

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ & ΤΡΟΠΟΙ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)

Σπουδάστρια:
Κουρκουλιώτη Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής:
Κάρδαρη Ιωάννα

ΠΑΤΡΑ 2001



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3326A
----------------------	-------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α : « ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΜΕ»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Γενικά περί ΜΜΕ
2. Συνθήκες οι οποίες ευνοούν τη δημιουργία ΜΜΕ στη χώρα μας
3. Κριτήρια καθορισμού ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ – ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

- 1.1.Ορισμός της ΜΜΕ
- 1.2.Τομείς δραστηριότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΟΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

- 2.1.Οφελιμότητα των ΜΜΕ στην οικονομική ζωή της χώρας μας
- 2.2.Χώρος που καταλαμβάνουν οι ΜΜΕ στη χώρα μας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ

- 3.1.Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ΜΜΕ
- 3.2.Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μεγάλων επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ – ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΜΜΕ

- 4.1.Πορεία της ΜΜΕ
- 4.2.Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΜΕ

- 5.1.Επιχειρηματίας και διοικητικά στελέχη
- 5.2.Χαρακτηριστικά επιχειρηματία μιας ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΜΜΕ

- 6.1.Εσωτερικό περιβάλλον της ΜΜΕ
- 6.2.Εξωτερικό περιβάλλον της ΜΜΕ

ΜΕΡΟΣ Β: «ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΙΣ ΜΜΕ»

-- Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: ΠΛΕΟΝ/ΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝ/ΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

- 7.1.Πλεονεκτήματα της ΜΜΕ
- 7.2.Μειονεκτήματα της ΜΜΕ
- 7.3.Πλεον/τα και μειον/τα Μεγάλων επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1.Εισαγωγή

8.2.Προβλήματα και ιδιαιτερότητες των ΜΜΕ

8.2.1.Το σύγχρονο Επιχειρηματικό περιβάλλον – Ανταγωνιστικότητα

8.2.2.Προλημα προμήθειας πρώτων υλών

8.2.3.Ανθρώπινοι πόροι και Τεχνολογία

8.2.4.Προβλήματα Διοίκησης και Διοικητικού Σχεδιασμού

8.2.5.Το marketing στις ΜΜΕ – Σχεδιασμός marketing

8.2.6.Οικονομικά προβλήματα και χρηματοδοτήσεις

- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Χρηματοδότηση
- Χρηματοδότηση Καινοτομιών

8.2.7.Το πρόβλημα των εξαγωγών

8.2.8.Οι νέες παραγωγικές μονάδες

ΜΕΡΟΣ Γ: «ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο: ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

9.1.Ορισμος και διαδικασία Διοίκησης

9.1.1.Σχεδιασμός

9.1.2.Οργάνωση

9.1.3.Διεύθυνση

9.1.4.Έλεγχος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

10.1.Σπουδαιότητα της Στρατηγικής Διοίκησης

10.2.Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στις ΜΜΕ

10.3.Στρατηγικός σχεδιασμός

10.4.Στρατηγικά προβλήματα των ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11ο: ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ – ΛΥΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΜΕ

11.1.Τρόποι διάγνωσης προβλημάτων

11.2.Προτεινόμενες λύσεις – οδηγίες

11.3.Στρατηγική marketing

11.4.Υποστήριξη μικρομεσαίων εξαγωγών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο: ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

12.1.Εισαγωγή

12.1.1.Ενθάρρυνση ίδρυσης νέων παραγωγικών μονάδων

12.1.2.Χρηματοδοτικά μέτρα – πηγές

12.1.3.Διευκόλυνση προσέγγισης των προμηθειών Δημοσίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13ο: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΜΕ

13.1.Κρατική πολιτική

13.2.Συνεργασία ΜΜΕ με Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι.

ΜΕΡΟΣ Α

«ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΜΕ»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Γενικά περί ΜΜΕ

Οι Μικρομεσαίες Μεταποιητικές Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν αποκτήσει σημαντική θέση στην ιστορία της οικονομικής ανάπτυξης των χωρών.

Η δράση τους αναπτύσσεται πριν τη Βιομηχανική Επανάσταση (1770-1800) και συντελούν στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο της εποχής εκείνης. Η ανάπτυξή τους συνεχίστηκε και αυτό διότι αποτελούσαν μεγάλο ποσοστό των παραγωγικών μονάδες, από αριθμητική άποψη και όχι μόνο.

Εκείνο που είναι αξιοσημείωτο στην κατηγορία των ΜΜΕ είναι το μεγάλο πλήθος αυτών σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής παραγωγή)

Οι ΜΜΕ καλύπτουν σχεδόν όλους τους κλάδους των οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών γι' αυτό και δεν υπάρχει ενιαίος τύπος να τις χαρακτηρίζει.

Κυρίαρχο στοιχείο μιας ΜΜΕ είναι ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας, ο οποίος ρυθμίζει και τη δραστηριότητά της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας είναι προσωπικές και σπανίως έχουν κάποια συγκεκριμένη νομική μορφή όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις (Ανώνυμη Εταιρεία, Ομόρρυθμη Εταιρεία κ.λ.π.)

Παρόλα αυτά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν συνδεδετικό κρίκο στην όλη δομή μιας οικονομίας και αυτό αποδεικνύεται τόσο από το μεγάλο αριθμό τους όσο και από την εμφανή εξάπλωσή τους σε διάφορους κλάδους της μεταποίησης.

2. Συνθήκες οι οποίες ευνοούν τη δημιουργία ΜΜΕ στη χώρα μας.

Απαραίτητο είναι να αναφέρουμε σε συντομία κάποιους προσδιοριστικούς παράγοντες της μεταπολεμικής οικονομικής ανάπτυξης της χώρας μας, που δίνουν μια εξήγηση για τη διόγκωση του αριθμού των ΜΜΕ και για το χώρο που καταλαμβάνουν στη χώρα μας.

- Οι βιομηχανικές επενδύσεις και η ανάπτυξη στηρίχθηκαν στο ξένο κεφάλαιο και στην εισαγόμενη τεχνολογία. Η διεύρυνση δηλαδή του παραγωγικού δυναμικού της βιομηχανίας δε στηρίχθηκε σε μια εγχώρια δυναμική διαδικασία, αλλά εξαρτήθηκε από τις ξένες επιχειρηματικές αποφάσεις για την ανάληψη παραγωγικής δραστηριότητας στον ελληνικό χώρο. Η προσέλκυση ξένου επενδυτικού κεφαλαίου ευνοήθηκε τόσο από τις ξένες όσο και από τις εγχώριες δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τις οικονομικές επιλογές της χώρας.

Αυτή η εισροή κεφαλαίου από το εξωτερικό αντιμετωπιζόταν σαν ένας παράγοντας που θα συνέβαλε στη λύση ορισμένων διαρθρωτικών προβλημάτων, επιτρέποντας ταυτόχρονα τον προσανατολισμό προς τις παραδοσιακές κερδοσκοπικές δραστηριότητες.

- Η έλλειψη στοιχειώδους κρατικού προγραμματισμού και η τάση της οικονομικά άρχουσας τάξης για εύκολο και γρήγορο πλουτισμό, οδήγησαν στο στένεμα των δυνατοτήτων ανάπτυξης της χώρας με την ενίσχυση του τομέα των κατασκευών, της

υποδομής και της παραγωγής καταναλωτικών αγαθών και την επέκταση των εισαγωγών για προϊόντα που θα μπορούσαν να παραχθούν στη χώρα μας. Αυτό είχε σαν άμεσο αποτέλεσμα τη διαστρέβλωση των δυνατοτήτων αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πηγών της χώρας.

- Η πολιτική του τόπου μας προωθούσε τις επενδύσεις σε προγράμματα χαμηλής σύνθεσης κεφαλαίου, δίνοντας μ'αυτό τον τρόπο μια κατεύθυνση για τη μεγαλύτερη δυνατή απασχόληση με τις μικρότερες δυνατές πάγιες επενδύσεις. Η πολιτική αυτή οδήγησε στις σημερινές διαρθρωτικές αδυναμίες της οικονομίας μας.

Στη μεταπολεμική περίοδο δώθηκε αρχικά προτεραιότητα στη δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μέσω των οποίων βρέθηκε διέξοδος για ένα μεγάλο κομμάτι του οικονομικού ενεργού πληθυσμού της χώρας μας. Η κατεύθυνση όμως αυτή δυστυχώς δε συνοδεύτηκε από τον κατάλληλο προγραμματισμό και την απαραίτητη οικονομική ενίσχυση των επιχειρήσεων αυτών.

Παρακάτω θα αναφέρουμε πως διακρίνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις μεγάλες.

3. Κριτήρια καθορισμού ΜΜΕ

Για την κατάταξη των επιχειρήσεων κατά μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν διάφορα κριτήρια, εξαρτώμενα μέχρι ενός σημείου από το συγκεκριμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στο οποίο ανήκει η επιχείρηση. Εδώ θα αναφερθούμε συγκεκριμένα σε κριτήρια που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση μικρή ή μεσαία τα οποία είναι αποτέλεσμα ερευνών που έχουν γίνει.

(α) Αριθμός απασχολούμενων. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 άτομα ανήκουν στις μικρές επιχειρήσεις ενώ με προσωπικό από 100 έως 500 άτομα ανήκουν στις μεσαίες επιχειρήσεις. Επειδή όμως αυτό το κριτήριο δημιουργεί σύγχυση απ'ότι διαχωρισμό πρέπει να λάβουμε και άλλα κριτήρια υπόψη.

(β) Ετήσιος Κύκλος Εργασιών. Ο κύκλος εργασιών αναφέρεται στον όγκο των πωλήσεων μιας επιχείρησης ή αλλιώς στο ύψος των πραγματοποιούμενων κερδών. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν μεγάλα κέρδη. Δεν αποκλείεται όμως μια μεσαία επιχείρηση να πραγματοποιεί αρκετά σημαντικά κέρδη. Βλέπουμε ότι ούτε ο κύκλος εργασιών αποτελεί ασφαλές κριτήριο μεγέθους.

(γ) Το απασχολημένο κεφάλαιο. Αυτό το κριτήριο θα μπορούσαμε να πούμε ότι όντως διαχωρίζει τις μικρομεσαίες από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Εκτός όμως από το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται, ουσιαστικό ρόλο παίζει και η δραστηριότητα κάθε επιχείρησης ιδίως των ΜΜΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ – ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΜΕ

1.1 Ορισμός

Σ'αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με το τι ορίζεται σαν ΜΜΕ, αφού προηγουμένως αναφέραμε κάποια κριτήρια που διαχωρίζουν τις μικρομεσαίες από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένη και αμετάβλητη περιγραφή αυτής της κατηγορίας των επιχειρήσεων δεν υπάρχει αλλά ούτε κάποια νομική οριοθέτηση του χώρου που καταλαμβάνουν στη χώρα μας.

Συνήθως μια επιχείρηση χαρακτηριζόταν μικρομεσαία όταν απασχολούσε μέχρι 50 εργαζόμενους και με ετήσιο κύκλο εργασιών να μην υπερβαίνει τα 250 εκ. δρχ.

Πιο παλιά και καμιά φορά σήμερα επικρατεί η αντίληψη ότι οι ΜΜΕ είναι βιοτεχνίες. Αυτή η άποψη δεν έχει βάση στη σημερινή εποχή. Μάλιστα στη χώρα μας από το 1988 σαν μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που έχει προσωπικό μέχρι 100 άτομα και κύκλο εργασιών μέχρι 350 εκ.δρχ.

Στην Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση) με απόφαση του Συμβουλίου της (στις 19-4-94) που αφορά την παροχή κοινοτικών επιδοτήσεων για τα δάνεια που χορηγούνται στις ΜΜΕ των κρατών μελών της από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, διακρίνει τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας σε μικρότερες και μεγαλύτερες.

Μικρότερες ΜΜΕ θεωρούνται εκείνες που απασχολούν μέχρι 250 άτομα και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών της τάξης των 20 εκ. ECU (6 δις δραχμές). Σαν μεγαλύτερες ΜΜΕ είναι εκείνες που έχουν: (α) Προσωπικό έως 500 άτομα, (β) Καθαρό πάγιο ενεργητικό μέχρι 75 εκ. ECU (22,2 δις δραχμές) και (γ) Στο κεφάλαιό τους να μην συμμετέχει πάνω από το 1/3 εταιρεία που δεν είναι ΜΜΕ. Οι Ελληνικές ΜΜΕ στην πλειοψηφία τους ανήκουν στην πρώτη κατηγορία.

Η Ε.Ε. προσπαθεί για την ύπαρξη μιας ενιαίας αντιμετώπισης των ΜΜΕ σε όλα τα κράτη μέλη της. Αυτό όμως προϋποθέτει από την πλευρά των μελών της μια αναγκαία προσαρμογή σ'αυτά τα κριτήρια.

Σε πολλές οικονομικά αναπτυγμένες χώρες (Ιαπωνία, ΗΠΑ, Γερμανία) ο ρόλος των ΜΜΕ είναι τεράστιος. Οι ΜΜΕ είναι αρκετά ανταγωνιστικές, σε σημείο να προκαλούν δυσκολίες ακόμα και σε δύσκαμπτες μεγάλες επιχειρήσεις. Ένας λόγος που γίνεται αυτό είναι η χρησιμοποίηση εκσυγχρονισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Στη χώρα μας πάλι εκτός από τα κριτήρια που συνήθως εφαρμόζονται για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης σαν ΜΜΕ, υπάρχουν και κάποιες άλλες προϋποθέσεις όπως:

(α) Κάθεμια από τις ΜΜΕ να ελέγχει και να επηρεάζει ένα μέρος της αγοράς

(β) Να έχει οικονομική ανεξαρτησία και να μπορεί να προσαρμόζεται σε καινούριες «συνθήκες»

(γ) Ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας να έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησής του και η διοίκηση να εξασκείται μόνο απ'αυτόν.

Όπως φαίνεται τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κυτίως το ποσοτικό μέτρο, για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης σαν ΜΜΕ διαφέρει από χώρα σε χώρα.

1.2. Τομείς δραστηριότητας ΜΜΕ

Υπάρχουν κλάδοι όπου μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί πιο εύκολα και σε άλλους πιο δύσκολα. Οι τομείς δραστηριότητας που εμφανίζονται συχνότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι εξής: Μεταποίηση, Χονδρεμπόριο, Λιανεμπόριο και Υπηρεσίες.

Α.Μεταποίηση. Στο χώρο της μεταποίησης βιομηχανίες και βιοτεχνίες επεξεργάζονται και μετατρέπουν πρώτες ύλες σε προϊόντα. Στη συνέχεια αυτά τα προϊόντα μπορούν να πωληθούν σε άλλη μεταποιητική επιχείρηση σαν πρώτες ύλες για τη δημιουργία ενός άλλου προϊόντος, ή να πωληθούν χωρίς καμία άλλη μετατροπή σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους ακόμα και στους ίδιους τους καταναλωτές.

Β.Λιανεμπόριο. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανεμπόριο αγοράζουν προϊόντα είτε κατευθείαν από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις είτε από του χονδρέμπορους, για να τα μεταπωλήσουν στη συνέχεια στους καταναλωτές.

Γ.Χονδρεμπόριο. Οι χονδρέμποροι αποτελούν τους μεσάζοντες μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων και των λιανοπωλητών, οι οποίοι αφού αγοράσουν προϊόντα από τις μεταποιητικές τα αποθηκεύουν και τα μεταπωλούν ύστερα στους λιανοπωλητές ή και στους καταναλωτές.

Λόγω μάλιστα της σειράς αυτής των μεταπωλήσεων τα προϊόντα αποκτούν αξία τόπου και χρόνου διότι μεταφέρονται στον τόπο που είναι αναγκαία τη χρονική στιγμή που το επιθυμούν οι καταναλωτές.

Ο τομέας του χονδρεμπορίου αλλά και του λιανεμπορίου είναι προσφορά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διότι δεν χρειάζονται σημαντικές πάγιες επενδύσεις ή πολύπλοκα συστήματα οργάνωσης και προγραμματισμού.

Δ.Υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες δεν παράγουν κάποιο προϊόν αλλά πωλούν προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες-εργασίες στις παραπάνω τρεις μορφές επιχειρήσεων και στους καταναλωτές.

Η ίδρυση επιχείρησης παροχής υπηρεσιών απαιτεί μικρά κεφάλαια για να ξεκινήσει. Για παράδειγμα, ένας υδραυλικός χρειάζεται μια σειρά εργαλείων και ένα σχετικά μικρό στεγασμένο χώρο για να ξεκινήσει μια μικρή αλλά συχνά κερδοφόρα επιχείρηση.

Συμπεραίνουμε μετά από όλα αυτά ότι πιο εύκολη είναι η ίδρυση μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και πιο δύσκολη μιας μεταποιητικής. Ο χώρος της μεταποίησης δεν είναι απρόσιτος για τις μικρές επιχειρήσεις απλά η ίδρυση και επιβίωση σε αυτόν το χώρο είναι αρκετά δύσκολη. Αυτό οφείλεται στα αρκετά

μεγάλα κεφάλαια που συχνά απαιτούνται για την αγορά πάγιου τεχνολογικοί εξοπλισμού τα οποία δεν τα διαθέτει ένας μικρός επιχειρηματίας.

Επίσης η οργάνωση και διοίκηση σ'αυτές τις περιπτώσεις είναι αρκετά δαπανηρές και πολύπλοκες για έναν μικρό επιχειρηματία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΟΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

2.1. Οφελιμότητα των ΜΜΕ στην οικονομική ζωή της χώρας μας.

Η συμβολή των ΜΜΕ στην οικονομική κατάσταση της Ελλάδας είναι καθοριστική. Ο όγκος τους αυξάνει σημαντικά το ρόλο τους στη διαμόρφωση ενός μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων της χώρας μας.

Η αναμφισβήτητη οικονομική ανάπτυξη όμως δε σημαίνει και ξεπέραςμα του κατακερματισμού της βιομηχανικής παραγωγής σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρηματικές μονάδες (βιοτεχνίες, μικρές βιοτεχνίες).

Υποστηρίζεται ότι το ειδικό βάρος της βιοτεχνικής παραγωγής σε σχέση με τη συνολική παραγωγή του τομέα της μεταποίησης είναι αντιστρόφως ανάλογο με το επίπεδο της βιομηχανικής ανάπτυξης κάθε χώρας. Δηλαδή έχουμε ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων (συνήθως βιοτεχνίες) όταν δεν υφίσταται υψηλό επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης στη χώρα.

Στατιστικά οι αριθμοί δείχνουν ότι οι ΜΜΕ αποτελούν μια τεράστια εφεδρία στον τομέα της απασχόλησης και έχουν την ικανότητα να μειώνουν το έντονο πρόβλημα της ανεργίας.

Σε περιοχές που βρίσκονται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση η οποία οφείλεται στην ανεργία και την αστυφιλία, οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν το σημαντικότερο στήριγμα της υποτονικής δραστηριότητας που παρατηρείται. Αυτό το φαινόμενο το συναντάμε κυρίως στην ύπαιθρο και στις περισσότερες επαρχιακές πόλεις.

Η σπουδαιότητα αυτή των ΜΜΕ εκφράζεται με το γεγονός ότι η ύπαρξή τους καθυστερεί ως ένα βαθμό την μονοπώληση της οικονομίας της χώρας μας από τα μεγάλα οικονομικά συμφέροντα.

Η ανάπτυξη των ΜΜΕ μπορεί να θεωρηθεί σαν βασική προϋπόθεση της συνολικής κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης της χώρας μας αφού όπως τονίσαμε παραπάνω αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της οικονομίας μας και του ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού.

Απαιτείται όμως για την ανάπτυξη αυτή μια ανάλογη στρατηγική τόσο από την πλευρά των ΜΜΕ όσο και από την πλευρά του κράτους. Σκοπός των στρατηγικών αυτών που θα επιλεγθούν είναι να καθοριστεί η εξέλιξη και η ολοκλήρωση των ΜΜΕ στο συνολικό οικονομικό σύστημα.

2.2. Χώρος που καταλαμβάνουν οι ΜΜΕ στη χώρα μας.

Η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας αποτελείται από μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις οι οποίες ξεπερνούν τις 500,000. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας αυτές η συγκριτική πλειοψηφία του 97% αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές ποσοστό 58%

δραστηριοποιούνται στο χώρο του εμπορίου, το 28% περίπου στο χώρο της βιομηχανίας και της βιοτεχνίας, και ένα ποσοστό μικρότερο του 14% ασχολείται με όλους τους άλλους κλάδους.

Διαχρονικά ο αριθμός των ΜΜΕ παραμένει σχετικά σταθερός και αυτό ακριβώς αποτελεί ένα κριτήριο για τη συμβολή τους σε οποιαδήποτε εθνική οικονομία. Εξάλλου όπως έχουμε ήδη αναφέρει για να δημιουργήσει κάποιος μια ΜΜΕ χρειάζεται σχετικά περιορισμένα μέσα και αυτό είναι ένα ενθαρυντικό στοιχείο για να εξακολουθεί ο αριθμός των μικρών επιχειρήσεων να παραμένει μεγάλος.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η αναφορά στη σχέση μεταξύ μεγέθους επιχειρήσεως προς τον αριθμό απασχολούμενων. Σύμφωνα με το πρόγραμμα για τις ΜΜΕ το 57% περίπου των απασχολούμενων στους τομείς της βιομηχανίας, βιοτεχνίας και παροχής υπηρεσιών εργάζεται σε επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό από 1-9 άτομα, ενώ αντίστοιχο ποσοστό των απασχολούμενων στο εμπόριο είναι 82,5%.

Είναι λοιπόν φανερό ότι οι ΜΜΕ δεσπόζουν στην ελληνική οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ αλλά και των μεγάλων επιχειρήσεων.

3.1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ΜΜΕ.

Μια επιχείρηση θεωρείται μικρομεσαία όταν έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- 1) Ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης μιας ΜΜΕ αποκτά όλο και μεγαλύτερη εμπειρία επιλύοντας κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται στην επιχείρησή του.
- 2) Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της ΜΜΕ είναι υπό ανάπτυξη.
- 3) Οι περιορισμένες εμπορικές πράξεις δε δίνουν τη δυνατότητα επενδύσεων σε θέματα ρουτίνας της διοίκησης με αποτέλεσμα μα μη μπορεί μια ΜΜΕ να εκμεταλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.
- 4) Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων και όχι μέσω της οργανωτικής δομής της ΜΜΕ.
- 5) Οι ΜΜΕ δεν μπορούν να πάρουν τυποποιημένες επιχειρηματικές αποφάσεις απαραίτητες για τη λύση πρακτικώς καθημερινών προβλημάτων.
- 6) Οι περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες συχνά ενσωματώνονται στην απολυταρχία του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία της ΜΜΕ.
- 7) Λόγω του μεγέθους της, μια ΜΜΕ συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα πρόσληψης ικανών διοικητικών στελεχών για τη στελέχωσή της. Αυτό οφείλεται και στις περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.
- 8) Ο ιδιοκτήτης της ΜΜΕ είναι αυτός που συνήθως αναλαμβάνει και τη διοίκηση της επιχείρησης με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι να μη γίνονται ξεκάθαροι στους εργαζόμενους οι οποίοι με τη σειρά τους να μη γνωρίζουν «γιατί» εργάζονται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εργασιακή συμπεριφορά του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία βραχύχρονα να συγχέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- 9) Η ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης εξαρτάται πολλές φορές από τη δραστηριοποίηση του επιχειρηματία και όχι από το ίδιο το προϊόν. Αυτό συμβαίνει διότι δεν κατορθώθηκε από πλευράς της ΜΜΕ να δημιουργήσει το προϊόν δική του «προσωπικότητα» ώστε να διαθέτει επώνυμη ζήτηση. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι να διαλύονται πολλές ΜΜΕ με το φυσικό θάνατο του ιδιοκτήτη τους.

3.2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεγάλων επιχειρήσεων.

Προτού αναφέρουμε και τα χαρακτηριστικά μιας μεγάλης επιχείρησης θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα των ΜΜΕ και των μεγάλων επιχειρήσεων αποτελούν και διαφορές τους.

- 1) Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση μέσω του ανεπτυγμένου διοικητικού και οργανωτικού συστήματος (μάρκετινγκ, παραγωγή, πωλήσεις, χρηματοδότηση) που διαθέτουν, να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα αυτού για την επίτευξη έγκαιρων και οικονομικών λύσεων για τα επί μέρους προβλήματα τους.
- 2) Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται βασικά από τις επιμέρους διευθύνσεις οι οποίες έχουν γνώση του αντικειμένου και της ευθύνης των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους.
- 3) Οι κεφαλαιούχοι συχνά αποτελούν κάτι ξεχωριστό από τη διοίκηση της επιχείρησης και αυτό δίνει μια μοναδικότητα στους σκοπούς της.
- 4) Το ανεπτυγμένο διοικητικό σύστημα (μάρκετινγκ, παραγωγή κ.λ.π.) των μεγάλων επιχειρήσεων δίνει τη δυνατότητα ανάλυσής του και εύρεσης σχεδίου το οποίο θα ευνοήσει την ανάπτυξή της και την επίτευξη των στόχων της
- 5) Τέλος, η διοίκηση μιας μεγάλης επιχείρησης θα μπορούσε να αποτελεί την κυβέρνηση σε μακροχρόνια βάση για την επίτευξη στόχων η οποία ορίζεται από τους κεφαλαιούχους.

Συμπεραίνουμε ότι οι διαφορές μεταξύ ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικές και αφορούν περισσότερο τους τομείς της οργάνωσης και της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ΜΜΕ δυστυχώς σαν οικονομική μονάδα, ακολουθεί απλά τη φορά των οικονομικών πραγμάτων καμιά φορά χωρίς συγκεκριμένους στόχους ή συγκεκριμένη «γραμμή» πλεύσης. Αποτέλεσμα αυτών, η ΜΜΕ να μην καταφέρνει να επιβιώνει σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πληθωρισμού και οικονομικής επανάστασης όπως είναι η φάση της οικονομίας που διανύουμε σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ – ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΜΜΕ

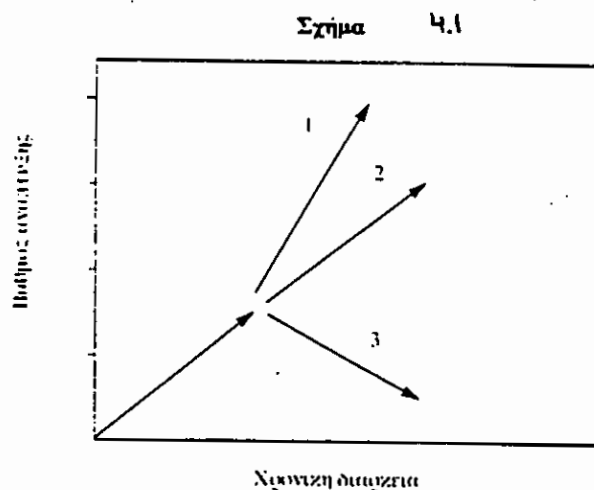
4.1. Πορεία της ΜΜΕ.

Από τη χρονική στιγμή έναρξης των εργασιών της μια ΜΜΕ ακολουθεί μια από τις παρακάτω πορείες:

(α) Μια μέτρια αναπτυξιακή πορεία κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της. Ακολουθεί στη συνέχεια περίοδος γρήγορης ανάπτυξης με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξελίσσεται σε μεγάλη.

(β) Η δεύτερη πορεία θεωρείται περισσότερο συνηθισμένη για τις ΜΜΕ. Και εδώ ακολουθείται για πολλά χρόνια η προηγούμενη μέτρια αναπτυξιακή πορεία χωρίς όμως να εξελιχθούν οι μικρομεσαίες αυτές επιχειρήσεις σε μεγάλες, αλλά και χωρίς να εξαφανίζονται από το χώρο της αγοράς.

(γ) Τέλος, ένας αρκετά σημαντικός αριθμός ΜΜΕ αφού ακολουθήσει τη συνηθισμένη μέτρια αναπτυξιακή πορεία τα πρώτα έτη ζωής του καταλήγει να ακολουθεί μια φθίνουσα πορεία και να οδηγείται σε εξαφάνιση.



4.2. Κύκλος ζωής της ΜΜΕ.

Κάθε επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί, όπως αναφέραμε προηγουμένως, μια συγκεκριμένη πορεία. Αυτή ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης την οποία θα εξετάσουμε παρακάτω.

Ο κύκλος ζωής μιας ΜΜΕ αποτελείται από τρεις διαφορετικές φάσεις και η καθεμία φάση από τέσσερα στάδια (Εισαγωγής, Ανάπτυξης, Ωρίμανσης και Κάμψης).

Οι τρεις φάσεις του κύκλου ζωής μιας ΜΜΕ είναι:

Α. Καμπύλη Ιδεών. Σαν καμπύλη ιδεών ονομάζεται το σύνολο των διεργασιών που γίνονται πριν δημιουργηθεί η επιχείρηση. Αναλυτικότερα, στο πρώτο στάδιο της εισαγωγής ο κεφαλαιούχος – επιχειρηματίας προβληματίζεται για το εάν θα δημιουργήσει μια επένδυση ή όχι, εξετάζοντας τα διάφορα οικονομικά εμπόδια που υπάρχουν. Στο στάδιο της ανάπτυξης ασχολείται με το εάν θα παράγει μια μεγάλη

«γκάμα» προϊόντων εξετάζοντας καθεμία ξεχωριστά από πλευράς παραγωγής, αγοράς, τεχνολογίας κ.λ.π.

Στο τρίτο στάδιο της ωρίμανσης ο επιχειρηματίας εξετάζει αναλυτικότερα κάποιο προϊόν στο οποίο έχει καταλήξει με έρευνα αγοράς σε παρόμοια προϊόντα που ήδη διατίθενται από άλλες επιχειρήσεις.

Στο τελευταίο στάδιο της κάμψης, ο επιχειρηματίας καταλήγει πλέον στην επιλογή ενός συγκεκριμένου προϊόντος και ασχολείται στη συνέχεια με την απόκτηση του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού, ενός ειδικευμένου προσωπικού, πρώτες ύλες κ.λ.π. για να ξεκινήσει η παραγωγή του επιλεγμένου αυτού προϊόντος.

Β. Κύκλος ζωής της επιχείρησης. Εδώ στο στάδιο της εισαγωγής πρωτοπαρουσιάζεται η επιχείρηση στον επιχειρησιακό χώρο, αναζητώντας συνεργασία με προμηθευτές για προμήθεια πρώτων υλών και με πελάτες χονδρέμπορους – λιανέμπορους. Σ' αυτό το σημείο η ΜΜΕ αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα λόγω μεγέθους.

Επίσης οι τράπεζες διατηρούν μια επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μια νέα οικονομική μονάδα. Τα δε προϊόντα της ΜΜΕ τα υποδέχονται και οι τελικοί καταναλωτές με δισταγμό.

Στο στάδιο της ανάπτυξης η ΜΜΕ πρέπει να καθορίσει με μεγάλη προσοχή και διαύγεια τους στόχους της και να εκμεταλευτεί με τον καλύτερο τρόπο τα μέσα που διαθέτει για να μπορέσει να επιβιώσει.

Είναι η περίοδος που πρέπει να κερδίσει την αξιοπιστία των προμηθευτών και καταναλωτών της, ακόμα και των ανταγωνιστών της.

Στη φάση αυτή πολλές ΜΜΕ εγκαταλείπουν τον αγώνα είτε λόγω έλλειψης στόχων είτε λόγω «ανωριμότητας».

Στο τρίτο στάδιο της ωρίμανσης η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη και έχει πλέον κερδίσει θέση στο χώρο της αγοράς. Η επιχείρηση έχει γίνει σεβαστή από τους συνεργάτες της και αυτοί από την πλευρά τους είναι πρόθυμοι είτε σαν τράπεζες να τις χρηματοδοτήσουν είτε σαν προμηθευτές να ανοίξουν πιστωτικό λογαριασμό.

Σ' αυτό το σημείο η ΜΜΕ ή θα συνεχίσει να αναπτύσσεται ή θα ακολουθήσει θφίνουσα πορεία (στάδιο κάμψης).

Όντως όταν η επιχείρηση φτάσει στο στάδιο της κάμψης αρχίζει να αντιμετωπίζει πτώση των πωλήσεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας και την απικυλακτικότητα τόσο των προμηθευτών όσο και των τραπεζών.

Επίσης οι καταναλωτές αναζητούν την ικανοποίηση των αναγκών τους σε άλλα προϊόντα. Εδώ η επιχείρηση ή θα σταματήσει να λειτουργεί κυρύσσοντας πτώχευση ή θα προσπαθήσει με μια νέα, μοντέρνα και δυναμική μορφή να συνεχίσει τον αγώνα της επιβίωσης και της ανάπτυξης.

Γ. Καμπύλη Καταναλωτών. Στη φάση αυτή παρουσιάζεται η συμπεριφορά των καταναλωτών έναντι της ΜΜΕ και των προϊόντων της. Στο πρώτο στάδιο της εισαγωγής εμφανίζονται οι πρώτοι πρόθυμοι να δοκιμάσουν το νέο προϊόν, καταναλωτές.

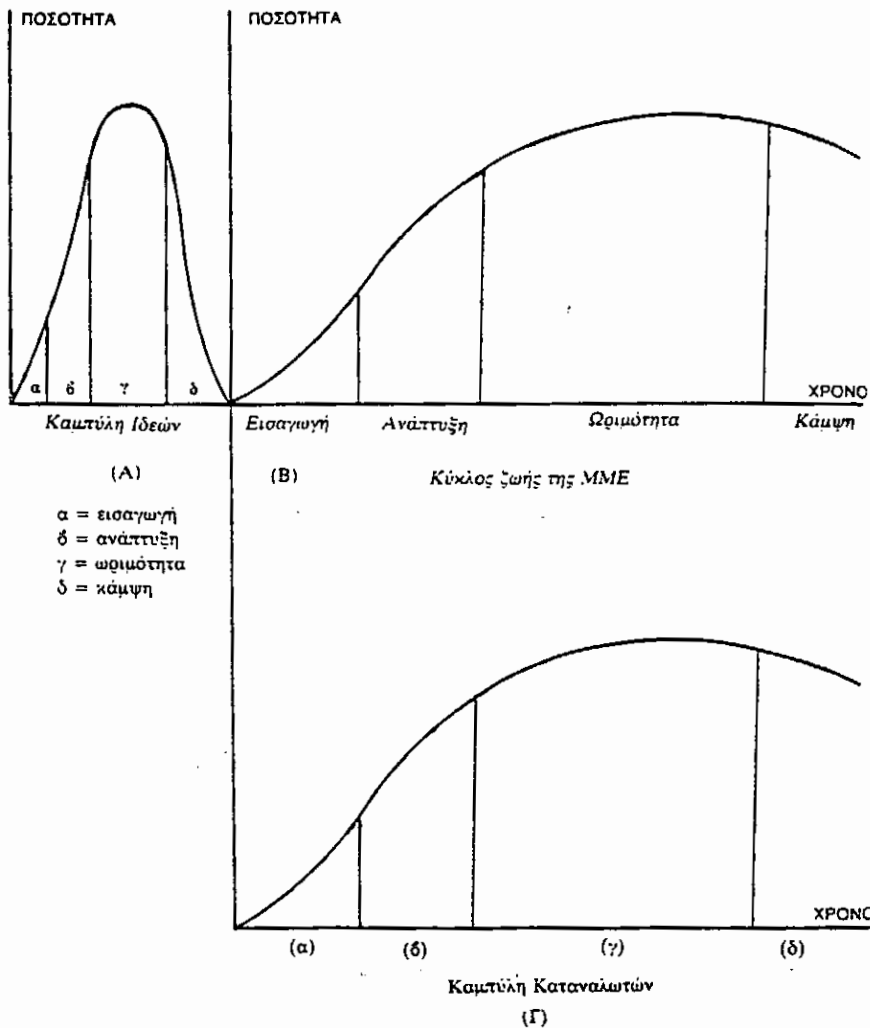
Στο στάδιο της ανάπτυξης οι καταναλωτές αρχίζουν να αποδέχονται την ύπαρξη των προϊόντων της ΜΜΕ. Η επιχείρηση στο τέλος αυτού του σταδίου και

στην αρχή της «ωρίμανσης» έχει επιλύσει αρκετά οικονομικά προβλήματα που αφορούν την παραγωγή των προϊόντων της.

Φτάνοντας πλέον στο στάδιο της ωρίμανσης, τα προϊόντα της επιχείρησης γίνονται δεκτά και από τους «δυσκολόπιστους» καταναλωτές. Αυτοί αποτελούν συνήθως και τους σταθερούς πελάτες της επιχείρησης.

Τέλος, στο στάδιο της κάμψης, οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν το προϊόν ή τα προϊόντα της επιχείρησης. Συνήθως σταματούν να αγοράζουν το προϊόν οι αρχικοί καταναλωτές και στη συνέχεια αυτοί που θεωρήθηκαν σταθεροί καταναλωτές.

Στον κύκλο ζωής της ΜΜΕ που αναλύσαμε παραπάνω, με την κατάλληλη οργανωτική σύνθεση (δομή) μπορεί να αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου, τον κύκλο εργασιών της και να αυξήσει την παραγωγή προϊόντων έτσι ώστε να συνεχίσει μια εξελικτική πορεία.



(4.2.) Διάγραμμα : Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΜΙΑΣ ΜΜΕ

5.1. Επιχειρηματίας και διοικητικά στελέχη.

Σε μια τυπική διάταξη των διοικητικών πραγμάτων η διαφορά μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους είναι αρκετά φανερή. Ο επιχειρηματίας έχει διπλό ρόλο, είναι ο άνθρωπος που παρέχει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση. Αυτή μπορεί να θεωρηθεί και η κύρια διαφορά μεταξύ μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στη μεγάλη επιχείρηση οι μέτοχοι προσφέρουν το κεφάλαιο ενώ τη διεύθυνση των επιμέρους λειτουργιών της την αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη ή αλλιώς managers.

Στη μικρομεσαία επιχείρηση ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας έχει την τελική απόφαση για οτιδήποτε, πράγμα που σημαίνει ότι ελέγχει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το διοικητικό στέλεχος σε μια ΜΜΕ το βρίσκουμε με υπαλληλική εξάρτηση δηλαδή σαν απλό υπάλληλο το οποίο παρέχει σαν κεφάλαιο τις γνώσεις του.

5.2. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία μιας ΜΜΕ.

Ο μικρός επιχειρηματίας είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη της οργάνωσης της επιχείρησης, που συμμετέχει ενεργά στη λειτουργία της και επιπλέον φέρει τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου τον καθιστά προσεκτικότερο κατά την άσκηση της οργανωτικής του δραστηριότητας και περισσότερο οργανωτικό και δραστήριο κατά τη συμμετοχή του στη λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια η αίσθηση της συμμετοχής στην οργάνωση και λειτουργία ενισχύει την αυτοπεποίθησή του και μειώνει το αίσθημα της ανασφάλειας που προκαλεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

Ο ιδιοκτήτης μιας μεγάλης επιχείρησης αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο αλλά δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί μόνος του στις απαιτήσεις της οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης. Εδώ είναι που αναλαμβάνουν το καθήκον οι επαγγελματίες μανάτζερς.

Η ισχυρή επιθυμία για γρήγορη οικονομική και κοινωνική άνοδο, η διάθεση για σκληρή δουλειά και ο δυναμισμός, επίσης είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του μικρού επιχειρηματία.

Εκτός από τα παραπάνω άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα πρέπει να διαθέτει ένας μικρός επιχειρηματίας είναι:

- Ικανότητα για συνεργασία με άλλους
- Πνεύμα αισιοδοξίας

- Υπομονή, ακεραιότητα και αυτοπειθαρχία
- Ικανότητα να αντιμετωπίζει δημιουργικά προβλήματα της επιχείρησής του και προθυμία ανάληψης κινδύνων.
- Ανεξαρτησία
- Εμπιστοσύνη και σεβασμό
- Εξειδικευμένη εμπειρία, και
- Υπευθυνότητα

Σημειώνουμε σ'αυτό το σημείο ότι οι επιχειρηματίες είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους και ως προς την προσωπικότητά τους και ακόμα ως προς τον τρόπο που εργάζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΜΜΕ

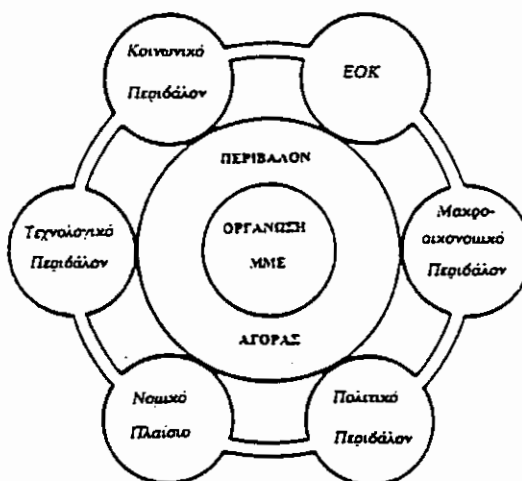
Με την έννοια «περιβάλλον μιας επιχείρησης» εννοούμε το σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν κάθε ενέργειά της. Έτσι και η ΜΜΕ έχει το δικό της εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που θα αναλύσουμε παρακάτω.

6.1. Εσωτερικό περιβάλλον ΜΜΕ.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις επιχειρηματικές αποφάσεις, κινήσεις που επηρεάζονται μόνο από την ίδια την επιχείρηση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι:

- (α) Οι χρηματοδοτικοί πόροι (παρακρατηθέντα κέρδη, δανειακό κεφάλαιο, μετοχικό κεφάλαιο)
- (β) Οι φυσικοί πόροι οι οποίοι αναφέρονται στις εγκαταστάσεις, στον μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα.
- (γ) Οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι αφορούν στην εύρεση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, την τοποθέτησή του στην σωστή θέση, την εύρεση κινήτρων για καλύτερη απόδοση και τον υπολογισμό της απόδοσης των εργαζομένων.
- (δ) Οι τεχνολογικοί πόροι.



(α.) Διαγράμμα : Το περιβάλλον της ΜΜΕ

6.2. Εξωτερικό περιβάλλον ΜΜΕ.

Κάθε μια επιχείρηση γεννιέται και ζει μέσα σε ένα περιβάλλον όπου δεν είναι δυνατόν να μην αλληλοεπηρεάζονται και περισσότερο η επιχείρηση από αυτό το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια ΜΜΕ είναι οι εξής:

- Α) Οι διεθνείς οικονομικές σχέσεις ή αλλιώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια Εθνική Οικονομία.
- Β) Το πολιτικό περιβάλλον
- Γ) Το οικονομικό περιβάλλον
- Δ) Το νομικό περιβάλλον
- Ε) Το τεχνολογικό περιβάλλον
- ΣΤ) Το κοινωνικό περιβάλλον (δημογραφικοί παράγοντες)
- Ζ) Το περιβάλλον της Αγοράς

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε ένα από τους παράγοντες αυτούς ώστε να αντιληφθούμε τη σπουδαιότητα και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Α. Διεθνείς οικονομικές σχέσεις

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ερευνήσουν και να ενημερωθούν για τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις οι οποίες αναφέρονται: (1) Στην εξωτερική πολιτική της χώρας μας και των άλλων χωρών στις οποίες η επιχείρηση εξάγει προϊόντα, διότι επηρεάζονται έντονα οι δραστηριότητές της, (2) Στις διεθνείς Συμφωνίες. Η Παγκόσμια Οργάνωση Εμπορίου (Π.Ο.Ε.) π.χ. έχει σα βασικό σκοπό την προοδευτική μείωση των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο. Σκοπός της αυτός, για να δημιουργηθεί μια διεθνής αγορά η οποία θα έχει ευνοϊκές επιδράσεις για όλα τα συμμετέχοντα κράτη, (3) Στις οικονομικές συνεργασίες, ενοποιήσεις όπως αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) με απώτερο σκοπό την οικονομική και πολιτική ενοποίηση των κρατών – μελών της. Η Ε.Ε. επιδιώκει μαζί με τα παραπάνω και την ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και συντελεστών παραγωγής καθώς και μια κοινή εξωτερική δασμολογική πολιτική.

Β. Το πολιτικό περιβάλλον

Το κράτος μπορεί και επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, ακόμα και τις αποφάσεις που παίρνονται σε αυτές, διότι δημιουργεί νόμους που αφορούν ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Έτσι το κράτος μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες ή απειλές (προβλήματα) όσον αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάρη, ευκαιρίες για την αύξηση των δραστηριοτήτων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι: 1) Το κράτος είναι ένας σημαντικός καταναλωτής αγαθών και υπηρεσιών. Ο παράγοντας αυτός αυξάνει τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων οι οποίες είναι προμηθευτές του κράτους. 2) Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις με στόχο να τις βοηθήσει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Όντως υπάρχουν διάφοροι αναπτυξιακοί νόμοι οι οποίοι παρέχουν άμεσες και έμμεσες ενισχύσεις με στόχο την ενθάρρυνση των επενδύσεων και την ανάπτυξη επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους. 3) Το κράτος προστατεύει τις εγχώριες επιχειρήσεις απέναντι στον αθέμιτο ανταγωνισμό από το εξωτερικό. Αυτό γίνεται με

ποσοτικούς περιορισμούς στις εξαγωγές, δασμούς καθώς και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του Dumbing.

Οι συχνές μεταβολές στους νόμους που αφορούν τις επιχειρήσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις και κάνουν δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Εκείνο που απασχολεί περισσότερο τους επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη είναι η πολιτική αβεβαιότητα.

Γ. Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση της χώρας μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις προοπτικές των επιχειρήσεων. Οι κυριότεροι οικονομικοί παράγοντες που πρέπει να εξετάζονται από τις επιχειρήσεις είναι: 1) Η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία, π.χ. οι υφέσεις συνήθως οδηγούν στην ανεργία με άμεση συνέπεια τη μείωση των πωλήσεων των επιχειρήσεων. 2) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές που επικρατούν στην αγορά. Οι έντονες πληθωριστικές πιέσεις έχουν σαν αποτέλεσμα τον έλεγχο των αμοιβών των εργαζομένων και των τιμών των προϊόντων. 3) Η νομισματική πολιτική, οι διακυμάνσεις των επιτοκίων καθώς και η υποτίμηση και ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα άλλων χωρών. Η ελληνική οικονομία εισάγει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η βιομηχανία. Το κόστος εισαγωγής προσδιορίζεται από την τιμή πώλησης των πρώτων υλών (στη χώρα εξαγωγής) και την ισοτιμία Δραχμής-Δολλαρίου ΗΠΑ ή άλλων ξένων νομισμάτων 4) Το ισοζύγιο πληρωμών, το πλεονάσματα δηλαδή, ή τα ελλείματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο. Μια μεταβολή στο ισοζύγιο πληρωμών μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει το εξωτερικό εμπόριο.

Δ. Νομικό περιβάλλον.

Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται μια ΜΜΕ αποτελεί παράγοντα όχι μόνο εκσυγχρόνησης της δομής του περιβάλλοντος αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Η δημιουργία ενός νομικού πλαισίου γίνεται για την προστασία τόσο των καταναλωτών, προμηθευτών κ.λ.π. όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

Ε. Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι επιρροές των τεχνολογικών μεταβολών εμφανίζονται με διάφορους τρόπους όπως: με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, με βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, αυτοματισμό της παραγωγής, αλλαγές στον τρόπο κατασκευής των προϊόντων κ.λ.π. Επίσης η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει και τον κύκλο ζωής των προϊόντων, όπου στο τελευταίο στάδιο ζωής οι πωλήσεις των προϊόντων έχουν μείωση. Μερικές φορές όμως ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να οδηγηθεί σε μια νέα ανάπτυξη ενώ ήδη έχει αρχίσει η μείωσή του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης η οποία θα το βελτιώσει με νέες ιδιότητες. Ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών σε μια επιχείρηση μπορεί να προσδιοριστεί από την οικονομική της κατάσταση.

Συμπεραίνουμε ότι οι τεχνολογικές μεταβολές μπορούν να μεταβάλουν τη ζήτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αλλά όταν οι τεχνολογικές εξελίξεις εφαρμόζονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τα προϊόντα της απαρχιωμένα. Οπότε οι επιχειρήσεις που επωφελοούνται από τις σύγχρονες

τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν τον κλάδο τους έχουν ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

ΣΤ. Κοινωνικό περιβάλλον.

Οι κυριώτεροι κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι το μέγεθος του πληθυσμού, οι μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού και η κατανομή του εισοδήματος του πληθυσμού. Επίσης σημασία έχουν και οι αλλαγές που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής των ανθρώπων.

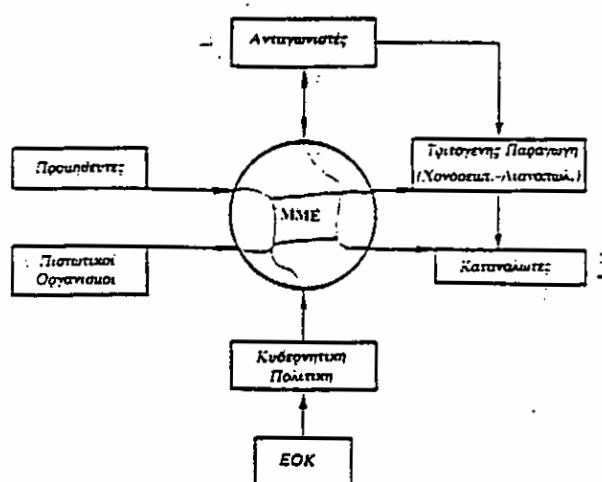
Ζ. Το περιβάλλον της Αγοράς.

Αυτός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την υπόσταση μιας ΜΜΕ διότι έρχεται σε άμεση επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Τα στοιχεία που αποτελούντο περιβάλλον αγοράς είναι:

- 1) Οι ανταγωνιστές. Συχνά η είσοδος νέων ανταγωνιστών κάνει δυσκολότερο για μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της εκτός εάν οι υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις καταφέρουν μαζί να αυξήσουν την αρχική ζήτηση των προϊόντων τους.
- 2) Οι προμηθευτές. Βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού αποτελεί η ικανότητα που έχουν οι προμηθευτές να επιβάλλουν περιορισμούς στις τιμές ή στις ποσότητες των προϊόντων σ'ένα κλάδο επιχειρήσεων. Ο προμηθευτής έχει τη δύναμη να υψώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη του αγοραστή, όταν ο αγοραστής δεν είναι σημαντικός πελάτης.
- 3) Πιστωτικά ιδρύματα όπως Τράπεζες, Χρηματιστήριο κ.λ.π.
- 4) Οι καταναλωτές. Σ'αυτούς απευθύνεται με τα προϊόντα της η επιχείρηση. Σαν καταναλωτές θεωρούνται: Οι τελικοί καταναλωτές, οι βιομηχανικοί καταναλωτές, οι χονδρέμποροι – λιανέμποροι, διάφοροι οργανισμοί και το κράτος.

Είναι γεγονός πάντως, ότι λόγω των παραπάνω παραγόντων μια επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα μεταφέρει τις επιρροές αυτές που δέχεται από το περιβάλλον της στους καταναλωτές της.

Το διάγραμμα 5 μας δίνει μια δυναμική μορφή της επίρροής του περιβάλλοντος στην μικρομεσαία επιχείρηση.



(6.2.) Διάγραμμα : Επίρροες του περιβάλλοντος στην ΜΜΕ

ΜΕΡΟΣ Β

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΜΜΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο μέρος κάναμε μια κάπως αναλυτική αναφορά στις ιδιότητες των ΜΜΕ μέχρι και τις επιρροές που ασκεί το περιβάλλον στις οικονομικές αυτές μονάδες. Στα παρακάτω κεφάλαια θα εξετάσουμε τις προοπτικές και κυρίως τα προβλήματα που περιβάλλουν μια μικρομεσαία επιχείρηση και επίσης θα γίνουν συγκρίσεις με αντίστοιχα προβλήματα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Λόγω της ένταξης της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) έχουν διαμορφωθεί συνθήκες για τις ΜΜΕ (αφορούν την οργάνωση, λειτουργία τους κ.λ.π) τις οποίες θα αναφέρουμε εν συντομία ως εισαγωγή του δεύτερου μέρους .

Με τη διεθνοποίηση της αγοράς που επιβάλλει η Ε.Ε. ενδίδεται ο ανταγωνισμός ενώ παράλληλα περιορίζονται οι δυνατότητες παρέμβασης και προστασίας στα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους. Το γεγονός ότι τόσα χρόνια στη χώρα μας είχαμε έντονη προστασία χωρίς αποτελέσματα δεν σημαίνει ότι ο προστατευτισμός δεν αποτελεί απαραίτητο μέσο οικονομικής πολιτικής στην πορεία της χώρας για εκβιομηχάνιση.

Η προστασία της εγχώριας αγοράς ενώ είναι σημαντική δεν είναι επαρκής προϋπόθεση για την ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας. Πρέπει να υπάρχει μια πραγματική πολιτική βούληση.

Η Ε.Ε. δεν έχει αναπτύξει μια πολιτική ουσιαστικής ενίσχυσης των ΜΜΕ. Κάτω όμως από την πίεση της όλο και αυξημένης ανεργίας η πολιτική για τις ΜΜΕ απασχολεί όλο και περισσότερο τα όργανα της Ε.Ε. Τα στοιχεία όμως της πολιτικής αυτής αφορούν ΜΜΕ οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με το επίπεδο ανάπτυξης και τις προοπτικές εξέλιξης των ΜΜΕ στη χώρα μας.

Οι ΜΜΕ στην Ε.Ε. έχουν σημαντικές διαφορές με αυτές της χώρας μας. Παραδείγματος χάρη στην Ε.Ε. οι μικρομεσαίες παράγουν προϊόντα σε τομείς τεχνολογικής ακμής, και έχουν υψηλή τεχνολογική στάθμη. Ενώ στη χώρα μας παράγουν προϊόντα που δεν έχουν μεγάλες τεχνολογικές απαιτήσεις και απο την άποψη της ποιότητας καλύπτουν καταναλωτές με σχετικά χαμηλά εισοδήματα, αντίθετα με τις ΜΜΕ της Ε.Ε. που καλύπτουν υψηλής ποιότητας εξατομικεύμενων καταναλωτικών αναγκών.

Το επίπεδο οργάνωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της χώρας μας, παρουσιάζει μεγάλες ελλείψεις σε όλο το φάσμα των λειτουργιών τους. Επίσης το επίπεδο της παραγωγικότητας των ΜΜΕ βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα με συνέπεια να γίνεται αναγκαία η εύρεση άλλου μοντέλου ανάπτυξής τους στο μέλλον.

Για να δημιουργήσουμε γενικά μια βιώσιμη διάρθρωση δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία αν θα παράγουμε προϊόντα για εξαγωγές ή για να υποκαταστήσουμε τις εισαγωγές. Εκείνο που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι να **παράγουμε**. Βεβαίως δεν είναι δυνατό να παράγουμε όλα τα προϊόντα, γι'αυτό και πρέπει να επιλέξουμε ορισμένα για εντατική ανάπτυξη μέσα από ολοκληρωμένα συστήματα παραγωγής για τη διασφάλιση της καλής ποιότητας και της αφθονίας των ενδιάμεσων εισροών και εκροών που μειώνουν το κόστος και μεγιστοποιούν την αξιοποίηση των υπάρχοντων πόρων.

Σημειώνουμε ότι μέχρι σήμερα, το μοντέλο ανάπτυξης των ΜΜΕ που ακολουθούσε η χώρα μας είχε σαν αποτέλεσμα κάθε προσπάθεια που γινόταν για την

αύξηση της παραγωγής μας σαν χώρα να ευνοεί περισσότερο το εισαγωγικό εμπόριο.

Τονίσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο τον σημαντικό χώρο που καταλαμβάνουν οι ΜΜΕ στην ελληνική και διεθνή κοινωνία και ότι διαδραματίζουν κυρίαρχο στοιχείο στην οικονομία της χώρας μας.

Παρακάτω θα δούμε πως είναι πιό εύκολο να ξεκινήσει ένα άτομο μια μικρομεσαία επιχείρηση παρά να βρει μια κατάλληλη θέση εργασίας στον ιδιωτικό ή δημόσιο χώρο όπου θα μπορεί να προσφέρει όλες τις γνώσεις του και τις ικανότητές του χωρίς «περιορισμό».

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι για την είσοδο ενός ατόμου στον αγώνα για να επιτύχει ως ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης και από τους οποίους οι πιό συνηθισμένοι είναι:

A) Η αγορά λειτουργούσας επιχείρησης. Πλεονέκτημα της αγοράς αυτής αποτελεί η ύπαρξη πληροφοριακού υλικού καταχωρημένο στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, μέσα από τα οποία παρουσιάζεται ανάγλυφη η πορεία της επιχείρησης κατά το παρελθόν. Διαπιστώνεται δηλ. από τις πληροφορίες αυτές εαν η επιχείρηση πραγματοποίησε ικανοποιητικά κέρδη στο παρελθόν και εαν υπάρχουν προοπτικές για μια παραπέρα κερδοφόρα πορεία. Επίσης διαπιστώνεται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο πάγιος εξοπλισμός και ότι υπάρχει ένα ήδη διαμορφωμένο δίκτυο πελατών και προμηθευτών.

Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα αυτά, ο νέος ιδιοκτήτης έχει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που θα του «κληροδοτήσει» ο πρώην ιδιοκτήτης και τα οποία είναι δυνατόν να αφορούν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες, την εκπλήρωση υποχρεώσεων από συμβάσεις που καταρτήθηκαν από άλλους κ.λ.π.

B) Η ίδρυση νέας επιχείρησης. Η ίδρυση νέας επιχείρησης ενσαρκώνει τις φιλοδοξίες του υποψήφιου επιχειρηματία στον οποίο δίνεται η ευκαιρία να κάνει τις δικές του επιλογές όσον αφορά το αντικείμενο δραστηριότητάς του, τους συνεργάτες του και τον τρόπο προσέγγισης της πελατείας του.

Η ίδρυση όμως νέας επιχείρησης σε σχέση με την αγορά (επιχείρησης) μειονεκτεί κατά το ότι έχει να αντιμετωπίσει αυξημένη αβεβαιότητα. Ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να δημιουργήσει από το μηδέν ένα ικανοποιητικό δίκτυο πελατών και προμηθευτών. Επίσης η εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης είναι δύσκολη, καθ'όσον οι τράπεζες και οι λοιποί κεφαλαιούχοι-υποψήφιοι δανειστές του, θα τον αντιμετωπίζουν με επιφύλαξη και πιθανόν με καχυποψία.

Γ) Παραχώρηση δικαιώματος χρήσης επωνυμίας. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις που είναι καταξιωμένες στο χώρο τους και στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού, που απολαμβάνουν την απόλυτη εμπιστοσύνη του κοινού επιθυμούν να επεκταθούν περισσότερο. Προκειμένου να επεκτείνουν περισσότερο τη δραστηριότητα και την επιρροή τους, παρέχουν έναντι συμφωνούμενης αμοιβής σε νεοϊδρυόμενες ή επεκτεινόμενες μικρές επιχειρήσεις δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας τους ή δικαίωμα παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων τους και χρήσης του εμπορικού τους σήματος. Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν οικονομική οργανωτική και τεχνολογική βοήθεια ώστε η μικρή εξαρτώμενη επιχείρηση να έχει σχεδόν

εξασφαλισμένη επιτυχία. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν βεβαίως και μειονεκτήματα για τις εξαρτώμενες επιχειρήσεις τα βασικότερα από τα οποία είναι η συνήθως υπέρρογη αμοιβή που καταβάλλεται στην ηγέτιδα επιχείρηση και οι διάφοροι περιορισμοί που αναφέρονται στις προδιαγραφές, την εμφάνιση και την εμπορία των παραγόμενων προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΜΕ

7.1. Πλεονεκτήματα ΜΜΕ

Ο ρόλος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων όπως έχει ήδη ειπωθεί είναι σημαντικότερος. Στη διεθνή οικονομία, σε χώρες αναπτυγμένες οικονομικά, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι ΜΜΕ είναι πιο ανταγωνιστικές και από δύσκαμπτες κολοσσιαίες επιχειρήσεις, με τα ογκώδη σταθερά έξοδά τους και όχι μόνο.

Η αναμφισβήτητη οικονομική και κοινωνική σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνοψίζεται σε κάποια πλεονεκτήματα βασικότατα, στα οποία θα αναφερθούμε παρακάτω. Τα πλεονεκτήματα των μικρών και των μεσαίων μεγέθους επιχειρήσεων είναι:

1. Αξιοποίηση επιχειρησιακών ταλέντων, δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης. Επίσης ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
2. Άμεση σχέση με το καταναλωτικό κοινό: Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με τους πελάτες, εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών τους.
3. Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (οικονομικές κ.λ.π.)
4. Στενή σχέση ηγεσίας-προσωπικού, οπότε και άμεση εποπτεία προσωπικού.
5. Δημιουργία θέσεων εργασίας. Συμβολή στην πληρέστερη απασχόληση του εργατικού δυναμικού.
6. Εκμετάλευση των φυσικών πόρων.
7. Μικρά γενικά έξοδα.
8. Διευκόλυνση των μεγάλων επιχειρήσεων αλλά και εξέλιξη σε μεγάλες επιχειρήσεις.
9. Εξειδίκευση.
10. Το επιχειρηματικό δαιμόνιο και οι δυνατότητες καινοτομιών.
11. Επιδόσεις στις καινοτομίες, και
12. Μικροηλεκτρονική – πληροφορική.

Από τα προηγούμενα (τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ) θα αναλύσουμε τα βασικότερα και μετέπειτα θα γίνει σύγκριση με τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων.

1. Καινοτομίες.

Ο διαχρονικός ρόλος της μικρομεσαίας επιχείρησης στον τομέα των καινοτομιών, είναι κυριολεκτικά συναρπαστικός.

Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να μην υφίσταται και η ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της για έρευνα νέων μεθόδων και προϊόντων. Είναι πολλές οι περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία

όμως σαν εφευρέσεις (καινούργιες ιδέες) προέρχονται από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα.

Καρπός της προσπάθειας μικρομεσαίων ερευνητών υπήρξαν το φωτοτυπικό μηχάνημα, ο προσωπικός computer. Άλλες εφευρέσεις των μικρών είναι η φωτογραφία στιγμής, ο laser, η επένδυση, το τρανζίστορ, πλυντήρια πιάτων, ηλεκτρικά αυτοκίνητα κ.λ.π.

Όπως είδαμε οι ΜΜΕ ή άτομα βρίσκουν εφαρμογή αυτών (καινοτομίες) για να αντανακλαστικά αναλαμβάνουν επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

2. Δημιουργία θέσεων εργασίας

Υπενθυμίζουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίου μεγέθους (περίπου 97% των οικονομικών μονάδων της χώρας).

Στην επαρχία, στις προβληματικές περιοχές, η δημιουργία θέσεων εργασίας στην πληρέστερη απασχόληση είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ανεργία είναι πάρα πολύ σημαντική. Η οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εγκατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν περισσότερες νέες θέσεις εργασίας. Έχει αποδειχθεί ότι στις δραστηριοποιούνται περισσότερο οι μικρές επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται πιο χαμηλών «τόνων». Σε γενικές γραμμές προσαρμογή των μικρών οικονομικών μονάδων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, και η ιδιωτική πρωτοβουλία που

3. Ελαστικότητα προσαρμογής στις οικονομικές

Ενα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αυτό της εύκολης προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες. Στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, οι ΜΜΕ ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης (ύφεσης). Μάλιστα λόγω της ευελιξίας αυτής που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ στις μεταβολές αγαθών αγοράς, οι ΜΜΕ έχουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η απόδοση που ισχύει για πολλούς ότι οι ΜΜΕ έχουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αποδεδειγμένα λανθασμένη.

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντική είναι η προσαρμογή τους τόσο εύκολα στις οικονομικές συνθήκες, οι ΜΜΕ έχουν χαμηλότερα σταθερά δαπάνη, που απελευθερώνουν τις ΜΜΕ να έχουν την ίδια ευελιξία

4. Διευκόλυνση των μεγάλων επιχειρήσεων

Σε πολλές περιπτώσεις οι μεγάλες επιχειρήσεις προμηθεύονται τα προϊόντα ή την παροχή υπηρεσιών παραγωγικής διαδικασίας των μικρών επιχειρήσεων προμηθεύονται το

τα από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα - η φωτογραφία στιγμής, ο laser, η επένδυση, το τρανζίστορ, πλυντήρια πιάτων, ηλεκτρικά αυτοκίνητα κ.λ.π.

Όπως είδαμε οι ΜΜΕ ή άτομα βρίσκουν εφαρμογή αυτών (καινοτομίες) για να αντανακλαστικά αναλαμβάνουν επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίου μεγέθους (περίπου 97% των οικονομικών μονάδων της χώρας).

Στην επαρχία, στις προβληματικές περιοχές, η δημιουργία θέσεων εργασίας στην πληρέστερη απασχόληση είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ανεργία είναι πάρα πολύ σημαντική. Η οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εγκατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν περισσότερες νέες θέσεις εργασίας. Έχει αποδειχθεί ότι στις δραστηριοποιούνται περισσότερο οι μικρές επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται πιο χαμηλών «τόνων». Σε γενικές γραμμές προσαρμογή των μικρών οικονομικών μονάδων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, και η ιδιωτική πρωτοβουλία που

5. Διακυμάνσεις

Ενα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αυτό της εύκολης προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, οι ΜΜΕ ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης (ύφεσης). Μάλιστα λόγω της ευελιξίας αυτής που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ στις μεταβολές αγαθών αγοράς, οι ΜΜΕ έχουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η απόδοση που ισχύει για πολλούς ότι οι ΜΜΕ έχουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αποδεδειγμένα λανθασμένη.

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντική είναι η προσαρμογή τους τόσο εύκολα στις οικονομικές συνθήκες, οι ΜΜΕ έχουν χαμηλότερα σταθερά δαπάνη, που απελευθερώνουν τις ΜΜΕ να έχουν την ίδια ευελιξία

Σε πολλές περιπτώσεις οι μεγάλες επιχειρήσεις προμηθεύονται τα προϊόντα ή την παροχή υπηρεσιών παραγωγικής διαδικασίας των μικρών επιχειρήσεων προμηθεύονται το

μικρομεσαίες και όχι από άλλες μεγάλες επιχειρήσεις. Η General Motors π.χ. προμηθεύεται υλικά από περίπου 25,000 μικρές επιχειρήσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μεγάλη σημασία για τις μεγάλες επιχειρήσεις και γιατί αναλαμβάνουν τη διοχέτευση των προϊόντων τους προς τις καταναλωτικές αγορές.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν κατά κάποιο τρόπο ένα ζωτικό μέρος του «περιβάλλοντος» μέσα στο οποίο ενεργοποιούνται οι μεγάλες επιχειρήσεις. Εδώ πρέπει να προσθέσουμε ότι πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου απ'αυτές τις μικρές επιχειρήσεις αρκετές εξελίσσονται σε μεγάλες, δυναμικές και με ισχυρά θεμέλια, επιχειρήσεις.

7.2. Μειονεκτήματα των ΜΜΕ.

Ανεξάρτητα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ έχουν και κάποια εξίσου σημαντικά μειονεκτήματα, που αφορούν περισσότερο τη λειτουργία και οργάνωσή τους. Τα βασικότερα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι το εξής:

1. Προμήθειες Α' υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
2. Υποαπασχόληση παγίων εγκαταστάσεων.
3. Χαμηλή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης αρκετά μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
4. Μικρή αγορά για τη διάθεση των προϊόντων τους και ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς.
5. Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
6. Περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα και έλλειψη επαρκών κεφαλαίων.
7. Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης συστημάτων management.
9. Έλλειψη σταθερότητας και διάρκειας.

Όπως βλέπουμε δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε τα σημαντικά αυτά μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ κατά τη λειτουργία τους. Για τον παραπάνω λόγο θα πρέπει να αναφέρουμε και άλλο ένα κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ το οποίο θεωρείται κατά πολλούς σαν το βασικότερο όλων, αυτό είναι η μεγάλη «νηπιακή» θνησιμότητα των ΜΜΕ.

Παρόλο που οι ΜΜΕ αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της οικονομίας, η επιβίωσή τους είναι αρκετά δύσκολη και έχουμε το θλιβερό αποτέλεσμα της μη συνέχισης της ζωής τους (θνησιμότητα). Κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου» και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης.

Αποδεικνύεται δηλαδή ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δε σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας.

Οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας μικρομεσαίας επιχειρήσεως είναι πολλοί και διάφοροι.

Αναφερόμαστε παρακάτω στους βασικότερους παράγοντες οι οποίοι ασκούν γενική επιρροή επί της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητάς της.

A. Παράγοντες επιτυχίας.

α) Η έφεση του ιδιοκτήτη για σκληρή δουλειά. Η προσωπική προσπάθεια και η αποτελεσματική συμβολή του επιχειρηματία, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ευδοκίμηση της μικρής επιχείρησης.

β) Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης. Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας ΜΜΕ είναι επίσης απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση και πολύ περισσότερο για την επιτυχία της, έστω και αν ο ιδιοκτήτης είναι ικανό και δραστήριο. Η μικρή επιχείρηση πρέπει να στηρίξει τις προσδοκίες της σε υπάρχουσα ακόρεστη ζήτηση και όχι στην προσέλκυση καταναλωτών οι οποίοι ήδη χρησιμοποιούν τα προϊόντα άλλων ομοειδών επιχειρήσεων.

γ) Η διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει στοιχειώδη διοικητική ικανότητα, αλλιώς, έστω και αν συντρέχουν άλλοι ευνοϊκοί παράγοντες, η πιθανότητα επιτυχίας είναι περιορισμένη ή ανύπαρκτη.

δ) Η τύχη. Σε ορισμένες περιπτώσεις η επιτυχία των μικρών επιχειρήσεων οφείλεται σε γεγονότα απρόβλεπτα και απρόσμενα, από τα οποία δημιουργούνται για την επιχείρηση ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες.

B. Παράγοντες αποτυχίας.

α) Η έλλειψη διοικητικής ικανότητας. Όπως αναφέραμε ήδη, η έλλειψη διοικητικής ικανότητας εκ μέρους του επιχειρηματία αποτελεί βασική αιτία για την αποτυχία της μικρής επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, διαίσθηση και ικανότητα πρόβλεψης. Να είναι δηλαδή σε θέση να διαγνώσει την ύπαρξη και να σταθμίσει τη σοβαρότητα των επιχειρηματικών προβλημάτων.

ελέγχου.

β) Έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου. Η κατάρωση ενός προγράμματος που σημαίνει ουσιαστικά, χάραξη της πορείας της επιχείρησης, για να καταλήξει στην υλοποίηση των στόχων, πρέπει να συνδυάζεται με την παρακολούθηση της διαδικασίας εφαρμογής και με τη διόρθωση κάθε σφάλματος και κάθε παρέκκλισης από την αρχική πορεία. Γενικά η έλλειψη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα.

γ) Η αδιαφορία. Ορισμένα άτομα εισέρχονται στον επιχειρηματικό κόσμο χωρίς προηγούμενη σοβαρή σκέψη και προσεκτική στάθμιση των συνεπειών της απόφασής τους αλλά επειδή προσέλκονται από την ιδέα του άφθονου και εύκολου (όπως νομίζουν) κέρδους. Αυτά τα άτομα δε γνωρίζουν ότι η μικρή επιχείρηση πάνω από όλα σημαίνει μόχθο και άγχος και ύστερα σπδήποτε άλλο. Με την πάροδο του χρόνου, ο επιχειρηματίας αυτής της νοοτροπίας υφίσταται, ψυχική κυρίως, κόπωση

και αρχίζει να παραμελεί διάφορα βασικά θέματα. Στη συνέχεια τα προβλήματα αυτά πολλαπλασιάζονται και οδηγούν σε αποτυχία.

δ) Έλλειψη επαρκών χρηματικών κεφαλαίων. Το πρόβλημα της στενότητας χρηματικών μέσων παρουσιάζεται κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης, ιδίως όταν το μεγαλύτερο ποσοστό χρηματικού κεφαλαίου που διατίθεται για την ίδρυση επενδύεται σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αντιμετωπίζει προβλήματα προμήθειας κ.λ.π.

Για να μην τεθεί σε κίνδυνο η ταμειακή ρευστότητα μιας μικρής επιχείρησης, φρόνιμο είναι να ξεκινήσει τις εργασίες της έχοντας στη διάθεσή της ένα χρηματικό απόθεμα ασφαλείας, ικανό για την αντιμετώπιση των ταμειακών της αναγκών για ένα λογικό χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι εισπράξεις από πωλήσεις πρέπει να υποθεθούν ως μηδαμινές και τα κέρδη ως ανύπαρκτα.

Η προσφυγή της μικρής επιχείρησης στο δανεικό κεφάλαιο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας της, δεν είναι εύκολη. Η φήμη της στην αγορά είναι ανύπαρκτη και η φερεγγυότητά της άγνωστη και συνεπώς αμφισβητούμενη και ως εκ τούτου τα πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες κ.λ.π.) είναι διστακτικά και απρόθυμα να διακινδυνεύσουν τη χορήγηση δανείων.

Είναι γεγονός ότι οι αιτίες αποτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πολλές και αφορούν κυρίως τη διάρθρωση, την οργάνωση και τη λειτουργία τους. Υποστηρίζεται επίσης, ότι ο επιχειρηματίας είναι ο πιο σοβαρός παράγοντας αποτυχίας ή επιτυχίας των ΜΜΕ.

Παραπέρα θα πρέπει να αναλύσουμε και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων και να γίνει μια σύγκριση ως προς αυτά των ΜΜΕ που εξετάσαμε προηγουμένως.

7.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Μεγάλων Επιχειρήσεων.

Τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν τα μειονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων και αντίστροφα, τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων.

Τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι τα ακόλουθα:

- Χρησιμοποίηση υψηλών κεφαλαίων
- Πιστοληπτική ευχέρεια
- Τελειοποιημένος τεχνολογικός εξοπλισμός
- Υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας
- Ευνοϊκότερο κόστος παραγωγής λόγω μαζικής παραγωγής
- Προμήθεια πρώτων υλών σε μεγάλες ποσότητες και πιο προσιτές τιμές
- Δυνατότητα διατήρησης υψηλών αποθεμάτων πρώτων υλών και προϊόντων
- Εφαρμογή των μεθόδων Marketing όπως διαφήμιση, προώθηση, κ.λ.π.

- Εφαρμογή του προγραμματισμού της επιχειρηματικής δράσης ή γενικότερα του επιστημονικού Management.
- Χρησιμοποίηση ειδικευμένων managers.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι:

- Ανελαστικότητα προσαρμογής στις οικονομικές διακυμάνσεις (ιδιαίτερα στη φάση της ύφεσης/κρίσης)
- Αυξημένες σταθερές δαπάνες
- Πολυπλοκότητα στην οργάνωση και διαφορές αρμοδιοτήτων
- Έλλειψη άμεσων σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού
- Σοβαρότατα προβλήματα σε περίπτωση αναγκαστικής διακοπής των εργασιών τους

Είναι γεγονός ότι τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αρκετά σημαντικά, αλλά αυτό δε σημαίνει πως ο γενικός ρόλος τους στην οικονομία σαν σύνολο συνεχώς ισχυροποιείται. Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στη βιομηχανία, έχουν όλο και μεγαλύτερες δυσκολίες στον ανταγωνισμό με τις μεγάλες. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πολύ σπουδαία απία αυτού του φαινομένου είναι η αδυναμία των ΜΜΕ να ανταποκριθούν στις αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις που παρουσιάζει ο κλάδος αυτός με τη πάροδο του χρόνου.

Πέρα όμως από την ανταγωνιστική σχέση που υπάρχει μεταξύ των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις βοηθούν μικρές να στηθούν και να προοδεύσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχει διαπιστωθεί ότι παντού οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέραμε (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο και υπηρεσίες). Από την αρχή χρειάζονται πολύ μεγαλύτερα κεφάλαια για να αρχίσει μια τέτοια επιχείρηση και να εξασφαλίσει όχι μόνο το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και τις πρώτες ύλες και ακόμη τις εγκαταστάσεις.

Οι διαστάσεις κινδύνου για μια επιχείρηση στα πρώτα βήματά της είναι μεγάλες. Για το λόγο αυτό, μερικές επιχειρήσεις και οργανώσεις πετυχαίνουν ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίσουν να λειτουργούν ή άλλες καταλήγουν στην πλήρη αποτυχία.

Οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν είναι κυρίως αυτές που από την έναρξη λειτουργίας τους προγραμματίζουν την σωστή και ανάλογη σχεδίαση-εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου για την επίτευξη των στόχων. Φυσικά ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής δεν είναι καθόλου εύκολος. Εκείνο που είναι βέβαιο, είναι όποιοι διοικήσεις και οι διευθυντές παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στην επιτυχία αλλά και στην «απλή» επιβίωση ενός οργανισμού.

Πιό αναλυτικά για τη στρατηγική της διοίκησης θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο ενώ παρακάτω θα εξετάσουμε τα προβλήματα των ΜΜΕ και τη σπουδαιότητά τους.

Γενικά η ανάπτυξη και το μέγεθος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης απαιτεί περισσότερα κεφάλαια από όσα παράγουν τα κέρδη. Μια ΜΜΕ που μεγαλώνει πρέπει να φροντίζει για την κάλυψη των οικονομικών της αναγκών τουλάχιστον για τα επόμενα 2-3 χρόνια.

Επίσης οι μελλοντικές ανάγκες σε στοιχεία και πληροφόρηση πρέπει να προβλέπονται και να γίνεται σχεδιασμός και επιλογή συστημάτων συλλογής, ανάλυσης και παρουσίασης των στοιχείων αυτών.

Άλλος κανόνας που πρέπει να ακολουθεί μια ΜΜΕ είναι να συγκεντρώνει τη δραστηριότητά της σε προϊόντα – αγορές – τεχνολογίες που δίνουν αποτέλεσμα, αποφεύγοντας άσκοπες ενέργειες.

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι να προβλέπονται και να καλύπτονται οι ανάγκες προσωπικού της επιχείρησης.

Το ποσοστό δυσκολίας εφαρμογής των γενικών αυτών κανόνων, είναι αρκετά υψηλός και συνεχώς εμφανίζονται προβλήματα που φυσικότητα μπορούν και καθορίζουν την πορεία μιας ΜΜΕ.

Τα προβλήματα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης δεν πρέπει να θεωρούνται διαφορετικά από αυτά μιας μεγάλης. Τα επιχειρηματικά προβλήματα είναι κοινά, είναι

διοικητικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η βασική διαφορά στα προβλήματα που απασχολούν τις μεγάλες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι οι ΜΜΕ είναι αρκετά πιο ευαίσθητη στην αντιμετώπισή τους, μια που είναι καθοριστικά για την όλη εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

Υποστηρίζεται πως τα προβλήματα αυτά θα μπορούσαν να καταταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

1. Προβλήματα κατάστροφωσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου
2. Προβλήματα χρηματοδότησης
3. Προβλήματα διάθεσης των προϊόντων ή προβλήματα μάρκετινγκ

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες προβλημάτων επιλύονται ενδοεπιχειρησιακά έστω και αν εμπλέκονται στην τελική φάση της λύσης τους τρίτοι, όπως πιστωτικά ιδρύματα – Τράπεζες κ.λ.π. ή πελάτες και καταναλωτές.

Άλλοι πάλι, παρουσιάζουν τα προβλήματα των ΜΜΕ στη χώρα μας, όπως θα δούμε παρακάτω, σε εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον επιχειρησιακό χώρο αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον οι ΜΜΕ.

Τα σημαντικότερα εσωτερικά προβλήματα παρουσιάζονται ως εξής:

1. Το μικρό τους μέγεθος το οποίο από τη μία μεριά μπορεί να ενισχύει την προσαρμοστικότητά τους στις διάφορες αλλαγές της αγοράς, αλλά από την άλλη δεν ευνοεί τη δημιουργία οικονομικών κλίμακος (δηλαδή όταν μια ανεπτυγμένη επιχείρηση μπορεί να 'ρίξει' το κόστος των προϊόντων όταν παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν) και έτσι γίνονται λιγότερο αποδοτικές και ανταγωνιστικές.
2. Το χαμηλό επίπεδο στελέχωσης ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα καθώς και η έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού.
3. Η χαμηλή παραγωγικότητα η οποία οφείλεται κυρίως στην έλλειψη σύγχρονης θετικής υποδομής, στην ανεπάρκεια κατάρτισης του προσωπικού, στην έλλειψη προγραμματισμού και στην ανυπαρξία μεθόδων σχεδιασμού παραγωγής καθώς και διοίκησης-οργάνωσης.

Εκτός των εσωτερικών προβλημάτων είπαμε ότι οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν και εξωτερικά προβλήματα που οφείλονται στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

1. Η χαλαρή σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος με τις ανάγκες των ΜΜΕ. Επίσης το χαμηλό επίπεδο συμβουλευτικών υπηρεσιών και η ανεπάρκεια υποστήριξης με μελέτες εκσυγχρονισμού από την πλευρά του κράτους.
2. Η έλλειψη δικτύων πληροφόρησης για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και επιχειρησιακών δεδομένων, καθώς και η αδυναμία των φορέων που τις εκπροσωπούν να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για τον εκσυγχρονισμό τους.
3. Η ανασφάλεια, σαν αποτέλεσμα της ανυπαρξίας υγειούς και επαρκούς χρηματοδότησης, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους καθώς και δυσκολίες στην εξασφάλιση κεφαλαίου για την πραγματοποίηση των επενδύσεών τους.

Συμπεραίνουμε ότι τα περισσότερα, αν όχι όλα, προβλήματα αφορούν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο διοίκησης μιας μικρομεσαίας πχειρήσης, το επίπεδο οργάνωσης, το βαθμό επιχειρηματικότητας, τη δεικτικότητα αφομοίωσης νέων τεχνικών και μεθόδων από τον Έλληνα επιχειρηματία, κλπ.

Σημειώνουμε σ' αυτό τὸ σημείο της εισαγωγής στα προβλήματα των ΜΜΕ πως οι περισσότερες ελληνικές ΜΜΕ προέρχονται από την επέκταση και την ανάπτυξη μικροεργαστηρίων και οι διοικητικές-οργανωτικές ικανότητες των φορέων τους βασίζονται στις εμπειρίες που είχαν αποκτήσει στο παρελθόν οργανώνοντας τα μικροεργαστήριά τους. Οι ΜΜΕ επανδρώθηκαν στη χώρα μας κυρίως τις τρεις τελευταίες δεκαετίες με κύριο στόχο την αύξηση της κατανάλωσης και την υποκατάσταση εισαγωγών κάτω από ένα προστατευτικό καθεστώς.

Τέλος αλλά εξίσου σημαντικό είναι ότι τα τελευταία χρόνια είχαμε μεγάλη αύξηση των εξαγωγών, κυρίως σε κλάδους ένδυσης, υπόδησης και κλωστοφαιουργίας, που φάνηκε να στηρίχθηκε περισσότερο στο φτηνό εργατικό κόστος, στις εγχώριες πρώτες ύλες και στην εισβολή ξένων αγοραστών στην Ελλάδα, παρά στην επιθετική εξαγωγική πολιτική των ΜΜΕ της χώρας μας. Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε μια γρήγορη και απότομη ανάπτυξη του μεγέθους, που δε συνοδεύτηκε από ανάλογη διοικητική και τεχνική οργάνωση και επιχειρηματική ωρίμανση του ιδιοκτήτη.

8.2 Προβλήματα και ιδιαιτερότητες ΜΜΕ

Τα επιχειρηματικά προβλήματα είναι κοινά, όπως τονίσαμε προηγουμένως, και είναι κυρίως διοικητικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει κάθε επιχειρησιακή μονάδα. Ο βαθμός κινδύνου όμως, αντιμετωπίζοντας αυτά τα προβλήματα, είναι πιο μεγάλος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Παρακάτω θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε τα κύρια προβλήματα των ΜΜΕ, τα οποία όπως έχουμε ήδη τονίσει καθορίζουν ακόμα και την πορεία ζωής της επιχείρησης:

1. Η προσαρμογή στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον
2. Το πρόβλημα προμήθειας των πρώτων υλών
3. Ανθρώπινοι πόροι-Τεχνολογία
4. Το πρόβλημα διοίκησης-Διοικητικός σχεδιασμός
5. Το πρόβλημα του Marketing των ΜΜΕ
6. Οικονομικά προβλήματα-Χρηματοδότηση
7. Το πρόβλημα των εξαγωγών

Στο επόμενο μέρος αναλύονται τα προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό γιατί πολλές νέες και όχι μόνο επιχειρήσεις δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν, ή οδηγούνται προς το τέλος τους.

8.2.1 Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον/ανταγωνιστικότητα

Το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από εκείνο που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις προ 20ετίας. Η επιχείρηση σήμερα είναι ένας οργανισμός της οποίας οι σχέσεις με το περιβάλλον δεν εξαντλούνται στις παραδοσιακές σχέσεις με τους καταναλωτές. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως έχει διαμορφωθεί κάτω από τις νέες συνθήκες, είναι τα εξής:

- A. Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και τεχνολογία
- B. Παρατηρείται μια μετακίνηση της παραγωγικής δραστηριότητας από τους παραδοσιακούς βιομηχανικούς κλάδους στους τομείς των υπηρεσιών και σε τομείς προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας.
- Γ. Διαμορφώνεται μια καινούργια διοικητική δομή που είναι το αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών
- Δ. Περιορισμός του ρυθμιστικού ρόλου του κράτους σε μερικούς τομείς (π.χ. καθορισμού τιμών)
- Ε. Αυξανόμενος καταναλωτικός ρόλος και απαίτηση για εξασφάλιση των 'δικαιωμάτων' των καταναλωτών

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα δημιουργούν νέες συνθήκες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν ένα νέο παραγωγικό και διοικητικό ρόλο. Πολλές είναι οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στο νέο αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον. ρόλο σ' αυτό έχουν η κακή διοίκηση, οι διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, η κακή επιλογή τύπου κ.λ.π. Πάντως, αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η πρόκληση του νέου περιβάλλοντος είναι η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και στον αγώνα αυτόν κυρίαρχο ρόλο έχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Ανταγωνιστές, είναι αυτοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα αλλά συγχρόνως κι αυτοί που παράγουν υποκατάστατα των βασικών προϊόντων. Οπότε η ΜΜΕ έχει να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους της και μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τόσο τη διοικητική υποδομή όσο και την οικονομική να καταλάβουν ένα μεγάλο μέρος της αγοράς εξοστρακίζοντας τα προϊόντα της ΜΜΕ.

8.2.2 Πρόβλημα προμήθειας πρώτων υλών

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών, μαζί και οι πιστωτικοί οργανισμοί, η κυβερνητική πολιτική, καθώς και οι ανταγωνιστές επηρεάζουν άμεσα την ΜΜΕ. Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι η ΜΜΕ να καθορίζει μια τέτοια πολιτική η οποία επηρεάζει την τριτογενή παραγωγική διαδικασία και μέσω αυτής τους καταναλωτές.

Αναφέρουμε την έννοια της αμεσότητας γιατί η ΜΜΕ δεν έχει τη δυνατότητα της μεγάλης επιχείρησης για δημιουργία αποθέματος π.χ. σε μια αύξηση της τιμής

των πρώτων υλών. Το πρόβλημα προμήθειας πρώτων υλών για την ΜΜΕ εμφανίζεται με τις ακόλουθες μορφές.

- Δυσχέρεια πρόσβασης στην πηγή παραγωγής Αΰλων, λόγω μικρών ποσοτήτων, έλλειψης διαθεσίμων, αδυναμίας έγκαιρού προϋπολογισμού κ.λ.π., με αποτέλεσμα την κάλυψη των αναγκών τους από την ελεύθερη αγορά με υψηλές τιμές.
- Συχνές ελλείψεις ορισμένων ποιοτήτων και προδιαγραφών, κυρίως στους κλάδους της επεξεργασίας μετάλλου.
- Ανεπαρκείς γνώσεις για τους προμηθευτές και τους όρους προμήθειας πρώτων υλών.

Βλέπουμε ότι το πρόβλημα προμήθειας των Αΰ υλών είναι πολυσύνθετο και δεν έχει την ίδια οξύτητα σε όλους τους κλάδους.

8.2.3. Ανθρώπινοι πόροι – Τεχνολογία

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα σε κάθε στάδιό του. Αν θέλαμε να αναλύσουμε τα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάθε στάδιο θα παρατηρούσαμε μια δυναμικότητα που χαρακτηρίζει τα προβλήματα αυτά.

Το στάδιο εισαγωγής της μικρομεσαίας επιχείρησης παρουσιάζεται σαν στάδιο καινοτομίας με κύριο χαρακτηριστικό την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης. Πράγμα που σημαίνει ότι η ίδρυση μιας νέας ΜΜΕ επιβάλλει την έρευνα αγοράς όσον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα στον συγκεκριμένο χώρο. Η ενέργεια αυτή εκ μέρους του επιχειρηματία είναι εναρμονισμένη και με τη φιλοσοφία των αναγκών της αγοράς, δηλαδή της τεχνικής του marketing.

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

Όμως ταυτόχρονα εμφανίζονται προβλήματα προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στον τεχνολογικό εξοπλισμό της οικονομικής μονάδας. Είναι γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται ένα χρόνο προσαρμογής προκειμένου να επιτευχθεί η σε ικανοποιητικό βαθμό παραγωγικότητα των μηχανημάτων. Έτσι η επιχείρηση αρχίζει συνήθως με μια παραγωγικότητα της τάξης του 50%, των προδιαγραφών μιας συγκεκριμένης μηχανής για να φτάσει μετά από ένα χρονικό διάστημα στο 80%, όπου θεωρείται το μέγιστο δυνατό όριο παρακολούθησης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας από τον άνθρωπο.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), αναγνωρίζοντας τη σημασία του εργατικού δυναμικού για τη διάδοση και εφαρμογή των νέων τεχνολογικών ανακαλύψεων εκπόνησε ειδική μελέτη για το ζήτημα αυτό.

Σύμφωνα με τη μελέτη του ΟΟΣΑ, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας αποτελεί στρατηγικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, καθώς και για την προώθηση των διαρθρωτικών αλλαγών σε επίπεδο χωρών και ατομικών επιχειρήσεων.

Το σημαντικότερο εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας είναι η έλλειψη του κατάλληλα ειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που εμποδίζουν την πλατιά εφαρμογή των νέων τεχνολογιών.

Μερικοί από τους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική χρήση της προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας είναι οι παρακάτω:

- α) Η έλλειψη κατάλληλα ειδικευμένου και ικανοποιητικά έμπειρα δυναμικού που θα μπορέσει να εφαρμόσει τις νέες τεχνολογίες.
- β) Η οργανωτική και διοικητική ανεπάρκεια των περισσότερων επιχειρήσεων που αδυνατούν, με τη σημερινή οργανωτική δομή, να εκμεταλλευτούν πλήρως τις νέες τεχνολογίες.
- γ) Η ύπαρξη τεχνικών δυσκολιών που πλήττει κύρια τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- δ) Η έλλειψη τεχνολογικής υποδομής, κατάλληλων πληροφοριών και τεχνικής βοήθειας αποτελούν με τη σειρά του ένα τεράστιο εμπόδιο.
- ε) Η νέα τεχνολογία απαιτεί σημαντικά αρχικά κεφάλαια με χρονολογικές αποδόσεις που κυμαίνονται από μεσοπρόθεσμες (2 έως 5 χρόνια) έως μακροπρόθεσμες (πάνω από 5 χρόνια). Πολλές είναι οι ΜΜΕ που αντιμετωπίζουν στενότητα κεφαλαίου που αποτελεί σημαντικότερο εμπόδιο.
- στ) Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί περιορισμό, αν δεν ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό. Σημαντικό είναι να υπάρχουν τα αναγκαία κίνητρα και η υποκίνηση από το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο σημαντικότερος περιοριστικός παράγοντας στην εφαρμογή της προηγμένης τεχνολογίας είναι η έλλειψη ειδικευμένου και έμπειρου εργατικού δυναμικού.

8.2.4. Προβλήματα Διοίκησης – Διοικητικού Σχεδιασμού

Η ανάπτυξη μιας ΜΜΕ θεωρείται το βασικό στάδιο ζωής της και η επιχείρηση οφείλει να ελέγχει την «φιλοσοφία» κάτω από την οποία κινείται και δρα. Οι στόχοι τους οποίους έχει θέσει είναι σωστοί; Η πολιτική και τα προγράμματα δράσης που έχει χαράξει είναι πλέον αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων της;

Η ΜΜΕ διαθέτει ήδη μια εμπειρία για να μπορεί να αυτοελέγχει και να προσδιορίσει την ακριβή θέση στην αγορά την οποία σκοπεύει να καλύψει. Για να πετύχει τα παραπάνω, οφείλει να αναπτύξει το επιχειρηματικό της σύστημα, είτε αυτό αναφέρεται σε λειτουργίες είτε στην οργανωτική δομή της.

Κατά τα δύο πρώτα στάδια του κύκλου ζωής της, η επιχείρηση αυτοδιδάσκειται μέσα από τις επιτυχίες της και τα σφάλματά της, το δε κόστος αυτής της αυτοδιδασκαλίας χαρακτηρίζεται μάλλον χαμηλό. Και αυτό γιατί ο κύκλος εργασιών της είναι χαμηλός.

Καθώς όμως μια ΜΜΕ αυξάνει τον κύκλο εργασιών της και μεταβαίνει από το ένα στάδιο στο άλλο, στον κύκλο ζωής της, παρουσιάζονται διοικητικές δυσκολίες για

την μικρομεσαία στις νέες συνθήκες αγοράς που δημιουργούνται. Αυτές οι διοικητικές δυσκολίες φαίνονται με συγκεκριμένα συμπτώματα όπως:

- α. Μείωση κερδών ή ακόμα και ζημιά αν και αυξάνεται ο κύκλος εργασιών (π.χ. οι πωλήσεις)
- β. Διοικητικά στελέχη με καθοριστικά για την ΜΜΕ καθήκοντα, αποχωρούν από την επιχείρηση.
- γ. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται υπερωριακά.
- δ. Παρουσιάζονται εσωτερικές διαμάχες μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και αυτό της παραγωγής.
- ε. Καθυστερήσεις στην παράδοση παραγγελιών.
- στ. Οργανωτικά προβλήματα.
- ζ. Σύγχυση αρμοδιοτήτων σε αποφασιστικές για την ΜΜΕ περιοχές.

Για να αναγνωρισθούν και να διορθωθούν τα προβλήματα αυτά χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως π.χ. η επιτυχημένη/αποτυχημένη ανάλυση προβλημάτων, οι οποίες προϋποθέτουν τον κατάλληλο διοικητικό σχεδιασμό από πλευράς της επιχείρησης.

Στην πράξη και όταν υπάρχει κάποιος σχεδιασμός διοικητικός παρουσιάζεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

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

Τέσσερεις βασικοί λόγοι δημιουργούν τις παραπάνω αδυναμίες για την κατάσταση ενός διοικητικού σχεδιασμού:

- α. Η απασχόληση του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία με τα καθημερινά, συνήθως επαναλαμβανόμενα προβλήματα που παρουσιάζονται στην ΜΜΕ και για τα οποία θα πρέπει να δίνει ο ίδιος προσωπική λύση σε όλα. Αποτέλεσμα αυτής της ενασχόλησης είναι να μη διαθέτει χρόνο να σκεφτεί το μέλλον της επιχείρησής του παρά μόνο το παρόν.
- β. Η πιθανή έλλειψη γνώσης για την κατάσταση ενός σχεδίου δράσης της επιχείρησης τόσο σε μακροχρόνια όσο και σε μεσοπρόθεσμη βάση.
- γ. Πολλές φορές ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει δυσκολίες στο να ξεκινήσει κάτι νέο ενώ μπορεί εύκολα να συνεχίσει και να υλοποιήσει κάτι το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει στην επιχείρησή του.
- δ. Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει με καχυποψία του επαγγελματίες συμβούλους επιχειρήσεων οι οποίοι θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης για την επιχείρησή του.

Εκείνο το οποίο είναι γεγονός από διοικητικής πλευράς, είναι η αναμφισβήτητη αξία του διοικητικού σχεδιασμού ιδιαίτερα στις ΜΜΕ και αυτό για τους παρακάτω λόγους: η αποδοχή ή όχι του διοικητικού σχεδιασμού, διαχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τις ανεπιτυχείς. Από πλευράς τους, οι επιτυχημένες ΜΜΕ επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευαισθησία στην κατάστροψη του διοικητικού σχεδιασμού λόγω δημιουργίας εναλλακτικών λύσεων δράσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής χρήσεως. Επίσης οι επιτυχημένες ΜΜΕ χρησιμοποιούν περισσότερα στοιχεία από οργανισμούς και γενικότερα από το περιβάλλον τους από άλλες επιχειρήσεις.

Το ερώτημα όμως παραμένει γιατί οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι ΜΜΕ θα πρέπει να καταστρώνουν ένα διοικητικό σχέδιο. Πέντε, τουλάχιστον λόγοι οδηγούν στην αναγκαιότητα αυτού του σχεδιασμού.

1. Οι επιχειρηματίες θα μπορούν να έχουν ένα πλάνο-οδηγητή τόσο μακροχρόνια όσο και μεσοπρόθεσμα.
2. Θα μπορούν οι ΜΜΕ να αξιοποιούν τα στοιχεία του περιβάλλοντος.
3. Θα μπορούν οι ΜΜΕ να αξιοποιούν τα ενδο-επιχειρηματικά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση. Επίσης θα έχουν ξεκάθαρους επιχειρηματικούς σκοπούς έτσι ώστε να τους χρησιμοποιούν σαν υπόβαθρο για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό.
4. Με το διοικητικό σχεδιασμό, θα μπορούν οι ΜΜΕ να κάνουν πλήρη ανάλυση των Πλεονεκτημάτων-Απειλών-Μειονεκτημάτων-Ευκαιριών που διαθέτει η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.
5. Με το σχεδιασμό, η διοίκηση της ΜΜΕ, θα μπορεί να διαθέτει ένα πλάνο εναλλακτικών λύσεων και αλλαγών.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις ακόμα και οι μικρομεσαίες διαφέρουν μεταξύ τους σε μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης και τρόπο διοίκησης. Κατόπιν αυτών των ιδιαιτεροτήτων, δεν μπορεί να υπάρχει αποκλειστικά ένας τρόπος διοικητικού σχεδιασμού.

Ένας αποδοτικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

8.2.5 Το Marketing στις ΜΜΕ-Σχεδιασμός Marketing

Η λειτουργία του marketing έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση σήμερα, διότι η δυσκολία που αντιμετωπίζει σήμερα η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η διάθεση των προϊόντων και όχι τόσο η παραγωγή τους.

Καθώς αναπτύσσεται η ΜΜΕ φτάνει στο σημείο όπου η επιχείρηση προσπαθεί σε πρώτη φάση να σταθεροποιήσει το μερίδιο αγοράς που διαθέτει και σε δεύτερη φάση να το αυξήσει. Η επιζητούμενη αύξηση μπορεί να επιτευχθεί είτε με την διεύρυσή της στην ήδη υπάρχουσα αγορά με αύξηση των σημείων πωλήσεών της, είτε με παρουσίαση των προϊόντων της σε νέες γεωγραφικές αγορές.

Από τη φιλοσοφία του Marketing απορέουν δύο βασικές μεταβλητές, η παραγωγική οικονομική μονάδα και οι καταναλωτές. Η οικονομική μονάδα υπάρχει για

να εξυπηρετήσει τους καταναλωτές, οι δε καταναλωτές είναι ο ακρογωνιαίος λίθος στήριξης της οικονομικής μονάδας. Αυτό ακριβώς το οικονομικό δίδυμο χρησιμοποιείται σαν <<φάρμακο>> σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Περιορίζοντας τον καταναλωτισμό περιορίζουμε τον πληθωρισμό. Αν όμως περιορίσουμε τον καταναλωτισμό υπερβολικά τότε καταστρέφουμε τις παραγωγικές μονάδες και ιδίως τις ΜΜΕ, τις οποίες οδηγούμε σε οικονομικό μαρασμό και θάνατο επειδή τα οικονομικά τους μέσα είναι περιορισμένα.

Κατά τον Ph. Kottler, η επιχείρηση απασχολείται με την έννοια του τι ζητά ο καταναλωτής και τι μπορεί να του προσφέρει σε σχέση με την παραγωγική της δυνατότητα. Εδώ η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και μέσω ενός επιτυχημένου marketing, να επιτύχουν κέρδη από την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην φιλοσοφία του marketing για τους εξής πέντε λόγους:

- A. Πτώση πωλήσεων
- B. Περιορισμένη αύξηση πωλήσεων
- Γ. Αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών
- Δ. Αύξηση ανταγωνισμού
- E. Αύξηση εξόδων διάθεσης των προϊόντων

Τέσσερις βασικές μεταβλητές συμμετέχουν στην δραστηριοποίηση του marketing. Το προϊόν, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, η τιμή πώλησης και η προώθηση του προϊόντος στους λειτουργούς της αγοράς, χονδρέμπορους-λιανέμπορους-καταναλωτές. Με τις τέσσερις αυτές μεταβλητές μπορούμε να καταστρώσουμε τη στρατηγική του marketing, η οποία επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες.

1. Το περιβάλλον
2. Την πολιτική της ΜΜΕ καθώς και των ανταγωνιστών της
3. Από τις μεταβλητές που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του marketing
4. Από τα κοινωνικο-ψυχολογικά μοντέλα των αγοραστών
5. Από το σύνολο της αγοραστικής δύναμης, τις πωλήσεις της επιχείρησης και το κόστος παραγωγής του προϊόντος

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά προκειμένου η ΜΜΕ να μπορέσει να καταστρώσει μια στρατηγική εξειδίκευσης ώστε να διακριθεί μακροχρόνια στο χώρο που δραστηριοποιείται.

Η εξειδίκευση αυτή, όπως θα δούμε σε άλλο κεφάλαιο, πρέπει να γίνει σε συγκεκριμένους τομείς και για να επιτευχθεί η στρατηγική αυτή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα επιλογής μιας πολιτικής (Μαζικό marketing, Διαφοροποιημένα προϊόντα, και Στόχος του marketing).

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η ΜΜΕ, αυτή αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της, τόσο από πλευράς κερδών και ταμειακής ρευστότητας, όσο και από πλευράς βιωσιμότητάς της.

Η οποιαδήποτε επιλογή τιμολογιακής πολιτικής μπορεί να γίνει σε νεο-παρουσιαζόμενα προϊόντα στην αγορά, ενώ είναι πολύ δύσκολο να εγκαινιαστεί μια νέα πολιτική για ήδη υπάρχοντα προϊόντα εκτός αν μεταβληθεί και ο παράγοντας ποιότητα.

Τέλος, στη σύντομη αναδρομή μας στα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το marketing στην ΜΜΕ, θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφερόμασταν και στην προώθηση των πωλήσεων και τη σύνθεση αυτής. Τέσσερις βασικές μεταβλητές περιλαμβάνει η σύνθεση της προώθησης πωλήσεων.

Α. Διαφήμιση: η επί πληρωμή παρουσίαση ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Β. Προβολές: η ενθάρρυνση των αγορών μέσα στα καταστήματα λιανικής πώλησης

Γ. Δημοσιότητα: η δωρεάν παρουσίαση ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Δ. Προσωπικές πωλήσεις: η διά της προσωπικής συμβολής των πωλητών, προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους πελάτες

Το να διεισδύσει μια ΜΜΕ σε μια συγκεκριμένη αγορά δεν είναι τόσο δύσκολο όσο είναι το να μπορέσει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που έχει αποκτήσει. Γι'αυτό και το σημείο αυτό χαρακτηρίζεται σα σημείο κρίσης για την μικρομεσαία επιχείρηση.

8.2.6. Οικονομικά προβλήματα – Χρηματοδοτήσεις

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα προϋποθέτει, για την ίδρυση και την λειτουργία μιας επιχείρησης, ορισμένα κεφάλαια. Η χρηματοοικονομική λειτουργία είναι εκείνη, η οποία θα μεριμνήσει για τη συγκέντρωση και τη διάθεση των κεφαλαίων, που θα εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητά της, καθώς και την αντιμετώπιση των γενικότερων οικονομικών προβλημάτων.

Τα κεφάλαια της επιχείρησης διακρίνονται ανάλογα με τη χρήση, σε πάγια και σε κεφάλαια κίνησης ή κυκλοφορικά. Η ορθολογική χρήση των παγίων και των κυκλοφοριακών κεφαλαίων εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να διατίθεται κεφάλαιο υπέρογκο, για τον πρώτο ή το δεύτερο σκοπό.

Η παγιοποίηση των κεφαλαίων αποδυναμώνει την κινητικότητα της επιχείρησης και η υπέρμετρη ρευστοποίηση δυσχεραίνει την επένδυση σε πάγια. Πρέπει λοιπόν, να διατηρείται μια λειτουργική αναλογία στην επιχείρηση και με τη βάση αυτή να διατίθενται τα κεφάλαια.

8.2.6.1. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός αυτός αναφέρεται στον ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος είναι η απεικόνιση του τι θα πρέπει να συμβεί.

Ο προϋπολογισμός θα καλύψει τρεις βασικές ενότητες, τον εμπορικό προϋπολογισμό, τον ισολογισμό και την ταμειακή ρευστότητα.

Αυτός ο προϋπολογισμός θα επηρεάσει τα παρακάτω:

A. Επικερδότητα

B. Χρησιμοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού

Γ. Ταμειακή ρευστότητα

Με τον προϋπολογισμό μετατρέπουμε τον μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης σε βραχυχρόνια περίοδο δηλαδή ενός οικονομικού έτους.

Ένα σημαντικό στοιχείο του προϋπολογισμού που χρειάζεται ιδιαίτερη ανάλυση είναι αυτό του κέρδους ή ζημίας και της ταμειακής ρευστότητας. Σαν κέρδος λογίζουμε την τελική λογιστική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων, ενώ σαν ταμειακή ρευστότητα θα ορίζαμε την ύπαρξη ρευστού χρήματος στην επιχείρηση προερχόμενη από την καθημερινή δραστηριότητα της επιχειρηματικής μονάδας δηλαδή τη διαφορά εσόδων – εξόδων.

Όσο κι αν παρουσιάζονται οι δύο έννοιες συναφείς, συγχρόνως είναι και διαφοροποιημένες. Είναι γεγονός επιχειρήσεις να παρουσιάζουν κέρδη, αλλά να έχουν μεγάλα προβλήματα ταμειακής ρευστότητας με αποτέλεσμα να οδηγούνται συχνά στο βραχυχρόνιο δανεισμό στα «κεφάλαια κινήσεως», οπότε η επιχείρηση να προσφέρει όλη της τη δραστηριότητα για την εξυπηρέτηση αυτών των δανείων, τα οποία από διοικητικής πλευράς κρίνονται αντιπαραγωγικά.

Έτσι όταν τα «μετρητά» βρίσκονται σε στενότητα η ταμειακή ρευστότητα είναι πολύ μεγαλύτερης σημασίας από την έννοια των κερδών. Το πρόβλημα αυτό γίνεται οξύτερο όταν η ΜΜΕ αντιμετωπίζει ραγδαία αύξηση των πωλήσεων της σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα. Τότε έχουμε μια διόγκωση των λογαριασμών χρεώστες-πελάτες και πιστωτές-προμηθευτές.

8.2.6.2. Χρηματοδότηση

Το χρηματοδοτικό πρόβλημα στις ΜΜΕ 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

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

Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δε φτάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις.

Η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων επενδύσεων σε 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 ΜΜΕ να προβαίνουν σε αγορές μηχανικού εξοπλισμού με δικά τους διαθέσιμα ή βραχυπρόθεσμες πιστώσεις, εξαντλώντας έτσι τα κεφάλαια κίνησης και να καταφεύγουν ύστερα στην Τράπεζα για κεφάλαια κίνησης –συνήθως πολύ αργά- όταν αρχίζουν να πιέζουν διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης και πληροφόρησης των βιοτεχνών για τις πηγές, τους όρους και τις διαδικασίες χρηματοδότησης και η έλλειψη ειδικευμένων στη χρηματοδότηση ΜΜΕ τραπεζικών στελεχών, αποτελούν τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, που μέχρι σήμερα εξουδετερώνουν στην πράξη σε μεγάλο βαθμό τα ευνοϊκά μέτρα χρηματοδότησης των ΜΜΕ, που έχουν θεσπιστεί.

Η χρηματοδότηση προς τη βιοτεχνία είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Η τράπεζα ή γενικότερα αυτός που αποφασίζει για τη χρηματοδότηση, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος του βιοτέχνη. Αυτό έχει ανάγκη ο τελευταίος, διότι δεν έχει ειδικές γνώσεις και δεν διαθέτει και στελέχη.

Στο πρόβλημα της χρηματοδότησης, όπως θα δούμε σε άλλο κεφάλαιο, προσφέρονται να βοηθήσουν ορισμένοι φορείς, όπως είναι ο ΕΟΜΜΕΧ, οι εμπορικές τράπεζες, η Ε.Ε. μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας επενδύσεων (Ε.Τ.Ε.), και η θέσπιση νόμων και αποφάσεων, όπως ο νόμος 1262/82 και η απόφαση 197/78 ΑΝΕ.

8.2.6.3. Χρηματοδότηση Καινοτομιών

Από σχετικές εισηγήσεις που έγιναν διαπιστώθηκε η μη επαρκής χρηματοδότηση των καινοτομιών.

Σαν συνδυασμό χρηματοδοτικών πηγών για τις καινοτομίες στις ΜΜΕ έχουμε:

- Το τραπεζικό δάνειο
- Το μετοχικό κεφάλαιο
- Τις επιδοτήσεις

Όσον αφορά τον Τραπεζικό Δανεισμό, ξέρουμε, πως αποτελεί σχεδόν αποκλειστική πηγή χρηματοδότησης με βαθμό δανειακής επιβάρυνσης της βιομηχανίας άνω του 80%. Κατά συνέπεια ο καινοτόμος για την κάλυψη του χρηματοδοτικού θέματος θα στραφεί στον τραπεζικό δανεισμό, που όμως λόγω των προβλημάτων που δημιουργεί, αποθαρρύνει τους καινοτόμους επενδυτές.

Οι καινοτομικές δραστηριότητες με τη μεγάλη αβεβαιότητα που περιέχουν από τη φύση τους, σε σχέση με το ύψος και το χρόνο της οικονομικής τους απόδοσης, κ.λ.π. , είναι φανερό πως δεν αποτελούν ελκυστικούς πελάτες για τις τράπεζες.

Εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης των καινοτομικών δραστηριοτήτων είναι η μετοχική ενίσχυση, δηλαδή η χορήγηση. Και σ'αυτό το σημείο προκύπτουν δυσκολίες.

Πιο κατανοητό θα γίνει αφού αναφέρουμε τα τρία βασικά χαρακτηριστικά των καινοτομικών δραστηριοτήτων:

Α) Επιχειρηματικός κίνδυνος: Η καινοτομία εμπεριέχει πολύ μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο από οποιαδήποτε άλλη μορφή επένδυσης.

- B) Καθυστέρηση αποδοτικότητας: Οι καινοτομικές δραστηριότητες, απαιτούν μεγαλύτερη προθεσμία για να αποδώσουν από ότι οι συνηθισμένες επενδύσεις.
 Γ) Μέγεθος αγοράς.

Συνοπτικά ως αιτίες για τη μη προσοδοφόρα χρηματοδότηση των καινοτομιών από τα τραπεζικά δάνεια και τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο έχουμε:

- Το μικρό μέγεθος της Ελληνικής Αγοράς και κατ'επέκταση των προτεινόμενων καινοτομικών επενδύσεων.
- Μικρή ή καθόλου επιχειρηματική πείρα των καινοτόμων υποψήφιων
- Έλλειψη ιδίων κεφαλαίων από τους καινοτόμους επενδυτές, καθώς και εμπράγματων εξασφαλίσεων
- Αδυναμία υπολογισμού τεχνογνωσίας ως εισφορά σε είδος στο Μετοχικό κεφάλαιο
- Υψηλός χρηματοοικονομικός και επιχειρηματικός κίνδυνος των καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντείνουν στο να θεωρείται η χρηματοδότηση ένα είδος «παιγνίου πιθανοτήτων», τα δε απασχολούμενα κεφάλαια φέρουν την ονομασία «κεφάλαια κινδύνου».

8.2.7. Το πρόβλημα των εξαγωγών.

Το θέμα του Marketing των εξαγωγών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας ιδιαίτερα για χώρες μικρές, αλλά ανοιχτές στον κόσμο, όπως η Ελλάδα, οι οποίες εκ της φύσεως και των συνθηκών που επικρατούν πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξωστρεφείς, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες να επιβιώσουν.

Εφόσον η αγορά μιας χώρας είναι σχετικά μικρή τόσο από απόψεως αριθμού κατοίκων, όσο και από απόψεως εισοδήματος, 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 τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι πάρα πολύ μικρές σε σχέση με το σύνολο (π.χ. για τις ΗΠΑ είναι 5%). Όμως το φαινόμενο αυτό δεν αποδίδει τον πραγματικό δυναμισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ περισσότερες δυνατότητες να κάνουν εξαγωγές από εκείνες που πραγματικά πραγματοποιούν.

Το γεγονός όμως ότι δεν επιτυγχάνουν αρκετά στο θέμα αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

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

και συχνά αργοπορημένες πληροφορίες για τα όσα συμβαίνουν και για τις συνθήκες που επικρατούν.

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

8.2.8. Οι νέες παραγωγικές μονάδες.

Πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια για νέα επιχείρηση πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα διευθύνουν τον οργανισμό. Η προσπάθεια για δημιουργία μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη και κυρίως, απαιτεί ανθρώπους, που από ιδιοσυγκρασία και εμπειρία ή εκπαίδευση να έχουν τη δυνατότητα να την ολοκληρώσουν.

Η δουλειά του ανθρώπου που θα ξεκινήσει την προσπάθεια περιλαμβάνει τα πάντα. Ανάλογα με τις συνθήκες θα αναγκαστεί να πάρει αποφάσεις σε όλες τις περιοχές της επιχειρηματικής γνώσης. Επειδή είναι πολύ σπάνιο το να κατέχει κάποιος όλες τις γνώσεις που πρέπει -και είναι ακριβό να καλέσει ειδικούς για να τους συμβουλευτεί- οι αρχικές αποφάσεις δε γίνονται με κάποιο τρόπο συστηματικό. Στην αρχή η διαίσθηση και οι ευκαιριακές λύσεις είναι οι μόνες «μέθοδοι» σκέψης. Χρειάζεται συνήθως μεγάλη αντοχή για αποφάσεις με μεγάλο ποσοστό κινδύνου για να μπορέσει κάποιος να επιτύχει σ'αυτές τις συνθήκες.

Οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να ασχοληθεί η διεύθυνση στην αρχή είναι:

- Ποιές είναι οι ανάγκες σε κεφάλαιο
- Νομική κάλυψη
- Έρευνα αγοράς
- Τοποθεσία της επιχείρησης
- Εξασφάλιση προσωπικού
- Απόκτηση κτηρίων και εξοπλισμού
- Καθορισμός λογιστικών διαδικασιών
- Καθορισμός ασφαλιστικής κάλυψης
- Καθορισμός αναγκών σε πληροφοριακά συστήματα

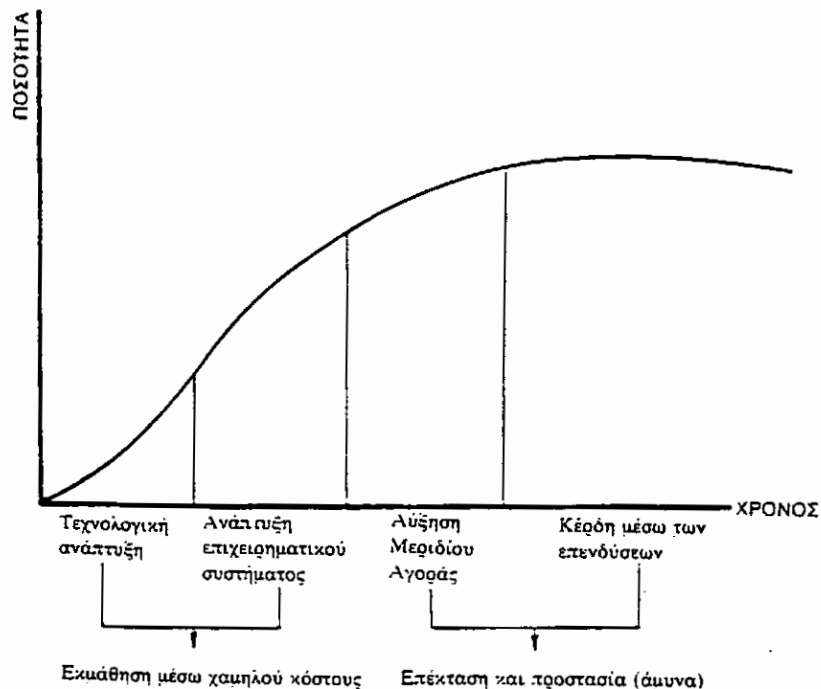
Γενικά η καλύτερη μέθοδος είναι να εφαρμοστεί η διαδικασία του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα πρέπει να καταλήξει σ'ένα λεπτομερές οικονομικό πρόγραμμα. Και μόνο η κατάρτηση του σχεδίου είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά αποτελεί το καλύτερο πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Αφού καταφέρει να ξεκινήσει και να αρχίσει να λειτουργεί ικανοποιητικά η επιχείρηση (και αυτό είναι πολύ δύσκολο), νέα προβλήματα εμφανίζονται.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση ο διευθυντής δεν μπορεί να έχει προσωπική επαφή με όλους τους υφιστάμενους. Μια οργανωτική δομή αρχίζει να αναπτύσσεται, που απομακρύνει το διευθυντή από την καθημερινή ζωή του προσωπικού. Αυτή η απομάκρυνση είναι προβληματική για τους περισσότερους οργανισμούς.

Επίσης στην αρχή ο διευθυντής μπορεί να φέρει ορισμένους συνεργάτες του στην επιχείρηση για να βοηθήσουν στο ξεκίνημα. Το μεγάλωμα της επιχείρησης θα οδηγήσει σε μια ιεραρχία που θα βάλει τους αρχικούς συντρόφους στη θέση των υφισταμένων. Αυτό είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει διαπροσωπικά προβλήματα.

Ένα τελευταίο πολύ σημαντικό πρόβλημα είναι ότι με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, αυξάνονται κατακόρυφα οι γραφειοκρατικές, νομικές και φορολογικές υποχρεώσεις. Συνήθως οι περισσότερες διατάξεις και νόμοι αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η προσπάθεια να αποφύγουν τις απαιτήσεις των διατάξεων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλα προβλήματα. Πολλές φορές και μόνο αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να μη μεγαλώσουν.



(8.28) Διάγραμμα : Κύκλος ζωής της ΜΜΕ και χαρακτηριστικά προ-
βλήματα σε διάφορα στάδια

Σ'αυτές τις σελίδες παραθέτουμε για μελέτη και συζήτηση, μια μικρή αλλά σημαντική έρευνα σε επιχειρήσεις που καθημερινά αντιμετωπίζουν προβλήματα, τα οποία προσπαθούν και να ξεπεράσουν, με τα μέσα και μέτρα που έχουν στη διάθεσή τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής αφορούν αν όχι όλες, τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας. Επιλέχθηκαν συγκεκριμένα τρεις αναπτυγμένες ανώνυμες εταιρίες (φυσικά μικρομεσαίου μεγέθους) οι οποίες καθεμιά ξεχωριστά μας μίλησαν για επιχειρηματικά προβλήματα που τους έχουν απασχολήσει και δυσκολέψει μέσα στο χώρο της επιχείρησής τους.

ΠΡΟΒΛΗΜΑ 1^ο: Προγραμματισμός – Έλλειψη αποτελεσματικού προγραμματισμού

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΦΩΤΑΕΡΙΟΥ Α.Ε.

Η κ. Λαμπροπούλου, πρόεδρος της εταιρείας ΦΩΤΑΕΡΙΟΥ Α.Ε., έχει πεισθεί από καιρό ότι η ύπαρξη αποτελεσματικού προγραμματισμού είναι απόλυτα βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης.

Τα τελευταία 10 χρόνια, η κ. Πρόεδρος προσπάθησε να καθιερώσει μια διαδικασία προγραμματισμού χωρίς αποτέλεσμα. Κατά την περίοδο αυτή, είχε αναθέσει τη μελέτη του θέματος, εναλλακτικά και συνεχόμενα, σε τρεις αντιπροέδρους σε θέματα προγραμματισμού και προβλέψεων. Και εντούτοις, τα στελέχη κάθε τομέα της επιχείρησης συνέχισαν να εργάζονται ο καθένας με το δικό του τρόπο.

Τα στελέχη αυτά λάμβαναν αποφάσεις πάνω στα προβλήματα που αντιμετώπιζαν καθημερινά και αισθάνοταν ευχαριστημένοι ότι κάνουν αποτελεσματικά την εργασία τους σαν αυτοί που έλυαν τα προβλήματα.

Αλλά η εταιρία φαίνεται να <<ανεμοδέρνεται>> και οι αποφάσεις των κατ'ίδιαν στελεχών-τομεαρχών δεν έδειχναν ότι αποτελούσαν, πάντοτε, προϊόν συνεργασίας μεταξύ τους. Δηλαδή, σε κάποιο βαθμό, οι αποφάσεις συγκρούονταν. Το ανώτερο στέλεχος, υπεύθυνο για θέματα διαδικασιών-κανονισμών λειτουργίας, πάντοτε πίεζε την κεντρική διοίκηση για αύξηση της τιμής κατανάλωσης του φωταερίου αλλά χωρίς αποτελέσματα. Και αυτό, διότι η διοίκηση πίστευε αν και τα έξοδα ανέβαιναν, εντούτοις, δεν αποδεικνύονταν δικαιολογημένα. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων, επίσης, προσπαθούσε να πείσει το καταναλωτικό κοινό για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία αλλά οι χρήστες του φωταερίου επέμεναν ότι η εταιρία βγάζει αρκετά κέρδη και θα πρέπει, συνεπώς, να επιδιώξει την επίλυση των προβλημάτων της χωρίς να αυξάνει την τιμή μονάδας κατανάλωσης φωταερίου. Ο αντιπρόεδρος παραγωγής, που δεχόταν πίεσης από διάφορες περιοχές-συνοικίες για επέκταση γραμμών, για τοποθέτηση όλων των γραμμών υπόγεια και για βελτίωση

των υπηρεσιών που προσφέρουν στους καταναλωτές, πίστευε ότι το κόστος είναι δευτερεύον, προκειμένου να απαλλαγεί από τις πιο πάνω πιέσεις.

Η κ. πρόεδρος της εταιρίας αποφάσισε και ζήτησε τη βοήθεια ενός συμβούλου, ο οποίος αφού εξέτασε το πρόβλημα διεπίστωσε και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εταιρία δεν εφαρμόζει αποτελεσματικό προγραμματισμό. Δηλαδή, ο αντιπρόεδρος και το προσωπικό του τομέα προγραμματισμού και προβλέψεων έκαναν, υποστήριζε ο σύμβουλος, πράγματι σκληρή δουλειά για την κατάρτιση μελετών με προβλέψεις, τις οποίες και υπέβαλαν στην πρόεδρο της εταιρείας. Και εδώ σταματούσε το όλο θέμα επειδή όλα τα στελέχη της εταιρίας τα θεωρούσαν σαν άχρηστα χαρτιά που δεν είχαν καμία πρακτική σημασία στην καθημερινή λειτουργία του τομέα τους.

ΠΡΟΒΛΗΜΑ 2^ο: Στελέχωση/Διεύθυνση-Κανονισμοί εργασίας και εργασιακές σχέσεις

‘ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΛΙΚΩΝ ΡΑΠΤΙΚΗΣ Ρ.ΡΑΠΤΗ Α.Ε.’

Η εταιρία Ρ.Ράπτη Α.Ε., εφαρμόζει πενθήμερο-συνεχόμενο ωράριο εργασίας. Ο χρόνος που καταναλώνεται για καφέ και μεσημεριανό φαγητό από το προσωπικό, στη εταιρία υλικών ραπτικής, δεν έχει, μέχρι σήμερα, υπολογισθεί. Και η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να ελέγξει τη διαρκεία τους. Έτσι, σε μια συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου, αποφασίστηκε να σταλεί στο προσωπικό μια σχετική εγκύκλιος. Το περιεχόμενο της εγκυκλίου είναι το παρακάτω:

Έίναι γνωστό ότι οι όροι απασχόλησης του εργαζομένου δεν περιέχουν καμία αναφορά για «ώρα καφέ» (Coffee time). Αυτό έχει υποτεθεί ότι το δικαιούσθαι. Και επομένως, πρέπει να σταματήσει άμεσα. Όποιος αισθάνεται απόλυτα την ανάγκη να πιεί καφέ, θα του επιτρέπεται να τον παίρνει και να τον πίνει στο χώρο εργασίας. Κανείς, πλέον, δε θα πίνει καφέ στην καφετέρια. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι το προσωπικό δεν ακολουθεί τον κανονισμό που προβλέπεται για το μεσημεριανό φαγητό. Είναι γνωστό πως ο κανονισμός επιτρέπει 30 λεπτά διακοπή από την εργασία για φαγητό. Πολλοί όμως εργαζόμενοι παρατείνουν το φαγητό τους πέραν της μισής ώρας, με τη δικαιολογία ότι αναπληρώνουν το χρόνο που χάνουν περιμένοντας στην ουρά ή στη διαδρομή από και προς το χώρο εργασίας. Δεν υπάρχει λοιπόν κατοχυρωμένο δικαίωμα απουσίας από την εργασία μιας ώρας για φαγητό. Οποιοσδήποτε, λοιπόν, υπάλληλος κάνει χρήση μισής ώρας για φαγητό και άλλης μισής ώρας για άλλες προσωπικές ανάγκες, πρέπει να γνωρίζει ότι παραβιάζει τον κανονισμό εργασίας. Όλοι οφείλουμε εβδομαδιαία απασχόληση 40 ωρών. Πολλοί δεν καλύπτουν αυτό το ωράριο, αν και πληρώνονται για 40 ώρες την εβδομάδα. Για οποιονδήποτε, λοιπόν, παραβιάζει στο εξής τον κανονισμό εργασίας σχετικά με την

ώρα του καφέ και φαγητού, θα ληφθούν, οπωσδήποτε τα κατάλληλα και προβλεπόμενα μέτρα.'

ΠΡΟΒΛΗΜΑ 3^ο : Έλεγχος – Διαδικασία ελέγχου και αποτελεσματικότητα

‘ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ «ΟΛΥΜΠΙΚΗ» Γ. ΓΑΔΑΝΟΥ Α.Ε.’

Ο πρόεδρος της εταιρείας «ΟΛΥΜΠΙΚΗ» κ. Γαλανός, έχει διαπιστώσει ότι το κόστος της εταιρείας αυξανόταν και βρισκόταν εκτός ελέγχου καθώς οι δραστηριότητες της εταιρείας αναπτυσσόταν. Έτσι, πρότεινε και προσλήφθηκε σαν βοηθός προέδρου ένας νέος, με μεταπτυχιακές σπουδές στην κοστολόγηση και άριστες συστάσεις, ο κ. Δημητρίου, στον οποίο και εξηγήθηκε το πρόβλημα που αντιμετώπιζε η εταιρεία.

Αμέσως μετά την πρόσληψή του, ο κ. Δημητρίου ζήτησε και συστήθηκε μια ομάδα εργασίας από επιστήμονες υψηλού επιπέδου μεταξύ των οποίων ένας μηχανολόγος-μηχανικός, ένας οικονομικός αναλυτής και άριστοι απόφοιτοι σχολής Διοίκησης και Οικονομίας. Μετά από μια πρώτη συζήτηση του προβλήματος με τα μέλη της ομάδας, ο κ. Δημητρίου τους ανέθεσε να μελετήσουν, συγκεκριμένα, τα κοστολογικά προβλήματα και τις μεθόδους στον τομέα της παραγωγής, συντήρησης, μηχανολογικού και πωλήσεων της εταιρείας.

Υστερα από διάφορες σχετικές μελέτες που κατάρτισε η ομάδα εργασίας ο βοηθός προέδρου διαπίστωσε πολλά αίτια αναποτελεσματικότητας στα διάφορα τμήματά της και άρχισε να υλοποιεί ορισμένες αλλαγές στην καθημερινή πρακτική της εταιρείας. Επιπλέον, ο κ. Δημητρίου υπέβαλε, παράλληλα, διάφορες εκθέσεις προς τον πρόεδρο με τις οποίες ανέλυε, με κάθε λεπτομέρεια, τις συγκεκριμένες αναποτελεσματικότητες και τα μέτρα που πήρε για τη θεραπεία τους. Μέσα στις αναφορές-εκθέσεις αποδεικνυόταν, επίσης, οι οικονομίες που πέτυχε η εταιρεία με τα διαρθρωτικά μέτρα που ελήφθησαν.

Στο μέσο της εφαρμογής του προγράμματος και όταν διαπιστωνόταν ότι τα κόστη μειώνονταν, ο αντιπρόεδρος της εταιρείας, αρμόδιος για θέματα παραγωγής, συντήρησης, μηχανολογικού και πωλήσεων, επισκέφθηκε τον κ. Γαλανό και του ζήτησε να απαλλάξει τον κ. Δημητρίου από τα καθήκοντά του.

ΜΕΡΟΣ Γ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

9.1.ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοίκηση είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών, ανθρώπινων και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Το αντικείμενο της επιστήμης της διοίκησης είναι οργανισμοί. Ο οργανισμός αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα, που ενώνουν κατά συστηματικό τρόπο τις δραστηριότητές τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού ή ομάδας σκοπών. Ενώ επιχείρηση αποτελεί οποιοσδήποτε οργανισμός που θέτει ως κύριο σκοπό την επίτευξη υλικού **κέρδους**. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η επιχείρηση χρειάζεται την καλύτερη δυνατή οργάνωση και διοίκηση.

Η σημασία των οργανισμών δεν αμφισβητείται από κανέναν. Μεγάλες επιχειρήσεις έχουν θεωρηθεί ως ρυθμιστές της πολιτικής διαδικασίας πολλών χωρών. Εργατικά συνδικάτα προβάλλονται ως υπεύθυνα για οποιαδήποτε κοινωνική αναστάτωση και τέλος, σύνδεσμοι επιχειρηματιών κατηγορούνται ότι χαράσσουν την οικονομική πολιτική του κράτους.

Οι οργανισμοί σήμερα επιτελούν χρήσιμο έργο το οποίο θα μπορούσε να συνοψιστεί ως εξής:

1. Οι οργανισμοί είναι αναγκαίοι διότι συντελούν στην αποδοτική και αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου.
2. Προσφέρουν χρήσιμες υπηρεσίες ακόμα και όταν μεγιστοποιούν το ατομικό τους όφελος, παράγοντας αγαθά και υπηρεσίες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών μιας κοινωνίας.
3. Αποτελούν το μέσο για την επίτευξη των σκοπών που θέτει μια οποιαδήποτε ομάδα ατόμων.
4. Διατηρούν και προάγουν την απόκτηση νέων γνώσεων.
5. Προσφέρουν έδαφος για την καλλιέργεια και την ανάπτυξη προσωπικών φιλοδοξιών.

Για να ξαναγυρίσουμε στον ορισμό της διοίκησης (management), η διοίκηση ορίστηκε ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Οι τέσσερις αυτές λειτουργίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση και η αλληλεπίδρασή τους είναι πολύ στενή.

Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Σωστή εκτέλεση προϋποθέτει κάποια σειρά που θα πρέπει να ακολουθεί. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με το σχεδιασμό, συνεχίζει με την οργάνωση και την ηγεσία και καταλήγει στον έλεγχο ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του σχεδιασμού. Παρακάτω επιχειρείται μια περιληπτική παρουσίαση αυτών των λειτουργιών της διοίκησης.

9.1.1.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει οποιαδήποτε συστηματική θεώρηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πριν γίνει οποιαδήποτε ενέργεια. Συστηματική διότι οι δραστηριότητες που σχεδιάζονται θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένους στόχους και επαρκή μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο σχεδιασμός αποτελεί έναν οδηγό επιχειρηματικής δράσης σε όλα τα επίπεδα και περιλαμβάνει το ατομικό σχέδιο (πλάνο) ενός μικρού πωλητή της επιχείρησης μέχρι το σχέδιο που αφορά το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης.

Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια. Τα βασικότερα στάδια είναι:

- Ο προσδιορισμός του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Η οριοθέτηση των στόχων
- Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
- Η πραγματοποίηση του σχεδίου δράσης

Μια σημαντική διάκριση των διαφόρων σχεδίων αφορά το χρονικό ορίζοντα των σχεδίων. Ο βραχυχρόνιος σχεδιασμός αφορά σχέδια με χρονικό ορίζοντα ενός έτους. Ο μεσοχρόνιος σχεδιασμός αφορά σχέδια από ένα μέχρι πέντε χρόνια. Τέλος, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός αφορά σχέδια με χρονικό ορίζοντα πάνω από πέντε χρόνια. Για παράδειγμα, ο τακτικός προϋπολογισμός ενός οργανισμού είναι ένα βραχυχρόνιο σχέδιο, διότι προγραμματίζει τις χρηματοοικονομικές ροές του επομένου έτους. Αντίθετα, το χτίσιμο μιας καινούργιας παραγωγικής μονάδας ανήκει στο μακροχρόνιο σχεδιασμό διότι αφορά δραστηριότητες που εκτείνονται πέρα των πέντε χρόνων.

Οι στόχοι αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις μέσω του σχεδιασμού. Στη διαδικασία του σχεδιασμού μπορούν να υπάρχουν ενδιάμεσοι και τελικοί στόχοι. Ως ενδιάμεσοι στόχοι μπορούν να θεωρηθούν και οι στόχοι που θέτουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

Ο Robbins (1976-αγγλική βιβλιογραφία) οριοθέτησε τους τελικούς στόχους του σχεδιασμού ως εξής:

1. Το κέρδος
2. Η ανάπτυξη (μεγένθυνση) της επιχείρησης
3. Το μερίδιο της Αγοράς
4. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα
5. Η κυριαρχία της αγοράς
6. Η ικανοποίηση των πελατών
7. Η κοινωνική υπευθυνότητα

Οι παραπάνω στόχοι δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον. Επίσης μερικοί απ'αυτούς μπορούν να θεωρηθούν ως ενδιάμεσοι στόχοι για την επίτευξη ενός τελικού στόχου.

9.1.2.ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στους κατάλληλους ανθρώπους και τους δίνονται οι σχετικές ευθύνες και πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση.

Η οργάνωση της επιχείρησης δεν είναι ανεξάρτητη από τους στόχους που θέτει (η επιχείρηση). Στην οργάνωση περιλαμβάνεται και ο οργανωτικός σχεδιασμός, που είναι μια προσπάθεια των στελεχών της επιχείρησης να συμβιβάσουν τη λειτουργική διάρθρωση και την οργανωτική, δομή στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, σε μια χρονική στιγμή.

Η σύγχρονη επιχείρηση δοκιμάζει καινούργιους τρόπους οργάνωσης. Παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο μια αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων. Κύρια αίτια όλης αυτής της προσπάθειας είναι η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας. Κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων αυτών των αναδιαρθρώσεων είναι η εξάλειψη των πολλών επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας και η ενθάρρυνση της ομαδικής δουλειάς.

Στόχος της οργάνωσης είναι η διάταξη των συστατικών της στοιχείων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει το καλύτερο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης εξασφαλίζεται με την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων κατά λειτουργία, σκοπό, χώρο και πελατεία, με κριτήριο την εξειδίκευση.

Η οργάνωση κρίνεται αναγκαία, διότι αν τα στοιχεία που την συνθέτουν δεν αξιοποιηθούν κατά το καλύτερο δυνατό τρόπο, οδηγούμαστε στην υπερ-οργάνωση ή υπο-οργάνωση. Και στις δυο περιπτώσεις επιβαρύνεται το αποτέλεσμα, δηλαδή ο αντικειμενικός σκοπός. Αθτό μπορεί να σημαίνει αύξηση του κόστους παραγωγής, καθυστέρηση στις παραγγελίες προϊόντων, κ.λ.π.

Η οργάνωση θα πρέπει να δημιουργεί προϋποθέσεις υλοποίησης αντικειμενικών σκοπών επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή θα πρέπει να εκφράζει το τι πρέπει να γίνεται. Υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες που πρέπει να περιλαμβάνει κάθε οργάνωση:

1. Να δημιουργεί κάποια «χρησιμότητα», η οποία αποτελείται από την ικανοποίηση που απολαμβάνει ο αγοραστής από την κατανάλωση των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.
2. Να εξασφαλίζει μέσα για τη διάθεση της χρησιμότητας.
3. Να καλύψει τα οικονομικά της δράσης.

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με προβλήματα ανάθεσης διαφόρων εξουσιών και δημιουργίας μιας διοικητικής ιεραρχίας. Μερικά από τα συνήθη προβλήματα είναι:

- Ελλειψής ή πλήρης έλλειψη οργανωτικού σχεδιασμού
- Σύγχυση στην ανάθεση των εξουσιών

- Ελλειπής ανάθεση εξουσιών για την εκτέλεση των καθηκόντων που αναθέτονται σε συγκεκριμένα άτομα
- Ασάφειες στην απόδοση ευθυνών για αποτυχίες και αξιολόγησης των επιτυχιών
- Υπεργραφειοκρατική οργάνωση

9.1.3.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Διεύθυνση είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και διαταγών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Πετυχημένη διεύθυνση είναι εκείνη που καταφέρνει να ενεργοποιήσει όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει την σπουδαία έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων μίας επιχείρησης, να εκτελέσουν κατά τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο το έργο που έχουν αναλάβει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι υποκίνησης των εργαζομένων. Η επιστήμη της διοίκησης έχει αναπτύξει διάφορες θεωρίες που προσπαθούν να ανακαλύψουν τις μεταβλητές υποκίνησης.

1. Το Παραδοσιακό Υπόδειγμα (The Traditional Model)
2. Το Υπόδειγμα των Ανθρώπινων Σχέσεων (The Human Relation Model)
3. Το Υπόδειγμα των Ανθρώπινων Πόρων (The Human Resources Model)
4. Θεωρίες Βασιζόμενες στις Ανάγκες (Needs Based Theories)
5. Θεωρίες Διαδικασίας (Process Theories)
6. Η Ενισχυτική Θεωρία (Reinforcement Theory)

Η διεύθυνση περιλαμβάνει και τη σωστή ηγεσία. Υπάρχουν δυο ειδών ηγέτες. Οι ηγέτες που διορίζονται από την ιεραρχική δομή της επιχείρησης και οι ηγέτες οι οποίοι αναγνωρίζονται μέσα από τη διαδικασία της καθημερινής επαφής. Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός, διότι αποτελεί την κινητήρια δύναμη πολλών επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που η ηγεσία αποτελεί ιδιαίτερο θέμα της αποτελεσματικής διεύθυνσης.

Η σύσταση κατάλληλων επιτροπών και ομάδων, επίσης αποτελούν μέρος της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Οι επιτροπές εξυπηρετούν συγκεκριμένους σκοπούς της διεύθυνσης, όπως την εκτέλεση ενός κατασκευαστικού έργου και συνήθως διαλύονται μετά την περάτωση του έργου. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν σήμερα να διευθύνουν το προσωπικό τους τμηματοποιώντας την εργασία και αναθέτοντας τα διάφορα καθήκοντα σε ομάδες εργασίας.

Τέλος η αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Πολλά προβλήματα, μέσα στην επιχείρηση, δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση, που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης.

9.1.4.ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησής για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει έλεγχος και ο σχεδιασμός του συστήματος ελέγχου.

Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του σχεδιασμού. Οι δυο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δε μπορεί να είναι ξεκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού.

Οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την τέταρτη διοικητική λειτουργία (έλεγχος), είναι οι παρακάτω:

1. Αντιμέτωπιση των συχνών αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης .
2. Μείωση του χρόνου που απαιτείται από τον σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι τη διανομή του
3. Δημιουργία επιπρόσθετης αξίας με το να ελέγχεται και να αυξάνεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων
4. Αύξηση της παραγωγικότητας και της συμμετοχής του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης

Τέλος, ο σχεδιασμός ενός συστήματος ελέγχου περνά μέσα από διάφορα στάδια που δεν είναι ανεξάρτητα από τους κανόνες αποτελεσματικού ελέγχου. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός των στόχων του ελέγχου, που δε διαφέρουν από τους στόχους που καθορίστηκαν κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού
2. Προσδιορισμός των σημαντικών μεταβλητών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες επίτευξης των στόχων
3. Προσδιορισμός των κριτηρίων ελέγχου για να γίνεται εύκολη η διαπίστωση των αποκλίσεων
4. Προσδιορισμός του δικτύου πληροφοριών και επανατροφοδότησης
5. Εφαρμογή του συστήματος ελέγχου και λήψης διορθωτικών μέτρων', εφόσον χρειάζονται

Αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου είναι εκείνα που προσδιορίζουν συγκεκριμένες δραστηριότητες για να μετρήσουν και να ελέγξουν την απόδοση του έργου της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

10.1. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Μερικές επιχειρήσεις και οργανισμοί πετυχαίνουν ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίζουν να λειτουργούν, ή άλλες καταλήγουν στην πλήρη αποτυχία. Επίσης, υπάρχουν επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα ή νέες αγορές, ενώ άλλες δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν τέτοιες ευκαιρίες. Μήπως υπάρχουν μεθόδοι διοίκησης που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται καλύτερα από τις υπόλοιπες και γι' αυτό υπάρχουν αυτές οι διαφορές ανάμεσα στις ΜΜΕ;

Εκείνο που είναι βέβαιο πάντως, είναι ότι σημαντικότετο ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού παίζουν, η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη. Αυτοί μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητά τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγήσουν τον οργανισμό που διευθύνουν στην επιτυχία.

Μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιχειρήσεων υπάρχουν σημαντικές και αποκαλυπτικές αντιθέσεις. Εδώ απλά θα τονίσουμε ότι, οι διοικητές και διευθυντές των επιτυχημένων οργανισμών διακρίνονται διότι διοικούν στρατηγικά με απόλυτη κατανόηση, φροντίζουν για το περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κ.α.) και για την εσωτερική του λειτουργία. Έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας, με την καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης, για την ανάπτυξη και μεγέθυνση του οργανισμού.

2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, ανθρώπινους, παραγωγικής δυναμικότητας, κ.α.). Κατά συνέπεια για να επιβιώσουν και μόνο οι ΜΜΕ, χρειάζονται απόλυτα να είναι συντονισμένες με την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον. Και αυτό μόνο η στρατηγική της διοίκησης μπορεί να το πετύχει.

Η ΜΜΕ πρέπει να έχει μια στρατηγική που θα τη διακρίνει από τις άλλες επιχειρήσεις. Έτσι θα μπορέσει να αντέξει τον ανταγωνισμό. Πρέπει να εντοπίσει μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν, κ.α, που θα την κάνει να είναι αναντικατάστατη. Διαφορετικά, ο ανταγωνισμός από τις άλλες ΜΜΕ ή τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα την αναγκάσει να προσπαθεί απλά να επιβιώσει, αν το καταφέρει κι' αυτό.

Η διαφορά μεγέθους της ΜΜΕ από τις μεγάλες επιχειρήσεις, δημιουργεί μια ξεχωριστή πραγματικότητα, κάνοντας τις ΜΜΕ μια ειδική κατηγορία οργανισμών. Οι αρχές της επιστήμης της διοίκησης δεν μπορούν απλά και μόνο να «σμικρύνουν» και να εφαρμοστούν στις ΜΜΕ.

Οι οικονομικοί πόροι είναι συνήθως περιορισμένοι, οι δε τράπεζες και οργανισμοί δεν χρηματοδοτούν εύκολα μια ΜΜΕ λόγω που έχει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο. Επίσης, η μικρή επιχείρηση έχει μικρό αριθμό προσωπικού, συνεπώς τα διαθέσιμα στελέχη και οι απαραίτητες ειδικότητες είναι περιορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό η ΜΜΕ να παρακολουθεί στενά το περιβάλλον της, αλλά συγχρόνως και την ποιότητα των στελεχών της, τις ικανότητές τους και τις αδυναμίες τους.

Από την άλλη πλευρά, οι ΜΜΕ έχουν το πλεονέκτημα της εύκολης επικοινωνίας και συντονισμού. Αυτό τους δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες ελιγμών και προσωπικής επίβλεψης του προσωπικού. Η προσωπική επαφή είναι από τα πιο ισχυρά στοιχεία των ΜΜΕ. Τέλος, η έλλειψη της γραφειοκρατικής νοοτροπίας επιτρέπει στις ΜΜΕ να δράσουν εκεί που συνήθως σταματούν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

10.2.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

1.ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι διευθύνοντες των ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο πρόβλημα που τους κάνει να μην διοικούν ή σχεδιάζουν στρατηγικά. Έχουν να κάνουν τόσα πολλά πράγματα καθημερινά, που δεν διαθέτουν χρόνο να αρχίσουν να σκέφτονται για το μακρινό μέλλον. Αυτή η καθημερινή έντονη δραστηριότητα τους απορροφά τόσο, ώστε δεν έχουν το χρόνο, αλλά ούτε και τη διάθεση για «δύσκολα» θέματα όπως η διαδοχή ή αντικατάσταση στελεχών, η σταδιακή κατάργηση επιτυχημένων προϊόντων που πλησιάζουν στο τέλος του κύκλου ζωής τους, ή για αναζήτηση νέων τεχνικών που θα μειώσουν το κόστος παραγωγής.

Μια σοβαρή διαφορά από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι ότι η ΜΜΕ δεν τη δυνατότητα να έχει τμήμα σχεδιασμού, αλλά ούτε την εκπαίδευση σε τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης.

Άλλη διαφορά είναι ότι οι ΜΜΕ βρίσκεται κατά κάποιο τρόπο στο έλεος των οικονομικών γεγονότων και η αβεβαιότητα για το μέλλον είναι μεγάλη. Ο διευθυντής δεν αισθάνεται συνήθως τη σιγουρία, ότι μπορεί να επηρεάσει αυτές τις μελλοντικές εξελίξεις και έτσι αποφεύγει να σκεφτεί στρατηγικά. Αν όμως η διεύθυνση κοιτάξει το μακρινό ορίζοντα, είναι βέβαιο ότι θα δει κάτι χρήσιμο που θα την οδηγήσει στο να πάρει σωστότερες αποφάσεις για το παρόν.

2. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Εδώ αναπτύσσονται τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν τη διεύθυνση της ΜΜΕ στη στρατηγική διοίκηση.

Πρώτων, χρειάζεται η απόφαση της διεύθυνσης να ασχοληθεί με τη στρατηγική διοίκηση. Ισχυρό κίνητρο για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης αποτελεί και η ικανότητα μιας ΜΜΕ να προδιαγράψει το μέλλον της.

Δεύτερον, χρειάζεται να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος (συνήθως 2 ή 3 μέρες) μέσα στον οποίο θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Επίσης πρέπει να αποφασιστεί το ποιοί θα λάβουν μέρος στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού. Συνήθως παίρνουν μέρος, εκτός από το γενικό διευθυντή, οι υπεύθυνοι του εμπορικού και του τμήματος παραγωγής. Επίσης απαραίτητος θεωρείται ο οικονομικός διευθυντής.

Το στρατηγικό σχέδιο της ΜΜΕ θα πρέπει να της δίνει την ευχέρεια ελιγμών στις διάφορες μεταβολές που θα προκύπτουν. Η χρήση αριθμητικών μεγεθών μπορεί να φανεί χρήσιμη, δίνοντας πληροφορίες που υποβοηθούν την ΜΜΕ.

Συμπληρώνουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι απαραίτητο να γίνεται γραπτά. Δηλαδή τα θέματα που συζητούνται, η ανάλυση και τα συμπεράσματα που βγαίνουν είναι σωστό να υπάρχουν γραπτά. Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει τα δικά της έντυπα όπου θα σημειώνει τα πιο πάνω μεγέθη που την αφορούν.

Η συμπλήρωση αυτών των εντύπων δίνει μια καλή αφετηρία για να ξεκινήσει κάποιος την κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου. Το βήμα αυτό αποτελεί τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού.

3. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Όταν ένας επιχειρηματίας δημιουργεί μια επιχείρηση δρά με δύο τρόπους. Όταν καταστρώνει τα σχέδια για τη δραστηριότητά του δρά σαν προγραμματιστής και όταν εκτελεί τις διάφορες ενέργειες, δρά σαν εκτελεστής. Ο προγραμματισμός και η εκτέλεση μπορούμε να πούμε ότι είναι αδιάσπαστες μεταξύ τους με την έννοια ότι ο προγραμματισμός οδηγεί σε εκτέλεση και η εκτέλεση σε εκ νέου προγραμματισμό.

Πολλοί επιχειρηματίες επιθυμούν να αναπτύξουν την επιχείρησή τους. Όμως η δραστηριότητά τους ως προς τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους, είναι σε πάρα πολλές περιπτώσεις πολύ διαφορετική, με επίπτωση και στην ανταγωνιστικότητα της οικονομικής μονάδας.

Προγραμματισμός απαιτείται τόσο στην περίοδο της προετοιμασίας της οικονομικής μονάδας για να λειτουργήσει, όσο και στην περίοδο της πραγματικής λειτουργίας. Αυτό το επισημαίνουμε διότι σε αρκετές περιπτώσεις, ενώ πριν από τη «γέννηση» της επιχείρησης ο επιχειρηματίας έχει χρόνο και ασχολείται με το σχεδιασμό της δράσεώς του και τον προγραμματισμό, αντίθετα όταν αρχίσει πλέον η δράση του σαν επιχειρηματίας και η επιχείρηση μπει σε λειτουργία, τότε ασχολείται πλέον μόνο με την επίλυση των επειγόντων προβλημάτων και αμελεί τον πραγματικό σχεδιασμό. Δεν αποκλείεται αυτός να είναι ένας βασικός λόγος για τον οποίο πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν τη δράση τους και επιβιώνουν μόνο για ένα έως τρία χρόνια και μετά αρχίζει η παρακμή και εξαφάνισή τους.

Γιατί όμως υπάρχουν αυτές οι δυσκολίες; Μια απάντηση μπορεί να είναι ότι οι ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος σαν επιχειρηματίας για να μπορέσει να δημιουργήσει μια καινούργια επιχείρηση και να τη φτάσει μέχρι τη φάση της αποδοχής – εδώ έχει αρχίσει η λειτουργία της επιχείρησης και ο επιχειρηματίας προσπαθεί να δημιουργήσει έσοδα ικανά να καλύψουν τα έξοδά του – είναι αρκετά διαφορετικές από τις ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος για να αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση. Το άτομο ή τα άτομα που είναι επικεφαλής στην επιχείρηση πρέπει να δρουν όχι μόνο σαν επιχειρηματίες αλλά σε αρκετά μεγάλο βαθμό σαν μάνατζερ δηλαδή:

- Να συγκεντρώσουν κοντά τους άτομα που ξέρουν κάποιες πλευρές ή δραστηριότητες της επιχείρησης καλύτερα από ότι οι ίδιοι.
- Να συντονίζουν τις δεξιότητες των ατόμων αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν οικονομική παραγωγή
- Να εφαρμόζουν τις πλέον μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές management.

Όταν αναλαμβάνουν και δραστηριότητα μάνατζερ δεν πρέπει να εγκαταλείπουν τη δραστηριότητά τους σαν επιχειρηματίες. Αντίθετα μάλιστα θα πρέπει να συνεχίσουν να αναζητούν νέες ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα να βρίσκουν κάποια ισορροπία μεταξύ της αξιοποίησεως τέτοιων ευκαιριών και της επιλύσεως των παρουσιαζόμενων προβλημάτων, ώστε να αποφύγουν να εξαντλήσουν τις δυνατότητες της οικονομικής μονάδας για μελλοντική ανάπτυξη.

10.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο μακροχρόνιος (στρατηγικός) σχεδιασμός, είναι ο πιο δύσκολος σχεδιασμός με συνήθη διάρκεια 6 έως 15 χρόνια. Ο σχεδιασμός αυτός αφορά μεγάλες αποφάσεις που επηρεάζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να εκπληρώσει την αποστολή της.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως εκείνη η διαδικασία που:

- α. Προσδιορίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης.
- β. Προσδιορίζει τους σκοπούς (τελικούς σκοπούς) της επιχείρησης
- γ. Αναζητεί, αξιολογεί και επιλέγει την καλύτερη στρατηγική επιχειρηματικής δράσης, και
- δ. Εφαρμόζει και ελέγχει τα αποτελέσματα της άριστης στρατηγικής

Η κατάστροψη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να περνάει από τα παρακάτω στάδια:

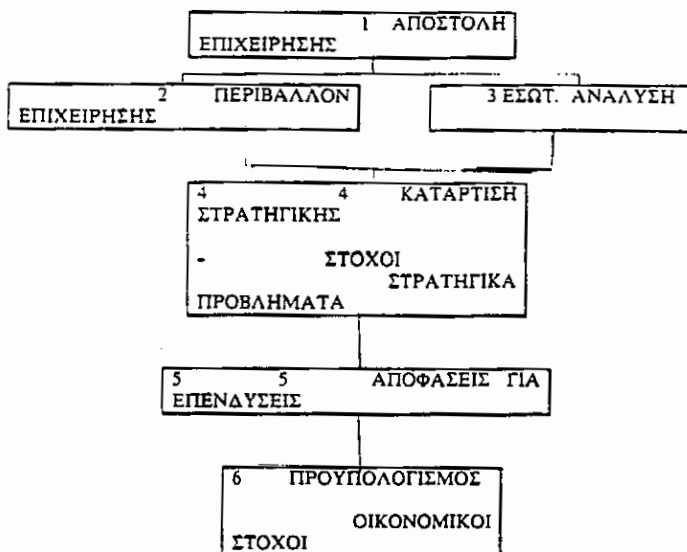
1. Η ανάλυση και η πρόβλεψη του εξωτερικού, εσωτερικού και ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης
2. Η καθιέρωση των σκοπών, των στόχων και των μέσων του στρατηγικού σχεδιασμού

3. Η ανεύρεση, η αξιολόγηση και η επιλογή της άριστης εναλλακτικής στρατηγικής
4. Η τελική θεώρηση και ο προϋπολογισμός
5. Η εφαρμογή και ο έλεγχος της άριστης στρατηγικής

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικότερη «ενέργεια» είναι η κατάστρωση ενός αποδοτικού διοικητικού σχεδιασμού, ο οποίος γίνεται για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Η ανάλυση του σχεδιασμού της διοίκησης σε μια μικρομεσαία επιχείρηση καλύπτει όλο το φάσμα των λειτουργιών της. Τα σημεία τα οποία θα πρέπει να καλύπτει είναι:

1. Καθορισμός στόχων-σκοπών της επιχείρησης
2. Σχεδιασμός της πολιτικής marketing που θα ακολουθηθεί
3. » των μέσων παραγωγής
4. » της παραγωγικής διαδικασίας
5. » του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση και ο τρόπος αμοιβής του
6. Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής που ακολουθεί σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησης
7. Σχεδιασμός της οικονομικής και χρηματοδοτικής πολιτικής
8. » των πληροφοριών που θα χρησιμοποιηθούν
9. » του τρόπου ελέγχου των ενεργειών της ΜΜΕ

Ο συντονισμός των επιμέρους αυτών σχεδιασμών, θα μας δώσει τις εκροές της διαδικασίας σχεδιασμού και οπωσδήποτε τα στοιχεία για την κατάστρωση του ετήσιου προϋπολογισμού της επιχείρησης.



10.4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

Δεν είναι δυνατόν να μη γίνει αναφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια ΜΜΕ κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης.

1. Λανθασμένη ή ανεπαρκής έρευνα αγοράς. Ξεκίνημα και ανάπτυξη της επιχείρησης με βάση μόνο τον ενθουσιασμό.
2. Ελλειψη κατάλληλων εμπειριών, ειδίκευσης ή χαρακτηριστικών των στελεχών. Αυτό ισχύει για όλους τους τομείς και τα επίπεδα
3. Ελλειψη αρκετών κεφαλαίων. Συνήθως χρειάζονται πολλά οικονομικά μέσα στο ξεκίνημα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης
4. Μικρή υποστήριξη από μεγάλους προμηθεύτες, που συνήθως υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να τηρήσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11ο

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ—ΛΥΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

11.1. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

1) Επιτυχημένη/Αποτυχημένη Ανάλυση

Καθώς η ΜΜΕ αναπτύσσεται, όπως προαναφέρθηκε, στον κύκλο ζωής της παρουσιάζονται στάδια προσαρμογής της ΜΜΕ στις νέες συνθήκες αγοράς που δημιουργούνται. Αυτά τα στάδια προσαρμογής ή διοικητικών δυσκολιών που παρουσιάζει η ΜΜΕ μπορούν να αναλυθούν με δύο τρόπους.

Ενας τρόπος για να αναγνωριστούν και να διορθωθούν τα προβλήματα αυτά είναι η επιτυχημένη/αποτυχημένη ανάλυση. Η βασική ιδέα είναι η εξεύρεση διαφορετικών γνωμών, η σύγκρουση αυτών και τέλος η σύγκλισή τους σ'ένα κοινό συμπέρασμα. Οι παράγοντες που μπορούν άμεσα ή έμμεσα να συμμετέχουν στην συζητούμενη τεχνική της επιτυχημένης/αποτυχημένης ανάλυσης είναι:

- Οι διεύθυντες των τμημάτων της ΜΜΕ (παραγωγής, προμηθειών ή πωλήσεων, μάρκετινγκ)
- Ο επιχειρηματίας και μαζί του ο λογιστής της επιχείρησης
- Οι προμηθευτές
- Οι λιανοπωλητές
- Οι καταναλωτές, και τέλος
- Τα πιστωτικά ιδρύματα (Τράπεζες).

Ο καλύτερος τρόπος για την εφαρμογή της συζητούμενης τεχνικής είναι η δια των συνεντεύξεων. Αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: (α) συνεντεύξεις στην επιχείρηση, (β) συνεντεύξεις εκτός επιχείρησης

Η πρώτη κατηγορία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρία στάδια.

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

- (α) Η προσωπική τους ιστορία
- (β) Οι προσωπικές τους εκτιμήσεις
- (γ) Η κατάστασή τους στην προσωπική τους ζωή

2. Το δεύτερο στάδιο αρχίζει από την εργασιακή του σχέση

- (α) Εργασιακά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι και οι συνεργάτες τους
- (β) Τι νομίζουν ότι εργάζεται σωστά
- (γ) Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί
- (δ) Τι θα κάνανε αυτοί αν ήταν οι επιχειρηματίες

3. Στο τρίτο στάδιο οι εργαζόμενοι περιγράφουν την προσωπική τους συμβολή στους σκοπούς της ΜΜΕ. Επίσης περιγράφουν πώς αυτοί αντιλαμβάνονται αυτούς τους σκοπούς καθώς και περιγραφή του ποιοί είναι οι συγκεκριμένοι σκοποί και ποιοί θα έπρεπε να ήταν κατά την κρίση τους.

Στην δεύτερη κατηγορία έχουμε τις Συνεντεύξεις με συνεργάτες εκτός επιχείρησης. Ο σκοπός των συνεντεύξεων αυτών είναι να βρεθούν οι ομοιότητες και διαφορές στα παρακάτω ερωτήματα:

- Γιατί αγοράζεται τα προϊόντα μας;
- Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και ποιά τα μειονεκτήματά μας;
- Τι θα θέλατε να δείτε να βελτιώνεται;
- Ποιό είναι το σημείο που κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική;
- Τι θα κάνατε αν ήσασταν ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης;

2) Η βιομηχανική και Επιχειρηματική Ανάλυση της Λογικής

Μια «αγορά» προϊόντων δεν είναι τίποτε περισσότερο από ένα σύστημα επιχειρηματικών ιδεών ή επιχειρηματικών περιοχών. Όπως επίσης είναι αλήθεια ότι οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις αναφέρονται σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Η πλήρη κατανόηση των συνθηκών αγοράς αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όταν αυτή η ανάπτυξη επιτευχθεί σε μια οργανωμένη αγορά προϊόντων, θα πρέπει να αναλυθεί και να γίνει πλήρως αντιληπτή η κατανομή των ρόλων στη συγκεκριμένη αυτή αγορά, η διαφορετική οργανωτική δομή των επιχειρήσεων που προσδίδουν σ' αυτές διαφορετικό πεδίο δράσης και διαφορετικούς κανόνες στο επιχειρηματικό «παιχνίδι». Αυτό σημαίνει ότι η «αγορά» προϊόντων στην οποία θα αναπτυχθεί η επιχείρηση προσδίδει μια συγκεκριμένη δομή στην υπό συζήτηση οικονομική μονάδα.

Πάντως είναι γεγονός ότι οι «αγορές» των διάφορων προϊόντων με την πάροδο του χρόνου αναπτύσσονται, που σημαίνει ότι οι ίδιες οι αγορές με τις εναλλαγές που παρουσιάζουν στην ανάπτυξή τους προσφέρουν πολλές ευκαιρίες στις ΜΜΕ να αναπτυχθούν μαζί με την αγορά στην οποία αναφέρονται.

Προκείμενου να αναπτυχθεί η τεχνική της βιομηχανικής και επιχειρηματικής ανάλυσης της λογικής θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα όπως:

1. Το στάδιο ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς προϊόντων
2. Γιατί η συγκεκριμένη αγορά είναι επικερδής;
3. Αλλαγές στη δομή της αγοράς προϊόντων
4. Ποιές είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις στη συγκεκριμένη αγορά;
5. Σε ποιά συγκεκριμένη «επιχειρηματική γραμμή» αναφέρονται οι δραστηριότητες της επιχείρησής μας;
6. Ποιοί κανόνες επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά προϊόντων;
7. Ποιά ακριβώς σημεία δεν είναι αποδοτικά στην αγορά προϊόντων που αναφερόμαστε;

11.2.ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ—ΟΔΗΓΙΕΣ

Αφού εξετάσαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο τα προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μπορούμε τώρα να αναφέρουμε κάποιες προτεινόμενες οδηγίες και λύσεις.

1.ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με δύο βασικούς τρόπους, είτε με αυτοχρηματοδότηση, είτε με τραπεζικό δάνειο.

Η αυτοχρηματοδότηση μπορεί να γίνει είτε με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου από τους ιδιοκτήτες είτε και τρίτους με την έννοια της ποσοστιαίας ιδιοκτησίας, είτε με δημιουργία αποθεματικού για τη χρησιμοποίησή του σε δεδομένη στιγμή.

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

Η αυτοδύναμη ανάπτυξη με την αυτοχρηματοδότηση εξυπηρετεί το σκοπό της οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας και ανεξαρτησίας της επιχείρησης.

Από πλευράς του εξωτερικού δανεισμού μέσω τραπεζικού συστήματος έχουμε τα βιοτεχνικά δάνεια, τα βιομηχανικά και τα κεφάλαια κινήσεως.

Για τα εμπορικά δάνεια δε γίνεται λόγος μια που τα διατιθέμενα ποσά από τις εμπορικές τράπεζες είναι πολύ μικρά.

Από την πλευρά της η πολιτεία, στην προσπάθειά της να αναπτύξει το μοντέλο των ΜΜΕ θέσπισε με το Νόμο 1262/1982, ένα πλαίσιο αποκεντρωτικής κατανομής των οικονομικών μονάδων. Ο παραπάνω νόμος, που σε ορισμένα σημεία του τροποποιήθηκε με το Νόμο 1360/1983, σκοπό έχει να ενισχύσει την επενδυτική δραστηριότητα και ιδιαίτερα τις οικονομικές μονάδες που σχεδιάζουν επενδύσεις για ίδρυση, επέκταση, εκσυγχρονισμό και μετεγκατάσταση σε διάφορες περιοχές της χώρας.

Η συμβολή της Πολιτείας εκδηλώνεται με την κάλυψη από το Δημόσιο ορισμένου μέρους της όλης επένδυσης υπό τύπο δωρεάς (bonus) καθώς και την εγγύηση του Δημοσίου έναντι των εμπορικών τραπεζών για το σύνολο σχεδόν της επένδυσης ή φορολογικές απαλλαγές ή επιδότηση επιτοκίων ή αυξημένες αποσβέσεις.

Όταν το συνολικό κόστος της επένδυσης είναι μέχρι 40εκ.δρχ. που πρόσφατα διπλασιάστηκε, χρειάζεται έγκριση της οικονομοτεχνικής μελέτης από τον Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ. (ο τομέας αυτός αναφέρεται κυρίως στις ΜΜΕ). Για μεγαλύτερες επενδύσεις, χρειάζεται έγκριση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

Στα παραπάνω ποσά δεν περιλαμβάνεται η αξία του οικοπέδου. Η χρηματοδότηση από το Δημόσιο γίνεται για αγορά εξοπλισμού, κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων, δαπάνες μεταφοράς και εγκατάστασης της επιχείρησης σε απομακρυσμένες ή λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές της Ελλάδας.

2. ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ενας άλλος τρόπος χρηματοδότησης είναι η υπαγωγή των επιχειρήσεων στα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (Μ.Ο.Π.) τα οποία βασικά χαρακτηρίζονται από την προσωρινότητά τους.

Στα Μ.Ο.Π. μπορούν να υπαχθούν:

1. Παραγωγικές επενδύσεις του μεταποιητικού τομέα
2. Παραγωγικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας του πρωτογενή τομέα
3. Επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες και ξενώνες

Τα κριτήρια επιλογής των επενδυτικών προτάσεων για υπαγωγή στα Μ.Ο.Π. αναφέρονται:

- α) Στην ενίσχυση μονάδων υψηλής τεχνολογίας σε παραδοσιακούς κλάδους
- β) Στην συμβολή της επένδυσης στην οικονομική ολοκλήρωση της περιοχής του τόπου εγκατάστασής της
- γ) Στην συμβολή της επένδυσης στην αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών του κλάδου στον οποίο εντάσσεται
- δ) Στην οργανωτική διασύνδεση της επένδυσης με την εθνική οικονομία
- ε) Στην καθαρή εξαγωγική επίδοση της επένδυσης
- στ) Στη δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας ιδιαίτερα σε περιοχές με αυξημένη ανεργία
- ζ) Στην ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη
- η) Στο μέγεθος και το είδος της επένδυσης
- θ) Στην προώθηση της κοινής επιχειρηματικής δράσης (σε κοινοτικό επίπεδο)

Ειδικότερα η πλήρωση ορισμένων από τα παραπάνω κριτήρια αποτελεί προϋπόθεση υπαγωγής στα Μ.Ο.Π.

3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (Leasing)

Συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης, κατά τον Ν.1665(άρθρο 2), μπορούν να συνάπτουν ως εκμισθωτές μόνο Ανώνυμες Εταιρίες. Η μέθοδος αυτή είναι πάρα πολύ διαδεδομένη στη Δυτική Ευρώπη και δίνει διπλή δυνατότητα στις επιχειρήσεις:

- α. Να μην δεσμεύουν κεφάλαια για πάγιες εγκαταστάσεις (μηχανολογικός εξοπλισμός)
- β. Να μπορούν να χρησιμοποιούν τον μηχανολογικό εξοπλισμό της τελευταίας τεχνολογίας ανανεώνοντας τις μισθώσεις αυτού

Η μέθοδος αυτή λειτουργεί ως εξής:

Η ΜΜΕ συμφωνεί την εκμίσθωση συγκεκριμένου είδους π.χ. μηχανήματος με την εκμισθώτρια εταιρία (συνήθως θυγατρική εταιρία Τραπέζης) η οποία

προμηθεύεται το συγκεκριμένο μηχάνημα και το ενοικιάζει για τρία χρόνια στην ΜΜΕ. Μετά την παρέλευση της τριετίας μπορεί η επιχείρηση, ή να αγοράσει το μηχάνημα ή να ανανεώσει τη σύμβαση ή και να ζητήσει να μισθώσει μηχάνημα νεότερης τεχνολογίας.

Με τον τρόπο αυτό αντί να έχει λογιστικές αποσβέσεις επί αγορασθέντος μηχανήματος, δικαιολογεί το ποσό του μισθώματος που καταβάλλει στην εκμισθώτρια εταιρία. Έτσι, πετυχαίνει τους παραπάνω στόχους της απελευθέρωσης κεφαλαίων για προμήθεια μηχανημάτων και τον σύγχρονο εξοπλισμό της.

4.ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η επένδυση αποτελεί ένα από τους σπουδαιότερους παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία. Δεδομένου ότι η υλοποίηση μιας επένδυσης αφορά συνήθως ένα μεγάλο χρονικό διάστημα κατά το οποίο δεσμεύονται σημαντικά κεφάλαια, είναι αυτονόητο ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή των κριτηρίων για την αξιολόγησή της.

Σαν επενδύσεις μπορούν, σε γενικές γραμμές, να χαρακτηριστούν οι αγορές παγίων στοιχείων (κτιρίων, μηχανολογικού εξοπλισμού, οικοπέδων, κ.λ.π.) εκ μέρους επιχειρηματικών μονάδων, οι δαπάνες για έρευνες, οι δαπάνες βελτίωσης ή εκσυγχρονισμού παγίων στοιχείων που ήδη υπάρχουν κ.λ.π.

Τα κυριότερα κριτήρια αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων είναι τα εξής:

- α) Κριτήριο Επανακτήσεως Αρχικού Κεφαλαίου ή Περίοδος Αποπληρωμής
- β) Λόγος οφέλους/κόστους. Είναι ο λόγος της παρούσας αξίας των χρηματικών ροών προς την αρχική δαπάνη της επένδυσης.
- γ) Κριτήριο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Μέθοδος προεξόφλησης των ταμειακών ροών).
- δ) Κριτήριο Εσωτερικού Βαθμού Αποδόσεως (η εξεύρεση της τιμής του κόστους κεφαλαίου που εξισώνει την καθαρά παρούσα αξία με το μηδέν).

5.ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

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

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

Τα στάδια διαδικασίας ελέγχου σχεδιασμού είναι τα εξής:

- α. Διατήρηση προβλεπόμενων διοικητικών διαδικασιών
- β. Καταγραφή, μέτρηση και αναφορά κερδών και ρευστότητας
- γ. Υπολογισμός μεταβολών μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών

δ.Λήψη αποφάσεων για προβλεπόμενες και πραγματοποιηθείσες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν στην ΜΜΕ.

6.ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΩΝ

Στην κατάρτιση του πλάνου προϋπολογισμού της ταμειακής ρευστότητας και κερδών, προκειμένου να πετύχουμε τον έλεγχο της ρευστότητας και των κερδών στην ΜΜΕ θα πρέπει να καταστρώσουμε ένα πλάνο επιμέρους ελέγχων το οποίο βασικά αναφέρεται στα παρακάτω:

1. Διοικητικές διαδικασίες
2. Καταγραφή
3. Μέτρηση
4. Αναφορά
5. Ενέργειες

Οι έλεγχοι που πρέπει να γίνονται, αναφέρονται σε όλο το φάσμα των συντελεστών της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από τον έλεγχο πρώτων υλών και παραγωγής μέχρι και αυτών των δραστηριοτήτων του marketing.

11.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.

Τονίσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι τέσσερις βασικές μεταβλητές που συμμετέχουν στη δραστηριοποίηση του μάρκετινγκ είναι: το προϊόν, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, η τιμή πώλησης και η προώθηση του προϊόντος. Με τις τέσσερις αυτές μεταβλητές μπορούμε να καταστρώσουμε την στρατηγική του marketing που θα περιλαμβάνει:

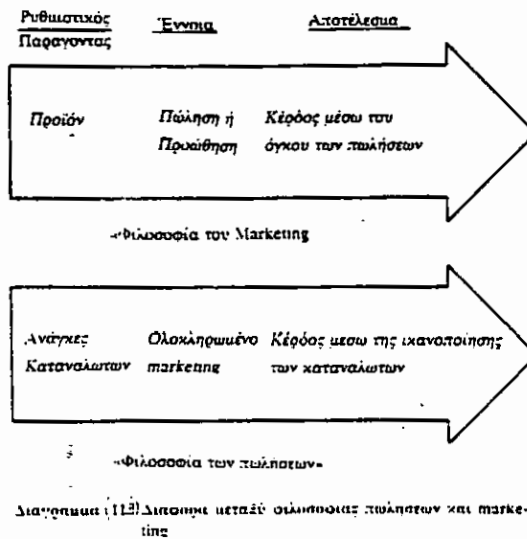
1. Το «στόχο της αγοράς», π.χ. τα παιδιά, τις νοικοκυρές, κ.α.
2. Το επίπεδο στο οποίο θα κυμαίνεται η ποιότητα του προϊόντος
3. Την γραμμική διάρθρωση των προϊόντων
4. Την τιμή πώλησης του προϊόντος
5. Τα στοιχεία πωλήσεων και τον στόχο της επιχείρησης στο σύνολο των προσφερόμενων ανταγωνιστικών αγαθών π.χ. 10%
6. Την εξυπηρέτηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της
7. Την διαφημιστική εκστρατεία για την υποστήριξη των πωλήσεων
8. Την προώθηση πωλήσεων
9. Την έρευνα αγοράς, και
10. Την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων

Προκειμένου η ΜΜΕ να μπορέσει να καταστρώσει μια στρατηγική εξειδίκευσης που θα της προσδώσει την επιθυμητή «μοναδικότητα» για να διακριθεί μακροχρόνια στο συγκεκριμένο χώρο που εργάζεται, θα πρέπει να εξετάσει κάποιους παράγοντες (βλέπε: ενοτ. Προβλημάτων marketing). Εδώ θα αναφέρουμε ότι η εξειδίκευση αυτή θα πρέπει να γίνει στους εξής τομείς:

- α. Σε προϊόν τελικής χρήσης
- β. Σε καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας
- γ. Σε συγκεκριμένο μέγεθος πελατών και κατηγορία καταναλωτών
- δ. Σε γεωγραφική εξειδίκευση
- ε. Σε συγκεκριμένο προϊόν ή γραμμή προϊόντων
- στ. Σε ποιότητα προϊόντων
- ζ. Στην εξυπηρέτηση των πελατών - καταναλωτών
- η. στη δημιουργία επωνύμου ζήτησης των προϊόντων της

Για να επιτευχθεί η στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα επιλογής μιας από τις παρακάτω πολιτικές.

- 1) Μαζικό marketing. Είναι η απόφαση παραγωγής ενός προϊόντος σε μαζική παραγωγή και μαζική διανομή με στόχο να πουληθεί σε όλους ανεξαιρέτως τους καταναλωτές
- 2) Διαφοροποιημένα προϊόντα. Είναι η απόφαση παραγωγής δύο ή περισσότερων διαφοροποιημένα μεταξύ τους σε ποιότητα, μέγεθος, προφίλ, προϊόντα και σχεδιασμένα με τρόπο ώστε να πουληθούν σε ξεχωριστές ομάδες αγοραστών.
- 3) Στόχος του marketing. Είναι η απόφαση να εξυπηρετηθούν διαφορετικές ομάδες καταναλωτών δια της παραγωγής αναλόγων προϊόντων μέσω της σύνθεσης του marketing.



11.4.ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ.

Κανένας επιχειρηματίας δε θα πρέπει να αγνοήσει τους αυξημένους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που υπάρχουν σ'ένα ξένο περιβάλλον και στη διαδικασία των εξαγωγών, όταν θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις του κάνοντας εξαγωγές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι στην προσπάθειά τους για επέκταση των αγορών τους εκτός των συνόρων της χώρας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι εντελώς μόνοι, μια και σε όλες σχεδόν τις χώρες υπάρχουν ιδιαίτεροι οργανισμοί που έχουν σα σκοπό να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εξαγωγών της κάθε χώρας και ιδιαίτερα βέβαια τις μικρού και μεσαίου μεγέθους βιομηχανικές κυρίως μονάδες, οι οποίες λόγω του μεγέθους τους αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη εξαγωγών. Ο οργανισμός, ο οποίος έχει αναλάβει την υποβοήθηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), μερικά από τα καθήκοντα του οποίου είναι:

- Να παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες για εξαγωγή, σχετικά με την κατάσταση των διαφόρων αγορών του εξωτερικού.
- Να τους δίνει διευθύνσεις ενδιαφερομένων επιχειρηματιών του εξωτερικού, είτε για συνεργασία είτε κατευθείαν για εξαγωγές.
- Να δημιουργεί εκθέσεις στο εξωτερικό ή να βοηθά τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε εκθέσεις 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 και σχετικών άρθρων στους ενδιαφερόμενους, να φέρνει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους εξαγωγείς με τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες στη χώρα μας και να τους βοηθά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο

ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

12.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό πλέον ότι οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, 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 στη διαπίστωση – αναγνώριση του σημαντικού ρόλου των ΜΜΕ στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας μας. Παράλληλα επιβάλλουν την ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των ΜΜΕ.

Πολλοί είναι οι φορείς που κατά καιρούς προτείνουν μέτρα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των ΜΜΕ. Η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη των μεθόδων παραγωγής, η πολυπλοκότητα της «αγοράς» και οι ανάγκες των καταναλωτών, είναι σημαντικές αφορμές – απίες ώστε να ωθήσουν τις ΜΜΕ να ζητούν τρόπους προσαρμογής σ'αυτές τις αλλαγές.

Οι ΜΜΕ λόγω των σημαντικών δυσκολιών και προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσουν με ελλειπής «εφόδια», χρειάζονται οπωσδήποτε μια υποβοήθηση. Τέτοια υποβοήθηση έρχεται να προσφέρει ο Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ. (Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων) προτείνοντας μια σειρά μέτρων για την επιτυχή ανάπτυξη και επιβίωση των ΜΜΕ.

- 1) Ενθάρρυνση ίδρυσης νέων παραγωγικών μονάδων
- 2) Ευκολότερη προσφυγή στις πηγές χρηματοδότησης
- 3) Βελτίωση μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης
- 4) Διευκόλυνση προσέγγισης στις προμήθειες του Δημοσίου
- 5) Ενίσχυση της εξαγωγικής προσπάθειας
- 6) Προώθηση των σχέσεων υπεργολαβίας
- 7) Ενίσχυση και διευκόλυνση των μορφών συλλογικής δράσης
- 8) Εισαγωγή πιο αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων
- 9) Περιορισμός γραφειοκρατικών και διοικητικών διατυπώσεων
- 10) Αναδιοργάνωση των φορέων που θα αναλάβουν την ευθύνη εφαρμογής της πολιτικής αυτής.

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση ορισμένων βασικών μέτρων του παραπάνω προγράμματος, ώστε να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα εφαρμογής αυτών.

12.1.1.ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη, και κυρίως απαιτεί ανθρώπους που από ιδιοσυγκρασία και εμπειρία ή εκπαίδευση να έχουν τη δυνατότητα να την ολοκληρώσουν. Ομως από πλευράς της νομοθεσίας για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνει επανεξέταση στο σύνολό της. Χρειάζεται κατάρτιση νέου νόμου, προσαρμοσμένου στις σημερινές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με το νέο νόμο θα πρέπει να επιδιώκεται η μείωση του οικονομικού – κοινωνικού κόστους των νεοσύστατων επιχειρήσεων, με τη θέσπιση ελάχιστων προϋποθέσεων οργάνωσης, λειτουργίας και επιμόρφωσης του ιδρυτικού της φορέα σε θέματα Διοίκησης. Επίσης στους «νέους» επιχειρηματίες να δίνονται ορισμένα πλεονεκτήματα όπως π.χ. σύναψη δανείου με ευνοϊκούς όρους, χαμηλότατα επιτόκια, κ.λ.π.

12.1.2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ – ΠΗΓΕΣ

Χρηματοδότηση του Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ. Η Ελλάδα είναι ίσως η μόνη χώρα που δε διαθέτει ειδικευμένη Τράπεζα ή Οργανισμό για την χρηματοδότηση των ΜΜΕ. Αυτό το ρόλο – μέσα στις σημερινές συνθήκες – έρχεται να παίξει ο Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ., από τον οποίον έχουν γίνει ήδη τα πρώτα θετικά βήματα, τα επόμενα:

Πρώτο και σημαντικό μέτρο η στελέχωση του οργανισμού. Δηλαδή ανθρώπων, κατάλληλα εκπαιδευμένων και ειδικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης ΜΜΕ. Χωρίς ειδικά στελέχη κανένα μέτρο δε μπορεί να προχωρήσει αποτελεσματικά. Τα τελευταία χρόνια έχουν προσληφθεί πάνω από 250 νέοι επιστήμονες, μηχανολόγοι, οικονομολόγοι, χημικοί – μηχανικοί και τεχνολόγοι, που έχουν ήδη εκπαιδευτεί και αποτελούν τους Τεχν. Λειτουργούς του Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ., σ'όλες τις πόλεις της Ελλάδας, ώστε να βρίσκεται κοντά στο βιοτέχνη και τα προβλήματά του.

Σήμερα ο Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ. χορηγεί δάνεια σε οικοτεχνίες, χειροτεχνίες και βιοτεχνίες ειδών ελληνικής παραδοσιακής χειροτεχνίας. Τα δάνεια αυτά χορηγούνται για την αγορά παραγωγικού εξοπλισμού και για κεφάλαια κινήσεως. Είναι απ'τα ευνοϊκότερα δάνεια σήμερα και καλύπτουν σημαντικές ανάγκες επιχειρήσεων.

Ειδικότερα όμως προτείνονται τα εξής δραστικά μέτρα:

- 1) Η ίδρυση Τράπεζας ΜΜΕ, η οποία μπορεί να προέλθει από τη μετατροπή και εξειδίκευση υφισταμένων τραπεζών και χρηματοδοτικών οργανισμών και με συμμετοχή φορέων ΜΜΕ.
- 2) Η διαχείριση του ειδικού συστήματος χρηματοδότησης των ΜΜΕ από το δημόσιο και ελαχιστοποίηση του επιτοκίου.
- 3) Η σταδιακή αντιστάθμιση της εγγύησης δανείου του δημοσίου που χορηγείται σήμερα, με τη δημιουργία Εγγυοδοτικών Οργανισμών που θα παρέχουν αυτοί εγγυήσεις για τα δάνεια.
- 4) Η απλοποίηση της διαδικασίας και των εξειδικευμένων μορφών χρηματοδότησης των παραγωγικών μονάδων.

12.1.3.ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Ενα σοβαρό μέσο αναπτυξιακής πολιτικής των ΜΜΕ μπορεί να αποτελέσει, η εξασφάλιση των δυνατοτήτων πρόσβασης στις προμήθειες του δημοσίου. Αυτή η συμμετοχή των ΜΜΕ παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, για αυτό και προτείνεται η νομοθετική ρύθμιση του θέματος, ώστε να εξασφαλισθούν οι προϋποθέσεις πρόσβασης και συμμετοχής τους στις αγορές του δημοσίου.

Από τον Ε.Ο.Μ.Μ.ΕΧ. προτείνεται η εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων με τους παρακάτω στόχους:

1. Την ενημέρωση και πληροφόρηση των ΜΜΕ για τα προϊόντα που προμηθεύεται το δημόσιο και τις διαδικασίες που ισχύουν.
2. Την αξιολόγηση του παραγωγικού δυναμικού των ΜΜΕ και την δημιουργία μητρώου ΜΜΕ – προμηθευτών δημοσίου.
3. Την έρευνα και τον εντοπισμό των προϊόντων που εισάγονται από εξωτερικό και μπορούν να παραχθούν από ελληνικές ΜΜΕ.
4. Την προώθηση κοινοπραξιών ΜΜΕ για την ανάληψη προμηθειών του δημοσίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΜΕ

13.1. Η ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η φύση και ο ρόλος των ΜΜΕ απαιτούν μια επιλεκτική κρατική πολιτική και αυτό διότι οι ΜΜΕ αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σημαντικά εξαρτημένες από το περιβάλλον τους. Οι σχέσεις μέσω των οποίων ενσωματώνονται στο βιομηχανικό ιστό (τομέα) και στο συνολικό οικονομικό σύστημα συνεπάγονται σοβαρούς περιορισμούς, οι οποίοι έχουν σημαντικές συνέπειες στις αποδόσεις, στον ανταγωνισμό και στο δυναμισμό.

Η επιτυχία της κρατικής πολιτικής εξαρτάται κατά συνέπεια από τη δυνατότητα της να ξεφύγει από τη κλασική λογική των οικονομικών ενισχύσεων και να παρέμβει ουσιαστικά στις σχέσεις αυτές και να επηρεάσει τον δυσμενή συσχετισμό που υπάρχει σε βάρος των ΜΜΕ. Μια τέτοια πολιτική θα μπορούσε να στηριχθεί σε τρεις βασικούς αξόνες.

Πρώτο άξονα πρέπει να αποτελέσει ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ ΜΜΕ και των άλλων φορέων του περιβάλλοντός τους.

Η προώθηση της συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων της συνεργασίας μεταξύ των ΜΜΕ αποτελεί κύριο ζήτημα. Τόσο οι οικονομικές παροχές ή οι φορολογικές ελαφρύνσεις όσο και οι παρεμβάσεις τεχνικής υποστήριξης πρέπει να παίρνουν τις κατάλληλες μορφές ώστε να προωθούν τη συνεργασία αυτή, άρα είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου.

Οι σημερινές σχέσεις των ΜΜΕ με το ερευνητικό σύστημα της χώρας πρέπει να οριστούν με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τη σωστή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας όσο και την προσαρμογή του συστήματος των ΜΜΕ στις κοινωνικοοικονομικές ανάγκες της χώρας.

Σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ΜΜΕ και συστήματος διανομής και αυτό διότι η τάση συγκέντρωσης του εμπορίου έχει σαν συνέπεια τη διαμόρφωση δυσμενούς συσχετισμού δυνάμεων για τις ΜΜΕ. Η κρατική πολιτική οφείλει να παρέμβει στους μηχανισμούς διαμόρφωσης αυτού του συσχετισμού. Επίσης οι σχέσεις μεταξύ ΜΜΕ και του συστήματος μεταφορών είναι σε βάρος τους. Το εν λόγω σύστημα έχει σημαντικές αδυναμίες παρά το γεγονός ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων.

Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων είτε αυτές είναι σχέσεις συνεργασίας είτε σχέσεις ανταγωνιστικές, η κρατική παρέμβαση πρέπει να έχει σαν στόχο των επαναπροσδιορισμό τους ώστε να επιτευχθεί μια συνολική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του οικονομικού συστήματος.

Τέλος οι σχέσεις μεταξύ ΜΜΕ και τραπεζικού συστήματος βρίσκονται έξω από την πολιτική ανάπτυξής τους. Ο επαναπροσδιορισμός τους πρέπει να στηριχθεί τόσο

στην ανακατανομή της αποταμίευσης όσο και στην επανεξέταση κριτηρίων χρηματοδότησης. Αυτό διότι το βάρος των κριτηρίων που ισχύουν μέχρι σήμερα και αναφέρονται στην οικονομική επιφάνεια της επιχείρησης πρέπει να μειωθεί και να αυξηθεί παράλληλα το βάρος των κριτηρίων που αναφέρονται στις μελλοντικές προοπτικές και στην κοινωνικοοικονομική σπουδαιότητα των ΜΜΕ.

Ο Δεύτερος άξονας της κρατικής πολιτικής αναφέρεται στη δημιουργία ενός ευέλικτου και μη γραφειοκρατικού συστήματος τεχνικής υποστήριξης των ΜΜΕ.

Κύριο στόχο του πρέπει να αποτελέσει η παροχή στις ΜΜΕ όλων εκείνων των υπηρεσιών που απαιτεί η αποτελεσματική λειτουργία τους και η ανταγωνιστικότητά τους και τις οποίες από μόνες τους είναι αδύνατο να αναπτύξουν. Τέτοιες υπηρεσίες είναι η οργανωτική και διοικητική βοήθεια, η πληροφόρηση, η επιμόρφωση, τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, κ.λ.π.

Πρέπει να τονίσουμε ότι αυτές οι υπηρεσίες προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ και οι οικονομικές παροχές του κράτους είναι αδύνατο να καλύψουν την έλλειψή τους, γ'αυτό και η κρατική πολιτική θα πρέπει να υιοθετήσει μια λογική βοήθειας σε «είδος» σε αντιπαράθεση της βοήθειας σε χρήμα.

Ο Τρίτος άξονας είναι η οικονομική στήριξη και αυτό διότι συνήθως οι οικονομικές παροχές του κράτους συγκεντρώνονται κυρίως σε ένα μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση λοιπόν, που ο ρόλος των ΜΜΕ θεωρείται σημαντικός τόσο σε οικονομικό όσο σε κοινωνικό επίπεδο, η κατανομή των διαθέσιμων πόρων δεν πρέπει να είναι άνιση.

Βεβαίως η οικονομική υποστήριξη των ΜΜΕ πρέπει να είναι παράλληλη και στενά συνδεδεμένη με τους άξονες της κρατικής πολιτικής.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΜΕ ΜΕ Α.Ε.Ι. ΚΑΙ Τ.Ε.Ι.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν και πρέπει να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ΜΜΕ παρέχοντας την υποστήριξή τους στους ακόλουθους τομείς:

1. Εκπαίδευση στελεχών και μελλοντικών επιχειρηματιών. Μπορούν δηλαδή να σχεδιαστούν μακροχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα δι'επιστημονικού χαρακτήρα για την παροχή γνώσεων και ικανοτήτων στο management των ΜΜΕ. Στον τομέα αυτό υπάρχουν ανάλογες εμπειρίες από το εξωτερικό που θα μπορούσαν να μεταφερθούν και στη χώρα μας.
2. Επιμόρφωση στελεχών και επιχειρηματιών. Εδώ θα μπορούσαν να προταθούν τρεις μορφές προγραμμάτων: α.Βραχυχρόνια εξειδικευμένα σεμινάρια β.Διαγνωστικά σεμινάρια γ.Μακροχρόνια προγράμματα ανάπτυξης management.
3. Συμβουλευτικές παρεμβάσεις από τη μεριά καθηγητών και ομάδων σπουδαστών
4. Με έρευνα η οποία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στις παραμέτρους που προσδιορίζουν τη δυναμική εξέλιξη των ΜΜΕ. Η γνώση που χρειάζεται για τη σωστή λειτουργία των ΜΜΕ μπορεί να προκύψει από εφηρμοσμένη έρευνα.

5. Διερεύνηση του μέλλοντος, η οποία θα μπορούσε να γίνει από ομάδες καθηγητών και ειδικών συμβούλων με στόχο να υπάρξει μια πιο ποιοτική διερεύνηση του περιβάλλοντος των ΜΜΕ. Οι ομάδες θα μπορούσαν να εκδίδουν πληροφοριακό δελτίο με ιδέες, προτάσεις και προβλέψεις για το μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ι. Σίσκος, Κ. Ζοπουνίσης, Κ. Πάππας, «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», εκδ. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
2. Θάλη Π. Κουτούπη, «Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων»
3. Χρήστος Γ. Φλώρου, «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern business management)», εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1993.
4. Παν.Γ.Κυριαζόπουλος, «Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», εκδ.Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1988.
5. Γιάννης Κ. Χολέρας, «Αρχες Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)», εκδ. Εκδοτικός Οίκος «INTERBOOKS» Αθήνα 1995.
6. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», εκδ.Αθήνα 1987.
7. Colin Barrow, "The Essence of Small Business", Prentice Hall (Europe 1998).
8. Θεόδωρος Κ. Κατσανέβας, «Ειδικά θέματα της Ελληνικής Οικονομίας», εκδ. Α.Σταμούλης, Πειραιάς 1988.
9. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ. , «Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», εκδ. Αθήνα 1994.
10. Scarborough Norman M. – Zimmerer Thomas W., "Effective small business management", New Jersey , Prentice Hall (1996).
11. Μαντάκου Βασιλική, «Εκπαίδευση πωλητών στις ΜΜΕ ως κύριος παράγοντας για την επιβίωση, ανάπτυξη τους», Πτυχιακή εργασία – Πάτρα 1997.
12. Αρκουλάκη Μαρία, «Ο ρόλος των ΜΜΕ στην Ελληνική πραγματικότητα», Πτυχ.εργασία – Τ.Ε.Ι. Πάτρας.
13. Μπόσμου Γεωργία – Κουτσογιαννοπούλου Ιωάννα – Γιαννακούλη Κων/να, «Προγραμματισμός και Δράση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», Πτυχ.εργασία – Τ.Ε.Ι. Πάτρας 1997.
14. Ηλιόκαυτος Δημήτριος Ι., «Πρακτικός οδηγός Αωνύμων Εταιριών», εκδ. Αθήνα 1997.
15. Zimmerer Thomas W., "Essentials of Entrepreneurship & Small business management", New Jersey, Prentice hall (1998).

