν λειτουργούν πρόχειρα αλλά ακολουθούν την εξέλιξη.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Πολύ λίγο.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Όχι. Οι όροι δεν είναι ευνοϊκοί από τις τράπεζες.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Φυσικά λειτουργούν εις βάρος. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό να βγάλουν από τη μέση τις Μ.Μ.Ε.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Βεβαίως.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Άμεση εξυπηρέτηση, εκπτώσεις στις τιμές και φιλικό προσωπικό.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Έξυπνο ναι, αλλά αμφισβητείται αν είναι σωστό.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Όχι, δεν έχουμε.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Οποσδήποτε.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Δεν παράγουμε.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *ΤΕΧΝΟΧΡΟΝΟΣ Computers*,

Προϊόντα ή Υπηρεσίες : Υπολογιστές ή παρεμφερή είδη

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Σημαντικότατος.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: 13 χρόνια.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο.

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Σεπτέμβριος-Οκτώβριος.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ελλιπής ενημέρωση.

Ερώτηση 8 : Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;

Απάντηση: Βιοτεχνίες.

Ερώτηση 9 : Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Θετικά ως προς την ποιότητα, αρνητικά ως προς τον οικονομικό ανταγωνισμό.

Ερώτηση 10 : Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Μέλλον υπάρχει με την εξειδίκευση και τυποποίηση.

Ερώτηση 11 : Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 12 : Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση: Όχι αρκετές.

Ερώτηση 13 : Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 14 : Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;

Απάντηση: Αρκετά.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Οι υπηρεσίες που προσφέρουμε.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Ναι, είναι εμπορικό.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι, έχουμε.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Όχι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Δώρων Αδωρων,*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες: Είδη δώρων

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Θεωρώ ότι είναι σημαντικός. Το αντικείμενο το οποίο πουλάμε συμβάλλει αρκετά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: 11 μήνες.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο.

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Μεγαλύτερη κίνηση έχει τις γιορτές.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Δεν ξέρω.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αν και από ότι βλέπουμε οι Μικρομεσαίες αντιμετωπίζουν προβλήματα, κατά κάποιο τρόπο βοηθούν.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Ο κλάδος των Super-Market.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Τις επηρεάζει θετικά, ώστε να υπάρχει έτσι μείωση των τιμών και να μην δημιουργούνται φαινόμενα μονοπωλίων.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Λουκέτο.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Κατά ένα μεγάλο ποσό ναι, γιατί με τη σειρά τους προσφέρουν πολλά στην αγορά.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Λειτουργούν εις βάρος, λόγω του ότι προσφέρουν καλύτερες τιμές, αφού έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Πάρα πολύ.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Ποικιλία, χαμηλές τιμές, άνετο διαμορφωμένο περιβάλλον, design.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Είναι επιχειρηματικά έξυπνο, αλλά πολλές φορές μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνο.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι, αλλά στο άμεσο μέλλον πρόκειται.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Φυσικά.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερωματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Οίκος Νυφικών ΒΑΣΩ ΖΟΡΜΠΑΛΑ,*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες : *Νυφικά*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Είναι σημαντικός, γιατί η επιχείρηση έχει ήδη κρατήσει μεγάλο χρονικό διάστημα στο χώρο της αγοράς.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: 9 χρόνια.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο λειτουργεί.

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Από το Πάσχα και έπειτα.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Ναι, μόνιμο.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι. Έρχονται επιχειρήσεις ξένες στην Ελλάδα, με συνέπεια να δημιουργείται ανταγωνισμός και οι Μικρομεσαίες να κλείνουν.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Γενικά ο κλάδος των Μ.Μ.Ε.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αρνητικά για την επιχείρηση, ώστε να μην μπορεί να επιβιώσει και θετικά γιατί γίνεται καλύτερη.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αβέβαιο. Θα κλείσουν.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Ναι, αλλά δεν έχουμε δανειστεί.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Βέβαια λειτουργούν εις βάρος.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Ναι, γιατί έχουμε ζήτηση στα προϊόντα μας.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Έχουμε προϊόντα κατά αποκλειστικότητα, χαμηλές τιμές και σωστή εξυπηρέτηση.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Όχι, εμείς στο μαγαζί για παράδειγμα τις λαμπάδες τις φτιάχνουμε μόνοι μας και δεν τις παίρνουμε έτοιμες.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Δεν χρειάζεται ιδιαίτερη τεχνολογία στην επιχείρησή μας.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Σίγουρα.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Τρύφων Φωτόπουλος,*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες : *Οικοδομικές επιχειρήσεις*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, είναι σημαντικός.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *15 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Λειτουργεί όλο το χρόνο.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Από το Μάρτιο έως και το Σεπτέμβριο.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Όχι.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Ναι και όχι.*

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Όχι δεν επαρκούν.*

Ερώτηση 8 : Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;

Απάντηση: Ο οικοδομικός κλάδος.

Ερώτηση 9 : Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Τις επηρεάζει θετικά, γιατί έτσι βελτιώνονται και προσπαθούν πάντα για το καλύτερο.

Ερώτηση 10 : Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Θα παίξει γενικά καθοριστικό ρόλο.

Ερώτηση 11 : Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Ναι, φυσικά εξαρτάται.

Ερώτηση 12 : Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση: Δυστυχώς όχι.

Ερώτηση 13 : Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;

Απάντηση: Ναι λειτουργούν.

Ερώτηση 14 : Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Ποιότητα και καλό σέρβις.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Ναι, φυσικά.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Bssil' s Royal Gift House,*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες : *Είδη Δώρων*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, είναι.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *3 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Όλο το χρόνο.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Υπάρχει αύξηση το χειμώνα και ιδιαίτερα κατά την περίοδο των εορτών, λόγω του είδους που πουλάμε.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Όχι.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Όχι, δεν δίνει.*

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Δεν επαρκούν, διαφορετικά θα είχαμε καλύτερα αποτελέσματα για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Είναι ο κλάδος των τουριστικών επιχειρήσεων.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Τις επηρεάζει αρνητικά, γι' αυτό οι περισσότερες κλείνουν.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Θα κλείσουν.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Βεβαίως εξαρτάται.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι λειτουργούν εις βάρος.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Χαμηλές τιμές.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Καθόλου.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,
Επωνυμία Επιχείρησης: *Βιοτεχνία Υφασμάτων Ελ. Ντότσικα*,
Προϊόντα ή Υπηρεσίες: *Υφάσματα*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Θεωρείται σημαντικός, γιατί το ύφασμα είναι είδος πρώτης ανάγκης, προϊόν που ποιυλιέται και καταναλώνεται, με συνέπεια να υπάρχει κίνηση στην αγορά και η επιχείρηση να λειτουργεί. Έτσι συμβάλλουμε στο ρόλο της παραγωγικότητας.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: 29 χρόνια.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Όλο το χρόνο.

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Υπάρχει κάθε εποχή, ανάλογα με το είδος του προϊόντος που παράγουμε. Δηλαδή ύφασμα (φανέλα) για το χειμώνα, και το απλό για το καλοκαίρι.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Δίνει, γιατί η αγορά μεγαλώνει και έχουμε φτηνό εργατικό δυναμικό από άλλες χώρες.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι, δεν επαρκούν, γιατί δεν δίνουν τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις να εξελιχθούν. Για παράδειγμα, εμείς είμαστε Μικρομεσαία από το 1967.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Είδη ρουχισμού, φαγητού.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Πλεονεκτήματα: η επιχείρηση βελτιώνεται γιατί συναγωνίζεται, με αποτέλεσμα να έχουμε καλύτερα προϊόντα.

Μειονεκτήματα: Γίνεται μαρασμός στην αγορά ανάμεσα στις επιχειρήσεις, έτσι ώστε η πελατεία να μοιράζεται.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Δεν υπάρχει μέλλον. Αυτές που θα μείνουν θα συγχωνευθούν γιατί υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Φυσικά.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Οτιδήποτε λειτουργεί εις βάρος, γιατί αν αυτές ασχολούνται και με το ίδιο αντικείμενο υπάρχει συναγωνισμός και υπολειτουργεί.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: 100%.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Τιμολόγηση, μη ανθυγιεινά προϊόντα, γνήσια υλικά.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Είναι πιο έξυπνο. Απαιτεί περισσότερο εργατικό δυναμικό, υπάρχει κέρδος στην επιχείρηση με μικρότερο κόστος. Εμείς δίνουμε και τυποποιημένα, αλλά και σε ποσότητες, ανάλογα τι ζητά ο πελάτης.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Αυτή τη στιγμή όχι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Σίγουρα.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,

Επωνυμία Επιχείρησης: *Μάγδα*

Προϊόντα ή Υπηρεσίες: *Είδη ρουχισμού*

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: *Ναι, είναι αρκετά σημαντικός.*

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: *20 χρόνια.*

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: *Όλο το χρόνο.*

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: *Περισσότερο το χειμώνα.*

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: *Ναι.*

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: *Όχι, γιατί τείνει να τις εξαφανίσει λόγω ανταγωνισμού.*

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι, δεν επαρκούν. Διαφορετικά θα είχαμε καλύτερα αποτελέσματα.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Μ.Μ.Ε.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Τις επηρεάζει αρνητικά.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Αβέβαιο.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι, φυσικά εξαρτάται, γιατί αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό στην ελληνική οικονομία.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Ποσότητα και χαμηλή τιμή.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Φυσικά.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Ναι, θα θέλαμε.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Όχι.

Ερωτηματολόγιο

Πάτρα,
Επωνυμία Επιχείρησης: *Fast Food (MAM)*
Προϊόντα ή Υπηρεσίες : Διατροφή

Ερώτηση 1 : *Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Είναι σημαντικός, γιατί και εμείς προσφέρουμε στην αγορά, αλλά ελπίζουμε για κάτι καλύτερο.

Ερώτηση 2 : *Ποιός είναι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης;*

Απάντηση: 4 χρόνια.

Ερώτηση 3 : *Η επιχείρηση λειτουργεί εποχιακά ή όλο το χρόνο;*

Απάντηση: Λειτουργεί όλο το χρόνο.

Ερώτηση 4 : *Ποιές εποχές υπάρχει αύξηση των υπηρεσιών της επιχείρησης;*

Απάντηση: Υπάρχει αύξηση ιδιαίτερα την καλοκαιρινή περίοδο, ειδικότερα όταν προσφέρουμε μύρα και μεζέ.

Ερώτηση 5 : *Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;*

Απάντηση: Ναι, το μαγαζί μας έχει οικογενειακή μορφή.

Ερώτηση 6 : *Πιστεύετε ότι η ένταξή μας στην Ε.Ε. δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Είναι πιο καλά τα πράγματα με την ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ερώτηση 7 : *Επαρκούν τα κίνητρα της μέχρι τώρα Νομοθεσίας των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Δεν επαρκούν. Τα έξοδα είναι πολλά και τα έσοδα λίγα.

Ερώτηση 8 : *Ποιός είναι κατά τη γνώμη σας ο παραγωγικότερος κλάδος επιχειρήσεων;*

Απάντηση: Ειδικότερα ο τομέας που ασχολείται με τη διατροφή.

Ερώτηση 9 : *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον Τύπο, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Τις επηρεάζει αρνητικά. Υπάρχουν πολλά μαγαζιά στη δική μας περίπτωση που προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε το ένα το άλλο.

Ερώτηση 10 : *Ποιό είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Με τα σημερινά δεδομένα το μέλλον είναι μηδαμινό.

Ερώτηση 11 : *Η αύξηση της παραγωγικότητας γενικά εξαρτάται και από τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Φυσικά εξαρτάται, γιατί οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στη χώρα μας.

Ερώτηση 12 : *Ως Μ.Μ.Ε. έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;*

Απάντηση: Ναι, έχουμε.

Ερώτηση 13 : *Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκρότηση μεγάλων επιχειρήσεων είτε με ελληνικά είτε με ξένα κεφάλαια. Πιστεύετε ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν εις βάρος των Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Λειτουργούν εις βάρος, για παράδειγμα τον Βασιλόπουλο, όπου ανταγωνίζεται τα συνοικιακά καταστήματα.

Ερώτηση 14 : *Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στον καταναλωτή;*

Απάντηση: Είμαστε.

Ερώτηση 15 : *Ποιά είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τη δική σας επιχείρηση;*

Απάντηση: Πρώτα από όλα η ποιότητα στο φαγητό μας σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμές.

Ερώτηση 16 : *Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;*

Απάντηση: Είναι έξυπνο, γιατί έχει εμφάνιση και λειτουργικότητα.

Ερώτηση 17 : *Έχετε συμμετάσχει ως επιχείρηση σε ειδικά σεμινάρια για τις Μ.Μ.Ε.;*

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση 18 : *Έχετε τη δυνατότητα από οικονομικής πλευράς να οργανώσετε με τη σύγχρονη τεχνολογία την επιχείρησή σας;*

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση 19 : *Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας, θα θέλατε να οργανώσετε πιο σωστά την επιχείρηση;*

Απάντηση: Φυσικά.

Ερώτηση 20 : *Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;*

Απάντηση: Έτσι και έτσι.

Προς:

Θέλουμε να σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τις πληροφορίες που θα μας δώσετε, προκειμένου να καταγράψουμε την πτυχιακή μας εργασία, με θέμα: "Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΝ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ" τις πολύ ενδιαφέρουσες απόψεις σας για το κλάδο των Μ.Μ.Ε.

Θέλουμε επίσης να σας διαβεβαιώσουμε ότι η πτυχιακή μας εργασία στοχεύει να παρουσιάσει ειλικρινή συμπεράσματα για το ρόλο που οι Μ.Μ.Ε. καλούνται να παίξουν στην ανάπτυξη της οικονομίας μας.

Μετά τιμής,

ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΚΑΤΡΑΚΑΖΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΝΑ

Τελειόφοιτες Τ.Ε.Ι.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμπεράσματα από την έρευνα

Σίγουρα, θα μπορούσε να πει κανείς ότι πολλές ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν οργανωτικά από τις πραγματικά ανώνυμες εταιρείες. Βάσει όμως της έρευνας την οποία διεξαγάγαμε σε Μ.Μ.Ε. της περιοχής Πατρών, έχουμε να διαπιστώσουμε τα εξής:

Οι περισσότερες από αυτές δεν διέθεταν ένα αρκετά καλό επιχειρησιακό περιβάλλον και κλίμα. Με την εξασφάλιση του κατάλληλου κλίματος και του σωστού πλαισίου λειτουργίας των ελληνικών Μ.Μ.Ε. το management θα μπορούσε να αναδείξει το βασικό παράγοντα επιτυχίας τους, συμβάλλοντας παράλληλα και στην ανάπτυξη της οικονομίας γενικότερα.

Με ένα σωστό management, το οποίο θα παρεμβάλλεται μεταξύ ιδιοκτησίας και εργαζομένων αμβλύνοντας τις γνωστές ταξικές αντιπαραθέσεις. Είναι ο βασικός συντελεστής παραγωγής, γιατί δρα ως συντονιστικός παράγοντας των ανθρώπινων προσπάθειών, κατά τρόπο που οι ατομικές επιδιώξεις να μετατρέπονται σε κοινωνικές.

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες από αυτές λειτουργούν αρκετά χρόνια και προσφέρουν στο χώρο της αγοράς, οι ιδιοκτήτες τους δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι για το μέλλον των επιχειρήσεών τους, αλλά και γενικά για τις υπόλοιπες Μ.Μ.Ε. που λειτουργούν στον υπόλοιπο ελλαδικό χώρο.

Παρατηρήσαμε μερική έλλειψη γνώσης σε θέματα ενημέρωσης και προστασίας των Μ.Μ.Ε. αλλά και σε θέματα που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση τις δράσεις και τα προγράμματά της. Η άγνοια αυτή δικαιολογείται εν μέρει, διότι οι πιο πολλοί δεν έχουν συμμετάσχει σε ειδικά σεμινάρια επιμόρφωσης που θα έδιναν μια διαφορετική αντίληψη στον τρόπο δράσης τους.

Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένος, με αποτέλεσμα οι στόχοι να μην είναι ξεκάθαροι και να έχουμε προβληματική λειτουργία.

Παρ' όλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις δείχνουν να είναι ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον καταναλωτή, εντούτοις παρουσιάζεται μια αντιφατικότητα στις απαντήσεις ως προς το μέλλον των Μ.Μ.Ε.

Το γεγονός ότι οικογενειοκρατούνται δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια εξέλιξης και ανάπτυξης. Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας, χωρίς να έχει τις κατάλληλες γνώσεις, προχωρεί σε ενέργειες που πολλές φορές μπορεί να αποβούν μοιραίες για την επιχείρηση.

Ο φόβος του ανταγωνισμού απομακρύνει και την τελευταία ελπίδα στον επιχειρηματία της Μ.Μ.Ε. για οποιαδήποτε ενέργεια, για κάτι νέο. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές παραμένουν στάσιμες, ενώ εκείνες που δεν τολμούν έχουν αβέβαιο μέλλον.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Επισημαίνεται ότι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες και τα στελέχη Μ.Μ.Ε. τη βαρύτητα και κυρίως την αναγκαιότητα βελτίωσης του ορθολογισμού των αποφάσεων που λαμβάνονται τόσο για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών μονάδων όσο και για την εσωτερική τους οργάνωση. Είναι βασική προϋπόθεση για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά η διοίκηση αλλά και η διαχείριση μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκεφτούν να αξιολογήσουν καθώς και να εκμεταλλευτούν τις αμέτρητες ευκαιρίες από την ενοποίηση της ευρωπαϊκής αγοράς και να τις αξιοποιήσουν. Πέρα από την προστασία που παρέχουν τα εθνικά σύνορα, χρειάζεται παράλληλα και μια εσωτερική αναδιάρθρωση για καλύτερα αποτελέσματα τόσο στη διοίκηση αλλά και γενικά σε όλο το μηχανισμό της Μ.Μ.Ε.

Είναι, εξάλλου, γνωστή η σπουδαιότητα του κοινωνικού ρόλου και της κοινωνικής διάστασης της επιχείρησης. Η αναγκαιότητα να καθιερωθεί ένας ιδιαίτερος τρόπος προσέγγισης του καταναλωτή κρίνεται υψίστου ενδιαφέροντος και επιβάλλεται όλο και περισσότερο και με πιο σύγχρονες μεθόδους.

Επιπρόσθετα, ένας βασικός τους στόχος θα πρέπει να είναι ο θεσμός της χορηγίας. Η χορηγία μπορεί να οριστεί ως μια συναλλαγή οικονομικού χαρακτήρα μέσα στα πλαίσια του marketing, μέσω της οποίας η επιχείρηση - χορηγός στηρίζει οικονομικά μια πολιτιστική εκδήλωση.

Παράλληλα, η εξάπλωση του θεσμού αυτού θα μπορέσει να λύσει βασικά προβλήματα του καιρού μας, όπως την αδυναμία χρηματοδότησης που παρουσιάζει το κράτος και την υπερσκέλιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. Πρέπει οι Μ.Μ.Ε. να δραστηριοποιηθούν μέσα από αυτές τις κοινωνικές δραστηριότητες.

Όσον αφορά την παραγωγικότητα στην επιχείρηση, θα πρέπει αυτή να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον Manager, που είναι και το πραγματικό κλειδί της παραγωγικότητας. Θα πρέπει να αναλαμβάνει ευθύνες για κάθε πρόβλημα της παραγωγής, όχι μόνο σε ότι αφορά τον παράγοντα άνθρωπο αλλά και το υλικό, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, το κεφάλαιο.

Προϊστάμενος και εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις ίδιες προσδοκίες, γιατί διαφορετικά η παραγωγικότητα θα είναι εκείνη που θα επωμιστεί το μεγαλύτερο βάρος.

Ιάπωνες Managers υποστηρίζουν ότι προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας, θα πρέπει να υπάρχει σταθερότητα και συνέχεια στη διαδικασία της παραγωγής. Γι' αυτό το λόγο, το μυστικό της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να συνίσταται στη συνεχή βελτίωση του σχεδιασμού του προτύπου της επιχείρησης.

Στόχος η προσαρμογή της εσωτερικής δομής και εξωτερικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων με ευέλικτο τρόπο και με συνεχή καινοτομία έναντι της αυξανόμενης περιβαλλοντικής αβεβαιότητας που προκαλείται από την ανάγκη για καινοτομία.

Πρέπει να προβάλλεται συνεχώς το σλόγκαν "δεν επιθεωρείς την ποιότητα αλλά την ενσωματώνεις σε αυτό", δηλαδή φτιάχνεις την ποιότητα αναπτύσσοντας σωστές προδιαγραφές, μεθόδους και πρότυπα.

Οι Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να δείχνουν ύψιστο ενδιαφέρον, εάν πραγματικά νοιάζονται για την επιβίωσή τους στον εξονυχιστικό έλεγχο των εισερχόμενων πρώτων υλών και στην επαναπληροφόρηση των προμηθευτών τους. Δεν πρέπει να ασκούν πίεση στους προμηθευτές με τα ελαττωματικά προϊόντα, αλλά να συνεργάζονται μαζί τους με ειδικά σεμινάρια για την κατάρτιση των εργαζομένων των προμηθευτριών επιχειρήσεων.

Σημαντική συνεισφορά, όμως, παρουσιάζουν και οι έκτακτες θεσμικές παρεμβάσεις που θα πρέπει να γίνονται ιδιαίτερα αισθητές από την πλευρά της Πολιτείας για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των Μ.Μ.Ε., όπως ενθάρρυνση μεταφοράς, τεχνολογικές και φορολογικές απαλλαγές, προτιμησιακή χρηματοδότηση κ.ά.

Το μυστικό της επιτυχίας θα πρέπει να είναι ένα περίπλοκο, αλλά λειτουργικό, απλό, αλληλεπιδραστικό σύστημα management, με δεδομένη τη μακροπρόθεσμη υποστήριξη και συνεργασία όλων των επιπέδων management και των εργαζομένων.

Τα στελέχη θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον όχι μόνο στα κέρδη αλλά και στη σταθερότητα της επιχείρησης για το μέλλον. Η σταθερότητα αυτή εξασφαλίζεται με την οργάνωση, τη στελέχωση, τον εφοδιασμό της επιχείρησης με τα αναγκαία κεφάλαια.

Βασικοί στόχοι για τις ελληνικές Μ.Μ.Ε. θα πρέπει επιπρόσθετα να είναι τα παρακάτω:

- Ανανέωση του προσωπικού των πωλήσεων για μια πιο αποδοτική προσπάθεια, με αποτέλεσμα τη συσώρευση περισσότερων κερδών, όχι βέβαια εις βάρος της ποιότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση των πωλητών σε σύγχρονα συστήματα πωλήσεων.
- Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος.
- Δημιουργία νέου συστήματος αμοιβών, στηριγμένο στην παραγωγικότητα.

- Όσον αφορά το σχεδιασμό μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να γίνει συνείδηση σε κάθε στέλεχος ότι ο χρόνος και η υπερδέσμευση είναι οι χειρότεροι εχθροί που μπορούν να πλήξουν την πλειοψηφία των επιχειρηματικών αποφάσεων.
- Η αποτελεσματική σχεδιοποίηση επιβάλλει στον manager ή σε αυτόν που παίρνει τις αποφάσεις να παραχωρεί αρκετό χρόνο για την πραγματοποίηση του στόχου. Ως αρκετός χρόνος, ορίζεται η περίοδος που θα επιτρέψει στον λήπτη των αποφάσεων να θεωρήσει τη δουλειά λήξασα, ακόμα κι αν συμβούν άλλοι παράγοντες που να καθυστερήσουν τη διαδικασία.
- Το στέλεχος πρέπει να αποφεύγει την υπερδέσμευση με περισσότερους στόχους και καθήκοντα από όσα μπορούν να επιτευχθούν αποδοτικά μέσα στο πλαίσιο του διατιθέμενου χρόνου.
- Κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα οι Μ.Μ.Ε. στον τομέα της χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση για έρευνα και τεχνολογία έχει να αποκομίσει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως ανάπτυξη των διεθνών επαφών και σχέσεων με άλλους Ευρωπαϊκούς φορείς στον τομέα του Management.
- Την ακριβή περιγραφή της εργασίας και της θέσης του κάθε ατόμου μέσα στην εταιρεία, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει άμεσα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται και για να μας παρουσιάζονται κενά στην απόδοσή του.
- Αναβάθμιση της παρουσίας των ανθρώπων του τμήματος στην αγορά.
- Αξιολόγηση και αναδιοργάνωση του πελατολογίου, γιατί με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί καλύτερη εξυπηρέτηση χονδρεμπόρων από ειδικό τμήμα πωλητών. Η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους χονδρεμπόρους αποτελεί το κύριο κανάλι διανομής, αφού μεταφέρεται σε αυτούς ο τζίρος των πελατών.

Για την προώθηση των προϊόντων η Μ.Μ.Ε. πρέπει να φροντίζει για:

- Τη σωστή επαναλανσάρισή της είτε με αλλαγή της συσκευασίας είτε με τη βελτίωση της σύνθεσής τους.
- Κρίνεται ακόμα αναγκαία και η εμφάνιση με νέα μορφή πολλών από των ήδη υπάρχοντων προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά. Τα μέσα δεν είναι μόνο οι συνήθεις μεθόδους της διαφήμισης, αλλά μπορεί η επιχείρηση να γίνει και χορηγός.
- Κάθε Μ.Μ.Ε θα πρέπει να στηρίζεται στην αλλαγή της νοοτροπίας του καταναλωτή ως προς τα προϊόντα της επιχείρησης. Σημαντικό επομένως ρόλο παίζει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων που θα πρέπει να είναι ανεπτυγμένο όσο γίνεται καλύτερα. Οι καλύτεροι πρέσβεις είναι οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στην εταιρεία. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εσωτερική επικοινωνία χρησιμοποιώντας τεχνικές εσωτερικών Δημοσίων Σχέσεων.

Ο διευθυντής θα πρέπει να επιλέγεται από τα μέλη της ομάδας, με βάση τα ηγετικά του χαρακτηριστικά. Θα πρέπει να υπάρχει η σπονδυλική στήλη του προγραμματισμού, ο Σύμβουλος, που εποπτεύει το πρόγραμμα και συνδέεται με τη διοίκηση. Ο κύκλος ποιότητας δημιουργεί, εξάλλου, κλίμα συμμετοχής των εργαζομένων στα προβλήματα της επιχείρησης.

Τέλος, η αποκεντρωμένη οργάνωση θα πρέπει να είναι το βασικό χαρακτηριστικό κάθε Μ.Μ.Ε. δίνοντας περισσότερες εξουσίες στα κέντρα περιφερειακής εκμετάλλευσης διοικώντας με αντικειμενικά κριτήρια management.

Τέλος, εάν θέλει να υπάρξει, θα πρέπει να πληροφορηθεί τι γίνεται στην Ευρώπη για να δει πως θα προσαρμόσει την παραγωγή της, τι θα διατίθεται στην αγορά και ποιά θα είναι τα προϊόντα που θα ανταγωνίζονται τα δικά της, γνωρίζοντας ότι ο ανταγωνισμός στην Ευρώπη γίνεται σε τεχνολογικό επίπεδο ποιότητας.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Canadian Federation of Independent Business (Project of Self-Reliance), *Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων*, Επιστ. Επιμέλεια - διεύθυνση Ν. Γ. Παπαδόπουλος και Γ.Α. Μαντές [Μτφ. Κ. Παπαντάκη], β' εκδ., Αθήνα, 1981.

Κυριαζόπουλος Παν. Γ., *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, εκδ. "Σύγχρονη Εκδοτική", Αθήνα, 1988.

ICAP, Οικονομικός Οδηγός Ελληνικών Εταιρειών, 1986-1987

Τζωρτζάκης Κώστας Μ., *Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ*, εκδ. "Rosili", Αθήνα, 1988.

Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, *Η Καινοτομία στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις*, (Εκθεση της Επιτροπής επιστημονικής και τεχνολογικής πολιτικής), Ο.Ο.Σ.Α., Αθήνα, 1982.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

ΔΕΛΤΙΟ Κέντρου Στήριξης Μ.Μ.Ε. Δυτικής Ελλάδος, Τεύχος 9, Αθήνα, Δεκέμβριος 1994.

Manager, Αθήνα, 1995-1996

Οικονομικός Ταχυδρόμος, Αθήνα, 1 Μαρτίου 1984