

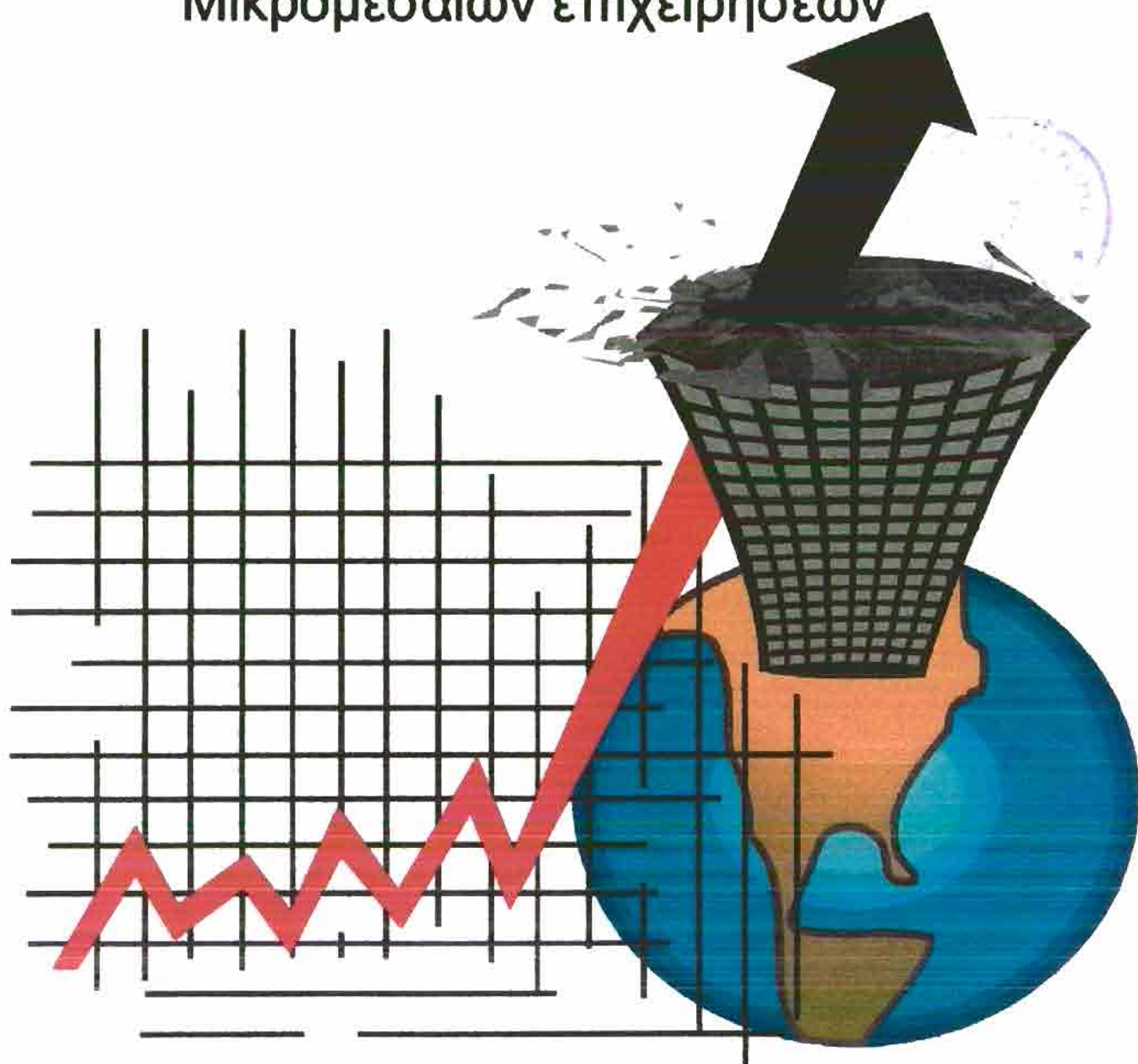
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή εργασία με θέμα:
Οργάνωση-Διοίκηση & Λειτουργία
Μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Μ
Α
Ϊ
Ο
Σ

1
9
9
9



Εισηγητής : ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ
Σπουδάστριες: ΦΟΥΝΤΑΛΗ ΜΑΡΙΑ
ΠΟΛΥΓΕΝΗ ΑΘΗΝΑ

PLATE 2894

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....1

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

| | |
|---|----|
| <u>1.</u> ΟΡΙΣΜΟΣ Μμ.Ε..... | 7 |
| <u>2.</u> ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ Μμ.Ε..... | 8 |
| <u>3.</u> ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μμ.Ε..... | 9 |
| <u>4.</u> ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ Μμ.Ε..... | 13 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

| | |
|---|----|
| <u>1.</u> ΟΡΙΣΜΟΣ..... | 15 |
| <u>2.</u> ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ..... | 15 |
| <u>3.</u> ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ..... | 19 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΚΛΑΔΟΙ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ

| | |
|--|----|
| <u>1.</u> ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ..... | 20 |
| Α. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ..... | 21 |
| Β. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ..... | 22 |
| Γ. ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ..... | 23 |
| Δ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ..... | 23 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (ΓΕΝΙΚΑ)..... | 25 |
| 2. ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 27 |
| 3. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 28 |
| 4. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 29 |
| 5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ..... | 34 |

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ

| | |
|---|----|
| 1. ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 35 |
| 2. ΚΡΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ..... | 36 |
| 3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μμ.Ε ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ 1971/78 ΑΝ.Ε..... | 38 |
| 4. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μμ.Ε ΑΠΟ ΤΟΝ Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ..... | 42 |
| 5. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μμ.Ε ΑΠΟ ΤΗΝ Ε.Ε. | 50 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

| | |
|-----------------------------|----|
| 1. ΓΕΝΙΚΑ..... | 52 |
| 2. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ | 53 |
| 3. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 57 |
| 4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΓΩΓΩΝ..... | 68 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

| | |
|-------------------------|----|
| 1. ΓΕΝΙΚΑ..... | 72 |
| 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ..... | 72 |
| 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 74 |
| 4. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ..... | 76 |
| 5. ΕΛΕΓΧΟΣ..... | 80 |

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

| | |
|---|----|
| <u>1.</u> ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 83 |
| <u>2.</u> ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ | 85 |
| <u>3.</u> Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΟΣΤΟΣ..... | 86 |
| <u>4.</u> ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ Η/Υ ΣΤΙΣ Μμ.Ε | 88 |
| <u>5.</u> ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η/Υ..... | 96 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

| | |
|--|-----|
| <u>1.</u> ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ Μμ.Ε ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ..... | 97 |
| <u>2.</u> ΚΟΙΝΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ Μμ.Ε..... | 105 |
| <u>3.</u> Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΟ 2000..... | 112 |

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

| | |
|------------------------------|-----|
| <u>1.</u> ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ..... | 117 |
| <u>2.</u> ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 138 |
| <u>3.</u> ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 140 |

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της Μμ.Ε είναι μια έννοια πολυσυζητημένη .Οι Μμ.Ε περιλαμβάνουν κατηγορίες που καλύπτουν όλους τους κλάδους των οικονομικών αγαθών αλλά και των υπηρεσιών.

Ένα κυρίαρχο σημείο σε όλους τους τύπους των Μμ.Ε είναι ο ιδιοκτήτης τους.

Το πιο αξιοσημείωτο σ' αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων είναι το μεγάλο πλήθος τους σε όλα τα στάδια της παραγωγής (πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή παραγωγή). Το φαινόμενο αυτό θα πρέπει να συνδέεται με τις οικονομικές και ψυχολογικές ανάγκες που οδηγούν το άτομο στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα είναι ένας κύριος συντελεστής που βάση αυτόν μπορούμε να ερμηνεύσουμε τον μεγάλο αριθμό των μικρομεσαίων αλλά και το ότι εξαπλώνονται σε διάφορους κλάδους της μεταποίησης.

Η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί ένα συνεκτικό κρίκο στην όλη δομή της οικονομίας όχι μόνο μιας υπό-ανάπτυξη ή αναπτυσσόμενης χώρας αλλά και μιας αναπτυγμένης.

Η Ε.Ο.Κ. στα πλαίσια της ερευνητικής της δραστηριότητας εκπόνησε μια μελέτη για να καθοριστούν τα κριτήρια που μπορούν να χαρακτηρίσουν μια επιχείρηση μικρή ή μεσαία.

Τα κριτήρια αυτά είναι ποσοτική και ποιοτικά.

A) Ποσοτικά κριτήρια

- i. Αριθμός απασχολούμενων
- ii. Κύκλος εργασιών
- iii. Κεφάλαια

B) Ποιοτικά κριτήρια

Για να προσδιορίσουμε μια επιχείρηση ως μικρή ή μεσαία δεν μπορούμε να βασιστούμε μόνο στο μέγεθός τους και στον όγκο παραγωγής τους.

Μπορούμε όμως να βασιστούμε και σε άλλα σημεία όπως.

- Τον τρόπο διοίκησης τους

- Στην οργάνωση του
- Στον τρόπο χρηματοδότησής τους αλλά και
- Στη θέση που κατέχουν στην αγορά.

Ανάλυση των Ποσοτικών Κριτηρίων

1. Αριθμός απασχολουμένων

Η άποψη που κυριαρχεί είναι ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-500 εργαζόμενους εντάσσονται στις μεσαίες επιχειρήσεις.

Οπωσδήποτε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διάφορων βιομηχανικών κλάδων ή κλάδων δραστηριότητας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διάκριση μικρών ή μεσαίων. Σε μια μελέτη πριν από αρκετά χρόνια της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων διατυπώθηκε η άποψη ότι.

«Μικρές» επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν το 1/3 των εργαζομένων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου ή του συνόλου της οικονομίας.

«Μεσαίες» επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι αμέσως μεγαλύτερες επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχόλησης, έτσι ώστε μικρές και μεσαίες μαζί να συγκεντρώνουν το πρώτο ήμισυ των εργαζομένων στον κλάδο ή στο σύνολο της οικονομίας, ανάλογα με το αν σκοπεύουμε σ'έναν κλαδικό ή γενικό ορισμό.

Η παραπάνω διάκριση φέρνει μεγαλύτερη σύγχυση στον διαχωρισμό των επιχειρήσεων, γιατί υπάρχουν κλάδοι στους οποίους μια μεγάλη επιχείρηση απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζόμενους και ένας ορισμός που θα αναφερόταν στο σύνολο της μεταποίησης θα βρισκόταν σε αντίφαση με τον συγκεκριμένο κλάδο.

Γι'αυτό τον λόγο, πρέπει να λαμβάνονται και άλλα κριτήρια υπόψη όπως.

i). Κύκλος εργασιών

Ένα πρόσθετο κριτήριο το οποίο χαρακτηρίζει μια επιχειρηματική μονάδα είναι ο κύκλος των εργασιών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν έχουν καταλήξει ακόμα σε συγκεκριμένο ποσό κύκλου εργασιών.

Ενώ στις Η.Π.Α μικρή χαρακτηρίζεται η επιχείρηση που έχει από 1-5 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις ετησίως, ανάλογα με την δραστηριότητά της.

ii). Κεφάλαια

Τα ποσά των κεφαλαίων που επενδύονται σε μια επιχειρηματική μονάδα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν καθοριστικό κριτήριο, για την ταξινόμησή τους, σε Μεγάλες-

Μεσαίες-Μικρές, όμως το επενδυμένο κεφάλαιο εξαρτάται ουσιαστικά από την δραστηριότητα της επιχείρησης.

ΙΣΤΟΡΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ Μμ.Ε

Όλη η μέχρι την βιομηχανική επανάσταση περίοδος (1770-1800), συντελέστηκε πρόοδος σχεδόν αποκλειστικά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ρόλος του όμως και μετά την Βιομηχανική Επανάσταση, συνέχισε να είναι σπουδαίος, γιατί πάντοτε αποτελούσαν την συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων, από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Διάφορα κριτήρια θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει νομική οριοθέτηση του χώρου των μικρομεσαίων. Παραδοσιακά έχει επικρατήσει η αντίληψη με τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις να θεωρούνται οι βιοτεχνικές επιχειρήσεις ή οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας. Σχετικά με την χώρα μας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε σαν μέτρο οριοθέτησης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται, σε 50 άτομα και με κύκλο εργασιών 250 εκατομμύρια δραχμές. Το μέτρο αυτό δεν είναι κατά κανένα τρόπο απόλυτο και επιδέχεται κριτική. Επιλέγεται όμως για λόγους αναλύσεως και επειδή στη χώρα μας και οι θεωρούμενες σαν μεγάλες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά με τα διεθνή μεγέθη αρκετά μικρές.

Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί, μικρομεσαία μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση όταν συντρέχουν και οι εξής προϋποθέσεις.

A) Κάθε μία από αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς.

B) Η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.

Γ) Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.

Ένας τρόπος με τον οποίο σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις κρίνεται αν μια επιχείρηση είναι μικρή ή όχι είναι το σχετικό της μέγεθος, δηλαδή αν κυριαρχεί στον κλάδο.

Βέβαια είναι σαφές ότι το ποσοτικό κριτήριο διαφέρει και από χώρα σε χώρα, επειδή οι συνθήκες και τα μεγέθη διαφέρουν από τη μία χώρα στην άλλη, όπως μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα.

| ΧΩΡΕΣ | ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ |
|------------|---------------|---------------------|
| Δ.ΓΕΡΜΑΝΙΑ | ΜΙΚΡΗ | 1-49 |
| | ΜΕΣΑΙΑ | 50-499 |
| ΓΑΛΛΙΑ | ΟΙΚΟΤΕΧΝΙΑ | 1-5/10 |
| | ΜΙΚΡΗ | 6-50 |
| | ΜΕΣΑΙΑ | 51-500 |
| ΙΤΑΛΙΑ | ΟΙΚΟΤΕΧΝΙΑ | 1-5/10 |
| | ΜΙΚΡΗ-ΜΕΣΑΙΑ | 6-500 |
| ΟΛΛΑΝΔΙΑ | ΜΙΚΡΗ-ΜΕΣΑΙΑ | 1-100 |
| ΒΕΛΓΙΟ | ΜΕΣΑΙΑ | 1-50 |
| ΒΡΕΤΑΝΙΑ | ΜΙΚΡΗ-ΜΕΣΑΙΑ | 1-200 |
| ΙΡΑΝΔΙΑ | ΜΙΚΡΗ-ΜΕΣΑΙΑ | 1-100 |
| ΔΑΝΙΑ | ΟΙΚΟΤΕΧΝΙΑ | 1-5 |
| | ΜΙΚΡΗ | 6-20 |
| | ΜΕΣΑΙΑ | 21-50 |
| Η.Π.Α | ΜΙΚΡΗ | Εως 500 |

2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ Μμ.Ε

Ακόμα και στις πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (π.χ Η.Π.Α 99%) είναι μικρότερες των 100 ατόμων. Βέβαια το υπόλοιπο 1% που αποτελεί τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις απασχολεί συγκριτικά πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων (π.χ Η.Π.Α το 42%).

Οι Μμ.Ε έχουν μεγάλη σημασία και στην Ελληνική οικονομική πραγματικότητα μια που συμβάλλει αποφασιστικά στην κοινωνική εξισορρόπηση, την απασχόληση, τη διατήρηση συνθηκών ανταγωνισμού, την εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα στη δυναμική πρόοδο της ελληνικής κοινωνίας.

| Μέγεθος επιχειρήσεων (αριθμός απασχολούμενων) | Επιχειρήσεις | % | Απασχολούμενοι | % |
|---|--------------|--------|----------------|--------|
| Μικρές (1-9) | 406.713 | 96,21 | 782.812 | 51,65 |
| Μεσαίες (10-49) | 13.312 | 3,15 | 257.290 | 16,98 |
| Μεγάλες (50 και άνω) | 2.708 | 0,64 | 475.421 | 31,37 |
| | 422.733 | 100,00 | 1.515.523 | 100,00 |

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε. και υπολογισμοί

Η χρησιμότητα των Μμ.Ε μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία.

Α) Ότι μπορούν να αντλήσουν πόρους οι οποίοι ουδέποτε θα έπαιρναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο μέσω της επιχείρησης.

Β) Συμβάλλουν στη μείωση του ανέργου πληθυσμού. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 48,5% στην απασχόληση.

Γ) Οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες για αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.

Δ) Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξουν στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για κάθε εθνική οικονομία και ακόμη λόγω του δυναμισμού της, σε όλο τον κόσμο λαμβάνονται μέτρα υποστήριξης των μονάδων αυτών, με οργανισμούς όπως Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ στη χώρα μας, Small business Administration στις Η.Π.Α κ.λ.π..

3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ι. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα πιο βασικά πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων είναι:

- Καλύτερη οικονομική επίδοση
- Καινοτόμηση
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επίσης ως πλεονεκτήματα αναφέρονται και τα παρακάτω.

1. Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
2. Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων.
3. Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία των πελατών.
4. Μικρά γενικά έξοδα.
5. Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
6. Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
7. Επιχειρηματικό δαιμόνιο, ανθρώπινη διάσταση.
8. Αξιοποίηση ταλέντων.
9. Εξειδίκευση.
10. Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.
11. Μικροηλεκτρονική – Πληροφορική

Ανάλυση των Βασικών Πλεονεκτημάτων

A. Καλύτερη οικονομική επίδοση

Πολλοί πιστεύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποδίδουν λιγότερο από τις μεγάλες. Σε αρκετές χώρες όμως αλλά και χρονικές περιόδους συμβαίνει το αντίθετο κυρίως αν πάρουμε ως κριτήριο την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.

Μπορούμε επίσης να αναφέρουμε σαν λόγους για την καλύτερη επίδοση των μικρομεσαίων τους εξής.

- Η ευελιξία τους, επειδή ανταποκρίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών μεθόδων και αγορών.
- Η ελκυστικότητά τους προς ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

B) Καινοτόμηση

Από ορισμένες έρευνες συμπεραίνουμε ότι η αύξηση του μεγέθους μιας μονάδας δεν σημαίνει και ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της για έρευνα σε νέες μεθόδους και προϊόντα ή ακόμα ότι σε μερικούς κλάδους η αύξηση του μεγέθους εμποδίζει την αύξηση της έρευνας.

Αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρότερες επιχειρήσεις ή άτομα – ερευνητές, π.χ. η General Electric αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της όπως ψυγεία, πλυντήρια πιάτων, φρυγανιέρες κ.α.λ.

Επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις προέρχονται εφευρέσεις όπως, το τρανζίστορ, το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, το air condition, το ελικόπτερο κ.α.λ..

Πιθανώς θα πρέπει να γίνει στο σημείο αυτό διαχωρισμός της εφεύρεσης που αναφέρεται σε μια καινούρια ιδέα, από τη καινοτομία που αφορά την εφαρμογή της ιδέας αυτής για παραγωγή νέων προϊόντων.

Γ) Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

Οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας έχει αποδειχθεί ότι δεν προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά αντίθετα από τις μικρές.

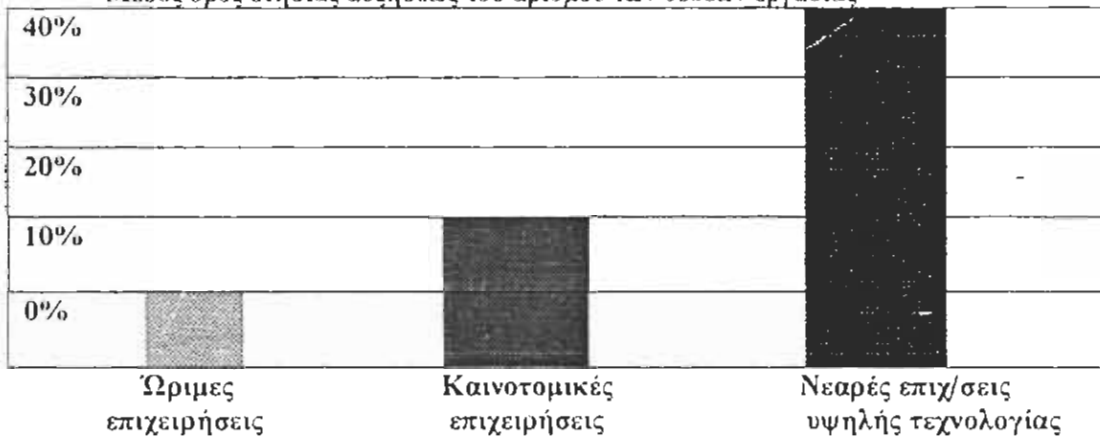
Παράδειγμα, οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 20 άτομα δημιούργησα μεταξύ 1969-1976 στις Η.Π.Α το 66% των νέων θέσεων εργασίας, ενώ στη περιοχή της Νέας Αγγλίας το 99%.

Ο λόγος είναι, ότι οι μικρές δυναμικές και ευέλικτες οικονομικές μονάδες όπου η ιδιωτική πρωτοβουλία κυριαρχεί, αναζητούν πιο δραστήρια τις νέες ευκαιρίες, απ'ότι οι πολύ μεγαλύτερες σχετικά απρόσωπες και βραδυκίνητες επιχειρήσεις.

Ακόμη περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται στις νέες και υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις, όπως χημείας και ηλεκτρονικής.

Αυτό μπορούμε να το δούμε στο παρακάτω διάγραμμα.

Μέσος όρος ετήσιας αύξησης του αριθμού των θέσεων εργασίας



Πηγή. US DEPARTMENT OF COMMERCE

Δ) Εξάρτηση των μεγάλων από τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Η εξάρτηση αυτή βρίσκεται όχι μόνο στις καινοτομίες, αλλά και στην παροχή ειδικών υπηρεσιών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τις μεγάλες, στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, στην πώληση των προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες.

Εκτός από την συνεργασία αυτή μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων που είναι αναγκαία και για τις δυο πλευρές, σε πολλές περιπτώσεις οι μικρομεσαίες υπερτερούν στον κατ'ευθείαν ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις γιατί μπορούν να πωλούν πιο φθηνά αγαθά και υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις, όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών.

II. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το κυριότερο μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μεγάλη «νηπιακά θνησιμότητα». Παράδειγμα στις Η.Π.Α έχει υπολογισθεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500 χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά από αυτές μόνο οι μισές ζούν μετά 18 μήνες και μετά τα 10 χρόνια επιβιώνει μόνο το 20%.

Ο κυριότερος λόγος για την τόσο μεγάλη νηπιακή θνησιμότητα είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου» και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση, με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό πάγιων ενεργητικών.

Ακόμα μπορούμε να αναφέρουμε ως μειονεκτήματα τα ακόλουθα.

- Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
- Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
- Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων μάνατζμεντ.
- Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
- Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων).
- Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων.
- Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
- Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα, με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.

4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ Μμ.Ε.

A) Ο κεφαλαιούχος –επιχειρηματίας της Μμ.Ε «διδάσκεται» επιλύοντας κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησης του, τα οποία αντιμετωπίζει για πρώτη φορά.

B) Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της Μμ.Ε είναι υπό ανάπτυξη.

Γ) Οι περιορισμένες εμπορικές πράξεις δεν δίνουν τη δυνατότητα επενδύσεων σε θέματα ρουτίνας της διοίκησης. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι να μην μπορεί η Μμ.Ε να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.

Δ) Οι Μμ.Ε στερούνται τις δυνατότητας τυποποιημένων επιχειρηματικών αποφάσεων απαραίτητων για την λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.

Ε) Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων και όχι μέσω της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Ζ) Το μέγεθος της επιχείρησης, συχνά διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να μην μπορεί να προσλάβει η επιχείρηση ικανά διοικητικά στελέχη για την στελέχωση της, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της.

Η) Η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης συμπίπτουν συχνά, στο ίδιο πρόσωπο με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι να μην παρουσιάζονται διάφανοι στους εργαζόμενους οι οποίοι με την σειρά τους δεν γνωρίζουν γιατί εργάζονται. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εργασιακή συμπεριφορά του επιχειρηματία, βραχυχρόνια, να συγχέεται με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Θ) Οι περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες συχνά ενσωματώνονται στην απολυταρχία του διευθυντού-ιδιοκτήτη της Μμ.Ε.

Ι) Η ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης εξαρτάται πολλές φορές από τη δραστηριότητα του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και όχι από αυτό το ίδιο το προϊόν και αυτό γιατί δεν κατορθώθηκε εκ μέρους της Μμ.Ε να δημιουργήσει το προϊόν δική του προσωπικότητα ώστε να διαθέτει «επώνυμη» ζήτηση. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι πολλές Μμ.Ε επιχειρήσεις να διαλύονται με το φυσικό θάνατο του επιχειρηματία-ιδρυτού τους.

Διαφορές Μμ.Ε από τις Μεγάλες

Στη μελέτη αυτή που κάνουμε για τις Μμ.Ε μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι Μμ.Ε παρουσιάζουν κάποιες διαφορές από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Σαν τέτοιες θεωρούνται οι ακόλουθες.

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση μέσω ανεπτυγμένου διοικητικού και οργανωτικού συστήματος να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα αυτού για να επιτύχουν έγκαιρες και οικονομικές λύσεις για το επιμέρους προβλήματα.
- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις στις μεγάλες επιχειρήσεις λαμβάνονται στις επιμέρους διευθύνσεις οι οποίες όχι μόνο είναι γνώστες του αντικειμένου, αλλά έχουν και την ευθύνη των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους για το χώρο ευθύνης τους.
- Οι πολυπληθείς πηγές διοίκησης σε marketing, πωλήσεις και χρηματοδότηση στις μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν την δυνατότητα της ανάλυσής τους και της κατάστρωσης ενός πλάνου το οποίο θα αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και θα πετύχει τους σκοπούς αυτής.
- Οι κεφαλαιούχοι αποτελούν κάτι ξεχωριστό από την διοίκηση στις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Η διοίκηση αποτελεί στις μεγάλες επιχειρήσεις την κυβέρνηση σε μακροχρόνια βάση για την επίτευξη στόχων που τίθεται από τους ιδιοκτήτες-κεφαλαιούχους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι ο επιχειρηματίας. Στην μικρομεσαία επιχείρηση δεν είναι μόνο ο άνθρωπος που επενδύει το χρήματα του, περιμένοντας κάποιο κέρδος, αλλά, είναι εκείνος που συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, την παρουσιάζει και σ' άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τους κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Τον όρο επιχειρηματίας του χρησιμοποιούμε αδιάκριτα αν πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις της γειτονιάς μας, για μεγάλες επιχειρήσεις ή ακόμα για επιχειρήσεις διεθνούς φήμης και κύρους. Επίσης χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας συχνά, χωρίς να γίνει διάκριση αν το άτομο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή κληρονόμος.

Οι πραγματικοί επιχειρηματίες είναι εκείνα τα άτομα που ξεκινούν από το τίποτε και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους, επιτυγχάνουν με σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούν αυτοί και έχουν σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως πραγματικό επιχειρηματία το άτομο εκείνο που δημιουργεί μια επιχείρηση στηριζόμενος στις ιδέες του και σε σκληρή δουλειά. Το βασικό κίνητρο αυτών των ατόμων είναι όχι μόνο το κέρδος αλλά και η «επιθυμία να ιδρύσουν μια δική τους δυναστεία, η θέληση να κερδίσουν στη μάχη του ανταγωνισμού και η χαρά της δημιουργίας».

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Πολλοί συγγραφείς και μη έχουν ασχοληθεί με την έννοια του επιχειρηματία και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει αυτός.

Κάποια από αυτά είναι.

- Υγεία και ενεργητικότητα
- Οργανωτική ικανότητα
- Ικανότητα για συνεργασία με άλλους
- Δύναμη, Θέληση, Υπομονή, Ζήλο
- Ισχυρή επιθυμία για δημιουργία
- Ικανότητα να παραμερίζει ή να αποδέχεται το καθημερινά προβλήματα
- Ακεραιότητα, Αισιοδοξία

- Κάποια επιχειρηματική υποδομή
- Αίσθημα ευθύνης στην υπηρεσία της κοινότητας
- Προθυμία για ανάληψη κινδύνων
- Εξειδικευμένη εμπειρία
- Τόλμη, Αυτοπειθαρχία και Αυτοπεποίθηση
- Ικανότητα να καταπιάνεται δημιουργικά και με φαντασία με τα προβλήματα
- Να διαθέτει ανανεωτικό πνεύμα

Οι επιχειρηματίες όμως μπορεί να είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους, όχι μόνο στα εξωτερικά χαρακτηριστικά τους αλλά και στις διάφορες πλευρές της προσωπικότητας και στον τρόπο που εργάζονται. Διαφέρει επίσης και ο λόγος που γίνεται κάποιος επιχειρηματίας όλους όμως τους επιχειρηματίες λίγοι είναι αυτοί που επιτυγχάνουν.

Σύμφωνα με τον καθηγητή David C. Mc Clelland of Harvard University, οι επιχειρηματίες είναι πιθανόν να επιτύχουν αν διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά επίσης.

- Δουλεύουν σκληρά
- Είναι άτομα με υπευθυνότητα
- Βάζουν συγκεκριμένους στόχους
- Αναλαμβάνουν κίνδυνο μέσα σε λογικά πλαίσια
- Έχουν διάθεση για καινοτομία
- Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους

Ανάλυση των πιο πάνω Χαρακτηριστικών

1. Σκληρή δουρεία

Η επιθυμία των επιχειρηματιών να επιτύχουν στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την μονάδα την οποία διευθύνουν του οδηγεί να εργάζονται πολλές ώρες την ημέρα. Οι επιχειρηματίες οι οποίοι φέρνουν όχι μόνο την ευθύνη για τις ενέργειες τους αλλά και για όλη την περιουσία και την τύχη της οικονομικής μονάδας υποστηρίζεται ότι εργάζονται πάνω από 60 ώρες κατά μέσον όρο την εβδομάδα. Όταν έχουν δημιουργηθεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για τουλάχιστο επιβίωση της μονάδας τότε ο επιχειρηματίας είναι πιθανόν να εργάζεται λιγότερο.

Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι, οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρά, όταν πιστεύουν ότι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο στην έκβαση των υποθέσεων. Όταν όμως πιστεύουν ότι δεν μπορούν να παίξουν κάποιο ρόλο αδρανούν.

2. Υπευθυνότητα

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες θέλουν να αισθάνονται την υπευθυνότητα γι' αυτό το οποίο δημιουργούν τόσο προς την θετική όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλουν να αισθάνονται ότι κρατούν την τύχη τους στα χέρια τους.

Σαν κριτήρια για το μέγεθος της επιτυχίας τους χρησιμοποιούνται διάφορα μέτρα όπως η απόδοση των επενδύσεων ή η ποσοστιαία ανάπτυξη κερδών. Προσπαθούν και καταβάλλουν αρκετή δραστηριότητα για πράγματα και θέματα που φέρνουν κέρδος όχι υποχρεωτικά γιατί τους ενδιαφέρει το κέρδος αλλά γιατί αυτό είναι ένα σαφές και μετρήσιμο μέτρο επιτυχίας.

3. Καθορισμός στόχων

Οι επιχειρηματίες είναι άνθρωποι που θέτουν στόχους πολύ ξεκαθαρισμένους και τους οποίους επιδιώκουν με ορθολογικές ενέργειες. Στους επιχειρηματίες ταιριάζει να βάζουν στόχους και είναι ευτυχείς με τους στόχους στους οποίους προσβλέπουν και όχι μ' αυτούς που ήδη πέτυχαν.

Ένας στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί δεν είναι πλέον κίνητρο δραστηριότητας. Η επίτευξη ενός στόχου μπορεί να θεωρηθεί μια πόρτα την οποία άνοιξαν και η οποία τους οδηγεί σε άλλο στόχο. Επομένως η πρόκληση είναι αυτή που τους θέλγει. Ακόμα και η επιτυχία την οποία έχουν ανάγκη είναι μέσο για ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών περισσότερο και όχι τόσο η ανάγκη από τα οφέλη που θα προκύψουν γι' αυτούς. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο χάνουν το ενδιαφέρον τους όταν επιτύχουν ένα θέμα.

4. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια

Κάθε καινούρια επιχείρηση σημαίνει κινδύνους για τον επιχειρηματία. Για την προστασία τους οι επιχειρηματίες επιλέγουν έναν μέσο δρόμο. Αποφεύγουν δηλαδή τις επιχειρήσεις όπου έχουν μηδαμινές πιθανότητες για επιτυχία π.χ. να ανταγωνιστούν κάποια καθιερωμένη επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά αποφεύγουν την βεβαιότητα γιατί η ικανοποίησή τους θα ήταν μικρή για να δικαιολογήσει την δραστηριότητά τους.

Οι επιχειρηματίες επιλέγουν επιχειρήσεις που είναι μεταξύ των δυο πιο πάνω ακραίων περιπτώσεων. Πολύ συχνά προτιμούν να αναλάβουν μια δραστηριότητα που έχει

υψηλό κίνδυνο αποτυχίας. Αυτό το κάνουν γιατί καταλαβαίνουν, ότι είναι πιθανό να κερδίσουν και επιτυχία και ικανοποίηση με την ανάληψη δραστηριοτήτων κοντά στις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν άτομα που τους αρέσει η «λογική περιπέτεια», γιατί αναλαμβάνουν δραστηριότητες που για τις οποίες γνωρίζουν αρκετά, θα πρέπει όμως να προσπαθήσουν αρκετά και να επεκτείνουν τις ικανότητες τους, ώστε να αντεπεξέλθουν.

Οι πραγματικοί επιχειρηματίες προτιμούν να επηρεάζουν τα γεγονότα με την δράση τους και να παίζουν οι ίδιοι ρόλο στην εξέλιξη των πραγμάτων παρά απλώς να παρακολουθούν τι γίνεται.

5. Καινοτόμηση

Η καινοτόμηση είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρηματιών, οι οποίοι ασχολούνται με το άγνωστο. Δημιουργούν και διευθύνουν νέα και όχι συνηθισμένα πράγματα.

Μ' αυτό τον τρόπο βρίσκουν περισσότερες νέες λύσεις για τα προβλήματα που παρουσιάζονται και υπάρχουν.

Καινοτομία δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι η εφεύρεση. Καινοτομία είναι η αξιοποίηση μιας ιδέας σε χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες.

6. Αυτοπεποίθηση

Οι άνθρωποι που έχουν το χαρακτηριστικό της αυτοπεποίθησης θεωρούν ότι είναι ικανοί να τα βγάλουν πέρα με αρκετά δύσκολες συνθήκες και με το να ανταγωνίζονται αρκετά ισχυρούς αντιπάλους. Βασίζόμενοι στην εμπειρία τους από το παρελθόν, όπου επικράτησαν σε δύσκολες συνθήκες, έχουν εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να γίνουν υπερβολές αισιοδοξίας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για κάποιες αποτυχίες.

Διαφορές Επιχειρηματία και Διοικητικού Στελέγους

Ο επιχειρηματίας έχει διπλή αποστολή, είναι ο άνθρωπος που δίνει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση. Στην Μμ.Ε ο επιχειρηματίας είναι «αυτό-απασχολούμενος» και έχει την τελική απόφαση για οτιδήποτε. Το διοικητικό στέλεχος βρίσκεται με υπαλληλική εξάρτηση, διαθέτοντας όμως το δικό του κεφάλαιο, την «γνώση», τόσο του επιμέρους αντικειμένου όσο και των εν γένει συνθηκών της αγοράς σε συνάρτηση με τους κανόνες της διοικητικής. Έτσι το διοικητικό στέλεχος θα εντοπίσει το πρόβλημα, θα προτείνει λύσεις αλλά δεν θα το θεραπεύσει, γιατί η τελική απόφαση ανήκει στον επιχειρηματία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρ' ότι οι Μμ.Ε υπάρχουν σ' όλο το φάσμα της οικονομίας καλύπτοντας και αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες, φαίνεται όμως ότι διάφοροι ευρείς κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζουν διαφορετικά μεταξύ τους πλεονεκτήματα.

Πριν αναλύσουμε με λεπτομέρεια τις διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων θα είναι σκόπιμο να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά των κλάδων αυτών που είναι. Μεταποίηση, Χονδρεμπόριο, Λιανεμπόριο, Υπηρεσίες.

II. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

I. Μεταποίηση

Στη μεταποίηση, γίνεται μετατροπή πρώτων υλών σε προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να πωληθούν σε μια άλλη μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν σαν πρώτες ύλες για δημιουργία άλλου προϊόντος. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να πωληθούν επίσης χωρίς καμιά επεξεργασία σε χονδρεμπόρους, λιανέμπορους ή στους καταναλωτές.

2. Χονδρεμπόριο

Οι χονδρέμποροι είναι οι μεσάζοντες μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανέμπορων. Αγοράζουν τα προϊόντα από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τα αποθηκεύουν και στην συνέχεια τα πωλούν σε λιανοπωλητές ή στους καταναλωτές.

Άσχετα με το πόσα είναι τα στάδια που περνάει το προϊόν μέχρι να φτάσει στον καταναλωτή, τα προϊόντα παραμένουν αμετάβλητα στην μορφή τους. Αποκτά όμως μέσα από τη σειρά αυτή των μεταπωλήσεων, αξία τόπου και χρόνου λόγω της μεταφοράς στον τόπο που είναι αναγκαίο το προϊόν, παραδόσεως του στον χρήστη, εκεί που το χρειάζεται και ακόμα μέσω πιστωτικών διευκολύνσεων προς τους χρήστες.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρέμπορους που αγοράζουν λαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν σ' ένα ευρύ αριθμό οπωροπώλων ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φθάσει μόνος του και οικονομική ο μεμονωμένος αγρότης, κυρίως μάλιστα στην περίπτωση που η χονδρεμπορική επιχείρηση

αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή αυτή σε αρκετά μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων.

3. Διανειπύριο

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα είτε από μεταποιητικές επιχειρήσεις είτε από τους χονδρέμπορους και τα μεταπωλούν στους καταναλωτές. Και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στο προϊόν, εφ' όσον προσφέρουν υπηρεσίες στους καταναλωτές όπως, προσωπική φροντίδα, πιστωτικές διευκολύνσεις.

Παράδειγμα είναι τα μεγάλα καταστήματα που πωλούν στους καταναλωτές πολλά και διάφορα προϊόντα.

4. Υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών δεν ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά πωλούν προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες σε μεταποιητικές επιχειρήσεις, χονδρεμπορικές, λιανεμπορικές όπως και στους καταναλωτές.

Παράδειγμα ο φοροτεχνικός ο οποίος προετοιμάζει τις φορολογικές δηλώσεις των πελατών του.

Ανάλυση Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

1. Μεταποίηση

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χρειάζεται μεγαλύτερα κεφάλαια για την επένδυση σε τεχνολογικό και μηχανικό εξοπλισμό από την αρχή. Παρότι όμως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγαλύτερες, εν τούτοις δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκουμε μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε κλάδους που προσφέρονται για καινοτομήσεις π.χ. χημική βιομηχανία.

Λόγω του μεγαλύτερου επενδυμένου κεφαλαίου, οι κίνδυνοι που διατρέχει μια τέτοια επιχείρηση είναι μεγαλύτεροι σε σχέση με τους κινδύνους για απώλεια κεφαλαίου που έχει μια χονδρεμπορική, λιανεμπορική ή υπηρεσιών επιχείρηση. Το ίδιο συμβαίνει με τις δυνατότητες οικονομικών αποτελεσμάτων. Έτσι έχουμε αρκετές περιπτώσεις μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων που έχουν απόδοση κεφαλαίου περισσότερο από 20%. Τέτοια υψηλά ποσοστά παρουσιάζονται κυρίως σε κλάδους όπου η δημιουργία νέων ιδεών είναι συνηθέστερη και σε επιχειρήσεις που αναμένουν και προκαλούν τις αλλαγές. Αυτό δεν

σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και σε παραδοσιακές κατηγορίες μεταποιητικών επιχειρήσεων οι δυνατότητες για καινοτομία, Γενικά αναφερόμενοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομιών πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες πιθανότητες προσφέρουν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα τις μικρότερες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις.

Η στρατηγική των μεγάλων επιχειρήσεων, για να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό των μικρότερων, εφ' όσον εκείνες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα, για αναζήτηση ευκαιριών και δημιουργία καινοτομιών, είναι να έχουν ειδικά τμήματα ή ειδικά άτομα, τα οποία έχουν σαν καθήκον να αναζητούν μικρές και καινοτομικές επιχειρήσεις με τις οποίες είτε συνεργάζονται στενά και προσφέρουν τα αναγκαία χρηματικά μέσα για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση των καινοτομιών τους, δημιουργώντας νέες κοινές επιχειρήσεις ή αγοράζοντας ένα τμήμα της ή υπάρχουσας, είτε αγοράζοντας εξ' ολοκλήρου την υπάρχουσα μικρά επιχείρηση.

Μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι επικερδής για τις δυο αυτές πλευρές, δεν φαίνεται όμως να εξυπηρετούν τον καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξαγορά μικρών και καινοτομικών επιχειρήσεων ελαττώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, επίσης η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στο κοινό, αλλά και η προσπάθεια των ανταγωνιζομένων μεταξύ τους μονάδων να βρουν νέους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών, πράγμα το οποίο σημαίνει ελάττωση των καινοτομικών προσπαθειών γενικότερα της αγοράς.

2. Χονδρεμπόριο

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε κάποιες χώρες οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου των απασχολούμενων, δηλαδή οι Μμ.Ε κυριαρχούν στο χονδρεμπόριο. Ένας λόγος είναι ότι στο χονδρεμπόριο τα 100 άτομα είναι πάρα πολλά, γιατί ο κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων απ' ό,τι στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν όχι μόνο λίγους εργαζόμενους αλλά και λίγους πελάτες, διότι οι πελάτες αυτοί αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και κάνουν επανειλημμένες αγορές.

Οι επιχειρηματίες που μπαίνουν στο χονδρεμπόριο είναι συνήθως επιτυχημένοι όταν έχουν μακρά εμπειρία από τον κλάδο τους και αρκετές και βαθιές γνώσεις γύρω από το αντικείμενο τους.

Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα των χονδρεμπόρων είναι ότι προσπαθούν να «καλμάρουν» τους πελάτες τους λιανοπωλητές που έχουν μείνει ανικανοποίητοι από τις

παραδόσεις προϊόντων που έχουν παραγγείλει ή κυνηγούν τους προμηθευτές που δεν έχουν παραδώσει στην ώρα τους.

Παρά το τρέξιμο αυτό, πολλοί επιχειρηματίες επιτυγχάνουν στο χονδρεμπόριο, ιδιαίτερα εκείνοι οι λίγοι που αναλαμβάνουν καινοτομίες.

3. Λιανεμπόριο

Υπάρχουν εκατοντάδες διαφορετικών ειδών λιανέμπορων όπως π.χ. μικρά μεμονωμένα καταστήματα, εκθέσεις αυτοκινήτων, μεγάλα καταστήματα, αλυσίδες μικρών καταστημάτων, κ.λ.π.

Αρκετοί επιχειρηματίες τα καταφέρνουν στο λιανεμπόριο, ιδιαίτερα εκείνοι που καινοτομούν σε κάποιο τομέα της δραστηριότητάς τους. Πάντως στον παραδοσιακό τομέα του λιανεμπορίου υπάρχει λίγο περιθώριο για καινοτομήσεις.

Τα ειδικά καταστήματα, είναι ιδιαίτερος ελκυστικός στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου, επειδή τους επιτρέπουν να εστιάζουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν, σ' ένα στενό τμήμα της αγοράς, το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγοστούς πόρους τους, να καλύψουν ένα ευρύ στόχο/ τμήμα της αγοράς.

Μερικοί επιχειρηματίες, μπαίνουν στο χώρο του λιανεμπορίου με την πρόθεση, όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα, να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και αν είναι δυνατόν να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραχώρησης, (Franchising) με την οποία οι επιχειρηματίες αυτοί, αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφάλαια, στη δραστηριότητα αυτή.

4. Υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες είναι η πιο εύκολη κατηγορία για να εισέλθει κάποιος. Πολλές μπορούν να προσφερθούν από ένα κατάστημα στο δρόμο ή και από το σπίτι του επιχειρηματία.

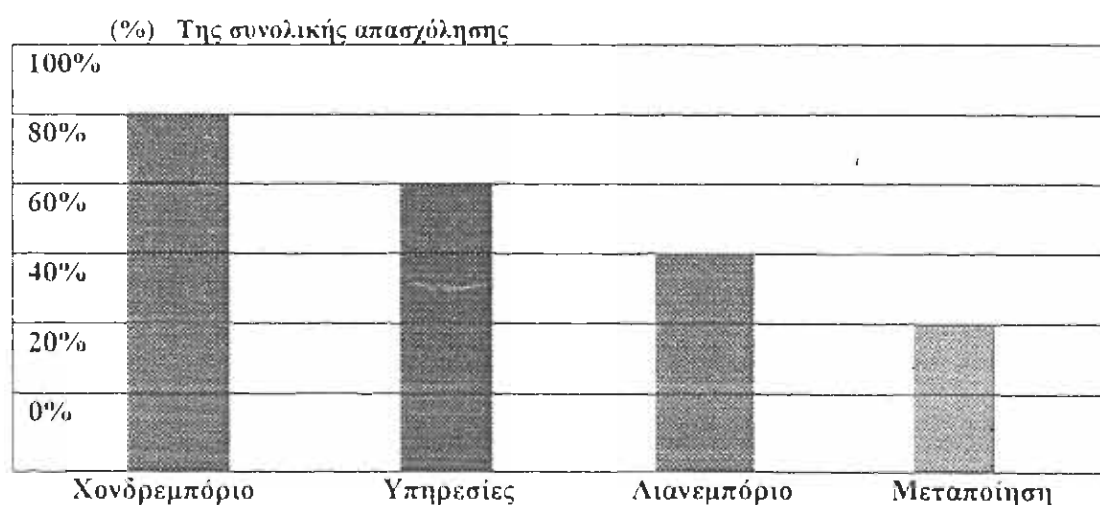
Η κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη στη σημερινή οικονομία. Στις αναπτυγμένες οικονομίες του κόσμου το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστό μεγαλύτερο από τη δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή δηλαδή από τη γεωργία και την μεταποίηση. Η Ελληνική οικονομία παρόλο που δεν έχει φτάσει στο επίπεδο ανάπτυξεως των προηγμένων χωρών όπως Ιαπωνία, παρουσιάζει το φαινόμενο αυτό της μεγάλης αύξησης του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα. Δηλαδή η Ελληνική οικονομία τείνει να φθάσει στη μεταβιομηχανικό στάδιο.

Οι υπηρεσίες είναι πολύ πρόσφορες για καινοτομίες, ακόμη είναι η κατηγορία εκείνη επιχειρηματικής δραστηριότητας, που προσφέρει στους επιχειρηματίες την υψηλότερη απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου, μέσα στη μονάδα του χρόνου. Στον τομέα των υπηρεσιών επίσης και ένα άτομο μόνο του χωρίς συνεργασία μπορεί να προσφέρει τις εξειδικευμένες γνώσεις του σε τομείς όπως, νομικά, λογιστική.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις προέρχεται από τους ίδιους τους καταναλωτές που αντί να προσφύγουν στις επιχειρήσεις αυτές ενδέχεται να αναλάβουν οι ίδιοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν πολύ μικρό κίνδυνο για την επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων προσφοράς εργασίας.

Στον τομέα των υπηρεσιών πρέπει να περιλάβουμε και εκείνες που προσφέρονται από επιχειρήσεις μεταφορών, υδρεύσεως, ηλεκτρισμού, επικοινωνιών, τραπεζών κ.λ.π.. Αν και ορισμένες από αυτές κατατάσσονται από την στατιστική υπηρεσία συνήθως κάτω από την κατηγορία των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν στο χονδρεμπόριο και σ' ένα αρκετό βαθμό και στις υπηρεσίες και στο λιανεμπόριο. Αντίθετα στις μεταποιητικές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 20% της συνολικής απασχόλησεως.



Επεξήγηση. Οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία (άνω του 50%) της συνολικής απασχόλησεως στους κλάδους του χονδρεμπορίου, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

1. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (ΓΕΝΙΚΑ)

Ο τόπος στον οποίο θα εγκατασταθεί μια επιχείρηση, μπορεί να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της. Εάν μια επιχείρηση πετύχει να βρει κατάλληλο τόπο για την εγκατάστασή της και λειτουργία της αποκτά ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων ομοειδών και ανταγωνιστικών, το οποίο αν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να τη βοηθήσει να είναι ανταγωνιστικότερη και πιο επιτυχής έναντι των άλλων. Με άλλα λόγια, η επιλογή ενός κατάλληλου τόπου δίνει ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση, αλλά δεν της εξασφαλίζει ταυτόχρονα την επιτυχία, ενώ από την άλλη πλευρά, η ανεπιτυχής επιλογή τόπου εγκατάστασης αποτελεί σημαντικό επιβαρυντικό παράγοντα για την λειτουργία της οικονομικής μονάδας, που ίσως την ωθήσει σε προβληματικότητα.

Πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με την συγγραφή εγχειριδίων για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης και της μικρομεσαίας για την οποία μπορούμε να κάνουμε μια διάκριση στους παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητά του τόπου εγκατάστασης της σε δυο είδη, στους γενικούς παράγοντες και στους ειδικούς.

Στους γενικούς παράγοντες επιλογής τοποθεσίας περιλαμβάνεται πρώτα απ' όλα η επιλογή της χώρας, μέσα στην οποία θα εγκατασταθεί μια επιχείρηση, εφόσον υπάρχει δυνατότητα επιλογής της χώρας αυτής. Άλλος παράγοντας γενικής τοποθεσίας είναι η επαρχία μέσα στην οποία θα εγκατασταθεί η επιχείρηση και ακόμη η πόλη ή η κοινότητα, στην οποία αποφασίζει να δράσει.

Στους ειδικούς παράγοντες επιλογής περιλαμβάνεται η οδός που θα τοποθετηθεί η επιχείρηση, της πλευράς της οδού αυτής, της γωνίας ενδεχομένως ή διασταυρώσεως η οποία θα επιλεγεί και ακόμη του συγκεκριμένου κτιρίου ή και ορόφου ή συγκεκριμένου καταστήματος που θα επιλεγεί τελικά μέσα στην γενικότερη γενική/ τοποθεσία.

Σχετικά με την επιλογή της γενικής τοποθεσίας όσο και ενός συγκεκριμένου καταστήματος πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μάλλον τυχαία τοποθεσία και όχι ορθολογικά επιλεγμένη.

Οι συνηθέστεροι λόγοι είναι.

A) Αμέλεια ή αδιαφορία για την ανάλυση των παραγόντων που παίζουν ρόλο και για συστηματική αναζήτηση του συγκεκριμένου καταστήματος. Αυτό γίνεται λόγω άγνοιας του επιχειρηματία ως προς το ρόλο που μπορεί να παίζει η επιλογή του κατάλληλου τόπου ή ακόμη γιατί ο ίδιος θεωρεί πολύ σημαντική μόνο τη λειτουργία της επιχείρησης του και

ανάλογα με την ειδικότητα του δίνει κυρίως σημασία είτε μόνο στον τεχνικό τομέα είτε μόνο στον εμπορικό τομέα ή και στους δυο μαζί, αλλά όχι επίσης και στην καταλληλότητα της θέσεως της επιχείρησης που ουσιαστικά αποτελεί τη βάση λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

Β) Η προχειρότητα είναι ένας άλλος λόγος τυχαίας επιλογής της τοποθεσίας. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις ο επιχειρηματίας αποφασίζει να τοποθετήσει την επιχείρηση του σ' ένα σημείο μόνο και μόνο επειδή το κατάστημα αυτό είναι ελεύθερο εκείνη την εποχή και όχι γιατί έχει μελετήσει το θέμα αυτό.

Γ) Η φυγοπονία θα μπορούσε να αναφερθεί σαν ένας επιπλέον λόγος τυχαίας τοποθεσίας επιχειρήσεων. Τη λέξη αυτή χρησιμοποιούμε εδώ για να υποδηλώσουμε το φαινόμενο, ότι ορισμένοι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες επιδιώκουν να τοποθετήσουν την επιχείρησή τους κοντά στη γειτονιά τους ώστε να αποφεύγουν μετακινήσεις, να βρίσκονται κοντά σε φίλους και συγγενείς τους, ή σε περιβάλλον που το γνωρίζουν αρκετά καλά και τους διευκολύνει τη ζωή τους.

Η νοοτροπία αυτή μπορεί να υποδηλώνει ότι τα άτομα που αποφασίζουν με τον τρόπο αυτό, βλέπουν την επιχείρησή τους σαν κάτι το δευτερεύον στη ζωή τους, πράγμα το οποίο προσαρμόζουν προς τον τρόπο και τις συνήθειες της ζωής τους εξαρτάται από την επιχείρηση αυτή και την επιτυχία της.

Άρα, ένα άλλο άτομο με διαφορετική φιλοσοφία θα μπορούσε να αναλύσει ορθολογικά και να επιλέξει τον κατάλληλο τόπο για την επιχείρησή αυτή και στη συνέχεια είτε να μεταφερθεί πλησιέστερα προς αυτήν, εάν θέλει να αποφύγει μετακινήσεις ή να δεχτεί το κόστος των μετακινήσεων αυτών προκειμένου να αποφύγει την μετατόπιση της οικογενειακής του ζωής. Δηλαδή ενδέχεται τουλάχιστον σε αρκετές περιπτώσεις να είναι σημαντικότερο να τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κατάλληλο τόπο παρά να συνεχίσει το άτομο με τις παλαιότερες συνήθειες του και με αυτόν τον τρόπο να βλάπτει την δυνατότητα επιτυχίας της επιχείρησής αυτής.

Δ) Λανθασμένα στοιχεία μπορεί να είναι επίσης ένας λόγος ανεπιτυχούς τοποθεσίας μιας επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις εκείνες που κάποιος επιχειρηματίας ή οι συνεργάτες του μετά από μια γρήγορη ή πρόχειρη συλλογή στοιχείων και χωρίς καλή και επαρκή μελέτη των στοιχείων αυτών βγάζουν τα πρώτα επιφανειακά συμπεράσματα που αν είναι λανθασμένα είναι πολύ πιθανό, εκτός συμπτώσεως, ο τόπος εγκαταστάσεως να είναι ανεπιτυχής.

Για τις επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν έστω εν μέρει την τοποθεσία για την εγκατάστασή τους, χωρίς να έχουν εξάρτηση από διάφορους παράγοντες του φυσικού κυρίως περιβάλλοντος, ισχύουν οι ακόλουθοι παράγοντες.

2. ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κυβερνήσεις των διαφόρων χωρών και η τοπική αυτοδιοίκηση διαφόρων περιοχών, σχετικά με τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, λαμβάνουν συχνά διαφόρων ειδών μέτρα, τα οποία έχουν σαν σκοπό, να υλοποιήσουν τη βιομηχανική τους πολιτική, όπως και την γενικότερη αναπτυξιακή πολιτική μιας χώρας.

Τα μέτρα αυτά είναι συνήθως απαγορευτικό ή και ενθαρρυντικά σχετικά με την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε ορισμένες περιοχές, π.χ. υπάρχουν κρατικοί περιορισμοί κυρίως γιατί ο βαθμός οχληρότητας των επιχειρήσεων, τις καθιστά ακατάλληλες για περιοχές όπου διαβιούν πολλά άτομα.

Ένα τέτοιο παράδειγμα στην Ελλάδα, έχουμε ορισμένα τμήματα της περιοχής της πρωτεύουσας όπου επιχειρήσεις που δημιουργούν πολύ θόρυβο ή που εκπέμπουν ακατάλληλα αέρια σε αρκετή ποσότητα δεν επιτρέπεται να εγκαθίστανται μέσα σε πυκνοκατοικημένες περιοχές. Άλλοι κρατικοί κανόνες δημιουργούν κίνητρα για την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε διάφορες περιοχές κυρίως υποανάπτυκτες ή περιοχές παραμεθόριες. Για τους πιο πάνω λόγους, έχουν θεσπιστεί από το κράτος, κανόνες που τείνουν στην συγκέντρωση των βιομηχανικών μονάδων σε ορισμένες περιοχές, τις λεγόμενες βιομηχανικές περιοχές, οι οποίοι είναι χώροι δεσμευμένοι για την εγκατάσταση οποιασδήποτε μεταποιητικής μονάδας, τα στοιχεία εκείνα της υποδομής τα οποία θεωρούνται απαραίτητα, για την καλύτερη λειτουργία των μονάδων αυτών. Τέτοια στοιχεία είναι η αποχέτευση, η ύδρευση, οι τηλεπικοινωνίες, η ηλεκτροδότηση κ.λ.π..

Στην Ελλάδα η επιχείρηση ΒΙ.ΠΕ (βιομηχανικές περιοχές), είναι θυγατρική της ΕΤΒΑ και πέρα από την δημιουργία και λειτουργία των βιομηχανικών περιοχών ασχολείται και με την προώθηση των βιομηχανικών κτιρίων. Τα βιομηχανικά κτίρια είναι ένας θεσμός παρεμφερής, με εκείνο των βιομηχανικών περιοχών, ο οποίος όμως αναφέρεται κυρίως, σε βιομηχανικές μονάδες, οι οποίες συγκεντρώνονται κοντά σε πυκνοκατοικημένες περιοχές, αλλά μέσα σε κάποια μεγάλα κτίρια. Στο ίδιο σύστημα των κρατικών κανόνων, κινήτρων και περιορισμών πρέπει να περιληφθεί και η διάκριση των μεταποιητικών μονάδων σε διάφορους βαθμούς οχληρότητας του περιβάλλοντος. Οι βαθμοί αυτοί, έχουν ακριβώς σαν σκοπό, να καθορίζουν το που και με ποιες προϋποθέσεις, επιτρέπεται να εγκαθίστανται οι οχληρές αυτές μονάδες. Κάτι ακόμα σχετικά με την εγκατάσταση των βιομηχανικών και γενικότερα μεταποιητικών μονάδων, είναι τα θέματα της νομοθεσίας, της σχετικής με το leasing, η οποία έχει σαν σκοπό, να διευκολύνει την απόκτηση σύγχρονου πολύπλοκου και

ακριβού μηχανολογικού εξοπλισμού, για την λειτουργία των διαφόρων μεταποιητικών μονάδων.

Εκτός από τους κρατικούς περιορισμούς και κίνητρα, που θεσπίζονται από την πολιτεία, για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη ορισμένων περιοχών, υπάρχουν και αρκετοί άλλοι λόγοι, οι οποίοι συνηγορούν ή εμποδίζουν μια μεταποιητική μονάδα, στο να εγκατασταθεί σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή, π.χ. οι επιχειρήσεις των οποίων η πρώτη ύλη χάνει μεγάλο μέρος του βάρους της, όταν ενσωματώνεται στο προϊόν, πρέπει να εγκαθίστανται κοντά στις πηγές των πρώτων υλών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι σιδηροβιομηχανίες για την λειτουργία των οποίων χρειάζεται σιδηρομετάλλευμα και άνθρακας. Και τα δυο αυτά υλικά χάνουν, είτε ένα μεγάλο μέρος του βάρους και του όγκου τους, είτε όλο το βάρος και του όγκου τους κατά την χρήση τους για δημιουργία του προϊόντος. Δηλαδή, ο μεν άνθρακας καίγεται και εξαφανίζεται δημιουργώντας όμως θερμότητα με την οποία το σιδηρομετάλλευμα δημιουργείται στην υψικάμινο. Αυτό συμβαίνει γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε να μεταφέρουμε όλο το σιδηρομετάλλευμα και όλο τον άνθρακα σε κάποια άλλη περιοχή για να εξαφανιστούν με την χρήση τους εκεί, πράγμα που θα δημιουργούσε μεγάλα έξοδα μεταφορών χωρίς λόγο. Μια άλλη κατηγορία επιχειρήσεων που δεσμεύονται για λόγους οικονομικούς να επιλέγουν τόπο εγκατάστασης πλησίον των πηγών πρώτων υλών τους, είναι εκείνες οι οποίες επεξεργάζονται ευπαθή υλικά, π.χ. εκείνες που κονσερβοποιούν φρούτα ή λαχανικά. Αντίθετα επιχειρήσεις οι οποίες έλκονται προς τον τόπο των αγορών, στις οποίες διαθέτουν τα προϊόντα τους, είναι εκείνες οι οποίες παράγουν προϊόντα ευπαθή. Ευπαθή προϊόντα είναι δύο κατηγοριών : εκείνα τα οποία μπορεί να αλλοιωθούν εάν μεσολαβήσει μεγάλος χρόνος μεταξύ παραγωγής και ανάλωσης των προϊόντων και εκείνα τα οποία από μηχανικής απόψεως είναι ευπαθή στις μεταφορές και στους κραδασμούς και πρέπει να αποφεύγεται η μεταφορά τους σαν ετοιμών προϊόντων. Τέλος, οι μεταφορές των πρώτων υλών αλλά και των προϊόντων, επίσης και των εργατικών χεριών παίζουν σημαντικό ρόλο στις περιπτώσεις των μεταποιητικών επιχειρήσεων, άρα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκ των προτέρων και με αναλυτικά προγράμματα.

3. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Και στις επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου υπάρχουν σε ορισμένες περιπτώσεις κρατικοί περιορισμοί οι οποίοι θεσπίζονται πάλι για να αποτρέψουν την όχληση του περιβάλλοντος.

Έτσι για ορισμένες περιπτώσεις καθορίζεται ότι οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να εγκαθίστανται εκτός των πόλεων. Εκτός από τους κρατικούς κανόνες και λόγοι οικονομικοί συντείνουν στην εγκατάσταση των επιχειρήσεων αυτών εκτός των μεγάλων πόλεων και αυτό γιατί, οι αποθήκες που χρησιμοποιούν και οι χώροι είναι συνήθως μεγάλοι, πράγμα που σημαίνει ότι το κόστος λειτουργίας τους μέσα σε πυκνοκατοικημένες περιοχές όπου το ενοίκιο των χώρων είναι υψηλό θα τις καθιστούσε λιγότερο ανταγωνιστικές. Ακόμα και οι μεταφορές είναι πιο εύκολες εκτός των πόλεων και μάλιστα για μεγάλες ποσότητες προϊόντων με τις οποίες ασχολούνται οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις. Επειδή ο κύκλος εργασιών που αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερος για τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις από ότι για άλλων ειδών επιχειρήσεις, γι' αυτό ο αριθμός των ανθρώπων που χρειάζεται για το είδος αυτό των επιχειρήσεων είναι μικρότερος, πράγμα που δεν επιβάλλει στις μονάδες αυτής της οικονομικής κατηγορίας να εγκαθίστανται κοντά στις περιοχές όπου διαθέτουν άφθονα και μάλιστα εξειδικευμένα εργατικά χέρια.

4. ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Την ανάλυση των παραγόντων που παίζουν ρόλο για τις επιχειρήσεις του είδους αυτού θα διακρίνουμε σε παράγοντες γενικής τοποθεσίας και ειδικούς παράγοντες για το συγκεκριμένο κατάστημα.

I. Γενική Τοποθεσία

Στα πλαίσια της ανάλυσης της γενικής τοποθεσίας για την εγκατάσταση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης θα ασχοληθούμε με τους βασικότερους παράγοντες του περιβάλλοντος μιας περιοχής, οι οποίοι είναι: η οικονομική δραστηριότητα, ο πληθυσμός της περιοχής, ο ανταγωνισμός της επιχείρησης στην περιοχή αυτή και οι διευκολύνσεις κάθε φύσεως που υπάρχουν στην περιοχή αυτή.

- **Οικονομική Δραστηριότητα**

Η οικονομική δραστηριότητα μιας υπό κρίση περιοχής για την εγκατάσταση μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική όσο η επένδυση την οποία μελετάει η επιχείρηση, είναι σημαντικότερη. Σαν οικονομικά δραστηριότητα θεωρείται η κατάσταση που επικρατεί από επιχειρηματική άποψη μέσα σε μια δεδομένη περιοχή και οι τάσεις που διαγράφονται για το μέλλον. Θα πρέπει επίσης να διερευνηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της περιοχής αυτής και κυρίως η οικονομική ανάπτυξη αλλά και η κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη. Θεωρούμε προφανές ότι εάν τα δεδομένα που συγκεντρωθούν και αναλυθούν για μια περιοχή δείχνουν μια σταδιακή οικονομική υποβάθμιση της περιοχής αυτής, αυτό σημαίνει

ότι οι επιχειρήσεις που ήδη είναι εγκατεστημένες εκεί θα αρχίσουν βαθμηδόν να έχουν προβλήματα επιβιώσεως, άρα δεν είναι ορθολογικό καταρχήν να εγκατασταθούν και νέες επιχειρήσεις, ώστε να ενταθεί περισσότερο ο ανταγωνισμός. Το αντίθετο μπορούμε να πούμε ότι ισχύει για μια περιοχή που παρουσιάζει τα αντίθετα συμπτώματα, δηλαδή σε μια περιοχή όπου εγκαθίστανται συνεχώς επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των κατοίκων αυξάνει συνεχώς όπως και το εισόδημά τους, όπου δεν υπάρχει ανεργία. Εκεί βέβαια πρέπει να αναμένει κανείς ότι οι επιχειρήσεις που είναι ήδη εγκατεστημένες έχουν αρκετές πιθανότητες να ανθίσουν.

Άρα εφόσον η αγορά διευρύνεται είναι προσφορότερο για μια καινούρια επιχείρηση να εγκατασταθεί σε μια τέτοια περιοχή. Ένα άλλο στοιχείο σημαντικό, σε σχέση με την οικονομική δραστηριότητα, είναι ο αριθμός και η ποικιλία των οικονομικών μονάδων που είναι εγκατεστημένες, ακόμα ο βαθμός σταθερότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων ή η έλλειψη έντονης εποχικότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων.

- **Πληθυσμός**

Θα πρέπει να διερευνηθεί εάν ο πληθυσμός της υπό κρίση περιοχής έχει την τάση να μειώνεται, να είναι σταθερός, να αυξάνεται όπως επίσης και αν ο πληθυσμός αυτός είναι σχετικά μικρός. Εάν εξετάζουμε μια περιοχή όπου ο πληθυσμός είναι μικρός ή σταθερός ή μειώνεται, τα στοιχεία αυτά δεν συνηγορούν για νέες επιχειρήσεις.

Ιδεώδης περίπτωση είναι εκείνη που έχουμε ένα σχετικά μεγάλο πληθυσμό, ο οποίος αυξάνεται, όπου τα άτομα διαθέτουν εισόδημα πέρα από την επιβίωση τους και την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών, τέτοιο που τους επιτρέπει να επεκτείνουν τον κύκλο των αναγκών που ικανοποιούν, περισσότερο. Δε αν τα άτομα δείχνουν ότι ενδιαφέρονται να αποκτήσουν ή να αγοράσουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση μας.

Πέρα από τα ποσοτικά στοιχεία του πληθυσμού, τα οποία αναφέρουμε προηγουμένως (μέγεθος, εισόδημα, ρυθμός εξέλιξης), πρέπει να μελετηθούν και τα ποιοτικά στοιχεία του πληθυσμού που ζει στην υπό κρίση περιοχή, δηλαδή ο τρόπος ζωής των κατοίκων. Θα πρέπει ακόμα να φροντίσουμε να συλλέξουμε στοιχεία σχετικά με το είδος των κατοίκων που ζουν στην περιοχή αυτή, δηλαδή πρόκειται για ιδιοκτήτες κατοίκων ή διαμερισμάτων ή πρόκειται για ενοικιαστές. Οι δυο αυτές κατηγορίες ατόμων η οικογενειών μπορούν να έχουν σε αρκετές περιπτώσεις διαφορετικές ανάγκες.

Ακόμη οι γυναίκες που ζουν στις περιοχές αυτές είναι κυρίως σπιτονοικοκυρές ή εργάζονται. Οι κάτοικοι είναι σε μεγάλο βαθμό επιχειρηματίες υπάλληλοι ή εργάτες. Πόσο

είναι το ποσοστό των διαφόρων ηλικιών που στην περιοχή αυτή; Υπάρχουν πολλά παιδιά; Υπάρχουν συνταξιούχοι ή ηλικιωμένοι; Υπάρχουν συνταξιούχοι ή νέοι εργαζόμενοι ή φοιτητές; Υπάρχουν πολλά παιδιά; Υπάρχουν ιδιαίτερες θρησκευτικές ή πολιτικές ή κοινωνικές αντιλήψεις στην περιοχή αυτή; Ποιες είναι αυτές και τι επιδράσεις έχουν στα ήθη τα έθιμα και τον τρόπο διαβίωσης των ανθρώπων αυτών; Ποιες είναι οι διαγραφόμενες τάσεις ως προς όλα αυτά τα στοιχεία για το μέλλον;

- **Ανταγωνισμός**

Θα πρέπει να γίνει επίσης, μια αναλυτική μελέτη και ως προς τον ανταγωνισμό, για να διαπιστωθεί η ποσότητα των ανταγωνιστών και η ποιότητα τους. Για κάθε μικρομεσαία επιχειρηματία έχει σημασία να μάθει τους ανταγωνιστές του και την δραστηριότητα τους πριν εγκατασταθεί σε έναν τόπο.

Όσο πλημελέστερη εξυπηρέτηση του κοινού υπάρχει σήμερα σ' έναν τόπο τόσο πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες για την εγκατάσταση μιας νέας επιχείρησης. Σχετικά με τον αριθμό και το είδος των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια περιοχή μπορούν να δώσουν πληροφορίες τα τοπικά Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, εάν χρειάζεται και τα Βιοτεχνικά και άλλες επαγγελματικές οργανώσεις που δρουν ή είναι υπεύθυνες για την περιοχή.

Η σύγκριση του πληθυσμού, με τον αριθμό των ανταγωνιστών σε μια περιοχή, δίνει μια πρώτη γενική εκτίμηση των αναγκών για νέες επιχειρήσεις. Εκτός από τον αριθμό των ανταγωνιστών πρέπει να μελετήσουμε και την αποτελεσματικότητά τους.

Οι αντιδράσεις και η γνώμη των πελατών τους, το είδος και η πληρότητα των ειδών που προσφέρουν, τα αποθέματα που διαθέτουν, η ελκυστικότητα του καταστήματος, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, το είδος του μανάτζμεντ των ανταγωνιστών, το αν ανήκουν σε αλυσίδες επιχειρήσεων ή είναι ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις, είναι μερικά στοιχεία που μπορεί να μας ενθαρρύνουν ή να μας αποτρέψουν από την εγκατάσταση μιας νέας μικρομεσαίας επιχείρησης σ' ένα δεδομένο τόπο, άσχετα από την πληθώρα ή την ανεπάρκεια του αριθμού των ανταγωνιστών.

- **Διευκολύνσεις**

Στην κατηγορία των διευκολύνσεων περιλαμβάνονται συνθήκες όπως οι πιο κάτω:

Συγκοινωνίες: Είναι βασικής σημασίας για την εξυπηρέτηση του κοινού το είδος των συγκοινωνιών που υπάρχουν και η πληρότητα του δικτύου των μέσων αυτών.

Ακόμη σημαντικό είναι εάν είναι εύκολη η πρόσβαση από τους σταθμούς ή τις στάσεις και αν υπάρχουν αρκετές τέτοιες στάσεις και σταθμοί στην περιοχή που θέλουμε να εγκαταστήσουμε την επιχείρησή μας.

Οι τραπεζικές διευκολύνσεις με την έννοια του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων και του εξοπλισμού τους είναι επίσης σημαντικές για την εγκατάσταση μιας οικονομικής μονάδας.

Τα σχολεία, οι εκκλησίες, οι δυνατότητες τεχνικών διευκολύνσεων, οι υγειονομικές υπηρεσίες και άλλες υπηρεσίες διευκολύνσεων του κοινού είναι επίσης σημαντικές και μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση για την εγκατάσταση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης σε μια περιοχή.

Ένα ακόμη στοιχείο είναι η αφθονία κατάλληλων εργατικών χεριών και οι δυνατότητες για εκπαίδευση. Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίζει η τοπική αυτοδιοίκηση ιδιαίτερα εάν υπάρχει ή όχι αρκετή αποκέντρωση και ο ρόλος της στην λειτουργία των οικονομικών μονάδων της περιοχής. Σημαντική είναι επίσης η γειννίαση της περιοχής αυτής με πρώτες και άλλες βοηθητικές ύλες, εξαρτήματα, επίσης με αγορές και φτηνή ενέργεια, με κατάλληλο νερό, με αποχέτευση και ύπαρξη ειδικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

II. Ειδικοί παράγοντες επιλογής συγκεκριμένου καταστήματος.

Στους ειδικούς αυτούς παράγοντες θα περιλάβουμε τις δυνατότητες πρόσβασης των πελατών στο συγκεκριμένο οικόπεδο ή γραφείο το είδος των πέριξ καταστημάτων και επιχειρήσεων, την κυκλοφοριακή πυκνότητα και την «πλευρά του δρόμου».

• Πρόσβαση

Σε πολλές περιπτώσεις, αποδεικνύεται πολύ σημαντικός ο παράγοντας της υπάρξεων χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων ή στάσεων και σταθμών, κοντά στο συγκεκριμένο κατάστημα.

Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που πωλούν βαριά ή ογκώδη αντικείμενα. θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει κοντά και επαρκής χώρος για παρκάρισμα αυτοκινήτων, ώστε οι πελάτες να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αυτοκίνητά τους, για την μεταφορά των ειδών που αγοράζουν. Είναι γνωστό, ότι πολλά εμπορικά κέντρα, δημιουργούνται έξω από το κέντρο των πόλεων, ακριβώς για τον λόγο αυτό, δηλαδή για να μπορούν να εξυπηρετούνται οι πελάτες, από τα επάρκεια του χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων.

- **Τα περίξ καταστήματα και επιχειρήσεις**

Είναι βασικής σημασίας η ελκυστικότητα ενός συγκεκριμένου καταστήματος η οποία δημιουργείται από τις γύρω επιχειρήσεις όταν αυτές προσελκύουν το είδος εκείνο των ανθρώπων που θα μπορούσαν να αγοράσουν και τα είδη η δική μας επιχείρηση. Π.χ. διαπιστώθηκε ότι καταστήματα ορισμένων ειδών υποβοηθούν την προσέλκυση καταναλωτών ή αγοραστών ορισμένων κατηγοριών προς τους οποίους απευθύνονται και τα δικά μας είδη, ενώ υπάρχουν και αντίθετες περιπτώσεις όπως π.χ. ότι καταστήματα ανδρικών δεν πρέπει να είναι κοντά σε βενζινάδικα ή σε γυναικεία κομμωτήρια ή σε καταστήματα γυναικείων ενδυμάτων.

- **Κυκλοφοριακή Πυκνότητα**

Όπως αναφέρθηκε, είναι βασικής σημασίας για μια επιχείρηση το υπό συζήτηση συγκεκριμένο κατάστημα να έχει κατάλληλη και επαρκή δυνατότητα προσβάσεως με συγκοινωνιακά μέσα για το κοινό. Θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ κυκλοφορίας αυτοκινήτων και πεζών. Βέβαια δεν σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός αυτοκινήτων ή ατόμων βοηθάει την δραστηριότητα της υπό μελέτη επιχείρησης. Εκείνο που συμβάλει στη δραστηριότητα αυτή είναι η δυνατότητα που παρέχεται στους διερχόμενους πεζούς ή αυτοκινητιστές να σταματήσουν και να ψωνίσουν.

Επομένως εάν πρόκειται να εγκαταστήσει κάποιος ένα κατάστημα λιανικής πώλησης ειδών ενδύσεων π.χ. σ' έναν αυτοκινητόδρομο δεν θα σημαίνει ότι ο μεγάλος αριθμός των αυτοκινήτων θα βοηθούσε την ανάπτυξη των πωλήσεων της μονάδας αυτής. Θα πρέπει επίσης να γίνει μια ανάλυση της κυκλοφορίας είτε των πεζών είτε των αυτοκινήτων, όπως και των χαρακτηριστικών της κατά την διάρκεια των διάφορων ωρών της ημέρας και τις διάφορες ημέρες της εβδομάδας, γιατί είναι διαπιστωμένο ότι σε διαφορετικές ώρες και ημέρες ψωνίζουν οι άνθρωποι τα διάφορα είδη. Αυτό δεν επηρεάζει και την επιλογή του κατάλληλου συγκεκριμένου καταστήματος.

- **Η πλευρά του δρόμου**

Μελέτες έδειξαν, ότι η πλευρά του δρόμου, που οι άνθρωποι πηγαίνουν στο σπίτι τους, είναι προτιμότερη, από εκείνη όπου πηγαίνουν στη δουλειά. Και αυτό γιατί, όταν κάποιος πηγαίνει στη δουλειά του, συνήθως είναι βιαστικός για να φθάσει την συγκεκριμένη ώρα, ενώ όταν επιστρέφει στο σπίτι του, έχει περισσότερο χρόνο για να ψωνίσει καθοδόν. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι η πλευρά του δρόμου που είναι εκτεθειμένη περισσότερο στον ήλιο είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικοί στους περαστικούς. Έτσι

οι κλιματολογικές συνθήκες επηρεάζουν τον χρόνο που είναι ανοιχτά τα καταστήματα σε μεγάλο βαθμό, όπως και τον χρόνο που ψωνίζουν οι καταναλωτές.

Αυτός είναι ο λόγος που σε πιο ψυχρά κλίματα τα καταστήματα είναι συνεχώς μέχρι μια ορισμένη ώρα το απόγευμα, ενώ σε πιο θερμά κλίματα τα καταστήματα κλείνουν το μεσημέρι αλλά παραμένουν ανοιχτά μέχρι αργότερα το βράδυ. Για τον ίδιο λόγο η πλευρά του δρόμου με τον περισσότερο ήλιο μπορεί να αποφεύγεται σε μια περιοχή όπου το κλίμα είναι θερμό ενώ να είναι ελκυστική σε μια περιοχή που το κλίμα είναι ψυχρότερο. Και αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων θα ήταν το κομμωτήριο, ένα τουριστικό και ταξιδιωτικό γραφείο, ένα καθαριστήριο κ.λ.π. Τα είδη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που αναφέραμε εδώ μπορούν να καταταγούν σε δυο κατηγορίες: η μien μία ασχολείται με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών και σ' αυτή θα ανήκουν και οι τρεις πιο πάνω επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν, η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις και σ' αυτή θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι περιλαμβάνονται, το καθαριστήριο όταν εξυπηρετεί άλλες μονάδες π.χ. ένα ξενοδοχείο ή νοσοκομείο. Έτσι διακρίνουμε τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε τέτοιες που απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και σε άλλες οι οποίες αναφέρονται στις βιομηχανικές μονάδες.

Οι πρώτες είναι ευνόητο ότι πρέπει να βρίσκονται σε πυκνοκατοικημένες περιοχές ώστε να βρίσκονται στην πελατεία τη οποία σκοπεύουν να εξυπηρετήσουν. Αντίθετα οι δεύτερες δεν χρειάζεται να βρίσκονται κοντά σε πυκνοκατοικημένες περιοχές, αλλά σε περιοχές όπου είναι συγκεντρωμένες βιομηχανικές μονάδες ώστε να έρχονται σε άμεση επαφή με αυτές. Και στις δυο περιπτώσεις ενδέχεται να χρειάζεται διαφήμιση των επιχειρήσεων αυτών ώστε να γίνουν γνωστές οι υπηρεσίες που προσφέρουν, επίσης χρειάζεται οι ίδιες να γνωρίζουν την πελατεία τους όσο γίνεται καλύτερα ώστε να μπορούν να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους προς τις ανάγκες της πελατείας αυτής.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

I. ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίου υψηλού κινδύνου, που είναι μια σχετικά νέα πηγή χρηματοδότησης στον υπόλοιπο δυτικοευρωπαϊκό χώρο και σχεδόν άγνωστη στην Ελλάδα, αποτελεί μια πηγή προς τη οποία μπορεί να στραφεί ο επιχειρηματίας για χρηματοδότηση του. Στην πηγή αυτή αναφέρεται ειδική παράγραφος λίγο πιο κάτω. Πρώτα θα γίνει αναφορά στις πιο γνωστές μορφές χρηματοδότησης όπως:

A) Συγγενείς, φίλοι και αποταμιεύσεις

Οι κλαδικές πηγές χρηματοδότησης και οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, συνήθως δεν χρηματοδοτούν επιχειρηματίες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους.

Κατά τη διάρκεια αυτή χρειάζεται η χρηματοδοτική βοήθεια από συγγενείς, φίλους και προσωπικές αποταμιεύσεις για να καλυφθούν οι ανάγκες, έως όταν φθάσει ο επιχειρηματίας στο σημείο που θα έχει τη δυνατότητα να στραφεί προς άλλες πηγές χρηματοδότησης. Αργότερα, όταν θα χρειαστεί να αποταθεί ο επιχειρηματίας προς υποψήφιους επενδυτές, οι επενδυτές θα δουν με καλό μάτι τις περιπτώσεις, που ο επιχειρηματίας θα έχει επενδύσει ένα μεγάλο μέρος της προσωπικής του περιουσίας στην επιχείρηση.

B) Τράπεζες

Αν και οι κλασικοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί θεωρούν ότι είναι πολύ επικίνδυνο να χρηματοδοτούν νέες επιχειρήσεις, όμως, μερικές τράπεζες αυξάνουν τις χορηγήσεις τους προς νέες επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τράπεζες χορηγούν σημαντικά ποσά μόνο όταν προχωρήσει η εταιρεία πέρα από το στάδιο ανάπτυξης της. Μερικές τράπεζες, είναι πρόθυμες να δανείσουν μικρές επιχειρήσεις, για να χρηματοδοτήσουν επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ή και κεφάλαιο κίνησης. Όταν υπάρχουν σοβαρά εχέγνα, περιλαμβανομένων και των προσωπικών εγγυήσεων, μειώνεται ο κίνδυνος για την τράπεζα και αυξάνεται η προθυμία της για τη χορήγηση δανείου.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι δεν θα πρέπει να αποκλείονται αμέσως, από τους επιχειρηματίες που ιδρύουν μια εταιρεία, οι τράπεζες σαν υποψήφιες πηγές

χρηματοδότησης. Αντίθετα, θα πρέπει να δοθεί χρόνος για την υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης προς τις τράπεζες της περιοχής όπου ιδρύεται η εταιρεία. Μερικές τράπεζες, έχουν θυγατρικές εταιρείες κεφαλαίων υψηλού κινδύνου που λειτουργούν με την ίδια μορφή που λειτουργούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

Συνεπώς, αν αποτύχει η επιχείρηση στο να πάρει δάνειο από τα κλασικά τραπεζικά κανάλια, μια τραπεζική θυγατρική εταιρεία κεφαλαίων υψηλού κινδύνου πιθανόν να συμφωνήσει να χρηματοδοτήσει τη νέα εταιρεία.

Γ) Κυβερνητικά Προγράμματα Δανεισμού

Σε πολλές χώρες το κράτος χρηματοδοτεί έμμεσα μικρές επιχειρήσεις παρέχοντας την εγγύηση του για δάνεια που χορηγούν χρηματοδοτικοί οργανισμοί. Κρατικοί οργανισμοί χορηγούν δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις. Το κράτος παρέχει τη βοήθεια του με τη χορήγηση οικοπέδων και κτισμάτων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων έχουν αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου προγράμματα δανείων, χορηγήσεων και βοηθημάτων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Διάφορες μορφές δανείων με ευνοϊκά επιτόκια και διάφορες μορφές μη επιστρεφόμενων βοηθημάτων μπορεί να ληφθούν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Δ) Επενδυτές Κεφαλαίων Υψηλού Κινδύνου

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις προσπαθούν να επιτύχουν μεγάλο ποσοστό αποδοτικότητας των χρημάτων τους με το να επενδύουν σε επιχειρήσεις με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης.

II. ΚΡΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Είναι γνωστό ότι οι Μμ.Ε αποτελούν το 98,8% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% των εργαζομένων στη μεταποίηση και παράγουν το 40% της προστιθέμενης αξίας του βιομηχανικού προϊόντος.

Τα στοιχεία αυτά μαζί με μια σειρά άλλων χαρακτηριστικών, οδηγούν στην αναγνώριση-διαπίστωση του σημαντικού ρόλου των μικρομεσαίων στη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας μας και παράλληλα επιβάλλουν τη ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των Μμ.Ε και να συμβάλλουν στην άρση σύμφωνα με το μικρό μέγεθος αδυναμιών και στην αποκατάσταση ισορροπίας μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

Το χρηματοδοτικό πρόβλημα των Μμ.Ε παρουσιάζει σοβαρές ιδιομορφίες και δυσχέρειες και μπορούμε να πούμε ότι προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων.
- Έλλειψη οικονομικού προγράμματος.
- Δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

Συνηθέστατα, η μικρή μονάδα ξεκινάει με περιορισμένα κεφάλαια, που είναι το αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών.

Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δεν φθάνουν να καλύψουν τις επιχειρήσεις.

Πράγματι οι Μμ.Ε κατά κανόνα δεν επενδύουν «συνεχώς και συνεπώς», αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων –συγκριτικά με το μέγεθος επενδύσεων– άτακτα χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και κυρίως να στερούνται και να υποφέρουν από χρόνια έλλειψη κεφαλαίων κινήσεως.

Είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο στις Μμ.Ε, να προβαίνουν σε αγορές μηχανικού εξοπλισμού με δικά τους διαθέσιμα ή βραχυπρόθεσμες πιστώσεις, εξαντλώντας έτσι τα κεφάλαια κίνησης και να καταφεύγουν στη συνέχεια στην Τράπεζα για κεφάλαιο κίνησης όταν αρχίζουν να πιέζουν διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Εξάλλου η έλλειψη σωστής ενημέρωσης και πληροφόρησης των βιοτεχνών για τις πηγές, τους όρους και τις διαδικασίες χρηματοδότησης και η έλλειψη εξειδικευμένων στη χρηματοδότηση Μμ.Ε τραπεζικών στελεχών ή ακόμα περισσότερο η έλλειψη ειδικευμένου φορέα στη χρηματοδότηση των Μμ.Ε που θα μπορούσε να παίζει και το ρόλο του συμβούλου χρηματοδότησης του βιοτέχνη, αποτελούν τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, που μέχρι σήμερα εξουδετερώνουν στην πράξη σε μεγάλο βαθμό τα ευνοϊκά μέτρα χρηματοδότησης των Μμ.Ε, που έχουν θεσπιστεί.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές διάφοροι οργανισμοί καλούνται να παίζουν το ρόλο του καταλύτη, που από τη μια θα διευκολύνει τις μικρές επιχειρήσεις στην πρόσβαση τους στη χρηματοδότηση και από την άλλη, συνδυάζοντας την χρηματοδότηση με την παροχή τεχνικής βοήθειας, θα συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των χορηγούμενων βιοτεχνικών δανείων. Ένας ρόλος εξαιρετικά δυσχερής, αλλά οπωσδήποτε αναγκαίος και πιστεύουμε πραγματοποιήσεως.

Η χρηματοδότηση προς την βιοτεχνία είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Η τράπεζα ή γενικότερα αυτός που αποφασίζει για την χρηματοδότηση, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος, ο συνεργάτης, ο πραγματικός συμπαραστάτης του βιοτέχνη. Αυτό σημαίνει ότι ο αρμόδιος υπάλληλος της

τράπεζας δεν αρκείται να εξετάσει τα τυπικά στοιχεία μιας αίτησης για δάνειο, αλλά να συζητήσει με το βιοτέχνη, να του συμβουλέψει, να τον καθοδηγήσει, να δει και να εξετάσει το πρόβλημά του σαν σύμβουλος και πέρα από τα πλαίσια της τοπικής διαδικασίας χρηματοδότησης. Αυτό έχει ανάγκη ο βιοτέχνης, γιατί δεν έχει ειδικές γνώσεις και δεν διαθέτει και στελέχη. Για να μπορέσει να παίξει το ρόλο όμως αυτό η τράπεζα ή ο οποιοσδήποτε χρηματοδοτικός οργανισμός χρειάζεται ειδικευμένα και έμπειρα στελέχη, που και τις γνώσεις αλλά και το χρόνο θα διαθέτουν, για να βοηθήσουν ουσιαστικά τη χρηματοδότηση της βιοτεχνίας.

Στο πρόβλημα της χρηματοδότησης των Μμ.Ε προσφέρονται αν βοηθήσουν ορισμένοι φορείς, όπως είναι ο ΕΟΜΜΕΧ, οι διάφορες εμπορικές τράπεζες, η Ε.Ε μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, και η θέσπιση ορισμένων νόμων και αποφάσεων, όπως ο νόμος 1262/82 και η απόφαση 197/78 ΑΝΕ.

Είναι ενδεικτικό της δανειοδότησης των Μμ.Ε ότι κάποια χρόνια πριν είχαν δοθεί δάνεια ύψους.

1984 30.340 δις.

1985 33.318 δις.

1986 25.682 δις μέχρι τον Σεπτέμβριο.

III. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μμ.Ε με ΒΑΣΗ τον 197/78 ΑΝΕ

I. Δημιουργία ειδικού κεφαλαίου

Όλες οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες αλλά και οι ξένες που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, δεσμεύουν υποχρεωτικά το 10% των καταθέσεων τους, για να το χορηγήσουν με ειδικούς όρους και προϋποθέσεις σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις. Το ποσό αυτό αποτελεί το «ειδικό κεφάλαιο βιοτεχνίας».

Δάνεια χορηγούνται στις βιοτεχνίες που είναι εγκατεστημένες στην ύπαιθρο, σε πόλεις κάτω από 5.000 κατοίκους. Από τα ειδικά κεφάλαια της βιοτεχνίας μπορούν να χρηματοδοτηθούν Μμ.Ε ή επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που θεωρούνται βιοτεχνικές οποιασδήποτε νομικής μορφής, και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι γραμμένες στα μητρώα των κατά τύπους βιοτεχνικών επιμελητηρίων. Μπορούν να χρηματοδοτηθούν κατ' εξαίρεση για πάγιες εγκαταστάσεις νεοϊδρυόμενες βιοτεχνικές μονάδες πριν εγγραφούν στα μητρώα των επιμελητηρίων. Με τον όρο ότι θα προσκομίσουν στη μεσολαβούσα τράπεζα το αργότερο εντός εξαμήνου πιστοποιητικό εγγραφής στο αρμόδιο βιοτεχνικό επιμελητήριο.

Επίσης από τα ειδικά κεφάλαια της βιοτεχνίας μπορούν να χρηματοδοτηθούν και:

- Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί Βιοτεχνών.
- Εφευρέτες για αξιοποίηση εφευρέσεων, ερευνητικών εργασιών και
- Επιχειρήσεις παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών, εκδοτικές επιχειρήσεις, μηχανογραφικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις κατασκευής προγραμμάτων Η/Υ κ.λ.π.
- Κατασκευαστικές και Επισκευάστικες Βιοτεχνίες.

2. Κατηγορίες Δανείων

Οι μονάδες που δικαιούνται βιοτεχνικά δάνεια μπορούν να χρηματοδοτηθούν για τις πιο κάτω περιπτώσεις.

A) Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις για την :

- Ανέγερση σε ιδιόκτητο οικόπεδο νέων κτιρίων
- Αγορά έτοιμου εργαστηρίου.

Η ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να πάρει δάνειο για την αγορά έτοιμου εργαστηρίου σε πάγιο ή καινούριο κτίσμα. Μπορεί να δανειοδοτηθεί μέχρι το 70% της αξίας του με ανώτατο όριο τα 8.000.000 Δρ. και 12.000.000 αν το ακίνητο βρίσκεται εντός βιομηχανικής ζώνης. Το υπόλοιπο 30% της αξίας ή το ποσό πάνω από 8.000.000 και 12.000.000 Δρ. βαραίνει την ίδια την επιχείρηση.

Το ποσοστό της δανειοδότησης αυξάνεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Μέχρι 80% για βιοτεχνικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν σε συνεταιριστική ή άλλη κοινοπρακτική βάση, καθώς και για ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων Δε οργανωμένες βιοτεχνικές περιοχές.
- Μέχρι 75% και 85% για βιοτεχνικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις στις περιοχές «Δ» και «Ε» αντίστοιχα.

Στην περιοχή «Δ» υπάγονται οι νομοί Αιτωλοακαρνανίας, Αρκαδίας, Άρτας, Γρεβενών, Δράμα, Ευρυτανίας, Ζακύνθου, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καβάλας, Καστοριάς, Κεφαλληνίας, Κιλκίς, Κυκλάδων, Λακωνίας, Λευκάδας, Μεσσηνίας, Πέλλας, Πρεβέζης, Σερρών, Φλωρίνης, Θάσου και Επαρχίας Σκοπέλου.

Στην περιοχή «Ε» υπάγονται οι περιφέρειες των νομών Έβρου, Ξάνθης, Ροδόπης, Λέσβου, Χίου, Σάμου, Δωδεκανήσων.

Τα δάνεια της κατηγορίας αυτής εξοφλούνται σε 15 χρόνια με επιτόκιο 14% και σε ισόποσες κατά ανώτατο όριο ετήσιες δόσεις. Η πρώτη δόση καταβάλλεται 18 μήνες από την

έναρξη λειτουργίας των εγκαταστάσεων και πάντως όχι αργότερα από 3 χρόνια από την πρώτη ανάληψη από το δάνειο.

B) Δάνεια αγοράς εγκατάστασης ή μετεγκατάστασης μηχανημάτων και εργαλείων.

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται για την αγορά τοις μετρητοίς καινούριων μηχανημάτων και εργαλείων, τα οποία κρίνονται αναγκαία για την παραγωγική διαδικασία των βιοτεχνικών επιχειρήσεων και ανάλογα με την παραγωγική τους δυναμικότητα.

Σημειώνεται ότι καλύπτονται και οι δαπάνες μεταφοράς και εγκατάστασης των μηχανημάτων αυτών.

Τα δάνεια που χορηγούνται για τον σκοπό αυτό μπορεί να καλύπτουν ποσοστό έως 60% της απαιτούμενης δαπάνης. Το ποσοστό όμως αυτό αυξάνεται σε 70% προκειμένου για βιοτεχνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνεταιριστική ή άλλη κοινοπρακτική βάση και σε 75% και 85% προκειμένου για βιοτεχνίες οι οποίες είναι εγκατεστημένες ή θα εγκατασταθούν στις τέως περιοχές «Δ» και «Ε».

Η καταβολή του δανείου για την αγορά των μηχανημάτων γίνεται με δίγραμμη επιταγή σε διαταγή του πωλητή και έναντι υποχρέωσης του δανειολήπτη για την προσκόμιση εκ των υστέρων εξοφλημένων τιμολογίων.

Τα δάνεια της κατηγορίας αυτής εξοφλούνται σε 7 χρόνια με επιτόκιο 14% και σε ισόποσες 6 μηνιαίες δόσεις. Η πρώτη δόση καταβάλλεται 1 χρόνο από την έναρξη λειτουργίας των μηχανημάτων και πάντως όχι πέρα 18 μηνών από την πρώτη ανάληψη από το δάνειο.

Γ) Δάνεια για κεφάλαιο κίνησης

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτέχνες που από το είδος της δραστηριότητας τους, του κύκλου εργασιών τους και τη διάρθρωση των περιουσιακών τους στοιχείων έχουν αποδεδειγμένα ανάγκη σε κεφάλαιο κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα, για τον σκοπό δημιουργίας εύλογων αποθεμάτων σε πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα. Σε κάθε όμως περίπτωση ευνόητο είναι ότι δεν επιτρέπεται η υπεραποθεματοποίηση.

Γα) Κεφάλαιο κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα

Το ύψος των δανείων για κεφάλαιο κίνησης μπορεί να φθάσει μέχρι 40% του κύκλου εργασιών που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά το τελευταίο ημερολογιακό έτος ή το τελευταίο δωδεκάμηνο.

Για νεοϊδρυόμενες ή επαναλειτουργούσες βιοτεχνικές μονάδες το ύψος της χρηματοδότησης για κεφάλαιο κίνησης καθορίζεται από τις τράπεζες κατά την κρίση τους, βάσει του προβλεπόμενου τζίρου για το πρώτο.

Η εξόφληση των δανείων γίνεται μέσα σε τρία χρόνια, με ίσες τριμηνιαίες δόσεις. Η πρώτη δόση καταβάλλεται 6 μήνες από την ανάληψη.

Το όριο 40% του τζίρου δεν είναι υποχρεωτικό για την τράπεζα, αλλά μέχρι 40%. Αποτελεί συνάρτηση του αντικειμένου δραστηριότητας της κάθε μονάδας και άλλων παραμέτρων (αποθέματα-κυκλοφοριακή ταχύτητα κεφαλαίων).

Γβ) Κεφάλαιο κίνησης βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις για την κάλυψη των αναγκών τους σε κεφάλαια κίνησης, για την ολοκλήρωση του ετήσιου παραγωγικού προγράμματος.

Είναι διάρκειας ενός χρόνου, χορηγούνται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τζίρος της επιχείρησης και δεν μπορούν να ξεπεράσουν τις 500.000 Δρ.

Για τον προσδιορισμό του ύψους του δανείου λαμβάνονται υπόψη, από τις υποεπιτροπές βιοτεχνικών πιστώσεων ή τις μεσολαβούσες τράπεζες, τα ακόλουθα στοιχεία:

- Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης
- Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, ο οποίος πραγματοποιήθηκε στο διάστημα που αναφέρεται πιο πάνω και η εξέλιξή του τα τρία τελευταία χρόνια.
- Ο απασχολούμενος μηχανικός εξοπλισμός και η τυχόν προσθήκη νέου.
- Το απόθεμα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων που υπάρχει, σε σύγκριση με του κύκλο εργασιών της επιχείρησης.
- Ο λοιπός τραπεζικός δανεισμός της επιχείρησης.
- Οι προοπτικές της επιχείρησης και η δυνατότητα της να λειτουργήσει αποδοτικά και να εξασφαλίσει το χρέος της.

Δ) Χρηματοδότηση για παραγγελίες εσωτερικού - εξωτερικού

Τα δάνεια για την εκτέλεση παραγγελιών αφορούν την προμήθεια πρώτων υλών, καθώς και των υπολοίπων δαπανών για την προετοιμασία παραγγελιών εσωτερικού ή εξωτερικού. Συνήθως χορηγείται ποσό μέχρι το 80% της παραγγελίας με εκχώρηση του προϊόντος.

3. Επιτόκιο Χορηγήσεως

Για τις περιπτώσεις δανειοδοτήσεως για κτιριακές εγκαταστάσεις, καθώς και για αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, το επιτόκιο χορηγήσεως είναι 14% για κάθε χρόνο. Το ποσοστό αυτό επιβαρύνεται με 0,5% προμήθεια της μεσολαβούσας τράπεζας και 0,5% υπέρ του ελληνικού δημοσίου για την παρεχόμενη από αυτό εγγύηση.

4. Εγγύηση Ελληνικού Δημοσίου

Το ελληνικό δημόσιο για να διευκολύνει τη δανειοδότηση των Μμ.Ε που δεν μπορούν να πετύχουν τραπεζικές πιστώσεις, εξαιτίας βασικά αδυναμίας τους να εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες από τράπεζες εμπράγματα ή άλλης φύσεως ασφάλειες, έχει καθιερώσει το θεσμό της εγγύησης του Δημοσίου για τα δάνεια που χορηγούν οι τράπεζες από τα «ειδικά κεφάλαια βιοτεχνίας».

Οι εγγυήσεις του ελληνικού δημοσίου, για την κάλυψη χρηματοδοτήσεων προς την βιοτεχνία, για κοινά βιοτεχνικά δάνεια (πάγια, μηχανήματα κ.λ.π.), είναι οι εξής:

- 100% εγγύηση για δάνεια μέχρι 3.000.000 Δρ.
- 80% εγγύηση για δάνεια από 3.000.000-6.000.000 Δρ.
- 60% εγγύηση για δάνεια μεγαλύτερα των 6.000.000 Δρ.

Στις περιπτώσεις χορηγήσεων δανείων για την ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων, την αγορά ετοιμού εργαστηριακού χώρου και μηχανημάτων, προϋπόθεση για τη παροχή της εγγύησης του ελληνικού δημοσίου είναι ανεξάρτητα από το ύψος του δανείου, η λήψη εμπράγματης ασφάλειας επί του δανειοδοτηθέντος κτιρίου και των άλλων πάγιων εγκαταστάσεων.

Είναι αυτονόητο ότι οι δανειοδότες τράπεζες μπορούν να πάρουν τις αναγκαίες κατά την κρίση τους ασφάλειες για το τίμημα του δανείου το οποίο δεν καλύπτεται από την εγγύηση του δημοσίου, ανεξάρτητα από το ύψος του δανείου και τον σκοπό για τον οποίο χορηγείται

IV. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ των Μμ.Ε από τον ΕΟΜΜΕΧ

Η Ελλάδα είναι ίσως η μόνη χώρα που δεν διαθέτει ειδικευμένη τράπεζα ή οργανισμό για την χρηματοδότηση των Μμ.Ε.

Αυτό το ρόλο φιλοδοξεί να παίξει ο ΕΟΜΜΕΧ και προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει θετικά βήματα.

Πρώτο και σημαντικό μέτρο είναι η στελέχωση του οργανισμού, με ανθρώπους κατάλληλα εκπαιδευμένους και ειδικούς σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης Μμ.Ε. Τα τελευταία χρόνια έχουν προσληφθεί πάνω από 200 περίπου νέοι επιστήμονες, μηχανολόγοι-χημικοί μηχανικοί, οικονομολόγοι και τεχνικοί που αποτελούν τους τεχνικούς λειτουργούς του ΕΟΜΜΕΧ.

1. Χρηματοδοτικά μέτρα και το πρόγραμμα του ΕΟΜΜΕΧ-Χειροτεχνικά δάνεια:

Ο ΕΟΜΜΕΧ χορηγεί δάνεια σε οικοτεχνίες, χειροτεχνίες και βιοτεχνίες ειδών ελληνικής παραδοσιακής χειροτεχνίας.

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται για την αγορά παραγωγικού εξοπλισμού, μέχρι 750.000 Δρ. και για κεφάλαιο κίνησης μέχρι 750.000 Δρ. κατά μονάδα. Το επιτόκιο είναι 10% για τους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, 8% για τους νομούς (Βοιωτίας, Ευβοίας, Κορινθίας, Φθιώτιδας, Φωκίδας κ.λ.π.) και 6% για την υπόλοιπη Ελλάδα, όπως και για τους συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες, ανεξάρτητα από περιοχή.

Τα ευνοϊκά δάνεια σήμερα είναι 5 χρόνια για μηχανολογικό εξοπλισμό και 3,5 χρόνια για κεφάλαιο κίνησης και καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες της χειροτεχνίας και καλλιτεχνικής βιοτεχνίας.

1. Επιχορήγηση Ν 1262/82

Ο νόμος 1262/82, όπως είναι γνωστό, προβλέπει τη δωρεάν οικονομική ενίσχυση για την κάλυψη μέρους του κόστους μιας επένδυσης, που πραγματοποιείται σε κάποια περιοχή της χώρας, εκτός από τους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, δηλαδή στις περιοχές Β, Γ, Δ.

Ανάλογα με την περιοχή που πραγματοποιείται η επένδυση, τον κλάδο και ορισμένα άλλα αναπτυξιακά κριτήρια, η επιχορήγηση του δημοσίου μπορεί να φθάσει από 10%-65%.

Όλες οι αιτήσεις για επενδύσεις, στον τομέα της μεταποίησης μέχρι 40 εκ. Δρ. υποβάλλονται και αξιολογούνται υποχρεωτικά από τον ΕΟΜΜΕΧ και στη συνέχεια γίνεται και η χορήγηση του ποσού.

Η υποβολή των αιτήσεων και η αξιολόγηση από τον ΕΟΜΜΕΧ απλοποιεί και διευκολύνει τις διαδικασίες του Ν. 1262/82, ώστε να μπορούν να επωφελούνται από τα κίνητρα του και οι Μμ.Ε. που δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τις πολύπλοκες διαδικασίες του Υ.Π.Ε.Ο. (μελέτες, στοιχεία, κ.λ.π.).

2. Χρηματοδοτήσεις Βιοτεχνικών Μονάδων και Συνεταιρισμών

Έχει ήδη εγκριθεί ο κανονισμός χρηματοδότησης του ΕΟΜΜΕΧ που προβλέπει τη χορήγηση δανείων:

Α. Για πάγιες εγκαταστάσεις:(ανέγερση, επέκταση και αποπεράτωση κτιριακών εγκαταστάσεων) στις παρακάτω περιπτώσεις.

- Χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων που εξετάζονται από τον ΕΟΜΜΕΧ και υπάγονται στον 1262/82

- Σε συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες και
- Σε ειδικές περιπτώσεις που αφορούν τεχνολογία αιχμής – καινοτομίες - εκμετάλλευση ελληνικών εφευρέσεων.

Β. Το ύψος δανείου φθάνει το 70% κατά ανώτατο όριο της συνολικής δαπάνης όταν πρόκειται για βιοτεχνικές μονάδες και 80% όταν πρόκειται για συνεταιρισμούς – κοινοπραξίες.

Γ. Η διάρκεια του δανείου είναι 8-12 χρόνια με χαριστική περίοδο 1,5 - 3 χρόνια και επιτόκιο αυτό που ισχύει για τις βιοτεχνικές χορηγήσεις δηλ. 15%, πλέον προμήθεια 0,5%.

Δ. Για μηχανολογικό εξοπλισμό: αγορά ετοιμών εργαστηρίων και αγορά – εγκατάσταση καινούργιων μηχανημάτων.

Ε. Το ύψος του δανείου φθάνει το 70% της συνολικής δαπάνης, 80% όταν πρόκειται για συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες.

Ζ. Η διάρκεια του δανεισμού είναι 6-10 χρόνια με χαριστική περίοδο 1-2 χρόνια και επιτόκιο αυτό που ισχύει για τις βιοτεχνικές χορηγήσεις, ελεύθερα μεταβαλλόμενο. Η εξόφληση γίνεται σε ίσες εξαμηνιαίες τοκοχρεολυτικές δόσεις.

Η. Για κεφάλαιο κίνησης – εκκίνησης:

- Σε νεοιδρυόμενες επιχειρήσεις που υπάγονται στο νόμο 1262/82.
- Σε συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες ειδικού χαρακτήρα (επιχειρήσεις τεχνολογίας αιχμής, εκμετάλλευση καινοτομιών κ.λ.π).
- Στοιχεία προγράμματος ανάλυσης οικονομικής κατάστασης (για βιοτέχνες).

Θ. Το ανώτατο όριο φθάνει μέχρι 40% του προβλεπόμενου κατά το πρώτο χρόνο λειτουργίας κύκλου εργασιών για νεοιδρυόμενες επιχειρήσεις ή του πραγματοποιηθέντος κατά τον τελευταίο χρόνο σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες.

Ι. Η διάρκεια του δανείου είναι 6 μήνες μέχρι 3 χρόνια για τις υπάρχουσες και 1-6 χρόνια για τις νεοιδρυόμενες (χαριστική περίοδος 6 μήνες) Επιτόκιο 18% πλέον προμήθεια 0,5%. Η εξόφληση γίνεται σε ίσες 3 μηνιαίες τοκοχρεολυτικές δόσεις.

Κ. Όριο χορηγήσεων:

Το ανώτατο όριο συνολικής χρηματοδότησης, οποιαδήποτε μορφής από τον ΕΟΜΜΕΧ καθορίζεται στο ποσό των 40 εκ. Δρ. κατά βιοτεχνική επιχείρηση και προκειμένου περί συνεταιρισμών – κοινοπραξιών στο ποσό των 120 εκ. Δρ., υπό τον όρο ότι η συνολική κατά χρηματοδοτούμενη επωνυμία, χρηματοδότηση από τραπεζικό σύστημα (εκτός των προεξοφλητικών εμπορικών γραμματιών και των χρηματοδοτήσεων για εξαγωγές), δεν υπερβαίνει, περιλαμβανομένης και της υπό έγκριση χρηματοδότησης, το ποσό των 80 εκ. Δρ και 180 εκ. αντίστοιχα.

3. Εγγυητικές Επιστολές – Επιχορηγήσεις

- **Καινοτομίες :**

Επιχορήγηση καινοτομιών και ευρεσιτεχνών για την κατασκευή προτύπων.

Παροχή απόκων δανείων για προώθηση των καινοτομιών σε επιχειρηματική βάση.

- **Παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων μέχρι 35 χρόνων:**

Επιχορήγηση για κάλυψη της ίδιας της συμμετοχής σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων που ιδρύονται στη περιφέρεια.

Παροχή απόκων δανείων για κεφάλαιο κίνησης – εκκίνησης.

- **Σχεδιασμός – επανασχεδιασμός προϊόντων:**

Επιχορήγηση για κάλυψη της ίδιας της συμμετοχής σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων που ιδρύονται στη περιφέρεια.

- **Εγγυητικές επιστολές:**

Με την έκδοση εγγυητικών επιστολών από τον ΕΟΜΜΕΧ οι μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση στις κρατικές προμήθειες.

4. Ομάδες Κινήτρων

Όλες οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν νέες επενδύσεις, μπορούν να επωφεληθούν από τα κίνητρα, που αναφέρονται στις πιο κάτω ομάδες:

1^η ΟΜΑΔΑ

- Δωρεάν χρηματική ενίσχυση για την χρηματοδότηση μέρους της επένδυσης.
- Πληρωμή από το δημόσιο μέρους των τόκων (επιδότηση επιτοκίων), για τα δάνεια που θα πάρουν οι επενδυτές για τις επενδύσεις αυτές.
- Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με τη νέα επένδυση.

2^η ΟΜΑΔΑ

- Αφορολόγητες εκπτώσεις από τα κέρδη που πραγματοποίησαν οι επιχειρήσεις και εφόσον έκαναν νέες παραγωγικές επενδύσεις από την έναρξη του νόμου και μετά.
- Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με την νέα επένδυση.

Οι επενδύσεις μπορούν να επιλέξουν μόνο μια από τις δυο ομάδες κινήτρων. Οι ενισχύσεις που αντιστοιχούν στην κάθε ομάδα δίνονται όλες μαζί.

5. Περιοχές και Ποσοστά Επιχορήγησης κατά περιοχή.

Η ενίσχυση δίνεται για να τονωθεί η περιφερειακή ανάπτυξη. Γι' αυτό όσο πιο απομακρυσμένο ή λιγότερο αναπτυγμένο είναι το μέρος, στο οποίο γίνεται μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά της δωρεάν χρηματικής ενίσχυσης.

Έτσι η χώρα χωρίστηκε σε 4 περιοχές

- Για τις τουριστικές επενδύσεις
- Για τις υπόλοιπες κατηγορίες επενδύσεων.

Α) Περιοχές της χώρας για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων πλην τις τουριστικές.

Περιοχή Α

Περιλαμβάνει τα εξής τμήματα της χώρας:

Τον νομό Αττικής και Θεσσαλονίκης. Στα τμήματα αυτά δεν παρέχεται καμία ενίσχυση εκτός των εξής περιπτώσεις:

- Σε επενδύσεις εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας, επενδύσεις που κάνουν όλες οι επιχειρήσεις και αφορούν:
 - Αντικατάσταση του πετρελαίου ή του ηλεκτρισμού με ήπιες μορφές ενέργειας ή επεξεργασμένα απορρίμματα κ.λ.π. και με την προϋπόθεση ότι θα προκύψει περιορισμός της ρύπανσης του περιβάλλοντος.
 - Ίδρυση ή επέκταση εργαστηρίου εφαρμοσμένης έρευνας.
 - Επενδύσεις που πραγματοποιούνται από ανάπηρους ή ιδρύματα αποκατάστασης αναπήρων.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, παρέχεται ενίσχυση μέχρι 30% του κόστους της επένδυσης και η συμμετοχή του επιχειρηματία, στα επενδυτικά έργα, είναι τουλάχιστον 30% του κόστους της επένδυσης (μαζί με την αξία του οικοπέδου).

- Επενδύσεις που κάνει η τοπική αυτοδιοίκηση για δημιουργία δημοτικών αγορών, χώρων κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών και λοιπών υπηρεσιών, καθώς και για αξιοποίηση γεωργικών, βιομηχανικών και αστικών απορριμμάτων και αποβλήτων. Επίσης επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης και συνεταιρισμών που κάνουν γεωργικές και αλιευτικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις δίνεται ενίσχυση μέχρι 35% του κόστους της επένδυσης.

Περιοχή Β

Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα της χώρας:

Οι νομοί Βοιωτίας, Μαγνησίας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λάρισας και Ρόδου.

Εκτός από τα παραπάνω τμήματα, δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και οι βιομηχανικές, βιοτεχνικές χειροτεχνικές, μεταλλευτικές λατομικές καθώς και ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις, για επενδύσεις-επέκτασης ή εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων.

Στην περιοχή Β παρέχεται ενίσχυση από 10% έως 25% του συνολικού κόστους της επένδυσης. Για να πάρουν την παραπάνω ενίσχυση οι επενδυτές αυτής της περιοχής, πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 35% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

Περιοχή Γ

Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα της χώρας:

Οι νομοί Ημαθίας, Αιτωλοακαρνανίας, Ευβοίας, Θεσπρωτίας, Ηλείας, Μεσσηνίας, Περίας, Αρκαδίας, Λακωνίας, Κεφαλληνίας, Ευρυτανίας, Κοζάνης, Καβάλας, Φωκίδας, Τρικάλων, Καρδίτσας, Άρτας, Πρέβεζας, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Πέλλας, Χαλκιδικής, Σερρών, Δράμα, Χανίων, Κέρκυρας, Φθιώτιδας, Αργολίδας, Λευκάδας, Ζακύνθου, Γρεβενών, Φλώρινας, Ρεθύμνου, Λασιθίου, Κυκλάδων και οι επαρχίες Κυθήρων και Καλαβρύτων,

Εκτός από τις παραπάνω περιοχές της χώρας δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και:

- Όλες οι επιχειρήσεις που εγκαθίστανται στην περιοχή Β, αλλά μέσα σε βιομηχανική περιοχή της ΕΤΒΑ ή σε βιοτεχνικά κέντρα-κτίρια του ΕΟΜΜΕΧ, της τοπικής αυτοδιοίκησης ή συνεταιρισμών.
- Οι μεταλλευτικές και λατομικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούνται στη περιοχή Β. Για να πάρουν την παραπάνω ενίσχυση οι επενδυτές της περιοχής αυτής πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 25% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

Περιοχή Δ

Στη περιοχή αυτή περιλαμβάνονται:

Οι νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου, Ροδόπης, Ξάνθης, Έβρου, Δωδεκανήσου.

Εκτός των παραπάνω τμημάτων δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και:

- Οι επιχειρήσεις που εγκαθίστανται μεν στην περιοχή Γ αλλά μέσα σε βιομηχανική περιοχή της ΕΤΒΑ ή σε βιομηχανικά κέντρα-κτίρια του ΕΟΜΜΕΧ, της τοπικής αυτοδιοίκησης ή συνεταιρισμών.
- Γεωργικές, δασικές, κτηνοτροφικές και αλιευτικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας.
 - Επενδύσεις αξιοποίησης γεωργικών, βιομηχανικών και αστικών απορριμμάτων και αποβλήτων.
 - Επενδύσεις αγροτικών ή αγροτοβιομηχανικών συνεταιρισμών σε μηχανικά μέσα σποράς, καλλιέργειας, συγκομιδής και συσκευασίας αγροτικών προϊόντων.
 - Ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις και διυλιστήρια πλοίων.
 - Επενδύσεις μετατροπής παραδοσιακών σπιτιών-κτιρίων σε ξενώνες και εργαστήρια παραδοσιακών κατασκευών.

Στην περιοχή Δ παρέχεται ενίσχυση 20% - 50% του συνολικού κόστους της επένδυσης, Για να πάρουν την ενίσχυση αυτή οι επενδυτές της περιοχής αυτή, πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 15% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

Β. Περιοχές της χώρας για τις τουριστικές επενδύσεις

Περιοχή Β

Τα νησιά Κέρκυρα, Μύκονος, Σκιάθος, Αίγινα, Σπέτσες, Ύδρα, η επαρχία Τραζηνίας, οι επαρχίες Τεμένους και πεδιάδα του νομού Ηρακλείου, η επαρχία Μιραμπέλου του νομού Λασιθίου, η περιοχή της πόλης της Ρόδου σε βάθος 10 χμ. από το νομαρχιακό κατάστημα της πόλης και η πόλη Χαλκίδα του νομού Ευβοίας.

Περιοχή Γ

Οι νομοί της Βοιωτίας, Ημαθίας, Ηλείας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, Αιτωλοακαρνανίας, Μαγνησίας, Εύβοιας, Αχαΐας, Πιερίας, Αρκαδίας, Ευρυτανίας, Ρεθύμνου, Λασιθίου, Άρτας, Τρικάλων, Κοζάνης, Πρέβεζας, Λάρισας, Φθιώτιδας, Φωκίδας, Αργολίδας, Χαλκιδικής, Καβάλας, Καρδίτσας και Γρεβενών, το υπόλοιπο του

νομού Κέρκυρας, οι νομοί Λευκάδας, Κεφαλονιάς, Ζακύνθου, οι Κυκλάδες, το υπόλοιπο της Κρήτης και η επαρχία Κυθήρων.

Περιοχή Δ

Οι ακριτικοί νομοί Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Φλώρινας, Πέλλας, Κιλκίς, Σερρών, Δράμα, Ξάνθης, Ροδόπης, Έβρου. Οι νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου, Δωδεκανήσου.

Τα ποσοστά ενίσχυσης που παρέχονται κατά περιοχή για τις τουριστικές επενδύσεις, καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής των επενδυτών, είναι τα ίδια με τα αντίστοιχα ποσοστά των περιοχών για τις υπόλοιπες επενδύσεις.

6. Ειδικές Επενδύσεις – Μετεγκατάσταση Επιχειρήσεων

Στην μετεγκατάσταση επιχειρήσεων από την περιοχή Α προς τις Β, Γ και Δ, δίνεται το μέγιστο ποσοστό ενίσχυσης που παρέχεται για την περιοχή στην οποία η μετεγκατάσταση συν 15%.

Αυτό σημαίνει, ότι όποιος π.χ. μεταφέρει τη βιομηχανία ή βιοτεχνία του από την περιοχή Α στη Γ, ενισχύεται με ποσοστό 55% του συνολικού κόστους των δαπανών αποσυναρμολόγησης – εγκατάστασης του υφιστάμενου εξοπλισμού (δηλ. 40% που είναι το μέγιστο ποσοστό της περιοχής Γ συν 15%).

Η ενίσχυση που δίνεται για την κατασκευή των κτιρίων και όλων των αναγκαίων εγκαταστάσεων στη καινούργια τοποθεσία, είναι αυτή της περιοχής που εγκαθίστανται η μονάδα (χωρίς το συν 15%).

7. Επιδότηση Επιτοκίου

Οι υποψήφιοι επενδυτές μπορούν να πάρουν από το δημόσιο δωρεάν ενίσχυση που ποικίλει ανάλογα με την περιοχή που θα πραγματοποιήσουν τις επενδύσεις τους, καθώς και ποια θα πρέπει να είναι η ελάχιστη συμμετοχή τους σ' αυτές.

Το υπόλοιπο ποσό που απομένει μέχρι τη κάλυψη του συνολικού κόστους της επένδυσης θα πρέπει να καλύψουν είτε με μακροπρόθεσμο δάνειο κάποιας τράπεζας ή να το εισφέρουν και αυτό από δικά τους χρήματα.

Στις περιπτώσεις λοιπόν που ο επενδυτής πάρει τη δωρεάν χρηματική ενίσχυση από το δημόσιο και χρησιμοποιήσει δάνειο για τη κάλυψη ενός μέρους της επένδυσής του, ενισχύεται από το δημόσιο και για την πληρωμή μέρους των τόκων του δανείου αυτού. Το ποσοστό των τόκων που πληρώνει το δημόσιο στον επενδυτή είναι το ίδιο με το ποσοστό της χρηματικής ενίσχυσης (επιχορήγησης) που έλαβε και δίνεται για τα τρία πρώτα χρόνια της επιστροφής του δανείου, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων.

V. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ των Μμ.Ε από πρώην Ε.Ο.Κ. νυν Ε.Ε.

Η Ε.Ε χορηγεί στις τράπεζες ή άλλα χρηματοδοτικά ιδρύματα για την δανειοδότηση σε Δρ, Μμ.Ε πιστώσεις.

Η χρηματοδότηση αφορά πάγιες εγκαταστάσεις και γίνεται με τραπεζικά κριτήρια όπως η δυναμικότητα και η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Τα δάνεια δίνονται σε δραχμές και η εξόφλησή τους επίσης σε δραχμές σε ισόποσες τοκοχρεολυτικές εξάμηνες ή ετήσιες δόσεις.

Τα επιτόκια που επιβαρύνουν το δάνειο είναι αυτά που ισχύουν στη χώρα μας για το είδος του δανείου που χορηγείται.

Υπάρχει δυνατότητα να δοθεί περίοδος χάριτος ανάλογα με το χρόνο αποπερατώσεως της επενδύσεως.

1. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων

Η Ε.Τ.Ε. χορηγεί δάνεια (άμεσα) για σχέδια πάνω από 2 εκ. και προκειμένου να συμπεριλάβει και τα σχέδια μικρότερου μεγέθους εφάρμοσε την τεχνική των συνολικών δανείων. Με βάση αυτή την τεχνική η Ε.Τ.Ε. συνάπτει συμφωνία με τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς διαφόρων κρατών-μελών, προσδιορίζοντας τους γενικούς όρους του δανείου και ανοίγει πιστώσεις ορισμένου ύψους. Τον κίνδυνο μεταβολής της ισοτιμίας συναλλάγματος αναλαμβάνει είτε το κράτος είτε ο ίδιος ο οργανισμός, υπολογίζοντας μια μεγαλύτερη επιβάρυνση του επιτοκίου με την έγκριση των τοπικών αρχών.

Στη χώρα μας οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί που διαχειρίζονται συνολικά κεφάλαιο υπέρ των Μμ.Ε είναι:

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης, η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων ως Βιομηχανικής Ανάπτυξης, η Τράπεζα Επενδύσεων, Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

2. Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Το Ε.Τ.Π.Α. δημιουργήθηκε το 1975, κυρίως ως όργανο ανακατανομής κοινοτικών πόρων προς τις φτωχότερες περιοχές με ένα μηχανισμό συμπληρωματικών χρηματοδοτήσεων.

Το Ε.Τ.Π.Α. όσον αφορά τις Μικρομεσαίες στους τομείς βιομηχανίας, βιοτεχνίας και τουρισμού.

Α. Χρηματοδοτεί τη μεταφορά τεχνολογίας, με τις ενισχύσεις για την λειτουργία οργανισμών συλλογής και διάδοσης πληροφοριών σε σχέση με την καινοτομία, στον τομέα των προϊόντων και των τεχνολογιών, καθώς και για την πραγματοποίηση οικονομοτεχνικών μελετών και σχεδίων εφαρμογής αυτών των καινοτομιών από τις επιχειρήσεις.

Β. Ενισχύει τις επιχειρήσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, με την εξασφάλιση καλύτερης πρόσβασης στις υπηρεσίες συμβούλων διοίκησης και οργάνωσης.

Γ. Δίνει ενίσχυσης εκκίνησης για την διευκόλυνση της δημιουργίας κοινών υπηρεσιών για περισσότερες επιχειρήσεις.

Δ. Επίσης ενισχύσεις που προορίζονται να ενθαρρύνουν τη δημιουργία Μμ.Ε, διευκολύνοντας την πρόσβαση τους στην χρηματαγορά και

Ε. Ενισχύσεις που αποσκοπούν στην καλύτερη εκμετάλλευση των περιφερειακών δυνατοτήτων στον τομέα του τουρισμού.

2^α. Τρόπος Χρηματοδότησης των Μμ.Ε από το Ε.Τ.Π.Α

- Για τις ενέργειες που απευθύνονται στο οικονομικό περιβάλλον ενισχύσεις μεταξύ 50% και 55% του ύψους της εθνικής χρηματοδότησης, ανά ενέργεια ή σύνολο ενεργειών που αποτελούν μέρος μιας προγραμματικής συμφωνίας.
- Για τα έργα υποδομής το συνολικό ύψος της συμμετοχής του Ε.Τ.Π.Α ανέρχεται κατά ανώτατο όριο στο 50% της ολικής δαπάνης, που αναλαμβάνεται από μια δημόσια αρχή ή άλλο υπεύθυνο φορέα που ενεργεί ως δημόσια αρχή για την πραγματοποίηση των έργων αυτών.
- Για τις επενδύσεις στον τομέα της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας και των υπηρεσιών, το ύψος της συμμετοχής του Ε.Τ.Π.Α δεν μπορεί να υπερβεί το 50% των ενισχύσεων που χορηγούνται για κάθε επένδυση από τις δημόσιες αρχές κατ' εφαρμογή της νομοθεσίας για την περιοχή ενισχύσεων για την περιφερειακή ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ

Το Μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες Μμ.Ε σαν ένας όρος συνώνυμος με την ίδια την διαδικασία των πωλήσεων.

Ο όρος «πουλάω» σημαίνει ότι είμαι σε θέση να διαθέτω τα προϊόντα που σήμερα παράγω.

Μάρκετινγκ όμως σημαίνει να είναι κάποιος σε θέση να προγραμματίζει από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησής του, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής.

Μερικοί δεν καταλαβαίνουν ότι το Μάρκετινγκ είναι εκείνο το σύστημα που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών τώρα και στο μέλλον.

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

Διακινδυνεύοντας μια γενίκευση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των Μμ.Ε δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος και προγραμματισμένος σχεδιασμός στρατηγικής Μάρκετινγκ. Πολλές αγνοούν τις βασικές αρχές του. Όλες όμως λίγο ή πολύ, ξέροντας ή μη, κάνουν κάποιες ενέργειες Μάρκετινγκ.

Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο να μην έχουν συνειδητοποιήσει πολλοί επιχειρηματίες ότι κάνουν Μάρκετινγκ, παρότι δραστηριοποιούνται πολλές φορές, σύμφωνα με τις αρχές και τις εφαρμογές που το ίδιο παρέχει.

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

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

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει το Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα:

- Έρευνα Αγοράς
- Διαφήμιση, Προώθηση Πωλήσεων
- Τιμολόγηση
- Προσωπική Πώληση
- Διανομή, Εξυπηρέτηση, Συσκευασία.

II. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η Έρευνα Αγοράς θεωρείται σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο ή δραστηριότητα του Μάρκετινγκ, επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές.

Η ανάγκη αυτή περιλαμβάνει:

- Τι είδος προϊόντα θα πρέπει να πουλά η επιχείρηση;
- Που να τα πουλά, σε τι τιμές και ποσότητες;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, πού βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και ο λόγος;

Η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της έρευνας αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται όχι μόνο πριν από την έναρξη της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

Παρόλα αυτά η έρευνα αγοράς είναι το συνηθέστερο παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ, από τους επιχειρηματίες και από πολλά στελέχη. Αυτό γίνεται γιατί νομίζουν ότι η έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά, είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει κάθε επιχειρηματίας.

1. Πληροφορίες που προκύπτουν

Από την έρευνα αγοράς που κάνει ο επιχειρηματίας προκύπτουν κάποιες σημαντικές πληροφορίες όπως:

- Φύση του προϊόντος

Ποια είναι η εμφάνιση του προϊόντος, η σύνθεσή του;

Πώς κατασκευάζεται, και

Πώς χρησιμοποιείται;

- **Φύση της αγοράς**

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος;

Ποια είναι η σύνθεση και η κατάσταση του;

Πού είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές και οι καταναλωτές του προϊόντος;

- **Μέγεθος και προοπτικές της αγοράς**

Πόσες μονάδες προϊόντος μπορούν να πωληθούν κατ' έτος;

Πόσες μονάδες πουλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία 5 χρόνια;

Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της σχετικής αγοράς;

- **Τιμολόγηση**

Πώς εξελίχθηκαν οι τιμές τα τελευταία 5 χρόνια;

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές;

Ποιες θα είναι οι μελλοντικές τιμές;

- **Παραγωγή**

Τι προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν;

Ποια θα πρέπει να είναι η συσκευασία του προϊόντος;

Ποια δικαιώματα και πατέντες θα πρέπει να αγοραστούν;

- **Ανταγωνισμός**

Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;

Πού βρίσκονται και πού εργάζονται;

Ποια η παραγωγική τους δυναμικότητα;

Ποια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους;

Ποιες οι προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα;

- **Μάρκετινγκ**

Μέσω ποιών καναλιών (οδών διανομής) φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά;

Από κάθε 100 Δρ. εισπράξεων, πόσες περίπου ξοδεύονται για διαφήμιση,

προώθηση των πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, εξυπηρέτηση των

πελατών;

2. **Σκοπός Χρήσεως της Έρευνας Αγοράς**

Βασικός σκοπός της χρήσεως της έρευνας αγοράς είναι να αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχείρησης με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών, που στηρίζονται σε απλή γνώμη ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα, ή αντικατάσταση αυτών των υποκειμενικών μεγεθών δραστηριοποιήσεων με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν οι αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχείρησης, πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη

παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για αυτές τις εξυπηρετήσεις.

Όποιοι βέβαια τόσο εύκολα και χωρίς μελέτη αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ρισκοκινδυνεύουν να αποτύχουν και ξεχνούν πώς η επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν άμεση πηγή τους την πελατεία. Δηλαδή ο μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζουμε εμείς όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές μας το τι αναζητεί η πελατεία.

Βασική δουλειά του επιχειρηματία είναι το ιδιαίτερο έργο να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που επέρχονται. Άρα ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι κατά κάποιον τρόπο μελλοντολόγος και θα είναι τόσο επαρκέστερος όσο περισσότερα στοιχεία έχει ως προς διάφορα θέματα μεταξύ των οποίων και τα ακόλουθα:

- Ποιές αγορές είναι οι πιο προσοδοφόρες;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες θέλουν περισσότερο οι πελάτες;
- Πώς θα διαμορφωθούν οι τάσεις αυτές στο μέλλον;
- Γιατί τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν επιτυχία ή αποτυχία στην αγορά;
- Ποιοι στόχοι στην αγορά είναι ρεαλιστικοί;

Ο καθορισμός των ρεαλιστικών στόχων είναι ο βασικός σκοπός της έρευνας αγοράς. Αν ο επιχειρηματίας αποτύχει σ' αυτό, δεν θα ξέρει που βρίσκεται και πού βαδίζει η επιχείρησή του.

3. Τρόπος Διενέργειας της Έρευνας Αγοράς

Ο τρόπος διενέργειας της έρευνας αγοράς διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων κυρίως ανάλογα με το μέγεθος τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες.

Οι δυνατότητες των μεγάλων επιχειρήσεων και οι ανάγκες τους για έρευνα αγοράς τις καθιστά ικανές και υποχρεωμένες να διαθέτουν άτομα εξειδικευμένα στην έρευνα αγοράς, σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις να διαθέτουν ολόκληρα τμήματα έρευνας αγοράς με υπαλλήλους και στελέχη, με αρκετά υψηλά επαγγελματικά προσόντα και σημαντικό προϋπολογισμό.

Ο επιχειρηματίας όμως μιας μικρής ή μεσαίας επιχειρήσεως, ποιες δυνατότητες έχει να ανταποκριθεί στην ανάγκη για καλύτερη πληροφόρηση του μέσα από την έρευνα αγοράς;

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

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

- Αξιοποίηση έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις και ενώσεις, σε εθνικές και άλλες στατιστικές υπηρεσίες, σε εμπορικά, βιομηχανικά, βιοτεχνικά και άλλα επιμελητήρια, σε δημόσιες υπηρεσίες, σε ινστιτούτα ερευνών και ανωτάτων και ανωτέρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, σε αρχεία εφημερίδων, σε οργανισμούς αναπτύξεως Μμ.Ε κ.λ.π.
- Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις έρευνας αγοράς.
- Οργάνωση συστήματος έρευνας της αγοράς, μέσα στην επιχείρηση τους, σε βάση μερικής απασχόλησης.

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

Συνήθως αυτή η έρευνα χρειάζεται ειδικούς επαγγελματίες στην έρευνα αγοράς. Η δημιουργία π.χ. ερωτηματολογίου δεν είναι εύκολο πράγμα. Η επιλογή του δείγματος, η χρησιμοποιούμενη φρασεολογία, η σειρά των ερωτήσεων, οι εναλλακτικές απαντήσεις και άλλα θέματα είναι λίγα από τα θέματα εκείνα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρίες.

Η ερασιτεχνική ενασχόληση με αυτά τα θέματα μπορεί να δώσει πολύ λανθασμένες πληροφορίες, που αν χρησιμοποιηθούν σαν βάση μπορεί να φέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

Το γεγονός ότι ορισμένα θέματα απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρίες, δεν σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να ασχολείται ο ίδιος με την έρευνα αγοράς. Αντίθετα είναι καλύτερα να μαζεύει και να μελετά άρθρα, ειδήσεις και απόψεις σχετικά με την αγορά του.

Γενική προσέγγιση εξεύρεσης στοιχείων:

| | | |
|----------------------------|-------------------------|--|
| | | |
| | ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ | Λογιστικά στοιχεία Παρατηρήσεις Έρευνες γνώμης κοινού |
| | | |
| ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ | | Εμπορικά ,Βιομηχανικά Επιμελητήρια Επαγγελματικά Επιμελητήρια Επαγγελματικές Ενώσεις Δημόσιες Υπηρεσίες Ενώσεις Προμηθευτών |
| | ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ | Ενώσεις Καταναλωτών Εφημερίδες και Περιοδικά Εταιρείες Έρευνας της Αγοράς Βιβλιοθήκες |
| | | |

III. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μετά την επεξεργασία όλων των πληροφοριών που ο επιχειρηματίας θα συλλέξει, θα πρέπει να λάβει τις αποφάσεις του ως προς τους τρόπους και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει για την διατήρηση της πελατείας που έχει και τη δημιουργία νέας.

Από τους μη ειδικούς το μόνο που χρειάζεται είναι η πώληση. Η πώληση όμως είναι το τελευταίο βήμα από μια σειρά δραστηριοτήτων:

- Σχεδιασμός Προϊόντος
- Κανάλια Διανομής
- Διαφήμιση
- Τιμολόγηση
- Προσωπική Πώληση
- Προώθηση Πωλήσεων
- Συσκευασία, Εξυπηρέτηση.

Ανάλυση των Παραπάνω Δραστηριοτήτων

1. Σχεδιασμός Προϊόντος

Ο Έλληνας επιχειρηματίας στον τομέα του σχεδιασμού του προϊόντος δεν υστερεί καθόλου. Επηρεάζεται όμως από ξένα πρότυπα, αφού γνωρίζει ότι ο Έλληνας καταναλωτής τα θεωρεί σε πολλές περιπτώσεις καλύτερα από τα ελληνικά.

Έτσι προσπαθεί με την μεγάλη αντίληψη που τον διακρίνει να ενσωματώσει στις προδιαγραφές των προϊόντων που παράγει και τις ξένες προδιαγραφές με συμβουλές πολλές φορές κάποιων ειδικών.

Όμως δεν αρκούν αυτά για να είναι αποτελεσματικός. Χρειάζονται κατάλληλα μηχανήματα, ο σωστός ποιοτικός έλεγχος κατά τη διάρκεια και μετά της παραγωγής. Δυστυχώς η Μμ.Ε υστερεί στον ποιοτικό έλεγχο.

Χρειάζονται κάποιες νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης. Ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν πολλές φορές μένει απλά σε ένα ράφι ή μια αποθήκη, γιατί δεν έτυχε κάποιου σωστού ποιοτικού ελέγχου, κάποιας σωστής παραγωγικής διαδικασίας και σωστών εκτιμήσεων με συνέπεια ώστε η αγορά να μην το προτιμά.

2. Κανάλια Διανομής

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

Τα κανάλια διανομής ελέγχονται και ρυθμίζονται συνήθως από τους παραγωγούς.

Άσχετα με το πόσο καλό είναι το προϊόν, ο επιχειρηματίας που το παράγει μπορεί να μην πετύχει εάν:

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

Έτσι για να τοποθετήσουν επικερδώς τα προϊόντα τους στην αγορά, οι παραγωγοί θα πρέπει να αποφασίσουν εάν θέλουν να πουλήσουν τα προϊόντα στους χρήστες κατευθείαν ή μέσω μεσαζόντων όπως οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι κ.λ.π.. Στη περίπτωση που αποφασίσει μόνος του να διαθέσει κατευθείαν το προϊόντα λέμε ότι ο παραγωγός χρησιμοποιεί το «βραχύ» δίκτυο διανομής, ενώ στη περίπτωση που μεσολαβούν οι διάφοροι μεσάζοντες λέμε ότι χρησιμοποιεί το «μακρύ» δίκτυο διανομής.

Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το βραχύ κύκλωμα διανομής είναι οι ακόλουθοι:

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

Σε πολλές περιπτώσεις, όταν αρχίζουν την δραστηριότητα τους σαν επιχειρηματίες πολλοί προτιμούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων γιατί στα αρχικά στάδια δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια να χρησιμοποιήσουν πωλητές επί πλήρους βάσεως. Όταν όμως οι πωλήσεις τους αναπτυχθούν τότε μπορούν να δικαιολογήσουν υψηλές αμοιβές για εξειδικευμένα στελέχη και υπαλλήλους στις πωλήσεις.

Οργανωμένα δίκτυα διανομής που να συνεργάζεται με τις Μμ.Ε και να προωθεί τα προϊόντα του συναντιέται δύσκολα. Ίσως επειδή η τελική απόφαση έχει περισσότερο υποκειμενικά στοιχεία.

Την τελική απόφαση την παίρνει ο ιδιοκτήτης που συνήθως οι γνώσεις του για το Μάρκετινγκ είναι περιορισμένες και δίνει περισσότερη σημασία αν το κανάλι-διανομή είναι οικονομικό, αν είναι ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης. Αυτό το όχι και τόσο επαρκές σύστημα διανομής προκαλεί δύο κόστη:

- A) Το κόστος πρόσθετων δαπανών για μεταφορικά, λόγω λανθασμένου προγραμματισμού των διαδρόμων μεταφοράς και
- B) Το κόστος των χαμένων πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθέματος στα κατάλληλα σημεία πώλησης.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται στις Μμ.Ε που κάνουν εξαγωγές είναι η ανεπαρκής γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις ελληνικές Μμ.Ε, όσο αφορά τις συμφωνίες πληρωμής.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται σχηματικά η διαφορά των ποικίλων μορφών διανομής του προϊόντος:

| ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ | | ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ | | ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ |
|--------------|--------------|---------------|-------------|-----------|
| Αντιπρόσωπος | Αντιπρόσωπος | | | ΚΑ |
| | | | | ΤΕ |
| Χονδρέμπορος | | Χονδρέμπορος | | ΥΘ |
| | | | | ΕΙ |
| Λιανέμπορος | Λιανέμπορος | Λιανέμπορος | Λιανέμπορος | ΑΝ |
| | | | | ▼ |
| ΧΡΗΣΤΗΣ | | | | |

| ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ: | | ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ / ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ | |
|----------------------|--------------|----------------------------|----|
| | | | |
| Αντιπρόσωπος | Αντιπρόσωπος | | ΚΑ |
| | | | ΤΕ |
| | | | ΥΘ |
| | | | ΕΙ |
| Διανομέας | | Διανομέας | ΑΝ |
| | | | |
| ΧΡΗΣΤΗΣ | | | |

3. Διαφήμιση

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Μια άλλη τακτική είναι ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να πείσουν το κοινό ότι τα προϊόντα τους είναι καλύτερα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν πολλά μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από επιχείρηση προς τους πιθανούς πελάτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- Μια διαφήμιση σ' ένα περιοδικό ή εφημερίδα όπου περιγράφεται το προϊόν. Μ' αυτή μπορεί να γίνει προσπάθεια να τονιστούν ορισμένα στοιχεία του προϊόντος. Με το στοιχείο αυτό γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθεί η αντίληψη στους πελάτες, ότι η επιχείρηση είναι σοβαρή, τίμια, καλή και αξίζει τον κόπο να αγοράσει ο πελάτης από αυτή. Θα δημιουργηθεί έτσι εμπιστοσύνη για την επιχείρηση από τους αγοραστές, προμηθευτές, επενδυτές και τον τύπο και θα γίνει γνωστός ο ρόλος της επιχείρησης ακόμα και στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής, στην κοινωνία όπου εργάζεται.
- Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδική πλαίσια και κατάλληλους χώρους, όπου προβάλλονται τα επίκαιρα σημεία.
- Ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή την τηλεόραση, όπου ενημερώνεται η πελατεία, γιατί να αγοράσει το προϊόν.

- Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από «Νέο» που αναβοσβήνουν επάνω από κτίρια και προκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει να δει τα προϊόντα και που προσφέρονται.

Όλες οι επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες έχουν όφελος από τη διαφήμιση, για να επιτευχθεί όμως αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθεται για την διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα. Θα πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες να:

- Περνούν το επιθυμητό μήνυμα στον πελάτη
- Φθάνουν στον πελάτη με αρκετή συχνότητα
- Πωλούν το προϊόν και να
- Επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα από το συνολικό κόστος των διαφημίσεων.

Οι Σημαντικότεροι Μέθοδοι για Προγραμματισμό μιας Διαφήμισης Εκστρατείας είναι οι Ακόλουθοι:

A) Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών

Και στις Μμ.Ε όπως και στις λοιπές επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας θα πρέπει να συνδέει κάθε προγραμματισμένο έξοδο με τους σκοπούς, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέσω των δαπανών αυτών. Η απόφαση ως προς το ύψος των διαφημιστικών δαπανών θα πρέπει να ληφθεί μόνο αφού απαντηθούν δύο καίρια ερωτήματα, δηλαδή ποιο θα είναι το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα και ποια μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη διαφήμιση.

B) Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος

Πριν ο επιχειρηματίας καταλήξει στο κείμενο του διαφημιστικού μηνύματος, θα πρέπει να εξετάσει την αγορά στην οποία απευθύνεται, να εκτιμήσει το μέγεθος της, το εισόδημα των ατόμων, την ηλικία τους κ.λ.π.. Και μόνο όταν απαντήσει στα θέματα αυτά πρέπει να προχωρήσει στον καθορισμό του διαφημιστικού μηνύματος. Είναι σαφές ότι αυτές οι ερωτήσεις προϋποθέτουν έρευνα αγοράς. Όταν καταστρώνουν το διαφημιστικό μήνυμα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βάζουν τον εαυτό τους στη θέση των πελατών και να ρωτούν.

- Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος μου;
- Τι μπορεί να προσφέρει στους πελάτες, το οποίο δεν μπορεί να προσφερθεί από ανταγωνιστικά προϊόντα;
- Πώς μπορώ να πείσω τους υποψήφιους πελάτες ότι το προϊόν μου τους συμφέρει καλύτερα;

Γ) Επιλογή των μέσων διαφήμισης

Επειδή ο επιχειρηματίας είναι σπάνιο να είναι ειδικός σε θέματα διαφήμισης, είναι ωφέλιμο να συνεργαστεί με μια διαφημιστική εταιρεία. Οι διαφημιστικές εταιρείες είναι χρήσιμες στην προετοιμασία μιας καμπάνιας που περιλαμβάνει του καθορισμό μηνυμάτων υψηλής ποιότητας και την επιλογή των μέσων επικοινωνίας, των χρόνων και τη διάρκεια που πρέπει να γίνουν οι διαφημίσεις. Επειδή το κόστος των μέσων επικοινωνίας για τη διαφήμιση αποτελεί το 90% του συνολικού κόστους της διαφήμισης, οι Μμ.Ε δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος επιλογές και έτσι απευθύνονται οι περισσότερες στις διαφημιστικές εταιρείες, οι οποίες τις βοηθούν να αποφασίσουν ποια μέσα να επιλέξουν.

4. Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την Τιμολογιακή Πολιτική, οι στόχοι της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός των τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχειρήσεως είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Κανείς λογικός πελάτης δεν θα ήθελε να πληρώσει υψηλότερη τιμή για το δικό μας προϊόν, εφόσον γνωρίζουν ότι το σχεδόν πανομοιότυπο προϊόν των ανταγωνιστών έχει χαμηλότερη τιμή.

Σε τέτοιες περιπτώσεις το μόνο που έχει να κάνει ο επιχειρηματίας είναι να ακολουθήσει τις τιμές των ανταγωνιστών και να ελπίζει ότι το συνολικό του κόστος παραμένει χαμηλότερο από την τιμή αυτή.

Σε πολλές όμως άλλες περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε ο επιχειρηματίας και τα στελέχη πριν από τον καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως:

- Ποια από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και ποια από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν;
- Να έχει γίνει υπολογισμός του Νεκρού Σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πώλησης.
- Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα οποία θα γίνουν εκπτώσεις να έχουν υπολογισθεί οι επιπτώσεις των εκπτώσεων αυτών στα κέρδη.

- Να έχει εξεταστεί πόσο αποδοτική είναι η πώληση κάποιου προϊόντος, όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού, μικτού κέρδους που δημιουργεί, αλλά και με άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος.

Στις Μμ.Ε τα θέματα αυτά δεν εξετάζονται ή πολύ σπάνια εξετάζονται και αναλύονται από τον επιχειρηματία και τα στελέχη. Και αυτό συμβαίνει όχι μόνο γιατί υπάρχει άγνοια ως προς τις συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας από οικονομικής απόψεως, αλλά και γιατί συνήθως δεν υπάρχει κάποιος σαφής στόχος στην εκάστοτε τιμολογιακή πολιτική των Μμ.Ε, ο οποίος να έχει καθοριστεί, σχεδιαστεί και για τον οποίο να καταβάλλονται πραγματικές προσπάθειες επιτεύξεων του.

Έτσι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνήθειές του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Διαφορετικά δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί το πώς, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί ή να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη.

Ένα άλλο σημείο που οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν το λαμβάνουν επαρκώς υπόψη τους είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους σε ότι αφορά τις τιμές ομοειδών προϊόντων. Η πλειοψηφία των Μμ.Ε παρακολουθούν λιγότερο ή περισσότερο τις τιμές των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι αρκετοί αυτοί που τις λαμβάνουν υπόψη τους. Έτσι δεν έχουν κάποια σταθερή πολιτική για το ποια σχέση πρέπει να υπάρχει μεταξύ των δικών τους τιμών και των ανταγωνιστών ή για το κάποια θα πρέπει να είναι η αντίδραση τους σε ορισμένη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους.

Α) Πρακτικές Τιμολόγησης Νέων Προϊόντων

Ο καθορισμός της τιμής παρουσιάζει μεγάλο πρόβλημα ιδιαίτερα για νέα προϊόντα. Σ' αυτή τη περίπτωση αποφασίζεται να καθοριστεί εκείνη που μπορεί να πληρώσει η αγορά γιατί συχνά η προσδοκία υψηλών κερδών σε καινοτομικά προϊόντα είναι εκείνη που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να ρισκινούν επένδυση χρημάτων σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων.

Αυτό συνήθως αποκαλείται «συγκομιδή της κρέμας της αγοράς» (skimming).

Η πρακτική αυτή δικαιολογείται συνήθως όταν:

- Είναι πιθανό ότι η υψηλή τιμή θα αποτρέψει λίγους πελάτες να αγοράσουν το νέο προϊόν.
- Το κόστος αναπτύξεως του νέου προϊόντος είναι υψηλό και το προϊόν μπορεί σε μικρό χρόνο να υποστεί τεχνολογική απαξίωση.
- Η θέση του επιχειρηματία ως προς τα δικαιώματα ή άδεια ευρεσιτεχνίας για το προϊόν αυτό είναι αρκετά ισχυρή.

Υψηλές τιμές και υψηλά κέρδη όμως, έχουν την τάση να αναζωπυρώνουν τον ανταγωνισμό, επειδή δίνουν την ευκαιρία σε ανταγωνιστές με παρεμφερή προϊόντα να κερδίσουν και αυτοί χρήματα και έτσι σπεύδουν να μπουν στην αγορά αυτή με δικά τους καινοτομικά προϊόντα.

Σε αυτές τις περιπτώσεις ακολουθείται μια άλλη τιμολογιακή πρακτική ή «διδεισδυτική τιμολόγηση» (penetration pricing). Με αυτή ο επιχειρηματίας καθορίζει μια χαμηλή τιμή με την οποία προσπαθεί να κατακτήσει γρήγορα μεγάλο μέρος της αγοράς.

Η πρακτική αυτή δικαιολογείται όταν:

- Οι πελάτες είναι πιθανότερο να είναι αρκετά ευαίσθητοι στην τιμή του νέου προϊόντος, δηλαδή μια χαμηλότερη τιμή θα μπορούσε να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των συνολικών εσόδων, σε επίπεδα μάλιστα υψηλότερα από όσο θα δημιουργούσε μια αρκετά υψηλότερη τιμή του προϊόντος.
- Η χαμηλή τιμή είναι πιθανό να αποτρέψει τους ανταγωνιστές να εισβάλλουν στην αγορά.

Και με τις δύο αυτές πρακτικές ο σκοπός του επιχειρηματία είναι η μεγιστοποίηση των κερδών.

- Με την πρακτική της «συγκομιδής της κρέμας της αγοράς» με καθορισμό υψηλής τιμής για μικρότερη ποσότητα πωλουμένων προϊόντων.
- Με την πρακτική της «διδεισδυτικής τιμολόγησης» με τον καθορισμό μιας χαμηλής τιμής για μεγαλύτερη ποσότητα πωλούμενων προϊόντων.

B) Υπολογισμός Τιμής

Πολλοί επιχειρηματίες, ιδιαίτερα όταν γνωρίζουν το ακριβές κόστος του κάθε προϊόντος που παράγουν τείνουν να χρησιμοποιούν τη μέθοδο «κόστος συν κέρδος». Αυτή η μέθοδος είναι φυσική, γιατί επιτρέπει στον επιχειρηματία να εισπράξει το κόστος των προϊόντων και ένα επιπλέον κέρδος χωρίς το οποίο δεν θα ήταν δυνατό να επιβιώσει η επιχείρηση. Ο τύπος που χρησιμοποιεί ο επιχειρηματίας σε τέτοιες περιπτώσεις είναι: Τιμή = Κόστος + Δίκαιο Κέρδος.

Αυτός ο τύπος δεν εγγυάται στον επιχειρηματία το κέρδος, γιατί το συνολικό του κόστος συν το κέρδος εξαρτάται σε αρκετό βαθμό από την εκτίμηση του σχετικά με την ποσότητα των προϊόντων που μπορεί να πουλήσει και η ποσότητα αυτή με τη σειρά της εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τη σωστή τιμή που θα καθορίσει για το προϊόν.

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι εκτός των άλλων πρέπει να απαντηθούν ποσοτικά ερωτήματα, τα οποία

κάθε καινοτόμος πρέπει να θέσει στον εαυτό του πριν καθορίσει τις τιμές των προϊόντων του.

- Πόσο ιδιαίτερο είναι το προϊόν που θα παράγω; Είναι αρκετά διαφορετικό ώστε να δικαιολογεί μια εξαιρετική τιμή;
- Ποια θα είναι η επίδραση των αγωγών διανομής του προϊόντος στην αγορά πάνω στην τιμή του προϊόντος;

Ποια είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σχετικά με τις εκπτώσεις σε κάθε ένα από τα στάδια διανομής του προϊόντος; Ποια η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σε σχέση με τις τιμές, τις πιστώσεις, και τις τιμολογιακές εκπτώσεις λόγω ποσότητας;

- Ποια είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών στις τιμές που θα καθορίσω;
- Ποιοι παράγοντες της αγοράς θα επηρεάσουν την τιμή των προϊόντων μου;
- Μήπως υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που επηρεάζουν την τιμή των προϊόντων μου;
- Τι ρόλο παίζει ψυχολογικά η οπτική εντύπωση που δημιουργεί η συγκεκριμένη τιμή στον πελάτη;

Ο καθορισμός λοιπόν της τιμής ενός νέου προϊόντος είναι προφανώς μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Για παλαιά όμως προϊόντα ο επιχειρηματίας δεν χρειάζεται να κάνει πολύπλοκη τιμολογιακή πολιτική, αλλά μόνο να αποφασίσει, εάν το συμφέρει να παράγει και να πωλεί το προϊόν στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

Γ) Τιμολόγηση για Χονδρέμπορους και Λιανέμπορους .

Ο καθορισμός τιμής στα προϊόντα αποτελεί ένα πρόβλημα όχι μόνο για τους παραγωγούς νέων προϊόντων, αλλά και για τους χονδρέμπορους και λιανέμπορους που πωλούν καθιερωμένα προϊόντα. Πολλές τιμές για τους λιανέμπορους καθορίζονται από τους ανταγωνιστές. Για πολλά άλλα προϊόντα οι λιανέμποροι μπορούν να καθορίζουν κάπως πιο ανεξάρτητα τις τιμές τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο της «επαύξεσης» (mark up). Είναι απλά η διαφορά μεταξύ της τιμής πώλησης και του κόστους αγοράς. Ο τύπος στην προκειμένη περίπτωση είναι ο εξής:

Επαύξηση = Τιμή πώλησης – Κόστος προμήθειας ή αγοράς.

Για τους λιανοπωλητές η συνολική επαύξηση για όλα τα προϊόντα θα πρέπει να είναι αρκετή όχι μόνο για να καλύψει τα διάφορα έξοδα, αλλά επίσης και για να αφήσει ένα κέρδος. Στην πράξη η επαύξηση δεν εκφράζεται σε νομισματικές μονάδες δηλαδή Δρ. , αλλά σαν ποσοστό είτε της τιμής πώλησεως είτε του κόστους αγοράς.

Ποσοστό επαύξησης στην τελική τιμή = $\Delta\rho. \text{επαύξησης} / \Delta\rho. \text{τελικής τιμής} * 100$

Ποσοστό επαύξησης επί του κόστους αγοράς = $\Delta\rho. \text{επαύξησης} / \Delta\rho. \text{κόστος αγ.} * 100.$

5. Προσωπική Πώληση

Το στάδιο αυτό ξεκινάει εκεί που τελειώνει η διαφήμιση. Η διαφήμιση μπορεί να δημιουργεί καλή διάθεση στους πελάτες για το προϊόν αλλά σπάνια κλείνουν την πώληση. Έτσι ο επιχειρηματίας πρέπει να βασιστεί στην συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο των εκπροσώπων του με τους πελάτες, ώστε να αποφασίσουν υπέρ του δικού του προϊόντος.

A) Συνεργασία Διαφήμισης και Προσωπική Πώλησης

Για να πετύχουν οι Μμ.Ε στόχους να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες πρέπει να έχουν ισορροπία μεταξύ διαφημίσεων και προσωπικών πωλήσεων. Ο επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίσει ποιο είναι το καλύτερο μείγμα της στρατηγικής «ωθήσεως» (προσωπική πώληση) με την στρατηγική «έλξεως» (διαφήμιση). Χωρίς διαφήμιση ο πελάτης δεν θα είχε σκεφτεί να επισκεφτεί το κατάστημα της επιχειρήσεως, αλλά και χωρίς πώληση η επιχείρηση δεν θα είχε πωλήσει το προϊόν στον πελάτη.

B) Εξεύρεση των Κατάλληλων Πωλητών

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σημασία στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και οικονομίας. Στο λιανεμπόριο είναι απαραίτητα εφόσον οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν ιδιαίτερη προσωπικότητα σ' ένα κατάστημα, δημιουργούν την εικόνα που προβάλλεται προς τα έξω, και προσελκύουν τους πελάτες. Έτσι, ο κάθε πωλητής, οι ίδιες με βάση την εμπειρία, διαίσθηση και απόψεις του επιχειρηματία να βρουν πωλητές, παρόλο που δεν έχουν τις ειδικές γνώσεις γι' αυτό. Θα μπορούσαν επίσης να απευθυνθούν σε γραφεία ευρέσεως κατάλληλων πωλητών. Άσχετα με την μέθοδο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, πρέπει πριν την απόφαση της αυτή να ξεκαθαρίσει:

- Ποια πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών
- Ποιος θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές
- Ποιες είναι οι δυνατότητες τους για προαγωγή

Στην μεταποίηση ένας πωλητής είναι άτομο με πολύ υψηλές και εξειδικευμένες γνώσεις. Το ίδιο και οι πωλητές στο χονδρεμπόριο, οι οποίοι πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των προϊόντων που προσφέρουν. Για τους λόγους αυτούς, οι πωλητές τέτοιων επιχειρήσεων, έχουν τα προσόντα να γίνουν στελέχη, καθότι από αυτούς εξαρτάται η σχέση που δημιουργείται μεταξύ πελατών και επιχειρήσεως, και σε αυτούς μπορεί να αποδοθεί η επιτυχημένη ή αποτυχημένη εξέλιξη της επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό.

6. Προώθηση Πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να πάρει μία ή περισσότερες από τις εξής μορφές:

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέψουν τους πωλητές να πουλήσουν περισσότερα.
- Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος για μια περίοδο εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά. Οι εκπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να ενθαρρυνθούν οι πωλήσεις σε προϊόντα τα οποία έχουμε σε μεγάλα αποθέματα.
- Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες, ώστε να γνωρίσουν το νέο προϊόν.
- Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μια καλή εικόνα για το προϊόν της επιχείρησης. Με άλλα λόγια προβολή του προϊόντος η οποία συμπληρώνει τη διαφήμιση.

Ενώ η διαφήμιση έχει σκοπό να προσελκύσει τους πιθανούς πελάτες να αναζητήσουν το προϊόν, η προβολή προσπαθεί να γνωστοποιήσει όσα περισσότερα στοιχεία του προϊόντος και χαρακτηριστικά στον ενδιαφερόμενο πελάτη. Σαν είδη προβολής θεωρούνται η φυσική προβολή και η τεχνική προβολή. Φυσική προβολή είναι η παρουσίαση αυτούσιου του προϊόντος σε διάφορα σημεία όπως ειδικές ή γενικές εκθέσεις, σε μόνιμες ή εποχιακές, σε κλαδικές ή ατομικές εκθέσεις κ.λ.π.. Στην τεχνική προβολή γίνονται τεχνικές περιγραφές, φωτογραφίες και σκίτσα, τα οποία αποστέλλονται προς κατηγορίες ατόμων, ώστε να δημιουργηθεί το ενδιαφέρον τους για να τα αναζητήσουν και ενδεχομένως να τα αγοράσουν.

7. Συσκευασία και Εξυπηρέτηση

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο και το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία προσδίδει διάφορα χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν όπως π.χ. του δίνει μία «ταυτότητα», με την οποία ο πελάτης το αναγνωρίζει πιο εύκολα, ακόμα του δίνει χρησιμότητα όπως π.χ. τα διάφορα σπρέι μέσα στο ειδικό κουτί χωρίς το οποίο δεν είναι εύχρηστα. Η συσκευασία τα διαφυλάσσει από τις εξωτερικές συνθήκες τόσο τις καιρικές, όσο και του περιβάλλοντος. Η συσκευασία μπορεί επίσης να κάνει πιο ελκυστικό ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στην πελατεία προς απόκτησή του.

Σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος πρέπει να τονιστεί, ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο ο πελάτης θα αποφασίσει να ξαναγοράσει από την επιχείρηση το προϊόν, γιατί είναι ικανοποιημένος από την

εξυπηρέτηση από το προϊόν το οποίο αγόρασε. Η εξυπηρέτηση σε πολλές περιπτώσεις δεν αναφέρεται μόνο στο προϊόν το οποίο πουλάει η επιχείρηση αλλά ακόμη και προς τους πελάτες π.χ. η δημιουργία κάποιου παιδικού σταθμού από μεγάλα καταστήματα, ώστε οι μητέρες να μπορούν ανενόχλητες να κάνουν τα ψώνια τους και να γνωρίζουν ότι έχουν αφήσει το παιδί τους σε καλά χέρια.

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησεως βιομηχανικών προϊόντων. Οι παραγωγοί τέτοιων προϊόντων στέλνουν συχνά εξειδικευμένους μηχανικούς στο εργοστάσιο των πελατών τους, για να τους βοηθήσουν σε τεχνικά προβλήματα, ή για να επισκευάσουν και συντηρήσουν μηχανήματα τα οποία έχουν αγοράσει από αυτή και έτσι αποφεύγονται καθυστερήσεις στην παραγωγική τους διαδικασία. Με τους τρόπους αυτούς οι παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων επιτυγχάνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους και με τον τρόπο αυτό να εξασφαλίσουν πιστότερους πελάτες για το μέλλον.

IV. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Το θέμα του Μάρκετινγκ εξαγωγών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας για χώρες μικρές ιδιαίτερα, αλλά ανοιχτές στον κόσμο όπως η Ελλάδα. Εφόσον η αγορά μιας σχετικά μικρής χώρας, τόσο από αριθμό κατοίκων, όσο και απόψεως εισοδήματος και τρόπου που το καταναλίσκουν, θα πρέπει οι επιχειρήσεις όχι μόνο να φροντίζουν να υποκαθιστούν με επιτυχία εισαγόμενα προϊόντα, αλλά ταυτόχρονα να στρέφονται και προς τις ξένες αγορές, οι οποίες αποτελούν ένα πελώριο πεδίο για επιτυχημένες πωλήσεις. Οι εξαγωγές που γίνονται από Μμ.Ε είναι πολύ μικρές σε σχέση με το σύνολο (π.χ. για τις Η.Π.Α. είναι 5%).

Αυτό όμως το φαινόμενο δεν αποδίδει τον πραγματικό δυναμισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι Μμ.Ε έχουν πολύ περισσότερες δυνατότητες να κάνουν εξαγωγές από εκείνες που πραγματική πραγματοποιούν, το γεγονός όμως ότι δεν επιτυγχάνουν αρκετά στο θέμα αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

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

- **Ο Φόβος των μακρινών αποστάσεων από τις αγορές:** Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οποιαδήποτε σχέση με μια ξένη χώρα θα ήταν δύσκολο να ρυθμιστεί αποτελεσματικά και ομαλά ιδιαίτερα αν επιθυμούν να ασκήσουν επιτόπιο έλεγχο στις αγορές αυτές.
- **Ο Φόβος για την πολυπλοκότητα των σχέσεων με το εξωτερικό:** Πολλοί πιστεύουν ότι η δημιουργία μιας σχέσεως με το εξωτερικό είναι ένα πολύπλοκο γεγονός και συχνά δεν θέλουν να το σκέπτονται. Οι άνθρωποι αυτοί πιστεύουν, ότι είναι έξω από τις ικανότητές τους να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα των στοιχείων που υπάρχουν στις αγορές του εξωτερικού, όπου οι άνθρωποι μιλούν ξένη γλώσσα, υπάρχει διαφορετικό νομικό σύστημα, όπου η νοοτροπία και οι απόψεις των ανθρώπων διαφέρουν ριζικά πολλές περιπτώσεις από εκείνες της χώρας στην οποία οι ίδιοι συνήθως ζουν, όπου υπεισέρχονται οι παράγοντες των διαφορετικών νομισμάτων και των διακυμάνσεών τους.

1. **Υποστήριξη Μμ.Ε Εξαγωγών**

Οι παραπάνω φόβοι είναι διαδεδομένοι κυρίως στους Μμ. Επιχειρηματίες και δεν μπορούμε να πούμε ότι, οι κίνδυνοι που τους προκαλούν είναι ανυπόστατοι. Κανένας επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να αγνοήσει τους αυξημένους κινδύνους που υπάρχουν σ' ένα ξένο περιβάλλον και στις εξαγωγές, όταν θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις του κάνοντας εξαγωγές. Πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι στην προσπάθεια του για επέκταση των αγορών τους εκτός των συνόρων της χώρας, οι Μμ. Επιχειρηματίες δεν είναι εντελώς μόνοι ούτε στην Ελλάδα, όπως και στις προηγμένες χώρες, μια και σε όλες σχεδόν υπάρχουν οργανισμοί που έχουν σκοπό να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εξαγωγών της κάθε χώρας και ιδιαίτερα της μικρού και μεσαίου μεγέθους βιομηχανικές κυρίως μονάδες, οι οποίες λόγω του μεγέθους τους αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη εξαγωγών. Ο οργανισμός που έχει αναλάβει την υποβοήθηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Προώθησεως Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.) και μερικά από τα κύρια καθήκοντα του είναι:

- Να παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες για εξαγωγές, σχετικά με την κατάσταση των διαφορών αγορών του εξωτερικού.
- Να τους δίνει διευθύνσεις ενδιαφερόμενων επιχειρηματιών του εξωτερικού, είτε για συνεργασία είτε κατευθείαν για εξαγωγές.
- Να δημιουργεί εκθέσεις στο εξωτερικό ή να βοηθά τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε εκθέσεις κυρίως κλαδικές ή γενικές στο εξωτερικό.

- Να οργανώνει εβδομάδες ελληνικών προϊόντων σε κρίσιμες αγορές του εξωτερικού.
- Να προβαίνει σε μελέτες σχετικά με ορισμένους κλάδους και ιδιαίτερες αγορές στο εξωτερικό.
- Να οργανώνει σεμινάρια επιμόρφωσης στελεχών για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να κάνουν εξαγωγές, δηλαδή για παροχή γνώσεων σχετικών με τις εξαγωγές.
- Να παρέχει βιβλιογραφία ή να υποδεικνύει πηγές βιβλιογραφίας στους ενδιαφερόμενους να μελετήσουν περισσότερο, να φέρνει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους εξαγωγείς με τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες στη χώρα μας και να τους βοηθά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων.

2. Προετοιμασία Σχεδίου Μάρκετινγκ Εξαγωγών

Για να μπορέσουν οι Μμ.Ε να εξυπηρετήσουν μια ξένη αγορά, θα πρέπει να προετοιμάσουν ένα ξεχωριστό σχέδιο Μάρκετινγκ για τις εξαγωγές. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να βασίζεται κυρίως σε έρευνα Μάρκετινγκ, η οποία έχει γίνει ήδη από άλλους και κυρίως από κάποιες εθνικές υπηρεσίες ή οργανισμούς της χώρας ή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, από κάποια εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια ή άλλες επαγγελματικές οργανώσεις.

Μετά την συλλογή και την ανάλυση όλων των ήδη υπαρχόντων πληροφοριών ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ετοιμάσει το δικό του σχέδιο Μάρκετινγκ εξαγωγών. Για να το κάνει με επιτυχία θα πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία σαν και την ακόλουθη:

- Να διευκρινίσει ποια αγορά θεωρεί πιο επιθυμητή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.
- Να προετοιμάσει μια πρόταση όπου θα περιγράφει τα προϊόντα του.
- Να διευκρινίσει τους πιθανούς αγοραστές.
- Να καθορίσει όρους πωλήσεων που να ικανοποιούν και τον ξένο αγοραστή, ενώ θα προστατεύουν και τα συμφέροντα ταυτόχρονα του επιχειρηματία.

Για την καλή προετοιμασία ενός τέτοιου σχεδίου ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια ενός δικηγόρου, ο οποίος έχει εμπειρία στις συμβάσεις για διεθνείς πωλήσεις και μπορεί να τον βοηθήσει στο να περιγράψει τι ακριβώς έχει να προσφέρει στη ξένη χώρα με απλά νοήματα και όχι πλατειάζοντας.

Με τον τρόπο αυτό ο ξένος αγοραστής θα έχει μια σαφή και ακριβή ιδέα της πρότασης του ενδιαφερόμενου εξαγωγέα. Ο δικηγόρος μπορεί να τον βοηθήσει επίσης να

προστατέψει τα ενδιαφέροντά του, όταν φθάσει η ώρα για την διαπραγμάτευση του συμφώνου πωλήσεως και να βρουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν να έχουν ένα μεγαλύτερα όφελος από την συναλλαγή αυτή και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν κατά το δυνατό τους κινδύνους από την ξένη αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ

Το Μάνατζμεντ (οργανοδιοίκηση) στα ελληνικά, είναι η επιστήμη και η τέχνη με την οποία κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας που προϊσταται. Το Μάνατζμεντ περιλαμβάνει εκείνα τα καθήκοντα κάθε στελέχους που αποκαλούνται λειτουργίες και είναι: ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Στελέχωση και ο Έλεγχος.

Παρά το γεγονός ότι οι τεχνικές του Μάνατζμεντ είναι απαραίτητες σε κάθε έναν ο οποίος ασκεί διοίκηση για να μπορέσει να φέρει καλύτερα αποτελέσματα με την ανάλυση των ίδιων πόρων, πολλοί ιδιοκτήτες, κυρίως μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, πιστεύουν ότι ξέρουν πολλά και δεν χρειάζονται τις γνώσεις και τις τεχνικές του Μάνατζμεντ. Οι ίδιοι όμως άνθρωποι με την εφαρμογή αυτών των προηγμένων τεχνικών και μεθόδων κατορθώνουν να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

II. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις πιθανές αιτίες που ίσως να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα Τρόπους, με τους οποίους θα τις αντιμετωπίσουμε την συγκεκριμένη στιγμή. Βέβαιο είναι, ότι ο καθένας μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν προβλέψει σωστά και προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση ενδεχομένων εμποδίων.

Το θέμα του προγραμματισμού πρέπει να τονιστεί στους Έλληνες manager, διότι σαν Έλληνες, έχουμε την τάση να είμαστε βιαστικοί, να αναζητούμε πολύ γρήγορα τα αποτελέσματα και συχνά να καταλήγουμε σε προχειρολογία, που σημαίνει δραστηριοποίηση προς μια κατεύθυνση, κατόπιν διαπίστωση ότι αυτό που κάνουμε ή που επιτυγχάνουμε δεν είναι αυτό που θέλαμε, αλλαγή κατευθύνσεως και έτσι σπατάλη χρόνου και πόρων.

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία με τέσσερα στάδια:

Το πρώτο είναι ο καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή το γιατί θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα.

Το δεύτερο είναι η εκτίμηση των αναγκών της επιχειρήσεως που εξηγεί τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Το τρίτο στάδιο είναι η διαπίστωση των ποσοτικών και ποιοτικών πόρων και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Εδώ εξηγείται το ποιος και πού θα ενεργήσει για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Το τέταρτο στάδιο είναι η ανάπτυξη βημάτων δράσης απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων, που σημαίνει ότι ξεκαθαρίζεται το πώς και πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

Για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται επίσης να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον, ώστε να ληφθούν υπόψη οι τότε συνθήκες και οι επιπτώσεις που θα έχουν στην δράση και την δυνατότητα για αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας.

Ένα άλλο στοιχείο είναι οι προϋπολογισμοί που γίνονται, οι οποίοι είναι μετάφραση των παραπάνω σχεδίων δράσεως σε οικονομικά μεγέθη.

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατόν να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και γιατί ακόμα οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν και μερικές φορές απότομα και γρήγορα, γι' αυτό ο προγραμματισμός πρέπει να παρουσιάζει ελαστικότητα.

Επίσης και ο χρόνος που αναλύεται από τα στελέχη διαφέρει, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν. Τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στη δραστηριότητα του προγραμματισμού από ότι τα στελέχη των μέσων επιπέδων και ακόμη περισσότερο από εκείνα των κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας.

Οι ιδιοκτήτες Μμ.Ε συνήθως αναλύσκουν τον χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου ίδιος με εκείνον των στελεχών εποπτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Επειδή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι εξειδικευμένα, ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθεια τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα και ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να το αντιμετωπίζουν.

III. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λέξη οργάνωση, έχει διάφορες έννοιες στην ελληνική που απαντώνται και σε άλλες γλώσσες όπως π.χ. η Αγγλική οργάνωση, σημαίνει διαδικασία. Αυτή την έννοια έχει π.χ. Ο όρος οργάνωση όταν αναφερόμαστε στη φάση της οργάνωσης, που σημαίνει τη διεύθυνση. Επίσης σημαίνει αποτέλεσμα, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένη μια δραστηριότητα περισσοτέρων ατόμων. Με το νόημα αυτό χρησιμοποιείται η λέξη οργάνωση όταν λέμε ότι μια επιχείρηση έχει καλή οργάνωση, εδώ δεν αναφερόμαστε σε διαδικασία αλλά στο αποτέλεσμα της. Τέλος η λέξη οργάνωση έχει το νόημα της δομής. Οργάνωση είναι δηλαδή ένας οργανισμός, μια οργάνωση ατόμων με διάφορα ενδιαφέροντα ή συμφέροντα και έχει καταλήξει με τη λέξη οργάνωση να εννοούμε κάθε οικονομική μονάδα.

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

- Κατανομή Εργασίας
- Κλιμακωτή Αλυσίδα
- Συντονισμός όλων των Εργασιακών Δραστηριοτήτων

Ένα στοιχείο το οποίο βοηθάει στο να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οικονομική μονάδα, είναι το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα περιέχει πληθώρα πληροφοριών για όποιον είναι σε θέση να το διαβάσει. Διασαφηνίζει ποιες λειτουργίες υπάρχουν και πώς αναλύονται αυτές, είτε αποκαλούνται διευθύνσεις, τμήματα ή οτιδήποτε άλλο σε θέσεις εργασίας. Είναι σαφές ότι εάν η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας δίνει μεγάλη σπουδαιότητα σε μια δραστηριότητα π.χ. διοίκηση προσωπικού, η δραστηριότητα αυτή παίρνει υψηλή θέση στην ιεραρχία και αυτό εμφανίζεται και στο οργανόγραμμα.

Μια άλλη πληροφορία είναι η ιεραρχική εξάρτηση των διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων κ.λ.π.. Παρουσιάζεται επίσης και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η τυπική ή επίσημη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και θέσεων. Τέλος, καθορίζει το είδος εργασίας που κάνει ο κάθε φορέας, δηλαδή το κάθε άτομο, τη σχέση του ιδιοκτήτη με τον κάθε υφιστάμενο και μέσα από ποια κανάλια επηρεάζεται αυτή, τη σχέση μεταξύ των στελεχών και των απλών υπαλλήλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

Άσχετα με το μέγεθος και των αριθμό απασχολούμενων, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχει ένα οργανόγραμμα, που κάνει σαφή την αναγκαιότητα και τον λόγο ύπαρξης κάθε τμήματος και θέσεως εργασίας, που είναι μέσα για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Το

οργανόγραμμα θα πρέπει να εμφανίζει ακόμα και τις συνεργασίες με εξωτερικούς π.χ. συμβούλους, λογιστές κ.λ.π..

Η ανάπτυξη, η διαφοροποίηση των εργασιών ,πρέπει να συνεπάγεται ανάλογη ορθολογική ανάπτυξη της οργάνωσης, που θα απεικονίζεται σε νέο οργανόγραμμα.

Άρα, όταν αναπτύσσεται μια επιχείρηση, είτε σε αριθμό δραστηριοτήτων, είτε σε αριθμό ατόμων, είτε σε κύκλο εργασιών, με διαφορετική λειτουργία, θα πρέπει να καταβάλλεται μια προσπάθεια να γίνεται ένα καινούριο οργανόγραμμα, το οποίο μας κάνει να συνειδητοποιούμε τις οργανωτικές αλλαγές που επέρχονται, και όχι μόνο εμάς αλλά και όλους τους συνεργάτες, ώστε ο καθένας να γνωρίζει πώς λειτουργεί πλέον με το νεότερο σχήμα της, η οικονομική μονάδα.

Η οργάνωση είναι μια ανάλυση της οικονομικής μονάδας σε διευθύνσεις ή τμήματα με βάση κάποιο κριτήριο. Τα κριτήρια τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

Η λειτουργία που εκτελεί η διεύθυνση αυτή, τέτοιες λειτουργίες είναι π.χ. η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι αγορές τα θέματα προσωπικού και άλλες. Ο τρόπος αυτός είναι ο συνηθέστερος που συναντάμε στην ανάλυση της οργάνωσης της οικονομικής μονάδας.

Το προϊόν, π.χ. μια εταιρεία που πουλάει παπούτσια μπορεί να έχει 3 τμήματα (ανδρικών, γυναικείων, παιδικών).

Το είδος των πελατών.

Αν είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες ή μεμονωμένα άτομα.

Κριτήριο αποτελούν και οι χρονικές περίοδοι, όπως είναι οι βάρδιες σε επιχειρήσεις που δουλεύουν πολλές ώρες το 24ώρο ή όλο το 24ώρο.

Η γεωγραφική τοποθεσία, το οποίο συναντάται πολύ συχνά σε τμήματα των πωλήσεων κατά περιοχές μέσα σε μια πόλη ή χώρα.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης τα κάνει όλα. Αλλά όταν μεγαλώσει ή επιχείρηση και αναπτυχθούν οι δραστηριότητες και οι επιμέρους λειτουργίες γίνονται πιο πολύπλοκες, φθάνει κάποιο σημείο που ένα άτομο, ακόμα και πολύ ικανό και με ενδιαφέρον, όπως ο επιχειρηματίας, δεν αρκεί για να ανταποκριθεί σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλα αυτά τα καθήκοντα.

Τότε πρέπει να επιλέγει τα καθήκοντα εκείνα που θα πρέπει να αναθέσει σε άλλο ειδικευμένο άτομο επί πληρωμή, ώστε και εκείνα να γίνονται με επάρκεια «από τον ειδικά σ' αυτά αφοσιωμένο», και ο ίδιος να αφιερώνει το χρόνο του στα υπόλοιπα επιμέρους καθήκοντα και στη γενική διεύθυνση και εποπτεία της οικονομικής μονάδας.

Μια καλή οργάνωση πέρα από ιεραρχικές σχέσεις, κανάλια τυπικής/ επίσημης επικοινωνίας, εργασιακής συνεργασίας, περιλαμβάνει και περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας με εύρος εργασίας (αριθμό ή έκταση των απαιτούμενων εργασιών), βάθος εργασίας (βαθμό που ο φορέας μπορεί να αποφασίσει το πώς θα την κάνει) και εξειδίκευση (επαναληπτικότητα) της εργασίας.

IV. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

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

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης είναι τέσσερα:

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

Ανάλυση των παραπάνω Βασικών Στοιχείων

1) Διαπίστωση Αναγκών

Το άτομο πρέπει να έχει:

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

Πριν αποφασίσουμε ποια να προσλάβουμε άτομο, πρέπει να αποφασίσουμε ποια βασικά στοιχεία πρέπει να έχει, για να κάνει καλά τη δουλειά για την οποία προσλαμβάνεται. Επομένως χρειάζεται περιγραφή θέσεως εργασίας, που να είναι κατανοητή για τον μελλοντικό υπάλληλο και πλήρης.

Η προσωπικότητα και η συνεργατικότητα είναι σπουδαία στοιχεία. Η προσωπικότητα αντίθετα με την ειδίκευση, δεν αποκτάται ή δεν αποκτάται εύκολα. Είναι πιο εύκολα να αλλάξεις την ειδικότητα του παρά την προσωπικότητα σου. Άρα αυτό το σημείο είναι πιο κρίσιμο για κάθε οικονομική μονάδα, ιδιαίτερα όσο πιο μεγάλη είναι αυτή, γιατί εκεί μπορεί να βλάψει περισσότερο και παίρνει περισσότερο χρόνο να γίνει πλήρως

κατανοητή. Χρειάζεται, λοιπόν ο επιχειρηματίας να δώσει αρκετή προσοχή στην αρχή, με στόχο να προσλάβει άτομα με τα οποία θα συνεργαστεί.

2) Απόκτηση

A. Προσέλκυση

B. Συνέντευξη

Γ. Ενημέρωση / Μύηση / Εισαγωγή

Ανάλυση

A. Προσέλκυση (Στρατολόγηση).

Αναζήτηση για στελέχη μπορεί να κοιτάξει πρώτα κανείς στους «μέσω». Η από έξω αναζήτηση γίνεται μέσω ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας, με αγγελίες μας, μέσω ήδη συνεργατών, μέσω αναρτήσεως πινακίδας στα γυμνάσια, πανεπιστήμια κ.λ.π.

Αναζητείστε του «τέλειο» συνεργάτη, αφού από τους συνεργάτες σας εξαρτάται «σε αρκετό βαθμό» η επιτυχία σας. Η κατάλληλη έντυπη αίτηση συμπληρωμένη, είναι ένα πρώτο καλό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

B. Συνέντευξη

Είναι η πρώτη πραγματική επαφή με τον υποψήφιο για να διαπιστώσετε αν κάνει για τη δουλειά, για συνεργασία με τους άλλους και για διατήρηση ομαλού κλίματος.

Ποτέ μη δίνεται τελειωτική απάντηση σε έναν υποψήφιο, πριν δείτε όλους τους υποψήφιους και σκεφτείτε καλά τα υπέρ και τα κατά του καθενός, σαν σύνολο και σε σύγκριση με τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει και ακόμα σε σύγκριση με όλους τους άλλους.

Πριν προσλάβετε το άτομο, εξηγήστε τη πολιτική σας στα διάφορα θέματα και τις διάφορες καθιερωμένες διαδικασίες και εάν είναι διατεθειμένο να τις ακολουθήσει. Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε:

- ώρες εργασίας, προσέλευσης, διαλειμμάτων, αναχώρησης κ.λ.π.
- ανταμοιβών και παροχών
- αδειών
- συνταξιοδότησης
- διαδικασίας παραπόνων
- προαγωγές

➤ αξιολόγησης κ.λ.π.

Καλές και γνωστές σε όλους πολιτικές ξεκαθαρίζουν τις σχέσεις, αποφεύγουν αβεβαιότητες και βοηθούν αποτελεσματικά στη δημιουργία καλού κλίματος εργασίας. Το κλίμα αυτό είναι απαραίτητα για στήριξη υψηλής παραγωγικότητας εργασίας και ανταγωνιστικότητας της μονάδας. Η τελευταία αυτή είναι το μόνο στοιχείο που εξασφαλίζει τις θέσεις εργασίας.

Γ. Ενημέρωση / Μύηση / Εισαγωγή

Μύηση είναι η γνωριμία με την εργασία, τις ευθύνες και τους συνεργάτες. Η πραγματική εκπαίδευση γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση. Αυτή είναι κυρίως η εκπαίδευση κατά την εργασία και η εκπαίδευση σε σεμινάρια.

Ο νέος μόλις προσληφθεί χρειάζεται πραγματικά εκπαίδευση στην εργασία του για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που θέλετε να γίνεται, αν βέβαια θέλετε να γίνεται κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Διαφορετικά, θα την κάνει όπως εκείνος νομίζει ή όπως τύχει. Άρα, στην αρχή και πριν του αναθέσετε υπευθυνότητα, δείξτε του, εξηγήστε του πώς και γιατί, τι να κάνει και τι να αποφεύγει, επιβλέψτε πώς εκτελεί τα καθήκοντα του, διορθώστε τον και συζητήστε μαζί του.

Μερικές φορές χρειάζεται σεμιναριακή εκπαίδευση, είτε σε χειρισμό πελατών, είτε σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις πριν τους δοθεί ή άδεια να αναλάβουν υπεύθυνη δραστηριότητα. Αυτή είναι συχνά η συνηθισμένη τακτική για εποπτικές θέσεις, που περιλαμβάνουν δεξιότητες και στον χειρισμό συνεργατών.

3) Παρακίνηση

Ακόμα και αν προσληφθούν καλοί συνεργάτες δεν αποδίδουν αυτόματα σε ικανοποιητικό βαθμό, αν δεν παρακινηθούν κατάλληλα. Βάση της παρακίνησης είναι ακριβώς να ξέρουν περιμένουμε από αυτούς να επιτελέσουν. Ο καθορισμός προτύπων αποδόσεως είναι η περιγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ποσοτικά και ποιοτικά σε δεδομένους χρόνους. Βέβαια, αυτή η δραστηριότητα των υπαλλήλων.

Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι συμβάλλει σε έργο συγκεκριμένο και όχι ότι περνά το χρόνο του θέτοντας τις δυνάμεις του στη διάθεση της επιχειρήσεως, χωρίς τελικά να αξιοποιούνται. Σε τέτοια περίπτωση, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του εργαζόμενου, τόσο μεγαλύτερη και η απογοήτευσή του. Η πρότυπη απόδοση πρέπει να συμβαδίζει και να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζόμενου και στις προσδοκίες του.

Ο ρόλος του στην ομάδα όπου ανήκει και στην όλη του την επιχείρηση, πρέπει να είναι ξεκάθαρος και γνωστός.

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

Για να αξιοποιηθούν οι δυνάμεις κάθε εργαζόμενου πρέπει ο εργοδότης να κάνει οτιδήποτε χρειάζεται, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να θελήσει ο εργαζόμενος να εργαστεί με όλες του τις δυνάμεις.

4) Διατήρηση

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια Μμ.Ε, είναι πώς να διατηρήσει έναν εργαζόμενο που αποδεικνύεται καλός στη δουλειά του και στη συμπεριφορά του.

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

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

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

Βασικό στοιχείο για τη δημιουργία δίκαιου και σωστού συστήματος αμοιβών είναι η καθιέρωση Συστήματος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας (Σ.Α.Θ.Ε.). Ένα καλό (Σ.Α.Θ.Ε.) βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και σε σχέση με τις ανάγκες και την πολιτική της επιχείρησης.

Για κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ανώτατα και κατώτατα όρια αμοιβής, που μπορεί να παίρνει το άτομο, που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη θέση. Μέσα στα όρια αυτά κινείται η αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με την επάρκεια που αποδεικνύει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα εκτέλεσης.

Η διαδικασία εξακρίβωσης αυτής της επάρκειας καλείται Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού (Σ.Α.Α.Π.). Η Σ.Α.Α.Π. γίνεται σε κάθε επιχείρηση με τη διαφορά, ότι σε άλλες γίνεται πιο συνειδητά, μεθοδικά και ορθολογικά, σε άλλες εντελώς

χωρίς σύστημα, ενώ σε άλλες γίνεται πιο συνειδητά, ενώ σε άλλες επικρατεί κάποια ενδιάμεση κατάσταση.

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

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της επιχείρησης γι' αυτούς. Πολλοί ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που έχουν σχέση με τη δουλειά τους ή να ενημερώνονται έγκαιρα γι' αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται. Όχι μόνο η πληροφόρησή τους κάνει να είναι, και να εκτελούν και οι ίδιοι σωστότερα τα καθήκοντά τους, αλλά τους δημιουργεί περισσότερη σιγουριά που βελτιώνει και το γενικότερο κλίμα στην επιχείρηση και ακόμη του δίνει τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, που συχνά βοηθούν στη λύση ή στην αποφυγή προβλημάτων.

Είναι γνωστό, ότι σε επιχειρήσεις που υπάρχει ένα τέτοιο καλό συνεργατικό κλίμα, υπάρχουν πολλές καλές ιδέες και προτάσεις από τους εργαζομένους για επίλυση προβλημάτων παραγωγής, δημιουργίας νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, καλύτερους τρόπους πωλήσεων κ.λ.π. και παρουσιάζουν το ενδιαφέρον αυτό και δραστηριοποίηση όχι μόνο ή όχι κυρίως για την οικονομική ανταμοιβή, με την οποία η δραστηριοποίηση αυτή συνήθως συνδέεται.

Πέρα απ' αυτό, έχει παρατηρηθεί, ότι εργαζόμενοι που έχουν εμπλακεί σε δραστηριοποίηση παραμένουν περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση.

V. Έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει, ότι πράγματι έγινε ότι είχαμε πρόθεση να γίνει. Η διαπίστωση του κατά πόσο αυτό συνέβη, προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα όσα είχαμε προγραμματίσει.

Άρα, έλεγχος δεν έχει νόημα χωρίς αντίστοιχο πρόγραμμα, όπως και προγραμματισμός δεν έχει νόημα χωρίς συνακόλουθο αντίστοιχο έλεγχο. Όποτε υπάρχει μόνο το ένα από αυτά τα δύο στοιχεία, το αποτέλεσμα είναι ότι δημιουργείται σ' όσους συμμετέχουν η εντύπωση ενός σπασμωδικά κυβερνώμενου οργανισμού και ούτε οι ίδιοι

μπορούν να γνωρίζουν πώς μπορούν να δραστηριοποιηθούν καλύτερα, ούτε την κατάλληλη διάθεση έχουν.

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

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

Επομένως, η διοικητική παρέμβαση χρειάζεται για να διευθετηθεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που είναι κατανοητό, οικονομικό και εύχρηστο. Η καθιέρωση ενός συστήματος με βάση αντικειμενικά στοιχεία και την πραγματική γνώση της κατάστασης, και όχι με βάση μόνο τη διαίσθηση.

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

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

Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους ελέγχου είναι:

- Η ανάλυση (διάγραμμα) νεκρού σημείου.
- Χρηματοοικονομικές καταστάσεις:
 - A. Κατάσταση εσόδων.
 - B. Ισοζύγιο.
 - Γ. Κατάσταση (πρόγραμμα) χρηματικών ροών.
- Αναλύσεις Δεικτών.
- Προϋπολογισμός.
- Αξιολογήσεις θέσεων εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ Μμ.Ε

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί την κυρία βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Ο χώρος μέσα στον οποίο είναι αναγκασμένη να λειτουργήσει η σημερινή Μμ.Ε δεν οριοθετείται μόνο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικού και οικονομικού πλαισίου της Ελλάδος αλλά και από εκείνα των χωρών της Ε.Ε και του διεθνώς αναπτυσσόμενου τεχνολογικού ανταγωνισμού που αποτελεί σήμερα το κυριότερο μέσο για την τόνωση της διεθνούς οικονομίας.

Γενικά στις συνθήκες λειτουργίας παρατηρείται ότι το επίπεδο οργάνωσης και πληροφόρησης είναι ελλιπές και η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση την διαίσθηση και την εμπειρία. Είναι γεγονός, ότι η χαμηλή παραγωγικότητα και η μικρή αποδοτικότητα ανά εργαζόμενο, αυξάνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κάνουν τις Μμ.Ε από την άποψη αυτή μη ανταγωνιστικές. Η υψηλή όμως απασχόληση, το υψηλό ποσοστό προϊόντος που παράγουν και ο μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων, τις καθιστούν σημαντικό τομέα της οικονομίας και επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη τους.

Στις χώρες της Ε.Ε., οι Μμ.Ε απασχολούν 15 εκατομμύρια ανθρώπους (21% του εργατικού δυναμικού), έναντι 63,4% στην Ελλάδα και αποτελούν το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων έναντι 97% στην Ελλάδα. Είναι όμως στην Ε.Ε. πιο εκσυγχρονισμένες και συχνά πιο συμπληρωματικές των μεγάλων επιχειρήσεων. Θεωρούνται εξάλλου δυναμικές ως προς την εκμετάλλευση νέων ιδεών και εφαρμογή καινοτομιών.

Σύμφωνα με τη παραπάνω αναφορά στην Μμ.Ε είναι σαφές, ότι οι Η/Υ μπορούν και εκεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσπάθεια για ανάπτυξη της χώρας και στην δημιουργία της κατάλληλης κοινωνικής και οικονομικής υποδομής για μια σταθερή πρόοδο στους απαιτητικούς σύγχρονους καιρούς.

I. Πληροφοριακά Συστήματα στις Μμ.Ε

Στο δεύτερο μέρος θα αναφερθούμε στην επανάσταση της πληροφορικής, στη σημασία της για τις επιχειρήσεις γενικά και στις Μμ.Ε πιο ειδικά και στον παράγοντα κόστος.

➤ Επανάσταση των computers. Σημασία της πληροφορικής και των Η/Υ.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί την πλέον πρόσφατη φάση στη μακροχρόνια διαδικασία εξέλιξης των επινοημάτων μέτρησής και αριθμησης. Ο πρώτος Η/Υ σε μορφή τρανζίστορ δημιουργήθηκε το 1954 από την «Bell Laboratories».

Αυτή η εφεύρεση οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στα ηλεκτρονικά μηχανήματα και οι νεότεροι Η/Υ δεν είναι μόνο πολύ πιο γρήγοροι από τους υπολογιστές της πρώτης γενιάς, αλλά είναι επίσης μικρότεροι και λιγότερο δαπανηροί. Μεταξύ των πρώτων κατασκευαστών Η/Υ ήταν και η IBM οι οποίοι κατέχουν το 0.70 της αγοράς σήμερα.

Τα κυριότερα μέρη ενός συστήματος Η/Υ είναι τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται (Hardware) και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται (Software). Δεν θα θέλαμε να επεκταθούμε περισσότερο σε ανάλυση αυτού του θέματος, γιατί είναι πολύ πλατύ και έξω από τα δικά μας πλαίσια.

Οι Η/Υ είναι μια από τις πιο θαυμαστές κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή.

Οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Η/Υ είναι:

- Ταχύτητα
- Ακρίβεια
- Πιστότητα

Η εξέλιξη στον τομέα των κομπιούτερ και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτερη και η δυνατότητά του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία. Αυτό αποδεικνύεται με την δημιουργία των «super-chips», το οποίο είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων που ελέγχουν ένα μεγάλο μέρος της παγκόσμιας αγοράς.

Στην αρχή της εμφάνισής τους, οι υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα θέτονται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τώρα πια μπορούν να απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές επιχειρήσεις προτιμούν τους μικροϋπολογιστές και τα mini computers, δηλαδή της ενδιάμεσης δυναμικότητας Η/Υ.

Οι mini computers είναι πιο κατάλληλοι για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για τους εξής λόγους:

- Σκοπός του υπολογιστή είναι να προγραμματιστεί για να κάνει πολλές δουλειές

- Είναι σχετικά φθηνά.
- Είναι σχεδιασμένοι έτσι ώστε τα δεδομένα να μπου κατευθείαν στο σύστημα. Τα δεδομένα μπαίνουν στο κομπιούτερ τη στιγμή που δημιουργούνται και δεν υπάρχουν καθόλου ενδιάμεσα στάδια.
- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις στους κομπιούτερ.

Το κλειδί για την πιο αποτελεσματική χρήση των υπολογιστών από οποιαδήποτε επιχείρηση είναι το κατάλληλο ταίριασμα, των ικανοτήτων της μηχανής με τις πληροφορίες που έχει ανάγκη η εταιρεία. Χωρίς αμφιβολία η σημερινή συνθετότητα και ανταγωνιστικότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ταχύτητα και ακρίβεια που μόνο ένας Η/Υ μπορεί να προσφέρει.

II. Οργάνωση και Πληροφορική. Η Επίδραση στο Μάνατζμεντ.

Η ανάγκη διακινήσεως είναι εμφανής σε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα. Αυτό είναι σήμερα αληθινό όσο και σε οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, εφ' όσον η διοίκηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη οργανώσεως.

Όπως γνωρίζουμε όλοι μας το καλό Μάνατζμεντ είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αποδοτική επικοινωνία, ο μόνος τρόπος για να την πετύχουμε είναι με τη βοήθεια των Η/Υ. Άρα οι υπολογιστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα εργαλείο του Μάνατζμεντ.

Η χρήση του Η/Υ είναι μεγάλη στις μέρες μας και ακόμη πιο μεγάλη τάση γι' αυξημένη χρήση τους στο μέλλον. Η Η/Υ και η χρήση τους παρουσιάζουν τώρα τη μεγαλύτερη δύναμη στην περιοχή του Μάνατζμεντ και ότι η εκτίμηση της τωρινής και μελλοντικής επίδρασης των κομπιούτερ στην πρακτική της διοίκησης είναι σοβαρού ενδιαφέροντος.

Ειδικότερα όμως για τις Μμ.Ε, οι οποίες έχουν διοικητικά προβλήματα, η διάχυση της τεχνολογίας σ' αυτές είναι απαραίτητα. Η σωστή ενημέρωση και ο συνδυασμός σωστής οργάνωσης και πληροφορικής θα αποτελέσουν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καταστήσουν δυνατή τη βιωσιμότητα τους τα επόμενα δέκα χρόνια.

Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι πρέπει να κατανοήσουν όλες οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι Μμ.Ε ότι πέρα από την απλή μηχανογράφηση πρέπει να στοχεύουν στην εισαγωγή της πληροφορικής.

Άρα ο μάνατζερ μιας επιχείρησης αντί να υιοθετήσει ένα πληροφοριακό σύστημα στην εταιρεία του, θα πρέπει να κάνει ορισμένες αναλύσεις σε ότι αφορά τις ανάγκες της επιχείρησής και κατόπιν το σχεδιασμό και κατασκευή του πληροφοριακού συστήματος. Θα

πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα τα οποία φαίνονται στη παρακάτω ανάλυση. Όλα αυτά είναι μέσα στα πλαίσια μιας σωστής και αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης της Μμ.Ε.

Ανάλυση Έργου Σχεδιασμού και Κατασκευής Πληροφοριακού Συστήματος υποστηριζόμενο από Η/Υ.

1. Γίνεται η Διαπίστωση Προβλημάτων και στη συνέχεια μία Οροδιαγνωστική Μελέτη .
2. Αν δεν χρειάζεται μηχανογράφηση γίνεται τερματισμός του έργου, εάν όμως χρειάζεται η μηχανογράφηση γίνεται ανάθεση του έργου σε Κατασκευαστή πληροφοριακών συστημάτων.
3. Γίνεται η εκτέλεση του έργου μέχρι και τον γενικό σχεδιασμό ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και η κατάλληλη εκπαίδευση.
4. Μετά τον γενικό σχεδιασμό ακολουθεί Λεπτομερής Μηχανογραφική Ανάλυση και Προγραμματισμός. Κατά την διάρκεια αυτή γίνονται ενέργειες για την προμήθεια του εξοπλισμού και η πρόετοιμασία για την εγκατάσταση.
5. Ακολουθεί η Λειτουργία και τέλος
6. Αξιολόγηση.

III. Ο Παράγοντας Κόστος. Απόκτηση Μικροϋπολογιστών

Σημαντικό πλεονέκτημα που έχει τώρα ο μικροϋπολογιστής είναι ότι στοιχίζει λιγότερο να τον αγοράσεις. Γενικά το κόστος που συνδέεται με την μηχανογράφηση και τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό μιας επιχείρησης ιδιωτική ή δημόσιας, διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

- Το κόστος εισαγωγής και
- Το κόστος λειτουργίας.

Το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός οικονομικών τρόπων απόκτησης που έχουμε διαθέσιμους (ενοικίαση, αγορά, μίσθωση), η εκλογή της καλύτερης λύσης είναι δύσκολη.

Οι υπολογιστές διαφέρουν ανάλογα με το είδος των εισροών, των συστημάτων επεξεργασίας και των εκροών. Ένας μικροϋπολογιστής στοιχίζει λιγότερο από 2000 δολάρια. Μεγαλύτερα συστήματα στοιχίζουν περισσότερο, αλλά έχουν και μεγαλύτερες δυνατότητες.

Ο κάθε επιχειρηματίας πριν αποφασίσει να αγοράσει έναν μικροϋπολογιστή θα πρέπει να έχει κατανοήσει τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα όλων των εναλλακτικών λύσεων από

έναν μικροϋπολογιστή, τη δουλειά που απαιτείται και τι ακριβώς καλείται να κάνει το κομπιούτερ. Τότε το κόστος μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί και να αποσβεστεί.

Όμως υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ του κόστους και της απόδοσης των μικροϋπολογιστών. Αυτή η σχέση επιτρέπει στον επιχειρηματία να πληρώσει μόνο για ό,τι χρειάζεται για να κάνει την δουλειά του.

Οι Ελληνικές Μμ.Ε από μηχανογράφηση έχουν:

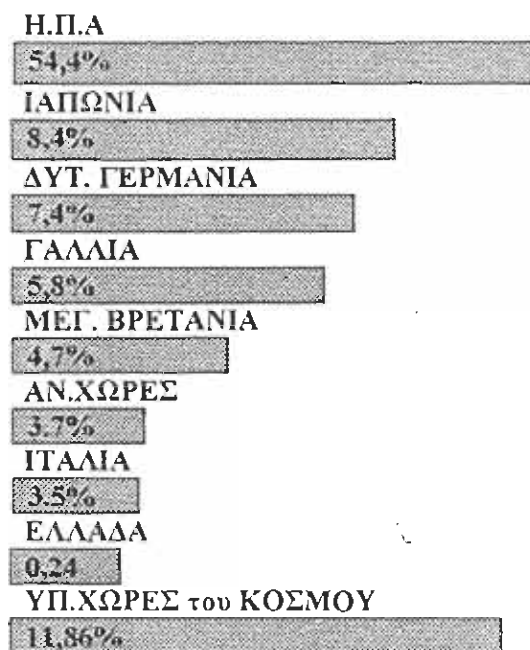
Το 81% αυτών που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, αγοράζουν σε λογισμικό (Software) αξίας 70.000 ελάχιστο, μέχρι 500.000 μέγιστο. Γενικά το 71% των Μμ.Ε που είναι μηχανογραφημένο είναι εμπορικές. Το 23% είναι μεταποιητικές και μόνο το 6% είναι παροχής υπηρεσιών.

Από μια άλλη μελέτη που έγινε από το ΕΛΚΕΠΑ το 1980 σχετικά με τα χρόνια λειτουργίας του ηλεκτρονικού υπολογιστή στη σημερινή του μορφή στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα όσον αφορά την Μμ.Ε παρατηρεί ότι: α) 71(38,8%) συστήματα Η/Υ υπερβαίνουν τους 40 μήνες λειτουργίας στην ίδια μορφή που είχαν όταν έγινε η προμήθεια τους επί-πλέον, β) 24(13%) συστήματα έχουν ήδη αποσβεστεί δυο φορές από τον χρόνο της προμήθειάς τους.

Σχετικά με τον τρόπο απόκτησης και προμήθειας των Η/Υ έχουμε τρεις μεθόδους: Την αγορά, μίσθωση και το leasing. Ο τρόπος προμήθειας Η/Υ διαφέρει από κράτος σε κράτος. Στην Αμερική κυριαρχεί η αγορά (62%) και χρησιμοποιείται η μέθοδος leasing (30%). Το ίδιο γίνεται και στην Αγγλία, όπου συνηθίζεται αρκετά η ενοικίαση. Στη Γαλλία έρχεται πρώτη η ενοικίαση και ακολουθεί η αγορά ενώ στη Γερμανία συμβαίνει το αντίθετο. Η Ελλάδα πλησιάζει την εικόνα της Γαλλίας, το leasing είναι ακόμα σε χαμηλό ποσοστό (τα στοιχεία είναι από την έρευνα του ΕΛΚΕΠΑ του 1983).

Τέλος οι δαπάνες για τη διάχυση της πληροφορικής και την μηχανογράφηση των Μμ.Ε διεθνώς, έχουν συγκεντρωθεί για ορισμένες βιομηχανικές χώρες από τις οποίες συμπεραίνεται ότι οι Η.Π.Α., Ιαπωνία, η Δυτική Γερμανία, η Γαλλία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία δαπανούν για την μηχανογράφηση το 80% του συνολικού ποσού που δαπανάται διεθνώς για την μηχανογράφηση. (βλ. παρακάτω διάγραμμα). Αυτό πρέπει να δώσει και σε μας το έναυσμα για το μεγαλύτερο εκσυγχρονισμό των Μμ.Ε το ταχύτερο δυνατόν. Η δυνατότητα και οι προϋποθέσεις υπάρχουν αρκεί μόνο η σωστή εκμετάλλευση αυτών

Διάγραμμα:



ΠΗΓΗ: Ε.Λ.Κ.Ε.Π.Α 1980

Συμπέρασμα:

Ο επιχειρηματίας πρέπει να θυμάται ότι ο κομπιούτερ μπορεί μόνο να επεξεργασθεί στοιχείο ή να χειρισθεί τα στοιχεία αυτά επανειλημμένα. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον Μάνατζερ ούτε να λύσει τα προβλήματα Διοίκησης. Αλλά με τη βοήθειά του, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης θα μπορεί να έχει τις πληροφορίες που του χρειάζονται έγκαιρα και με ακρίβεια και το υπαλληλικό κόστος θα μειωθεί.

Το κόστος ενός κομπιούτερ μπορεί να είναι ένα έως ενάμισι εκατομμύριο δραχμές για περιορισμένες ανάγκες και να περιλαμβάνει λογική χωρητικότητα πληροφοριών ή επαρκή προγράμματα.

2. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ Η/Υ στις Μμ.Ε

I. Ανάλυση Εφαρμογών

Είναι φανερό ότι με την ύπαρξη του ηλεκτρονικού υπολογιστή έχει αλλάξει ο ρυθμός της ανέλιξης του πολιτισμού της ανθρωπότητας χάρη στις δυνατότητες που παρέχουν:

A) Η μεγάλη ταχύτητα επεξεργασίας

B) Σχεδόν απεριόριστες δυνατότητες αποθηκεύσεως στοιχείων

Γ) Ακρίβεια και πιστότητα υπολογισμού

Δ) Ικανότητα αυτόματης εκτέλεσης οποιασδήποτε επαναληπτικής ή υπολογιστικής διαδικασίας

Είναι προφανές ότι με τον κατάλληλο συνδυασμό των πλεονεκτημάτων που παρέχει ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής αφ' ενός, και τις σωστής αναλύσεως των αναγκών αφ'

ετέρου, μπορούμε να επιτύχουμε το ιδανικό σημείο λειτουργίας μιας επιχείρησης, στην πορεία για την πραγμάτωση των στόχων της.

Οι εφαρμογές ενός συστήματος Η/Υ σε μια Μμ.Ε είναι οι ακόλουθες:

➤ **Εφαρμογές Αποθήκης**

- Αποθήκες
- Ανταλλακτικά – Υλικά – Εφόδια
- Πρώτες Ύλες
- Έλεγχος Αποθεμάτων (stock control)

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατάει ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια και να διατηρεί ταυτόχρονα εφόδια αρκετά για την ικανοποίηση της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος «Αποθήκης» αποτελούν τα προϊόντα, ο χώρος αποθήκευσης τους και η ασφάλεια τους.

Επιπροσθέτως τα έξοδα παραγωγής μπορούν να αυξηθούν αν οι προμήθειες υλικών δεν ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλοιώσεων ή αχρηστεύσεως του αποθέματος μετά από το πέρασμα ορισμένου χρόνου, κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών. Εκτός αυτού, με την κατάργηση της Καρτέλας Υλικών και Εφοδίων, έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία, στην κίνηση της αποθήκης, καθώς και στη σημαντική μείωση των εντύπων εισαγωγής- εξαγωγής, των υλικών από ή προς την αποθήκη.

➤ **Εφαρμογές Λογιστικής**

- Γενική Λογιστική
- Ισοζύγια
- Λογαριασμοί
- Πάγια
- Έσοδα – Έξοδα

Με την εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχουμε σαν αποτέλεσμα τη μείωση του απασχολούμενου υπαλληλικού προσωπικού.

Επίσης έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα ως προς την πιστότητα και ταχύτητα που παρέχεται στους τηρούμενους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των πάγιων κεφαλαίων προσφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικές με φορολογικές ρυθμίσεις. Εξάλλου σωστά αρχεία, έχουν σαν συνέπεια, ασφάλεια προσπελάσεως σε αυτό καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην

παρακολούθηση και στον σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου. Υπάρχει μια σχετικά πρότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίων κεφαλαίων, η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαντήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση, διατήρηση, βελτίωση και άλλων, πάγιας υφής ζητημάτων περισσότερο λεπτομερών.

➤ Οικονομοτεχνικές Εφαρμογές

- Προϋπολογισμοί
- Απολογισμοί
- Προγραμματισμοί
- Οικονομικές Έρευνες

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στις Οικονομοτεχνικές Εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται, μεγαλώνει σε σημασία ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς στόχους της Μμ.Ε. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού, επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά της κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση ενός προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση, ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανές λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών, καθώς και συγκριτικών στοιχείων, για την παροχή των οποίων η αρωγή ενός συστήματος Η/Υ.

➤ Εφαρμογές στη Διοίκηση προσωπικού

- Μισθοδοσία
- Προσωπικό (προαγωγές, στατιστικές)
- Παρουσίες, Απουσίες, Ασθένειες

Τα δυναμικά οφέλη από την αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας (payroll) είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της Μμ.Ε. Η πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο.

Το master file (βασικό αρχείο) με κατάλληλο σχεδιασμό, παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μειώσεως του υπαλληλικού κόστους, με την εξαφάνιση της αναγκαιότητας, για εισαγωγή ίδιων δεδομένων πολλές φορές. Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας, είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, όπως οι επιχειρήσεις και η ταχύτητα και η πιστότητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας και στο πλήθος των καταστάσεων μισθοδοσίας, που απαιτούν. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το

προσωπικό ανά πάσα στιγμή, είναι στη διάθεση της επιχειρήσεως χωρίς πρόσθετη επιβάρυνση του υπαλληλικού κόστους και του πολύτιμου χρόνου.

➤ Στατιστικές Εφαρμογές

Η ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων, καθώς και με την αυτοματοποίηση της παραγωγής, έχουμε σημαντική μείωση του κόστους με άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.

- Πολλές φορές ξαφνικές αλλαγές των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος του Στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού
- Προγνωστικές αναλύσεις

Η εφαρμογή της πληροφορικής στην στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σ' αυτές το πλεονέκτημα της κατάρτησης του όγκου των τηρούμενων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και η ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

➤ Εφαρμογές στην Κοστολόγηση

Η εφαρμογή της πληροφορικής στον τομέα αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανά πάσα στιγμή τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικές με θέματα κοστολόγησης των προϊόντων. Έμμεσα βοηθάει στη μείωση του κόστους του προϊόντος με τη σωστότερη και ακριβέστερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, γιατί με ελεγμένο απόθεμα στις αποθήκες, λιγότερους υπαλλήλους και προϊόντος, απαιτούν προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες συνθήκες κόστους γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις Μμ.Ε που υποστηρίζονται, από Η/Υ.

➤ Εφαρμογές σε Τιμολόγηση – πελάτες – προμηθευτές

- Γραμματεία – Επιταγές
- Εισπράξεις – Πληρωμές
- Πελάτες
- Προμηθευτές – Παραγγελίες
- Πωλήσεις – Προμήθειες πωλήσεων

Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα την ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια, έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλής λογαριασμούς και

γρήγορη είσπραξη τους, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές τοις μετρητοίς που παρέχουν οι προμηθευτές.

➤ Διοικητικές Εφαρμογές

- Management Information Systems (MI.'S.)
- Κέντρο Πληροφοριών

Με την εφαρμογή της μηχανογράφησης στο τμήμα αυτό έχουμε Σα βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη απ' ότι στο χειρόγραφο σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ιδίως με την χρησιμοποίηση προγραμμάτων για ΜΙ.'S. επιλύονται αυτόματα προβλήματα διοικήσεως εναρμονίζοντας την οργάνωση της επιχειρήσεως με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

➤ Εφαρμογές Παραγωγής

- Συστήματα Cad – Cam (Computer Aided Pegging & Manufacturing)
- Ρομποτική

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης σ' αυτόν τον τομέα γίνεται με ειδικευμένα υποσυστήματα παραγωγής, που έχουν εξειδικευμένους κομπιούτερ που διευκολύνουν την παραγωγή και τον έλεγχο της. Στο κατασκευαστικό περιβάλλον ο σχεδιασμός υλικών απαιτήσεων και τα Cad – Cam είναι παράδειγμα τέτοιων υποσυστημάτων. Είναι προφανές, ότι οι αποκτήσεις από το σύστημα ενός κατασκευαστή παραγγελιών πελατών είναι διαφορετικές από εκείνες ενός κατασκευαστή με standard παραγωγή. Η διαδικασία κατασκευής ενός ξεχωριστού προϊόντος διαφέρει από τη μαζική. Η εφαρμογή λοιπόν της ρομποτικής θα έχει βασικό αποτέλεσμα του, της προς τα κάτω συμπίεση του κόστους, ενώ τα Cad – Cam συστήματα θα δώσουν πρότυπες λύσεις – εργαλεία στην τεχνολογία της παραγωγής.

II. Η Κατάσταση στην Ελλάδα

Στην χώρα μας η εικόνα της μηχανογράφησης δεν είναι και πολύ ελπιδοφόρα. Έρευνα που έγινε για λογαριασμό του Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας το έτος 1980 και από την οποία αντλήθηκαν τα περισσότερα στατιστικά στοιχεία, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις δεν ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση της επαναστάσεως στο χώρο της πληροφορικής.

Η προαναφερθείσα έρευνα αναφέρει, ότι στην Ελλάδα ήταν εγκατεστημένοι 828 Η/Υ. Από αυτούς, οι 569 ήταν Mainfragens (μεγάλα συστήματα) και Mini – Computer (μεσαίου μεγέθους συστήματα) ενώ οι 259 ήταν Small – Business – Computers (Η/Υ

γραφείου) έναντι των 174 Η/Υ της έρευνας του 1975 (δεν είχαν συμπεριληφθεί οι Η/Υ γραφείου.

Πίνακας1: Κατανομή Η/Υ σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

| ΤΟΜΕΑΣ | ΠΛΗΘΟΣ Η/Υ | ΠΛΗΘΟΣ sbs | ΣΥΝΟΛΟ |
|---------------|------------|------------|------------|
| | 1980 | 1980 | |
| ΔΗΜΟΣΙΟΣ | 131 | 34 | 165 |
| ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ | 438 | 225 | 663 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 569 | 259 | 828 |

Πηγή: Ε.Λ.Κ.Ε.Π.Α 1980

Πίνακας 2: Κατανομή Η/Υ ιδιωτικού τομέα

| ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ | ΠΛΗΘΟΣ Η/Υ | ΠΛΗΘΟΣ SBC | ΣΥΝΟΛΟ |
|---------------------|------------|---------------|------------|
| | 1980 | 1980 | |
| ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ | 4 | 2 | 6 |
| ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ | 217 | 88 | 305 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 217 | 135 | 352 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 438 | 259 | 663 |

Στη χώρα μας οι Μμ.Ε απασχολούν κυρίως Mini – Computer ή Small Business Computer. Οι περισσότερες εφαρμογές που λειτουργούν σήμερα στις Μμ.Ε αφορούν την τιμολόγηση, τους πελάτες – προμηθευτές και την μισθοδοσία του προσωπικού τους. Ένα μεγάλο ποσοστό απ' αυτές αφορούν την γενική λογιστική και τις αποθήκες.

Σε σύγκριση με τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει ο Η/Υ, η μέση ελληνική επιχείρηση το μόνο που κατόρθωσε είναι να τον μετατρέψει σ' ένα τεράστιο άχρηστο αρχείο. Όσον αφορά τα συστήματα Cad – Cam χρησιμοποιούνται μόνο στην μεγάλες βιομηχανικές μονάδες.

III. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ

Η εικόνα της μηχανογράφησης στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί κάτω από την πίεση δύο παραγόντων. Ο ένας αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από το τεχνολογικό επίπεδο των Μμ.Ε κάνει δύσκολη την απόφαση εγκατάστασης Η/Υ και ο άλλος λόγος αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της ιδέας της αυτοματοποίησης.

Το τεχνολογικό επίπεδο διαμορφώνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής Μμ.Ε. Η σημερινή τεχνολογία έχει εισαχθεί υπό τη μορφή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Πολλές φορές απουσιάζουν βασικές αρχές σε θέματα παραγωγής, κοστολόγησης, προσωπικού. Άλλες φορές το πρόβλημα γίνεται συνηθέστερο από την άποψη ελλείψεως πληροφοριών, οργανογραμμάτων, προγράμματα πωλήσεως παραγωγής, εφοδιασμού χρηματοδότησεως και καθορισμού προτύπων.

Τα κυριότερα προβλήματα είναι η στενότητα κεφαλαίων σε κεφάλαια κινήσεως και επενδυτικά σχέδια που έχει σαν αποτέλεσμα της δυσκολία εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στην καχυποψία που έχει το Τραπεζικό σύστημα απέναντι στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στην γραφειοκρατία που δυσκολεύει την παραχώρηση δανείου και στη μη κρατική υποστήριξη.

Ένα δεύτερο κύριο πρόβλημα είναι η έλλειψη εκπαίδευσης των ιδιοκτητών – Μάνατζερ των Μμ.Ε. και του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Το πρόβλημα αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με τη δημιουργία προγραμμάτων με σκοπό να βοηθήσουν στην επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού των Μμ.Ε.

Άλλα επιμέρους προβλήματα, είναι η φορολογία η οποία μπορεί καμιά φορά να είναι άδικη και δεν επιτρέπει την πολυτέλεια παραγωγικών επενδύσεων.

Με την υιοθέτηση όμως του μηχανογραφικού συστήματος παρουσιάζονται τα εξής προβλήματα. Α) Διοικητικά, Β) Προβλήματα Hardware και Γ) Προβλήματα Software.

Τα Διοικητικά προβλήματα είναι τα εξής:

- Μη κατανόηση του περιεχομένου των εκροών του συστήματος (output).
- Σύγκριση στοιχείων εισόδου – εξόδου (input – output) του Η/Υ, δηλαδή ίδια στοιχεία με διάφορες μορφές στέλνονται στον ίδιο χρήστη ή ίδια στοιχεία από διάφορους χρήστες καταλήγουν στο σύστημα καθώς και συχνές αλλαγές στα προγράμματα χωρίς να υπάρχει από πριν η συνεργασία και η ενημέρωση των χρηστών. Επίσης άχρηστος ή υπερβολικός αριθμός πληροφοριών, με αποτέλεσμα αδυναμία απορρόφησης.

- Χειριστικά λάθη εισόδου επηρεάζουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που παίρνει ο χρήστης.
- Αρκετά είναι οι χρήστες που αμφισβητούν τη σκοπιμότητα ένας Η/Υ εξαιτίας του κόστους που απαιτείται.

Τα προβλήματα αυτά δεν αφορούν κυρίως την μηχανογράφηση, αλλά αφορούν κυρίως τη διοικητική και οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Τα προβλήματα Hardware είχαν εντοπισθεί:

- Στην αξιοπιστία των μηχανών δηλαδή στη σωστή λειτουργία συστήματος.
- Στην ανταπόκριση του κατασκευαστή, η οποία περιλαμβάνει το μηχανισμό συντήρησης και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα εκτελείται αυτή η διαδικασία, σε περίπτωση βλάβης του συστήματος και την υποχρέωση του προμηθευτή να εξασφαλίσει στο χρήστη τη συνέχιση των εργασιών του, σ' άλλη εγκατάσταση σε περίπτωση σοβαρής βλάβης αυτού. Τα προβλήματα Hardware μπορούν να επιλύονται εν τη γνώση τους, εφόσον υφίσταται η σωστή σύμβαση για την προμήθεια του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Τα κυριότερα προβλήματα του Software είναι;

- Η βιαστική και πρόχειρη οργάνωση της εφαρμογής από τον κατασκευαστή του Software που έχει σαν αποτέλεσμα τη μη συμπλήρωση των πραγματικών αναγκών του συστήματος.
- Η αδυναμία του κατασκευαστή να υποστηρίξει το σύστημα που πούλησε στην επιχείρηση. Συνήθως παρατηρείται σε νέα μοντέλα Η/Υ.
- Ελλιπές ή καμιά φορά και καθόλου Parallel – Running (ταυτόχρονη εκτέλεσης χειροκίνητου και μηχανογραφικού συστήματος). Επειδή τα προβλήματα αυτά είναι τα δυσκολότερα προς επίλυση, χρειάζεται προσεκτική μελέτη πριν την επιλογή ενός Η/Υ, θεώρηση όλων των εναλλακτικών λύσεων και καθοδήγηση από εξειδικευμένο άτομο Δε θέματα μηχανογράφησης και μηχανοργάνωσης.

IV. Προοπτικές

Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της ελληνική Μμ.Ε της επιτρέπει να ατενίζει το μέλλον με συγκροτημένη αισιοδοξία. Στο ελληνικό κράτος έχει γίνει πλέον συνείδηση η αναγκαιότητα υπάρξεως ή ευημερίας της Μμ.Ε γιατί είναι στενά συνδεδεμένη με τη δική του οικονομική ευαρέσκεια.

Ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82 όπως τροποποιήθηκε από το 1360/83 υποστηρίζει μεταξύ άλλων, επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εκσυγχρονισμό, χρησιμοποίηση νέων μορφών ενέργειας και εφαρμογές νέων τεχνολογικών και περιέχει εκτός των άλλων, όσα θεωρούνται παραγωγικές επενδύσεις:

Α) Ο εκσυγχρονισμός των βιομηχανοστασίων, Β) Η αγορά Η/Υ και λοιπών συστημάτων μηχανογραφήσεως ή αυτοματοποιήσεως διαδικασιών και Γ) Οι δαπάνες στην εισαγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας.

Η προσπάθεια ενθάρρυνσης των Μμ.Ε στο πενταετές πρόγραμμα ανάπτυξης του Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας περιλαμβάνει:

- Ίδρυση τοπικών τεχνολογικών γραφείων
- Ίδρυση εταιρικών οργανισμών για πληροφόρηση, τεχνική υποστήριξη και χρηματοδότηση τεχνολογικών καινοτομιών και
- Συντονισμό οργανισμών και φορέων που υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., Ε.Λ.Κ.Ε.Π.Α, Τράπεζες , Ερευνητικά κέντρα).

Η Ε.Ε έχει δείξει, ότι δίνει αρκετά σημαντική οικονομική βοήθεια σε κάθε παραγωγική μονάδα που κάνει υγιείς προσπάθειες για περαιτέρω ανάπτυξη της.

Η χρηματοδότηση από τα κοινοτικά Ταμεία (Ε.Τ.Ε., Ν.Κ.Μ., Ε.Τ.Π.Α., F.E.O.G.A.) αποτελεί μια σημαντική διάσταση για την ενθάρρυνση σ' επενδύσεις που αποσκοπούν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Με τις διάφορες μορφές συνεργασίας με επιχειρήσεις του εξωτερικού για τη μεταφορά τεχνολογίας ατομικές ή συνεργαζόμενες για συμπαραγωγή (soint – venture), μπορεί να γίνει τέτοια μεταφορά καθώς και εισαγωγή know – how που συμβάλει στην ανάπτυξη προηγούμενων τομέων τεχνολογίας στη χώρα μας (ηλεκτρονική, αυτοματισμός).

Τέλος, μεγάλη βοήθεια παρέχει η ραγδαία πρόοδος της επιχείρησης έρευνας, σαν ένα μέσο λήψεως αποφάσεων που εφαρμόζεται σε μικροσυστήματα Η/Υ (PC).

Η Ελληνική Μμ.Ε παρέχει να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία που της δίνεται για απορρόφηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο που της έχει ανατεθεί για την ανάπτυξη της Ελληνική Οικονομίας.

1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η/Υ

I. Αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Όσο θετικό και αν είναι η χρησιμοποίηση των Η/Υ υπάρχουν πολλές παγίδες. Μια από αυτές, στην οποία πέφτουν πολλές επιχειρήσεις, είναι ότι η Διοίκηση και οι σχεδιαστές

των συστημάτων, ασχολούνται τόσο πολύ με τις τεχνικές πλευρές, ώστε αποτυγχάνουν να σκεφτούν την πλευρά του προσωπικού και την ψυχολογική πλευρά των προτεινόμενων αλλαγών. «Η επιχείρηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τους φόβους των υπαλλήλων της, για να έχει μια ομαλή προσαρμογή και διευθέτηση του νέου συστήματος. Τελικά, οι άνθρωποι που εμπλέκονται οι απόψεις και οι ικανότητες τους, μπορούν να φτιάξουν ή να σπάσουν το σύστημα».

A). Μορφές Αντίδρασης

Η αντίδραση στην αλλαγή, δεν είναι κάτι το καινούργιο. Οι τρόποι που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε επικείμενη αλλαγή, διαφέρουν και εξαρτώνται από ερωτήσεις όπως:

- Τι αλλαγή θα γίνει και γιατί;
- Ποιο είναι το μέγεθος της;
- Ποιο μέρος της επιχείρησης θα επηρεάσει;
- Ποιος θα διευθύνει την αλλαγή και άλλες;

Μια τυπική αντίδραση μεταξύ των υπαλλήλων, όταν συζητιέται για πρώτη φορά το θέμα της εισαγωγής συστήματος Η/Υ στην εταιρεία, είναι κάποια δυσπιστία, έκπληκτο ίσως ενδιαφέρον και αρκετές υποψίες.

Πολλές μορφές, μπορεί να πάρει η αντίδραση στην αλλαγή. Στο ένα άκρο, οι άνθρωποι υποφέρουν από μια πρόσκαιρη ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών τους, κάνουν κάποιες ερωτήσεις για την αλλαγή, προσαρμόζονται γρήγορα και αναθεωρούν την προηγούμενη συμπεριφορά τους. Στο άλλο άκρο, η αντίσταση μπορεί να πάρει τη μορφή ανοικτής επίθεσης, επανάστασης ή ακόμα και καταστροφής. Μεταξύ των δύο άκρων, τα συμπτώματα της αλλαγής περιλαμβάνουν:

- i. Απάθεια, Αδιαφορία και γενικότερα Εχθρότητα
- ii. Πολλά Παράπονα, Απουσίες, Αργοπορίες
- iii. Σαμποτάζ ροής πληροφοριών και αποτελεσμάτων, Περιορισμό των αποτελεσμάτων
- iv. Δυσπιστία για τα αποτελέσματα των νέων μεθόδων και χαμηλότερο ήθος.

B). Λόγοι Αντίδρασης

Τα συμπτώματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω προκύπτουν από μια προσπάθεια των εργαζομένων να ικανοποιήσουν σημαντικές τους ανάγκες.

Οι ανάγκες αυτές τους οδηγούν να ενεργήσουν με έναν τρόπο ο οποίος, θα τους κατευθύνει προς τους σκοπούς που τους αποκαλούμε προσωπικούς. Οι προσωπικοί στόχοι, είναι εκείνοι οι οποίοι όταν επιτευχθούν, χρησιμεύουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Η ανισορροπία που φέρνει στην αλλαγή είναι στην πραγματικότητα, μια ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών.

Οι ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι άνθρωποι κατά τον Maslow είναι οι εξής:

- Πρωταρχικές Ανάγκες: φαγητό, στέγη, ένδυση κ.λ.π. .
- Ανάγκες για Ασφάλεια: οικονομικής και ψυχολογικής ασφάλειας.
- Κοινωνικές Ανάγκες: ανάγκη του ατόμου να είναι αγαπητό και αποδεκτό, από τους άλλους.
- Ανάγκες του «Εγώ»: να τον σέβονται και να τον εκτιμούν.
- Αυτοπραγμάτωση: να είναι δημιουργικός, να είναι ικανός να γίνει περισσότερο «άνθρωπος», να φτάσει στο υψηλότερο δυνατό σημείο.

Ο φόβος μήπως χάσουν την οικονομική ασφάλεια τους, είναι ένας βασικός λόγος για την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, θεωρούν ότι οι Η/Υ είναι γι' αυτούς ένας λόγος που θα χάσουν την εργασία, βλέπουν τους Η/Υ σαν απειλή. Ένας άλλος λόγος για την αντίδραση των εργαζομένων είναι, ο φόβος για μείωση στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Σ' αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται ο φόβος για την απώλεια θέσης, ή και του γοήτρου τους, τόσο από το μέρος των ανωτέρων τους, όσο και των υπολοίπων εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι απειλούνται και από άλλες κοινωνικές ανάγκες, που έχουν να κάνουν με την συναδελφικότητα σε μια αρμονική ομάδα. Η αλλαγή μπορεί να προξενήσει μια ανεύθνη γραμμή του προσωπικού και μια αλλαγή στις «ανθρώπινες σχέσεις» ακόμα και σε μικρότερα γραφεία.

Ένας ακόμη έντονος φόβος των εργαζομένων, είναι, ο φόβος της ανικανότητας να μάθουν τις καινούργιες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες που μπορεί να απαιτούνται για να δουλέψουν με τον Η/Υ. Τέτοιο είδος φόβου, μπορεί να κατέχει και τους ανωτέρους υπαλλήλους π.χ. Manager, οι οποίοι νομίζουν ότι δεν θα μπορέσουν να αντεπεξέρθουν στις

νέες απαιτήσεις της δουλειάς τους. Επομένως η κατάλληλη προετοιμασία του προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει και τους υπαλλήλους και τους manager.

Γ). Προετοιμασία των Εργαζομένων για την Αλλαγή

Κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να υιοθετήσει το σύστημα του Η/Υ θα πρέπει να αναλάβει πρώτα, να προετοιμάσει τους υπαλλήλους της. Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει, είναι να πληροφορήσει τους υπαλλήλους για αυτή την αλλαγή και να τους γνωστοποιήσει, τους λόγους που την καθιστούν απαραίτητα. Επίσης για να είναι μία μικρή αντίδραση των εργαζομένων, μπορεί να τους ζητηθεί η συμμετοχή τους στο σχεδιασμό, για την αλλαγή. Γιατί πολλές φορές τα άτομα που είναι υπεύθυνα για της καθημερινές υποχρεώσεις, έχουν περισσότερη επίγνωση για το αν χρειάζεται να είναι έτσι πιο εύκολο να δεχθούν την αλλαγή.

Θεωρητικοί του Management όπως οι Drunker, Likert, Argyiw, Mκ Gregory έχουν δείξει ότι η συμμετοχή οδηγεί σε αποτελεσματική αλλαγή. Όμως η συμμετοχή δεν είναι μέσο για να μεταχειρίζεται κανείς ανθρώπους σαν πιόνια. Η συμμετοχή είναι επιθυμητή, αλλά δεν θα πρέπει να την εκμεταλλευτεί κανείς για να πετύχει συνεργασία.

Η αληθινή συμμετοχή πρέπει να βασίζεται στο σεβασμό, να επιβραβεύει και να υποκινεί τους εργαζόμενους, βοηθώντας τους στην πραγματοποίηση αναγκών αυτοπραγμάτωσης, να εξαλείφει το φόβο του άγνωστου και να τους βοηθά, να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους για ασφάλεια μέσω του ελέγχου στο περιβάλλον του ατόμου.

Δύο λόγοι που είναι σημαντικοί στους υπαλλήλους είναι, το αν θα υπάρχουν παύσεις προσωπικού ή και νέες αναθέσεις έργων, σαν αποτέλεσμα της αλλαγής. Υπάρχουν άνθρωποι που αντιδρούν αρνητική στην ιδέα και μόνο ότι υπάρχει πιθανότητα για παύσεις, παρά το γεγονός αυτό καθεαυτό. Είναι ευθύνη της διοίκησης να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους, ότι δεν θα χάσουν τις δουλειές τους με την εισαγωγή του Η/Υ και ότι αυτό γίνεται για να τους βοηθήσει στη δουλειά τους και όχι για να τους παραμερίσει. Δεν είναι σωστός ο αυταρχικός τρόπος έκφρασης μιας αλλαγής και η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει να αποφεύγει κάτι τέτοιο, μια τέτοια άποψη συνήθως σχηματίζεται από την έλλειψη πληροφόρησης για τους εργαζόμενους. Οι λόγοι για την αλλαγή μπορεί να είναι σωστά και σεβαστή και για το καλό όλων, αλλά η ίδια η προσέγγιση είναι αυτή που θα δημιουργήσει αντίδραση.

1. Προσωπικό για τη μηχανογράφηση

Όταν μια επιχείρηση αρχίσει να χρησιμοποιεί Η/Υ, δημιουργούνται και πολλές νέες θέσεις εργασίας. Υπάρχουν σχεδόν πάντα νέες ειδικότητες και στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κέντρο Η/Υ είναι το ίδιο πιθανό να είναι αναγκαία η ίδρυση νέων θέσεων εργασίας αλλά και να μην χρειάζεται κάτι τέτοιο.

Οι τυπικές ειδικότητες είναι:

- Ο σχεδιαστής – αναλυτής συστημάτων, ο οποίος προσαρμόζει τα υπάρχοντα συστήματα για τα χρήση του Η/Υ, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας φτιάχνει το γενικό πλάνο.
- Ο προγραμματιστής, ο οποίος παίρνει το γενικό πλάνο και το μετασχηματίζει σε προγράμματα για τον Η/Υ και
- Ο χρήστης, που μπορεί να είναι οπωσδήποτε άτομο το οποίο κάνει χρήση των πληροφοριών, που επιλέγονται και παρέχονται από το σύστημα.

A). Εργαζόμενη και νέες θέσεις εργασίας

Θα πρέπει να δούμε από πού θα πρέπει να έρχονται οι άνθρωποι που θα πιάσουν τις νέες θέσεις εργασίας. Ο σχεδιαστής – αναλυτής είναι κοινά παραδεκτό, ότι πρέπει να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση και αυτό γιατί η βασική απαίτηση για αυτή τη λειτουργία, είναι η οικειότητα με τις ολικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ένα σύστημα Η/Υ θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες σε κάθε οργανωτικό επίπεδο και έτσι ένας μανάτζερ θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη σχεδίαση – ανάλυση του.

Σήμερα, μετά την απόφαση της επιχείρησης για το τι ακριβώς χρειάζεται, ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες της σε λογισμικό (software), ψάχνει να βρει εκείνα το έτοιμα πακέτα που εξυπηρετούν καλύτερα αυτές τις ανάγκες και μόνο αν δεν μπορέσει να τα βρει, αναθέτει τη δουλειά σε προγραμματιστές.

Για τους χρήστες, αυτό που έχουμε να πούμε είναι ότι ο καταλληλότερος χειριστής ενός μικροσυστήματος είναι ο άνθρωπος που μέχρι τώρα έκανε την ίδια δουλειά με το χέρι. Αυτός θα είναι ο άνθρωπος που με τη χρήση του Η/Υ, θα κερδίσει χρόνο, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα του και το σημαντικότερο, θα είναι να μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε το χρόνο που κερδήθηκε.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθούμε και στο θέμα του αν η πληροφορική, ο «Η/Υ» προκαλούν ανεργία. Αν δούμε το θέμα μακροχρόνια, στα μακροοικονομικά αποτελέσματα στη συνολική ανεργία της τεχνολογικής αλλαγής, τότε η αλλαγή είναι απαραίτητη. Αλλά

Γ). Ουσιαστικές φροντίδες για τους Εργαζόμενους

Δεν θα μπορούσαμε να κλείσουμε την ανάλυση μας χωρίς να αναφερθούμε στα ουσιαστικά μέτρα που έχουν παρθεί για τη διαχείριση θεμάτων εργασιακών σχέσεων. Για τις χώρες της Ε.Ε υπάρχουν προτάσεις σχετικά με αυτά τα θέματα , όμως δεν έχουν υλοποιηθεί για το σύνολο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

1. ΟΙ ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ Μμ.Ε. και ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.

Η διοργάνωση του 10ου Εθνικού Συνεδρίου της Ε.Ε.Ε.Ε. με θέμα «Το Μάνατζμεντ των Μμ.Ε μπροστά στο 2000» με συνδιοργανωτές το Πολυτεχνείο της Κρήτης και τον αρμόδιο Οργανισμό για τις Μμ.Ε, του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ, αποδεικνύει και πιστοποιεί αφενός την αναγνώριση της σημασίας και του ρόλου των Μμ.Ε στην οικονομική ανάπτυξη και αφετέρου την ανάγκη εξειδίκευσης και ανάλυσης του Μάνατζμεντ, ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των Μμ.Ε.

Στα πλαίσια αυτά και στα περιορισμένα χρονικά όρια μιας εισήγησης θα προσπαθήσω να αναλύσω τις επιπτώσεις της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς στις Μμ.Ε και τις αναγκαίες προσαρμογές στην άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία.

1. Γενικά Στοιχεία και Διαχρονική Εξέλιξη των Μμ.Ε προ και μετά την ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ.

Έχει λεχθεί ότι οι Μμ.Ε, παίρνουν την εκδίκησή τους, μέσα στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά. Πράγματι, μέχρι και τα μέσα της 10ετίας 1970 υπήρχε μια τάση υποτίμησης της σημασίας των Μμ.Ε. Η οικονομική θεωρία στις 10ετίες 50 και 60 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω πληθοπαραγωγής και των οικονομιών κλίμακας και προέβλεπε – με μεγάλη μάλιστα βεβαιότητα – την επικράτηση των μεγάλων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Όπως επισημαίνει ο κ. Ν. Μούσης «μόνο μετά της πετρελαϊκή κρίση του 1973 και την περίοδο οικονομικής ύφεσης που ακολούθησε άρχισε να εκτιμάται ο ρόλος των Μμ.Ε στη ζωτικότητα της οικονομίας και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Πράγματι, ενώ είναι προφανές ότι υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και έχουν μεγάλη σημασία για ορισμένες κατηγορίες παραγωγής, όπως η μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, είναι επίσης εμφανές ότι η ευέλικτη διαχείριση μιας μικρής επιχείρησης είναι σημαντικό πλεονέκτημα σε πολλές περιπτώσεις και σε πολλούς κλάδους».

Η μείωση της σημασίας των οικονομιών κλίμακας, με τη διαφοροποίηση της ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων, το αυξημένο βάρος του τομέα υπηρεσιών και η πρόοδος της τεχνολογίας με τη διάδοση ελαστικών συστημάτων παραγωγής καθώς και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο που αυξάνει τον αριθμό των δυνάμει επιχειρηματιών διευρύνει το χώρο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αφήνει σημαντικά περιθώρια επιτυχούς δράσης στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Για τους λόγους αυτούς υπάρχει τα τελευταία χρόνια μια μεγάλη στροφή του ενδιαφέροντος και μια αναγνώριση της σημασίας και του ρόλου των Μμ.Ε. του ρόλου που παίζουν στην αντιμετώπιση ζωτικών προβλημάτων, που απασχολούν όλες τις χώρες, όπως είναι η ανεργία, ο πληθωρισμός, η μόλυνση του περιβάλλοντος, η αξιοποίηση εγχώριων πρώτων υλών, η προώθηση καινοτομιών κ.λ.π.

Αυτό βεβαίως δεν μειώνει καθόλου το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων. Θα μπορούσαμε χαρακτηριστικά να πούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν το στημόνι μιας οικονομίας και οι Μμ.Ε το υφάδι.

Όπως προκύπτει από τα επίσημα στοιχεία της ΕΣΥΕ, τα οποία παραθέτουμε στο τέλος της εισήγησης, η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των Μμ.Ε, αφού οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα προσωπικό αντιπροσωπεύουν το 99% των μεταποιητικών Επιχειρήσεων (144.717), απασχολούν το 64% και παράγουν το 37% του προϊόντος της μεταποίησης.

Μέχρι 100 άτομα αποτελούν το 99,6% και απασχολούν το 75% του εργατικού δυναμικού στον μεταποιητικό τομέα.

Να σημειώσουμε ακόμα ένα χαρακτηριστικό στοιχείο ότι δηλ. οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα αντιπροσωπεύουν το 93,6% των μεταποιητικών επιχειρήσεων (135.400) ενώ το σύνολο των μεταποιητικών επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα ανέρχονται σε 9.390.

Δεν υπάρχει κανένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας των Μμ.Ε, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές.

Στην Ελλάδα θεωρούμε ως μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις, όσες απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό.

Ανεξάρτητα όμως από τα ποσοτικά κριτήρια νομίζω ότι τα ποιοτικά στοιχεία δίνουν μία καλύτερη εικόνα.

Ορίζουμε έτσι ως Μμ.Ε μια οικογενειακή, συνήθως επιχείρηση, της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με τη κυριότητα. Η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία, γεγονός που επιτρέπει σχετική ευλυγισία και ταχύτητα λήψης

αποφάσεων, καθώς και προσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Βασίζεται κυρίως στη αυτοχρηματοδότηση και δεδομένης της δυσκολίας πρόσβασης στις πηγές χρηματοδότησης πάσχει συχνά από ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών μέσων. Αυτά τα ποιοτικά κριτήρια αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά των Μμ.Ε, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι πλεονεκτήματα και σε άλλες μειονεκτήματα.

Πριν αναλύσουμε τις επιπτώσεις, που θα έχει η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά στις ελληνικές Μμ.Ε, θεωρούμε εξαιρετικά χρήσιμο και ενδιαφέρον να κάνουμε μια αναδρομή και να εντοπίσουμε απολογιστικά ποιες ήταν οι επιπτώσεις στις Μμ.Ε από την ένταξη της χώρας μας στη Ε.Ο.Κ. το 1980.

Σήμερα διαθέτουμε τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της απογραφής της ΕΣΥΕ του 1988, του 1984 και του 1978. Στην δεκαετία 1978-88 που περίπου συμπίπτει με την πρώτη δεκαετία στην Ε.Ο.Κ., είχαμε συνοπτικά τα εξής αποτελέσματα:

Αύξηση του αριθμού των Μμ.Ε (0-50 απασχολούμενοι) κατά 15.302, ήτοι ποσοστό 12,4% (1978: 127.460, 1988:143,262)

Αύξηση των θέσεων εργασίας στις Μμ.Ε κατά 50.108, ήτοι ποσοστό 12,4% (1978:403.314, 1988:453.422), πλέον 20.000 περίπου νέες θέσεις εργασίας αυτοαπασχόλησης των ιδιοκτητών των Μμ.Ε.

Μείωση του αριθμού των μεγάλων επιχειρήσεων (50+) κατά 77, ήτοι ποσοστό 4,5% (1978:1528, 1988:1455).

Μείωση των θέσεων εργασίας στις μεγάλες επιχειρήσεις κατά, 15.298 ήτοι ποσοστό 7%, (1978:268.183, 1988:252.885).

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία αυτά, μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ. το 1980 και τη σταδιακή κατάργηση των προστατευτικών μέτρων, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όχι μόνο δεν εξαφανίστηκαν αλλά σημειώθηκε αισθητή αύξηση του αριθμού τους, δημιούργησαν σημαντικό αριθμό νέων θέσεων απασχόλησης και έδειξαν μια αξιόλογη πράγματι προσαρμοστικότητα και αισθητή τάση προς κατεύθυνση βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης, ενώ αξιοσημείωτη είναι και η δημιουργία μονάδων σε νέους τομείς και προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως προηγμένης τεχνολογίας.

Αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 50 απασχολούμενους) αντιμετώπισαν δυσκολότερα προβλήματα προσαρμογής, με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού τους, δημιούργησαν σημαντικό αριθμό νέων θέσεων απασχόλησης και έδειξαν μια αξιόλογη πράγματι προσαρμοστικότητα και αισθητή τάση προς κατεύθυνση βελτίωσης των

μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης, ενώ αξιοσημείωτη είναι και η δημιουργία μονάδων σε νέους τομείς και προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως προηγμένης τεχνολογίας.

Αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 50 απασχολούμενους) αντιμετώπισαν δυσκολότερα προβλήματα προσαρμογής, με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού τους κατά 4,5% και των θέσεων εργασίας κατά 7%.

Η αιτιολογία των παραπάνω εξελίξεων θα μπορούσε να αναζητηθεί στο γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις εξυπηρετούν μια ορισμένη τοπική αγορά και πελατεία, είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνήθειες της ελληνικής αγοράς, διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ αντίθετα οι μεγάλες ή ακριβέστερα «οι μεγαλομεσαίες» επιχειρήσεις σε μεγάλο ποσοστό είχαν ακολουθήσει ένα γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης, προστατευτικού δασμούς που ίσχυαν τότε και στο χαμηλό κόστος εργασίας. Εμφάνιζαν επομένως σε μεγάλο βαθμό τα συμπτώματα της πρόωρης ανάπτυξης, αντιμετωπίζοντας και όλους τους σχετικούς κινδύνους.

II. Η Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά και οι Επιπτώσεις στις Ελληνικές Μμ.Ε.

Η ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ. το 1980 σήμανε τη σταδιακή κατάργηση των προστατευτικών μέτρων, που ίσχυαν μέχρι τότε για την ελληνική βιομηχανία (δασμοί, επιδοτήσεις εξαγωγών, κ.λ.π.).

Η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά που λειτουργεί από την 1.1.1993 κάνει ένα τεράστιο βήμα πιο πέρα και δημιουργεί μια εντελώς νέα πραγματικότητα.

Περιλαμβάνει ένα χώρο 350 εκατομμύρια καταναλωτών χωρίς εσωτερικά σύνορα μέσα στον οποίο εξασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων, των προσώπων, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων.

Αποτελεί ένα γιγαντιαίο κυριολεκτικά πολυσύνθετο και δυναμικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίτευγμα.

Η κατάργηση των εσωτερικών συνόρων, με την εξάλειψη των φυσικών, τεχνικών και φορολογικών εμποδίων, δρομολογεί μια σειρά εξελίξεων, διαδικασιών, μεταβολών και δομών που δημιουργούν ένα νέο πλαίσιο, ένα νέο περιβάλλον, μια νέα τελικά πραγματικότητα, στην οποία θα πρέπει να προσαρμοστούμε.

Φαίνεται ότι η αρχή των συγκοινωνούντων δοχείων έχει την εφαρμογή της για τις 12 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για την αρχή των συγκοινωνουσών χωρών, όπου η κατάργηση των εσωτερικών συνόρων, έθεσε αυτόματα σε λειτουργία μία τεράστια διαδικασία σταδιακής μεταφοράς από τη μια χώρα στην άλλη κοινωνικών, οικονομικών, πολιτιστικών συνθηκών και πρακτικών, με τελικό όριο και

σημείο ισορροπίας τη δημιουργία της Ένωσης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, την Ενωμένη Ευρώπη.

Πέντε είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την ενιαία ευρωπαϊκή αγορά και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις Μμ.Ε.

Αυτή καθεαυτή η διεύρυνση των αγορών, το άνοιγμα των συνόρων.

- Οι κοινοτικοί και εθνικοί πόροι, που μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων διατίθενται για τη σύγκλιση των οικονομιών και την προσαρμογή των επιχειρήσεων και ιδίως των Μμ.Ε. στις νέες συνθήκες της μεγάλης ευρωπαϊκής αγοράς.
- Οι στόχοι και τα μέτρα σύγκλισης των οικονομιών, στα πλαίσια της οικονομικής ένωσης (ΟΝΕ), που επηρεάζουν άμεσα τις εθνικές πολιτικές και βεβαίως έχουν επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Η αναγνώριση των τεχνικών προδιαγραφών, η τυποποίηση – πιστοποίηση διαδικασιών και προϊόντων, που αποτελεί το υπόβαθρο της βιομηχανικής εσωτερικής αγοράς.
- Το άνοιγμα των εθνικών δημόσιων διαγωνισμών που επιτρέπει τη συμμετοχή των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως εθνικότητας, στην τεράστια αγορά των κρατικών προμηθειών και που μέχρι σήμερα παρέμεινε στην συντριπτική πλειοψηφία κλειστή αγορά.

Οι βασικές συνέπειες και οι επιπτώσεις από τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς θα είναι:

Πρώτον η αύξηση του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός θα γίνεται ολοένα οξύτερος και εντονότερος. Κυρίως όμως και αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία και θα πρέπει να το προσέξουμε, η αύξηση του ανταγωνισμού δεν θα είναι μόνο ποσοτική αλλά θα διαφοροποιείται και ποιοτικά.

Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις, είτε οι καινούριες που θα έρθουν, είτε οι δικές μας που προσαρμόζονται, είτε αυτές που θα δημιουργηθούν, θα εφαρμόζουν από εδώ και πέρα νέους τρόπους και μεθόδους αναζήτησης και προσέλκυσης πελατών, νέα προϊόντα, ειδικά συστήματα πωλήσεων

Δεύτερον, δεύτερη επίπτωση θα είναι η μεταβολή των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού

Στα πλαίσια της εσωτερικής αγοράς δημιουργείται σταδιακά, η έννοια του ευρωκαταναλωτή. Οι πελάτες θα είναι καλύτερα πληροφορημένοι και γι' αυτό πιο απαιτητικοί και για την ποιότητα και για τις προδιαγραφές και για τις τιμές, έχοντας την ευχέρεια επιλογής από μια ευρύτατη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων.

Τρίτη συνέπεια και επίπτωση είναι η δημιουργία νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις, με την διεύρυνση της αγοράς και τη δυνατότητα να απευθύνονται σε 350.000.000 καταναλωτές. Μπορεί να φαίνεται κάπως θεωρητικό αυτό το σχήμα, αλλά η κάθε επιχείρηση πράγματι έχει την δυνατότητα όχι να απευθυνθεί απ' ευθείας στα 350 εκατομμύρια ή σε όλες τις άλλες έντεκα χώρες, αλλά μπορεί να απευθυνθεί σε μία ή δύο από τις χώρες, σε μια κατηγορία πελατών και λοιπά. Έτσι και αλλιώς όμως, τα σύνορα δεν υπάρχουν πλέον για τη βιομηχανία και το εμπόριο και επομένως πράγματι δημιουργούνται νέες ευκαιρίες οι οποίες πρέπει να αξιοποιούνται από τις Μμ.Ε.

Οι παραπάνω βασικές επιπτώσεις από τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και κυρίως η αύξηση του ανταγωνισμού και η ποιοτική διαφοροποίησή του, επιβάλλουν αναγκαστικά ριζικές αλλαγές στο πλαίσιο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οργάνωσης των επιχειρήσεων, όλων των μεγεθών και όλων των κλάδων. Η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά κατήργησε όλα τα διαβατήρια, κράτησε ή επέβαλλε, αν θέλετε ένα μόνο: το διαβατήριο της ανταγωνιστικότητας.

Η ανταγωνιστικότητα από εδώ και πέρα θα είναι το μόνο διαβατήριο που θα είναι απαραίτητα για να μπορέσουν τα προϊόντα να περάσουν τα σύνορα κυρίως όμως τις εισόδους των καταστημάτων των πελατών.

Οι επιχειρήσεις που δεν θα μπορέσουν έγκαιρα να προσαρμοστούν και θα επιμείνουν στις παραδοσιακές μεθόδους, είναι καταδικασμένες μεσοπρόθεσμα να βγουν από την αγορά και να δώσουν τη θέση τους σε σύγχρονες επιχειρήσεις ελληνικές ή των άλλων χωρών της Ε.Ε..

III. Οι Αναγκαίες Προσαρμογές στην Άσκηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.

Τα νέα στοιχεία διοίκησης και διαχείρισης στα οποία θα πρέπει από εδώ και πέρα να δίνουν ιδιαίτερο βάρος και σημασία οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να συνολιστούν ενδεικτικά, ως εξής:

Πρώτον, η πληροφορία και η πληροφόρηση. Η πληροφορία στο εξής θα έχει την ίδια ή και μεγαλύτερη αξία με την αξία των πρώτων υλών. Είναι απαραίτητο κάθε επιχειρηματίας να συνειδητοποιήσει την ανάγκη και την αξία της πληροφορίας, ώστε να

συνηθίσει και να βάλει στο καθημερινό του πρόγραμμα την αναζήτηση, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση της πληροφορίας στην άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.

Πληροφορίες και στοιχεία για την ενιαία αγορά, για τις εκατοντάδες προγραμμάτων της Ε.Ε. που υπάρχουν και λειτουργούν και που πολλά, επειδή δεν έχουμε την πληροφόρηση, δεν τα εκμεταλλευόμαστε στην επιχείρηση για νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης.

Πιστεύω ότι σήμερα δεν αξιοποιείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ούτε το 1% των πληροφοριών ου αυτή τη στιγμή διατίθενται δωρεάν ή με πάρα πολύ μικρό κόστος.

Και θα έλεγα χαρακτηριστικά ότι τουλάχιστον μια φορά το μήνα οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για μία ή δύο ώρες θα έπρεπε να είναι μόνιμοι θαμώνες των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφοριών που λειτουργούν σε πολλές πόλεις της Ελλάδας, συζητώντας, αναζητώντας, ενημερωνόμενοι, πληροφορούμενοι για στοιχεία που αφορούν την ίδια την επιχείρησή τους. Είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Δεύτερο, η τυποποίηση και η πιστοποίηση προδιαγραφών διαδικασιών και προϊόντων. Είναι ένας κρίσιμος τομέας για την προσαρμογή των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των προϊόντων τους στις νέες συνθήκες της ενιαίας αγοράς. Ύστερα από λίγα χρόνια, εάν δεν έχουν προσαρμοστεί τα προϊόντα στις προδιαγραφές που τίθενται με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πάρα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θα βρεθούν σε δύσκολη θέση. Είναι ήδη αργά αλλά ποτέ δεν είναι αργά, από τώρα να ξεκινήσουμε να δούμε τι σημαίνει προδιαγραφές, ο καθένας για το προϊόν του, πως μπαίνουν στη διαδικασία, πως εφαρμόζονται.

Τρίτο, ο βιομηχανικός σχεδιασμός προϊόντων και γενικότερα ο σχεδιασμός προϊόντων, είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο θα πρέπει να δίνετε από εδώ και πέρα μεγαλύτερη σημασία.

Τέταρτο, η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του μάρκετινγκ, είναι ένα θέμα πάρα πολύ σημαντικό που πρέπει να του δώσετε τη σημασία που έχει. Δυστυχώς το μάρκετινγκ και ως νοοτροπία και φιλοσοφία επιχειρηματικής δράσης και ως τεχνικές και πρακτικές εφαρμογής, απουσιάζει απελλιπτικά από ένα μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά η Μμ.Ε πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι στα πλαίσια της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς οι «αύλες» επενδύσεις αποκτούν μεγαλύτερη σημασία από τις κλασσικές «υλικές» επενδύσεις.

Το περασμά της σημασίας και του κέντρου βάρους από τις υλικές στις αύλες επενδύσεις επιβάλλει τη ριζική αλλαγή στη διοίκηση, στο μάνατζμεντ, στο μάρκετινγκ, στον προγραμματισμό και τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Πρέπει η Μμ.Ε να κατανοήσει ότι η πληροφόρηση, η οργάνωση, το μάρκετινγκ, ο προγραμματισμός απαιτούν χρήματα και ότι η διάθεση χρημάτων για το σκοπό αυτό δεν αποτελούν δαπάνη, έξοδο, όπως μέχρι τώρα εθεωρείτο από τη συντριπτική πλειοψηφία των Μμ.Ε, αλλά επένδυση και μάλιστα επένδυση ζωτικής σημασίας για το μέλλον και τη σταδιοδρομία των επιχειρήσεων στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά δημιουργεί νέες συνθήκες ανταγωνισμού και άσκησης της επιχειρηματικής δράσης. Αλλάζει σταδιακά αλλά ριζική το πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης.

Ταυτόχρονα, νέες σημαντικές ευκαιρίες με τη διεύρυνση των αγορών και την ελεύθερη κυκλοφορία προσώπων, προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων δημιουργούνται. Προϋπόθεση είναι η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες δράσης με την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στην πληροφόρηση στην τυποποίηση προϊόντων και προδιαγραφών και πρακτικών του Μάνατζμεντ. Γι' αυτό στα πλαίσια της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς το μάνατζμεντ θα πρέπει να γράφεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με κεφάλαιο «Μ» και να μπει – παρά την ξενική προέλευση του όρου στο καθημερινό λεξιλόγιο, κυρίως όμως στην καθημερινή πράξη και δράση του μικρομεσαίου επιχειρηματία.

Είναι επιταγή της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς προς τις Μμ.Ε για να μπορέσουν να αποκτήσουν το διαβατήριο της ανταγωνιστικότητας.

Η εμπειρία και τα αποτελέσματα από την ένταξή μας στην ΕΟΚ το 1981, αποδεικνύουν ότι οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δυναμισμού και ευελιξίας, στοιχεία που δικαιολογούν αισιόδοξες προβλέψεις όχι μόνο για την αντιμετώπιση των δυσχερειών, αλλά και για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που δίνει η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά.

από τη βραχυχρόνια άποψη των εκτοπισμένων λόγω νέας τεχνολογίας ατόμων, η αλλαγή μπορεί να μοιάζει τραχιά και δραστική.

Κατά την άποψη μας, είναι λανθασμένη η σκέψη πως η εγκατάσταση Η/Υ προκαλεί ανεργία. Αντίθετα, το πιο πιθανό είναι να προσληφθούν ειδικευμένα άτομα παρά να απολυθούν. Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΕΛΚΕΠΑ, αυτή η άποψη βρίσκει κάποια υποστήριξη, αφού σε σύνολο 647 ατόμων από 280 μηχανογραφικά κέντρα, το 15,1% μόνο, απολύθηκε.

ΠΙΝΑΚΑΣ: Τι έκανε το προσωπικό που αντιστάθηκε

| ΤΥΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | ΑΤΟΜΑ | ΠΟΣΟΣΤΟ % |
|------------------------------|------------|--------------|
| Ασχολήθηκαν με μηχανογράφηση | 153 | 23,6 |
| Μεταφέρθηκαν σε άλλο τμήμα | 297 | 46,0 |
| Συνταξιοδοτήθηκαν πρόωρα | 5 | 0,7 |
| Αποχώρησαν οικειοθελώς | 94 | 14,6 |
| Απολύθηκαν | 98 | 15,1 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 647 | 100.0 |

Πηγή: ΕΛΚΕΠΑ, 1980

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε και το γεγονός ότι γενικά στη χώρα μας, η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας δεν είναι τόσο μεγάλη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς βέβαια να υποστηρίζουμε και ότι οι εφαρμογές στον Ελλαδικό χώρο είναι αμελητέες.

B). Εκπαίδευση Προσωπικού για τις νέες θέσεις εργασίας

«Η εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία είναι το κλειδί της συνεργασίας και των μανάτζερ και των υπαλλήλων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν συστηματικά τις νέες δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες από τη νέα τεχνολογία. Μετά πρέπει να προσδιορίσουν, πως οι άνθρωποι μπορεί να εκπαιδευθούν για να χρησιμοποιήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και πώς να προσδιορίσουν τα άτομα που τώρα χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες, ή μπορούν να εκπαιδευτούν για να τις χρησιμοποιούν».

«Οι νέες θέσεις εργασίας απαιτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες».

«Εκπαιδύοντας εργαζόμενους που κατέχουν απαρχαιωμένες δεξιότητες και κρατώντας τους στη δουλειά ανατρέφεις την πίστη προς την επιχείρηση. Δίνοντας στους εργαζόμενους τη γνώση να εκτελέσουν αρκετές δουλειές, οι εταιρείες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μία πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη εργατική δύναμη».

«Οι σύγχρονες τεχνολογίες βασίζονται περισσότερο από ποτέ άλλοτε στην προχωρημένη και εξειδικευμένη γνώση».

Από τα λόγια των ίδιων των ειδικών φαίνεται καθαρά το πόσο απαραίτητη είναι η επαρκής εκπαίδευση, για να πετύχει οποιοδήποτε σύστημα Η/Υ που εισάγεται σε μια επιχείρηση. Από τους κατασκευαστές, τους σχεδιαστές – αναλυτές, αλλά και τους προγραμματιστές, συνίσταται να χρησιμοποιούνται οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ευκολίες, που δίνουν οι κατασκευαστές κομπιούτερ. Οι Μμ.Ε δεν έχουν λόγο να πειραματίζονται στην εκπαίδευση, αφού χρησιμοποιούνται τόσο πολύ τα έτοιμα πακέτα. Οι περισσότερες εταιρείες software αλλά και hardware, παρέχουν εκπαίδευση για τους χρήστες, οπότε σκέψεις και αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση μετατίθενται στο αρχικό στάδιο, όπου γίνεται η επιλογή του μικροσυστήματος.

Όσον αφορά τις ελληνικές Μμ.Ε ειδικότερα, δεν μπορούμε να βγάλουμε κανένα γενικό συμπέρασμα για τη βαρύτητα των προβλημάτων των σχετικών με την εκπαίδευση, καθότι για ένα φορέα ορισμένα από αυτά τα προβλήματα είναι σοβαρά, ενώ για άλλον όχι, πράγμα που εξαρτάται από τη φύση των διαφόρων φορέων.

Πίνακας: Προβλήματα προσωπικού.

| ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ | Κρίσιμο ή Κρίσιμο Σοβαρό | Σοβαρό ή Σοβαρό δευτ/ον | Δευτερεύον ή Αδιάφορο |
|---|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του απασχολούμενου προσωπικού. | 16 | 39 | 107 |
| Ελλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού. | 25 | 26 | 100 |
| Υψηλές οικονομικές απαιτήσεις. | 23 | 39 | 77 |
| Κινητικότητα προσωπικού. | 11 | 29 | 118 |
| Άλλες διαπιστώσεις. | 2 | 1 | - |

Πηγή: ΕΛΚΕΠΑ 1980

2. ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ Μμ.Ε

Έχουν περάσει επτά χρόνια αφότου τέθηκε σε εφαρμογή η εσωτερική αγορά. Χρειάστηκαν οκτώ χρόνια, από το 1985 έως το 1992 για να χτιστεί αυτή η προσπάθεια, που σήμερα αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς σταθμούς στην Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση.

Μπορούν να γίνουν κάποιες εκτιμήσεις βασισμένες στους στόχους που επιδιώκει να πετύχει η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς και στις δυνατότητες και τις αδυναμίες που παρουσιάζουν οι Μμ.Ε και ειδικότερα οι ελληνικές.

Ο λόγος για τον οποίο η Κοινότητα προχώρησε στη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς είναι για να αντιμετωπίσει την πρόσκληση που προέρχεται από τον ανταγωνισμό των ΗΠΑ και την Ιαπωνίας απέναντι στα κοινοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Για να το επιτύχει αυτό, προωθεί πολιτικές κι μέτρα με τα οποία επιδιώκεται η βελτίωση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και έχουν τη μορφή της άρσης των προστατευτικών μέτρων μεταξύ των οικονομιών των κρατών – μελών, την τεχνολογική εξειδίκευση, την επιδίωξη μείωσης του κατά μονάδα κόστους παραγωγής κ.λ.π.

Η όλη προσπάθεια, όπως είναι φυσικό, αφομοιώνεται ευκολότερα από τις ήδη ανεπτυγμένες οικονομίες των κρατών – μελών και δυσκολότερα από εκείνες που βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο ανάπτυξης, πως η δική μας, που κυριαρχείται από τις μικρές επιχειρήσεις και έχει κατά βάση προσανατολισμό σε παραδοσιακούς κλάδους και χαμηλό συγκριτικά τεχνολογικό επίπεδο.

Η προοπτική όμως μιας πιο ανταγωνιστικής ευρωπαϊκής οικονομίας έχει γίνει συνείδηση στην Ένωση, ότι περνά μέσα από τον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται σαφές από την έμφαση που έχει δώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις Μμ.Ε, με αποκορύφωμα την αναφορά τους στη συνθήκη του Maastricht (άρθρο 130) στην οποία επισημαίνεται ότι η Ένωση θα πρέπει να βοηθήσει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του συνόλου των επιχειρήσεων και ιδίως των μικρομεσαίων.

Είναι γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν αδυναμίες συγκριτικά με μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Και αυτές οι αδυναμίες είναι γνωστές. Περιορισμένες διέξοδοι χρηματοδότησης, καθολική σχεδόν εξάρτηση από το Τραπεζικό σύστημα, χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης του προσωπικού, περιορισμένες τεχνολογικές δυνατότητες, έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης κ.λ.π..

Έχουν όμως και πλεονεκτήματα, όπως ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, παραγωγική ευελιξία, προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, που κάτω από κατάλληλες συνθήκες μπορούν να αποδώσουν καρπούς. Ενώ λοιπόν ο στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης

είναι σαφής, αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της διεθνώς, οι προοπτικές για τις Μμ.Ε, που σημειωτέων αποτελούν σ' όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας τους και μοχλό αύξησης της απασχόλησης παγκοσμίως, είναι αβέβαιες και ειδικότερα για τις Χώρες με λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες.

I. Κοινοτική Δράση για τις Μμ.Ε

Αυτός είναι ο λόγος που η Κοινότητα από το 1986 και μετά κυρίως, προωθεί σειρά μέτρων και δράσεις για τη στήριξη των επιχειρήσεων και ειδικότερα των μικρομεσαίων ενώ παράλληλα, επιδιώκει την αξιοποίηση από αυτές της διαρθρωτικής πολιτικής που εφαρμόζει μέσα από το Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, τα προγράμματα κοινοτικής πρωτοβουλίας, το πρόγραμμα Έρευνας και Τεχνολογίας κ.λ.π.. την κοινοτική πολιτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σφραγίζει το Πρόγραμμα Δράσης που υιοθέτησε με Ψήφισμα του το Συμβούλιο το 1986 και με το οποίο πρόγραμμα προσδιορίζονται δύο στόχοι. Η ανάπτυξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, θεσμικού, διοικητικού κοινωνικού και οικονομικού για γη δημιουργία και προώθηση των Μμ.Ε και η ενίσχυση τους, ώστε να διατηρήσουν και επαυξήσουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στις οποίες δρουν.

Τη βούληση της Κοινότητας για ειδικό Πρόγραμμα Δράσης ακολούθησαν σειρά Ψηφισμάτων και Αποφάσεων του Συμβουλίου με τα οποία αφ' ενός μεν προωθείται η πολιτική ενίσχυσης του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και ιδίως των μικρομεσαίων, αφ' ετέρου δε εξασφαλίζονται και οι πόροι για την υλοποίηση συγκεκριμένων μέτρων και ενεργειών.

Αλλά ποιοι είναι οι στόχοι που έχουν τεθεί;

Οι στόχοι είναι πολλοί και συνοπτικά περιλαμβάνουν:

- Τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή πληροφόρηση
- Την προώθηση μέτρων ενθάρρυνσης της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων καθώς και της διεθνικής υπεργολαβίας

- Την ενίσχυση δημιουργίας ενός καλύτερου χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις
- Την πρόσβαση των Μμ.Ε στις τεχνικές της ποιότητας και της πιστοποίησης
- Την ενίσχυση των επενδύσεων των Μμ.Ε από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Έπενδύσεων τη συμμετοχή τους στα Ευρωπαϊκά προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης την προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης για του μικρομεσαίους επιχειρηματίες
- Την απλοποίηση των διαδικασιών που αφορούν τη σύσταση νέων επιχειρήσεων.

Για να γίνουν όλα αυτά πράξη, η Επιτροπή θα πρέπει, σύμφωνα με τα Ψηφίσματα και τις Αποφάσεις του Συμβουλίου να προχωρήσει σε διαβουλεύσεις με τις Ευρωπαϊκές Οργανώσεις των Μμ.Ε στο πλαίσιο της απλοποίησης της κοινοτικής νομοθεσίας που αφορά οργανώσεων στον κοινοτικό διάλογο που κάνει η Επιτροπή με τους κοινοτικούς εταίρους και ακόμη η Επιτροπή και τα κράτη – μέλη συγχρόνως, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται υπέρ των Μμ.Ε στο πλαίσιο των διευρυσμένων πλέον σχέσεων Επιτροπής και Κρατών – Μελών και Οργανώσεων Μμ.Ε.. Η πληθώρα στόχων και μέτρων για τις επιχειρήσεις και ειδικότερα για τις Μμ.Ε που κατά διαστήματα βλέπουν το φως της δημοσιότητας, επέβαλε την ανάγκη ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος για τις Μμ.Ε.. Τα συμπεράσματα του προγράμματος εγκρίθηκαν από το Συμβούλιο επί Ελληνικής Προεδρίας.

Ένα μεγάλο βήμα στη στήριξη των Μμ.Ε πραγματοποιήθηκε από το πρόγραμμα κοινοτικής πρωτοβουλίας για τις Μμ.Ε.. Το μεγαλύτερο ποσοστό (80%) του 1 δις. ECU διατέθηκε την περίοδο 1995-1999 στις περιοχές του λεγόμενου στόχου 1 δλδ σε περιοχές που υστερούν σε ανάπτυξη και στις οποίες περιέχεται ολόκληρη η χώρα μας.

Μεταξύ των μέτρων που προβλέπονται εδώ είναι η ανάπτυξη καθαρών τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής, η υιοθέτηση συστημάτων ολικής ποιότητας, η χρήση προηγμένων υπηρεσιών για τηλεπικοινωνίες, ρομποτική, οι συνεργασίες σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης είτε μεταξύ Μμ.Ε είτε σε συνεργασία με εξειδικευμένους ερευνητικούς φορείς, πανεπιστήμια κ.λ.π. Ακόμη ενθαρρύνει την πρόσβαση των Μμ.Ε στις κρατικές προμήθειες, Δε προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης στην ανάπτυξη δικτύων για παροχή υπηρεσιών στις Μμ.Ε κ.λ.π..

II. Η Σημασία του Μάνατζμεντ στις Μμ.Ε.

Από όλα τα παραπάνω που σύντομα αναφέρθηκαν και αφορούν κοινοτικές πολιτικές, για τις Μμ.Ε γίνεται φανερό ότι, σήμερα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι μόνες στον αγώνα τους για επιβίωση στο διεθνή ανταγωνισμό. Αντίθετα έχουν στη διάθεσή τους ένα ισχυρό οπλοστάσιο που, αν αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να αποδώσει καρπούς. Βασικός συντελεστής για την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην επιχείρηση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους είναι ασφαλώς το μάνατζμεντ που διαθέτουν, σε όλες τις βαθμίδες. Και τα κοινοτικά προγράμματα παρέχουν πλήθος δυνατοτήτων, στην πληροφόρηση, την τεχνολογία, τη συνεργασία, την καινοτομία κ.λ.π..

Οι ελληνικές Μμ.Ε είναι γνωστό, ότι δεν διαθέτουν αρκετά στελέχη, μάνατζερ που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από αυτές τις ευκαιρίες. Και ο λόγος είναι ότι μέχρι πρόσφατα τουλάχιστο ο ρόλος του στελέχους του ασκεί το μάνατζμεντ είχε παραγνωρισθεί. Ο ρόλος του ιδιοκτήτη δεν διαχωρίζεται από εκείνο του μάνατζερ ακόμη και σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι παλαιότεροι επιχειρηματίες που εξελίχθηκαν κατά κανόνα από μαστόρους σε μικροεπιχειρηματίες διατήρησαν τη νοοτροπία του μικροπαραγωγού ή μικρέμπορου και δεν προώθησαν στις επιχειρήσεις τους τη δημιουργία στελεχών με διοικητικές οργανωτικές ικανότητες. Η εικόνα αυτή δείχνει να υποχωρεί μετά την εμφάνιση της δεύτερης μεταπολεμικής γενιάς επιχειρηματιών. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι και η σύνθεση του πληθυσμού των νέων επιχειρηματιών αλλάζει. Στη δεκαετία του '80 οι γυναίκες επιχειρηματίες πενταπλασιάστηκαν σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής ΕΣΥΕ.

Όλοι οι έλληνες επιχειρηματίες πρέπει και μπορούν να βελτιώσουν το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων τους μέσα ακριβώς από τις δράσεις και τα προγράμματα που προσφέρει η Κοινότητα.

Ας μη παραγνωρίζεται το γεγονός ότι όπως προκύπτει από τη δεύτερη έκθεση (Παρατηρητήριο) για τις Μμ.Ε, εκείνο που διαπιστώνουν οι Μμ.Ε κατά τη διάρκεια ισχύος της Εσωτερικής Αγοράς είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα σ' αυτή μεταξύ δλδ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων παρά η αύξηση των εξαγωγών. Και αυτό απαιτεί αυξημένη αποτελεσματικότητα στη δράση και αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων για ανάπτυξη

Προκειμένου τώρα να υπάρξει αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν τα προγράμματα και οι πολιτικές της Κοινότητας είναι ανάγκη να υπάρξει ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των επιχειρηματιών.

Και σ' αυτό το σημείο οι έλληνες επιχειρηματίες δεν υστερούν. Όπως προκύπτει από σχετική κοινοτική έρευνα, οι έλληνες επιχειρηματίες έχουν ικανοποιητική ενημέρωση. Το ερώτημα είναι πόσο καλά την αξιοποιούν.

Βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματία και μάνατζερ είναι η πληροφόρηση. Λέγεται πως η πληροφορία είναι χρυσός.

Ο καλά ενημερωμένος επιχειρηματίας μπορεί να προβλέψει, να προγραμματίσει και να αξιοποιήσει στοιχεία και γεγονότα προς όφελος της επιχείρησής του. Πολύ περισσότερο αυτό είναι απαραίτητο στις Μμ.Ε που οι αδυναμίες της μπορούν να μετριαστούν και οι δυνατότητες της να αξιοποιηθούν θεαματικά αν υπάρχει η κατάλληλη πληροφορία στην κατάλληλη στιγμή. Για να είναι οι Μμ.Ε σε θέση να γνωρίζουν άμεσα και κατά τρόπο έγκυρο όλα όσα αφορούν τα κοινοτικά θέματα π.χ. κοινοτικά προγράμματα, χρηματοδότηση, τυποποίηση, οδηγίες για συγκεκριμένους κλάδους, γενικά θέματα νομοθεσίας κ.λ.π., η επιτροπή έχει δημιουργήσει και λειτουργεί από ετών το Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών για τις επιχειρήσεις (ΕΚΠΕ). Τα ΕΚΠΕ υπερβαίνουν σήμερα τα 200, βρίσκονται σπαρμένα τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και εκτός αυτής και από αυτά 13 βρίσκονται στη χώρα μας. Στο ίδιο κύμα κινούνται και δράσεις όπως η «Ευρωπαϊκή Εβδομάδα της Επιχείρησης» που πραγματοποιείται κατά διαστήματα σε όλα τα κράτη – μέλη και ενημερώνει τις επιχειρήσεις για τις ενέργειες των κοινοτικών οργάνων υπέρ αυτών, η έκδοση του περιοδικού EUROINFO και η έκδοση του εγχειριδίου «Οι ενέργειες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας που ενδιαφέρουν τις Μμ.Ε».

Στον τομέα της επιμόρφωσης και των συμβουλών, μεγάλη απήχηση είχε η εφαρμογή του προγράμματος EUROMANAGEMENT (Προετοιμασία των Μμ.Ε για την εσωτερική αγορά) με το οποίο η Κοινότητα βοήθησε τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες να καθορίσουν με τη βοήθεια συμβούλων μία στρατηγική για την αντιμετώπιση της εσωτερικής αγοράς.

Η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, η διεθνική π.χ. υπεργολαβία, εξυπηρετούνται κατά τρόπο αποτελεσματικό μέσα από τους μηχανισμούς του «Γραφείου Προσέγγισης των Επιχειρήσεων» (BRE) και του «Δικτύου Επιχειρηματικής Συνεργασίας» (BC – NET).

Στον τομέα της αξιοποίησης της τεχνολογίας, προσφέρουν μεγάλα περιθώρια για τους μάνατζερ με ανησυχίες, τα προγράμματα του Τέταρτου Προγράμματος Πλαισίου για την Έρευνα και Ανάπτυξη, στο οποίο πρόγραμμα προβλέπεται ειδική μέριμνα για τη συμμετοχή των Μμ.Ε.

Όπως υποστηρίζεται, στις επιχειρήσεις η πραγματική πηγή πλεονεκτήματος θα πρέπει να αναζητηθεί στην ικανότητα του μάνατζερ να ενώσει τις δεξιότητες της

τεχνολογίας με εκείνες της παραγωγής έτσι ώστε να δίνουν την ικανότητα στην επιχείρηση γρήγορης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες.

Η προώθηση του μάνατζμεντ στις Μμ.Ε είναι ένας πολύ κρίσιμος τομέας. Υπάρχουν δύο τομείς στο χώρο που χρειάζονται προσοχή. Η ανάγκη για εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης των νέων επιχειρηματιών, καθώς και εκείνη των συζύγων που βοηθούν στην επιχείρηση. Και οι δύο αυτοί τομείς είναι απαραίτητοι για μια οικονομία πολύ περισσότερο, μάλιστα για την Ευρωπαϊκή Ένωση στην οποία ο αριθμός των νεοδημιουργούμενων επιχειρήσεων είναι υψηλός. Εκτιμάται ότι κάθε χρόνο περίπου 1,5 εκατομμύρια Ευρωπαίοι αποφασίζουν να προχωρήσουν σε δική τους επιχείρηση. Το πρόγραμμα ADAPT, το πρόγραμμα NOW, οι δυνατότητες που παρέχονται μέσα από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και ακόμη το πρόγραμμα Κοινοτικής Πρωτοβουλίας για τις Μμ.Ε. κ.α., παρέχουν όπως προαναφέρθηκε ένα πλούσιο οπλοστάσιο που είναι στη διάθεση των μάνατζερ για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους.

Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στον τομέα των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων από τα κοινοτικά προγράμματα και τις πολιτικές. Τα κεφάλαια εκκίνησης, η δυνατότητα τώρα πλέον εγγύησης των συναπτόμενων δανείων από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, πρόσβαση σε κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capitals), είναι ακόμη ένας τομέας που μπορεί να αξιοποιηθεί από τον έλληνα μάνατζερ. Ακόμη, άλλες δράσεις όπως η βελτίωση της πρόσβασης των Μμ.Ε στις δημόσιες συμβάσεις μέσα από το πρόγραμμα PRISMA, οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από την Επιτροπή για την προστασία των Μμ.Ε κυρίως από καθυστερήσεις στην πληρωμή τους, οι δράσεις που έχουν ληφθεί για να διευκολυνθεί ο θεσμός των υπεργολαβιών σε διεθνή βάση, είναι μερικά ακόμη μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα μάνατζερ μιας Μμ.Ε.

Για να διευκολυνθεί η συνεργασία και η διέξοδος των προϊόντων των επιχειρήσεων της Ένωσης και βεβαίως και των Μμ.Ε σε χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης αλλά και σε χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και των χωρών Αφρικής, Καραϊβικής και Ειρηνικού, υπάρχουν κατάλληλα προγράμματα και δράσεις που προσφέρονται για αξιοποίηση. Το πρόγραμμα INTERREG II, που αφορά τη διασυνοριακή συνεργασία, ώστε οι επιχειρήσεις που βρίσκονται μακριά από τα κέντρα να μη μειονεκτούν έναντι των άλλων, το πρόγραμμα TACIS που αφορά τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και το PHARE που αφορά την Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη και περιέχουν μέτρα για τις Μμ.Ε είναι ακόμη μία σειρά κοινοτικών ενεργειών. Το κέντρο Ανάπτυξης της Βιομηχανίας γνωστό ως CDI, που ιδρύθηκε στο πλαίσιο της Συνθήκης του LOOM, στοχεύει μιν να αναπτύξει τις επιχειρήσεις χωρών της Αφρικής, Καραϊβικής και Ειρηνικού δίνει όπως τη δυνατότητα σε

ελληνικές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε βιομηχανική συνεργασία, όπου υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον.

Τέλος, χωρίς βέβαια να ολοκληρώνεται εδώ ο κύκλος των κοινοτικών δράσεων που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις Μμ.Ε ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα ENTERPRISE, το EUROPARTENARIAT το MED. – INVEST και ορισμένα άλλα που στοχεύουν να φέρουν σε επαφή επιχειρηματίες Μμ.Ε κοινοτικών και μη χωρών που ενδιαφέρονται να διεκδικούν τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ τους.

Όλα τα παραπάνω, που σίγουρα δεν εξαντλούν τις δυνατότητες που παρέχουν από τις κοινοτικές πολιτικές και προγράμματα, είναι στη διάθεση του έλληνα μάντζερ Μμ.Ε και μπορεί να αξιοποιήσει.

Πολύτιμο σύμβουλο για την διεύρυνση και κατάλληλη εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών μπορεί να βρει από τους φορείς που ασχολούνται με τα θέματα των Μμ.Ε, δημοσίους ή ιδιωτικούς.

Είναι βέβαιο ότι η πληθώρα των κοινοτικών δράσεων δεν είναι εύκολα προσιτή, σε όλο της το εύρος, στον μικρομεσαίο επιχειρηματία ή το μάντζερ. Γι' αυτό χρειάζεται τακτική ενημέρωση, συνεχής εγρήγορση και πάνω απ' όλα αποφασιστικότητα να διαθέσει κανείς χρόνο για να μελετήσει τις προοπτικές, να εξετάσει τις πιθανότητες και να διαθέσει ορισμένα κεφάλαια. Το τελευταίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη γιατί τίποτε δεν είναι δωρεάν. Ναι μεν η Ευρωπαϊκή Ένωση καλύπτει μεγάλο μέρος από το βάρος που συνεπάγεται η εφαρμογή κάθε δράσης, πρέπει όμως και ο επιχειρηματίας να είναι έτοιμος να συμβάλει κατά ένα ποσοστό.

Ένας φορέας που μπορεί και από ετών παρέχει πληροφόρηση, υλοποιεί κοινοτικά προγράμματα και διαθέτει σπουδαία εμπειρία σ' αυτό το χώρο είναι και ο EOMMEX με το πολυάριθμα παραρτήματα του και τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών που διαθέτει με τη συμμετοχή του στο BRE και το BC – NET και την συστηματική παρακολούθηση και εμπλοκή στη χάραξη πολιτικής για τις Μμ.Ε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι σε θέση να βοηθήσει ουσιαστικά τις Μμ.Ε στην αξιοποίηση των δράσεων και ενεργειών της Κοινότητας υπέρ των Μμ.Ε.

Η εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας, Υποπρογράμματα Μικρομεσαίας Επιχείρησης, το Πρόγραμμα Κοινοτικών Πρωτοβουλιών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα είναι μερικά από τα έργα στα οποία ο EOMMEX είχε ουσιαστικό ρόλο στο πλαίσιο του δεύτερου πακέτου Delor.

Τίποτε δεν έρχεται μόνο του. Η προσπάθεια πρέπει να είναι συνεχής, συντονισμένη και ουσιαστική. Από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, Δημόσιο, φορείς, ιδιώτες. Τότε μόνο θα έλθει η επιτυχία και η προκοπή σ' αυτό τον τόπο.

3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΗ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ MANATZMENT ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΟ 2000.

A. Το Περιβάλλον και η Στρατηγική των Μμ.Ε

i. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να δρουν ολοένα και περισσότερο σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που εκτείνεται όχι μόνο σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο αλλά κυρίως σε ευρωπαϊκό και διεθνές. Μέσα σε τέτοιες συνθήκες η μικρομεσαία επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα σύνθετο και πολύπλοκο διοικητικό, κανονιστικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον το οποίο ξεφεύγει από τον έλεγχο της και στο οποίο πρέπει να καταβάλει έντονες προσπάθειες προσαρμογής.

Παράλληλα το διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από το άνοιγμα των αγορών, παρέχει τεράστιες δυνατότητες στις Μμ.Ε, τις οποίες όμως δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως λόγω των περιορισμένων μέσων που διαθέτουν.

ii. Προκειμένου η μικρομεσαία επιχείρηση να διατηρείται στην αγορά και να επωφελείται από ένα τέτοιο περιβάλλον καλείται να υιοθετήσει κανόνες και πρακτικές διοίκησης (μάνατζμεντ) που συμβάλλουν στην αύξηση της ευελιξίας της και της ανταγωνιστικότητας της καθώς και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η αγορά.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ θα πρέπει να φροντίζει ώστε η μικρομεσαία να διαθέτει μια στρατηγική ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη την ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση, καθώς και τις αναμενόμενες αλλαγές και εξελίξεις στο τεχνολογικό, οικονομικό, νομικό και κοινωνικό περιβάλλον της.

Μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει:

- Να καθορίζει και να ενισχύει τα ανταγωνιστικά επιχειρήματα της επιχείρησης.
- Να μεγιστοποιεί την προστιθέμενη αξία των προϊόντων, τα οποία θα πρέπει να είναι ποιότητας και σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές.
- Να παρακολουθεί από κοντά και να ελέγχει το εξωτερικό της περιβάλλον προμηθευτές, νέα υλικά, νέες τεχνολογίες, νέες αγορές, ανταγωνιστές, κανονιστικό, θεσμικό πλαίσιο των επιχειρήσεων.
- Να προωθεί την εφαρμογή μοντέρνων μεθόδων διαχείρισης σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση στο μάρκετινγκ – διανομή, την ολική ποιότητα, στις προθεσμίες παράδοσης, στις υπηρεσίες μετά την πώληση και στο προσωπικό

- Να αξιοποιεί τις διαθέσιμες πηγές βοήθειας και στήριξης επιχειρήσεων του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- Να προωθεί την ανάπτυξη συνεργασίας και των εταιρικών σχέσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς με τη συμμετοχή της σε δίκτυα.

iii. Όμως η χάραξη και εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής δεν είναι δυνατή χωρίς την πλαισίωση της μικρομεσαίας από ένα αποτελεσματικό δίκτυο φορέων παροχής υπηρεσιών και κινήτρων, καθώς και ενός νομικού και διοικητικού περιβάλλοντος απαλλαγμένου από περιττές γραφειοκρατικές διατυπώσεις και υποχρεώσεις.

Οι Μμ.Ε συνήθως χάνονται στο λαβύρινθο των γραφειοκρατικών διατυπώσεων, καθώς και της μεγάλης ποικιλίας των μέτρων και προγραμμάτων για την ενίσχυση τους που εφαρμόζονται από ένα πολύ μεγάλο αριθμό ενδιαμέσων φορέων, οι οποίοι βρίσκονται εγκατεστημένοι σε διάφορες περιοχές της χώρας.

Η ύπαρξη πολυάριθμων ενδιαμέσων φορέων για τις Μμ.Ε που παρέχουν γενικής φύσεως υπηρεσίες μπορεί να επιδεινώνει τη σύγχυση των επιχειρηματιών, όσον αφορά το που πρέπει να απευθύνονται για τη λήψη της βοήθειας.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις Μμ.Ε της περιφέρειας, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν τις υπηρεσίες που παρέχουν οι διάφοροι φορείς της χώρας, καθώς επίσης και τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτούς οι περισσότεροι από τους οποίους είναι εγκατεστημένοι σε μακρινή απόσταση από τις Μμ.Ε.

Αυτό το σκεπτικό δεν αποκλείει την ύπαρξη ειδικευμένων φορέων (κέντρα καινοτομιών, εγγυοδοτικοί φορείς, κλαδικά ινστιτούτα κ.λ.π.).

Εκείνο που χρειάζεται η Μμ.Ε, κυρίως η μικρότερη επιχείρηση της περιφέρειας είναι να έχει επαφή με ένα τοπικό φορέα τον οποίο θα εμπιστεύεται. Ο φορέας αυτός θα παρακολουθεί την εξέλιξη της Μμ.Ε και θα την πληροφορεί για τη διάφορα κίνητρα και προγράμματα από τα οποία μπορεί να παρέχει υπηρεσίες θα συμβουλεύει την Μμ.Ε για τις εξειδικευμένες υπηρεσίες τρίτων φορέων που βρίσκονται στο εσωτερικό η εξωτερικό της χώρας και θα μεσολαβεί για την πρόσβαση της Μμ.Ε σε αυτές τις υπηρεσίες.

Γι' αυτό το σκοπό κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία δικτύου μεταξύ των διαφόρων φορέων παροχής υπηρεσιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ενδιάμεσοι φορείς) για τη παροχή ολοκληρωμένης βοήθειας σε τοπικό επίπεδο

Πιο κάτω περιγράφεται η αναγκαιότητα, η δομή και οι δραστηριότητες ενός δικτύου ενδιαμέσων φορέων, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη δημιουργία του.

B. Το Δίκτυο Ενδιάμεσων Φορέων

Η αναγκαιότητα του δικτύου προκύπτει από τη διαπίστωση:

Ότι η Μμ.Ε και ιδιαίτερα η μικρή επιχείρηση χρειάζεται μια ολοκληρωμένη βοήθεια, η οποία δεν μπορεί να δοθεί από ένα μόνο τοπικό φορέα, αλλά θα πρέπει να αναζητηθεί από διάφορους ειδικευμένους φορείς, πολλοί από τους οποίους δεν βρίσκονται στη περιοχή της Μμ.Ε.. Η ολοκληρωμένη βοήθεια προς τη Μμ.Ε. θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τον εντοπισμό (διάγνωση) των προβλημάτων της Μμ.Ε και των δυνατών λύσεων.
- Τον εντοπισμό των πηγών βοήθειας (φορείς, προγράμματα, κίνητρα, διαδικασίες...) που θα πρέπει να αξιοποιήσει η Μμ.Ε για την επίλυση των προβλημάτων της.
- Την αξιοποίηση των πιο πάνω πηγών βοήθειας.

Ότι οι φορείς που παρέχουν υπηρεσίες αυξάνονται τα τελευταία χρόνια σαν αποτέλεσμα μιας πολιτικής στήριξης των Μμ.Ε και της χρηματοδότησης από τα κοινοτικά ταμεία. Ο πολλαπλασιασμός των φορέων σε πολλές περιπτώσεις προκαλεί σύγχυση στο μικρό επιχειρηματία λόγω της επικάλυψης και του κερματισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των φορέων.

Η μικρομεσαία επιχείρηση να συνδιαλέγεται κατ' αρχή με ένα τοπικό φορέα τον οποίο θα εμπιστεύεται, ο οποίος θα παρακολουθεί την εξέλιξή της και όπου ο ίδιος δεν μπορεί να παρεμβαίνει, θα την συμβουλεύει για τις ειδικευμένες υπηρεσίες τρίτων φορέων, στις οποίες θα μπορεί να προσφεύγει σύμφωνα με τις ανάγκες της, μέσω ενός οργανωμένου δικτύου μεταξύ των διαφόρων φορέων.

Ο κάθε φορέας στον οποίο απευθύνεται μία μικρομεσαία επιχείρηση παρέχει τις δικές του υπηρεσίες και δεν έχει τα μέσα και την οργάνωση να προσφέρει ένα συνδυασμό υπηρεσιών από διάφορους φορείς. Δηλαδή, δεν έχει τα μέσα να προσφέρει μια ολοκληρωμένη βοήθεια στη Μμ.Ε..

Η βάση του δικτύου θα αποτελείται από τοπικά γραφεία σε επιλεγμένες περιοχές της χώρας σε τρόπο ώστε να καλύπτεται γεωγραφικά όλη η χώρα καθώς και από φορείς παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, οι οποίοι θα αποτελούν τα μέλη του δικτύου.

Το κάθε τοπικό γραφείο θα συνδέεται με τους φορείς παροχής υπηρεσιών στις Μμ.Ε της περιοχής (όπως Επιμελητήρια, Οργανώσεις των Μμ.Ε, Ινστιτούτα, Κέντρα Καινοτομιών, ΟΠΕ, ΕΛΚΕΠΑ, ΕΟΜΜΕΧ,) αποτελώντας ένα περιφερειακό υποδίκτυο. Τα

περιφερειακά υποδίκτυα θα συνδέονται μεταξύ τους μέσω των τοπικών γραφείων κάθε περιοχής αποτελώντας ένα εθνικό δίκτυο.

Συγκεκριμένα τα τοπικά γραφεία θα παρέχουν τις εξής υπηρεσίες στις Μμ.Ε:

- Γενική πληροφόρηση πάνω στα προγράμματα, κίνητρα, ενέργειες που ενδιαφέρουν τις Μμ.Ε.
- Διάγνωση των αναγκών και των προβλημάτων της επιχείρησης και προτάσεις για επίλυση των προβλημάτων, καθορισμό στρατηγικής ανάπτυξης κ.λ.π..
- Εντοπισμός των πηγών βοήθειας, δηλαδή των προγραμμάτων, κινήτρων, μέτρων κ.λ.π. που χειρίζονται οι φορείς – μέλη του δικτύου ή και φορείς εκτός δικτύου, τα οποία θα μπορούσε να αξιοποιήσει η επιχείρηση για την εφαρμογή των προτάσεων – συμπερασμάτων της ως άνω διάγνωσης. Το γραφείο θα εντοπίζει και θα προτείνει στην επιχείρηση ένα μείγμα (πακέτο) υπηρεσιών (προγραμμάτων, κινήτρων) από τις διαθέσιμες στην αγορά στις οποίες θα μπορεί να έχει πρόσβαση η επιχείρηση κατά συντονισμένο τρόπο, με στόχο τη λήψη ολοκληρωμένης βοήθειας.
- Διευκόλυνση, στήριξη της Μμ.Ε για την αξιοποίηση των πηγών βοήθειας που έχουν εντοπισθεί (όπως σύνταξη αίτησης συμμετοχής σε προγράμματα, μεσολάβηση για επαφή με αρμόδια υπηρεσία, ...).

Μέρος των δραστηριοτήτων του τοπικού γραφείου και ανάλογα με την περίπτωση θα ανατίθενται σε γραφεία συμβούλων με τους οποίους το γραφείο θα έχει μόνιμη συνεργασία.

Τα αποτελέσματα της δημιουργίας του εθνικού δικτύου φορέων αναμένονται να είναι:

- Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης βοήθειας προς τις Μμ.Ε από τους διάφορους φορείς με τη συνδυασμένη παροχή της στην επιχείρηση και την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων.
- Η απαλλαγή του Μικρομεσαίου επιχειρηματία από τον προβληματισμό, την άγνοια και τη σύγχυση ως προς τον φορέα που θα πρέπει να απευθυνθεί πρώτα για να ζητήσει βοήθεια, έχοντας υπόψη την πληθώρα των προγραμμάτων, ενεργειών και δράσεων που εφαρμόζονται από διάφορους φορείς τοπικού, εθνικού ή κοινοτικού χαρακτήρα.

- Η καλύτερη και πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πηγών βοήθειας (φορείς, σύμβουλοι επιχειρήσεων, δίκτυα, τράπεζες πληροφοριών, προγράμματα) ιδιαίτερα από τις Μμ.Ε της περιφέρειας, καθώς και από τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν και τα μεγαλύτερα προβλήματα πρόσβασης σε τέτοιες πηγές, οι περισσότερες από τις οποίες δεν βρίσκονται κοντά στην επιχείρηση.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Αναζητήσαμε στοιχεία που θα μας δώσουν μια εικόνα για το τι συμβαίνει στην αγορά σήμερα.

Απευθυνθήκαμε σε επιχειρήσεις που ανήκουν στον μικρομεσαίο κλάδο και τους θέσαμε κάποιο ερωτηματολόγιο, που φυσικά ήταν το ίδιο σε όλες τις επιχειρήσεις.

Εμείς από αυτή την έρευνα βγάλαμε τα συμπεράσματα μας, όπως μπορεί και οποιοσδήποτε θελήσει να διαβάσει την εργασία αυτή.

Σίγουρα ένα από τα συμπεράσματα είναι ότι η ελληνική κοινωνία είναι επιφυλακτική σε κάποιους ανθρώπους ειδικούς. Προτιμούν μόνοι οι ιδιοκτήτες να αναλάβουν κάθε τομέα της οργάνωσης της επιχείρησής τους. Βέβαια υπάρχει διαφορά στον τρόπο που σκέπτονται οι επιχειρηματίες, σε μια μικρή κοινωνία από ότι σε μια μεγάλη.

Ένα άλλο είναι ότι η ενημέρωση είναι ελλιπής από τους αρμόδιους φορείς.

Εμείς δεν προσπαθήσαμε να δώσουμε λύσεις, ούτε θα προσπαθήσουμε να φανταστούμε κάποιες. Αυτό που προσπαθήσαμε και κάναμε ήταν να καταγράψουμε τα στοιχεία που μας έδωσαν μέσα από τις απαντήσεις τους οι επιχειρηματίες, οι οποίες παραθέτονται πιο κάτω όπως ακριβώς δόθηκαν από τους ίδιους.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΘΕΡΜΑΝΣΗ - ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ
Α. ΜΟΝΟΓΙΟΣ - Α. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΤΑΥΓΕΤΟΥ 46 ΑΘΗΝΑ

1. Ποια είναι η σχέση σας με την επιχείρησή; (Δηλαδή είστε ο δημιουργός και ιδρυτής της, αλλά και αυτός που τη χρηματοδότησε;

Απάντηση

ΝΑΙ (είμαστε αυτοί που ίδρυσαν την επιχείρηση)

2. Ποιο το αντικείμενο των εργασιών σας; και από πόσα άτομα – εργαζομένους αποτελείται η επιχείρησή σας;

Απάντηση

Το αντικείμενο μας είναι η Θέρμανση και ο Κλιματισμός. Η επιχείρησή μας αποτελείται από 3 άτομα.

3. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων κατά κατηγορίες;

Απάντηση

Το επίπεδο μόρφωσης είναι η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

4. Ποιες είναι οι δικές σας γνώσεις;

Απάντηση

Είμαστε δύο στην επιχείρηση. Εγώ είμαι από την Μέση Εκπαίδευση και ο σύνταίρος μου από την Ανωτάτη Εκπαίδευση.

5. Θα εμπιστευόσαστε ποτέ κάποιον Μάνατζερ ειδικό πάνω στο αντικείμενό σας.

Απάντηση

Βέβαια. Εξαρτάται φυσικά από τον κύκλο εργασίας μας.

6. Μπορείτε να προσαρμοστείτε εύκολα στην αλλαγή αντικειμένου παραγωγικής διαδικασίας ή προτιμάτε την παραγωγή ίδιου προϊόντος;

Απάντηση

Προτιμάμε το ίδιο προϊόν

7. Είστε σε θέση να γνωρίζεται τα επενδυτικά προγράμματα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Μμ.Ε και αν έχετε παρακολουθήσει κάποια από αυτά;

Απάντηση

ΟΧΙ (κανένα)

8. Θεωρείται ότι ο ρόλος της επιχειρήσεως σας είναι σημαντικός για την αύξηση της εγχώριας παραγωγικότητας.

Απάντηση

ΝΑΙ είναι σημαντικός

9. Ποιες εποχές υπάρχει αύξηση παραγωγής στην επιχείρησή σας.

Απάντηση

Από Σεπτέμβριο έως Δεκέμβριο και από Μάιο έως Ιούλιο

10. Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;

Απάντηση

ΝΑΙ

11. Ποίο είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μμ.Ε;

Απάντηση

Δυσσοιωνο

12. Ως Μμ.Ε έχετε δανειοληπτικές ικανότητες.

Απάντηση

ΟΧΙ

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

Απάντηση

ΝΑΙ πιστεύω πως λειτουργούν εις βάρος των Μμ.Ε

14. Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στους καταναλωτές;

Απάντηση

Απολυτα, γι' αυτό υπάρχουμε άλλωστε ακόμα

15. Ποία είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τα παραγόμενα προϊόντα σας;

Απάντηση

Καλές Τιμές, Εξυπηρέτηση, Service

16. Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικό έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;

Απάντηση

Το θεωρώ Σωστό και υπάρχουν και βελτιώσεις

17. Έχουν συμμετάσχει τα στελέχη σας σε ειδικά σεμινάρια για τις Μμ.Ε;

Απάντηση

Έχουμε συμμετάσχει σε πολλά Τουλάχιστο 3 φορές το χρόνο.

Είναι οργανωμένη η επιχείρησή σας με σύγχρονη τεχνολογία.

Απάντηση

ΟΧΙ

Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησή σας για την
η της παραγωγικότητας.

Απάντηση

ΝΑΙ (γιατί μας εκφράζει)

Χρησιμοποιείτε μηχανογράφηση στην επιχείρησή σας;

Απάντηση

ΟΧΙ μόνο λογιστικά

Πιστεύετε ότι οι Μμ.Ε είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης για την τοπική και
η αγορά:

Απάντηση

ΝΑΙ πιστεύουμε πως είναι

Πιστεύετε ότι η ανταγωνιστικότητα σας με τις μεγάλες επιχειρήσεις έχει να
τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησής.

Απάντηση

ΝΑΙ (περισσότερο όμως έχει να κάνει με τα διαθέσιμα κεφάλαια)

Εξαρτάται η βιωσιμότητα των Μμ.Ε από τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους
άνωσης των επιχειρήσεων;

Απάντηση

ΟΧΙ απόλυτα

Νιώθετε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε για τη γνώση των χαρακτηριστικών των
ων σας;

Απάντηση

πειδή διαφοροποιείται η αγορά πρέπει και το κάνουμε πάντα.

Το να είναι κανείς ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας είναι η ιδανικότερη μορφή
της;

Απάντηση

έβαια και είναι. Διαφορετικά δεν θα το επιχειρούσαμε.

Ποια κατά την γνώμη σας είναι τα κριτήρια από τα οποία μπορεί να επιβιώσει
Ε;

Απάντηση

α κριτήρια από τα οποία μπορεί να επιβιώσει η Μμ.Ε πιστεύουμε πως είναι η
δότηση, η σωστή Τοποθεσία και η Σωστή επιλογή προϊόντων.

27. Έχετε πληροφόρηση από άλλους εμπλεκόμενους φορείς και σε ποιο βαθμό,

Απάντηση

Υπάρχει στον τομέα μας μεγάλη ενημέρωση, από Εισαγωγείς, από Ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες οι οποίοι οργανώνουν σεμινάρια.

28. Όταν κάνετε πρόσληψη υπαλλήλου, προτιμάτε να είναι εξειδικευμένος και να αμείβεται περισσότερο, ή, να κάνετε πρόσληψη ανεξάρτητα από την εμπειρία και τις γνώσεις του υπαλλήλου για το συγκεκριμένο αντικείμενο;

Απάντηση

Επειδή η επιχείρηση μας είναι εμπορική δεν χρειάζεται να έχει τεχνικές γνώσει.

1. Ποια η σχέση σας με την επιχείρηση; (δηλαδή είστε ο δημιουργός και ιδρυτής της αλλά και αυτός που τη χρηματοδότησε;)

Απάντηση

Αποτελώ όντως ιδρυτή μιας μικρής επιχείρησης. Ο εξοπλισμός καθώς και τα πάγια έξοδα βαρύνουν αποκλειστικά εμένα.

2. Ποιο το αντικείμενο των εργασιών σας; Και από πόσα άτομα – εργαζόμενους αποτελείται η επιχείρησή σας;

Απάντηση

Επισκευές και αλλαγές ταπετσαρίας επίπλων και απασχολώ ένα ακόμα άτομο.

3. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων κατά κατηγορίες;

Απάντηση

Απόφοιτος Γυμνασίου

4. Ποιες οι δικές σας γνώσεις;

Απάντηση

Απόφοιτος Λυκείου

5. Θα εμπιστευόσαστε ποτέ κάποιον Μάνατζερ ειδικό πάνω στο αντικείμενο σας;

Απάντηση

Συμβουλευόμαι κάποιον οικονομολόγο κατά διαστήματα. Ειδικό όμως Μάνατζερ όχι.

6. Μπορείτε να προσαρμοστείτε εύκολα στην αλλαγή αντικειμένου παραγωγικής διαδικασίας ή προτιμάτε την παραγωγή του ίδιου προϊόντος;

Απάντηση

Η δουλειά μου είναι δημιουργική και οι εναλλαγές των τύπων επίπλων με ευχαριστεί.

7. Είστε σε θέση να γνωρίζετε τα επενδυτικά προγράμματα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις Μμ.Ε και αν ναι έχετε παρακολουθήσει κάποια από αυτά.

Απάντηση

ΟΧΙ

8. Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησή σας είναι σημαντικός για την αύξηση της εγχώριας παραγωγικότητας;

Απάντηση

ΟΧΙ

9. Ποιες εποχές υπάρχει αύξηση στην παραγωγή της επιχείρησή σας;

Απάντηση

Χριστούγεννα και Πάσχα

10. Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;

Απάντηση

Μόνιμα απασχολώ ένα επιπλέον άτομο

11. Ως Μμ.Ε έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση

Δεν έχω ασχοληθεί

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

Απάντηση

Σαφώς διότι είναι αδύνατος ο ανταγωνισμός τέτοιου είδους επιχειρήσεων.

13. Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στους καταναλωτές;

Απάντηση

Το αποτέλεσμα των υπηρεσιών που παρέχουμε είναι ποιοτικό και με τα καλύτερα υλικά που προσφέρονται στην αγορά.

14. Ποια είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τα παραγόμενα προϊόντα σας;

Απάντηση

Την ποιότητα και την διάρκεια της αλλαγής ταπετσαρίας.

15. Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;

Απάντηση

Φυσικά και είναι ο μοναδικός ανταγωνιστής μας.

16. Ποιο είναι το μέλλον της Μμ.Ε κατά την γνώμη σας;

Απάντηση

Το μέλλον της είναι η εξαφάνιση της και θα επιβιώσουν μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να ελέγχουν το κόστος παραγωγής προϊόντων.

17 Έχουν συμμετάσχει τα στελέχη σας σε ειδικά σεμινάρια για τις Μμ.Ε.

Απάντηση

ΟΧΙ

18. Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Απάντηση

ΝΑΙ μερικώς

19. Χρησιμοποιείτε μηχανογράφηση στην επιχείρησή σας;

Απάντηση

ΟΧΙ (έχω μόνο ταμειακή και λογιστική με μηχανογραφική τήρηση βιβλίων β' κατηγορίας)

20 Είναι η επιχείρησή σας οργανωμένη με σύγχρονη τεχνολογία.

Απάντηση

ΟΧΙ

21. Πιστεύετε ότι οι Μμ.Ε είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης για την τοπική και ευρύτερη αγορά.

Απάντηση

Η Μμ.Ε έχει να αντιμετωπίσει πολλούς και δυνατούς ανταγωνιστές. Παρ' όλα αυτά πιστεύω ότι επενδύει στο τοπο της τα έσοδα της και τον στηρίζει

22 Εξαρτάται η βιωσιμότητα των Μμ.Ε από τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους περί οργάνωσης των επιχειρήσεων;

Απάντηση

Δεν τη γνωρίζω

23 Νιώθετε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε για την γνώση των χαρακτηριστικών των προϊόντων σας.

Απάντηση

Ήδη συμβουλευόμαι κάποιον για τη βελτίωση της επιχείρησής μου.

24 Το να είναι κανείς ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας είναι η ιδανικότερη μορφή οργάνωσης.

Απάντηση

ΟΧΙ βέβαια, η οργάνωση είναι άσχετη με τις θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

25. Ποια κατά την γνώμη σας είναι τα κριτήρια απο τα οποία μπορεί να επιβιώσει μια Μμ.Ε.

Απάντηση

Οργάνωση – Ποιότητα – Επικοινωνία προσωπικού επιπέδου με τον πελάτη – ~~επιχειρηματικό κέρδος~~

26. Πιστεύετε ότι ή ανταγωνιστικότητά σας με τις μεγάλες επιχειρήσεις έχει να κάνει με την δομή και την οργάνωση της επιχείρηση σας.

Απάντηση

ΟΧΙ στην δικιά μου περίπτωση αλλά με την διαφορά ποιότητας του αποτελεσματος

27 Έχετε πληροφόρηση από άλλους εμπλεκόμενους φορείς και σε ποιο βαθμό.

Απάντηση

Δεν δόθηκε απάντηση

28 Όταν κάνετε πρόσληψη υπαλλήλου, προτιμάτε να είναι εξειδικευμένος και να αμειβεται περισσότερο, ή, να κανετε πρόσληψη ανεξαρτητα από την εμπειρια και τις γνώσεις του υπαλλήλου για το συγκεκριμένο αντικείμενο,

Απάντηση

Σκέφτομαι να προσλάβω ένα εξειδικευμένο άτομο γιατί θέλω να τον χρησιμοποιησω στο τελευταίο στάδιο παραγωγής προϊόντος που προϋποθέτει γνώση και εμπειρια.

Ο υπάλληλος που έχω ήταν ανειδίκευτος και δεν με εμπόδισε αυτό για την απόφαση να τον προσλάβω.

Καθε φορα παιζει ρολο τι χρειαζεσαι σε μια δεδομενη χρονικη στιγμη

1. Ποια η σχέση σας με την επιχείρηση; (δηλαδή είστε ο δημιουργός και ιδρυτής της αλλά και αυτός που τη χρηματοδότησε;

Απάντηση

ΝΑΙ

2. Ποιο το αντικείμενο των εργασιών σας; Και από πόσα άτομα – εργαζόμενους αποτελείται η επιχείρηση σας;

Απάντηση

Παιδικά Ενδύματα. Τα άτομα που απασχολούνται στην επιχείρησή μας είναι τέσσερα

3. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων κατά κατηγορίες;

Απάντηση

Μέση εκπαίδευση

4. Ποιες είναι οι δικές σας γνώσεις;

Απάντηση

Μεση εκπαίδευση

5. Θα εμπιστευόσαστε ποτέ κάποιον Μάνατζερ ειδικό πάνω στο αντικείμενό σας;

Απάντηση

ΟΧΙ

6. Μπορείτε να προσαρμοστείτε εύκολα στην αλλαγή αντικειμένου παραγωγικής διαδικασίας ή προτιμάτε την παραγωγή του ίδιου προϊόντος;

Απάντηση

Του ίδιου προϊόντος.

7. Είστε σε θέση να γνωρίζετε τα επενδυτικά προγράμματα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις Μμ.Ε και αν ναι έχετε παρακολουθήσει κάποια απ' αυτά;

Απάντηση

ΟΧΙ

8. Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της εγχώριας παραγωγικότητας;

Απάντηση

ΝΑΙ

9 Ποιες εποχές υπάρχει αύξηση της παραγωγής της επιχείρησής σας.

Απάντηση

Χειμώνας – Καλοκαίρι

10. Έχετε μονιμο εργατικο δυναμικο;

Απάντηση

ΝΑΙ

11 Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μμ Ε;

Απάντηση

Δεν γνωρίζω

12. Ως Μμ.Ε έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση

ΟΧΙ

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

Απάντηση

ΝΑΙ

14 Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στους καταναλωτές;

Απάντηση

ΝΑΙ

15. Ποια είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τα παραγομένα προϊόντα σας.

Απάντηση

Φθηνές τιμές – Ποιοτητα

16 Θεωρείτε σωστο και επιχειρηματικά εξυπνο το τυποποιημενο προιον.

Απάντηση

ΟΧΙ

17 Έχουν συμμετάσχει τα στελέχη σας σε ειδικά σεμινάρια.

Απάντηση

ΟΧΙ

18. Είναι οργανωμένη η επιχείρησή σας με σύγχρονη τεχνολογία;

Απάντηση

ΟΧΙ

19. Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας;

Απάντηση

ΝΑΙ

20. Χρησιμοποιείτε μηχανογράφηση στην επιχείρησή σας;

Απάντηση

Μερικώς

21. Πιστεύετε ότι οι Μμ.Ε είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης για την τοπική και ευρύτερη αγορά;

Απάντηση

ΝΑΙ

22. Πιστεύετε ότι η ανταγωνιστικότητα σας με την δομή και την οργάνωση της επιχείρησής σας;

Απάντηση

ΝΑΙ

23. Εξαρτάται η βιωσιμότητα των Μμ.Ε από τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους περί οργάνωσης των επιχειρήσεων;

Απάντηση

ΟΧΙ

24. Το να είναι κανείς ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας είναι η ιδανικότερη μορφή οργάνωσης;

Απάντηση

ΝΑΙ

25. Ποια κατά την γνώμη σας είναι τα κριτήρια από τα οποία μπορεί να επιβιώσει μια Μμ.Ε;

Απάντηση

Γνώση αντικειμένου – Ποιότητα – Καλές ανταγωνιστικές τιμές

26. Νιώθετε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε για τη γνώση των χαρακτηριστικών των προϊόντων σας;

Απάντηση

ΟΧΙ

27. Έχετε πληροφωρηθεί από άλλους εμπλεκόμενους φορείς και σε ποιο ή οποία;

Απάντηση

ΟΧΙ

28. Όταν κάνετε πρόσληψη υπαλλήλου, προτιμάτε να είναι εξειδικευμένος και να αμείβεται περισσότερο, ή, κάνετε πρόσληψη ανεξάρτητα από την εμπειρία και τις γνώσεις του υπαλλήλου για το συγκεκριμένο αντικείμενο;

Απάντηση

Μόνο εξειδικευμένους

1. Ποια είναι η σχέση σας με την επιχείρηση; (δηλαδή είστε ο δημιουργός και ιδρυτής της, αλλά και αυτός που τη χρηματοδότησε.).

Απάντηση

ΝΑΙ

2. Ποιο το αντικείμενο των εργασιών σας; Και από πόσα άτομα – εργαζομένους αποτελείται η επιχείρηση σας;

Απάντηση

Το αντικείμενο μας είναι τα Ιατρικά Είδη. Η επιχείρηση μας αποτελείται από τρία άτομα

3. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων κατά κατηγορίες;

Απάντηση

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

4. Ποιες είναι οι δικές σας γνώσεις;

Απάντηση

Δευτεροβαθμια Εκπαίδευση

5. Θα εμπιστευόσαστε ποτέ κάποιον Μάνατζερ ειδικό πάνω στο αντικείμενο σας.

Απάντηση

Θα τον εμπιστευόμουν για να μου επισημάνει λάθη και να βρούμε κάποιες νέες ιδέες

6. Μπορείτε να προσαρμοστείτε εύκολα στην αλλαγή αντικειμένου παραγωγικής διαδικασίας, ή, προτιμάτε την παραγωγή ίδιου προϊόντος;

Απάντηση

Μπορω

7. Είστε σε θέση να γνωρίζεται τα επενδυτικά προγράμματα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Μμ Ε και αν έχετε παρακολουθήσει κάποια από αυτά.

Απάντηση

ΟΧΙ δεν γνωρίζω

8. Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχειρήσης σας είναι σημαντικός για την αύξηση της εγχώριας παραγωγικότητας;

Απάντηση

Βέβαια. Στον Ελλαδικό χώρο είμαστε σχεδόν μοναδικοί, οπότε διαθέτουμε μεγάλο ποσοστό από την αγορά.

9. Ποιες εποχές υπάρχει αύξηση παραγωγής στην επιχείρησή σας;

Απάντηση

Όλες τις εποχές

10. Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό.

Απάντηση

ΝΑΙ

11. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μμ Ε.

Απάντηση

Αβέβαιο

12. Ως Μμ.Ε έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση

ΟΧΙ

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

Απάντηση

ΝΑΙ

14. Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στους καταναλωτές.

Απάντηση

ΝΑΙ

15. Ποια είναι τα κίνητρα που δίνετε στους καταναλωτές για να προτιμήσει τα παραγόμενα προϊόντα σας;

Απάντηση

Αξιοπιστία, Γρήγορη παραλαβή των προϊόντων

16. Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν.

Απάντηση

Βέβαια. Εμείς μόνο τυποποιημένο προϊόν διαθέτουμε. Στην δική μας την δουλειά υπάρχει και το θέμα υγιεινής, όπου το τυποποιημένο προϊόν είναι πιο υγιεινό και αποστειρωμένο από οποιαδήποτε μικρόβια

17. Έχουν συμμετασχει τα στελεχη σας σε ειδικα σεμινάρια για τις Μμ.Ε.

Απάντηση

ΝΑΙ (πάνω στο αντικείμενο μας)

18. Είναι οργανωμενη η επιχειρηση σας με συγχρονη τεχνολογια,

Απάντηση

ΝΑΙ

19. Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρόλο της επιχείρησής για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας,

Απάντηση

ΝΑΙ

20. Χρησιμοποιείτε μηχανογράφηση στην επιχείρηση σας;

Απάντηση

Βέβαια

21. Πιστεύετε ότι οι Μμ.Ε είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης για την τοπική και ευρύτερη αγορά,

Απάντηση

Είναι (όταν έχουν άνθιση οι πόροι μένουν στην τοπική κοινωνία)

22. Πιστεύετε ότι η ανταγωνιστικότητα σας με τις μεγάλες επιχειρήσεις έχει να κάνει με τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησής σας,

Απάντηση

ΝΑΙ (όσο πιο οργανωμένη είναι, τόσο πιο ανταγωνιστική γίνεται).

23. Εξαρτάται η βιωσιμότητα των Μμ.Ε από τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους περί οργάνωσης των επιχειρήσεων;

Απάντηση

Εξαρτάται, χωρίς εκσυγχρονισμό υπάρχει απώλεια

24. Νιώθετε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε για τη γνώση των χαρακτηριστικών των προϊόντων σας;

Απάντηση

ΝΑΙ (βοηθάει στις πωλήσεις)

25. Το να είναι κανείς ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας είναι η ιδανικότερη μορφή οργάνωσης,

Απάντηση

ΝΑΙ (γιατί υπάρχει έλεγχος)

26. Ποια κατά την γνώμη σας είναι τα κριτήρια από τα οποία μπορεί να επιβιώσει μια Μμ.Ε;

Απάντηση

Μάρκετινγκ, Χρηματοδότηση, Επικοινωνία σωστή με τους πελάτες

27. Έχετε πληροφόρηση από άλλους εμπλεκόμενους φορείς και σε ποιο βαθμό;

Απάντηση

Από ειδικά εβδομαδιαία περιοδικά και από την επικοινωνία και συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις.

28. Όταν κάνετε πρόσληψη υπαλλήλου, προτιμάτε να είναι εξειδικευμένος και να αμείβεται περισσότερο, ή, να κανετε πρόσληψη ανεξάρτητα από την εμπειρία και τις γνώσεις του υπαλλήλου για το συγκεκριμένο αντικείμενο;

Απάντηση

Εξειδικευμένο

ΚΛΑΔΟΣ Θ.-ΜΑΝΙΚΑΣ Β.Ο.Ε
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ
ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ
Ναυαρίνου 3 – 5
ΠΑΤΡΑ

1. Ποια η σχέση σας με την επιχείρησή; (δηλαδή είστε ο δημιουργός και ιδρυτής της αλλά και αυτός που τη χρηματοδοτεί;)

Απάντηση

ΝΑΙ (με το 50%)

2. Ποιο το αντικείμενο των εργασιών σας; Και από πόσα άτομα – εργαζόμενους αποτελείται η επιχείρησή σας;

Απάντηση

Το αντικείμενο μας είναι η πώληση και η επισκευή φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων. Η επιχείρησή μας αποτελείται από 5 άτομα.

3. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων σας κατά κατηγορίες;

Απάντηση

Τεχνική σχολή και Μέση Εκπαίδευση

4. Ποιες οι δικές σας γνώσεις;

Απάντηση

Τεχνική σχολή (Ηλεκτρονικός)

5. Θα εμπιστευόσαστε ποτέ κάποιον Μάνατζερ ειδικό πάνω στο αντικείμενό σας;

Απάντηση

ΝΑΙ (υπό την εποπτεία μου)

6. Μπορείτε να προσαρμοστείτε εύκολα στην αλλαγή αντικειμένου παραγωγικής διαδικασίας ή προτιμάτε την παραγωγή του ίδιου προϊόντος;

Απάντηση

Εξέλιξη πάνω στο ίδιο το προϊόν

7. Είστε σε θέση να γνωρίζετε τα επενδυτικά προγράμματα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις Μμ.Ε και αν ναι έχετε παρακολουθήσει κάποια από αυτά.

Απάντηση

ΟΧΙ

8 Θεωρείτε ότι ο ρόλος της επιχείρησής σας είναι σημαντικός για την αύξηση της εγχώριας παραγωγικότητας;

Απάντηση

ΝΑΙ

9 Ποιας εποχής υπάρχει αύξηση της παραγωγής της επιχείρησής σας;

Απάντηση

Χειμώνα

10 Έχετε μόνιμο εργατικό δυναμικό;

Απάντηση

ΝΑΙ

11 Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το μέλλον της Μμ.Ε;

Απάντηση

Οι Μμ.Ε δεν έχουν μέλλον. Θα κυριαρχήσουν οι μεγάλες

12 Ως Μμ.Ε έχετε δανειοληπτικές ικανότητες;

Απάντηση

Υπάρχουν αλλά τις αποφεύγω

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

Απάντηση

Σίγουρα

14 Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρετε στους καταναλωτές;

Απάντηση

ΝΑΙ (και προσπαθούμε να βελτιωθούμε).

15 Ποια είναι τα κίνητρα που δίνετε στον καταναλωτή για να προτιμήσει τα παραγόμενα προϊόντα σας;

Απάντηση

Εξυπηρέτηση, Ευκολίες στην πληρωμή, Καλές τιμές

16 Θεωρείτε σωστό και επιχειρηματικά έξυπνο το τυποποιημένο προϊόν;

Απάντηση

ΝΑΙ (λόγω ανταγωνισμού)

17 Έχουν συμμετάσχει τα στελέχη σας σε ειδικά σεμινάρια για τις Μμ.Ε;

Απάντηση

ΝΑΙ (σε Τεχνικά Σεμινάρια)

18. Είναι οργανωμένη η επιχείρησή σας με σύγχρονη τεχνολογία,

Απάντηση

ΝΑΙ

19. Είστε ικανοποιημένοι από τον μέχρι τώρα ρολό της επιχείρησής για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Απάντηση

ΝΑΙ (φυσικά έχει μέλλον ακόμη).

20. Χρησιμοποιείτε μηχανογράφηση στην επιχείρησή σας;

Απάντηση

ΝΑΙ

21. Πιστεύετε ότι οι Μμ.Ε είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης για την τοπική και ευρύτερη αγορά;

Απάντηση

Σίγουρα είναι

22. Πιστεύετε ότι η ανταγωνιστικότητα σας με τις μεγάλες επιχειρήσεις έχει να κάνει με τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησή σας;

Απάντηση

ΝΑΙ

23. Εξαρτάται η βιωσιμότητα των Μμ.Ε από τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους περί οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Απάντηση

ΝΑΙ (βοηθούν στο να γίνει σωστά η εργασία)

24. Νιώθετε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε για την γνώση των χαρακτηριστικών των προϊόντων σας;

Απάντηση

ΝΑΙ

25. Το να είναι κανείς ιδιοκτήτης επιχειρηματίας είναι η ιδανικότερη μορφή οργάνωσης;

Απάντηση

Σε μικρομεσαίο επίπεδο πιστεύω πως ΝΑΙ

26. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα κριτήρια από τα οποία μπορεί να επιβιώσει μια Μμ.Ε.

Απάντηση

Καλή οργάνωση, Εξυπηρέτηση καταναλωτή, Σωστό προϊόν.

27. Έχετε πληροφόρηση από άλλους εμπλεκόμενους φορείς και σε ποιο βαθμό,

Απάντηση

Σε τεχνικό επίπεδο.

28. Όταν κάνετε πρόσληψη υπαλλήλου, προτιμάτε να είναι εξειδικευμένος και να αμείβεται περισσότερο, ή . κάνετε πρόσληψη ανεξάρτητα από την εμπειρία και τις γνώσεις του υπαλλήλου για το συγκεκριμένο αντικείμενο;

Απάντηση

Κάνουμε πρόσληψη κυρίως μέσω Κ.Ε.Κ,

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΣΚΕΨΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταλήγοντας και συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η Μμ.Ε αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό στην Ελλάδα που χρειάζεται άμεσες και σχετικές ανταποκρίσεις στα προβλήματα της που πολλές φορές είναι μοναδικά και βραχυπρόθεσμα. Το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι δεμένο με την ταχύτητα που θα προσαρμοστεί στις σύγχρονες διοικητικές – οργανωτικές τεχνικές.

Προκειμένου για την καλύτερη διοίκηση και διαχείριση των Μμ.Ε. θα πρέπει να υπάρξει πολιτική ανάπτυξη του Μάνατζμεντ στην μικρομεσαία επιχείρηση, είτε με επιμόρφωση των Μμ.Ε είτε με συμβολή διαφόρων οργανισμών (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) μέσω τεχνικής βοήθειας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το σημαντικότερο μέσο πολιτικής στην διαχείριση αποτελούν τα χρηματοδοτικά μέτρα τα οποία πρέπει όμως να ακολουθούνται από έναν προγραμματισμό.

Σε λίγο καιρό, η Ευρωπαϊκή νομισματική ενοποίηση γίνεται πραγματικότητα και για την χώρα μας. Η ολοκληρωμένη αγορά χωρίς σύνορα όπου αγαθά, κεφάλαια και άνθρωποι θα διακινούνται ελεύθερα πλησιάζει.

Στο σημείο αυτό πρέπει να θέσουμε τα παρακάτω ερωτήματα:

Μέσα σ' αυτή τη νέα κατάσταση πραγμάτων είναι δυνατόν να επιβιώσει η μικρομεσαία επιχείρηση; Είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές συνθήκες που θα επικρατήσουν στην αγορά. Κάτων από πιο σχήμα μπορούν να λειτουργήσουν και που μπορούν να φθάσουν;

Οι Μμ.Ε σήμερα στη χώρα μας έχουν απόλυτη ανάγκη από την ενισχυτική πολιτική του κράτους και της Ευρωπαϊκής Οικονομική Ένωσης. Και αυτό γιατί:

A. Οι πτωχεύσεις επιχειρήσεων αυξάνουν τα τελευταία χρόνια συνεχώς
B. Διακόπτουν ή αναστέλλουν τη λειτουργία τους όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις χρόνο με το χρόνο.

Γ. Η λειτουργία των Μμ.Ε βρίσκεται μπροστά της ένα δρόμο διάσπαρτο με κάθε λογής εμπόδια που δυσκολεύουν την οικονομική του ανάπτυξη. Διευκολύνεται έτσι, ένα μέρος των δυναμικών αγορών τους να καλύπτεται από παραοικονομικά και παράνομη εργασία που προκαλεί παρασιτισμό και φοροδιαφυγή. Οι εξελίξεις αυτές από διάφορους παράγοντες ανησυχούν τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες. Και οι ανησυχίες αυτές,

αυξάνουν με τις εντυπωσιακές αλλαγές, που αναμένεται να σημειωθούν στην παραγωγή και την εμπορία αγαθών και υπηρεσιών μέσα στα χρόνια που ακολουθούν.

Ειδικότερα οι επιχειρηματίες, δεν έχουν μεριμνήσει για την στελέχωση των επιχειρήσεων τους από εξειδικευμένα άτομα, παραγωγής – διάθεση προϊόντων και τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την καλύτερη ποιότητα καθώς και για την αύξηση της παραγωγής των προϊόντων με τις υπάρχουσες προδιαγραφές είναι η αντικατάσταση των παλιών μηχανημάτων με μηχανήματα νέας τεχνολογίας ή οποία αντικατάσταση θα έχει σαν αποτέλεσμα και την καλύτερη προστασία του περιβάλλοντος.

Άλλο ένα σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η αναγκαία αρμονική συνύπαρξη και αλληλοβοήθεια των Μμ Ε με τις μεγάλες Βιομηχανίες, έτσι ώστε η χώρα να μπορεί να σταθεί στον Ευρωπαϊκό Ανταγωνισμό.

Βεβαίως, η ελαστικότητα και η προσαρμοστικότητα, είναι ιδιότητες απαραίτητες για την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά από μόνες τους δεν επαρκούν.

Απαραίτητα προϋπόθεση για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον, είναι η εισαγωγή του μάρκετινγκ σε όλους τους τομείς που καλύπτει η επιχείρηση αυτού του τύπου. Απαιτείται νέα προσέγγιση στη λειτουργία της επιχείρησης, βασισμένη στη συνεχή ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί με επιτυχία ο ανταγωνισμός.

Τέλος νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναβαθμιστεί ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας της Μμ Ε που είναι ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας ο οποίος θα πρέπει να εναρμονιστεί στις νέες συνθήκες αγοράς – τεχνολογίας – σκέψης – πληροφόρησης και γενικά να έχει γίνει αποδέκτης του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Μμ.Ε»
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ
- «ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Μμ.Ε»
ΣΙΣΚΟΣ Ι.
ΖΟΥΜΠΙΟΥΝΙΔΗΣ Κ.
ΠΑΠΠΗΣ Κ.
- «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ»
ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
- «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ»
LONGENECKER
MOORE
PETTY
- ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

