

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

**Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ:

**ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟ – ΜΕΣΑΙΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΤΕΠΕΞΕΛΘΟΥΝ
ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΦΡΑΓΚΟΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

ΠΑΤΡΑ 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	Σελίδα:4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Σύγχρονα προβλήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	Σελίδα:5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
1.1 Ο προσδιορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	Σελίδα:8
1.2 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.....	Σελίδα:9
1.3 Βασικά προβλήματα των Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:10
1.4 Σπουδαιότητα και η προσφορά των Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:11
1.5 Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:13
1.6 Μειονεκτήματα Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
2.1 Ο επιχειρηματίας στη Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:14
2.2 Καθορισμός στόχων.....	Σελίδα:16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
3.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	Σελίδα:16
3.2 Η στρατηγική στην επιχείρηση και η διατύπωση στόχων.....	Σελίδα:17
3.3 Η ποικιλία των στρατηγικών προβλημάτων.....	Σελίδα:18
3.4 Η στρατηγική διοίκηση στις Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:19
1. Η κρισιμότητα της στρατηγικής.....	Σελίδα:19
2. Σχέση στρατηγικής και Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:20
3.5 Τεχνικές της αρχικής χρήσης της στρατηγικής της διοίκησης των Μ.Μ.Ε.....	21
Α. Ετήσιος προϋπολογισμός.....	Σελίδα:22
1. Προϋπολογισμός χρηματικών ροών.....	Σελίδα:23
2. Προϋπολογισμός επενδύσεων.....	Σελίδα:24
Β. Μακροχρόνιος σχεδιασμός.....	Σελίδα:24
1. Χαρακτηριστικά μακροχρόνιου σχεδιασμού.....	Σελίδα:25
Γ. Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός (Ο.Σ.Σ.).....	Σελίδα:25
3.6 Εξωτερικοί παράγοντες.....	Σελίδα:26
3.7 Βασικοί εσωτερικοί παράγοντες.....	Σελίδα:27
3.8 Κατάρτιση στρατηγικής.....	Σελίδα:30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
4.1 Δημιουργία σχεδίου μάρκετινγκ – Πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.....	Σελίδα:31
4.2 Συγκέντρωση πληροφοριών μάρκετινγκ.....	Σελίδα:33
4.3 Ανταγωνισμός.....	Σελίδα:35
4.4 Τμηματοποίηση αγοράς.....	Σελίδα:36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Στρατηγικές τιμολόγησης.....	Σελίδα:37
• Παράγοντες κόστους.....	Σελίδα:38
• Παράγοντες ζήτησης στην τιμολόγηση.....	Σελίδα:38
• Ελαστικότητα της ζήτησης.....	Σελίδα:39
5.2 Καθορίζοντας στρατηγικές στην τιμή πώλησης – τιμολόγηση.....	Σελίδα:39
• Διεισδυτική τιμολόγηση.....	Σελίδα:39
• Περιορισμένη χρονικά τιμολόγηση.....	Σελίδα:39
• Τιμολόγηση που ακολουθεί τον αρχηγό.....	Σελίδα:39
• Μεταβλητή τιμολόγηση.....	Σελίδα:40
• Ελκυστική τιμολόγηση.....	Σελίδα:40
• Τιμολόγηση ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων.....	Σελίδα:40
• Ότι θα αντέξει το εμπόριο.....	Σελίδα:40
• Τιμολόγηση με στόχο τη προώθηση των πωλήσεων.....	Σελίδα:41
• Η επίδραση των μεσαζόντων.....	Σελίδα:41
• Κόστος συν τιμολόγηση.....	Σελίδα:41
• Τιμολόγηση για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου κέρδους.....	Σελίδα:41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 Η Πίστωση στις Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:42
6.2 Τα πλεονεκτήματα της πίστωσης σε αγοραστές και πωλητές.....	Σελίδα:43
6.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για πίστωση.....	Σελίδα:44
6.4 Χειρισμοί πιστωτικών δραστηριοτήτων.....	Σελίδα:45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.1 Προώθηση πωλήσεων – Διαφήμιση.....	Σελίδα:46
7.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τους συνδυασμούς προώθησης.....	Σελίδα:47
7.3 Εργαλεία και μέθοδοι της προώθησης πωλήσεων.....	Σελίδα:47
7.4 Διαφήμιση.....	Σελίδα:50
7.5 Τεχνικές καθορισμού των δαπανών της προώθησης πωλήσεων.....	Σελίδα:51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

Χρηματοδότηση

8.1 Εύρεση πηγών κεφαλαίου.....	Σελίδα:52
8.2 Βασικοί τύποι χρηματοδότησης.....	Σελίδα:54
8.3 Κρατικές ενισχύσεις.....	Σελίδα:55
8.4 Προγράμματα επιχορήγησης μέσω του Ο.Α.Ε.Δ.....	Σελίδα:55
8.5 Κοινοτικά προγράμματα για τις Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.1 Ευρώ και Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:57
9.2 Επτά ερωτήσεις για τους επιχειρηματίες.....	Σελίδα:59
9.3 Ευρώ και προμήθειες.....	Σελίδα:61

9.4 Τα 24 κλειδιά για τις επιχειρήσεις.....	Σελίδα:62
9.5 Τεχνικά ζητήματα.....	Σελίδα:65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ	
10.1 Εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:67
10.2 Τύποι δεικτών.....	Σελίδα:68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ	
11.1 Ηλεκτρονικό εμπόριο (INTERNET).....	Σελίδα:71
11.2 Οδηγίες για τους εμπόρους του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	Σελίδα:72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ	
12.1 Έρευνα για τις Μ.Μ.Ε.....	Σελίδα:75
12.2 Δευτερογενής έρευνα.....	Σελίδα:93
Σχετικές αρχές μάρκετινγκ	
• Θεωρία μάρκετινγκ.....	Σελίδα:94
• Μίγμα μάρκετινγκ.....	Σελίδα:95
• Έρευνα μάρκετινγκ.....	Σελίδα:97
• Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	Σελίδα:98
12.3 Συμπεράσματα.....	Σελίδα:101
Επίλογος.....	Σελίδα:104
Βιβλιογραφία.....	Σελίδα:106



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολίζονται και συνεχώς να επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους, μέσα σ' ένα περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού, που μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά, μένουν εκτός παραγωγικής διαδικασίας.

Έχει αρχίσει να γίνεται κοινή συνείδηση στους Έλληνες επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων, για να πετύχει η επιχείρηση τους πρέπει να εφαρμόζουν σύγχρονες αντιλήψεις. Δεν βρίσκουν λύσεις που βασίζονται στη διαίσθηση, αλλά προσανατολίζονται προς τα νέα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους, στρατηγικής, προγραμματισμού, ελέγχου ποιότητας, marketing, κ.λ.π., και με σταθερά βήματα, καθώς και με γερές βάσεις, καθορίζουν στόχους και στρατηγικές για ν' αντεπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνισμό.

Οι σκέψεις αυτές, ήταν το έναυσμα για την επιλογή του θέματος της πτυχιακής εργασίας μου, όπου και παρουσιάζω στη συνέχεια.

Ξεκινώ με την εισαγωγή, όπου καταγράφω τις τρέχουσες συνθήκες και τα προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσον αφορά τον ανταγωνισμό, γύρω από την περιοχή της Πάτρας, από τα μεγάλα υπερκαταστήματα που πλήττουν τις μικρές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια με ορισμούς και έννοιες που αφορούν τις Μ.Μ.Ε. και τη στρατηγική σε αυτές, καθώς και χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, στα επόμενα κεφάλαια προσδιορίζω, δίνοντας το στίγμα για τις ελληνικές Μ.Μ.Ε.

Στα επόμενα κεφάλαια προσπαθώ να επισημάνω με μια σειρά, τα βήματα για το πώς καθορίζονται στρατηγικές και πώς επιτυγχάνεται αυτό, μέσα από τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού, με τη βοήθεια διαφόρων εργαλείων, όπως τον προϋπολογισμό κ.α. Ακόμη γράφω για τις στρατηγικές τιμολόγησης, πίστωσης και την προώθηση των Μ.Μ.Ε.

Η εξεύρεση κεφαλαίων, και χρηματοοικονομικών πόρων είναι ένα σημαντικό κομμάτι της εργασίας, καθώς και η αξιολόγηση των Μ.Μ.Ε. με τη βοήθεια των χρηματοοικονομικών δεικτών. Παραμονές του ενιαίου νομίσματος, του ευρώ, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ σε αυτό και σε όλες τις παραμέτρους που αφορούν τις Μ.Μ.Ε. Πριν την έρευνα που θεωρείται απαραίτητη για τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας μου, το προτελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με συμβουλές προς τους εμπόρους για την καλύτερη οργάνωση και διευθέτηση στο χώρο του κυβερνοχώρου του internet.

Ελπίζω τα θέματα που αναπτύσσω να δίνουν τα κατάλληλα ερεθίσματα στους νέους και μικρούς επιχειρηματίες και την βοήθεια για τον προσδιορισμό σωστών στρατηγικών και την κατάλληλη εφαρμογή τους.

Σημαντική βοήθεια στην εργασία αυτή είχαν τα βιβλία που αναφέρω στη βιβλιογραφία, οι εφημερίδες καθώς και η χρήση internet. Τέλος χωρίς τη συμβολή και συμπαράσταση της προϊστάμενης μου, κυρίας Ε.Μούρτου στη δακτυλογράφηση, καθώς και τις παρεμβάσεις του καθηγητή κυρίου Ε.Θεοδωράτου, το αποτέλεσμα της εργασίας δεν θα ήταν το ίδιο.

Ο σπουδαστής
Ν. Γ. Φραγκοπαναγιώτης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι γνωστό εδώ και αρκετά χρόνια, ότι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανεμπορικού χαρακτήρα, αρχικά σαν κοινά σούπερ μάρκετ, με προϊόντα κυρίως διατροφής, έχουν εγκατασταθεί σε κάθε μεγάλη αστική περιοχή της χώρας και στη περιοχή μας και σταδιακά κατέκτησαν ένα πολύ μεγάλο μέρος, αν όχι το μεγαλύτερο αυτής της αγοράς. Με την πάροδο του χρόνου, στην γκάμα των προϊόντων αυτών των καταστημάτων προστέθηκαν διάφορα είδη, έτσι που σήμερα να περιλαμβάνονται όχι απλά είδη παντοπωλείου, αλλά και κρεοπωλείου, ιχθυοπωλείου, οπωροπωλείου, κάβας, καλλωπισμού, ξηρών καρπών, ποτών, αρτοποιείου, γαλακτοπωλείου, βιβλιοπωλείου, ενώ δεν λείπουν και τα είδη κουζίνας, ηλεκτρικά είδη, μικροσυσκευές, είδη κήπου κλπ., ακόμη και ενδύσεως, ενώ δεν αποκλείεται σύντομα να περιλαμβάνονται στα διατιθέμενα είδη και άλλα, όπως λόγου χάρη φαρμακείου κλπ.

Αυτό, πολύ απλά σημαίνει, ότι τμηματικά ή σταδιακά το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς περνάει σε αυτής της κατηγορίας τα καταστήματα και χάνεται από τα παραδοσιακά καταστήματα. Στα καταστήματα αυτής της μορφής, όμως, προστίθενται και καταστήματα με μεγαλύτερη εξειδίκευση σε κατηγορίες προϊόντων, όπως πολυκαταστήματα με ποικιλίες ειδών που έχουν σχέση με τη λειτουργία κατοικίας, ή καταστήματα στα οποία διατίθενται ποικιλίες ειδών, που τους δίνουν το χαρακτήρα πολύπλευρης παρουσίας - έκθεσης ειδών από ψιλικά είδη, μέχρι κατασκευών ή επισκευών οικοδομών, είδη ξυλουργείου, σιδηρουργείου, επιπλοποιείου, ηλεκτρικά, κλπ., όπου πλέον δημιουργείται πρόβλημα για τα αντίστοιχα καταστήματα, ενώ πρόσφατα εμφανίσθηκαν πολυκαταστήματα με αναφορά κυρίως στην ένδυση, αλλά και κάθε σχετικό είδος αξεσουάρ.

Είναι βέβαιο, ότι πιο « εξελιγμένα » καταστήματα με προϊόντα που αποτελούν σύνθεση όλων των κατηγοριών, όπως προαναφέραμε, σύντομα αναμένονται σε μεγέθη πολλαπλάσια των ήδη υπαρχόντων και με συνέπειες αντικειμενικά, ακόμα, επαχθέστερες από όσες έχουν μέχρι σήμερα σημειωθεί.

Αναφορικά με το καταναλωτή, οι συνθήκες, λόγω του έντονου ανταγωνισμού είναι ευνοϊκότερες και από άποψη τιμών και από άποψη σέρβις, κλπ. Το ζήτημα που ενδιαφέρει όμως, είναι πως μπορεί το μικρό παραδοσιακό κατάστημα να ξεπεράσει τις δυσκολίες του οξύτατου ανταγωνισμού με το μεγάλο κατάστημα, που δεν είναι κατ' ανάγκην, ούτε πολυεθνική εταιρεία και πολλές φορές ούτε καν επιχείρηση που προέρχεται από άλλη περιοχή.

Οι παράμετροι που τίθενται έχουν πολλές όψεις, με βασικότερη εκείνη του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή την ποσότητα των προϊόντων της. Πως μπορεί να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης του τριτογενή τομέα, με κατεύθυνση το λιανικό εμπόριο και μάλιστα μικρού μεγέθους;

Οι απαντήσεις θα πρέπει να συνδέονται με δύο κατευθύνσεις : το περιβάλλον με την ευρύτερη έννοια, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και τις δυνατότητες, από κάθε άποψη, που διαθέτει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Το περιβάλλον, ειδικά σήμερα, προσδιορίζεται από μακροοικονομικούς δείκτες, που αφορούν τις πάσης φύσεως οικονομικές μονάδες, αλλά και από τον περιορισμένο συγκεκριμένο χώρο της περιοχής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και το κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση.

Το πρώτο στοιχείο - μακροοικονομικοί δείκτες, πρέπει να παραδεχτούμε ότι παρουσιάζουν μια εικόνα εξαιρετικά θετική για την ελληνική οικονομία : χαμηλός πληθωρισμός, περιορισμένα ελλείμματα, σταθεροποίηση δημοσίου χρέους, βεβαιότητα για τη μείωση των επιτοκίων ως το τέλος του χρόνου, άμεση λειτουργία ενός νέου υπερεθνικού νομίσματος - ευρώ-, για πρώτη φορά, μετά από πολλές δεκαετίες, πλεονασματικός κρατικός προϋπολογισμός, που όλα μαζί συνθέτουν ένα ελκυστικό περιβάλλον για επενδύσεις σε περιοχές της χώρας, όπως η Πάτρα, η οποία χαρακτηρίζεται επί πλέον από θετικές προοπτικές που προσδιορίζουν σημαντικά έργα υποδομών (γέφυρα Ρίου - Αντιρρίου, νέοι αυτοκινητόδρομοι, νέο λιμάνι, κλπ.).

Η κατεύθυνση των επιδόσεων σε αυτή τη φάση, που οι υποδομές δεν δημιουργούν κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα για δημιουργία επιχειρήσεων του δευτερογενή τομέα (έλλειψη φυσικού αερίου, αδυναμίες ΒΙ - ΠΕ Πατρών, κ.λ.π.) είναι αυτονόητο ότι καταλήγουν στον τριτογενή τομέα ή στις υπηρεσίες (κυρίως εμπόριο, μεταφορές) ή σε δομές της νέας οικονομίας, λόγω της ύπαρξης του Πανεπιστημίου Πατρών και των ΤΙ ευνοούνται σημαντικά. Επομένως γίνεται σαφές, ότι το πρόβλημα υπάρχει αποκλειστικά για τις επιχειρήσεις που θα κληθούν άμεσα και σύντομα να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά με νέες επιχειρήσεις, που ξένες κυρίως επενδύσεις θα δημιουργήσουν στην περιοχή. Με τον όρο «ξένες» δεν εννοούμε αποκλειστικά «αλλοδαπές». Και αυτές οι τοπικές επιχειρήσεις, όπως προαναφέρθηκε έχουν κυρίως μικρό μέγεθος και παρουσιάζουν ανάγκη σοβαρού εκσυγχρονισμού.

Και στο σημείο αυτό συναρτάται ο δεύτερος εκ των ανωτέρων παραγόντων, του στενού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που έχει κυρίως να κάνει με στοιχεία όπως, οι συνήθειες του κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, η αγοραστική του δύναμη, οι επιρροές από νέα προϊόντα, το σέρβις των ανταγωνιστών, κ.α. καθώς και οι δυνατότητες αυτής της ίδιας της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά ίσως να φαίνονται από πρώτη άποψη εξαιρετικά ακριβά και να υπογραμμίζουν εγγενείς αδυναμίες του μικρού επιχειρηματία. Όμως η πραγματικότητα δεν είναι έτσι. Υπάρχουν πολλαπλές μέθοδοι, ουσιαστικά χωρίς κόστος για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, όπως μελέτη, επαφή με τους συναδέλφους σε χώρους επιμελητηρίων, παρακολούθηση εκδηλώσεων φορέων, κλπ.

Πως θα μπορούσε άλλωστε ο εκσυγχρονισμός των ΜΜΕ να προσδιορισθεί;

Αν έχουμε υπόψη μας τις αιτίες που προσδιορίζουν τη φυσική παθογένεια,* που παρατηρείται σε όλες σχεδόν τις ΜΜΕ, ανεξάρτητα από την χώρα στην οποία είναι

* Η Παθογένεια των ΜΜΕ συνδέεται με την αδυναμία τους να επιζήσουν μεγάλο χρονικό διάστημα οι περισσότερες από αυτές

εγκαταστημένες, μπορούμε να προσδιορίσουμε τα μέσα που πιθανότατα θα βελτιώσουν τις αδυναμίες τους.

Συγκεκριμένα: Το κόστος marketing, αν ακολουθηθούν οι τρόποι λειτουργίας του, που εφαρμόζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, για τις ΜΜΕ είναι σχεδόν απαγορευτικό, τα λειτουργικά έξοδα είναι πολλές φορές δυσβάσταχτα και σχεδόν πάντα υπερβολικά μεγάλα σε σχέση με το τζίρο τους, λάθη στην επιλογή του σημείου εγκατάστασης, λάθη και σημαντικές αδυναμίες στο σέρβις, εξαιρετικές δυσκολίες στην χρηματοδότηση τους, άγνοια του επιχειρηματία για τα διαδραματιζόμενα στο χώρο του, μη δυνατότητα επιλογής κατάλληλου προσωπικού, κλπ.

Αντίθετα, στις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις και ειδικά αυτές που είναι εμπορικές, τα ίδια στοιχεία αποτελούν πλεονεκτήματα για αυτές και μοχλό εύκολης επικράτησης απέναντι στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Πως θα μπορούσε λοιπόν να λειτουργήσει η έννοια του εκσυγχρονισμού των μικρών επιχειρήσεων και πώς θα προσδιοριζόταν αυτός;

Για να επιχειρήσει κανείς να ιεραρχήσει αυτά τα προβλήματα, θα πρέπει προηγουμένως να δημιουργήσει ορισμένες παραδοχές, όπως αν στο συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο έχει μεγαλύτερη βαρύτητα το στοιχείο του marketing ή το σημείο της θέσης της επιχείρησης χωροταξικά, κ.λ.π.

Αφού λοιπόν προσδιορισθούν οι αιτίες εκείνες, που στην συγκεκριμένη περίπτωση δημιουργούν το πρόβλημα υπάρχει τότε η δυνατότητα να ξεπεραστούν τα προβλήματα, αν όχι τουλάχιστον εκείνα που επιτρέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης οριακά.

Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να παραθέσουμε πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης του οξύτατου ανταγωνισμού, όπως συνεταιρισμούς καταναλωτικών, χρήση των μεθόδων που η νέα οικονομία προσφέρει, όπως ηλεκτρονικό εμπόριο, ειδικά sites, συνεργασίες με ομοειδή καταστήματα, κ.λ.π. ή συνεργασία τους με μεγάλες επιχειρήσεις, αν τα μυαλά των μικρών επιχειρηματιών αποδειχθούν μεγάλα ή συνεχής εκπαίδευση των επιχειρηματιών και του προσωπικού τους πάνω σε κάθε νέα εξέλιξη, κ.α.

Ο μικρός επιχειρηματίας, δεν θα πρέπει πλέον να στηριχθεί στην ελπίδα «κάλυψης» των αδυναμιών του από την κρατική παρέμβαση, μπορεί όμως να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που του παρέχουν Κοινοτικές Πρωτοβουλίες και τα Προγράμματα Στήριξης (Προγράμματα Υπουργείου Ανάπτυξης), δεν θα πρέπει απλά να αντιδρά στην κρατική πρωτοβουλία εκσυγχρονισμού της κοινωνίας, για θέματα που κυριολεκτικά δεν τον αφορούν (όπως πρόσφατα το «πρόβλημα» με συνυπογραφή του λογιστή κ.α.).

Νομίζω, σε μια εργασία αυτού του χαρακτήρα, όπου στη συνέχεια θα αναφερθώ σε περισσότερες λεπτομέρειες, τονίζονται ότι οι δυνατότητες που υπάρχουν για να αντιμετωπισθούν προβλήματα ανταγωνισμού και επιβίωσης των ΜΜΕ, αρκεί κανείς να προβληματισθεί, να μελετήσει, να δεχθεί συμβουλές και υποδείξεις, αλλά προπάντων να έχει σοβαρή πρόθεση να αντιμετωπίσει την πραγματικότητα. Διαφορετικά, το μέλλον δεν είναι καθόλου βέβαιο και η μόνη διέξοδος θα είναι η αλλαγή κατεύθυνσης του ατόμου σε άλλες ασχολίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Ο προσδιορισμός Μ.Μ.Ε. & χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Ο προσδιορισμός οποιουδήποτε προτύπου μεγέθους για να καθορίσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εντελώς αυθαίρετος γιατί οι άνθρωποι υιοθετούν διαφορετικά πρότυπα για διαφορετικούς σκοπούς. Οι νομοθέτες για παράδειγμα, μπορεί να αποκλείσουν τις Μ.Μ.Ε. από μερικούς κανονισμούς και να καθορίσουν τον αριθμό των 10 υπαλλήλων ως το σημείο διαχωρισμού. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να την αποκαλέσει κανείς "μικρή," όταν τη συγκρίνει με μεγαλύτερες εταιρίες και "μεγάλη," όταν τη συγκρίνει με μικρότερες. Οι περισσότεροι για παράδειγμα, θα κατέτασσαν τα βενζινάδικα, τα εστιατόρια της γειτονιάς και τα τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης που τα έχουν μεμονωμένα άτομα ως Μ.Μ.Ε. Παρομοίως οι περισσότεροι θα συμφωνούσαν ότι οι μεγαλύτερες βιομηχανίες αυτοκινήτων, είναι μεγάλες επιχειρήσεις. Και οι εταιρίες που κυμαίνονται ανάμεσα σε αυτά τα δύο μεγέθη θα τις κατέτασσαν ως μεγάλες ή μικρές βασιζόμενοι σε προσωπικές απόψεις.

(Management M.M.E. Lonogenecker Moore Petty)

Διάφορα κριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι Μ.Μ.Ε. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται συνηθέστερα είναι :

- Η αξία του συνόλου του ενεργητικού
- Το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου
- Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο
- Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος –κύκλος εργασιών)
- Ο αριθμός των απασχολούμενων υπαλλήλων

Το τελευταίο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή κυρίως επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό, είναι συχνά πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, είναι περισσότερο συγκρίσιμο και επίσης είναι εύκολα μετρήσιμο. Ανταποκρίνεται στην Ελληνική πραγματικότητα. Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοσθεί, Μ.Μ.Ε μπορεί να χαρακτηριστεί, μόνο όταν συντρέχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) Η χρηματοδότηση της εταιρίας γίνεται από ένα άτομο η μια μικρή ομάδα β) εκτός από τη λειτουργία της προώθησης των προϊόντων στην αγορά, οι λειτουργίες της εταιρίας είναι γεωγραφικά τοπικές καθώς ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς γ) έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης –ες, έχει το πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης. Κυρίαρχο στοιχείο στις Μ.Μ.Ε είναι ο ιδιοκτήτης –επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους.

Οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη νομική μορφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι προσωπικές επιχειρήσεις, αλλά και αυτές που αποκτούν απρόσωπη νομική μορφή (ΑΕ,ΕΠΕ,ΟΕ,ΕΕ, αφανής ή συμμετοχική), τα

κεφάλαια τους, ανήκουν συνήθως σε άτομα της ίδιας οικογένειας ή σε άτομα που τα συνδέουν άμεσοι κοινωνικοί δεσμοί.

Επίσης, πρέπει να τονίσουμε ότι το οποιαδήποτε κριτήριο και μέτρο που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση σαν Μ.Μ.Ε., δεν μπορεί να είναι ενιαίο για όλους τους κλάδους της οικονομίας. Αυτό συμβαίνει επειδή στον κάθε κλάδο επικρατούν διαφορετικές συνθήκες και η χρήση του ίδιου κριτηρίου σε διαφορετικούς κλάδους θα παρουσίαζε πολύ διαφορετικά μεταξύ τους συμπεράσματα.

Οι Μ.Μ.Ε. λειτουργούν σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς-κλάδους, αλλά διαφέρουν πολύ στη φύση και στη σπουδαιότητα τους από τομέα σε τομέα. Το υπουργείο εμπορίου των ΗΠΑ έχει ταξινομήσει τους 8 μεγάλους βιομηχανικούς τομείς και παραδείγματα Μ. Μ.Ε. σε κάθε ένα από αυτούς:

1. Εμπόριο χονδρικής πώλησης

Π.χ. Εταιρίες χονδρικής πώλησης φαρμακευτικών προϊόντων, βενζινάδικα.

2. Οικοδόμηση

Π.χ. Γενικοί εργολάβοι οικοδομημάτων, εργολάβοι ηλεκτρολόγοι

3. Εμπόριο Λιανικής Πώλησης

π.χ. Καταστήματα σιδηρικών, Εστιατόρια

3. Παροχή Υπηρεσιών

Π.χ. Ταξιδιωτικά γραφεία, Ινστιτούτα καλλονής

5. Οικονομικά, Ασφάλειες και Ακίνητη Περιουσία

π.χ. Τοπικά Ασφαλιστικά Γραφεία, Μεσιτικά Γραφεία

6. Εξόρυξη

π.χ. Εταιρίες αμμοχάλικου, Ανθρακωρυχεία

7. Μεταφορά και κοινή ωφέλεια

π.χ. Εταιρίες ταξί, Τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί

8. Βιομηχανική Παραγωγή

π.χ. Αρτοποιεία, Καταστήματα μηχανημάτων

Βλέπουμε το εύρος φάσματος που καλύπτουν οι Μ.Μ.Ε. σε άλλους τους τομείς – κλάδους της οικονομίας.

1.2 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε.

- Ο κεφαλαιούχος –επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. “διδάσκεται” επιλύοντας κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησης, του τα οποία αντιμετωπίζει για πρώτη φορά .
- Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της Μ.Μ.Ε. είναι υπό ανάπτυξη.
- Οι περιορισμένες εμπορικές πράξεις δεν δίνουν τη δυνατότητα επενδύσεων, σε θέματα «ρουτίνας» της διοίκησης. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι, να μην μπορεί η Μ.Μ.Ε. να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.
- Οι Μ.Μ.Ε. στερούνται της δυνατότητας «τυποποιημένων» επιχειρηματικών αποφάσεων, απαραίτητων για την λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.
- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων και όχι μέσω της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

- Οι περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες συχνά ενσωματώνονται στην απολυταρχία του διευθυντού –ιδιοκτήτη της Μ.Μ.Ε.
- Το μέγεθος της επιχείρησης, συχνά διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να μη μπορεί να προσλάβει η επιχείρηση ικανά διοικητικά στελέχη για την στελέχωση της, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της.
- Η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης συμπίπτουν συχνά στο ίδιο πρόσωπο, με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι να μην παρουσιάζονται διάφανοι στους εργαζομένους οι οποίοι με τη σειρά τους δεν γνωρίζουν «γιατί» εργάζονται. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η εργασιακή συμπεριφορά του επιχειρηματία, βραχυχρόνια, να συγγέεται με τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Η ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης, εξαρτάται, πολλές φορές από τη δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και όχι από το ίδιο προϊόν κι αυτό διότι δε κατορθώθηκε εκ μέρους της Μ.Μ.Ε. να δημιουργήσει το προϊόν δική του «προσωπικότητα», ώστε να διαθέτει «επώνυμη» ζήτηση. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι πολλές Μ.Μ.Ε. να διαλύονται με το φυσικό θάνατο του επιχειρηματία –ιδρυτή τους.

Το κυριότερο πρόβλημα που είναι διερευνητέο είναι αν ο επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε., έχει καταλήξει σε μια ξεκάθαρη ιδέα του τι ακριβώς επιζητεί από το κύκλο των εργασιών του. Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο να μην γνωρίζει ο επιχειρηματίας τι ακριβώς ζητά, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να καθορίζει και μια πολιτική για το πώς θα πετύχει αυτούς τους στόχους που δεν είναι ξεκάθαροι.

Αυτό έχει σαν ακόλουθο στην οικονομική μονάδα να έχει προγραμματιστεί ή και να διοικηθεί το πρώτο μέρος της επιχειρηματικής ανάπτυξης, το της εισαγωγής, όπως αποκαλείται, ή καλύτερα αυτό της δημιουργίας της επιχείρησης και της εισαγωγής της στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο. Η επιχείρηση δεν έχει πολλαπλασιάσει τους σκοπούς της μέσω της βαθιάς διείσδυσης στην αγορά, όπως και δεν έχει τυποποιήσει τις διοικητικές εργασίες της καθώς και τις επιχειρηματικές αποφάσεις της για επαναλαμβανόμενη ομοειδή προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό αντί να προχωρά προς μια απλοποίηση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων, πολλαπλασιάζει τα προβλήματα της με αποτέλεσμα να καταναλώνεται υπερβολικός χρόνος σε όχι πολύ ουσιώδη γεγονότα και να μην αντιμετωπίζεται το θέμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Έτσι, παρουσιάζεται το θέμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Έτσι, παρουσιάζεται η Μ.Μ.Ε. σαν μια οικονομική μονάδα, η οποία ακολουθεί τη φορά των οικονομικών πραγμάτων, χωρίς συγκεκριμένο σκοπό και χωρίς συγκεκριμένη «γραμμή πλεύσης».

Αυτός είναι και ένας από τους σοβαρούς λόγους που η Μ.Μ.Ε δεν «αντέχει» σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πληθωρισμού, ενεργειακής κρίσης ή ακόμη και τεχνολογικής επανάστασης, όπως είναι η φάση της οικονομίας σήμερα.

1.3 Βασικά προβλήματα της Μ.Μ.Ε είναι τα εξής :

- Στο να αναπτυχθεί και να παρουσιάσει ένα προϊόν. Στις περισσότερες περιπτώσεις δε διαθέτουν δικά τους εργαστήρια ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά παράγουν μιμήσεις άλλων, ιδιαίτερα μεγάλων επιχειρήσεων.

- Στο να γίνει ένα προϊόν που παράγεται από Μ.Μ.Ε αποδεκτό από την αγορά στην οποία η επιχείρηση αναφέρεται π.χ. ανάπτυξη νέων «οδών» πωλήσεων, διανομών ή ακόμη και από τους χονδροπωλητές –λιανοπωλητές, οι οποίοι στη αρχή βλέπουν με καχυποψία αλλά τέλος και από τους ίδιους τους καταναλωτές, ιδιαίτερα αν βρίσκεται στο χώρο βιομηχανικών προϊόντων μεγάλης διάρκειας ζωής, π.χ. ηλεκτρικά είδη.
- Ένα άλλο πρόβλημα, είναι το να βρει διέξοδο η Μ.Μ.Ε. να αναπτυχθεί, παραμένοντας ανεξάρτητη μονάδα και όχι απορροφούμενη από μια μεγάλη, πράγμα που μπορεί να συμβεί αν τα προϊόντα της αρχίσουν να γίνονται ανταγωνιστικά μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας.
- Σε όλα τα παραπάνω προβλήματα έρχεται να δώσει λύση αλλά και να χαράξει μια συγκεκριμένη «γραμμή πλεύσης», το πλάνο της στρατηγικής το οποίο ασχολείται με τα εξής :

α) Τη φωνή και τη δομή του προβλήματος της αγοράς, στην οποία η Μ.Μ.Ε. αναφέρεται. β) Ιδέες στο πως η Μ.Μ.Ε. αναπτυσσόμενη μπορεί να διοικηθεί και πως ο επιχειρηματικός κίνδυνος να μειωθεί γ) Ιδέες για το πώς η Μ.Μ.Ε. πρέπει να οργανωθεί, αναπτύσσοντας συγχρόνως την παραγωγική διοίκησή της σε επιμέρους τομείς, όπως μέθοδοι παραγωγής, marketing, διοικητική αποκέντρωση, κ.λ.π.

Πολλές Μ.Μ.Ε. αναπτυσσόμενες, έχουν επιτύχει δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα πώς να επιλύσουν ένα πρόβλημα, χωρίς να «θίξουν» μια μεγάλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Καθοριστικός παράγοντας σ' αυτό, είναι η βαθιά ανάλυση του χώρου, στον οποίο βρίσκεται μια Μ.Μ.Ε., για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αν ο μικρό-μεσαίος επιχειρηματίας δε λάβει υπ' όψιν του τον παραπάνω παράγοντα, θα αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Από τις παραπάνω ιδιορρυθμίες και χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε., καθίσταται σαφές το πόσο μεγάλη προσοχή στη διοίκηση της χρειάζεται η Μ.Μ.Ε., η οποία έχει πολλές αναισθησίες και φυσικά δεν υπάρχει ούτε χώρος ούτε περιθώριο λάθους-πειραματισμού.

1.4 Η Σπουδαιότητα και η προσφορά, πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα

Ως μέρος της επαγγελματικής κοινότητας, οι Μ.Μ.Ε. αναμφισβήτητα συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ευημερία. Παράγουν ένα ουσιώδες μέρος του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών. Κατ' αυτό τον τρόπο, η οικονομική τους προσφορά είναι παρόμοια με εκείνη των μεγάλων επιχειρήσεων. Προσφέρουν ιδιαίτερα οφέλη, καθώς δημιουργούν νέα επαγγέλματα, κάνουν καινοτομίες, ενισχύουν τον ανταγωνισμό, βοηθούν τις μεγάλες επιχειρήσεις και παράγουν επαρκώς προϊόντα και υπηρεσίες.

Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και οι καινοτομίες που προέρχονται από αυτές αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η χρησιμότητα των Μ.Μ.Ε. μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία:

- Οτι μπορούν ν' αντλήσουν πόρους (πέρα απ' τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη), οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου, παρά μόνο δια μέσου της επιχείρησης.
- Συμβάλλουν στη μείωση του άνεργου πληθυσμού. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 48,5% στην απασχόληση.
- Οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να παράγουν ποσότητες, οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την δυνατότητα να παρέχουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες γι' αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.
- Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξουν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.
- Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι Μ.Μ.Ε. για κάθε εθνική οικονομική και ακόμα λόγω του δυναμικού τους, σε όλο τον κόσμο λαμβάνονται μέτρα υποστήριξης των μονάδων αυτών με οργανισμούς όπως ο EOMMEX στη χώρα μας, Small Business Administration στις ΗΠΑ, κ.λ.π.
- Αλλά θέματα στα οποία συμβάλλουν οι Μ.Μ.Ε. θετικά στην κοινωνία είναι τα ακόλουθα:

■ Ευκολία αλλαγής εργασίας, είναι πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους, γιατί συχνά ασχολούνται με συγκεκριμένες εξειδικευμένες εργασίες. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί από το κράτος, τους εργοδότες αλλά και τους εργαζόμενους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν τις ικανότητες τους και να μπορούν να παρακολουθούν τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής.

■ Δημιουργία θέσεων εργασίας: Οι Μ.Μ.Ε. δημιουργούν πολλές ευκαιρίες που απαιτούνται σε ένα αυξανόμενο πληθυσμό και οικονομία. Στη πραγματικότητα, φαίνεται ότι οι Μ.Μ.Ε. δημιουργούν «τη μερίδα του λέοντος» όσον αφορά τις νέες θέσεις εργασίας, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις «μειώνουν» τον αριθμό των υπαλλήλων και κάνουν απολύσεις.

Αν δεν υπήρχαν οι Μ.Μ.Ε. η αποκεντρωμένη και πολλές φορές σε απομακρυσμένες περιοχές παροχή εργασίας, θα έμενε ανεκμετάλλευτη και το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό θα ήταν αναγκασμένο να αλλάξει περιοχή, δηλ. να μετακινήσει για να βρει εργασία. Έτσι οι Μ.Μ.Ε., βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού και ιδιαίτερα στις παροχές εκείνες που δυσπραγούν και υποφέρουν από την ανεργία, τη μετανάστευση και την αστυφιλία. Επίσης αποτελούν και το κυριότερο οικονομικό στήριγμα και αυτής ακόμα της υποτονικής δραστηριότητας που παρατηρείται στην ύπαιθρο και στις περισσότερες επαρχιακές πόλεις. Κάτι που ίσως να μην είναι πολύ αποδεκτό είναι ότι η ευημερία μιας περιοχής αντικατοπτρίζεται από τον αριθμό των μικρών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην περιοχή.

■ Εφοδιασμός του πληθυσμού: Η Παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών που επιτυγχάνεται από πολυάριθμες Μ.Μ.Ε., οι οποίες είναι σκορπισμένες σε όλη την έκταση της χώρας, βεβαιώνουν ότι τα αναγκαία αγαθά και υπηρεσίες, θα φτάσουν και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές. Έτσι, πολλά είδη τα οποία δεν είναι

κατάλληλα για την παραγωγική διανομή τους, φθάνουν στον προορισμό τους. Λόγω των ικανοτήτων τους, αυτών οι Μ.Μ.Ε. συμβάλλουν στη αποκέντρωση της παραγωγής και τον ικανοποιητικότερο εφοδιασμό του πληθυσμού.

■ Εισαγωγή καινοτομιών: Δεν είναι λίγα τα στοιχεία που δείχνουν ότι πολλά επιστημονικά επιτεύγματα προήλθαν από ανεξάρτητους επενδυτές και από μικρούς οργανισμούς. Ο κατάλογος που ακολουθεί αναφέρει παραδείγματα προϊόντων του εικοστού αιώνα, που προέρχονται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις: 1) Φωτοτυπικά μηχανήματα 2) Ινσουλίνη 3) Αερόκενοι σωλήνες 4) Πενικιλίνη 5) Καθαριστής βαμβακιού 6) Φερμουάρ 7) Αυτόματο κιβώτιο ταχυτήτων αυτ/των 8) Ελικόπτερο 9) Έγχρωμο φιλμ 10) Στυλό διαρκείας, κ.λ.π.

1.5 Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε.

- Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης
- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία
- Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών
- Μικρά γενικά έξοδα
- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Επιχειρηματικό δαιμόνιο, ανθρώπινη διάσταση, δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών
- Αξιοποίηση ταλέντων
- Εξειδίκευση
- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
- Επιδόσεις στις καινοτομίες
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Έχουν σημασία για τις μεγάλες επιχειρήσεις
- Μικροηλεκτρονική – Πληροφορική

1.6 Μειονεκτήματα Μ.Μ.Ε.

- 1) Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
- 2) Υποαπασχόληση παγίων εγκαταστάσεων.
- 3) Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
- 4) Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κ.λ.π.)
- 5) Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας
- 6) Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα, μ' όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.
- 7) Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

8) Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων management.

Το κυριότερο, όμως μειονέκτημα των μικρομεσαίων είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα». Σε αυτό συμβάλλει η μεγάλη «ευκολία εισόδου» (μερικές φορές είναι ευκολότερο ν' ανοίξεις μια καινούργια επιχείρηση από το να βρεις δουλειά) και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση, δηλαδή, αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στο τομέα αυτό, δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό παγίων ενεργητικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Ο επιχειρηματίας στη Μ.Μ.Ε. (Ορισμός)

Ένας από τους ζωτικούς παράγοντες της Μ.Μ.Ε., είναι ο επιχειρηματίας.

Είναι κάτι παραπάνω από τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Δεσμευμένος, εκείνος που αναλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχόμενα την παρουσιάζει και σ' άλλους ανθρώπους, πλησιάζει κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Ο όρος επιχειρηματίας, χρησιμοποιείται χωρίς διάκριση, ως προς το αν το άτομο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή απλώς ο κληρονόμος και ακόμη, χωρίς διάκριση επίσης, εάν ο επιχειρηματίας αυτός απλώς επιβιώνει με την επιχείρηση, που ενδεχομένως κληρονόμησε ή ακόμη και ίδρυσε ή εάν επιτυγχάνει μια εξαιρετική ανάπτυξη στην επιχείρηση του.

Κατά το American Heritage Dictionary «επιχειρηματίας είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και να αναλαμβάνει τους κινδύνους.

Το βαθύτερο νόημα του όρου, είναι τα άτομα εκείνα που αρχίζουν ουσιαστικά από το τίποτα και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούν άλλες και έχουν έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Το βασικό κίνητρο των ατόμων αυτών δεν είναι απλά το κέρδος, αλλά και η επιθυμία να ιδρύσουν μια δική τους δυναστεία, η θέληση να κερδίσουν στη μάχη του ανταγωνισμού και η χαρά της δημιουργίας.

Σύμφωνα με το πρωτοπόρο και σταυροφόρο της μικρής επιχείρησης τον L.T. White (Schabacker,1975), τα χαρακτηριστικά του που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματίας είναι :

Ικανότητα για συνεργασία με άλλους- υγεία και ενεργητικότητα-ισχυρή επιθυμία για δημιουργία-πνεύμα αισιοδοξίας - οργανωτική ικανότητα - κάποια επιχειρηματική υποδομή – ζήλο – εμπιστοσύνη – αυτάρκεια – ανεξαρτησία – δύναμη – θέληση – υπομονή – ακεραιότητα - ικανότητα ν' αποδέχεται ή να παραμερίζει τα καθημερινά προβλήματα-αίσθημα ευθύνης στην υπηρεσία της κοινότητας.

Οι επιχειρηματίες εντούτοις μπορεί να είναι πάρα πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους, όχι βέβαια μόνο ως προς τα εξωτερικά χαρακτηριστικά αλλά και ως προς την προσωπικότητα και τις διάφορες πλευρές της και ακόμη ως προς τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό που έχουν οι επιχειρηματίες των Μ.Μ.Ε. είναι η αυτοπεποίθηση που έχουν, νοιώθουν ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προσκλήσεις που θα συναντήσουν. Αισθάνονται ότι γνωρίζουν τέλεια τα είδη των προβλημάτων και ότι έχει σχέση με τη δουλειά τους. Ο David C. McClelland, ύστερα από μελέτες επισημαίνει ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες είναι άτομα που βασίζονται στον εαυτό τους, που βλέπουν τα προβλήματα στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης, αλλά πιστεύουν στην ικανότητα τους να ξεπεράσουν αυτά τα προβλήματα. Βασίζομαι στην εμπειρία τους από το παρελθόν, δηλαδή άσχημα γεγονότα και ύστερα από αντίξοες συνθήκες στις οποίες μπόρεσαν να επικρατήσουν, έχουν αρκετή αισιοδοξία και εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους.

Ο επιχειρηματίας μιας Μ.Μ.Ε., έχει μια προθυμία για ρισοκίνδυνες πράξεις, οι οποίες ποικίλλουν. Επενδύοντας τα χρήματά τους, ρισκάρουν στον οικονομικό τομέα. Το άγχος και ο χρόνος που απαιτείται στο ξεκίνημα και κατά τη διεύθυνση μιας επιχείρησης, μπορεί επίσης να θέσουν σε κίνδυνο τις οικογένειές τους. Σύμφωνα με τον McClelland νοιώθουν έντονα την ανάγκη επίτευξης κάποιων στόχων, έχουν επίσης την τάση να ρισκάρουν σε λογικά πλαίσια. Αυτό σημαίνει ότι προτιμούν τις ρισκοκίνδυνες καταστάσεις στις οποίες μπορούν να έχουν τον έλεγχο του αποτελέσματος, σε αντίθεση με τις καταστάσεις αυτές, στις οποίες το αποτέλεσμα εξαρτάται καθαρά από τύχη.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες, αναζητούν και θέλουν να τους αναγνωρίζεται πλήρως και η επιτυχία αλλά και η αποτυχία. Θέλουν να αισθάνονται την υπευθυνότητα για αυτό, το οποίο δημιουργούν τόσο προς την θετική όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλουν να αισθάνονται ότι κρατούν την τύχη στα χέρια τους. Γι' αυτό, αναζητούν συνεχώς την αναπληροφόρηση ως προς την πορεία των προσπαθειών τους και την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να γνωρίζουν πως βαδίζουν.

Υπάρχει ένα λογοπαίγνιο για τους επιτυχημένους επιχειρηματίες, που λέει ότι η καινοτομία είναι το πιο χαρακτηριστικό, χαρακτηριστικό των προαναφερθέντων. Ασχολούνται με το άγνωστο, κάνουν και διευθύνουν νέα και διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα. Έτσι προσφέρουν περισσότερες νέες λύσεις για υπάρχοντα προβλήματα παρά αναπτύσσουν παλαιές μεθόδους και τρόπους. Καινοτομία εδώ δεν σημαίνει μόνο η δημιουργία μιας ιδέας, αλλά και η αξιοποίηση της ιδέας σε χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες.

2.2 Καθορισμός στόχων

Οι επιχειρηματίες δεν είναι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν την κατεύθυνση προς την οποία δραστηριοποιούνται. Αντίθετα, είναι άνθρωποι, οι οποίοι θέτουν στόχους, συνήθως, πολύ ξεκαθαρισμένους και τους οποίους επιδιώκουν με ορθολογικές ενέργειες. Η επιτυχία για τα άτομα αυτά, είναι η επιδίωξη ενδιαφερόντων στόχων και όχι αναγκαστικά η επίτευξή τους.

Ένας στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί, δεν είναι πλέον κίνητρο δραστηριότητας, ενώ αντίθετα τους δραστηριοποιεί ή αναζωογονεί η αναζήτηση και επιλογή νέων στόχων και η σχεδίαση και εκτέλεση της δράσης για την επίτευξή τους. Επομένως, η πρόκληση είναι εκείνο που τους θέλγει.

Για να μπορέσει ένας επιχειρηματίας να κρατήσει την επιχείρηση του ανταγωνιστική και σε ανάπτυξη πρέπει να βάζει στόχους για τη δράση της. Ο καθορισμός στόχων είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας όταν η επιχείρηση αρχίσει να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς και αποκτά περισσότερους συνεργάτες, περισσότερη πολυπλοκότητα και ενδεχομένως περισσότερα εσωτερικά προβλήματα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού της. Σ' αυτήν ακριβώς τη φάση ο επιχειρηματίας πρέπει να δρα σαν manager και να καθοδηγεί τους συνεργάτες του προς την επίτευξη των κοινών στόχων, που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, είναι ανάλογη με την αντίστοιχη έννοια του πολέμου. Η Στρατηγική σαν περιοχή του management, ενδιαφέρεται για την γενική κατεύθυνση και τη μακροπρόθεσμη πολιτική της επιχείρησης, σε αντιδιαστολή με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες και την καθημερινή δραστηριότητα. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να ορισθεί σαν «μακροπρόθεσμα στόχοι και, σε γενικές γραμμές, σαν μέσα με τη χρήση των οποίων αποβλέπει στην πραγμάτωσή τους».

Αν και η συστηματική μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων, είναι μάλλον πρόσφατη εξέλιξη, η ύπαρξη τέτοιων στρατηγικών απαντάται στις παλαιότερες εμπορικές και βιομηχανικές προσπάθειες. Πολλές επιτυχείς προσπάθειες, οδηγήθηκαν από στρατηγικές βασισμένες στην εμπειρία ή στο ένστικτο περισσότερο παρά στην ανάλυση. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις, η επιτυχία έχει κατακτηθεί χωρίς καμία συγκεκριμένη στρατηγική. Αλλά πολύ περισσότερες ανεπιτυχείς επιχειρηματικές προσπάθειες, αναζητούν τα αίτια στη βάση, ανάλογα διαμορφωμένων στρατηγικών. Η επιτυχία ή η αποτυχία τους, στηρίχθηκε στο γεγονός της ένταξης της «ιδέας» στο πλαίσιο των ευκαιριών και των περιστάσεων της εποχής μάλλον, παρά στο τρόπο σύλληψής της. Μια συστηματική προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής, μπορεί να μην είναι εγγύηση για την επιτυχία .

Πάντως, καθώς η ζωή της επιχείρησης γίνεται περισσότερο σύνθετη, οι ευκαιρίες της αποτυχίας εξαρτώνται, σε αυξημένα ποσοστά από την υιοθεσία στρατηγικών επιλογών, που στηρίζονται αυστηρά σε μια ακριβή και πραγματική εκτίμηση της θέσης της εταιρίας και των ευκαιριών που ανοίγονται μπροστά της. Εφόσον η φύση του στρατηγικού decision-making διαφοροποιείται ουσιαστικά, κατά περίπτωση οι τεχνικές για την προώθησή του, πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα. Μια συστηματική ανάλυση πιθανών προσεγγίσεων και τεχνικών μπορεί, εν τούτοις, να δώσει τη δυνατότητα σε νεαρούς managers ή σπουδαστές της πολιτικής των επιχειρήσεων, να χρησιμοποιήσουν σαν πλεονέκτημα την εμπειρία και τις ιδέες άλλων ανθρώπων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών και επομένως να δώσουν στα δικά τους ζητήματα λύσεις περισσότερο αποτελεσματικές. Ο Liddell Hart, αρχίζει την ιστορία της στρατιωτικής στρατηγικής του, με τον αφορισμό του Bismarck «Οι ανόητοι λένε ότι μαθαίνουν από την εμπειρία, εγώ προτιμώ να κερδίζω από την εμπειρία των άλλων». Το ίδιο μπορεί να λεχθεί για τις αρετές της μελέτης, της στρατηγικής της αγοράς.

Τα τελευταία χρόνια, η ανάλυση του σχεδιασμού και της στρατηγικής έχει περάσει από μια γρήγορη διαδοχή φάσεων, αντανακλώντας αλλαγές εν μέρει στην προσέγγιση και εν μέρει στην σχεδίαση. Κατ' αρχήν ο εταιρικός σχεδιασμός (corporate planning) και όλα αυτά μόνο για να δώσουν χώρο στο strategic management, στο τέλος. Το πρώτο έδινε έμφαση στην ανάγκη για ένα σοβαρό σχέδιο που θα καλύπτει όλες τις πλευρές της επιχείρησης ιδιαίτερα την οικονομική. Το δεύτερο ενέτεινε τη σημασία της εξέλιξης στα πλαίσια μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Τέλος το τρίτο έδωσε μεγαλύτερο βάρος στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, για να ανταποκριθεί σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον.

Ο πρακτικός manager, αναγνωρίζει ότι διαφορετικά προβλήματα απαιτούν διαφορετικές μεθόδους προσέγγισης και ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μεταβάλλονται με το χρόνο. Γνωρίζει, επίσης, ότι παράγοντες όπως το είδος της αγοράς στη οποία εργάζεται και οι ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης εταιρίας είναι περισσότερο σημαντικές για τον προσδιορισμό της πιο κατάλληλης στρατηγικής και διαδικασίας λήψης αποφάσεων, από τις αλλαγές των οικονομικών συνθηκών μεταξύ διαφορετικών δεκαετιών. Η χρησιμότητα αναφοράς σε τέτοιες διαφορετικές προσεγγίσεις ή emphatic αναφορές καθώς παρέχουν ένα απλούστατο τρόπο για την αντιμετώπιση διαροετικών προβλημάτων, παρά μια σειρά συνεχώς βελτιούμενων προϊόντων, εκ των οποίων το καθένα είναι καλύτερο του προηγούμενου και μοναδικά πρόσφορο για τις ανάγκες της στιγμής.

3.2 Η στρατηγική στην επιχείρηση και η διατύπωση στόχων

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης, εξαρτάται από την υιοθέτηση και εκτέλεση των κατάλληλων στρατηγικών. Η στρατηγική των επιχειρήσεων, έχει τα ακόλουθα συστατικά στοιχεία :

- Ενα σύνολο εταιρικών στόχων διαταγμένων κατά σειρά προτεραιότητας
- Οι κύριες πολιτικές της εταιρίας

-Τα σχέδια για επιτεύξεις των ανωτέρω

Σε κάθε επιχείρηση τίθενται στόχοι, οι οποίοι αποκτούν νόημα μόνο όταν ευρεθούν τα μέσα να τους επιτύχει η διοίκηση και το επίπεδο των στόχων δεν είναι υπερβολικά υψηλό. Αν δεν είναι δυνατόν να ευρεθεί στρατηγική που να υλοποιεί τους στόχους, τότε η διοίκηση θα πρέπει να επιστρέψει στο στάδιο διαμόρφωσης στόχων και να χαμηλώσει τους ορίζοντες της σε επίπεδα συνεπή με τις υλοποιήσιμες στρατηγικές.

Η στρατηγική αποτελεί ένα πρότυπο για τα επόμενα βήματα του σχεδιασμού και της λειτουργίας. Κατά την απόφαση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, οι αναμενόμενες συνέπειες πρέπει να προβλεφθούν. Συγχρόνως, το κόστος των εναλλακτικών στρατηγικών πρέπει να εκτιμηθεί σε χρηματικές δαπάνες, καθώς και σε λιγότερο φανερές ή μη χρηματικές επιπτώσεις στην επιχείρηση και το κοινό της. Ο στόχος της κοστολόγησης μιας προτεινόμενης στρατηγικής, εισάγει άλλη μια σειρά αποφάσεων, που αντιμετωπίζουν όλες οι διοικήσεις: τα στάδια αποφάσεων που πρέπει να γίνουν για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ερχόμενης περιόδου. Στρατηγικές που μπορεί να αφορούν νέα εγχειρήματα ή τη συνέχιση κάποιων παλιών μελετούνται και αποφασίζονται αρκετό χρόνο πριν. Όπως έδειξαν πρόσφατες έρευνες, οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, απασχολούν σήμερα 50% περισσότερους corporate planners απ' ότι δύο χρόνια πριν. Γιατί μόνο με συνεχή και συστηματικό τρόπο ανίχνευσης του παρόντος και αξιολόγησης του μέλλοντος, αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι έξωθεν των εταιρικών οργανισμών επιδράσεις και διαμορφώνεται μια κατάλληλη πολιτική (Policy).

Εδώ ο όρος “πολιτική” policy, αναφέρεται στη διαμόρφωση ορισμένων επιθυμητών στόχων και στο προσδιορισμό των μέσων για την επίτευξη των στόχων αυτών.

3.3 Η ποικιλία των Στρατηγικών Προβλημάτων

Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν τη φύση των προβλημάτων στρατηγικής, που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορούν να διαιρεθούν σε τέσσερις ομάδες : η φύση της αγοράς, η φύση της επιχείρησης, η παρούσα κατάσταση της εταιρίας, το είδος του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται.

Στο πρώτο, τα κυρίαρχα στρατηγικά ζητήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρία, σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζουν τη φύση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Παράγοντες, όπως είναι ο τύπος των παραγόμενων προϊόντων και εξυπηρετούμενων αγορών, η τεχνολογία της παραγωγής και σε μερικές περιπτώσεις η φύση των απαιτούμενων πρώτων υλών.

Στη φύση της επιχείρησης έχουμε να κάνουμε με το μέγεθος της ιδιοκτησίας ιδίως όταν είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι προσωπικοί στόχοι είναι στενά συνδεδεμένοι με εκείνους της επιχείρησης. Τέλος ο βαθμός ωρίμανσης είναι σημαντικός παράγοντας. Μετά από μια περίοδο επιτυχούς δραστηριότητας, εν τούτοις, η αρχική ορμή μπορεί να καταπέσει και να φθάσει στο κρίσιμο στάδιο «που

πάμε τώρα» ; Σίγουρο, είναι πάντως, ότι η απάντηση είναι δυνατόν να προσδιορίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ή αποτυχία της εταιρίας.

Επιπλέον οι συνθήκες και τα πλαίσια της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας, της οποίας λειτουργούν τη συγκεκριμένη στιγμή , είναι σημαντικοί παράγοντες. Η στρατηγική στο μέσο μιας περιόδου ύφεσης παίρνει ένα πολύ διαφορετικό χρώμα από την αντίστοιχη στρατηγική μιας περιόδου πλούτου και επέκτασης. Μια ύφεση φέρνει οικονομικές δυσκολίες, πίεση για μείωση ή διακοπή δραστηριοτήτων και επομένως ένας βραδύτερος ορίζοντας σχεδιασμού επενδύσεων και επέκτασης. Μια εταιρία με περίσσεια ρευστότητας ή ισχυρή οικον. βάση, μπορεί να διερευνήσει νέους χώρους για κατάκτηση.

3.4 Η Στρατηγική Διοίκηση στις Μ.Μ.Ε.

1. Η κρισιμότητα της στρατηγικής

Γιατί μερικές επιχειρήσεις και οργανώσεις πετυχαίνουν, ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίζουν να λειτουργούν ή άλλες καταλήγουν σε πλήρη αποτυχία ; Πως γίνεται μερικές επιχειρήσεις να βαδίζουν με μεγάλα βήματα στη σωστή κατεύθυνση, ενώ άλλες να διστάζουν να προχωρήσουν ; Γιατί άλλες πάλι, καταφέρνουν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, ή νέες αγορές ενώ άλλες δεν μπορούν να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες ; Υπάρχουν μέθοδοι διοίκησης που δουλεύουν καλύτερα από τις υπόλοιπες;

Η πλήρης απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα θα μας οδηγούσε στη μελέτη όλης της επιστήμης της διοικητικής. Εκείνο που είναι βέβαιο είναι, ότι οι διοικήσεις και οι διευθυντές παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι διοικήσεις και οι διευθυντές μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συντελέσουν στην επιτυχία του οργανισμού που διευθύνουν :

- 1) Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι διευθύνοντες χαράζουν και ακολουθούν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζουν, έτσι ώστε ο οργανισμός που διοικούν να είναι προετοιμασμένοι και για τις σημερινές, αλλά και για τις μελλοντικές του δραστηριότητες. Αντίθετα, σε αποτυχημένες επιχειρήσεις, οι διευθύνοντες απλά αντιδρούν στις εκπλήξεις ή αποφεύγουν τις δυσκολίες που τους παρουσιάζει το επιχειρηματικό ή το κοινωνικό τους περιβάλλον. Δεν φροντίζουν να κατανοούν που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα που πρέπει να κατευθυνθεί και τι πρέπει να επιλέξει σαν δραστηριότητα. Άλλες φορές χάνονται σε θεωρητικές αναλύσεις.
- 2) Στις “καλές” επιχειρήσεις, οι διοικούντες δαπανούν αρκετό χρόνο για να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατόπιν για να εφαρμόσουν στην πράξη το στρατηγικό σχέδιο που κατέστρωσαν. Στις άλλες επιχειρήσεις σπάνια δίνεται αρκετός χρόνος και δεν υπάρχει συγκεκριμένη δραστηριότητα για τη σύνταξη στρατηγικού σχεδίου.

- 3) Οι διοικήσεις και οι διευθύνσεις των επιτυχημένων οργανισμών προσπαθούν να κατανοούν βαθιά τον τομέα όπου κινούνται, το ποιοι είναι οι πελάτες τους, και το γιατί οι αγοραστές χρειάζονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Στους άλλους οργανισμούς υπάρχει μια επιπόλαιη αντίληψη για το πώς λειτουργούν οι αγορές, μέσα στις οποίες κινούνται οι οργανισμοί.
- 4) Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που λειτουργούν σωστά, επιδιώκουν τη καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα, μετρούν την επιτυχία καλύτερα, ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμη και αν υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι. Σε επιχειρήσεις με πιθανά προβλήματα, οι διευθυντές μετρούν την επιτυχία της επιχείρησης, μόνο από το πόσο καλά εφαρμόζονται οι κανονισμοί που υπάρχουν. Επίσης δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, που μπορεί να μην συντηρήσουν την κατάσταση (σύστημα) που υπάρχει σήμερα. Δεν δοκιμάζουν καινοτομίες γιατί μπορούν να γίνουν λάθη.

Οι αντιθέσεις που αναφέραμε πιο πάνω, είναι χτυπητές και αποκαλυπτικές. Οι διοικητές και διευθυντές των επιτυχημένων φαίνεται, ότι διοικούν στρατηγικά με απόλυτη κατανόηση ότι πρέπει να φροντίζουν για το περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος) και για την εσωτερική του λειτουργία. Φαίνεται ότι έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης, με τη διαχειριστική αποστολή και την καθημερινή δραστηριότητα.

2. Σχέση της στρατηγικής και Μ.Μ.Ε.

Οι Μ.Μ.Ε αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, προσωπικούς, παραγωγικής δυναμικότητας, εμπορικών δικτύων). Κατά συνέπεια για να επιβιώσουν και μόνο οι Μ.Μ.Ε. χρειάζονται απόλυτα να είναι συντονισμένες με την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον και αυτό μόνο η στρατηγική διοίκηση μπορεί να το επιτύχει.

Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να έχει μια στρατηγική που θα της δίνει κάποια διάκριση. Μόνο έτσι θα μπορέσει να αντέξει τον ανταγωνισμό. Πρέπει να εντοπίσει μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη ικανότητα (π.χ. ειδική τεχνολογία-ειδική υπηρεσία), που θα την κάνει να είναι αναντικατάστατη. Διαφορετικά ο ανταγωνισμός από τις άλλες Μ.Μ.Ε. ή τις μεγάλες επιχειρήσεις θα την αναγκάσει να προσπαθεί απλά να επιβιώσει.

Η Μ.Μ.Ε. δεν είναι μια μικρομεσαία “μεγάλη επιχείρηση”. Η διαφορά μεγέθους δημιουργεί μια ξεχωριστή πραγματικότητα, κάνοντας τις Μ.Μ.Ε. μια ειδική κατηγορία οργανισμών. Οι γνωστές αρχές της επιστήμης της διοίκησης, δεν μπορούν απλά και μόνο να «σμικρύνουν» και να εφαρμοστούν στις Μ.Μ.Ε.

Οι οικονομικοί πόροι είναι συνήθως περιορισμένοι, οι δε τράπεζες και οργανισμοί δεν χρηματοδοτούν εύκολα μια Μ.Μ.Ε., που συνήθως έχει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο. Τα βιοτεχνικά δάνεια και η υποστήριξη του ΕΟΜΜΕΧ ή άλλων φορέων, αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα. Επίσης, η μικρή επιχείρηση έχει μικρό αριθμό προσωπικού, συνεπώς τα διαθέσιμα στελέχη και οι απαραίτητες ειδικότητες είναι

περιορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό, η Μ.Μ.Ε. να παρακολουθεί στενά το περιβάλλον της αλλά συγχρόνως και την ποιότητα των στελεχών της, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, τις ικανότητες τους και τις αδυναμίες τους. Από την άλλη μεριά, οι Μ.Μ.Ε. έχουν το πλεονέκτημα της ευκολότερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αυτό τους δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες ελιγμών και προσωπικής επίβλεψης του προσωπικού. Η προσωπική επαφή δεν αντικαθίσταται με τίποτα και είναι από το πιο ισχυρά σημεία των Μ.Μ.Ε. Η έλλειψη γραφειοκρατικής νοοτροπίας αφήνει τη Μ.Μ.Ε. να δράσει εκεί που σταματά μια μεγάλη επιχείρηση.

3.5 Τεχνικές της αρχικής χρήσης της στρατηγικής της διοίκησης των Μ.Μ.Ε.

Πρώτα απ' όλα, χρειάζεται η απόφαση της διεύθυνσης να ασχοληθεί με τη στρατηγική διοίκηση. Φυσικά η ικανότητα να προδιαγράφουν το μέλλον τους, είναι το ισχυρότερο κίνητρο για την εφαρμογή της στρατηγικής της διοίκησης.

Το δεύτερο που χρειάζεται, είναι να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος μέσα στον οποίο θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός και ποιοι θα συμμετάσχουν στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου, γενικός διευθυντής, υπεύθυνος εμπορικού και του τμήματος παραγωγής, καθώς και ο οικονομικός διευθυντής (λογιστής κ.λ.π.).

Γενικά, το στρατηγικό σχέδιο της Μ.Μ.Ε., δεν πρέπει να είναι πολύ λεπτομερειακό και πρέπει να δίνει την ευχέρεια ελιγμών στην Μ.Μ.Ε. Η χρήση αριθμητικών μεγεθών, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια χρήσιμες πληροφορίες εάν τα στελέχη έχουν μια στοιχειώδη εκπαίδευση. Οι αριθμοί δεν αντικαθιστούν την κρίση, αλλά απλά την υποβοηθούν.

Είναι σημαντικό ο στρατηγικός σχεδιασμός να γίνει γραπτά. Παρ' ότι κάθε ανάλυση θα είναι διανοητική ή θα συζητιέται εκτενώς, είναι απαραίτητο να υπάρχουν γραπτά τα θέματα που συζητούνται ή αναλύονται, τα κύρια βήματα της ανάλυσης και τα συμπεράσματα που βγαίνουν. Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει τα δικά της έντυπα όπου θα γράφει τα πιο πάνω μεγέθη που αφορούν αυτή την επιχείρηση.

Παρατίθεται μια φόρμα (R.A. Golde) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή από μια Μ.Μ.Ε. που έχει αποφασίσει, να κάνει στρατηγικό σχέδιο.

Στη πρώτη φάση το έντυπο (φόρμα) μπορεί να επεκταθεί, π.χ. με το να γίνει πιο λεπτομερειακό. Στο μέλλον θα διαμορφωθεί για να προσεγγίζει τα μεγέθη που αφορούν την επιχείρηση.

Το έντυπο είναι απλό : ορισμένα βασικά θέματα περιγράφονται και ζητείται από τον αναγνώστη να σημειώσει αν πιστεύει, ότι τον επόμενο ή το μεθεπόμενο χρόνο θα υπάρχουν σημαντικές (Σ) ενδιάμεσες (Ε) ή μικρές (Μ) αλλαγές σε αυτές. Γενικά η σημείωση (Μ) μικρής αλλαγής δείχνει μια αλλαγή που είναι μόλις σημαντική, για να της δοθεί κάποια προσοχή. Οι (Σ) σημαντικές αλλαγές δείχνουν κάποια ασυνήθιστη κατάσταση με έντονες επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Έντυπο Εισαγωγικού Σχεδιασμού

	Αλλαγές		Σχόλια
	Επόμενο έτος	Μεθεπόμενο έτος	
Θέμα Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων Μέθοδοι παραγωγής Πωλούμενα προϊόντα Εξυπηρέτηση πελατών Πρώτες ύλες Προμηθευτές Αποθέματα Αποθήκευση Συσκευασία			
Ποιοτικός έλεγχος Χώροι εργασίας Επισκευές / Βελτιώσεις	Αλλαγές	Σχόλια	
Θέμα Εργαζόμενοι Αμοιβές / Παροχές Πελάτες Σημεία πωλήσεων Όροι Πωλήσεων	Επόμενο έτος	Μεθεπόμενο έτος	
Ύψος τιμών Μεταφορά Διαφήμιση Προώθηση πωλήσεων Διανομή Έρευνα αγοράς Καταστάσεις χρησ. Μεγεθών Διοικητικές διαδικασίες Οργάνωση –Στελέχη-Προϊστάμενοι Κρατική πολιτική Οικον. κατάσταση Τεχνολογικό περιβάλλον Σημαντικοί ανταγωνιστές			
Νέοι ανταγωνιστές Κοινωνικές εξελίξεις			
Η συμπλήρωση αυτού του εντύπου είναι μια καλή αφετηρία για κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου. Το βήμα είναι η πρώτη βάση. Η συμπλήρωση της θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε ποια θέματα ενδιαφέρουν .			

Α. Ετήσιος προϋπολογισμός

Είναι απόλυτα απαραίτητος στη στρατηγική διοίκηση, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό και όχι

μεμονωμένα. Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε οικονομικές μονάδες (χρήμα), τα διάφορα μεγέθη της εταιρίας : προσωπικό-πρώτες ύλες -αποθέματα -πωλήσεις κ.λ.π. Η χρήση του είναι σημαντική, διότι με τον προϋπολογισμό διαπιστώνεται και προβλέπεται αν τα παραγωγικά και εμπορικά της σχέδια, μπορούν να πραγματοποιηθούν από χρηματοοικονομική άποψη.

Στη πλήρως αναπτυγμένη τους μορφή, οι προϋπολογισμοί δείχνουν πως η διοίκηση προτίθεται να καταναείμει τους πόρους ανάμεσα στις προσλαμβανόμενες εναλλακτικές ευκαιρίες, που είναι ανοικτές για την επιχείρηση. Οι στόχοι του προϋπολογισμού, γίνονται στόχοι για την επιχείρηση και επί μέρους στόχοι για τμήματα της επιχείρησης και για τη περίοδο σχεδιασμού. Ο προϋπολογισμός ορίζει τις αποφάσεις ενός έτους και έτσι δημιουργεί ένα προηγούμενο για συνέχιση των υπάρχόντων αποφάσεων. Γι' αυτό και με βάση κάποια τεκμήρια οι προϋπολογισμοί διαμορφώνονται κατά μέγα μέρος σαν προέκταση των αποτελεσμάτων ή τάσεων του παρελθόντος. Οι προϋπολογισμοί είναι σχέδια μόνον, όταν υπόκεινται σε αναθεώρηση (επανασχεδιασμό), διαφορετικά αναφερόμαστε κατ' ουσία σε αποφάσεις.

Οι προϋπολογισμοί αποσκοπούν : α) στον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης, β) σε ορθολογικότερη κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών και μη δραστηριοτήτων.

Αποτελεί πρόβλεψη και σχεδίαση των εσόδων και δαπανών, που καλύπτουν μια χρονική περίοδο. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, που η παρακολούθησή τους θεωρείται σημαντική. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις πιο κάτω κατηγορίες μεγεθών, που περιλαμβάνονται συνήθως στον προϋπολογισμό.

- Πωλήσεις : προϊόν * τιμή
- Κόστος πωληθέντων
- Αποθέματα
- Άμεσ. υλικά παραγωγής
- Άμεσα εργατικά
- Γενικά έξοδα παραγωγής
- Προμήθειες
- Δαπάνες πωλήσεων και διάθεσης προϊόντων
- Μισθοί
- Διαφήμιση
- Διοικητικές δαπάνες
- Διάφορα Έξοδα
- Αποτέλεσμα περιόδου

Στον πιο πάνω πίνακα λείπουν δυο σημαντικά στοιχεία, που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε προϋπολογισμού:

1)Προϋπολογισμός χρηματικών ροών : είναι για τις Μ.Μ.Ε. σημαντικότερος και απ' αυτόν τον κύριο προϋπολογισμό. Η έλλειψη ρευστού χρήματος έχει γίνει αιτία για την κατάρρευση πολλών επιτυχημένων επιχειρήσεων. Η επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά την επάρκεια των μετρητών της.

2) **Προϋπολογισμός επενδύσεων:** Η αύξηση των παγίων στοιχείων ή άλλων δαπανών που κεφαλαιοποιούνται, γίνεται με τη διάθεση σημαντικών χρηματικών ποσών. Είναι απόλυτα αναγκαία η έγκαιρη πρόβλεψη αυτών των δαπανών και η διερεύνηση των επιπτώσεων τους πάνω στην χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας. Αυτό γίνεται σε συνδυασμό με τη μελέτη σκοπιμότητας των επενδύσεων.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού δίνει την ευκαιρία πέρα από την ανάλυση χρηματοοικονομικών μεγεθών, για καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων. Τονίζεται ότι η σύνταξη του πρέπει να ξεκινάει από το τμήμα που αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα στην επιχείρηση.

Η πρόβλεψη αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού και ειδικότερα σε θέματα επενδύσεων όπου μια λανθασμένη πρόβλεψη των συνθηκών αγοράς ή της εξέλιξης της τεχνολογίας μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

B. Μακροχρόνιος σχεδιασμός

Η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με μια μακροχρόνια πρόβλεψη των πωλήσεων υπηρεσιών ή προϊόντων της επιχείρησης. Κατόπιν η επιχείρηση προγραμματίζει τους τομείς της παραγωγής, των πωλήσεων, την εξεύρεση κεφαλαίων και του προσωπικού, ώστε να επιτύχει την πρόβλεψη των πωλήσεων που έγινε στην αρχή, και που αποτελεί τον κεντρικό στόχο για επίτευξη από όλη την επιχείρηση. Το τελευταίο βήμα, είναι ο συνδυασμός των τελικών προγραμμάτων κάθε τμήματος σ' ένα οικονομικό προϋπολογισμό, που διατηρεί τα θέματα που περιλαμβάνει ο ετήσιος προϋπολογισμός, αλλά καλύπτει περισσότερα χρόνια.

Συνήθως πρέπει να γίνεται αρχικά η πρόβλεψη για το σύνολο του μεγέθους της αγοράς, κατόπιν δε του μεριδίου της αγοράς που έχει η επιχείρηση μέσα στη συγκεκριμένη αγορά, οπότε σαν τελικό αποτέλεσμα θα έχουμε τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις, αποτελούν εδώ το κύριο στοιχείο αβεβαιότητας και η διοίκηση πρέπει να κάνει ότι μπορεί ώστε η πρόβλεψη να μην είναι ούτε υπέρ αισιόδοξη, αλλά ούτε και χειρότερη από την αναμενόμενη κατάσταση. Αυτό είναι θεμελιώδες, γιατί οι επενδύσεις και πολλές δαπάνες θα πρέπει να διοχετευθούν σε προηγούμενες περιόδους για να εξυπηρετήσουν μακροχρόνιους στόχους, δηλ. επόμενες χρονικές περιόδους.

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι δύσκολος στις Μ.Μ.Ε., διότι το περιβάλλον όπου κινούνται είναι πολύ δυναμικό και οι προβλέψεις δύσκολες. Από την άλλη μεριά όμως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, θα οδηγήσει τη διεύθυνση της Μ.Μ.Ε. σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα κυρίως, διότι θα την προετοιμάσει για τη στρατηγική διοίκηση. Δηλ. είναι σκόπιμο η Μ.Μ.Ε. να προσπαθήσει να κάνει ένα πενταετές σχέδιο και μόνο για να εξασκηθεί στη μακρόχρονη πρόβλεψη και στον σχεδιασμό που ακολουθεί. Εξάλλου το 5ετές σχέδιο θα είναι σχετικά γενικό (θα παρακολουθούνται κύρια μεγέθη), κάθε χρόνο θα συντάσσεται λεπτομερής προϋπολογισμός και το 5ετές σχέδιο θα διορθώνεται και επεκτείνεται για μια 5ετία ακόμη.

Το μειονέκτημα του μακροχρόνιου σχεδιασμού είναι ότι δεν έχει εφαρμογή σε γρήγορες εναλλαγές του περιβάλλοντος και γενικά σε συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις μόνο ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τον ετήσιο προϋπολογισμό.

Χαρακτηριστικά του στρατηγικού μακροχρόνιου σχεδιασμού

Ο Ducker έχει καθορίσει τα κύρια χαρακτηριστικά του μακροχρόνιου σχεδιασμού ως εξής :

1. Αφορά τις μελλοντικές συνέπειες των αποφάσεων του παρόντος, δηλ. αποφάσεων που λαμβάνονται σήμερα
2. Ο σχεδιασμός (planning) δεν είναι το ίδιο με την πρόβλεψη (forecasting). Η πρόβλεψη είναι μια σχετικά επακριβής διαδικασία, π.χ. μια πρόβλεψη των πωλήσεων μπορεί να είναι στοιχείο κλειδί στην ανάπτυξη ενός λεπτομερειακού προϋπολογισμού όλων των λειτουργιών. Κάποιος μπορεί να σχεδιάζει δέκα χρόνια ή περισσότερα στο μέλλον, αλλά αυτό το σχέδιο δεν είναι μια πρόβλεψη. Εν τούτοις, ορισμένα μέρη ενός μακροχρόνιου σχεδίου μπορεί να βασίζονται σε συγκεκριμένες προβλέψεις, π.χ. μελλοντική ανάπτυξη πληθωρισμού.

Ο Στ. Μακρ. Σχεδιασμός είναι μιας ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και διαμορφώνεται από ειδικευμένα στελέχη και δεν προετοιμάζεται κατ' ανάγκη σε τακτή βάση. Για παράδειγμα δεν είναι το ίδιο με τη προσπάθεια, να μειωθούν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Γ. Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός (Ο.Σ.Σ.)

Δίνει λύση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη σημερινή συγκυρία οι πωλήσεις συνεχίζουν να αποτελούν το τμήμα της επιχείρησης, που πρέπει να εξασφαλίσει τη θέση της επιχείρησης μέσα στην ανταγωνιστική αγορά, αλλά και οι άλλοι τομείς έχουν αρχίσει να ξαναποκτούν μεγάλη σημασία για την επιβίωση. Η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων κάνει την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων σημαντική. Η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη παλαιώνει γρήγορα τεχνικές παραγωγής. Ο ανταγωνισμός παράγει συνεχώς νέα προϊόντα (καινοτομίες), που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, αν θέλει να επιβιώσει. Η σωστή επιλογή, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού είναι απαραίτητη για τη συγκρότηση των ικανών εργαζομένων, άρα η φροντίδα για το προσωπικό έχει κεντρική σημασία για την επιχείρηση.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων, γίνεται μόνο μέσα στα πλαίσια του (Ο.Σ.Σ.). Η μέθοδος περιστρέφεται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των στρατηγικών προγραμμάτων που θα την υποστηρίξουν.

Η διεύθυνση της επιχείρησης θα κρίνει τα προγράμματα, θα φροντίσει για την χρηματοδότηση τους και θα καταρτίσει ένα προϋπολογισμό με βάση αυτά τα σχέδια. Ακολουθώντας τη μέθοδο αυτή, η στρατηγική της επιχείρησης είναι το τελικό προϊόν σοβαρής σκέψης, που περιλαμβάνει μια έρευνα του περιβάλλοντος, μια εσωτερική ανάλυση των δυνατοτήτων και προϋποθέτει μια ακριβή γνώση της αποστολής της επιχείρησης.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που την κάνει να διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις και συγκεκριμενοποιεί τον τομέα δραστηριότητας της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει. Με λίγα λόγια περιγράφει το είδος προϊόντων αγορών και τεχνολογιών όπου δίνει έμφαση η επιχείρηση και αυτό γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιούνται οι αξίες και οι προτεραιότητες της διεύθυνσης.

- Δίνει ένα κοινό γενικό σκοπό στην εταιρία
- Δίνει μια βάση για την καλύτερη χρήση των μέσων της επιχείρησης προς την επίτευξη της αποστολής
- Υποκινεί τους εργαζόμενους προς αυτή τη κατεύθυνση
- Καθιερώνει τρόπο γενικής συμπεριφοράς
- Συμφωνία μεταξύ των συνεργατών για την αποστολή της επιχείρησης και αποτροπή αυτών που διαφωνούν από το να την εμποδίσουν
- Βοηθά στη χάραξη στρατηγικών στόχων που να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Αφού γίνει η λεπτομερής διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης και πριν γίνει η κατάρτιση της στρατηγικής, είναι απαραίτητο να αναλυθούν βαθιά δύο τομείς: **1) Το εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης, που καθορίζει την πορεία του κλάδου και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της αγοράς **2) Τις εσωτερικές δυνατότητες** που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Αυτές θα καθορίσουν τη μοναδική ταυτότητα της επιχείρησης και θα δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στο κλάδο που κινείται.

3.6 Εξωτερικοί παράγοντες

A) Παράγοντες της αγοράς : Μέγεθος, ανάπτυξη, αριθμός προϊόντων πολιτική τιμών, εποχικότητα πωλήσεων, περιθώρια κέρδους του κλάδου.

B) Ανταγωνισμός : Αριθμός ανταγωνιστών, ένταση ανταγωνισμού, μέγεθος των ανταγωνιστών, ευκολία στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου.

Γ) Πολιτικοοικονομικοί παράγοντες: Πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες, επίπεδο μισθών ανταμοιβών, προμήθεια πρώτων υλών εξωτερικού, εξαγωγές, νομοθεσία, φορολογία, διάφορες διατάξεις, κρατική υποστήριξη.

Δ) Τεχνολογικοί παράγοντες: Ταχύτητα αλλαγής της τεχνολογίας, πολυπλοκότητα της τεχνολογίας, ευρεσιτεχνίες, έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, έρευνα και ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής.

Ε) Κοινωνικοί : Μόλυνση του περιβάλλοντος, επάρκεια ποσοτική και ποιοτική του εργατικού δυναμικού, προστασία του καταναλωτή, δημογραφικές αλλαγές, προσωπική προσαρμογή στο διεθνές ή ευρύτερο περιβάλλον.

Κατά τον Porter M., η ανάλυση επίδρασης του περιβάλλοντος στην επιχείρηση, μπορεί να προέλθει από παράγοντες που ομαδοποιούνται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Φραγμοί σε νέους ανταγωνιστές
- Ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών που βρίσκονται ήδη στον κλάδο

- Εξάρτηση από τους προμηθευτές
- Εξάρτηση από τους πελάτες
- Υπαρξη προϊόντων που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα του κλάδου (π.χ. ρεγιόν- μετάξι)
- Κρατικές αποφάσεις και ενέργειες

Με την ανάπτυξη και αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων, κατά τον Porter M. και τους εξωτερικούς παράγοντες, η διεύθυνση θα καταλήξει σ' ένα μικρό αριθμό πολύ ελκυστικών και σημαντικών παραγόντων στο κλάδο, που θα δημιουργήσουν τις μελλοντικές ευκαιρίες, όσο και σ' ένα αριθμό πολύ απωθητικών και σημαντικών παραγόντων, που αποτελούν τους κινδύνους για την επιχείρηση.

3.7 Βασικοί εσωτερικοί παράγοντες

Πιθανά ισχυρά σημεία και αδυναμίες. Ο καθορισμός των σημαντικών στρατηγικών εσωτερικών παραγόντων, είναι ένα δύσκολο θέμα που απαιτεί μεγάλη ικανότητα για να επιτευχθεί. Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι απαραίτητο να είναι σημαντικοί όλοι για όλες τις Μ.Μ.Ε. εταιρίες. Για παράδειγμα, για μια επιχείρηση ενδυμάτων η οικονομική παραγωγή και η γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις των καταναλωτών είναι βασικά στοιχεία. Για μια επιχείρηση κατασκευής εξειδικευμένων ηλεκτρονικών κυκλωμάτων, η ποιότητα των προϊόντων και η τεχνολογική πρωτοπορία κυριαρχεί.

Εσωτερικοί παράγοντες

Πωλήσεις

Εύρος προσφερόμενων προϊόντων, συγκέντρωση σε λίγα προϊόντα ή πελάτες. Γνώση αγορών και των πελατών που εξυπηρετούνται, μερίδιο αγοράς, δυνατότητα επέκτασης σε νέα προϊόντα, δίκτυα διανομής: αριθμός, κάλυψη, έλεγχος, καλή οργάνωση των πωλήσεων, φήμη στην αγορά, διαφήμιση, πολιτική τιμών και δυνατότητα αλλαγής των τιμών, πιστή πελατεία.

Οικονομική-Λογιστική

Διαθέσιμα μετρητά (ρευστότητα), δυνατότητα δανειοδότησης/εύρεσης κεφαλαίων, φορολογική πολιτική, ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου των οικονομικών αγαθών, σύνταξη προϋπολογισμού, έλεγχος του κόστους, οικονομικά μεγέθη, ευελιξία στη δομή του κεφαλαίου κίνησης (αποθέματα, πληρωτέα, εισπρακτέα, προμηθευτές, πελάτες, δάνεια).

Παραγωγή –Τεχνολογία

Κόστος και εύκολη εύρεση πρώτων υλών, σχέσεις με προμηθευτές, ύπαρξη συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης των αποθεμάτων, τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας, διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγικής μονάδας, χρησιμοποίηση εργολαβικών εργασιών ποιότητα και αποτελεσματική χρήση του μηχανικού εξοπλισμού, συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής, των προμηθειών, ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου, συστήματα ελέγχου παραγωγής, κόστος παραγωγής,

τεχνολογία παραγωγής, έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής.

Προσωπικό

Διοίκηση προσωπικού, επίπεδο ικανοτήτων, ηθικό, σχέσεις προϊσταμένων, υφισταμένων, χρήση κινήτρων για αύξηση της απόδοσης, διαδικασία προσλήψεων, εκπαίδευσης, προαγωγής, απουσίες προσωπικού, συχνές παραιτήσεις, εξειδικευμένο προσωπικό.

Γενικότερη οργάνωση

Δομή, ιεραρχία, επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, συστήματα διοικητικού ελέγχου, γενικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, ποιότητα και επίπεδο διεύθυνσης, σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης.

Αφού βρεθούν οι κρίσιμοι παράγοντες και βαθμολογηθούν, πρέπει να αποφασιστεί η κατάσταση της εταιρίας ως προς αυτούς τους παράγοντες. Αυτό γίνεται με δυο τρόπους: Α) Με σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου β) Με σύγκριση με το παρελθόν του οργανισμού.

Στη πρώτη περίπτωση, μπορεί κάποια εταιρία να υπερτερεί στη τεχνολογία αλλά να υστερεί στις πωλήσεις, ή να υπερτερεί σε νέα προϊόντα αλλά να μην έχει καλό έλεγχο στα οικονομικά του. Στην δεύτερη περίπτωση η διεύθυνση, αν αναλύσει τη παρούσα κατάσταση έχει μια σχετική αυτογνωσία για το τι πηγαίνει καλά και το τι όχι. Μια ανάλυση της εξέλιξης των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών, είναι πολύ κατατοπιστικές. Ιδιαίτερα αν υπάρχουν στοιχεία, κατά ομάδα προϊόντων ή περιοχές πώλησης ή πελάτες .

Αυτή η ανάλυση οδηγεί στο καθορισμό ορισμένων σημαντικών παραγόντων, στους οποίους υπερέχει η επιχείρηση (ισχυρά σημεία) και σε άλλους στους οποίους η επιχείρηση βρίσκεται σε κακή κατάσταση (αδυναμίες).

Τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες, θα μας βοηθήσουν στο επόμενο βήμα στην κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου.

Για να διαπιστώσουμε, ότι μερικές στρατηγικές ταιριάζουν καλύτερα σε ορισμένες καταστάσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και λιγότερο σε άλλες, ως δούμε το σχ. 5 όπου η σχετική εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης σχετίζεται με μια σημαντική μεταβλητή του περιβάλλοντος, που είναι η αύξηση του μεγέθους της αγοράς. Ο παράγοντας αυτός είναι θεμελιώδης για τον χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος σαν ευνοϊκού ή μη ευνοϊκού, αλλά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποιος ή κάποιοι άλλοι παράγοντες, που είναι σημαντικοί για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των περιστάσεων.

ΑΝΙΣΧΥΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Γρήγορη αύξηση του μεγέθους της αγοράς		ΙΣΧΥΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
	IV	I	
	1)Ανάπτυξη νέας στρατηγικής 2)Ένωση με άλλη επιχείρηση του ίδιου κλάδου 3)Πώληση	1)Συγκέντρωση 2)Παραγωγή πρώτων υλών 3)Επέκταση πωλήσεων-δίκτυο διανομής 4)Ανάπτυξη σχετικών προϊόντων	
	III	II	
	1)Περιορισμός δραστηριότητας 2)Ανάπτυξη σε όλους τους τομείς 3)Πώληση της επιχείρησης	1)Ανάπτυξη σχετικών προϊόντων 2)Ανάπτυξη σε όλους τους τομείς επιχειρησιακής δραστηριότητας	
	Αργή αύξηση του μεγέθους της αγοράς		

Στο α' μέρος του σχ. 5 που ακολουθεί, η επιχείρηση είναι ισχυρή και οι συνθήκες ευνοϊκές. Η συγκέντρωση στις αγορές και προϊόντα που ήδη κατέχει, είναι η σωστή λύση. Αύξηση του μεριδίου αγοράς, ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων, αύξηση των επενδύσεων, είναι μέρος της στρατηγικής. Εκτός αυτών, η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει να παράγει υλικά που τώρα προμηθεύεται έτοιμα, ώστε να επεκτείνει τις δυνατότητες κέρδους της. Εξάλλου, μπορεί να προχωρήσει σε απόκτηση δικών της δικτύων παραγωγής, διανομής ή σε παραγωγή νέων προϊόντων ή επέκταση της δυναμικότητας της.

Στο δεύτερο μέρος, η καλύτερη ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν τα έσοδα από τα επικερδή προϊόντα, για την ανάπτυξη της επιχείρησης σε τομείς, όπου θα αξιοποιήσει τα ισχυρά εσωτερικά της χαρακτηριστικά. Αν ο κλάδος, με την ευρεία έννοια δεν πάει καλά, τότε η επιχείρηση πρέπει να στραφεί σε άλλο κλάδο.

Στο τρίτο μέρος, εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες είναι αρνητικοί. Η επιχείρηση μπορεί να μικρύνει και συγχρόνως να αρχίσει την ανάπτυξη νέων τομέων δραστηριότητας. Η πώληση της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει το αρχικό κεφάλαιο για ένα νέο ξεκίνημα.

Στο τέταρτο μέρος, ενώ ο κλάδος αναπτύσσεται, η επιχείρηση χωλαίνει. Μόνο η χάραξη νέας στρατηγικής μπορεί να δώσει απάντηση στο τι πρέπει να γίνει. Τι έχει πάει στραβά ; Πως είναι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιωθεί ; Βέβαια χρειάζεται διοικητική ικανότητα, σκληρή δουλειά και επαρκή κεφάλαια.

Έτσι, αφού ολοκληρωθεί ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός και γίνει και το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης της επιχείρησης, η διεύθυνση έχει καταλήξει σε τρία βασικά συμπεράσματα :

- Ποια είναι η κύρια αποστολή του οργανισμού ;
- Ποιες ευκαιρίες – κινδύνους, δίνει το περιβάλλον;
- Ποια είναι τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης ;

Το επόμενο βήμα είναι ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων και η κατάρτιση της στρατηγικής

3.8 Κατάρτιση στρατηγικής

Γενικεύοντας για τη Μ.Μ.Ε., η στρατηγική συνήθως είναι : Στρατηγική συγκέντρωσης ή διαφοροποίησης.

Είναι η δημιουργία ενός προϊόντος, που είναι μοναδικό , σε κάποιο χαρακτηριστικό του και αυτό το διαφοροποιεί από τα προϊόντα των ανταγωνιστικών και το κάνει απαραίτητο σ' ένα σύνολο αγοραστών.

Αυτή βασίζεται: σε τεχνολογική υπεροχή, σε ποιότητα, σε εξυπηρέτηση, σε μια ιδιαίτερα χαμηλή τιμή. Η στρατηγική της συγκέντρωσης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αγοραστών ή μια συγκεκριμένη περιοχή ή σε μια συγκεκριμένη λειτουργία. Η ιδέα είναι, ότι η επιχείρηση με το να εξειδικευθεί σε κάτι συγκεκριμένο, κερδίζει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στο τομέα που διάλεξε. Πέρα από αυτό, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ορισμένες στρατηγικές, ανάλογα με την κατάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις κατηγορίες, που αφορούν τις Μ.Μ.Ε.

- 1) Όταν ο κλάδος είναι διασπασμένος, δεν υπάρχει κάποιος μεγάλος ανταγωνιστής
- 2) Όταν ο κλάδος είναι ώριμος, έχει ολοκληρωθεί η γρήγορη ανάπτυξη
- 3) Όταν παρακμάζει ο κλάδος, υπάρχει πτώση πωλήσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα
- 4) Όταν ο κλάδος είναι νέος, δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια επιτυχίας, και δεν έχουν αναδειχθεί επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Για κάθε κατηγορία κλάδου, θα αναφέρουμε μερικές στρατηγικές, που μπορεί να εφαρμοστούν για την πρώτη περίπτωση

- Κατάκτηση κάποιου πλεονεκτήματος με βάση την τεχνολογική υπεροχή
- Προσφορά πρόσθετης υπηρεσίας που δεν διατίθεται από κάποιο ανταγωνιστή
- Μεγάλη εξειδίκευση προϊόντων με σύγχρονη άνοδο της ποιότητας και ποσότητας ειδών προϊόντων σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα
- Απομόνωση και ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο σύνολο καταναλωτών – αγοραστών

Για τον ώριμο κλάδο έχουμε:

- Σωστή και λεπτομερή κοστολόγηση για την διακοπή μη επικερδών προϊόντων-υπηρεσιών.
- Τιμολόγηση που εκμεταλλεύεται περιθώρια των προϊόντων
- Ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών
- Ανάπτυξη εξαγωγών
- Αγορά άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων σε καλή τιμή

Στον παρακμάζων κλάδο, οποιαδήποτε απόφαση για τη στρατηγική, η εσωτερική ανάλυση θα δείξει αν η κατάσταση της επιχείρησης είναι τέτοια, που να της εξασφαλίζει μια βιώσιμη θέση μέσα στο κλάδο. Μετά, η διερεύνηση του κλάδου θα δείξει, αν θα παραμείνουν μερικές επιτυχημένες επιχειρήσεις ή αν ο κλάδος θα εξαφανισθεί.

Στο νέο κλάδο δεν υπάρχει ακόμη πρότυπο σωστής διοίκησης.

- Ταχύτητα στην παρουσίαση καινοτομιών, αλλά και μεγάλη προσοχή, ώστε να είναι επιτυχημένες αυτές οι κινήσεις.
- Έντονη διερεύνηση της αγοράς για τον εντοπισμό νέων πελατών ή νέων γεωγραφικών περιοχών ή νέων εφαρμογών των προϊόντων
- Καθιέρωση της φήμης της επιχείρησης σαν πρωτοπόρου, αλλά και σαν καλού ποιοτικά οργανισμού.
- Μεγάλη προσοχή στις κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου, που δείχνουν νέες κατευθύνσεις σε τεχνολογία, προσόντα, τιμές.

Με γενικούς κανόνες η Μ.Μ.Ε., θα καταρτίσει μόνη της με βάση τις τεχνικές και διαδικασίες που αναφέρουμε την στρατηγική που τις ταιριάζει. Σαν παρατηρήσεις, θα αναφέρουμε μερικές γενικές αρχές που ισχύουν για τις Μ.Μ.Ε.

1. Η ανάπτυξη και το μέγεθος μια Μ.Μ.Ε. απαιτεί περισσότερα κεφάλαια απ' όσα παράγουν τα κέρδη.
2. Η Μ.Μ.Ε. που μεγαλώνει, πρέπει να φροντίζει για την κάλυψη των οικονομικών της αναγκών τουλάχιστον για ένα ορίζοντα δύο ή τριών ετών.
3. Οι μελλοντικές ανάγκες σε στοιχεία και πληροφόρηση, πρέπει να προβλέπονται. Συστήματα συλλογής, ανάλυσης, και παρουσίασης των στοιχείων, πέρα από τα λογιστικά, πρέπει να σχεδιάζονται συνήθως από εξωτερικούς συμβούλους.
4. Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να συγκεντρώνει την δραστηριότητα της σε προϊόντα, αγορές τεχνολογίες, που δίνουν αποτέλεσμα αποφεύγοντας άσκοπες ενέργειες.
5. Πρέπει να προβλέπονται και να καλύπτονται οι ανάγκες σε στελέχη.

Σφάλματα προς αποφυγή στην στρατηγική των Μ.Μ.Ε.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Δημιουργία σχεδίου Marketing – Πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων Marketing

Οι επιχειρηματίες έχουν την ανάγκη σχεδιασμού marketing, όχι μόνο για να πείσουν τους πιθανούς επενδυτές για την αξία της επιχείρησης αλλά για να καθοδηγήσουν το ξεκίνημα λειτουργίας των πρώτων ημερών και μηνών. Δυστυχώς πολλοί επιχειρηματίες δίνουν βάση στις λεπτομέρειες και παραμελούν την ουσία -

δημιουργούν το προϊόν αγνοώντας τον σχεδιασμό marketing με τον οποίο θα μπορέσουν να το προωθήσουν στην αγορά.

Φανταστείτε την παρακάτω συζήτηση ανάμεσα σε έναν αρχάριο επιχειρηματία και σ' ένα σύμβουλο marketing:

- Έχετε κάποιο σχεδιασμό marketing;
- "Όχι", απάντησε αυτός, "όμως έχουμε ένα πολύ καλό προϊόν και ξέρουμε πολύ καλά ότι μόλις το δει ο κόσμος θα το αγοράσει αμέσως."

Ρώτησα: -"Πως το γνωρίζετε αυτό; Κάνετε κάποια έρευνα καταναλωτή;"

-"Όχι, όμως όλοι οι φίλοι μας είπαν ότι το προϊόν ήταν μια φανταστική ιδέα το οποίο θα έκανε πολύ μεγάλο αριθμό πωλήσεων"

(Wilson Harrell, "But will fly?" ΕΠΕ, τόμος 9, αριθμός 1 σελ.85)

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδα της που προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις. Είναι γνωστό, βέβαια, ότι η επίτευξη πωλήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων προσεγγίσεων όπως, διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις.

Η πολυπλοκότητα, όμως, των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, αφ' ενός και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες, αφ' ετέρου, έχουν αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων επαγγελματιών πωλητών στους οποίους έχει ανατεθεί η υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων μιας επιχείρησης. Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης, όμως, δεν λειτουργεί αυτόνομο. Αντίθετα, αποτελεί ένα μέρος του στρατηγικού προγράμματος marketing της επιχείρησης. Στα πλαίσια δε αυτά, το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό και το πρόγραμμα marketing της επιχείρησης, ώστε το τελευταίο να είναι αποτελεσματικό.

Παλαιά, πίστευαν, ότι το marketing θεωρείτο ως μια δραστηριότητα η οποία επηρέαζε τη κυκλοφορία προϊόντων και υπηρεσιών από το παραγωγό ως τον καταναλωτή ή τον χρήστη. Άλλοι επιχειρηματίες το βλέπουν μόνο ως πώληση. Στη πραγματικότητα όμως το marketing είναι κάτι παραπάνω. Πολλές ενέργειες marketing διενεργούνται πριν ακόμα παράγουν το προϊόν και είναι έτοιμο για κατανομή και πώληση. Το marketing ΜΜΕ αποτελείται από αυτές τις δραστηριότητες που συνδέονται με την άμεση αναγνώριση των στόχων του marketing, τον καθορισμό του δυναμικού της αγοράς και την προετοιμασία, επικοινωνία και επίτευξη ικανοποίησης σε αυτές τις αγορές.

Αυτός ο ορισμός αποκαλύπτει όλες τις δραστηριότητες και στρατηγικές :

<i>Ορισμός marketing</i>	<i>Δραστηριότητες marketing</i>	<i>Όφελος marketing</i>
Αναγνώριση των στόχων της αγοράς Καθορισμός του δυναμικού της αγοράς	Τμηματοποίηση Έρευνα αγοράς Πρόβλεψη πωλήσεων	Ανάλυση της αγοράς
Προετοιμασία για επιτυχία Διάδοση της επιτυχίας Επίτευξη επιτυχίας	Σχεδιασμός προϊόντος Σχεδιασμός τιμής Σχεδιασμός προώθησης Σχεδιασμός κατανομής	Μίγμα στόχων του marketing

Από το σχεδιάγραμμα δραστηριοτήτων και στρατηγικών marketing που είναι απαραίτητες σε κάθε ΜΜΕ, η στρατηγική του marketing προέρχεται από τις δραστηριότητες, το marketing. Αναπόσπαστα μέρη της αγοράς αποτελούν ο μερισμός, η έρευνα marketing και η πρόβλεψη των πωλήσεων. Μέσα σε μία ΜΜΕ αναμιγνύονται, τα σχέδια για το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και την κατανομή.

4.2 Συγκέντρωση πληροφοριών marketing.

Έρευνα ΜΜΕ. Η έρευνα αγοράς μπορεί να οριστεί ως επιλογή επεξεργασία, αναφορά και ερμηνεία των πληροφοριών της αγοράς.

Η καλή γνώση των διαδικασιών της έρευνας αποφέρει όφελος στο διευθυντή της ΜΜΕ. Διευκολύνει την αξιολόγηση της εγκυρότητας της έρευνας που έχει διεξαχθεί από άλλους και την καθοδήγηση των προσπαθειών του διευθυντή. Τα διάφορα βήματα στις διαδικασίες έρευνας marketing, συμπεριλαμβάνουν την αναγνώριση του προβλήματος, την αναζήτηση των υπαρχόντων και νέων πληροφοριών, την ερμηνεία και την αναφορά των στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί.

Αναγνώριση του προβλήματος Το πρώτο στάδιο στην έρευνα του marketing, είναι ο ακριβής ορισμός των πληροφοριακών αναγκών, τι θέλουμε να μάθουμε, για τη λήψη της απόφασης. Κυρίως, πάντως τις περισσότερες φορές η έρευνα γίνεται γύρω από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη - καταναλωτή. Η σαφήνεια του προβλήματος παίζει σπουδαίο ρόλο για το είδος και τον τύπο της πληροφορίας που θέλουμε να συγκεντρώσουμε, για να πραγματοποιηθεί η έρευνα.

Αναζήτηση των ήδη υπαρχόντων στοιχείων. Οι πληροφορίες που έχουν ήδη συγκεντρωθεί είναι γνωστές ως συμπληρωματικά στοιχεία. Γενικά, τα συμπληρωματικά στοιχεία είναι λιγότερο δαπανηρά από τη συγκέντρωση καινούργιων στοιχείων. Γι' αυτό το λόγο, οι ΜΜΕ θα πρέπει να εξαντλήσουν τις υπάρχουσες πηγές πληροφοριών πριν προβούν στη διαδικασία έρευνας. Συχνά οι αποφάσεις για τον τρόπο προώθησης των προϊόντων στην αγορά, μπορούν να ληφθούν εξ' ολοκλήρου με τα συμπληρωματικά στοιχεία.

Εάν τα συμπληρωματικά στοιχεία δεν είναι επαρκή, τότε η αναζήτηση καινούργιων πληροφοριών ή αρχικών στοιχείων είναι το επόμενο βήμα.

Η μέθοδος συλλογής πληροφοριών είναι η παρατήρηση και η ερώτηση. Η πρώτη αποφεύγει την επαφή με τους ερωτηθέντες και η δεύτερη περιλαμβάνει ερωτηθέντες σε διάφορα επίπεδα.

Συνήθως η μέθοδος της παρατήρησης χρησιμοποιείται για οικονομικά θέματα. Τα κυριότερα ήδη μηχανισμού παρατήρησης βρίσκονται στον προϋπολογισμό της κάθε ΜΜΕ.

Οι μέθοδοι της ερώτησης συμπεριλαμβάνουν την επαφή με τους ερωτηθέντες, και οι έρευνες γίνονται μέσω ταχυδρομείου, τηλεφώνου και προσωπικών συνεντεύξεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι απαραίτητο για την καθοδήγηση του ερευνητή και του αποκρινόμενου κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Η σύνταξη θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και να ελέγχεται πριν κυκλοφορήσει στην αγορά. Ορισμένα σημαντικά σημεία που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αναφέρονται παρακάτω:

- 1- Οι ερωτήσεις πρέπει να συνδέονται με τη λήψη της απόφασης. Ένα "ενδιαφέρον" ερώτημα μπορεί να μην έχει σχέση με το θέμα. Υποθέστε μία απάντηση σε κάθε ερώτημα και μετά αναρωτηθείτε πως θα χρησιμοποιούσατε αυτές τις πληροφορίες. Αυτό είναι ένα πολύ καλό τεστ που σας δείχνει αν οι ερωτήσεις είναι σχετικές με το θέμα.
- 2- Επιλέξτε μια μορφή ερώτησης που είναι κατάλληλη με το θέμα και τις συνθήκες της έρευνας. Ερωτήσεις με κάποια απάντηση και απαντήσεις πολλαπλών επιλογών είναι πολύ διαδεδομένες μορφές.
- 3- Σκεφτείτε προσεκτικά τη σειρά των ερωτήσεων. Η μη σωστή ακολουθία μπορεί να δημιουργήσει προκαταλήψεις στις επόμενες ερωτήσεις.
- 4- Κάντε περισσότερο συγκεκριμένες ερωτήσεις στο τέλος του ερωτηματολογίου. Όπως ηλικία, εισόδημα τα, οποία είναι περισσότερο συγκεκριμένα θέματα.
- 5- Επιλέξτε προσεκτικά τις λέξεις για κάθε ερώτηση. Θα πρέπει να είναι απλές και σαφείς καθώς και όσο περισσότερο αντικειμενικές.

Ερμηνεία πληροφοριών. Μετά τη συγκέντρωση χρήσιμων στοιχείων, θα πρέπει να μετατραπούν σε χρήσιμες πληροφορίες. Πολλά στοιχεία είναι μόνο τα γεγονότα, χωρίς να στηρίζονται πουθενά. Θα πρέπει να οργανωθούν και να μετατραπούν σε χρήσιμες πληροφορίες. Πολλοί μέθοδοι περίληψης και απλοποίησης των πληροφοριών για τους χρήστες, περιλαμβάνουν πίνακες, γραφικές παραστάσεις και άλλες μεθόδους σχεδιαγραμμάτων. Η περιγραφική στατιστική, όπως το νόημα, ο μέσος όρος, είναι πολύ χρήσιμα κατά τη διάρκεια της έρευνας και να πάρουμε τις κατάλληλες και σωστές απαντήσεις.

Μετά την έρευνα, τη συλλογή πληροφοριών και την αξιολόγηση τους, η επιχείρηση προχωρεί στο επόμενο βήμα, που είναι οι προβλέψεις των πωλήσεων.

Όπως ορίζεται επίσημα, μια πρόβλεψη πωλήσεων αποτελεί την πρόβλεψη των πωλήσεων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι πωλήσεις αναφέρονται γύρω από μια συγκεκριμένη αγορά, για μια χρονική περίοδο που είναι από ένα έτος ή και λιγότερο, ενώ άλλες εκτείνονται σε περισσότερα χρόνια.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί κύριο συστατικό του σχεδίου μίας επιχείρησης, για να εκτιμηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας που θα έχει. Είναι χρήσιμη και σε πολλούς τομείς του σχεδιασμού όπως τα σχέδια παραγωγής, πολιτική αποθεμάτων και αποφάσεις για το προσωπικό. Όλα ξεκινάνε με την πρόβλεψη των πωλήσεων. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να θυμάται ότι οι προβλέψεις μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες σε δύο σημεία - στην υποτίμηση ή την υπερεκτίμηση των πιθανών πωλήσεων.

Η διαδικασία δημιουργίας αναζητά την αναγνώριση των πιθανών αγοραστών στην αγορά και την υπαγορά και μετά αυτό το ποσοστό προστίθεται στον αριθμό της ζήτησης που έχει εκτιμηθεί, π.χ. μια τοπική εταιρία στεγνού καθαρισμού, που προβλέπει τη ζήτηση για καθαρισμό μπουφάν των παιδιών ενός γυμνασίου, μπορεί πρώτα να εκτιμήσει το μέρος της αγοράς 20% για κάθε σχολείο. Μετά, καθορίζοντας τον αριθμό των αθλητών γυμνασίου -ίσως από το ετήσιο σχολικό βιβλίο- θα μπορούσε να προβλεφθεί ένα συνολικό ποσό.

Η μέθοδος δημιουργίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την πρόβλεψη βιομηχανικών προϊόντων. Τα στοιχεία απογραφής του πληθυσμού, χρησιμοποιούνται συχνά για την εκτίμηση του πιθανού αριθμού πωλήσεων. Οι πληροφορίες μπορεί να χωριστούν με το κώδικα Πρότυπης Βιομηχανικής Ταξινόμησης (ΠΒΤ). Αυτό το σύστημα ταξινόμησης αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες της βιομηχανίας από το κώδικα (ΠΒΤ), επιτρέποντας σε αυτόν που κάνει την πρόβλεψη να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον αριθμό καθιέρωσης, τοποθεσίας, τον αριθμό των εργαζομένων και τις ετήσιες πωλήσεις. Όταν αθροίσουμε αυτά τα στοιχεία ορισμένων σχετικών κωδικών του (ΠΒΤ), μπορεί να γίνει εκτίμηση του πιθανού αριθμού των πωλήσεων.

Ποικίλη μορφή πρόβλεψης. Στη άμεση πρόβλεψη οι πωλήσεις χρησιμοποιούνται ως ευμετάβλητα στοιχεία. Αυτή είναι η απλούστερη μορφή. Όμως πολλές φορές οι πωλήσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν άμεσα .

Σ' αυτή τη περίπτωση πρέπει να προβλεφθούν άλλες μεταβλητές που συνδέονται με τις πωλήσεις. Η έμμεση πρόβλεψη γίνεται όταν οι άλλες προβλέψεις χρησιμοποιούνται για να προάγουν την πρόβλεψη των πωλήσεων. Για παράδειγμα, μια εταιρία μπορεί να μην έχει πληροφορίες για τις βιομηχανικές πωλήσεις παιδικών κρεβατιών, όμως χρησιμοποιεί τα στοιχεία από τον αριθμό των γεννήσεων. Τα στοιχεία για τις γεννήσεις μπορεί να βοηθήσουν, για τη πρόβλεψη των πωλήσεων παιδικών κρεβατιών.

4.3 Ανταγωνισμός

Συχνά οι επιχειρηματίες αγνοούν την ύπαρξη του ανταγωνισμού για τις καινούργιες επιχειρήσεις. Προφανώς πιστεύουν ότι στην αγορά δεν υπάρχουν παρόμοια υποκατάστατα ή ότι η επιτυχία τους δεν θα προσελκύσει άλλους επιχειρηματίες. Οι υπάρχουσες ανταγωνιστικές εταιρίες θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά. Θα πρέπει να σχεδιαστούν και να συμπεριληφθούν τα ονόματα κλειδιά του προσωπικού της διοίκησης. Επίσης μέρος αυτής της αναφοράς θα πρέπει να είναι μια σύντομη αναφορά των δυνατών και των αδύνατων σημείων του ανταγωνιστή.

Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει ένας κατάλογος που να έχει σχέση με τα προϊόντα που έχουν μπει πρόσφατα στην αγορά ή αυτό που ήδη εξετάζεται από τον ανταγωνιστή.

4.4 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η αγορά είναι το σύνολο των καταναλωτών. Οι καταναλωτές όμως, είναι διεσπαρμένοι σε γεωγραφική έκταση και διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά και διάφορα χαρακτηριστικά στην ίδια ή άλλη γεωγραφική έκταση. Με άλλα λόγια, η αγορά δεν μπορεί ποτέ να εννοηθεί σαν ομοιογενής, αλλά απαρτίζεται από πολλά τμήματα. Η μελέτη και η ανάλυση αυτών των τμημάτων, θα οδηγήσει σε μια πληρέστερη εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς.

Η τμηματοποίηση της αγοράς, είναι η υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί σαν μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά.

Η στρατηγική του marketing έχει δύο βασικούς στόχους:

Ο πρώτος είναι η επιλογή του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, που δε ενδιαφέρει την επιχείρηση, και ο δεύτερος στόχος είναι η επιλογή της κατάλληλης προσφοράς της επιχείρησης προς το συγκεκριμένο αυτό τμήμα της αγοράς

Μια ορθή τμηματοποίηση της αγοράς υπόσχεται για τον επιχειρηματία τα εξής πλεονεκτήματα:

- Έχει τη δυνατότητα να διαπιστώνει τις ευκαιρίες της αγοράς και να καταρτίζει το πρόγραμμα marketing με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Γνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος - στόχου της αγοράς, ο επιχειρηματίας μπορεί να προσαρμόσει κατάλληλα, είτε το προϊόν, είτε τις υπηρεσίες του marketing και έτσι θα αυξήσει το μερίδιο του στην αγορά - στόχο.
- Έχει τη δυνατότητα να συντονίζει και να κατευθύνει τον προϋπολογισμό του marketing, σ' εκείνο το τμήμα της αγοράς που θεωρείται πιο επικερδές.

Μέθοδοι τμηματοποίησης της αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθά στη καλύτερη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Οι βασικότερες μέθοδοι, τμηματοποίησης της αγοράς είναι εκείνες που αναφέρονται από τον Kolter.

Η επιχείρηση μπορεί να παράγει ένα μόνο προϊόν και να προσπαθήσει να προσελκύσει τους αγοραστές μόνο με ένα πρόγραμμα marketing. Αυτό είναι το αδιαφοροποίητο marketing. Μπορεί επίσης μια επιχείρηση να προσφέρει διαφορετικά προϊόντα για κάθε τμήμα της αγοράς και αυτό ονομάζεται διαφοροποιημένο marketing. Τελικά η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις προσπάθειες της σε ένα ή σε ορισμένα προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς. Αυτό ονομάζεται συγκεντρωμένο marketing.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου τμηματοποίησης της αγοράς βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες:

- Τα μέσα της επιχείρησης - Η ομοιογένεια των καταναλωτών στις ανάγκες- επιθυμίες τους , -Το στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής του, - Ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Στρατηγικές τιμολόγησης

Οι αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση και τη πίστωση, είναι ζωτικές για τις Μ.Μ.Ε., διότι τέτοιου είδους αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα τα έσοδα και τη ροή μετρητών της επιχείρησης. Επίσης οι αρχικές αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την τιμολόγηση και την πίστωση είναι σημαντικές, διότι οι πελάτες αντιπαθούν τις αυξήσεις των τιμών και συχνά αντιδρούν αρνητικά στις πιο αυστηρές αλλαγές της πολιτικής της πίστωσης. Εν τούτοις θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί όταν λαμβάνουμε αρχικά αυτές τις αποφάσεις προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα τέτοιων αλλαγών.

Μιλώντας για τιμολόγηση, εννοούμε τον συστηματικό προσδιορισμό της σωστής τιμής για ένα προϊόν.

Τα έσοδα των Μ.Μ.Ε αποτελούν την άμεση αντανάκλαση δύο στοιχείων της συχνότητας των πωλήσεων και της τιμής του προϊόντος. Επομένως, στη πραγματικότητα, η τιμή του προϊόντος αποτελεί το μισό της εξίσωσης των εσόδων. Μια μικρή αλλαγή στην τιμή, μπορεί να επηρεάσει με δραστικό τρόπο το σύνολο των εσόδων.

Έχουμε το εξής παράδειγμα δύο επιχειρήσεων:

A' περίπτωση

Ποσότητα η οποία πουλήθηκε * Τιμή ανά τεμάχιο = Έσοδα
250000 τεμάχια * 3,00 = 750000

B' περίπτωση

Ποσότητα η οποία πουλήθηκε * τιμή /τεμάχιο = Έσοδα
250000 τεμάχια * 2,80 = 700000 δρχ.

Η τιμή στο B είναι μικρότερη 16.6% απ' ότι στην A . Ωστόσο, η συνολική μείωση των εσόδων είναι 50000. Επομένως, μια μικρότερη Μ.Μ.Ε μπορεί να χάσει άσκοπα από τα έσοδα της αν η τιμή είναι πολύ χαμηλή.

Ένας άλλος λόγος που η τιμολόγηση είναι σημαντική, είναι ότι η τιμή επηρεάζει έμμεσα την ποσότητα των πωλήσεων. Στις περιπτώσεις A και B η ποσότητα η οποία πουλήθηκε, θεωρήθηκε ανεξάρτητη από την τιμή και διατηρήθηκε στην αλλαγή της τιμής. Εν τούτοις, μια μεγαλύτερη αλλαγή πάνω ή κάτω, από τη πρώτη περίπτωση θα μπορούσε να αλλάξει την ποσότητα που πουλήθηκε.

Επομένως, η τιμολόγηση έχει μια διπλή επίδραση στο σύνολο των εσόδων από τις πωλήσεις. Είναι σημαντική, άμεσα ως προς το μέρος της εξέτασης των εσόδων και έμμεσα, μέσω της επίδρασης της στην ποσότητα που πωλείται.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση σε μια επιχείρηση, χωρίζονται σε δύο ομάδες. Στους παράγοντες κόστους, και στους παράγοντες ζήτησης.

Παράγοντες κόστους

Σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, οι τιμές θα πρέπει να επαρκούν για την κάλυψη των συνολικών εξόδων, ενώ θα πρέπει να υπάρχουν κάποια περιθώρια κέρδους. Τα συνολικά έξοδα περιλαμβάνουν τρία στοιχεία: Το πρώτο είναι το κόστος των αγαθών ή υπηρεσιών που **προσφέρονται για πώληση** -παράδειγμα, ένας έμπορος εργαλείων πρέπει να συμπεριλάβει στην τιμή τα έξοδα των εργαλείων και τις επιβαρύνσεις της μεταφοράς. Το δεύτερο στοιχείο είναι το **κόστος της πώλησης**. Αυτό περιλαμβάνει το άμεσο κόστος του χρόνου του πωλητή, καθώς και το κόστος της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων. Το τρίτο στοιχείο είναι τα γενικά έξοδα που αφορούν το δεδομένο προϊόν. Σε αυτά τα έξοδα περιλαμβάνονται, οι **παροχές των υπαλλήλων και οι μισθοί των στελεχών**. **Κέρδος** είναι η απαραίτητη πληρωμή για τις υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς και ο κίνδυνος του να έχεις μια επιχείρηση.

Ένας άλλος παράγοντας κόστους, αφορά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα έξοδα καθώς η εμπορεύσιμη ποσότητα αυξάνεται ή μειώνεται. Τα **μεταβλητά συνολικά έξοδα** είναι αυτά που αυξάνονται, καθώς αυξάνεται η εμπορεύσιμη ποσότητα. Τα έξοδα της προμήθειας των πωλήσεων και τα υλικά έξοδα για την παραγωγή είναι μεταβλητά έξοδα. Αυτά δημιουργούνται όταν ένα προϊόν κατασκευάζεται και πωλείται.

Τα **αμετάβλητα συνολικά έξοδα**, είναι αυτά που παραμένουν σταθερά στα διάφορα επίπεδα της ποσότητας που πουλήθηκε. Αυτά είναι, οι δαπάνες και τα έξοδα για τον εξοπλισμό ενός εργοστασίου. Κατανοώντας αυτά τα διαφορετικά είδη κόστους, ο διευθυντής μιας Μ.Μ.Ε μπορεί να αποφύγει την τιμολόγηση κάτω από το κόστος.

Παράγοντες ζήτησης στην τιμολόγηση

Ένας από αυτούς είναι η ελκυστικότητα του ιδίου του προϊόντος. Αν οι καταναλωτές αντιμετωπίσουν το προϊόν ως μια σπουδαία λύση των ανικανοποίητων αναγκών τους, θα υπάρξει ζήτηση.

Όταν κάποια ανταγωνιστικά προϊόντα είναι ίδια, υπάρχουν κάποια σημεία διαφοροποίησης. Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, οι πιστωτικοί όροι οι συμφωνίες, που αφορούν στην διανομή, η προσωπική περιποίηση από ένα ανώτερο στέλεχος και η προθυμία υποστήριξης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι μόλις λίγα από τα σημεία που ξεχωρίζουν, από το ένα προϊόν από το άλλο. Οι συνέπειες της τιμολόγησης, εξαρτώνται από το κατά πόσο η Μ.Μ.Ε υστερεί ή υπερτερεί σ' αυτούς τους τομείς από τους ανταγωνιστές της.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση, είναι η ίδια η τιμή. Αυτός ο παράγοντας αποτελεί τη βάση για αυτό που ονομάζεται **τιμολόγηση γοήτρου**. Αυτή θέτει μια υψηλή τιμή, προκειμένου να παρουσιάζει την εικόνα της υψηλής ποιότητας ή μοναδικότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι η τιμολόγηση γοήτρου, αποδίδει σε αγορές με υψηλό εισόδημα καλύτερα. Σε αγορές που το είδος προϊόν είναι άγνωστο, δεν γνωρίζουν, παρά ελάχιστα, τα χαρακτηριστικά του οι αγοραστές, η αγορά αυτή είναι υποψήφια για τιμολόγηση γοήτρου. Οι αγοραστές μη γνωρίζοντας το προϊόν, χρησιμοποιούν την τιμή σαν δείκτη ποιότητας.

Ελαστικότητα της ζήτησης. Ο τρόπος με τον οποίο μια αλλαγή στη τιμή επηρεάζει τη ζητούμενη ποσότητα, ονομάζεται ελαστικότητα της ζήτησης. Λέμε ότι ένα προϊόν έχει ελαστική ζήτηση, αν μια αύξηση στη τιμή του μειώνει τα συνολικά έσοδα ή μια μείωση στην τιμή αυξάνει τα συνολικά έσοδα. Λέμε ότι ένα προϊόν έχει ανελαστική ζήτηση, αν μια αύξηση στην τιμή του αυξάνει το σύνολο των εσόδων ή μια μείωση στη τιμή μειώνει τα συνολικά έσοδα.

Έννοια της ελαστικότητας της ζήτησης είναι σημαντική στις Μ.Μ.Ε., διότι υπονοεί ότι η ανελαστική ζήτηση αποτελεί την καλύτερη κατάσταση για τα προϊόντα μιας εταιρίας. Ανεξάρτητα από τη βιομηχανική ζήτηση, οι Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να ξεχωρίσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, με τέτοιο τρόπο ώστε οι αυξήσεις στις χαμηλές τιμές να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των συνολικών εσόδων

Αφού λοιπόν λάβουν υπόψη τη φύση της ζήτησης, οι Μ.Μ.Ε. τότε μπορούν να αποφασίσουν ποια είναι η «σωστή τιμή», ενώ με την αξιολόγηση των εξόδων οι παράγοντες κόστους καθορίζουν τη κατώτερη τιμή.

5.2 Καθορίζοντας στρατηγικές στην τιμή πώλησης –τιμολόγησης

Εφόσον έχει λάβει υπ' όψιν προσεκτικά, τα δεδομένα του κόστους και της ζήτησης, η Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να έχει κατανοήσει καλύτερα το ποιες τιμές είναι εφικτές. Φυσικά, η τιμή δεν προσδιορίζεται χωρίς να ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά της αγοράς και η σύγχρονη στρατηγική του Marketing.

Έχουμε λοιπόν τις εξής στρατηγικές:

- **Διεισδυτική Τιμολόγηση,** αφορά την τιμολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών σε χαμηλότερη από τη φυσιολογική, μακροπρόθεσμη τιμή της αγοράς προκειμένου να κερδίσουμε γρηγορότερα τις αποδοχές της αγοράς, ή να αυξήσουμε το μερίδιο της αγοράς που ήδη υπάρχει. Αυτή η στρατηγική μπορεί ορισμένες φορές να αποθαρρύνει τους νέους ανταγωνιστές από την ένταξη τους στην αγορά αν θεωρήσουν τη διεισδυτική τιμή ως μακροπρόθεσμη τιμή. Είναι φανερό ότι θυσιάζει ορισμένα περιθώρια κέρδους προκειμένου να φτάσει σε άλλους στόχους που αφορούν το marketing.
- **Περιορισμένη Χρονικά Τιμολόγηση,** καθορίζει τιμές για προϊόντα ή υπηρεσίες σε πολύ υψηλά επίπεδα για ένα περιορισμένο διάστημα, πριν μειώσει την τιμή σε ένα χαμηλότερο πιο ανταγωνιστικό επίπεδο. Αυτή η στρατηγική υποθέτει, ότι ορισμένοι πελάτες θα πληρώσουν την υψηλότερη τιμή, διότι θεωρούν το προϊόν ή την υπηρεσία, στοιχεία κύρους. Η στρατηγική αυτή είναι πιο πρακτική, όταν δεν υπάρχει μεγάλη απειλή από τον βραχυπρόθεσμο ανταγωνισμό ή όταν τα αρχικά έξοδα πρέπει να καλυφθούν γρήγορα.
- **Τιμολόγηση που ακολουθεί τον αρχηγό**, μια Μ.Μ.Ε. που ανταγωνίζεται μεγαλύτερες εταιρίες, βρίσκεται σπάνια στη θέση του να θεωρήσει τον εαυτό της, ως αρχηγό των τιμών. Αν οι ανταγωνιστές θεωρήσουν την τιμολόγηση της Μ.Μ.Ε. σχετικά ασήμαντη, ίσως επιτρέψουν μια διαφορετική τιμή. Αυτή μπορεί

να είναι η αντίδραση αν η εταιρία η οποία ρίχνει τις τιμές είναι σχετικά μικρή. Απ' την άλλη πλευρά, οι επικρατούντες εταιρίες ίσως θεωρήσουν μια μικρότερη εταιρία η οποία ρίχνει τις τιμές, ως άμεση απειλή και αντιδρούν με δικές τους μειώσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση, η μικρότερη εταιρία η οποία ρίχνει τις τιμές, δεν καταφέρνει πολλά πράγματα.

- **Μεταβλητή τιμολόγηση**, σε ορισμένες επιχειρήσεις, η εταιρία που πουλά κάνει σε ορισμένους πελάτες παραχωρήσεις στις τιμές, αν και διαφημίζει μια ενιαία τιμή. Οι παραχωρήσεις γίνονται για διάφορους λόγους, ένας από τους οποίους είναι η γνώση και η δύναμη στο παζάρεμα του πελάτη. Εντούτοις, σε ορισμένους τομείς των επιχειρήσεων οι αποφάσεις της τιμολόγησης αφορούν δύο σημεία : τον “ τιμοκατάλογο ” με όρους και μια κλίμακα παραχωρήσεων στις τιμές σε συγκεκριμένους αγοραστές.
- **Ελαστική τιμολόγηση**, αν και πολλές χρησιμοποιούν τα συνολικά έξοδα ως ένα σημείο αντίδρασης, οι περισσότερες από αυτές, λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς και τις πρακτικές των ανταγωνιστικών, προκειμένου να καταλήξουν στις τιμές τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως η τιμή κάτω του κόστους ίσως φανεί λογική. Για παράδειγμα, αν οι ευκολίες που παρέχει μια επιχείρηση είναι καθυστερούμενες, ορισμένα έξοδα μπορεί να συνεχίζουν. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η τιμή, θα πρέπει να καλύπτει όλα τα περιθωριακά έξοδα ή τα έξοδα προσαυξήσεων, δηλαδή αυτά τα έξοδα που προκλήθηκαν από την επιπλέον δουλειά. Εν τούτοις, μακροπρόθεσμα, πρέπει να καλύπτονται επίσης όλα τα γενικά έξοδα.
- **Τιμολόγηση ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων**. Η τιμολόγηση ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων είναι μια κλίμακα διαφόρων χαρακτηριστικών τιμών στις οποίες προσφέρεται το εμπόρευμα προς πώληση. Για παράδειγμα, τα ανδρικά κουστούμια, θα μπορούσαν να πουληθούν στις τιμές των 50000δρχ. 90000 δρχ. 130000δρχ. Το γενικό επίπεδο των διαφορετικών ειδών των εμπορευμάτων, θα εξαρτηθεί από το επίπεδο των εισοδημάτων και από τις αγοραστικές επιθυμίες των πελατών του καταστήματος. Η τιμολόγηση ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων έχει το πλεονέκτημα της απλοποίησης, της επιλογής του πελάτη και της μείωσης, της ελάχιστης αναγκαίας απογραφής των εμπορευμάτων.
- **Ότι θα αντέξει το εμπόριο**. Η πολιτική της τιμολόγησης βάση αυτού που θα αντέξει το εμπόριο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν ο πωλητής έχει λίγους ή κανένα ανταγωνιστή. Είναι φανερό, ότι αυτή η πολιτική θα είναι αποτελεσματική μόνο για τα μη- τυποποιημένα προϊόντα. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα τροφίμων μπορεί να προσφέρει ένα είδος φαγητού, το οποίο οι ανταγωνιστές δεν το έχουν. Οι πολυάσχολοι καταναλωτές που θέλουν να φτιάξουν αυτό το είδος φαγητού, αλλά δεν έχουν τον χρόνο, ούτε τη γνώση ώστε να το παρασκευάσουν, θα το αγοράσουν σε οποιαδήποτε λογική τιμή.

- **Τιμολόγηση με στόχο τη προώθηση των πωλήσεων.** Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθόδου, είναι η αύξηση των πωλήσεων με τη παροχή στον αγοραστή περισσότερων από ότι πληρώνει. Αυτή η στρατηγική τιμολόγηση, έχει διάφορες μορφές όπως τη μορφή δωρεάς, βραβείων, κουπονιών. Αν και δεν υπάρχει μείωση της τιμής το καθαρό αποτέλεσμα αποτελεί μείωση της πραγματικής τιμής, γιατί ο αγοραστής παίρνει περισσότερα από την επιχείρηση με το ίδιο ποσό χρημάτων.
- **Η επίδραση των μεσαζόντων,** αποτελεί έναν επιπλέον σπουδαίο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τις αποφάσεις της τιμολόγησης. Αυτό έχει μεγάλη σημασία, κυρίως για τους μικρούς κατασκευαστές, γιατί οι μεγάλοι κατασκευαστές μπορούν να δημιουργήσουν τη δική τους αγοραστική ζήτηση, αφού δαπανήσουν μεγάλα χρηματικά ποσά για διαφήμιση. Κάθε μικρός κατασκευαστής, στην προσπάθεια να μεγιστοποιήσει τη συνεργασία του με τους μεσάζοντες πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την ενδεχόμενη αντίδραση των μεσαζόντων στις αποφάσεις του, για τιμολόγηση των προϊόντων του, π.χ. μια παρά πολύ υψηλή τιμή ή μια παρά πολύ χαμηλή τιμή ενός καταναλωτικού προϊόντος, θα προσελκύσει διαφορετικούς τύπους λιανέμπορων.
- **Κόστος-συν τιμολόγηση.** Σε αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση χρησιμοποιεί τον τύπο : $T.P = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_K$
 X_1 = κόστος πρώτων υλών, X_2 =εργατικά, X_3 =έξοδα πώλησης, X_k =ένα σταθερό ποσοστό κέρδους. Με την πρώτη ματιά ο τύπος αυτός είναι σωστός γιατί είναι απλός και εξασφαλίζει ένα σταθερό κέρδος για κάθε μονάδα που θα πωληθεί. Έχει όμως τα εξής μειονεκτήματα: δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη τη ζήτηση στην αγορά-στόχο, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στη συγκεκριμένη αγορά, δεν έχει οδηγό για την μεγιστοποίηση των κερδών ή για την επιδίωξη άλλων στόχων κ.λ.π.
 Τα παραπάνω μειονεκτήματα της cost-plus τιμολόγησης είναι τόσο σπουδαία, αφού παραβλέπει τόσοους βασικούς παράγοντες ώστε μόνο κατά τύχη μπορεί να έχει επιτυχία.
- **Τιμολόγηση για την επίτευξη** ενός προκαθορισμένου κέρδους το οποίο υπολογίζεται με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια. Μια επιχείρηση μπορεί να δικαιολογεί την ύπαρξη της μόνο αν πραγματοποιεί κέρδη προς όφελος των ιδιοκτητών της. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθόδου της τιμολόγησης, είναι ο καθορισμός ενός ορισμένου κέρδους, το οποίο προκειμένου να επιτευχθεί, απαιτεί μια συνεχή προσπάθεια εκ μέρους του επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να είναι ικανοποιημένος, αν το κέρδος αυτό δεν είναι μεγαλύτερο του τόκου, αν το οποίο εισέπραττε ή αν τα επενδυμένα κεφάλαια του ήταν κατατεθειμένα στη τράπεζα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 Η πίστωση στις Μ.Μ.Ε.

Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός της προσφοράς πίστωσης, είναι η επέκταση των πωλήσεων με την έλξη νέων πελατών και με την αύξηση του όγκου και της τακτικότητας των αγορών από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Επίσης, μέσω των λειτουργιών της πίστωσης, οι ρυθμίσεις και οι αλλαγές των αγαθών διευκολύνονται.

Αν η αγορά και η πώληση με πίστωση δεν ωφελούσε και τις δυο πλευρές της συναλλαγής, τότε η χρήση της θα σταματούσε. Είναι φανερό ότι οι αγοραστές απολαμβάνουν τη διαθεσιμότητα της πίστωσης και ιδιαίτερα οι Μ.Μ.Ε., ωφελούνται από τη συνετή επέκταση της πίστωσης από τους προμηθευτές. Η πίστωση παρέχει στη Μ.Μ.Ε. εργασιακό κεφάλαιο και συχνά επιτρέπει τη συνέχιση της λειτουργίας των περιθωριακών επιχειρήσεων, οι οποίες διαφορετικά θα έσβηναν.

Είδη πίστωσης. Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες πίστωσης : Η πίστωση του καταναλωτή και η εμπορική πίστωση. Η πίστωση του καταναλωτή δίνεται από τους εμπόρους λιανικής πώλησης στους τελικούς καταναλωτές, οι οποίοι κάνουν αγορές για προσωπική ή οικογενειακή χρήση. Ωστόσο, ένας ιδιοκτήτης μιας Μ.Μ.Ε. μπορεί να χρησιμοποιήσει τη πίστωση του καταναλωτή, προκειμένου να αγοράσει εφόδια και εξοπλισμό τα οποία θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Η εμπορική πίστωση παρέχεται από εταιρίες όπως κατασκευαστές ή εμπόρους χονδρικής πώλησης, στους πελάτες που και αυτοί έχουν άλλες επιχειρήσεις.

Η πίστωση του καταναλωτή και η εμπορική πίστωση διαφέρουν ως τύπος οργάνων πίστωσης και ως αποδεκτές πηγές χρηματοδότησης. Μια άλλη σημαντική διαφορά, είναι η διαθεσιμότητα της ασφάλειας στην πίστωση, μόνο για την εμπορική πίστωση. Επίσης, η πίστωση του καταναλωτή και η εμπορική πίστωση διαφέρουν σαφώς στους όρους της πώλησης.

Η Πίστωση του καταναλωτή. Τρία βασικά είδη λογαριασμών της πίστωσης του καταναλωτή είναι: Οι ανοιχτοί λογαριασμοί, οι λογαριασμοί που εξοφλούνται με δόσεις και οι λογαριασμοί πίστωσης με όριο.

Εμπορική πίστωση. Οι επιχειρήσεις μπορεί να πουλήσουν αγαθά τα οποία υπόκεινται σε συγκεκριμένους όρους της πώλησης, όπως 2/10,κ/30. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται έκπτωση ύψους 2% από το πωλητή, αν ο αγοραστής πληρώσει εντός 10ημερών από την ημερομηνία που αναγράφεται στο τιμολόγιο. Αν δεν καταφέρουμε να αποκτήσουμε μια τέτοια έκπτωση, ολόκληρο το ποσό που αναγράφεται στο τιμολόγιο, πρέπει να εξοφληθεί σε 30 μέρες. Οι όροι των πωλήσεων στην εμπορική πίστωση, εξαρτώνται από το είδος του προϊόντος που πωλήθηκε και από τις συνθήκες στις οποίες βρισκόταν ο αγοραστής και ο πωλητής. Συχνά η πιστωτική περίοδος, ποικίλλει, ανάλογα με το μέγεθος της περιόδου του τζίρου του αγοραστή, που εξαρτάται καθαρά από το είδος του προϊόντος που πωλήθηκε. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγγελία και η τιμή της πίστωσης, τόσο καλύτεροι είναι οι πιστωτικοί όροι που μπορούν να δοθούν, αν έχουν καθοριστεί για

κάθε πελάτη ιδιωτικοί όροι πώλησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική δύναμη και όσο επαρκές και ρευστό είναι το εργατικό κεφάλαιο του πωλητή, τόσο γενναιόδωροι μπορεί να είναι οι όροι των πωλήσεων του πωλητή. Φυσικά, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιτρέψει στους ανταγωνιστές να την ξεπεράσουν, όσον αφορά την λογική γενναιοδωρία των όρων των πωλήσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι πιστωτικοί όροι έχουν καθοριστεί τόσο σταθερά από τη παράδοση ώστε είναι δύσκολο ως και ακατόρθωτο να εφαρμοστεί μια συγκεκριμένη πολιτική για μια Μ.Μ.Ε.

Παραδείγματα όρων Εμπορικής Πίστωσης

<u>Όρος πώλησης</u>	<u>Εξήγηση</u>
3/10, κ/60	Έκπτωση ύψους 3 τοις εκατό αν η πληρωμή γίνει εντός των πρώτων <u>10 ημερών</u> . Το καθαρό ποσόν (ολόκληρο το ποσό), πρέπει να εξοφληθεί εντός <u>60 ημερών</u> .
T.T.M.	Χρέωση στο <u>Τέλος του μήνα</u> , οποία καλύπτει όλες τις αγορές με πίστωση αυτού του μήνα.
E.M.Π.	Το ποσό της χρέωσης <u>εξοφλείται Με την Παράδοση των αγαθών</u> .
2/10, κ/30 Π.Τ.Α.	Έκπτωση ύψους <u>2 %</u> αν η πληρωμή γίνει εντός <u>10 ημερών</u> . Το καθαρό ποσό, πρέπει να εξοφληθεί εντός 30 ημερών, αλλά τόσο η περίοδος της έκπτωσης όσο και οι 30 ημέρες ξεκινούν από την <u>Παράδοση Των αγαθών</u> .
2/10, κ/30	Έκπτωση ύψους 2% αν η πληρωμή γίνει εντός 10 ημερών.
T.T.M.	Το καθαρό ποσό πρέπει να εξοφληθεί εντός 30 ημερών, αλλά και οι δύο περίοδοι ξεκινούν από το <u>Τέλος Του Μήνα</u>

6.2Τα πλεονεκτήματα της πίστωσης σε αγοραστές και πωλητές

1 Δίνει την ευκαιρία, στους πελάτες να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες τους, ενώ πληρώνουν αργότερα.

2 Παρέχει μεγαλύτερα ρεκόρ αγορών με δηλώσεις λογαριασμών επί πιστώσει

3 Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες και διευκολύνει την αλλαγή των προϊόντων που έχουν αγοραστεί

4 Παρέχει μεγαλύτερη ευκολία

5 Δημιουργεί την ιστορία της πίστωσης

Αυτά είναι για τους αγοραστές

Οι πωλητές παρέχουν πίστωση στους πελάτες, γιατί μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να απαιτήσουν αύξηση στον όγκο των πωλήσεων. Αναμένουν ότι τα αυξημένα έσοδα θα ξεπεράσουν τα έξοδα με τη πίστωση του όφσεται, έτσι ώστε θα αυξηθεί το κέρδος.

Αλλά πλεονεκτήματα της πίστωσης για τον πωλητή είναι τα ακόλουθα :

- 1 Δημιουργεί μια στενότερη σχέση με τους πελάτες, λόγω της υπονοούμενης εμπιστοσύνης.
- 2 Είναι ένα εργαλείο του μάρκετινγκ, για ευκολότερες πωλήσεις μέσω του τηλεφώνου και των ταχυδρομικών συστημάτων.
- 3 Τείνει να εξομαλύνει τις διαφορές ανάμεσα στον ανώτερο και κατώτερο όγκο των πωλήσεων, εφόσον η αγοραστική δύναμη υπάρχει καθ' όλη τη διάρκεια του μήνα.
- 4 Είναι ένα εργαλείο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

6.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για πίστωση

Σχεδόν όλες οι Μ.Μ.Ε μπορούν αν θέλουν να πουλούν με πίστωση και επομένως ο επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίσει σχετικά με το κατά πόσο θα πουλά μόνο με πίστωση ή με μετρητά. Η πώληση επί πιστώσει, αποτελεί μια σταθερή εμπορική πρακτική σε πολλές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστές και πουλούν με πίστωση θα θριαμβεύσουν πάντα, έναντι των εταιριών που πουλούν και πληρώνονται με μετρητά.

Ο πωλητής ελπίζει πάντα να αυξήσει τα κέρδη μέσω των πωλήσεων με πίστωση, αλλά κάθε εταιρία πρέπει ωστόσο να λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδιαίτερες συνθήκες και το περιβάλλον της.

Είδος της επιχείρησης: Είναι χαρακτηριστικό ότι οι έμποροι λιανικής πώλησης των διαρκών αγαθών για παράδειγμα, κάνουν πιο εύκολα πίστωση από τους παντοπώλες που πωλούν καταναλωτικά είδη. Πραγματικά, οι περισσότεροι καταναλωτές θεωρούν αναγκαία την αγορά με δόσεις προϊόντων με μεγάλη ημερομηνία λήξης και η διάρκεια του προϊόντος καθιστά πιθανή την πώληση με δόσεις.

Η πιστωτική πολιτική των ανταγωνιστών. Σε περίπτωση που μια εταιρεία δεν ανταμείβει τον πελάτη που πληρώνει με μετρητά, τότε αναμένεται να είναι τόσο γενναιόδωρη όσο και οι ανταγωνιστές της στην παροχή της πίστωσης. Οι εταιρίες χονδρικής πώλησης Hardware, και τα καταστήματα επίπλων λιανικής πώλησης, είναι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν σκληρό ανταγωνισμό από αυτούς που πωλούν με πίστωση.

Το επίπεδο του εισοδήματος των πελατών, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στον προσδιορισμό της πιστωτικής πολιτικής ενός εμπόρου λιανικής πώλησης. Φανταστείτε, για παράδειγμα, ένα γωνιακό φαρμακείο δίπλα σε ένα λύκειο. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μαθητές του λυκείου δεν είναι καλοί πελάτες για αγορές με πίστωση, εξαιτίας της έλλειψης ωριμότητας και εισοδήματος.

Διαθεσιμότητα επαρκούς κεφαλαίου κίνησης. Δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία για το γεγονός ότι οι πωλήσεις με πίστωση, αυξάνουν το κεφάλαιο κίνησης που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση. Τα χρήματα τα οποία δεσμεύτηκαν από την επιχείρηση, σε ανοικτές πιστώσεις και σε λογαριασμούς με δόσεις, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πληρωμή των εξόδων της επιχείρησης.

Βασικά ερωτήματα που αφορούν την πίστωση.

Για την αξιολόγηση της πιστωτικής κοινωνικής θέσης των αιτούντων, ο επιχειρηματίας πρέπει να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- 1 Μπορεί ο αγοραστής να πληρώσει όπως υποσχέθηκε ;
- 2 Θα πληρώσει ο αγοραστής ;
- 3 Αν γίνει έτσι, τότε θα πληρώσει ο αγοραστής;
- 4 Αν δεν γίνει έτσι μπορούμε να πιέσουμε τον αγοραστή να πληρώσει;

Η προθυμία για πληρωμή εκτιμάται σύμφωνα με τα παρακάτω: το χαρακτήρα, το κεφάλαιο, την ικανότητα και τις συνθήκες. Μιλώντας για χαρακτήρα, αναφερόμαστε στη βασική ακεραιότητα και τιμιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζουν όλες τις ανθρώπινες και εμπορικές σχέσεις. Κάθε ιδιώτης που ζητά πίστωση, πρέπει να είναι ηθικώς υπεύθυνο άτομο. Το κεφάλαιο, αποτελείται από τα μετρητά και άλλα περιουσιακά στοιχεία, που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση ή ο ιδιώτης. Στην περίπτωση του πελάτη μιας επιχείρησης, αυτό σημαίνει επαρκές κεφάλαιο για την εγγύηση των λειτουργιών που έχουν προγραμματιστεί, καθώς και αρκετό κεφάλαιο από πλευράς ιδιοκτήτη. Μιλώντας για την ικανότητα, αναφερόμαστε στην ικανότητα του πελάτη της επιχείρησης, να διατηρήσει όλα τα περιουσιακά στοιχεία και να ακολουθήσει πιστά και αποτελεσματικά τα οικονομικά σχέδια.

Μιλώντας για τις συνθήκες, αναφερόμαστε σ' αυτούς τους παράγοντες, όπως οι κύκλοι της επιχείρησης και οι αλλαγές στα επίπεδα των τιμών, οι οποίοι μπορεί να είναι τόσο ευνοϊκοί όσο και μη ευνοϊκοί για την πλευρά των χρεών. Άλλοι δυσμενείς παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να περιορίσουν την ικανότητα του καταναλωτή να πληρώσει, είναι οι πυρκαγιές και άλλες φυσικές καταστροφές, μια νέα νομοθεσία, ο νέος έντονος ανταγωνισμός ή τα εργατικά προβλήματα.

6.4 Χειρισμοί πιστωτικών δραστηριοτήτων

Δυστυχώς, οι περισσότερες Μ.Μ.Ε. δεν δίνουν μεγάλη σημασία στον χειρισμό του πιστωτικού συστήματος, ωστόσο τα μεγάλα χρέη γίνουν πρόβλημα. Μερικά σημεία που πρέπει να προσέχουν οι Μ.Μ.Ε. είναι:

- Πιστωτική έρευνα των αιτούντων. Σε πολλά καταστήματα λιανικής πώλησης, το πρώτο βήμα για την πιστωτική έρευνα, είναι η συμπλήρωση μιας αίτησης. Οι πληροφορίες που παίρνουμε μ' αυτή την αίτηση, χρησιμοποιούνται ως βάση για την εξέταση της οικονομικής υπευθυνότητας του ατόμου που έκανε την αίτηση.
- Πιστωτικά όρια. Ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για το προσδιορισμό των πιστωτικών ορίων του πελάτη, είναι η ικανότητα του να εξοφλήσει το λογαριασμό του όταν πρέπει. Για να γίνει αυτό, απαιτείται μια εκτίμηση των οικονομικών πηγών, των χρεών και του επιπέδου του εισοδήματος του πελάτη. "Ένας δεύτερος παράγοντας το οποίο πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν είναι το ποσό της πίστωσης που ζητά ο πελάτης.
- Πηγές πληροφοριών που αφορούν στην πίστωση.
- Είναι οι καρτέλες των πελατών που διατηρούν στα αρχεία οι επιχειρήσεις ή οι πωλητές. Αν αναλυθεί σωστά, δείχνει κατά πόσο ο πελάτης έχει συχνά έκπτωση εφόσον πληρώνει με μετρητά και αν όχι κατά πόσο ο λογαριασμός του πελάτη κινείται ή όχι. Μια άλλη πηγή πληροφορικής για τα δεδομένα της πίστωσης είναι

εάν ο πελάτης έχει αγοράσει από άλλους με πίστωση και τι πολιτική και μεταχείριση έχει από άλλες εταιρίες, επιχειρήσεις.

- Ακόμη για τους εμπορικούς λογαριασμούς μπορούμε να έχουμε πληροφορίες και από τον τραπεζίτη τον πελάτη και την φήμη του.
- Διαδικασίες συλλογής

Οι περισσότεροι πελάτες που αγοράζουν με πίστωση, θα πληρώσουν έγκαιρα τους λογαριασμούς τους, αν ο πιστωτής τους δώσει τις αναγκαίες πληροφορίες, ώστε να επιβεβαιωθεί το υπόλοιπο της πίστωσης. Αν σταλθεί ο ακριβής αριθμός των τιμολογίων ή αν γίνουν άλλα λάθη στις χρεώσεις, το μοναδικό αποτέλεσμα θα είναι μια καθυστέρηση στις πληρωμές.

Μπορεί επίσης να προσφερθούν εκπτώσεις στις αγορές με μετρητά, ως κίνητρα για γρήγορες πληρωμές. Οι εκπτώσεις μειώνουν το ποσό που αναγράφεται στο τιμολόγιο με ένα καθορισμένο ποσοστό, αν η πληρωμή γίνει εντός μια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Η γνωριμία ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη, ορισμένες φορές ωθεί τον πωλητή να μην συμπεριφέρεται ως επιχειρηματίας, όσον αφορά την παροχή επιπλέον πίστωσης και την συλλογή των καθυστερημένων λογαριασμών. Αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα του προβλήματος, η Μ.Μ.Ε. πρέπει να γνωρίζει ποια βήματα θα κάνει και ως που θα φθάσει, προκειμένου να συλλέξει προηγούμενους λογαριασμούς. Πρέπει να αποφασίσει σχετικά με το κατά πόσο θα ενεργήσει από μόνη της ή θα απευθυνθεί σε έναν πληρεξούσιο ή σε μια εταιρία συλλογής χρημάτων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει ότι η πιο αποτελεσματική συλλογή χρημάτων, αποτελείται από μια σειρά βημάτων, το καθένα από τα οποία πιέζει, λίγο περισσότερο από το προηγούμενο. Είναι χαρακτηριστικό ότι αυτά τα βήματα ξεκινούν με μια υπενθύμιση που έχει γραφτεί με ευγενικό τρόπο και μπορεί να συμπεριλαμβάνουν επιπλέον επιστολές, τηλεφωνήματα, συστημένα γράμματα, προσωπικές επαφές και προσφυγές σε πληρεξούσιους ή εταιρίες συλλογής χρημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.1 Προώθηση πωλήσεων – Διαφήμιση

Η προώθηση πωλήσεων λειτουργεί ως κίνητρο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πράξης, ενώ ταυτόχρονα προσδίδει αξία στους αποδέκτες. Γενικά ο όρος προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές προώθησης, είτε αυτές αφορούν προσωπική πώληση είτε διαφήμιση.

Η Μ.Μ.Ε. μπορεί να χρησιμοποιεί την προώθηση πωλήσεων για να επιτύχει διάφορους σκοπούς. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές των Μ.Μ.Ε. μπορούν να χρησιμοποιήσουν την προώθηση πωλήσεων για να παρακινήσουν τους μεσολαβητές

εάν ο πελάτης έχει αγοράσει από άλλους με πίστωση και τι πολιτική και μεταχείριση έχει από άλλες εταιρίες, επιχειρήσεις.

- Ακόμη για τους εμπορικούς λογαριασμούς μπορούμε να έχουμε πληροφορίες και από τον τραπεζίτη τον πελάτη και την φήμη του.
- Διαδικασίες συλλογής

Οι περισσότεροι πελάτες που αγοράζουν με πίστωση, θα πληρώσουν έγκαιρα τους λογαριασμούς τους, αν ο πιστωτής τους δώσει τις αναγκαίες πληροφορίες, ώστε να επιβεβαιωθεί το υπόλοιπο της πίστωσης. Αν σταλθεί ο ακριβής αριθμός των τιμολογίων ή αν γίνουν άλλα λάθη στις χρεώσεις, το μοναδικό αποτέλεσμα θα είναι μια καθυστέρηση στις πληρωμές.

Μπορεί επίσης να προσφερθούν εκπτώσεις στις αγορές με μετρητά, ως κίνητρα για γρήγορες πληρωμές. Οι εκπτώσεις μειώνουν το ποσό που αναγράφεται στο τιμολόγιο με ένα καθορισμένο ποσοστό, αν η πληρωμή γίνει εντός μια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Η γνωριμία ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη, ορισμένες φορές ωθεί τον πωλητή να μην συμπεριφέρεται ως επιχειρηματίας, όσον αφορά την παροχή επιπλέον πίστωσης και την συλλογή των καθυστερημένων λογαριασμών. Αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα του προβλήματος, η Μ.Μ.Ε. πρέπει να γνωρίζει ποια βήματα θα κάνει και ως που θα φθάσει, προκειμένου να συλλέξει προηγούμενους λογαριασμούς. Πρέπει να αποφασίσει σχετικά με το κατά πόσο θα ενεργήσει από μόνη της ή θα απευθυνθεί σε έναν πληρεξούσιο ή σε μια εταιρία συλλογής χρημάτων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει ότι η πιο αποτελεσματική συλλογή χρημάτων, αποτελείται από μια σειρά βημάτων, το καθένα από τα οποία πιέζει, λίγο περισσότερο από το προηγούμενο. Είναι χαρακτηριστικό ότι αυτά τα βήματα ξεκινούν με μια υπενθύμιση που έχει γραφτεί με ευγενικό τρόπο και μπορεί να συμπεριλαμβάνουν επιπλέον επιστολές, τηλεφωνήματα, συστημένα γράμματα, προσωπικές επαφές και προσφυγές σε πληρεξούσιους ή εταιρίες συλλογής χρημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.1 Προώθηση πωλήσεων – Διαφήμιση

Η προώθηση πωλήσεων λειτουργεί ως κίνητρο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πράξης, ενώ ταυτόχρονα προσδίδει αξία στους αποδέκτες. Γενικά ο όρος προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές προώθησης, είτε αυτές αφορούν προσωπική πώληση είτε διαφήμιση.

Η Μ.Μ.Ε. μπορεί να χρησιμοποιεί την προώθηση πωλήσεων για να επιτύχει διάφορους σκοπούς. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές των Μ.Μ.Ε. μπορούν να χρησιμοποιήσουν την προώθηση πωλήσεων για να παρακινήσουν τους μεσολαβητές

των καναλιών διανομής να εμπορευτούν τα προϊόντα τους. Οι χονδρέμποροι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την προώθηση πωλήσεων για να παρακινήσουν τους πωλητές λιανικής πώλησης να αγοράσουν τους καταλόγους απογραφής πριν τους χρειαστούν.

Τέλος, με τα διάφορα εργαλεία προώθησης, οι πωλητές λιανικής πώλησης μπορεί να έχουν τη δυνατότητα να παρακινήσουν τους τελικούς καταναλωτές να κάνουν μια αγορά.

7.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τους συνδυασμούς προώθησης.

Ένας συνδυασμός προώθησης, περιλαμβάνει ένα μείγμα προσωπικής και μη προσωπικής πώλησης από τους αγοραπωλητές. Ο συνδυασμός διαφόρων μεθόδων προώθησης –προσωπική πώληση –διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων-επηρεάζεται από τρεις βασικούς παράγοντες :

Πρώτον, από τη γεωγραφική φύση της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Μια ευρέως διασκορπισμένη αγορά ευνοεί τη μαζική κάλυψη μέσω της διαφήμισης. Από την άλλη μεριά, εάν η αγορά είναι τοπική, με ένα σχετικά μικρό αριθμό πελατών, η προσωπική πώληση είναι περισσότερο εφικτή.

Δεύτερον, μια Μ.Μ.Ε πρέπει να προσδιορίζει τους πελάτες της . Είναι δαπανηρό να χρησιμοποιεί βεβαιωμένη προώθηση η οποία θα απευθύνεται το ίδιο σε μελλοντικούς και το ίδιο σε τωρινούς πελάτες. Αυτό το λάθος μπορεί να αποφευχθεί με την ανάλυση του κοινού των Μ.Μ.Ε. Τα Μ.Μ.Ε. είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την σκιαγράφηση του κοινού τους. Όμως μια Μ.Μ.Ε., δεν μπορεί να χρησιμοποιεί ένα μέσο που να της ταιριάζει χωρίς να έχει προσδιορίσει προσεκτικά την αγορά –στόχο.

Τρίτον, είναι τα ίδια χαρακτηριστικά του προϊόντος. Εάν ένα προϊόν έχει μεγάλη αγοραστική αξία, η προσωπική πώληση θα αποτελεί ζωτικό συστατικό του συνδυασμού. Επίσης η προσωπική πώληση αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο προώθησης των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Από την άλλη μεριά, η προώθηση πωλήσεων θα έπρεπε να χρησιμοποιείται με στόχο την παρακίνηση και όχι την αγορά.

7.3 Εργαλεία και μέθοδοι της προώθησης πωλήσεων.

Η προώθηση πωλήσεων θα πρέπει σπάνια να περιλαμβάνει ολόκληρη την προσπάθεια προώθησης μιας Μ.Μ.Ε. Τυπικά θα πρέπει να συνδυάζεται με τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση. Ακολουθεί ένας τμηματικός κατάλογος με τα εργαλεία της προώθησης πωλήσεων:

Διαφημιστικά είδη ,δημοσιότητα , εμπορικές εκθέσεις, δείγματα, κουπόνια, προσφορές, διαγωνισμοί, εκθέσεις στα σημεία αγοράς συνεργατική διαφήμιση, ελεύθερο εμπόριο.

Διαφημιστικά είδη : Το πιο ευρέως διαδεδομένο διαφημιστικό είδος είναι το ημερολόγιο. Άλλα είδη είναι τα στυλό, μπλούζες, μπρελόκ κ.λ.π. Σε κάθε διαφημιστικό είδος θα τυπωθεί η επωνυμία της εταιρίας ή άλλο σλόγκαν που να τη χαρακτηρίζει.

Το ιδιάζον χαρακτηριστικό των διαφημιστικών ειδών είναι η αυθεντική φύση τους και η υλική τους αξία. Ως λειτουργικά προϊόντα, έχουν κάποια αξία για τους αποδέκτες.

Τα διαφημιστικά είδη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την άμεση προώθηση ενός προϊόντος ή για την δημιουργία καλών σχέσεων της εταιρίας, καθώς και τη τέλεια προώθηση υπενθύμισης του προϊόντος ή των υπηρεσιών.

Εφόσον η Μ.Μ.Ε. πρέπει να διατηρεί το προσωπικό της ύφος, τα διαφημιστικά είδη μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους πελάτες προσωπικά και να περιέχουν ένα προσωπικό μήνυμα οι επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμοποιούν τα είδη, για να επιτύχουν αυτό το σκοπό.

Δημοσιότητα: Έχει ιδιαίτερη σημασία για τους πωλητές λιανικής πώλησης λόγω της υψηλής ορατότητας της. Η δημοσιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση, τόσο του προϊόντος, όσο και της εικόνας μιας εταιρείας και αποτελεί ζωτικό τμήμα των καλών δημοσίων σχέσεων για τη Μ.Μ.Ε. Η δημοσιότητα συνεπάγεται και κάποιο κόστος.

Παραδείγματα δημοσιότητας που συνεπάγονται κάποιες δαπάνες είναι η ενασχόληση με τα σχολικά βιβλία ή με αθλητικά προγράμματα νέων. Το όφελος είναι δύσκολο να υπολογιστούν ωστόσο η δημοσιότητα είναι σημαντική για μια Μ.Μ.Ε. και θα πρέπει κανείς να την εκμεταλλεύεται.

Εμπορικές εκθέσεις: Η χρήση των εκθέσεων επιτρέπει την επίδειξη του προϊόντος ή την «εξ επαφής» εμπειρία με ένα προϊόν. Ο χώρος εργασίας του πελάτη, δεν είναι πάντοτε το καλύτερο περιβάλλον για επιδείξεις προϊόντων στις τακτικές απόπειρες προσωπικής πώλησης. Και η διαφήμιση δεν μπορεί να αντικαθιστά πάντα την εμπειρία της δοκιμής ενός προϊόντος.

Οι εκθέσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους κατασκευαστές. Το μεγαλύτερο όφελος των εκθέσεων, είναι η εξοικονόμηση χρημάτων έναντι της προσωπικής πώλησης. Οι ομάδες των εμπορικών εκθέσεων υποστηρίζουν, ότι το κόστος των εκθέσεων είναι λιγότερο από το ένα τέταρτο των τηλεφωνικών πωλήσεων. Επίσης, οι μικροί κατασκευαστές θεωρούν ότι με τις εκθέσεις εξοικονομούν χρήματα έναντι της διαφήμισης.

Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων που θα χρησιμοποιηθούν, θα εξαρτηθούν από την ιδιομορφία του προϊόντος και των καταναλωτών αυτού.

Πραγματοποίηση της προώθησης πωλήσεων επιτυγχάνεται με τους παρακάτω μεθόδους.

1 Των δημοσίων σχέσεων : Δια των δημοσίων σχέσεων, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας, μεταξύ αυτής της ίδιας και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της.

Το κοινό αυτό πεδίο εμπειρίας αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή εκείνων, προς τους οποίους απευθύνει τα μηνύματα της. Έτσι, οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν τη βάση της προωθητικής προσπάθειας της επιχείρησης.

- 2 Της διαφήμισης: Με τη διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης, να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς, προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της.
- 3 Της προσωπικής πώλησης: Με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση έρχεται με τις πωλήσεις της σε απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της. Ο σκοπός μιας τέτοιας προσωπικής επικοινωνίας, είναι δυνατόν να αποβλέπει : α) στη λήψη μιας παραγγελίας, β) να πείσει τους λιανοπωλητές να προωθούν και να επιδεικνύουν το προϊόν κατάλληλα, γ) να εξασφαλίσει τη συνεργασία του χονδρεμπόρου έτσι ώστε να προωθεί τα προϊόντα του κατασκευαστή ενεργά.

Ένα βασικό στοιχείο της μεθόδου αυτής, είναι ότι ο πωλητής έχει την ικανότητα να προσαρμόσει το μήνυμα του σύμφωνα με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή.

- 4 Των ειδικών προγραμμάτων προώθησης πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή ενισχύει τις δυο προηγούμενες και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που διεγείρουν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος.

Τα μέσα αυτής της μεθόδου είναι: οι εκθέσεις, η διακόσμηση των καταστημάτων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων, κ.λ.π.

Εφόσον οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούν ισχυρά κίνητρα για μια άμεση αγοραστική ενέργεια των καταναλωτών, μπορούν επίσης να ονομαστούν και αναγκαστικές μέθοδοι. Ο σκοπός της παρότρυνσης αυτής, είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται περί ευκαιρίας ή ότι αγοράζει κανείς κάτι πληρώνοντας σχεδόν τίποτα.

Τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων εξυπηρετούν και άλλους στόχους όπως:

- A. Να προτρέπουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με την μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.
- B. Να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος που κυκλοφορεί ήδη.
- Γ. Να προλάβουν, την απώλεια παλαιών πελατών, που προέρχεται από ισχυρό ανταγωνισμό.
- Δ. Να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξη και προώθηση ενός προϊόντος.
- E. Να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους πωλητές της επιχείρησης.

Παραδείγματα έχουμε πάρα πολλά σε αυτό το τομέα προώθησης. Συμβαίνει με τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης, τα οποία δεν διαθέτουν πωλητές και τα οποία χρησιμοποιούν τις μεθόδους των ειδικών προγραμμάτων στο σημείο αγοράς, για να πληροφορήσουν, να υπενθυμίσουν, να επηρεάσουν και να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν.

7.4 Διαφήμιση

Είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μιας ευνοϊκής γνώμης στους καταναλωτές για τον προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται και έτσι να συμβάλλει στην παραγωγή των επιχειρηματικών στόχων.

Είναι η απρόσωπη παρουσίαση μιας ιδέας που ταυτίζεται με τη χρηματοδότηση της επιχείρησης και προβάλλεται στα Μ.Μ.Ε. Τα συνηθισμένα μέσα περιλαμβάνουν την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά τις εφημερίδες και τους πίνακες ανακοινώσεων. Η διαφήμιση αποτελεί ζωτικό μέρος της μεγάλης πλειοψηφίας των εργασιών των Μ.Μ.Ε.

Αντικειμενικοί σκοποί : Ο πρωταρχικός σκοπός της διαφήμισης είναι να τραβά την προσοχή στην ύπαρξη ή την ανωτερότητα του προϊόντος, ή των υπηρεσιών μιας εταιρίας. Για να έχει η διαφήμιση επιτυχία, πρέπει να βασίζεται στην ποιότητα του προϊόντος και τις αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διαφήμιση δεν μπορεί να φέρει τίποτα άλλο παρά μόνο προσωρινή επιτυχία σε ένα κατώτερο προϊόν .

Η διαφήμιση θα πρέπει να δημιουργεί ψεύτικες ελπίδες με τη διαφήμιση. Αυτό μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης η διαφήμιση πρέπει να τονίζει την τάση για την πώληση ενός αντικειμένου ή μιας σειράς προϊόντων, αλλά σπάνια έχει τη δύναμη να αντιστρέψει μια τέτοια τάση. Συνεπώς, πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη.

Εάν η διαφήμιση χρησιμοποιηθεί επιπόλαια, μπορεί να φανεί ως σπατάλη χρημάτων. Φαίνεται ακριβή, ενώ προσθέτει λίγη χρησιμότητα στο προϊόν. Ωστόσο, η βασική εναλλακτική λύση είναι η προσωπική πώληση η οποία είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα.

Η διαφήμιση είναι αποτελεσματική όταν υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις :

- A. Η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα, αν υπάρχει γενικά μια ευνοϊκή πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος από ότι θα είχε, αν η επιχείρηση διαφήμιζε τη μάρκα του προϊόντος της, χωρίς να προϋπάρχει αυτή η ζήτηση.
- B. Η μάρκα του προϊόντος έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στη περίπτωση αυτή, η διαφήμιση είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται για να δείξει τη μοναδικότητα του προϊόντος της επιχείρησης. Αντίθετα, η βοήθεια της διαφήμισης είναι μικρή, όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει άλλες ομοιότητες με τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Γ. Η τρίτη προϋπόθεση αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη, κατά την οποία το προϊόν της επιχείρησης έχει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα και τα οποία οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να τα αντιληφθούν και να τα αναγνωρίσουν χωρίς τη βοήθεια της διαφήμισης. Αντίθετα, αν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος, μπορούν να κριθούν από τους καταναλωτές κατά την ώρα της αγοράς του, τότε η διαφήμιση δεν είναι και τόσο απαραίτητη.

- Δ. Να υπάρχουν ισχυρά συναισθηματικά αγοραστικά κίνητρα τα οποία δύναται να χρησιμοποιηθούν σαν παροτρύνσεις στα διαφημιστικά μηνύματα και έτσι η διαφήμιση γίνεται περισσότερο αποτελεσματική.
- Ε. Διάθεση αρκετών κεφαλαίων για την υποστήριξη ενός προγράμματος προώθησης των πωλήσεων της. Η διαφήμιση πρέπει να λαμβάνει χώρα σε ευρεία κλίμακα, έτσι ώστε να δημιουργεί μια αποτελεσματική εντύπωση στην αγορά. Συνεπώς το ύψος των διατεθειμένων κεφαλαίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας διαφήμισης.

7.5 Τεχνικές καθορισμού των δαπανών της προώθησης πωλήσεων

Πόσα χρήματα θα πρέπει να δαπανήσει μια Μ.Μ.Ε. για την προώθηση; Δυστυχώς δεν υπάρχουν μαθηματικές εξισώσεις που να δίνουν απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές χρήσιμες προσεγγίσεις στην επίλυση του προβλήματος. Οι πιο κοινές μέθοδοι των ταμείων διαχείρισης για την προώθηση των Μ.Μ.Ε είναι :

1. Ποσοστό επί των πωλήσεων : Μια απλή μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια Μ.Μ.Ε., είναι να βάλει στην άκρη τα χρήματα που προορίζονται για την προώθηση, τα οποία προέρχονται από κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι η ανυπάρχουσα τάση να δαπανά μια εταιρία περισσότερα χρήματα όταν αυξάνονται οι πωλήσεις και λιγότερα όταν αυτές μειώνονται. Εάν η προώθηση παρακινεί τις πωλήσεις, τότε μπορεί να συμβεί και το αντίθετο.
2. Ότι μπορεί να εξοικονομηθεί. Μια ευρέως διαδεδομένη σταδιακή προσέγγιση του προϋπολογισμού για την προώθηση είναι να δαπανά κανείς ότι έχει απομείνει, αφού πρώτα καλυφθεί οικονομικά όλες οι άλλες δραστηριότητες. Μερικές φορές μπορεί να μην υπάρχει προϋπολογισμός και να καθορίζονται οι δαπάνες μόνο όταν κάποιος αντιπρόσωπος των Μ.Μ.Ε. προτείνει στον επιχειρηματία μία ειδική συμφωνία. Μια τέτοια προσέγγιση θα πρέπει να την αποφεύγει κάποιος επιχειρηματίας γιατί παραμελεί την ανάλυση των αναγκών της προώθησης.
3. Όσα δαπανά ο ανταγωνιστής. Αυτή η τεχνική δημιουργεί έναν προϋπολογισμό βασιζόμενη στον ανταγωνισμό. Εάν οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να αντιγράψουν το συνδυασμό προώθησης των πλησιέστερων ανταγωνιστών τους, θα δαπανούσαν τουλάχιστον όσα δαπανά ο ανταγωνιστής. Εάν ο ανταγωνιστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση, αυτή η προσέγγιση δεν είναι εφικτή. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως απάντηση στις βραχυπρόθεσμες τακτικές προώθησης των μικρών ανταγωνιστών. Δυστυχώς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιγράφονται τα λάθη, καθώς επίσης και οι επιτυχίες, παρόλο που μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε μία εταιρία να παραμείνει ανταγωνιστική.
4. Ότι χρειάζεται για να γίνει η δουλειά . Η προσέγγιση που προτιμάται για τον υπολογισμό των δαπανών προώθησης, είναι να αποφασίσει κανείς τι χρειάζεται για να γίνει η δουλειά. Αυτή η μέθοδος προϋποθέτει μια περιεκτική ανάλυση της αγοράς και των εναλλακτικών λύσεων. Εάν υποθέσουμε ότι έχουν γίνει λογικά

ακριβείς εκτιμήσεις, αυτή η προσέγγιση καθορίζει το ποσό που πραγματικά πρέπει να δαπανηθεί.

Εάν η εκτίμηση της μεθόδου αυτής είναι μεγαλύτερη από τις υπόλοιπες, να συγκρίνετε τις μέσες τιμές των τεσσάρων εκτιμήσεων, (τεχνική 1+ τεχνική 2+ τεχνική 3+ τεχνική 4) / 4 = Μέσος όρος. Κατόπιν να συγκρίνετε την εκτίμηση του ότι μπορεί να εξοικονομηθεί δηλαδή τη τεχνική 2, με αυτό το μέσο όρο. Εάν η τεχνική 2 ισοδυναμεί ή υπερβαίνει τη μέση εκτίμηση δηλαδή τεχνική 2. ή = μέσος όρος, να αναπτύξετε την προώθηση με αυτή τη μέση εκτίμηση. Από την άλλη μεριά εάν η τεχνική 2 < του μέσου όρου, θα πρέπει να αναζητήσετε επιπλέον πόρους για τη προώθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

8.1 Εύρεση πηγών κεφαλαίου

Η αρχική χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε., πολύ συχνά διαμορφώνεται μετά το τυπικό προσωπικό οικονομικό σχέδιο. Ένας μελλοντικός επιχειρηματίας, θα εξετάσει προσεκτικά τους προσωπικούς του λογαριασμούς του και εκείνων της οικογενείας του και των φίλων του. Μόνο αν αυτές οι πηγές δεν επαρκούν θα στραφεί σε πιο επίσημες πηγές χρηματοδότησης, όπως οι τραπεζικές και οι κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις.

Οι μεγαλύτερες πηγές χρηματοδότησης κεφαλαίου είναι οι προσωπικοί λογαριασμοί, οι κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις, οι εύποροι ιδιώτες, (χορηγοί) και τα χρεόγραφα της αγοράς. Οι μεγαλύτερες πηγές χρηματοδότησης χρέους είναι οι ιδιώτες, οι εμπορικές τράπεζες, το κοινοτικά προγράμματα επιδότησης, οι προμηθευτές επιχειρήσεων και οι δανειστές, που βασίζονται στα περιουσιακά στοιχεία.

Φυσικά, η χρήση αυτών των πηγών κεφαλαίων, δεν περιορίζεται στην αρχική χρηματοδότηση. Μπορούν επίσης να ωθούνται για να χρηματοδοτούν τις καθημερινές απαιτήσεις και την επέκταση της επιχείρησης.

α) Οι ιδιώτες ως πηγή κεφαλαίων.

- Προσωπικοί λογαριασμοί. Ένα οικονομικό σχέδιο, που συμπεριλαμβάνει τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία, ενισχύει την εμπιστοσύνη στους πιθανούς επενδυτές. Είναι σημαντικό λοιπόν, να έχει ο επιχειρηματίας μερικά προσωπικά περιουσιακά στοιχεία. Οι προσωπικοί λογαριασμοί που επενδύονται στην επιχείρηση, μειώνουν τις απαιτήσεις για σταθερές χρεώσεις τόκου και για μια συγκεκριμένη ημερομηνία επιστροφής των χρημάτων. Αν τα κέρδη δεν πραγματοποιηθούν, όπως αναμένεται, η επιχείρηση δεν υποχρεώνεται σε μια άμεση εξάντληση κεφαλαίου.

- Φίλοι και συγγενείς: Μερικές φορές, τα δάνεια από τους φίλους ή τους συγγενείς είναι ίσως η μόνη διαθέσιμη πηγή χρηματοδότησης για μία νέα επιχείρηση. Συχνά, μπορούν να αποτελέσουν ένα γρήγορο τρόπο χρηματοδότησης.

- Άλλοι ιδιωτικοί επενδυτές: Υπάρχει μια μεγάλη ομάδα ιδιωτών που επενδύουν στις επιχειρήσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται κυρίως πρόσωπα που έχουν περιορισμένη εμπειρία σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αλλά επίσης συμπεριλαμβάνουν εύπορους επιχειρηματίες, όπως δικηγόρους και γιατρούς. Αυτή η πηγή χρηματοδότησης, είναι γνωστή ως ανεπίσημο κεφάλαιο.

Οι ιδιωτικοί επενδυτές, πολλές φορές γίνονται πολύ απαιτητικοί, εν τούτοις, συχνά προσφέρουν, όχι μόνο χρήματα στην επιχείρηση, αλλά και τεχνογνωσία.

β) Οι εμπορικές τράπεζες ως πηγή κεφαλαίου.

Οι εμπορικές τράπεζες είναι οι πρώτοι χορηγοί χρεωστικού κεφαλαίου στις Μ.Μ.Ε. Αν και οι τράπεζες συνήθως, περιορίζουν το δάνειο στις ανάγκες του κεφαλαίου κίνησης των επιχειρήσεων, κάποιο μέρος του αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από αυτή τη πηγή.

Υπάρχουν τρία είδη που παρέχουν οι τράπεζες: όρια πίστωσης, οριακά δάνεια και υποθήκες.

- Μέγιστη πίστωση, είναι μια ανεπίσημη ή κατανόηση, μεταξύ του δανειζόμενου και της τράπεζας σχετικά με το μέγιστο ποσό πίστωσης, που θα παρέχει η τράπεζα στο δανειζόμενο σε κάποια στιγμή. Εν τούτοις, με αυτό το είδος συμφωνίας, η τράπεζα δεν έχει νομική υποχρέωση να παρέχει το συμφωνημένο κεφάλαιο. Μια παρόμοια συμφωνία που διεξάγει νόμιμα η τράπεζα είναι η συμφωνία της ανανεωμένης ή επιστροφικής πίστωσης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίζει μια μέγιστη πίστωση πριν τη πραγματική ανάγκη, επειδή οι τράπεζες παρατείνουν τη πίστωση, μόνο για τις πιστώσεις για τις οποίες είναι καλά ενημερωμένες.

- Οριακά δάνεια. Δεδομένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, οι τράπεζες θα δανείσουν χρήματα με όριο πέντε ή δέκα χρόνια. Συνήθως αυτά τα δάνεια χρησιμοποιούνται, για να χρηματοδοτήσουν εξοπλισμό που έχει μια οικονομική χρήσιμη διάρκεια ζωής και ανταποκρίνεται στην ημερομηνία λήξης του δανείου. Μια και τα οικονομικά οφέλη μίας τέτοιας επένδυσης παρατείνονται πέραν του έτους, η τράπεζα διατίθεται να δανείσει με όρους που συμφωνούν περισσότερο με τις ροές μετρητών που λαμβάνονται από την επένδυση. Θα ήταν λάθος ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, όπως έξη μήνες, όταν τα χρήματα χρησιμοποιούνται για να αγοραστεί εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί για πέντε χρόνια. Η αποτυχία να ταιριάζουν οι όροι πληρωμής του δανείου για τις αναμενόμενες εισφορές μετρητών από την επένδυση, είναι μία συχνή αιτία οικονομικών προβλημάτων σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- Υποθήκες : οι οποίες αποτελούν μακροπρόθεσμη πηγή δανειακού κεφαλαίου, είναι δύο ειδών: υποθήκη κινητής περιουσίας, και υποθήκη ακίνητης περιουσίας. Η πρώτη, είναι ένα δάνειο όπου συγκεκριμένα στοιχεία αποθεμάτων ή άλλης κινητής ιδιοκτησίας, χρησιμεύουν ως επιβοηθητική εγγύηση δανείου. Ο δανειζόμενος κατέχει τον τίτλο ιδιοκτησίας αλλά δεν μπορεί να τον πουλήσει χωρίς την συγκατάθεση του τραπεζίτη. Η υποθήκη ακίνητης περιουσίας είναι ένα δάνειο όπου το ακίνητο, όπως η γη ή το κτήριο αποτελεί επιβοηθητική εγγύς δανείου.

8.2 Βασικοί τύποι χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση προέρχεται από δύο βασικές πηγές: χρέος (παθητικό) και κατοχή μετοχών. Το χρέος είναι δανεισμένα χρήματα που πρέπει να επιστραφούν σε μια καθορισμένη ημερομηνία στο μέλλον.

Η κατοχή μετοχών από την άλλη, δείχνει την επένδυση των ιδιοκτητών στην εταιρία - χρήματα που είχαν τοποθετήσει προσωπικά στην εταιρία, χωρίς συγκεκριμένη ημερομηνία επιστροφή τους. Ως ιδιοκτήτες, αποζημιώνονται από την επένδυσή τους βγάζοντας χρήματα από την εταιρία ή πουλώντας το μερίδιο τους στην εταιρία.

α) Κεφάλαιο χρέους, το κεφάλαιο χρέους διαιρείται σε τωρινό ή βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο. Οι βραχυπρόθεσμες οικονομικές οφειλές (χρέος), συμπεριλαμβάνουν τα δανεισμένα χρήματα που πρέπει να επιστραφούν μέσα σε διάστημα 12 μηνών, το μακροπρόθεσμο χρέος λήγει και είναι πληρωτέο μετά από τους 12 μήνες, ανάλογα με τους όρους δανείου.

Οι βραχυπρόθεσμες πηγές χρέους κατατάσσονται ως εξής:

- Πληρωτέοι λογαριασμοί. Οι πληρωτέοι λογαριασμοί αφορούν την παρατεταμένη πίστωση από τους προμηθευτές. Αν παρέχεται πίστωση, δίνονται 30 ή 60 ημέρες προθεσμία στον αγοραστή πριν πληρώσει την απογραφή. Αυτή η παρατεταμένη πίστωση ή δάνειο ονομάζεται επίσης εμπορική πίστωση.

- Συσσωρευμένα έξοδα : είναι αυτά τα έξοδα που έχουν γίνει αλλά δεν έχουν πληρωθεί. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι εργάζονται, αλλά η μέρα πληρωμής είναι μια φορά το μήνα.

-Βραχυπρόθεσμα γραμμάτια, είναι ποσά δανεισμένα από τη τράπεζα ή άλλες πηγές δανεισμού. για παράδειγμα ένα γραμμάτιο 90 ημερών στην τράπεζα.

Η βραχυπρόθεσμη πίστωση είναι μια πρωταρχική πηγή χρηματοδότησης για τις πιο μικρές επιχειρήσεις. Καθώς οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε λιγότερες πηγές κεφαλαίου απ' ό,τι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, πρέπει να βασίζονται περισσότερο στο κεφάλαιο χρέους.

Το μακροπρόθεσμο χρέος συμπεριλαμβάνει τα δάνεια από τις τράπεζες ή άλλες πηγές κεφαλαίου που δανείζουν χρήματα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση δανεισμού χρημάτων για πέντε χρόνια για αγορά εξοπλισμού, υπογράφεται ένα συμφωνητικό (που ονομάζεται γραμμάτιο), με το οποίο υπόσχεται ο δανειζόμενος να ξεπληρώσει τα χρήματα σε πέντε χρόνια.

Σε άλλη περίπτωση δανεισμού για αγορά ενός ακινήτου, όπως μια αποθήκη εμπορευμάτων ή ένα κτίριο με γραφεία, το δάνειο μπορεί να διαρκέσει για 30 χρόνια και ο δανειστής χρησιμοποιεί το ακίνητο ως επιβλητική εγγύηση για το δάνειο. Αν ο δανειζόμενος δεν μπορεί να ξεπληρώσει το δάνειο, ο δανειστής μπορεί να πάρει το ακίνητο ως εξόφληση του δανείου. Αυτός ο τύπος μακροπρόθεσμου δανείου ονομάζεται υποθήκη.

β) Κεφάλαιο μετοχών του ιδιοκτήτη: είναι τα χρήματα που επενδύουν ιδιοκτήτες στην επιχείρηση. Είναι οι ιδιοκτήτες που παίρνουν χρήματα μόνο αν περισσέψουν από τα χρήματα που ξεπληρώνουν οι δανειστές τους. Έτσι λοιπόν, αν η εταιρία ρευστοποιεί, πληρώνονται πρώτα οι πιστωτές και έπειτα οι ιδιοκτήτες.

Επίσης, κάθε χρόνο, οι πιστωτές εισπράττουν τον τόκο του χρέους πριν οι ιδιοκτήτες λάβουν χρήματα από την επιχείρηση.

Το ποσό των μετοχών σε μια επιχείρηση καθορίζεται από το ποσό της αρχικής επένδυσης των ιδιοκτητών καθώς και οποιεσδήποτε μετέπειτα επενδύσεις στην επιχείρηση από τη σύσταση της μέχρι τη πρόσφατη περίοδο - εκτός των χρημάτων που κρατούνται από τους ιδιοκτήτες.

Έτσι λοιπόν, οι μετοχές των ιδιοκτητών αποτελούνται από τα ακόλουθα:

Επένδυση των ιδιοκτητών στην εταιρία	+	Κέρδη που κρατούνται από την εταιρία	-	Τα χρήματα που αποσύρουν οι ιδιοκτήτες από την εταιρία
--	---	---	---	---

Συνολικά, η χρηματοδότηση μίας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει τη λήψη χρεωστικού κεφαλαίου, και τη χρηματοδότηση μετοχών.

8.3 Κρατικές ενισχύσεις

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οφείλει κατά το άρθρο 93 της Συνθήκης της Ρώμης, να ελέγχει κάθε είδους ενίσχυση που χορηγείται από τις κρατικές αρχές στις επιχειρήσεις. Οι συνολικές ενισχύσεις (π.χ. περιφερειακές) ή κατά τομέα ενισχύσεις, πρέπει να κοινοποιούνται στην Επιτροπή.

Σε περίπτωση που δεν κοινοποιούνται η Επιτροπή μπορεί να κινήσει διαδικασία εξέτασης, που σε ορισμένες περιπτώσεις καταλήγει σε απαγόρευση, με υποχρέωση για την επιχείρηση να επιστρέψει τη βοήθεια.

Το άρθρο 92 της Συνθήκης της ΕΟΚ επιτρέπει δύο τύπους ενίσχυσης στην Οικονομία.

- Ενισχύσεις σε περιοχές μη ευνοούμενες σε σχέση με τον υπόλοιπο γεωγραφικό χώρο της ΕΟΚ (π.χ. το σύνολο του ελληνικού εδάφους, Ιρλανδία κ.λ.π.).
- Ενισχύσεις που προορίζονται να ευνοήσουν την οικονομική ανάπτυξη ορισμένων περιοχών. Τα επιτρεπτά όρια των ενισχύσεων ποικίλλουν ανάλογα των περιοχών μεταξύ 7-75 %.

Όσον αφορά τις κατά τομέα ενισχύσεις, καταρχήν απαγορεύονται εκτός απ' αυτήν της στήριξης «Έρευνας και ανάπτυξης».

8.4 Προγράμματα επιχορήγησης μέσω του ΟΑΕΔ

Ο ΟΑΕΔ στην προσπάθειά του, να μειώσει την ανεργία, έχει εφαρμόσει μια σειρά από προγράμματα επιδοτήσεων για τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν άτομα αυτής της κατηγορίας.

Τα προγράμματα επιδότησης της απασχόλησης, όπως τα ονομάζει ο ΟΑΕΔ, πρόκειται για προγράμματα μέσω των οποίων επιδοτείται, για χρονικό διάστημα ενός έτους, η πρόσληψη νέων εργαζομένων στις επιχειρήσεις (εκτός του δημοσίου τομέα και ορισμένων άλλων εξαιρέσεων). Τα προγράμματα αυτά συνεισφέρουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αφού μέσω της επιδότησης το κόστος για τη

πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου είναι σημαντικά μικρότερο για την επιχείρηση. Μέσω των προγραμμάτων αυτών μπορεί να επιδοθεί η πρόσληψη των ακόλουθων κατηγοριών ανέργων:

- Άνεργοι νέοι και νέες ηλικίας 15-25 ετών.
- Άνεργες γυναίκες νεοεισερχόμενες ή επανεντασσόμενες στην αγορά εργασίας (μετά από δωδεκάμηνη απουσία), ηλικίας 16-64 ετών.
- Άνεργοι - ες ηλικίας 15-64 ετών που θα απασχοληθούν σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιοχές με υψηλό δείκτη ανεργίας (Λαύριο, Σύρος, καθώς και οι νομοί Ευβοίας, Αχαΐας, Βοιωτίας, Κοζάνης, Μαγνησίας, Ξάνθης, Ροδόπης, Έβρου, Χαλκιδικής, Λάρισας, Κιλκίς, Δράμας, Φλώρινα, Καστοριάς, Γρεβενών).

8.5 Κοινοτικά προγράμματα

Πρόγραμμα για την ανάπτυξη και το περιβάλλον. Εγγυήσεις και δάνεια που χορηγούνται σε ΜΜΕ για νέες επενδύσεις στο τομέα του περιβάλλοντος.

Με πρωτοβουλία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων συνεργάζονται σ' ένα πρόγραμμα, που έχει σκοπό να διευκολύνει την πρόσβαση των ΜΜΕ σε τραπεζικά δάνεια χορηγούμενα για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων στο τομέα του περιβάλλοντος.

Το πρόγραμμα αφορά τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (με προσωπικό 10 ατόμων κατ' ανώτατο όριο) και ιδίως τις επιχειρήσεις που δεν απασχολούν περισσότερο από 50 άτομα.

Παραδείγματα επιλέξιμων νέων επενδύσεων, είναι τα εξής (απαρίθμηση αυτή δεν εξαντλεί όλες τις περιπτώσεις): Εγκαταστάσεις καθαρισμού, τοποθέτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού που μειώνει σημαντικά τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον ή την κατανάλωση ενέργειας στο στάδιο της παραγωγής, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ανακύκλωση ή επεξεργασίας αποβλήτων, και καθαρισμός και/ή προστασία του εδάφους των υπογείων υδάτων, ενίσχυση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας (προς όφελος του περιβάλλοντος, των εργαζομένων κ.λ.π.). Οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται στην Alpha Bank. Υπεύθυνη κ. Σαραντίδου, τηλ: 3263847.

Μηχανισμός υποστήριξης της δημιουργίας διακρατικών κοινών επιχειρήσεων για τις ΜΜΕ στην κοινότητα (JEV).

Η κοινοτική ενίσχυση προορίζονται για την κάλυψη μέρους των δαπανών που θα πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο της δημιουργίας μιας κοινής επιχείρησης. Το μέγιστο ύψος της συνεισφοράς ανά σχέδιο ανέρχεται σε 100000 ευρώ και καλύπτει: α) αφενός ποσοστό μέχρι 50% των επιλέξιμων δαπανών με μέγιστο όριο τα 50000 ευρώ, β) αφετέρου, ποσοστό μέχρι 10% του συνολικού ύψους της επένδυσης που θα πραγματοποιηθεί. Για τους σκοπούς του στοιχείου α) είναι επιλέξιμες οι δαπάνες που συνδέονται με την οργάνωση και τη θέση σε λειτουργία μια κοινής διακρατικής επιχείρησης, την οποία συνιστούν ευρωπαϊκές ΜΜΕ.

Οι ενδιαφερόμενοι απευθύνονται στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Χαριλάου Τρικούπη 6-10. Κ.Ν.Λαμπρινόπουλος, τηλ. 01- 3298122, και στην ΕΤΒΑ Συγγρού 87 κ. Παπαδημητρίου, τηλ. 01-9294388.

Πρόγραμμα « ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ». Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί δράση του Επιχειρηματικού Προγράμματος της Κοινωνίας της Πληροφορίας του 3ου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και στοχεύει στην ενίσχυση της σύνδεσης των πολύ μικρών επιχειρήσεων (που απασχολούν μονίμως 1-10 άτομα) με το Δια-δίκτυο για την αξιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρήσεις χωρίς καμία υποδομή σύνδεσης με το Δια-δίκτυο καθώς και επιχειρήσεις που διαθέτουν υπολογιστή, σύνδεση στο δια-δίκτυο και ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας. Το ανώτατο ποσό χρηματοδότησης, είναι 40% του κόστους της επένδυσης και μέχρι το ποσό 240000δρχ. Οι αιτήσεις υποβάλλονται μόνο με συστημένη επιστολή στην Ταχυδρομική διεύθυνση ΕΟΜΜΕΧ Ξενίας 16 και Έβρου, Αθήνα 11528.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.1 Ευρώ και Μ.Μ.Ε.

Η εισαγωγή, η ένταξη μας στο ευρώ είναι μια στρατηγική απόφαση. Ένας σταθμός. Από εθνική και οικονομική άποψη. Εντασσόμαστε σ' ένα μεγάλο σύνολο εκουσίως. Όλοι οι πολίτες των 12 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα συναλλάσσονται από την 1.1.2002 και μετά με ένα κοινό νόμισμα, το ευρώ, με τη θέληση τους και, το σπουδαιότερο, ειρηνικά.

Δεν είναι μια απλή τεχνική μετάπτωση, για μια μετατροπή τιμών, για μια διαίρεση. Πρόκειται για πολύ μεγάλη αλλαγή. Όσο και να μοιάζει σε κάποιους απλό, είναι δύσκολο. Κάθε νέο, ακόμη και αν είναι απλό, φαντάζει δύσκολο.

Όταν όμως αυτό είναι το νόμισμα των συναλλαγών μας, η καθημερινή μας πραγματικότητα, όταν η πράξη αυτή αναφέρεται σε πληθώρα τιμών που ο καθένας τις γνωρίζει, τις χρησιμοποιεί, συναλλάσσεται και εξαρτάται από αυτές, τότε όλοι κατανοούμε ότι αλλάζει κάτι που αφορά τον καθένα, μικρό ή μεγάλο, εργαζόμενο ή συνταξιούχο, επιτηδευματία ή ιδιώτη, φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

Η ψυχολογική προετοιμασία και η προσαρμογή μας στη νέα κατάσταση θα απαιτήσουν πολύ κόπο. Πρέπει να συνηθίσουμε στη χρήση των νέων κερμάτων και χαρτονομισμάτων.

Στα κέρματα σήμερα, χρησιμοποιούμε ως βάση το κατοστάριο και το πεντακοστάριο. Πληθώρα αγαθών και υπηρεσιών πωλούνται σε χρηστικές τιμές με αυτή τη βάση, για να εξυπηρετηθούν τα χιλιάδες τελικά σημεία λιανικής πώλησης (περίπτερα, μικροκαταστήματα, κ.τ.λ.), αυτόματοι πωλητές- μηχανήματα, καθώς και οι καταναλωτές- χρήστες, π.χ. εφημερίδες 250 ή 300 δρχ., τσιγάρα 650,700 δρχ.,

κ.λ.π. Με τα νέα δεδομένα χρηστικά ποσά θα αποτελούν οι υποδιαιρέσεις του ευρώ: ένα ευρώ 340,75 δρχ., το μισό ευρώ 170,38 δρχ., τα 20 λεπτά 68,15 δρχ., τα 10 λεπτά 34,8 δρχ., τα 5 λεπτά 17,4 δρχ., το 1 λεπτό 3,41 δρχ.

Το 2002 πολλές τιμές αγαθών ή υπηρεσιών που προαναφέραμε θα προσαρμοστούν όχι δια του 340,75 (που πρέπει να είναι ο κανόνας), αλλά προσεγγίζοντας την τιμή με βάση τη χρηστικότητά τους και τη διευκόλυνση της πώλησης είτε από τα τελικά σημεία πώλησης, είτε από τα αυτόματα μηχανήματα.

Όλες οι τιμές που έχουμε στη μνήμη μας θα αλλάξουν, πρέπει να ξαναμάθουμε τις τιμές των εφημερίδων, των διαμερισμάτων, των εισιτηρίων, το ύφος των ενοικίων, του μισθού μας, των οικοπέδων.

Το νέο νόμισμα θα δημιουργήσει νέες κοινές συνήθειες, συμπεριφορές, απαιτήσεις, την εικόνα του ενιαίου στους πληθυσμούς 12 χωρών της Ευρώπης με μεγάλες μεταβολές στον τρόπο διοίκησης εκ μέρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διεκδίκησης εκ μέρους των εργαζομένων κ.τ.λ.

Σταθερές ισοτιμίες ευρώ και νομισμάτων των κρατών – μελών

Δραχμή Ελλάδας	340,750
Μάρκο Γερμανίας	1,95583
Φράγκο Γαλλίας	6,55957
Λίρα Δημ. Ιρλανδίας	0,787564
Φράγκο Βελγίου	40,3399
Φράγκο Λουξεμβούργου	40,3399
Φιορίνι Ολλανδίας	2,20371
Λιρέτα Ιταλίας	1.936,27
Σελίνι Αυστρίας	13,7603
Μάρκο Φινλανδίας	5,94573
Πεσέτα Ισπανίας	166,386
Εσκούδο Πορτογαλίας	200,482

Πίνακας μετατροπής ευρώ - δραχμής και στρογγυλοποιήσεις

Από Δραχμές σε ευρώ			Από ευρώ σε Δραχμές	
ΔΡΑΧΜΕΣ	ΕΥΡΩ		ΕΥΡΩ	ΔΡΑΧΜΕΣ
ΚΕΡΜΑΤΑ				
1	δεν υπάρχει		1 λεπτό	3
2	1 λεπτό		2 λεπτά	7
5	1 λεπτό		5 λεπτά	17
10	3 λεπτά		10 λεπτά	34
20	6 λεπτά		20 λεπτά	68
50	15 λεπτά		50 λεπτά	170
100	29 λεπτά		1 Ε	341
			2 Ε	682
ΧΑΡΤΟΝΟΜΙΣΜΑΤΑ				
100	29 λεπτά		5 Ε	1704
200	59 λεπτά		10 Ε	3408
500	1,47 Ε		20 Ε	6815
1000	2,93 Ε		50 Ε	17038
5000	14,67 Ε		100 Ε	34075
10000	29,35 Ε		200 Ε	68150
			500 Ε	170375

Αντιστοιχία της δραχμής σε Ευρώ

Κέρματα		Χαρτονομίσματα	
Ευρώ (Λεπτά)	Δραχμές	Ευρώ(Λεπτά)	Δραχμές
0,01	3,41	5	1.703,75
0,02	6,82	10	3.407,50
0,05	17,04	20	6.815,00
0,10	34,08	50	17.038
0,20	68,15	100	34.075
0,50	170,38	200	68.150
1	340,75	500	170,375
2	681,50		

9.2 Επτά ερωτήσεις και επτά απαντήσεις για τους επιχειρηματίες

1. Πρέπει οι επιχειρηματίες να ενημερώσουν το προσωπικό τους για το ευρώ;
Όποιο και αν είναι το πρόγραμμα δράσης, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ακριβή και αξιόπιστη ενημέρωση, συμμετοχή των υπαλλήλων και αποτελεσματική εκπαίδευση αρκετό καιρό πριν από την εφαρμογή του. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να συμμετέχουν από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της

στρατηγικής της μετάβασης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι κανένας τομέας δεν έχει παραλειφθεί και ότι όλο το προσωπικό είναι καλά ενημερωμένο και προετοιμασμένο για τη μετάβαση.

2. Οι υπάλληλοι όμως είναι και καταναλωτές. Τι είδους ενημέρωση πρέπει να γίνει;

Πράγματι, οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων είναι επίσης καταναλωτές, αποταμιευτές, πολίτες, μελλοντικοί συνταξιούχοι, δανειζόμενοι... Καθεμία από αυτές τις κατηγορίες, θα επηρεαστεί διαφορετικά από το ευρώ. Το πρόγραμμα ενημέρωσης της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει και αυτές τις παραμέτρους. Η διοίκηση θα πρέπει να προετοιμαστεί επαρκώς και να αντιμετωπίσει επαρκώς τα ερωτήματα πολλών ομάδων: υπαλλήλων, εκπροσώπων υπαλλήλων, συνδικάτων, οικογενειών, ασφαλιστικών ταμείων, κ. α. Η έγκαιρη προετοιμασία αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία.

3. Ποια κατηγορία υπαλλήλων θα πρέπει να ενημερωθεί πρώτα;

Η προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε στελέχη - κλειδιά που θα διαχειριστούν το πρόγραμμα μετάβασης (π.χ. λογιστήριο, οικονομική διεύθυνση, συστήματα πληροφορικής). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει επίσης, να δοθεί στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με πελάτες. Οι πωλητές πρέπει να εκπαιδευτούν, ώστε να μπορούν κατά τη μεταβατική περίοδο να διαπραγματεύονται ταυτόχρονα σε εθνικό νόμισμα και σε ευρώ.

4. Τι είδους ενημέρωση πρέπει να γίνει στους υπαλλήλους για τους μισθούς τους μετά την εισαγωγή του ευρώ; Θα αλλάξουν οι μισθοί;

Οι μισθοί θα παραμείνουν οι ίδιοι: μόνο η παρουσίαση τους θα διαφέρει. Παρ' όλα αυτά η διοίκηση θα πρέπει να αφιερώσει τον απαιτούμενο χρόνο για να εξηγήσει τυχόν διαφορές από στρογγυλοποιήσεις και να εξετάσει τις μεταβολές των ορίων που θα προκύψουν από την αλλαγή νομίσματος. Η μετατροπή θα απαιτήσει επιπλέον εργασία, αφού πρέπει να οδηγήσει σε δύσχηστα αποτελέσματα. Θα πρέπει να παρακολουθούνται προσεκτικά οι οδηγίες των δημοσίων αρχών ή οι συλλογικές συμβάσεις.

5. Τελικά συμφέρει τις επιχειρήσεις η εισαγωγή του ευρώ;

Μετά την εξάλειψη του συναλλαγματικού κινδύνου, τη μείωση του κόστους των διασυνοριακών συναλλαγών και την επικράτηση διαφάνειας στις τιμές σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, το ευρώ θα βελτιώσει την πρόσβαση στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά. Το ευρώ θα επιτρέψει σε επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών να «μιλούν» την ίδια οικονομική γλώσσα και επομένως θα διευκολύνει το εμπόριο μεταξύ των κρατών - μελών που συμμετέχουν στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση. Αυτό θα ισχύει επί εξαγωγών, εισαγωγών, άμεσων επενδύσεων, συμμαχιών... Η Ευρωπαϊκή Ένωση θα αποτελεί τελικά μια εγχώρια αγορά μεγαλύτερη από εκείνη των Ηνωμένων Πολιτειών.

6. Το ευρώ θα επηρεάσει το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων;

Το ευρώ θα οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του κόστους που σχετίζεται με συναλλαγές σε συνάλλαγμα : το «hedging» (πράξεις εξασφάλισης έναντι συναλλαγματικών κινδύνων) θα καταστεί περιττό, οι τιμοκατάλογοι θα εκφράζονται μόνο σε ευρώ κτλ. Οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν χαμηλότερες τιμές στις αγορές στις οποίες πραγματοποιούν εξαγωγές.

7. Πόσο θα επηρεάσει τις πωλήσεις των επιχειρήσεων η εισαγωγή του ευρώ;

Η εισαγωγή του ευρώ ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν και να οργανώσουν ορθολογικά τη διάρθρωση του συστήματος πωλήσεων τους: οι εξαγωγικές πωλήσεις στην Ευρώπη θα μπορούσαν τώρα να θεωρούνται εγχώριες πωλήσεις, θα απαιτηθούν νέα δίκτυα διανομών για τις νέες αγορές, ενδεχομένως θα απαιτηθεί εκπαίδευση του προσωπικού κτλ. Η επικράτηση του ευρώ θα συμπέσει με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο επίσης ευνοεί την άμεση πρόσβαση στους καταναλωτές.

9.3 Ευρώ και προμήθειες (τα κέρδη)

Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ στο ευρώ θα παράσχει σημαντικές στρατηγικές ευκαιρίες σε ό,τι αφορά την οργάνωση των προμηθειών για την πλειονότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Το ευρώ θα οδηγήσει σε ευρύτερη διάθεση εισαγόμενων ειδών, δεδομένου ότι θα είναι ευκολότερο και φθηνότερο να συνεργάζεται κανείς με μη εγχώριους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρήσουν την πολιτική τους στον τομέα των προμηθειών, ώστε να εκτιμήσουν τα οφέλη που ενδεχομένως προκύψουν από την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών.

Το ευρώ θα μπορούσε να παράσχει σημαντικές ευκαιρίες:

- Εξάλειψη συναλλαγματικού κινδύνου.
- Μείωση των διοικητικών εξόδων που σχετίζονται με συναλλαγές σε ξένα νομίσματα.
- Φθηνότερες εισαγωγές.
- Διαφάνεια στις τιμές, σε όλη την έκταση της ζώνης του ευρώ.
- Εντονότερος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών.
- Λιγότερες διακυμάνσεις του κόστους των προμηθειών.

Όταν η Ευρώπη θεωρείται πλέον εγχώρια αγορά και οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι έχουν εξλειφθεί, η αβεβαιότητα στις αγορές θα μειωθεί. Για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν ακόμη να υπάρξουν ευκαιρίες ανάπτυξης συμμαχιών για αγορές προμηθειών ή σχηματισμού με άλλες επιχειρήσεις ομάδων αγοραστών.

9.4 Τα 24 κλειδιά για τις επιχειρήσεις

- Ευρώ και επιχειρήσεις
- 1. 1.1.2001 - 31.12.2001 μεταβατική περίοδος.
- 2. Η Ελλάδα την 1.1.2001 εντάσσεται στην ευρωζώνη με κεντρική ισοτιμία του εθνικού νομίσματος 1 ευρώ = 340,750 δρχ.
- 3. Οι λιανικές τιμές των προϊόντων αναγράφονται και στα δύο νομίσματα.
- 4. Οι συναλλαγές γίνονται σε δραχμές. Μπορούν να ανοιχθούν λογαριασμοί και να γίνουν συναλλαγές και σε ευρώ σε λογιστική μορφή.
- 5. Την 1.1.2002 αρχίζει η κυκλοφορία των χαρτονομισμάτων και των κερμάτων ευρώ και η σταδιακή απόσυρση της δραχμής.
- 6. Το ευρώ και η δραχμή θα συνυπάρχουν για μια περίοδο δύο μηνών (1. 1. 2000-28. 2. 2002) . Μετά το πέρας αυτής οι συναλλαγές θα γίνονται αποκλειστικά σε ευρώ.
- 7. Τα ποσά που προκύπτουν από τη μετατροπή του εθνικού νομίσματος σε ευρώ και αντιστρόφως στρογγυλοποιούνται στο δεύτερο δεκαδικό ψηφίο (άρθρο 5, Κανονισμός 1103/1997)
- 8. Τα ποσά που μετατρέπονται και αντιστοιχούν ακριβώς στο ήμισυ της ελάχιστης υποδιαίρεσης θα στρογγυλοποιούνται προς τα πάνω σύμφωνα με τη μαθηματική πρακτική. Π.χ. 29,3550 σε 29,36
29,3549 σε 29,35
29,3551 σε 29,36.
- 9. Παράδειγμα μετατροπής δραχμών σε ευρώ (340,750 δρχ. = 1 ευρώ)
10000 δρχ. : 340,750 = 29,3470286 ευρώ στρογγυλοποιείται 29,35
20000 δρχ. : 340,750 = 58,694057 ευρώ στρογγυλοποιείται 58,69.
4135 δρχ. : 340,750 = 12,134996 ευρώ στρογγυλοποιείται 12,13.
1000000 δρχ. : 340,750 = 2934,7028 ευρώ στρογγυλοποιείται 2934,70.
- 10. Η μετατροπή θα πραγματοποιείται με βάση τον συντελεστή μετατροπής της αμετάκλητης ισοτιμίας. Οι σταθερές ισοτιμίες εκφράζονται με έξη ψηφία χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν το μηδέν.
- 11. Κατά τη μεταβατική περίοδο (1.1. 2001- 31.12. 2001) η μετατροπή από μια άλλη εθνική νομισματική μονάδα σε άλλη των συμμετεχόντων κρατών - μελών γίνεται πρώτα σε ευρώ με στρογγυλοποίηση στο τρίτο δεκαδικό ψηφίο (άρθρο 4, κανονισμός 1103/1997)
- 12. Τα εθνικά αυτά νομίσματα των 11 αυτών χωρών, καθώς και η δραχμή θεωρούνται, με βάση τις πιο πάνω επίσημες τιμές μετατροπής, υποδιαίρεσεις του ευρώ, γι' αυτό οι όποιες μετατροπές από τα νομίσματα αυτά προς τη δραχμή και αντιστρόφως, θα πραγματοποιούνται μέσω των αντιστοίχων επίσημων τιμών του ευρώ.
- 13. Παραδείγματα δραχμοποίησης τιμολογίου μάρκων.
 - Τιμολόγιο αγοράς σε μάρκα 1000.
 - Ευρώ έναντι δραχμής = 340,750.
 - Διαιρούμε με τη σταθερή ισοτιμία ευρώ - μάρκου, η οποία είναι 1,95583.

• 1000 μάρκα : 1,95583 = 511,292 ευρώ.

• 511,292 ευρώ X 340,750 = 174.222,74 δρχ. 174.223.

14. Διπλή αναγραφή τιμών (ευρώ - δραχμές). Οι επιχειρήσεις με 10 άτομα προσωπικό και πάνω, πρέπει να αναγράφουν με διπλή αναφορά τις τιμές, που απευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές (ιδιώτες) από 1.1.2001 και αυτές ως 9 άτομα από 1.3.2001, στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Τιμοκατάλογοι προς ιδιώτες (εστιατόρια, καταστήματα λιανικής, κτλ.).
- Αναρτημένες πινακίδες με τιμές (πάρκινγκ, ξενοδοχεία, κτλ.)
- Βιτρίνες.
- Διαφημιστικά έντυπα (μεμονωμένες διαφημίσεις, έντυπα εντός των εφημερίδων κτλ.).
- Ηλεκτρονικά διαφημιστικά μηνύματα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, INTERNET, κινητά τηλέφωνα, ΑΤΜ τραπεζών, κτλ.).
- Προσφορές προς ιδιώτες (αγαθών ή υπηρεσιών ή τεχνικών έργων, εγκαταστάσεων, κτλ.)
- Κουπόνια αγορών ή εκπτώσεων.
- Δελτία παραγγελίας προς ιδιώτες.
- Συμβάσεις οικονομικού χαρακτήρα με καταναλωτές, π.χ. στεγαστική, καταναλωτική πίστη, ασφάλειες, κτλ.
- Μισθωτήρια, συμβάσεις και οποιαδήποτε άλλα στοιχεία συναλλαγών με ιδιώτες.
- Τα εκκαθαριστικά σημειώματα καταβολής αποδοχών και συντάξεων (ποσό πληρωμής).
- Επί της συσκευασίας των αγαθών ή επί των αγαθών, όπου επιβάλλεται η αναγραφή της τιμής λιανικής πώλησης, πρέπει να αναγράφεται σε δραχμές και ευρώ για τα αγαθά που συσκευάζονται με τη δημοσίευση της απόφασης 21-412/26.10.2000.
- Το συνολικό πληρωτέο ποσό, συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ, στους λογαριασμούς επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, στις τράπεζες, κ.τ.λ.
- Για αποδείξεις λιανικής πώλησης, αποδείξεις παροχής υπηρεσιών.

15. Δικαίωμα τήρησης βιβλίων σε ευρώ κατά το 2001.

Δικαίωμα επιλογής να τηρήσουν τα βιβλία τους σε ευρώ να έχουν τα νομικά πρόσωπα τα οποία τηρούν υποχρεωτικά βιβλία Γ' κατηγορίας (άρθρο 6 Ν. 2842/2000).

Αναλυτικότερα: οι τηρούντες υποχρεωτικά βιβλία ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, Ενώσεις, Κοινωνίες, Κοινοπραξίες, Αστικές Εταιρίες, Συμπλοιοκτησίες, Δημόσιο, ΝΠΔΔ.

Δεν έχουν δηλαδή, δικαίωμα να τηρήσουν τα βιβλία τους σε ευρώ οι επιτηδευματίες φυσικά πρόσωπα ακόμη και αν τηρούν βιβλία Γ' κατηγορίας, τα νομικά πρόσωπα, ακόμη και αν τηρούν προαιρετικά βιβλία Γ' κατηγορίας και όλοι όσοι τηρούν Εσόδων - Εξόδων και Αγορών.

Την επιλογή μπορούν να την κάνουν 1.1. 2001 ή κάθε πρώτη εκάστου μηνός με την προϋπόθεση ότι θα υποβάλουν ανέκκλητη δήλωση πριν από την ένταξη σε ευρώ με υποβολή υπεύθυνης δήλωσης εις διπλούν μαζί με την αίτηση στο έντυπο ΜΟ, η οποία παραδίδεται στο γραφείο πρωτοκόλλου της ΔΟΥ. Από την ημερομηνία

ένταξης τα βιβλία τηρούνται σε ευρώ. Τα τιμολόγια εκδίδονται σε ευρώ και όλα τα γινόμενα (σε κάθε σειρά τιμολογίου) αναγράφονται και σε δραχμές, όπως επίσης και τα σύνολα, τελικές εκπτώσεις, ΦΠΑ, γενικό σύνολο. Στις ΑΛΠ, ΑΠΥ, αναγράφεται μόνο το τελικό ποσό σε δραχμές και ευρώ.

16. Την 1.1. 2002 όλοι οι επιτηδευματίες υποχρεούνται να τηρούν τα βιβλία τους σε ευρώ ακόμη και αν έχουν διαχειριστική περίοδο που δεν λήγει στις 31.12.2001.

17. Κατά τη μετατροπή των δεδομένων στο νέο καθεστώς (προαιρετικά εντός του 2001 ή υποχρεωτικά την 1.1. 2002), είναι αυτονόητο ότι πρέπει να μετατραπούν όλα τα δεδομένα του ισολογισμού, όλες οι υποχρεώσεις, απαιτήσεις, κεφάλαιο, πάγιο ενεργητικό, αποσβέσεις, δηλαδή το σύνολο των δεδομένων που εκφράζεται σε δραχμές πρέπει να μετατραπεί σε ευρώ.

18. Σημειώνουμε ότι κατά τη μετατροπή στρογγυλοποιούνται τα δεδομένα για κάθε πελάτη, κάθε προμηθευτή, κτλ. Τονίζουμε ότι δεν στρογγυλοποιούνται οι λογαριασμοί του ανωτέρου επιπέδου οι οποίοι αθροίζουν τους υπολογαριασμούς τους. Δηλαδή στρογγυλοποιείται σε ευρώ του υπόλοιπο του κάθε πελάτη και η όποια διαφορά λόγω στρογγυλοποίησης (το πολύ 1,70 δρχ. για κάθε πελάτη), μεταφέρεται στις διαφορές στρογγυλοποιήσεων. Ο δευτεροβάθμιος λογαριασμός, π.χ. «πελάτες εσωτερικού» αθροίζει τον τριτοβάθμιο που περιέχει αναλυτικά τους πελάτες και ο πρωτοβάθμιος αθροίζει τους δευτεροβάθμιους.

19. Όταν δημιουργούνται διαφορές από τη στρογγυλοποίηση πρέπει να χρεωθεί στα βιβλία Γ' κατηγορίας ο περιληπτικός λογαριασμός με τη συνολική διαφορά στρογγυλοποίησης και πιστώνεται ο αρμόδιος δευτεροβάθμιος λογαριασμός 10.93,11.93,12.93,..40.93 κτλ. με το τίτλο «Διαφορές στρογγυλοποιήσεων από μετατροπή δραχμών σε ευρώ».

Η αντίθετη εγγραφή γίνεται στην περίπτωση που η διαφορά στρογγυλοποίησης είναι πιστωτική.

Μετά την προσαρμογή όλων των λογαριασμών γίνεται ημερολογιακή εγγραφή με την οποία χρεώνονται όλοι οι δευτεροβάθμιοι που έχουν πιστωτικό υπόλοιπο και πιστώνονται αυτοί που έχουν χρεωστικό υπόλοιπο και η διαφορά μεταφέρεται αν είναι χρεωστική στην χρέωση και αν είναι πιστωτική στην πίστωση του 81.00.93 «διαφορά στρογγυλοποιήσεων από μετατροπή δραχμών σε ευρώ».

20. Τα αποσβησμένα πάγια που αναφέρονται σε μια δραχμή ως μονάδα μνήμης, τοποθετούνται σε 0,01 του ευρώ, δηλαδή 1 λεπτό. Προκύπτει δηλαδή μια διαφορά 2,41 δρχ., αφού το λεπτό είναι 3,41 δρχ., η οποία μεταφέρεται στις διαφορές στρογγυλοποιήσεων.

21. Μετατροπή κεφαλαίου ΛΕ-ΕΠΕ (άρθρα 11-14 Ν. 2842/2000)

22. Φορολογικά στοιχεία νομικού προσώπου, με ένταξη ευρώ.

- Τιμολόγια, πιστωτικά τιμολόγια
- Σύνολο κατ' είδος : ευρώ και δραχμές.
- Σύνολο αξιών, ΦΠΑ: ευρώ και δραχμές.
- Τιμή μονάδος : ευρώ.
- Εκπτώσεις : μόνο σε ευρώ, αν είναι σε εσωτερική στήλη.
- Αξία ολογράφως στα ΤΠΥ: ευρώ ή δραχμές.

Ευρώ και δραχμές μόνο το τελικό ποσό.

23. Φορολογικά στοιχεία επιτηδευματιών χωρίς ένταξη ευρώ.

- Τιμολόγια, Εκκαθαρίσεις, Φορτωτικές, γενικά κάθε είδους στοιχείο που δεν απευθύνεται σε ιδιώτες: αναγράφονται μόνο δραχμές. Αυτονόητο είναι ότι επιτρέπεται, αν ο εκδότης επιθυμεί, να αναγράφονται και ευρώ.
- ΑΛΠ - ΑΠΥ - Αποδείξεις Επιστροφής με Η/Υ ή ΦΤΜ: μόνο το γενικό σύνολο ευρώ και δραχμές.
- Αποδείξεις και γενικά φορολογικά στοιχεία χειρόγραφα : μόνο δραχμές (ΑΛΠ, Α{Υ, Αποδείξεις Επιστροφής, Εισιτήρια, Φορτωτικές, κτλ.)
- Προσφορές σε ιδιώτες: ευρώ δραχμές.
- Λογαριασμοί τραπεζών, κοινής ωφέλειας : τελικό ποσό ευρώ και δραχμές.
- Εκκαθαριστικά καταβολής αποδοχών : ευρώ και δραχμές.
- Συμβάσεις με καταναλωτές - Μισθωτήρια κτλ.: ευρώ και δραχμές.
- Συμβάσεις με καταναλωτές - Μισθωτήρια κτλ: ευρώ δραχμές.

24. Φορολογικές ταμειακές μηχανές - Παράταση προσαρμογής.

Όσοι χρησιμοποιούν φορολογικές ταμειακές μηχανές (ΦΤΜ) πρέπει να φροντίσουν εγκαίρως να προσαρμόσουν (αναβαθμίσουν) αυτές, εφόσον είναι τεχνικά δυνατόν, ή να αποκτήσουν νέους τύπους, ώστε να δύναται να ανταποκριθούν στην υποχρέωση διπλής αναγραφής.

Οι συγκεκριμένοι χρήστες, λόγω δυσκολιών της αγοράς δεν μπορέσουν ως την έναρξη ισχύος της υποχρέωσης (1.1. 2001 ή 1.3. 2001, κατά περίπτωση) να ανταποκριθούν σε αυτή, δεν θα έχουν κυρώσεις για τον λόγο αυτόν ως τις 30.4.2001, εφόσον κατέχουν σχετικό δελτίο παραγγελίας του προμηθευτή από το οποίο αποδεικνύεται η συγκεκριμένη παραγγελία αγοράς ή αναβάθμιση ΦΤΜ.

Διευκρινίζεται ότι το δελτίο παραγγελίας δεν είναι φορολογικό στοιχείο (άρα δεν απαιτείται θεώρηση), αποτελεί εμπορικό έγγραφο και πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει τα πλήρη στοιχεία των συμβαλλομένων, το αντικείμενο της παραγγελίας και το χρόνο υλοποίησης.

9.5 Τεχνικά ζητήματα

Όλα θα κριθούν στις λεπτομέρειες της προσαρμογής στο ενιαίο νόμισμα.

Η εισαγωγή του ευρώ θα έχει λογιστικές επιπτώσεις για όλες τις επιχειρήσεις, ακόμη και γι' αυτές που δεν συναλλάσσονται σε συνάλλαγμα. Ο Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Ορκωτών Λογιστών, έχει εκδώσει ολοκληρωμένο κατάλογο ενεργειών για επιχειρήσεις και εξετάζει προσεκτικά τους κανόνες λογιστικής σε σχέση με την εισαγωγή του ευρώ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επίσης εκδώσει έκθεση, σχετικά με τη λογιστική πρακτική για το ευρώ, όπου προτείνονται λύσεις για τέτοια θέματα.

- Απόσβεση των επενδύσεων που απαιτούνται λόγω του ευρώ.

Η μετάβαση στο ευρώ μπορεί να συνεπάγεται για ορισμένες επιχειρήσεις σημαντική επένδυση: για λογισμικό, εκπαίδευση, εξωτερικούς συμβούλους, αλλαγή ταμειακών μηχανών, ενημέρωση εντύπων... Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν το

πως θα ακτιμετωπιστούν φορολογικά τα έξοδα αυτά. Πολλές χώρες έχουν αφήσει να εννοηθεί ότι θα εφαρμόσουν ευνοϊκές φορολογικές ρυθμίσεις.

- **Στρογγυλοποίηση , κλίμακες**

Η μετατροπή των μεγεθών σε ευρώ θα οδηγήσει σε λάθη κατά τη στρογγυλοποίηση. Τα λάθη αυτά θα πρέπει να τύχουν επεξεργασίας και συνεπώς θα απαιτήσουν επιπλέον επεξεργασία. Τα συστήματα πληροφορικής συχνά αυτόματα συστήματα παραβολής και επομένως θα απαιτήσουν και αυτά ρυθμίσεις. Οι κλίμακες φορολογίας και ασφαλιστικών εισφορών θα μπορούν να στρογγυλοποιηθούν.

- **Μεταβολή του νομίσματος στις μετοχές**

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μεταβάλουν το νόμισμα στο οποίο εκφράζεται το μετοχικό τους κεφάλαιο. Η νομισματική αξία των μετοχών ορίζεται συνήθως σε στρογγυλά νούμερα (π.χ. 10000 μετοχές των 100 φράγκων αντιστοιχούν σε εκδοθέν κεφάλαιο ίσο με 1000000 φράγκα). Με τη μετατροπή σε ευρώ, θα μπορούσαν να προκύψουν δύσχρηστα νούμερα και ίσως προτιμούν να μεταβάλουν την ονομαστική αξία των μετοχών, ώστε να έχουν στρογγυλά νούμερα σε ευρώ. Η μεταβολή αυτή θα απαιτούσε τη σύγκληση έκτακτης γενικής συνέλευσης και τροποποίηση του καταστατικού. Ίσως μάλιστα απαιτηθεί εξωτερικός νομικός σύμβουλος.

- **Μεταβολή της διάρκειας ζωής ορισμένων περιουσιακών στοιχείων**

Το Ευρώ ίσως καταστήσει ορισμένα περιουσιακά στοιχεία παρωχημένα. Λόγου χάριν, μια αλυσίδα λιανικών πωλήσεων ίσως αποφασίσει, με την εισαγωγή του ευρώ, να αντικαταστήσει τις ταμειακές μηχανές της. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι η αρχικά προγραμματισμένη περίοδος απόσβεσης, θα πρέπει να μεταβληθεί ή τελικώς να διαγραφεί το κονδύλιο.

- **Λογιστικό λογισμικό**

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκτιμήσουν αν τα υφιστάμενα λογιστικά τους συστήματα θα είναι σε θέση να διαχειριστούν τη μετάβαση στο ευρώ και την αλλαγή της χλιετίας. Πακέτα συστημάτων μπορεί να χρειαστούν αναβάθμιση. Θα ήταν σκόπιμο για τις επιχειρήσεις να έλθουν σε επαφή με προμηθευτές λογισμικού το συντομότερο δυνατόν, ώστε να βεβαιωθούν ότι αυτοί μπορούν να παράσχουν, εγκαίρως και σε λογική τιμή, νέες εκδοχές του λογισμικού, εκπαίδευση και συντήρηση. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εσωτερικά συστήματα θα πρέπει να υπολογίσουν αν αξίζει να προσαρμόσουν τα συστήματα τους στο ευρώ ή αν παρουσιάζεται μια ευκαιρία να στραφούν προς τη χρήση κάποιου «πακέτου» λογισμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10.1 Εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της Μ.Μ.Ε.

Η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης μιας ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τις ίδιες, όσο και για την Ελληνική οικονομία γενικότερα. Βασικό εργαλείο για την εκτίμηση της χρηματοοικονομικής ανάλυση η οποία στηρίζεται σε κατηγορίες δεικτών όπως δείκτες επίδοσης της διαχείρισης, ρευστότητας, ικανότητας δανεισμού, αποδοτικότητας.

Τα τελευταία χρόνια, η μεγάλη ανάπτυξη της επιστήμης των έμπειρων συστημάτων (Ε.Σ.) συνείσφερε στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών τεχνικών χρηματοοικονομικής ανάλυσης των επιχειρήσεων.

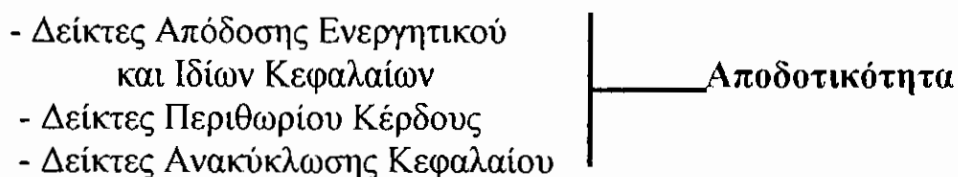
Η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον κυρίως για τους managers και τα ανώτερα στελέχη ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού. Οι πρώτοι γνωρίζοντας την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, τις επιδόσεις της, τη μελλοντική εξέλιξη της και την ανταγωνιστικότητα της σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του ιδίου ή διαφορετικών κλάδων παραγωγής. Οι δεύτεροι θα μπορούν να διευκολύνονται σχετικά γρήγορα και επιστημονικά στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων που ζητούν να χρηματοδοτηθούν.

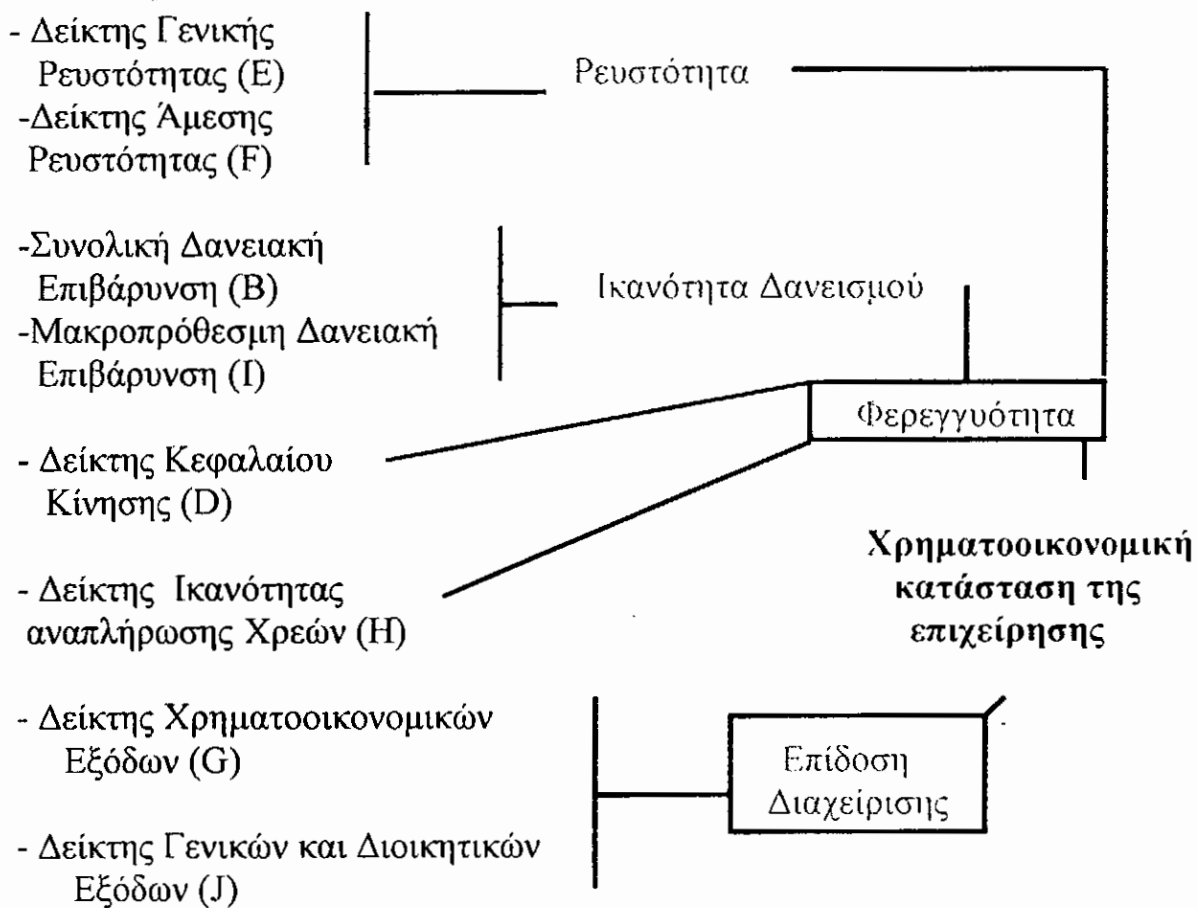
Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια μια τεχνική εκτίμησης αποδεκτή απ' όλους τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες ταξινόμησης των χρηματοοικονομικών δεικτών σε προκαθορισμένες κατηγορίες.

Ο Lee (1985) προέβη στην ομαδοποίηση δεικτών οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν σε θέματα έρευνας όπως πρόβλεψη της πτώχευσης επιχειρήσεων, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, η αξιολόγηση ομολογιών.

Σε μία άλλη μεθοδολογία που ανέπτυξε ο Courtis (1978) οι δείκτες ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες : Αποδοτικότητα, επίδοση της διαχείρισης και η φερεγγυότητα. Ο χρηματοοικονομικός αναλυτής δύναται να επιλέξει από κάθε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες τους δείκτες που του χρειάζονται σύμφωνα με τις προτιμήσεις του και το πρόβλημα που τον απασχολεί.

Σχήμα 3





Σχήμα 4

10.2 Τύποι Δεικτών

B = Σύνολο υποχρεώσεων / Σύνολο Ενεργητικού

D = (Ίδια κεφάλαια + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις) / Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό

F = (Κυκλοφορ Ενεργητικό - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

E = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

G = Χρηματοοικονομικά Έξοδα / Πωλήσεις

H = Σύνολο Υποχρεώσεων / Περιθώριο Αυτοχρηματοδότησης

I = Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / (Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις + Ίδια Κεφάλαια)

J = Γενικά Διοικητικά Έξοδα / Πωλήσεις

Δείκτες αποδοτικότητας

Η αποδοτικότητα είναι καθαρό αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού μέτρων πολιτικής και αποφάσεων που δίνουν τις τελικές απαντήσεις για το πόσο αποτελεσματικά διοικείται η επιχείρηση.

- Ο δείκτης περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις (profit manager on sales) που υπολογίζεται διαιρούνται τα καθαρά κέρδη από τους φόρους με τις πωλήσεις, δίνει το καθαρό κέρδος ανά δραχμή πωλήσεων.

$$\text{Π.χ. Δείκτης Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} = \frac{120000}{3000000} = 4\%$$

Όταν μέσος όρος κλάδου είναι 5%.

Το περιθώριο κέρδους της εταιρίας είναι λίγο μικρότερο από το μέσο όρο του κλάδου πράγμα που δείχνει, είτε ότι οι τιμές της επιχείρησης είναι σχετικά χαμηλές είτε ότι το κόστος είναι σχετικά ψηλό, ή και τα δύο.

- Ο δείκτης αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων. Ο λόγος των καθαρών κερδών προς το σύνολο του ενεργητικού δείχνει την απόδοση του συνόλου των επενδύσεων της επιχείρησης (return on total assets or return on investment ROI).

$$\text{Π.χ. Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} = \frac{120000}{2000000} = 6\%$$

Μέσος δείκτης κλάδου: 10%

Η κατά 6% αποδοχή της εταιρίας είναι σημαντικά χαμηλότερη από τη μέση απόδοση του κλάδου (10%). Το χαμηλό αυτό ποσοστό είναι αποτέλεσμα του χαμηλού περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις και της χαμηλής κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού.

- Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων. (return on net worth) δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων.

$$\text{Π.χ. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}} = \frac{120000}{1000000} = 12\%$$

Μέσος δείκτης κλάδου: 15%

Δείκτες ρευστότητας

Γενικά το πρώτο μέλημα του χρηματοοικονομικού αναλυτή είναι η ρευστότητα. Η επιχείρηση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις λήγουσες υποχρεώσεις της. Η εταιρία έχει χρέη ύψους (X) που πρέπει να πληρωθούν στον επόμενο χρόνο. Μπορούν να ικανοποιηθούν οι υποχρεώσεις αυτές;

Παρά το γεγονός ότι μια πλήρης ανάλυση των δεικτών δίνει μια γρήγορη και εύχρηστη μέτρηση της ρευστότητας, συσχετίζοντας το ύψος των ταμειακών διαθέσιμων και των άλλων στοιχείων του κυκλοφοριακού κεφαλαίου με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

- Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας, (current ratio) υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

τώρα στοιχεία φαίνεται πως είναι ασφαλές, αλλά... ποτέ κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος. Ποτέ; Ίσως σε λίγα χρόνια να είμαστε!

Όλα αυτά δεν είναι σενάρια του μακρινού μέλλοντος αλλά δεδομένα που θα συναντήσουμε ακόμα και μέσα στη χρονιά που διανύουμε. Οι μέρες που με την ίδια ευκολία θα αγοράζουμε προϊόντα από το κατάστημα της γειτονιάς μας και από ένα κατάστημα στην άλλη άκρη του κόσμου είναι πια πολύ κοντά.

11.2 Οδηγίες προς ηλεκτρονικούς εμπόρους

Τι να αποφύγετε και τι να συμπεριλάβετε στο ηλεκτρονικό κατάστημά σας.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, αν και βασίζεται σε τεχνολογίες αιχμής, πρέπει να προσαρμοστεί στις πρακτικές που διέπουν μέχρι σήμερα τις μεθόδους πώλησης, αντί να προσπαθήσει να ανατρέψει κατεστημένα με θεμέλια εκατοντάδων ετών. Το στοιχείο αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο στάδιο σχεδιασμού και ανάπτυξης κάθε ηλεκτρονικού καταστήματος.

Κάθε έμπορος γνωρίζει ότι, εάν ο πελάτης δεν βρει αυτό που ζητά, το κατάστημα θα έχει χάσει μια πώληση. Ακριβώς το ίδιο ισχύει για ένα ηλεκτρονικό κατάστημα. Η ποικιλία των προς πώληση προϊόντων θα πρέπει να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες ενός πελάτη, ανεξάρτητα από το κόστος που απαιτείται για αυτό το σκοπό. Η άνιση αντιμετώπιση μιας ηλεκτρονικής βιτρίνας ως προς την ποικιλία των προϊόντων προδιαθέτει αρνητικά τον πελάτη, ο οποίος θεωρεί ότι ο έμπορος δεν δείχνει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες της ηλεκτρονικής πώλησης και απλά περιορίζεται σε δοκιμές.

Εξαιρέση στον κανόνα αποτελούν προϊόντα που, σύμφωνα με την κρίση του εμπόρου, ο καταναλωτής δεν θα αποφάσιζε ποτέ να αγοράσει αν προηγουμένως δεν τα έχει δοκιμάσει. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση, η ένταξη των συγκεκριμένων προϊόντων στο ηλεκτρονικό κατάστημα θα επέτρεπε στον πελάτη να αποκτήσει μια πρώτη εικόνα των χαρακτηριστικών τους. Για παράδειγμα, ο Έλληνας καταναλωτής δύσκολα θα αποφάσιζε να αγοράσει ένα δερμάτινο παλτό μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος, καθώς θα ήθελε να δοκιμάσει τη φόρμα του, να αποκτήσει αίσθηση της ποιότητάς του αγγίζοντάς το και πιθανώς να διαπραγματευτεί την τιμή του. Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμο, προτού επισκεφθεί το μαγαζί που το πουλά, να γνωρίζει πληροφορίες για τα χρώματα στα οποία διατίθεται, την ποιότητα του δέρματος και φυσικά την προτεινόμενη τιμή πώλησης.

Η περιήγηση σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα θα πρέπει να γίνεται με τον απλούστερο δυνατό τρόπο. Μικρές σε όγκο και εύκολα αναγνώσιμες σελίδες, με την απαιτούμενη για κάθε περίπτωση πληροφορία, θα θέλξουν τον πελάτη, ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει τις χαμηλές ταχύτητες που επιβάλλουν οι υπάρχουσες συνθήκες στον ελληνικό δικτυακό κορμό. Χωρίς αμφιβολία, τρισδιάστατα καταστήματα, μέσα στα οποία ο χρήστης-πελάτης μπορεί να δει ή ακόμα και να εξετάσει τα προϊόντα, είναι ένας εντυπωσιακός τρόπος προσέγγισής του. Ωστόσο, η χρήση τέτοιων τεχνολογιών θα πρέπει να γίνεται εξαιρετικά συντηρητικά, καθώς αυτές απαιτούν εκπαίδευση από το χρήστη και αρκετό χρόνο μέχρι ότου τα γραφικά φθάσουν στην οθόνη του υπολογιστή.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα μεγαλύτερα ηλεκτρονικά καταστήματα που λειτουργούν αυτή τη στιγμή βασίζονται σε σελίδες με ελάχιστα γραφικά και πλούσια πληροφορία, όπου αυτή απαιτείται για την περιγραφή του προϊόντος. Ενδεικτικά θα αναφερθούμε στο βιβλιοπωλείο "Amazon", το οποίο διαθέτει σε πελάτες από όλο τον κόσμο περισσότερους από δύο εκατομμύρια τίτλους βιβλίων. Για κάθε βιβλίο υπάρχει μόνο μια φωτογραφία μικρού μεγέθους, περιγραφή του περιεχομένου του και links που οδηγούν σε στοιχεία για το συγγραφέα ή βιβλία της ίδιας θεματολογίας.

Δεδομένου του ότι ο στόχος ενός ηλεκτρονικού καταστήματος δεν είναι μόνο η προβολή του προϊόντος στον πελάτη αλλά και η πώλησή του, θα πρέπει να βρεθούν τεχνάσματα που θα αναγκάσουν το χρήστη να προτιμήσει την ηλεκτρονική αγορά από το να πάρει το αυτοκίνητο του και να κάνει μια βόλτα μέχρι τα μαγαζιά. Ο σημαντικότερος παράγοντας, όπου θα στηριχθούν τέτοια τεχνάσματα, είναι το κέρδος του πελάτη σε χρόνο και χρήμα.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει μειώσει σημαντικά τον ελεύθερο χρόνο του μέσου ανθρώπου. Αν και οι αγορές για αρκετούς είναι ένας τρόπος διασκέδασης, υπάρχουν και καταναλωτές που θα προτιμούσαν να έχουν στη διάθεσή τους κάποιο χρόνο ξεκούρασης, ειδικά όταν η αγορά αφορά τυποποιημένα προϊόντα, όπως είδη σπιτιού, τρόφιμα, βιβλία κ.λ.π. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που θα προτιμούσαν Παρασκευή απόγευμα ή Σάββατο πρωί να απολαμβάνουν τον ελεύθερο χρόνο τους με έναν τρόπο διαφορετικό από το να ψάχνουν απεγνωσμένα για μια θέση στο πάρκινγκ του σούπερ μάρκετ.

Αν οι άνθρωποι αυτοί γνώριζαν ότι μπορούν μέσω του υπολογιστή να παραγγείλουν τα προϊόντα που χρειάζονται σε χαμηλότερη τιμή και με παράδοση στο σπίτι τους, δύσκολα δεν θα αποφάσιζαν να επιλέξουν αυτή τη μέθοδο για τις αγορές τους. Σίγουρα υπάρχουν και περιπτώσεις που τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά - και αυτές αφορούν σε προϊόντα με τα οποία ο πελάτης θέλει να αποκτήσει μια πιο "προσωπική" σχέση. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάποιος να ξεφυλλίσει ένα βιβλίο προτού το αγοράσει ή να ακούσει τα κομμάτια ενός CD. Και για αυτή την περίπτωση υπάρχει λύση και εφαρμόζεται στο εξωτερικό με τη μορφή του "money back guarantee". Δηλαδή, αν δεν σας αρέσει το προϊόν, μας το επιστρέφετε και εμείς σας επιστρέφουμε τα χρήματα.

Καθοριστικός παράγοντας στην ολοκλήρωση της πώλησης είναι και το κομμάτι της συναλλαγής. Σε αυτό τον τομέα το Internet ακόμα δεν έχει κατορθώσει να πείσει για την ασφάλεια που προσφέρει. Ωστόσο, ο καταναλωτής πρέπει να γνωρίζει ότι τα στοιχεία της πιστωτικής κάρτας που χρησιμοποιεί για να κάνει μια ηλεκτρονική συναλλαγή είναι το ίδιο εκτεθειμένα με το να τη δίνει στον σερβιτόρο ενός εστιατορίου ή στον ταμιά ενός καταστήματος. Ο κάτοχος ηλεκτρονικού καταστήματος -ειδικά για πωλήσεις στην Ελλάδα, όπου οι πιστωτικές κάρτες δεν έχουν την ίδια διάδοση με αυτή στο εξωτερικό- θα πρέπει να έχει προβλέψει και μέθοδο πληρωμής με αντικαταβολή. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο για να υλοποιήσει αυτή τη βασική αρχή ονομάζεται personalization. Τόσο οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος όσο και αυτές που χρησιμοποιούν οι χρήστες του Internet για να έχουν πρόσβαση σε αυτό παρέχουν μεθόδους που επιτρέπουν στον

καταστηματούχο να αναγνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη, όχι τόσο ως προς τα προσωπικά στοιχεία του αλλά κυρίως όσον αφορά στις αγοραστικές συνήθειές του.

Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης, κάθε φορά που επισκέπτεται το ηλεκτρονικό κατάστημα, βρίσκεται μπροστά σε μια σελίδα που έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του. Σε αυτή τη σελίδα μπορεί να υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα που έχει αγοράσει μέχρι και την τελευταία επίσκεψή του, νέα προϊόντα που ταιριάζουν στις αγοραστικές συνήθειές του, ακόμα και προσφορές που γίνονται από το κατάστημα ειδικά για τους συχνότερους επισκέπτες.

Συνήθως, για να λειτουργήσει το personalization, θα χρειαστεί ο πελάτης να συμπληρώσει μια φόρμα με πληροφορίες. Στο βιβλιοπωλείο "Amazon", που χρησιμοποιήσαμε ως παράδειγμα προηγουμένως, η φόρμα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις που έχουν δημιουργηθεί για να σκιαγραφήσουν το αναγνωστικό προφίλ του επισκέπτη-πελάτη. Έτσι, κάθε φορά που αυτός επισκέπτεται το βιβλιοπωλείο θα υπάρχει μια σελίδα με όλα τα καινούρια βιβλία που του ταιριάζουν. Επιπλέον, για κάθε βιβλίο που θα διαλέγει θα υπάρχουν και αρκετά άλλα προτεινόμενα από το "Amazon"!

Τη χρονιά που διανύουμε αλλά και αυτές που θα ακολουθήσουν δεκάδες χιλιάδες ανθρώπων θα ανοίξουν ηλεκτρονικά καταστήματα σε κάθε γωνιά του Διαδικτύου. Οι περισσότεροι από αυτούς ίσως σκεφθούν ότι το μόνο που χρειάζεται για την επιτυχία είναι ένα κατάλογος προϊόντων που θα εκτεθεί στα μάτια 50 ή 80 εκατομμυρίων χρηστών. Γεγονός είναι ότι η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος είναι ευκολότερη και λιγότερο ακριβή σε σχέση με ένα παραδοσιακό κατάστημα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι είναι και περίπατος στο πάρκο.

Οι κατασκευαστές λογισμικού έχουν φροντίσει για τη δημιουργία εφαρμογών που με απλές διαδικασίες επιτρέπουν στον καταστηματούχο να σχεδιάσει και στη συνέχεια να δημιουργήσει και να συντηρεί το κατάστημά του. Τις περισσότερες φορές το κόστος αυτών των εφαρμογών είναι υψηλό. Για αυτό το λόγο, σε αγορές όπως η ελληνική, όπου το αγοραστικό κοινό δεν είναι ακόμα μεγάλο, κάποιες εταιρίες αγοράζουν την εφαρμογή και δημιουργούν πολυκαταστήματα, μέσα στα οποία καθένας μπορεί να δημιουργήσει το δικό του κατάστημα.

Όσο πιο σύγχρονες είναι αυτές οι εφαρμογές τόσο περισσότερες δυνατότητες προσφέρουν στον καταστηματούχο και στο χρήστη. Το μόνο πρόβλημα που φαίνεται προσωρινά να παραμένει άλυτο είναι η ολοκλήρωση με ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών που έπονται της πώλησης. Προκειμένου να ξεπεραστεί και αυτό, θα πρέπει οι καταστηματούχοι να φροντίσουν για τη σωστή ενημέρωση αλλά και την κάλυψη των πελατών τους σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα. Τα μηνύματα για το μέλλον είναι περισσότερο από αισιόδοξα, ιδιαίτερα για κάποιες συγκεκριμένες αγορές, όπως αυτή των ταξιδιωτικών πακέτων ή της πώλησης τυποποιημένων αγαθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

12.1 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

Γιατί και πώς συνεχίζουν να επιβιώνουν οι ΜΜΕ παρά τον αμείλικτο ανταγωνισμό από πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις;

Η έρευνα έγινε σε επιχειρήσεις, της πόλης των Πατρών, που ασχολούνται κυρίως με το κλάδο του εμπορίου τροφίμων, επίπλου, φροντιστηριακής εκπαίδευσης, ύφανσης και εμπορίας, SUPERMARKET, παροχή υπηρεσιών INTERNET.

Η επιλογή των εταιριών έγινε τυχαία και επιλέχθηκαν αντιπροσωπευτικά από όλους τους κλάδους, μετά από ραντεβού.

Έγινε συνέντευξη σε περισσότερες από 10 επιχειρήσεις, με τους διευθυντές ή τους προϊστάμενους των καταστημάτων με βάση την ύλη του κυρίως μέρους της πτυχιακής εργασίας μου. Στη διάρκεια της συνέντευξης χρησιμοποίησα μαγνητόφωνο αν και σε κάποιες εταιρίες αρνήθηκαν για λόγους διοικήσεως. Επίσης στη συνέντευξη χρειάστηκε να εξηγήσω ή να διατυπώσω διαφορετικά ορισμένες από τις ερωτήσεις, επειδή ορισμένες λέξεις δεν ήταν κατανοητές. Αυτό δεν ήταν μόνο αδυναμία του ερωτηματολογίου καθώς οι εταιρίες είχαν διαφορετικό αντικείμενο και ήταν από διαφορετικούς κλάδους, αλλά και στην ανομοιογένεια από εταιρία σε εταιρία. Έτσι η χρήση των ερωτήσεων άλλοτε ήταν όπως του ερωτηματολογίου και άλλοτε όπως έπρεπε να προσαρμοστούν για κάθε εταιρία, ανάλογα το προϊόν της. Πάντως το γενικό πλάνο ήταν ίδιο.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας έχει ως ακολούθως:

Ερωτηματολόγιο πρωτογενούς έρευνας

- Βασικά στοιχεία για την επιχείρηση

1. Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;
2. Ποια είναι η νομική φύση της επιχείρησης;

- Προϊόντα και υπηρεσίες

3. Ποιά είναι τα βασικά προϊόντα / υπηρεσίες;
4. Έχετε σχέδια για τη διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων σας;
5. Ποιά είναι τα πιο ανταγωνιστικά προϊόντα σας , τι είναι αυτό που τα κάνει ανταγωνιστικά;

- Τιμή

6. Ποιός θεωρείτε ότι είναι ο κατεξοχήν καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της τιμής;
7. Χρησιμοποιείτε τιμολόγηση με έκπτωση;

- Προώθηση

8. Πως προωθείτε την επιχείρησή σας;

- Τόπος

9. Είστε ικανοποιημένος από την τοποθεσία της επιχείρησής;

10. Η διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών σας γίνεται μόνον από το βασικό κατάστημα σας;

11. Ποιά άλλα κανάλια διανομής έχετε στη διάθεσή σας;

- Πελάτες και κατάτμηση της αγοράς

12. Πως θα περιγράφετε τους πελάτες που αγοράζουν τα προϊόντα σας;

13. Οι πελάτες σας είναι από τη Πάτρα ή από άλλες - γύρο περιοχές της Αχαΐας;

14. Πως επηρεάζουν στη πράξη οι πελάτες την επιχείρησή;

- Ανταγωνισμός

15. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές σας;

16. Η τιμολόγησή σας επηρεάζεται από τους ανταγωνιστές σας;

17. Έχετε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;

18. Έχετε συνειδητά κάνει προσαρμογές στην επιχείρησή σας εξαιτίας του ανταγωνισμού;

19. Έχετε κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές σας;

- Έρευνα αγοράς

20. Έχετε κάνει έρευνα αγοράς, αν ναι, με ποια μορφή;

21. Αν είχατε έναν ερευνητή, σε τι θα του ζητούσατε να εστιάσει την ερευνά του;

- Κρατικές παρεμβάσεις

22. Έχετε ζητήσει από το κράτος βοήθεια ή την υποστήριξη του από τους φορείς (ΕΟΜΜΕΧ κλπ.).

Πρώτη επιχείρηση που επισκέφθηκα ήταν το Κέντρο Επίπλου LA STANDA, όπου ανήκει στον όμιλο Νικολετάτου.

Είναι ανώνυμη εταιρεία η οποία ασχολείται με το εμπόριο, εισαγωγή παντός είδους επίπλου για το γραφείο, το σπίτι, το κατάστημα, το εστιατόριο κ.λ.π. Έχει εργατικό δυναμικό 15 ατόμων και το οργανόγραμμά της έχει ως εξής:

Κεντρική Διεύθυνση	Διευθυντής	τμήμα Πωλήσεων
		-->--- Αποθήκης
		--->--- Λογιστήριο

Εισάγει από την Ιταλία έπιπλα, καθώς συνεργάζεται και με ελληνικές εταιρίες. Σύμφωνα με τον διευθυντή τον κύριο Βαφέα αυτό που τα κάνει ανταγωνιστικά τα προϊόντα της εταιρίας είναι η **μοναδικότητα** και η **αποκλειστικότητα** των ειδών της. Δηλαδή τα προϊόντα τα ίδια, δεν τα βρίσκεις αλλού. Μαζί με τα έπιπλα παρέχει

και είδη σπιτιού, όπως μηχανισμοί κουρτίνας κ.ά. καθώς και τις υπηρεσίες μεταφοράς και τοποθέτησης δωρεάν.

Καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των τιμών είναι το κόστος απόκτησης, δηλαδή αγοράς, μεταφοράς - εισαγωγής, από τη χώρα - τόπο παραγωγής. Μεγάλο ρόλο παίζει και η πληρωμή, εάν είναι της μετρητής ή με επιταγές, ανάλογα επιτυγχάνεται καλύτερη τιμή απόκτησης των προϊόντων.

Πέρα όμως από το κόστος απόκτησης, η εταιρία κάνει στους πελάτες της αρκετές ευκολίες καθώς και εκπτώσεις πληρωμής ή και επιστροφές αν χρειαστεί. Η εταιρία προσπαθεί μέσω των πελατών της και με την καλή εξυπηρέτηση να ικανοποιήσει κάθε γούστο στη ποιότητα, στα χρώματα και στη ποικιλία σχεδίων. Μέσω αυτού του κύκλου πελατών η εταιρία διαφημίζεται από το κάθε σπίτι, γραφείο κ.λ.π., για την ποιότητα των προϊόντων της. Εκτός από αυτή τη διαφήμιση η εταιρία χρησιμοποιεί περιοδικά, εφημερίδες και ραδιόφωνο. Επίσης εισάγει στην αγορά καινούργια προϊόντα, προβάλλοντας το όνομα της σε αυτά. Βέβαια η εταιρία συνεχίζει να κρατά επαφές με τους πελάτες της ενημερώνοντας για νέα προϊόντα κάνοντας δημόσιες σχέσεις στέλνοντας κάρτες και άλλα ενθύμια, καθώς προσκαλεί σε εκθέσεις όταν συμμετέχει. Επίσης τη διαφήμιση στο Internet με sites είναι και αυτή απαραίτητη.

Όσον αφορά την τοποθεσία, ο κύριος Π. Βαφέας μου τόνισε, είναι πολύ καλή λόγω πολλών τετραγωνικών μέτρων και η διαρρύθμιση είναι τέτοια που συμβάλλει στην καλή εικόνα προς τον πελάτη και την ανάδειξη των επίπλων - εφαρμογών στο χώρο της έκθεσης. Ακόμη οι χώροι της εκθέσεως επίπλων δίνουν τη δυνατότητα μετατροπής για τις ανάγκες κάθε θέματος - επίπλου. Όλα αυτά στην είσοδο της πόλης από την Αθήνα στην Ν.Ε.Ο. με χώρους parking πελατών και άνεση.

Στην ερώτηση, πως περιγράφετε τους πελάτες σας, ο κύριος Βαφέας απάντησε, είναι απαιτητικοί και γνώστες του αντικειμένου γνωρίζουν τι ακριβώς θέλουν καθώς προέρχονται κατά κύριο λόγο από κοινωνικές τάξεις μέσου έλληνα και πάνω. Για παράδειγμα δικηγόροι, γιατροί, κ.λ.π.

Γύρω από τον ανταγωνισμό ο διευθυντής της εταιρίας ήταν πολύ καλά ενημερωμένος. Ο χώρος του επίπλου, τόνισε έχει πολύ σκληρό ανταγωνισμό, καθώς τα καταστήματα εμπορίας του είδους μας δεν είναι και λίγα. Γνωρίζοντας τους πιο σκληρούς ανταγωνιστές, και βάζοντας τους σε κατηγορίες ανάλογα την ποιότητα καθώς και την ποικιλία σχεδίων, κλασικό - μοντέρνο κ.λ.π. και ανάλογα τον χώρο που απευθύνονται, το είδος των πελατών για το σπίτι - γραφείο κ.α. κατατάσσεται σε υψηλού επιπέδου προδιαγραφών απευθυνόμενη σε πελάτες με την ανάλογη πνευματική κουλτούρα. Οι κατηγορίες των ανταγωνιστών είναι βασικά τρεις στον αριθμό και είναι : α) τα αντίστοιχα καταστήματα Γεωργιόπουλος, Νικολόπουλος, εν οίκω , β) καταστήματα με παλαιότητα μοντέλων όπου συνεργάζονται με βιοτεχνίες όπως ο Μπάρλος, Νικολάου, Ζωντανός, και γ) στην κατηγορία με χαμηλές τιμές και την αντίστοιχη ποιότητα όπως ο Σακαρίδης.

Κατά πόσο οι ανταγωνιστές τις ίδιας κατηγορίας επηρεάζουν την επιχείρηση; Σε αυτό το ερώτημα ο κύριος Βαφέας είπε, μόνο όταν έχουμε κοινό προμηθευτή, δηλαδή τις ίδιες τιμές ή και μικρότερες σε κάποια ίσως παρεμφερή είδη.

Άλλα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρία λόγω του ανταγωνισμού είναι η αντιγραφή στα μοντέλα της. Τότε έρχεται σε παράθεση με τον πελάτη τονίζοντας την πραγματική διαφορά. Επίσης ανταγωνισμός με μαγαζιά που βρίσκονται πιο κοντά στον καταναλωτή (μαγαζιά μέσα στο κέντρο των Πατρών) δεν υφίσταται.

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές της είναι περισσότερο κοινωνικού χαρακτήρα και είναι : Η αναδουλειά, οι απεργίες, πτώση χρηματιστηρίου, οι ακάλυπτες επιταγές κ.α.

Η επιχείρηση έχει προσωπικό καλά ενημερωμένο γύρω από τα προϊόντα της μορφωμένο, ευγενικό με τους πελάτες του, με γνώση ξένων γλωσσών καθώς και με χαρακτήρα τέτοιο ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Οι πληρωμές ξεκινούν από το βασικό μισθό και φτάνει μέχρι και συμμετοχή στη διανομή κερδών ανάλογα με την εισφορά στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση πωλεί τα εμπορεύματα της, εκτός της περιοχής των Πατρών, και στις γύρω περιοχές όπως, Αχαΐα, Ηλεία, Αιτωλοακαρνανία, χωρίς επιβάρυνση του πελάτη και με εγγύηση για τυχόν ζημίες από απροσεξία της επιχείρησης.

Στην ερώτηση κατά πόσο γίνεται έρευνα αγοράς, η εταιρία κοιτά πάντα για νέα προϊόντα και φροντίζει να κρατά αποθέματα τα εντελώς απαραίτητα την ικανοποίηση των αναγκών της.

Στα μελλοντικά σχέδια της η εταιρία φροντίζει κάποια στιγμή να επεκταθεί με ένα νέο υποκατάστημα όπου ακόμη ερευνάται σε ποια περιοχή θα γίνει.

Η δεύτερη εταιρία όπου έγινε έρευνα ήταν το πολυκατάστημα ηλεκτρικών ειδών και συσκευών **ΔΟΥΒΡΗΣ Α.Ε.Ε.Ε.**

Είναι ανώνυμη οικογενειακού χαρακτήρα, με έξι εταίρους. Υπάρχουν 4 γενικοί διευθυντές, τμηματάρχες και πωλητές. Σύνολο 38 εργαζόμενοι.

Τα προϊόντα της εταιρίας είναι ηλεκτρικά είδη που είναι χωρισμένες σε δύο κατηγορίες : α)λευκά είδη (ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια κ.λ.π.), β)μαύρα είδη (στερεοφωνικά, video, HIF, DVD, κάμερες, ηχοσυστήματα αυτ/του, fax, walkman κ.λ.π.). Άλλα προϊόντα είναι συνδέσεις κινητών και προσεχώς ντήλερ σταθερής τηλεφωνίας.

Η εταιρία εκτός από την πώληση αγαθών παρέχει μεταφορά και τοποθέτηση από εξειδικευμένο προσωπικό στο χώρο που θέλει ο πελάτης, γίνεται ενημέρωση των πελατών για ότι υπάρχει στην αγορά .

Ο διευθυντής κύριος Χ. Δούβρης στη ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένος από το φάσμα των προϊόντων, μου τόνισε πως «*ναι και το τελευταίο καιρό προσπαθήσαμε να ελαττώσουμε αυτό το φάσμα και να κρατήσουμε τα πιο εμπορικά μοντέλα, διότι οι απαιτήσεις της αγοράς είναι καθαρά: χαμηλό κόστος και μεγάλη αποθήκη δεν μπορείς να το πετύχεις αυτό. Εξειδικευόμαστε με την κακή έννοια, δηλαδή γινόμαστε περισσότερο εμπορικοί που σημαίνει αυτό, ότι μπορεί να έχουμε 10 τηλεοράσεις, αλλά στην προκειμένη περίπτωση θα τις κάνουμε 5. Γιατί αυτές τις 5 ζητάει ο πελάτης και να μην καθυστερούμε να του εξηγήσουμε για 10. Στη θέση αυτών θα έχουμε πιο προχωρημένα προϊόντα που δεν μπορούν να βρουν στα άλλα μαγαζιά. Έτσι θα μπορέσουμε να έχουμε εξειδίκευση, με την καλή έννοια.*»

Τα προϊόντα της εταιρίας είναι ανταγωνιστικά γιατί είναι επώνυμα, η επωνυμία τους είναι αυτό που τα κάνει ανταγωνιστικά, το καλό τους όνομα. Η εταιρία ωστόσο ψάχνει για νέα, τα οποία πρωτοποριακά θα προωθήσει στην αγορά και θα είναι αυτά που θα την διαφοροποιεί από τα άλλα καταστήματα.

«Καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των τιμών είναι, το χαμηλό κόστος λειτουργίας», λέει ο κύριος Χ. Δούβρης. «Δυστυχώς, όμως δεν μπορείς να το καταφέρεις αυτό. Δεδομένου ότι για να έχεις εξειδικευμένο προσωπικό με περισσότερες γνώσεις και όχι απλούς πωλητές, πρέπει να τους πληρώσεις σωστά. Άρα το κόστος λειτουργίας αυξάνει. Στο αντίποδα όμως έχουμε καλύτερη παροχή υπηρεσιών στο πελάτη, ο οποίος πληρώνει κάτι παραπάνω, για το ίδιο προϊόν, ενώ το βρίσκει αλλού φθηνότερα. Όμως ξέρει ότι θα έχει τη σωστή πληροφόρηση, σωστή λειτουργία του τμήματος, γιατί ένα προϊόν δεν είναι μόνο να το πάρεις και να το στήσεις να μπορεί να λειτουργήσει σωστά, πρέπει και να το ρυθμίσεις σωστά.»

Τα ανταγωνισμός όμως δεν επιτρέπει, η εταιρία, να πάρει το αντίτιμο της καλής υπηρεσίας, γι' αυτό οι τιμές πρέπει τουλάχιστον να είναι ίδιες. Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρία κάνει χρήση προϊόντων «κράχτη». Συγκεκριμένα : «Σε πολλές περιπτώσεις προϊόντων τα οποία είναι από εισαγωγή δική μας, είτε από κάποιο εισαγωγέα που πέτυχε ένα ιδιαίτερο στοκ και ο ίδιος δεν μπορεί να το απορροφήσει στην αγορά μόνος του, και ζητά τη βοήθεια μας, κάνουμε καλύτερη τιμή από τους άλλους ανταγωνιστές μας προσφέροντας περισσότερες προσφορές.»

Η εταιρία κάνει ευκολίες πληρωμής, καθώς και σε εποχιακές εκπτώσεις, σε όλα τα είδη της με χαμηλές δόσεις.

Η προώθηση της εταιρίας γίνεται με διαφήμιση (ραδιόφωνο, τηλεόραση) καθώς και με γιγαντοαφίσες σε επιλεγμένα σημεία στη περιοχή. Επίσης με τις προσωπικές σχέσεις του καταστήματος με το κοινό κάνει την εταιρία ακόμη πιο γνωστή. Επίσης μέσω του internet με την εταιρία electronet με την οποία συνεργάζονται έχοντας και ειδικό site.

Από την τοποθεσία η εταιρία είναι απόλυτα ικανοποιημένη, διότι βρίσκεται στο κέντρο της Πάτρας. «Έχουμε δύο βασικά πλεονεκτήματα, διότι η Μαιζώνος είναι βασικός δρόμος, που θα περάσει όποιος περάσει μέσα από τη Πάτρα και το άλλο θετικό είναι ότι τι κατάστημα δεν έχει μπροστά κολώνες. Αυτό είναι μια διαφοροποίηση του δρόμου όλου. Σοβαρό μειονέκτημα που έχει η τοποθεσία, είναι η έλλειψη parking.

Οι χώροι του καταστήματος είναι αρκετά μεγάλοι και εξυπηρετικοί, με πλούσια ποικιλία προϊόντων στην έκθεση. «Οι χώροι που έχουμε στο κατάστημα μας για την προώθηση των προϊόντων είναι περισσότεροι απ' ό τι χρειάζεται και προσπαθούμε να ελαττώσουμε αυτό το χώρο. Για παράδειγμα έχουμε εγκαταστήσει 40 κουζίνες εντοιχιζόμενων. Όλοι στην αγορά, χρησιμοποιούν 18. Με 40 είσαι εκτός συναγωνισμού. Μπορείς να το κάνεις αυτό και με 20 και στον υπόλοιπο χώρο τοποθετείς άλλα καινούργια προϊόντα. Όπως Η/Υ, ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, DVD, projectors τοποθετημένους αξίας 2500000,3000000,1000000, που δεν υπάρχουν αυτή τη στιγμή στη Πάτρα.»

Στην ερώτηση πως περιγράφεται τους πελάτες σας ο Φ. Δούβρης μου είπε: «Οι πελάτες μας είναι όλων των κατηγοριών ,κοινωνικά, οικονομικά, και ηλικιακά.

Υπάρχουν πολλοί διερευνητικοί πελάτες, που για να τους κρατήσεις, είναι πολύ δύσκολο. Ο τζίρος μας είναι σε πολύ ανεβασμένο επίπεδο στη Πάτρα. Αυτό σημαίνει ότι είμαστε πολύ ανταγωνιστικοί και ότι αν σε μας μπαίνουν 8 και ψωνίζουν 2, στους άλλους μπαίνουν οι 8 και ψωνίζει ο μισός ή καθόλου, αν θα μπου οι 8.»

Από πια περιοχή είναι οι πελάτες σας η απάντηση ήταν: « Είναι από τη περιοχή της Πάτρας αλλά και εκτός Πατρών. Είναι από το Πύργο, Κεφαλονιά, Ζάκυνθο. Αυτή τη στιγμή ετοιμαζόμαστε να κάνουμε δύο υποκαταστήματα στη Κεφαλονιά και Ζάκυνθο αντίστοιχα. Ήδη ανοίξαμε ένα στο Ψαροφάι. Κάναμε μια μικρή έρευνα και διαπιστώσαμε ότι το κατάστημα στη Μαιζώνος έχει πελάτες μεσαίου και υψηλού επιπέδου, είτε πνευματικού: μορφώσεως κ.λ.π., είτε οικονομικού. Σε αντίθεση με το υποκατάστημα στο Ψαροφάι που είναι μεσαίου - χαμηλού,(π.χ. φοιτητές) άλλα κοινωνικά στρώματα Υπάρχουν πελάτες που είδαν από μακριά, σταμάτησαν είδαν ,και έφυγαν και ξαναήρθαν και ψώνισαν.»

Κατά πόσο επηρεάζουν οι πελάτες την επιχείρησή σας, ο διευθυντής μας είπε:

« Σίγουρα!! Ακολουθούμε τη γραμμή των πελατών. Έχουμε φθάσει στο σημείο να τους καθοδηγούμε κιόλας. Δηλαδή έρχεται ένας πελάτης και ζητάει το DVD το τάδε. Του λέμε ενημερωμένοι ότι μπορούμε να το φέρουμε με παραγγελία. Όμως αυτό το DVD δεν έχει κάποια πλεονεκτήματα που έχει το δικό μας και είναι αυτό. Οπότε τον καθοδηγούμε και έμμεσα. Όμως, τις τελικές αποφάσεις, τις παίρνει ο πελάτης.»

Γύρω από τον ανταγωνισμό ο κύριος Φ. Δούβρης τόνισε: «Είναι τα Αθηναϊκά καταστήματα, τα οποία είναι πολύ δυνατά γιατί χρησιμοποιούν διαφήμιση στα μεγάλα κανάλια, τα αθηναϊκά. Ο μόνος τρόπος για να προσελκύσουμε κόσμο, δεν είναι ούτε οι γνωριμίες που έχουν οι γενικοί διευθυντές των πολυκαταστημάτων στη Πάτρα, οι οποίοι είναι αθηναίοι, άρα παραμένει να είναι η τιμή, είτε μετρητοίς, είτε με δόσεις. Μας δημιούργησαν σοβαρό πρόβλημα στην αρχή, όταν ο κύριος Κορασίδης βγήκε και είπε για τη τιμή των μετρητών με 12 ή 36 δόσεις, αλλά είδαμε ότι η τιμή των μετρητών τους, ήταν η τιμή των δόσεων, η δική μας. Οπότε βάλαμε στη βιτρίνα μας τις τιμές των μετρητών. Έτσι εμείς λέγαμε μετρητοίς 150, ενώ αυτοί μετρητοίς 200. Άρα ο πελάτης είδε ότι δεν ήταν πραγματική τιμή των μετρητών, αλλά εικονική.»

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας είναι: « η εξυπηρέτηση, η γνώση μας στο προϊόν, που δεν έχουν οι άλλοι αυτή τη στιγμή στην αγορά. Στα δικά μας είδη, υπάρχουν συνεχώς καινοτομίες. Γίνονται, βέβαια σεμινάρια, που συμμετέχουν οι εργαζόμενοι μας, που παράλληλα είναι και σύμβουλοι πωλήσεων, και παρακολουθούν με ζήλο ότι καινούργιο που είναι καινοτόμο.

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές η εταιρία έχει : «Το service των εταιριών, το οποίο δεν είναι σωστό. Ταλαιπωρούν οι εταιρίες εμάς και εμείς τους πελάτες. Δυστυχώς, όμως δεν μπορούμε να αφήσουμε τους πελάτες χωρίς προϊόν, οπότε έχουμε βρει εναλλακτική λύση, παροχή υπηρεσίας δικής μας και έχουμε κάποια κρατήσει κάποια μηχανήματα, τα οποία είναι στοκ και τα δίνουμε προς εξυπηρέτηση στους πελάτες, έναντι των δικών τους που τα έχουν δώσει για service. Δεν είναι ίδιας ποιότητας αλλά κάνει τη δουλειά του ο πελάτης και δεν ξεμένει».

Η εταιρία κάνει πολύ συχνά έρευνα αγοράς για να δει κατά πόσο ανταγωνιστική είναι οι τιμές της σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Στην ερώτηση τι θα ήθελε να μάθει περισσότερο ο διευθυντής μου είπε: «αυτή τη στιγμή θα

ήθελα να μάθω πόσο κοντά στο κόστος πωλούν οι ανταγωνιστές. Αυτό δείχνει αδυναμία τους να κρατήσουν ψηλά τις τιμές γιατί δεν έχουν άλλο τρόπο να κρατήσουν τον πελάτη. Αλλά πρέπει να τους ακολουθήσουμε κι' εμείς πιστά, αρκετά κοντά, ώστε να χάνουμε από το κέρδος μας, αλλά κρατάμε τους πελάτες.»

Όσο για το τι πιστεύει για την κρατική βοήθεια, εάν υπάρχει υποστήριξη κρατική ο Φ. Δούβρης μου απάντησε : «Η σοβαρή καινοτομία, η οποία διευκόλυνε αρκετά ήταν το πρόγραμμα STAGE που εφαρμόστηκε, το οποίο έδωσε φθηνό εργατικό δυναμικό σε επιχειρήσεις, για να μπορούν να ανταγωνιστούν τους υπόλοιπους. Βέβαια είχε κ' ένα αρνητικό το ότι αυτοί οι εργαζόμενοι να πωλούν ή να είναι βοηθητικοί δεν μπορούν γιατί δεν έχουν τις γνώσεις, την εμπειρία και τη δύναμη. Μας διευκόλυναν από κάποιες δουλείες που κάναμε εμείς. Αυτοί που μπαίνουν σε τέτοιου είδους μαγαζιά (εξειδικευμένα) παίρνουν πολύ καλά - θετικά στοιχεία για τη ζωή τους, είτε γιατί θα μείνουν μετά εδώ, είτε και να έχουν σαν προϋπηρεσία σαν εξειδίκευση».

Έτσι το εργατικό δυναμικό της εταιρίας είναι : «Άτομα που έχουν διάθεση για δουλειά, να έχει αντίληψη και ευρύ πνεύμα». Σαν εταιρία χρησιμοποιεί και μια σειρά από κίνητρα ψυχολογικά, κοινωνικά και οικονομικά, με τα οποία αμείβονται οι εργαζόμενοι .«Οικονομικά είναι bonus που θα πάρουν, αν πωλήσουν κάποιο προϊόν, είτε γιατί έκαναν το τζίρο τους, είτε γιατί αυτό το προϊόν είχε κάποιο έξτρα bonus, το οποίο είναι για το συγκεκριμένο προϊόν. Τα ψυχολογικά κίνητρα είναι ένα μπράβο μπροστά στους υπόλοιπους πωλητές, το οποίο τους δυναμώνει. Τα κίνητρα τα οποία ανεβάζουν κοινωνικά είναι έχοντας δυνατό τζίρο, δυνατή πώληση, μπορεί να ανεβαίνει κοινωνικά στρώματα, αλλάζει θέσεις, δηλαδή από υπάλληλος - τμηματάρχης - προϊστάμενος κ.λ.π.».

Στη τελευταία ερώτηση ο κύριος Φ. Δούβρης, όσον αφορά τις εποχιακές διακυμάνσεις της αγοράς, π.χ. το καλοκαίρι που λείπει ο κόσμος, σε περιπτώσεις αναδουλειάς μου απάντησε: «Καταρχήν, είμαστε ενάντια στο να απολύουμε εργαζόμενους. Εμείς έχουμε πολύ δουλειά, τώρα τον Δεκέμβριο και τον Ιούνιο, Ιούλιο. Το Γενάρη, Φλεβάρη, Μάρτη, Απρίλη, δεν μπορούμε να πούμε είναι κάτι το ιδιαίτερο. Όμως τα άτομα που έχουμε στην επιχείρηση είναι τουλάχιστον από 5 έως 8 χρόνια. Δεν μπορείς να τα διώξεις για 2 λόγους . α) έχουν το δικό τους κοινωνικό κύκλο, έχουν τους μόνιμους πελάτες τους και β) ότι για να κάτσεις να εκπαιδεύσεις άτομα, τα οποία θα τα έχεις μόνο τον Δεκέμβριο - να τα διώχνεις και να τα ξανά-εκπαιδεύεις για να τα έχεις τον Ιούνιο, δεν καταφέρνεις το μέγιστο της απόδοσης. Τους ακριβοπληρώνουμε μεν, αλλά έχουμε αποτέλεσμα, πολύ καλύτερο, από τους εποχιακούς».

Στη συνέχεια κάνω έρευνα σε ένα γνωστό στη Πάτρα όμιλο, τον όμιλο Βέργη . Συγκεκριμένα στο Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ .

Όλος ο όμιλος αποτελείται: α) Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ (όπου και ερευνώ), β) φροντιστήριο ξένων γλωσσών, και όλα υπάγονται στο Δ.Σ. ΒΕΡΓΗ.

Τα Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ είναι ομόρρυθμος εταιρία (βάση νομοσχεδίου), μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οικογενειακού χαρακτήρα. Το οργανόγραμμα του Ι.Ε.Κ. έχει ως εξής:

Ιδιοκτήτης , σχολάρχης, διευθυντής, αναπληρωτής διευθυντής, καθηγητές, γραμματεία, λογιστήριο.

Τα προϊόντα – υπηρεσίες του Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ είναι οι ακόλουθες:

Εκπαίδευση οργανωμένη από το κράτος – Κρατική πιστοποίηση, σε διάφορα τμήματα και ειδικότητες:

- Διοικητικό – οικονομικό στέλεχος επιχειρήσεων
- Ειδικός μηχανογραφημένου λογιστηρίου.
- Ειδικός φοροτεχνικού γραφείου
- Ειδικός εφαρμογών πληροφορικής
- Ειδικός εφαρμογών αισθητικής
- Ειδικός εμπορίας διαφήμισης και προώθησης προϊόντων marketing
- Ειδικός διαφήμισης
- Ειδικός κινησιοθεραπείας
- Ειδικός οδοντικής – ορθοπεδικής πορσελάνης.

Άλλες υπηρεσίες που παρέχονται στους σπουδαστές είναι:

- Δυνατότητα σπουδών στην Αγγλία για απόκτηση bachelor και master, καθώς και συνέχιση σπουδών στο Aglia polytechnic university of London
- Δυνατότητα χειρισμού και προγραμματισμού Η/Υ
- Πρακτική εργασίας πριν από την παράδοση του πτυχίου για καλύτερη εξειδίκευση του εκπαιδευόμενου στον τομέα που σπούδασε.

Το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ πριν δημιουργήσει κάποια ειδικότητα λόγω της εμπειρίας του, γίνεται έρευνα αγοράς, δηλαδή ποιες είναι οι ανάγκες των σημερινών επιχειρήσεων (κάθε μορφής) σε ειδικότητες κ.λ.π. Με λίγα λόγια οι ειδικότητες είναι στην επικαιρότητα γι' αυτό πολλές φορές αναγκάζονται να καταργούν και να εφαρμόζουν καινούργιες. Ο οργανισμός επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, Ο.Ε.Ε.Κ., βάση των καταλόγων του το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ επιλέγει αυτές που είναι πιο εμπορικές .

Αυτό που κάνει πιο ανταγωνιστικό το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ είναι, η εμπειρία των 40 ετών μέχρι σήμερα, η εγγύηση του ονόματος καθώς και η συνέπεια μαζί με την υπευθυνότητα στην εκπαίδευση των σπουδαστών. Η πιο ανταγωνιστική ειδικότητα των Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ είναι, οικονομία διοίκησης – πληροφορικής, γιατί είναι πρωτοπόροι στην εφαρμογή τους σε όλη τη νοτιοδυτική Ελλάδα.

Τα δίδακτρα των Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ είναι σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους γιατί έχουν ιδιόκτητους χώρους και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γενικότερη οικονομική κρίση που μαστίζει τη μεσαία κοινωνική τάξη, όπου αντλούν το υλικό τους.

Η προώθηση, σύμφωνα με τη γραμματέα των Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ, γίνεται από τους αποφοίτους (που είναι και οι πιο ζωντανή διαφήμιση). Παράλληλα προβάλλονται στα μέσα ενημέρωσης (ραδιόφωνο, περιοδικά, τηλεόραση, εφημερίδες) καθώς και σε διαφημιστικές ταμπέλες κάθε αρχή σπουδαστικής περιόδου. Το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ έχει στη διάθεση των χρηστών του Internet ειδικό site με τις ειδικότητες και με αναλυτική αναφορά του εκπαιδευτικού προσωπικού και με βιογραφικό σημείωμα.

Το κτίριο των Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ βρίσκεται στο κέντρο των Πατρών, στην διασταύρωση των οδών Ρήγα Φεραίου και Αράτου. Είναι κοντά στις αστικές και υπεραστικές συγκοινωνίες που αυτό εξυπηρετεί τους σπουδαστές κάθε τμήματος. Διαθέτει 40 αυτόνομες αίθουσες, καθώς αυτονομία χώρων σε πενταόροφη πολυκατοικία. Ένα βασικό πρόβλημα είναι η έλλειψη parking.

Το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ απευθύνεται σε μεσαία κοινωνικά στρώματα και έρχονται από όλη την Ελλάδα. Περιοχές όπως ο Πύργος, η Αχαγιά, το Αίγιο, ως και από τη Ρόδο έρχονται σπουδαστές για την παρακολούθηση των ειδικοτήτων που έχουν επιλέξει. Στην πόλη των Πατρών επειδή βρίσκονται το Παν/μιο τα Τ.Ε.Ι. και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, συνδυάζουν την παράλληλη μόρφωσή και άλλων μελών μιας οικογένειας, που ήδη έχει έρθει κάποιο μέλος της για σπουδές, στη φοίτηση των Ι.Ε.Κ.

Σύμφωνα με τη γραμματέα των Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ, κυρίως ανταγωνιστής είναι αυτοί που κάνουν διαφήμιση πανελλαδικά, όπως τα μεγάλα αθηναϊκά ιδιωτικά Ι.Ε.Κ., λόγω πανελλαδικής τηλεοπτικής διαφήμισης σε μεγάλα τηλεοπτικά κανάλια (Mega, ANTI, κλπ.).

Η δημιουργία πολλών δημοσίων Ι.Ε.Κ. στη περιφέρεια δημιουργεί πολύ σοβαρό πρόβλημα στη λειτουργία των ιδιωτικών Ι.Ε.Κ. Γιατί τα παιδιά ενώ γνωρίζουν τη διαφορά της παρεχόμενης εκπαίδευσης μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών επιλέγουν το δημόσιο γιατί είναι δωρεάν η εκπαίδευση. Δίνουν μόνο μια συμβολική καταβολή διδάκτρων κάθε αρχή εξαμήνου.

Σοβαρές αρνητικές επιδράσεις των ανταγωνιστών προς τα Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ, είναι η δημιουργία αθέμιτου ανταγωνισμού, όπως παραπλανητική διαφήμιση κάθε μορφής. Ακόμη άλλη επίδραση των ανταγωνιστών είναι η δημιουργία ειδικοτήτων λόγω ανταγωνισμού. Στην ερώτηση εάν η τιμολόγηση των διδάκτρων επηρεάζεται από τους ανταγωνιστές η γραμματέας της σχολής μου απάντησε πως «ναι, και προσπαθούμε να λειτουργούμε με ειλικρίνεια, συνείδηση, αφήνοντας στην άκρη της ανταγωνιστικές κόντρες που πολλές φορές έχουν οικονομικά προβλήματα.»

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές το Ι.Ε.Κ. ΒΕΡΓΗ έχει και παρουσιάζονται στον εξής τομέα του κράτους : «Είναι οι κρατικές παρεμβάσεις δηλαδή μπορεί να θεσπίσει μεταβολές σε ένα θεσμό λειτουργίας Ι.Ε.Κ. - Τ.Ε.Ε. με απρόβλεπτες συνέπειες για μας, σ' ένα είδη θεσμό λειτουργίας Ι.Ε.Κ.- Τ.Ε.Ε».

Επόμενη επιχείρηση που θα ασχοληθώ είναι τα γνωστά GOODY'S εστιατόρια.

Συγκεκριμένα λέγονται ταχυεστιατόρια , δηλαδή εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης. Η εταιρία GOODY'S είναι εταιρία franchises και εδώ στη Πάτρα τα υποκαταστήματα ανήκουν στον κύριο Ι. Οικονομόπουλο. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης έχει ως εξής:

Κεντρική διεύθυνση , διευθυντές υποκαταστημάτων, που είναι και υπεύθυνοι καταστημάτων, εργαζόμενοι - ημερομίσθιοι. Σύνολο εργαζομένων 33.

Τα προϊόντα της εταιρίας είναι από αγνά υλικά και χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: Σαλάτες, σάντουιτς, hamburger, κυρίως πιάτα, ζυμαρικά, αναψυκτικά, γλυκά. Επίσης διαθέτει και παιδικά γεύματα με δώρα έκπληξη, και salad bar.

Τελευταία χρησιμοποιεί και νηστίσιμα γεύματα λόγω σαρακοστής με όσπρια, λαχανικά, και γαρίδες. Άλλες υπηρεσίες της εταιρίας είναι και η διοργάνωση παιδικών πάρτι στο χώρο του καταστήματος.

Η πελατεία των καταστημάτων GOODY'S είναι όλες οι ηλικίες, επαγγελματίες, φοιτητές, μαθητές, μικρά παιδιά, καθώς και μεγάλης ηλικίας άνθρωποι απλοί καθημερινοί, όλων των κοινωνικών τάξεων χωρίς ταμπού για τα εστιατόρια. Ύστερα από έρευνα της εταιρίας που έγινε εντός των καταστημάτων βρέθηκε ότι οι πωλήσεις σε παιδικό γεύμα είναι ιδιαίτερα αυξημένες καθώς και η προσέλευση ενηλίκων στα καταστήματα είναι αισθητή. Ακόμη με την ίδια έρευνα είδαν ότι η πελατεία σε μεγάλο βαθμό είναι ικανοποιημένη από τα είδη και την ποιότητα των προϊόντων.

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο καταστήματος Υψηλών Αλωνίων μεγάλη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση των τιμών παίζει το κόστος των πρώτων υλών και το κόστος λειτουργίας των καταστημάτων. Φυσικά οι χαμηλές τιμές προσελκύουν πελατεία αλλά η φήμη, το όνομα και η ποιότητα και η γρήγορη εξυπηρέτηση είναι αυτό που καταξιώνει το όνομα GOODY'S στο χώρο του. Επίσης το καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό που με ευγένεια και χαμόγελο, και γεμάτο προθυμία είναι που κάνουν το χώρο του καταστήματος φιλικό και ζεστό προς τον πελάτη.

Ανταγωνιστικά προϊόντα των GOODY'S είναι το CLUB SANDWICH και το BURGER. Το πρώτο λόγω της ποιότητας και της ποσότητας σε σχέση με την τιμή του και το δεύτερο λόγω της ποιότητας που έχει το μπιφτέκι.

Λόγω του *fransicing* τα καταστήματα GOODY'S δεν μπορούν να κάνουν έκπτωση στα προϊόντα τους. Ωστόσο πολύ συχνά έχουν προσφορές στα γεύματα συνοδεύοντας με δωρεάν αναψυκτικό ή άλλα δώρα π.χ. τα Χριστούγεννα δώρο ένα κουκλάκι με ένα συγκεκριμένο γεύμα. Ο υπεύθυνος του καταστήματος μου είπε ότι η τιμή της συγκεκριμένης προσφοράς δεν συμπεριλαμβάνει κανένα κέρδος ως προς το δώρο. Η αξία π.χ. του δώρου είναι 500 δρχ. στη τιμή συμπεριλαμβάνεται χωρίς κέρδος για την εταιρία.

Η εταιρία χρησιμοποιεί τη διαφήμιση και μάλιστα του τύπου υπενθύμισης προς τους καταναλωτές με το σλόγκαν «GOODY'S καλύτερα δεν γίνεται». Φυσικά το κύριο λόγο τον έχει η κεντρική διοίκηση (είπαμε πως η εταιρία είναι *fransicing*) και χρησιμοποιεί τα μεγάλα αθηναϊκά κανάλια σε συνεργασία και με τα τοπικά για την προβολή της στην τηλεόραση. Σε τοπικό επίπεδο διαφημίζεται και στο ραδιόφωνο καθώς και στις εφημερίδες. Προώθηση των προϊόντων γίνεται εντός του καταστήματος με διάφορα διαφημιστικά φυλλάδια σε ειδικά πόστα ή στα τραπέζια, μπροστά στο ταμείο κ.α. Ακόμη γίνεται χρήση παρότρυνσης από τους υπαλλήλους της εταιρίας για κάποιο είδος που συνήθως είναι καινούργια προϊόντα.

Η τοποθεσία που είναι το κατάστημα είναι αρκετά ικανοποιητική, σύμφωνα τον διευθυντή. Τα Ψηλά Αλώνια είναι περιοχή για τον περίπατο και την χαλάρωση των πατρινών καθώς και η παιδική χαρά - παιδότοπος μαζεύουν αρκετό κόσμο. Όμως η περιοχή έχει σοβαρό πρόβλημα σε ώρες αιχμής συνήθως απογευματινές ώρες, που είναι το parking. Άλλη επισήμανση που έγινε από το διευθυντή είναι ότι η περιοχή εκεί δεν έχει αγορά - market. Τελευταία άνοιξε και άλλο αντίστοιχο κατάστημα ανταγωνιστικής εταιρίας με το πλεονέκτημα του χώρου, ότι έχει ειδικό χώρο για τη

φύλαξη παιδιών (παιδότοπο). Άλλο σοβαρό πρόβλημα του καταστήματος είναι η έλλειψη αποθηκευτικού χώρου ικανό για να καλύψει πλήρως τις ανάγκες τους. Ο υπάρχων χώρος είναι περιορισμένος.

Κύριοι ανταγωνιστές των GOODY'S είναι όλα τα ταχυεστιατόρια. Άλλοι ανταγωνιστές είναι τα HABBΟ, και τα McDonald's. Ωστόσο η εταιρία έχει ανοίξει σύνολο δύο υποκαταστήματα στο κέντρο της Πάτρας. Το ένα στη πλατεία Όλγας, και το άλλο στα Ψηλά Αλώνια. Υπάρχει και άλλο ένα εκτός Πατρών στην εθνική οδό Πατρών - Αθηνών στο ύψος του Ρίου. Η εταιρία σκοπεύει να ανοίξει άλλο ένα στο χώρο όπου γίνεται εμπορικό κέντρο στη περιοχή παραλία στο συγκρότημα πρώην ΒΕΣΣΟ.

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές είναι οι απεργίες των οδοκαθαριστών, οι διακοπές ρεύματος που επηρεάζουν άμεσα τα προϊόντα, καθώς και τα προβλήματα των μεταφορικών δηλαδή οι προμηθευτικές μεταφορές από την Αθήνα προς την επαρχία. Άλλο πρόβλημα είναι οι χώροι εκτός των καταστημάτων όπου εκεί δεν μπορούν να επέμβουν δραστικά, είναι τα πεζοδρόμια οι χώροι που καταλαμβάνουν στις πλατείες κ.α.

Σε εποχιακές διακυμάνσεις η εταιρία προσλαμβάνει extra προσωπικό είδη εκπαιδευμένο (εποχιακό) κυρίως το καλοκαίρι, και σε περιόδους νηστείας έχει ανάλογα προϊόντα.

Επίσης η εταιρία για την καλύτερη λειτουργία της συμμετέχει σε επιδοτούμενα σεμινάρια που αφορούν την υγιεινή, εξυπηρέτηση πελατών, και τα τρόφιμα. Τα σκεπτικό και η νοοτροπία των υπαλλήλων στην εταιρία είναι η ικανοποίηση του πελάτη στο καλύτερο δυνατόν σημείο. Για παρότρυνση του προσωπικού η εταιρία δίνει bonus στους εργαζόμενους. Η εργασία στα καταστήματα είναι αρκετά κουραστική επίμονη, και συνηθισμένη. Για την καταπολέμηση της ρουτίνας και για αποφυγή μείωσης της απόδοσης του προσωπικού η εταιρία προσπαθεί να αποζημιώσει με διάφορα bonus, επαίνους και διακρίσεις. Το κατάστημα στα Ψηλά Αλώνια έχει διακριθεί, έχει βραβείο καλής λειτουργίας σε όλη την Ελλάδα.

Άλλη εταιρία που έχει σχέση με το χώρο των τροφίμων είναι η ACHAIA FOOD'S. Ανήκει στον όμιλο του Γ.Αποστολόπουλου όπως και τα HABBΟ, το γραφείο τουρισμού ΚΑΡΛΟΣ κ.λ.π.

Η ACHAIA FOOD'S είναι εταιρία παρασκευής φαγητών και catering με πείρα δέκα ετών στη πόλη της Πάτρας. Έχει νομική μορφή σαν εταιρία περιορισμένης ευθύνης, λόγω μειωμένου κίνδυνου (ρίσκου), και παράλληλα έχει κάθε λογής κίνητρα δανειοληπτικής και νομικής φύσεως.

Η εταιρία απασχολεί εννέα εργαζόμενους και το οργανόγραμμα της είναι ως εξής: υπεύθυνος catering

Διαχειριστής ---»---»--- παρασκευής τροφίμων (μάγειρας)

---»---»--- λογιστηρίου και μισθοδοσίας

---»---»--- προμηθειών

Το προσωπικό της επιχείρησης το χαρακτηρίζει η συνέπεια, η σοβαρότητα, καθώς και η πολύχρονη εμπειρία του στο χώρο καθώς όλοι έχουν προϋπηρεσία και είναι γνώστες του αντικειμένου τους.

Τα προϊόντα της εταιρίας είναι μαγειρευτά φαγητά (ντολμαδάκια, μελιτζάνες με κιμά, κολοκύθια με ρύζι κ.α.) καθώς και ορεκτικά (διάφορα είδη όπως καναπεδάκια) για τις περιπτώσεις μπουφέ στο catering. Επίσης παρέχει και όλα τα είδη ποτών και κρασιών.

Άλλες υπηρεσίες που έχει η εταιρία είναι η μεταφορά και διάθεση των προϊόντων της στο χώρο που επιθυμεί ο πελάτης με αυτοκίνητα της εταιρίας, καθώς και η οργάνωση εκδηλώσεων φαγητού και ποτού, πάλι όπου ζητηθεί.

Φυσικά το μενού της κάθε εκδήλωσης είναι προκαθορισμένο και σύμφωνο με το γούστο και την αρέσκεια κάθε πελάτη, και φυσικά και με την ανάλογη οικονομική δυνατότητα.

Τα προϊόντα της εταιρίας παρασκευάζονται αυθημερόν και στέλνονται αμέσως πάντα φρέσκα σε υγιεινές συσκευασίες, σε χώρους παρασκευής υγειονομικά καθαρούς. Εξ άλλου το γεγονός αυτό, είναι ότι τα προϊόντα της εταιρίας γίνονται έτσι ανταγωνιστικά, έναντι των άλλων εταιριών catering.

Στην ερώτηση που έγινε για το αν υπάρχουν σχέδια διεύρυνσης των προϊόντων ο κύριος Ζαφειράκης τόνισε ότι «οι μάγειροι ενημερώνονται συχνά για νέα παρασκευάσματα, η εταιρία έχει συμμετοχή σε εκθέσεις ή επισκέπτεται αυτές στη Γαλλία και σε άλλες χώρες προκειμένου να πάρει νέες ιδέες και απόψεις. Παράλληλα γίνονται συχνά σεμινάρια στο προσωπικό που συμμετέχει στην παρασκευή φαγητού επιδοτούμενα ή όχι.»

Παράγοντας διαμόρφωσης των τιμών είναι το κόστος λειτουργίας (πάγια έξοδα κ.λ.π.) καθώς και οι τιμές που επικρατούν στην αγορά. Τα τελευταία πέντε χρόνια η εταιρία έχει συγκρατήσει τις ίδιες τιμές στα προϊόντα της παρόλο τις αυξήσεις στα είδη πρώτων υλών (είδη παρασκευής προϊόντων). Ωστόσο η εταιρία κάνει εκπτώσεις στους πελάτες, και ευκολίες και ανάλογα τον τζίρο του που έχει κάθε φορά.

Η προώθηση της εταιρίας σε ένα μεγάλο ποσοστό γίνεται από τους πελάτες, τις γνωριμίες και τον κύκλο γνωριμιών του ομίλου. Παράλληλα γίνεται διαφήμιση σε έντυπο υλικό (εφημερίδες, περιοδικά, κ.λ.π.) καθώς και μέσα από χορηγίες σε διάφορες εκδηλώσεις οικονομικού, και κοινωνικού χαρακτήρα (εκδήλωση στον Αστέρα money & show). Όλα αυτά συν τη φήμη της ποιότητας που έχουν τα προϊόντα της εταιρίας αλλά και τη γεύση. Δεν αρκεί να έχεις ποιότητα των προϊόντων, στο χώρο των τροφίμων - catering αλλά και γευστικές απολαύσεις, λέει ο υπεύθυνος λογιστηρίου κύριος Ζαφειράκης.

Η ACHAIA FOOD'S στεγάζεται στο κέντρο της Πάτρας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία εύρεσης χώρου στάθμευσης για τους πελάτες της αφού ήδη υπάρχει ένας μικρός υποτυπώδης χώρος για τα αυτοκίνητα της εταιρίας. Στο μέλλον η εταιρία, είναι στα πλαίσια έρευνας αυτή τη στιγμή, θα αποκτήσει μεγαλύτερους χώρους για την καλύτερη εξυπηρέτηση της.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι συνήθως εστιατόρια, ταβέρνες, όσον αφορά το μαγειρευτό φαγητό και ελάχιστα ιδιώτες στον τομέα αυτό, ενώ στο χώρο του catering έχουμε κυρίως ξενοδοχεία, επιχειρήσεις για περιπτώσεις μπουφέ, εκδηλώσεις συνεστιάσεων γάμου, βαπτίσεων κ.λ.π. Οι πελάτες είναι συνήθως ντόπιοι πατρινοί και όχι από άλλες περιοχές. Οι πελάτες επηρεάζουν την επιχείρηση με παρεμβάσεις

τύπου παραπόνων που αφορούν το είδος του φαγητού την ποσότητα, που ποικίλει από πελάτη σε πελάτη.

Ανταγωνιστές η επιχείρηση έχει επιχειρήσεις ομοειδής στο χώρο του catering, όπως την εταιρία Λάγιος, κ.α. Η εταιρία προσπαθεί με την αγορά πρώτων υλών από την πηγή, χωρίς μεσάζοντες, για να αυξήσει το περιθώριο κέρδους έτσι ώστε να μπορεί να ελίσσεται με άνεση στη προσφορά καλύτερων τιμών από τους ανταγωνιστές. Ο κ. Ζαφειράκης μου είπε ότι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι οι καλές παρουσιάσεις στις διάφορες εκδηλώσεις, και ο τομέας των χαμηλών τιμών που προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες.

Παράλληλα η επιχείρηση κάνει ευκολίες αποπληρωμής στους πελάτες της με ευκολίες έως και πέντε μήνες, ή λαμβάνοντας αντίστοιχες επιταγές.

Επειδή η επιχείρηση έχει άμεση επαφή με τους πελάτες της κάνει έρευνα αγοράς απ' ευθείας ρωτώντας για το πόσο έμειναν ικανοποιημένοι, τι θα ήθελαν παραπάνω και τι θα τους ευχαριστούσε περισσότερο. Στην ερώτηση εάν η εταιρία είχε στη διάθεση της έναν ερευνητή και που θα ήθελε να επικεντρώσει την ερευνά του, η απάντηση ήταν : Τι άλλο προσφέρουν οι ανταγωνιστικές εταιρίες, τις καινούργιες προτιμήσεις των καταναλωτών, και τέλος οι τιμές για τον καταναλωτή πόσο προσιτές είναι.

Τέλος στα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας περιλαμβάνονται ένα νέο υποκατάστημα πιο μεγάλο εντός της πόλεως και προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά προσφέροντας καινούργιες ιδέες και γεύσεις στο χώρο του catering.

Η επόμενη εταιρία που θα ασχοληθώ ανήκει στο παραδοσιακό χώρο της υφαντουργίας. Είναι το υφαντήριο των αδελφών Ντότσικα με την επωνυμία ΜΙΤΟΣ Ο.Ε.

Η επιλογή της εταιρίας σαν ομόρρυθμος εταιρία ήταν γιατί όπως μας είπε ο διαχειριστής της κύριος Α.Ντότσικας: *«έχουμε σκοπό να επεκτείνουμε την επιχείρηση, και το άλλο είναι ότι τα ομόρρυθμα μέλη μιας Ο.Ε. έχουν καλύτερη αντιμετώπιση από τους πιστωτικούς οργανισμούς, όταν γνωρίζουν ότι πίσω από κάθε ομόρρυθμο μέλος υπάρχει μια άλφα περιουσία. Ακόμη και από μια απρόσωπη Α.Ε. ή και από μία Ε.Π.Ε. όπου τα μέλη ευθύνονται μέχρι το ποσό της εισφοράς τους».*

Το αντικείμενο της εταιρίας είναι μεταποιητική επιχείρηση εμπορίας και εισαγωγής νημάτων - υφασμάτων.

Στο οργανόγραμμα της εταιρίας υπάρχουν τέσσερα τμήματα:

α) Οργάνωσης και διαχείρισης όπου υπεύθυνος είναι ο Α.Ντότσικας και μαζί έχει αναλάβει και το marketing της εταιρίας,

β) Τεχνολογικό τμήμα και προμήθειες με υπεύθυνο τον Ν.Ντότσικα, μηχανολόγο, για όλο τον εξοπλισμό του εργοστασίου,

γ) το τμήμα επεξεργασίας και ποιοτικού ελέγχου με υπεύθυνο τον κλωστοϋφαντουργό Χ.Ντότσικα,

δ) και τέλος το τμήμα αποθήκης και προμηθειών, το οποίο σε συνεργασία με το τμήμα τεχνολογίας ελέγχει τα αποθέματα όσον αφορά την παραγωγή και την διάθεση στους πελάτες, με υπεύθυνο τον Γ.Ντότσικα.

Παράλληλα κάτω από το τμήμα οργάνωσης και διαχείρισης υπάρχει και η γραμματεία που είναι υπεύθυνη για την έκδοση τιμολογίων καθώς και έχει ένα τμήμα του marketing όσον αφορά τα παράπονα ή τις καθυστερήσεις των παραγγελιών.

Το σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση μαζί με τα μέλη της εταιρίας είναι δέκα άτομα από τα οποία είναι: τρεις υφαντές, δύο μηχανολόγους τεχνολόγους και ένα άτομο στην γραμματεία.

Τα βασικά προϊόντα της επιχείρησης MITOS O.E. είναι η ύφανση υφασμάτων με νήματα βαμβακερά, πολυεστερικά, άλλες ίνες όπως ρεγίον και βισκόζι. Σήμερα, και όταν λέμε σήμερα εννοούμε ότι είναι στη μόδα, όπως τονίζει ο Α.Ντότσικας, χρησιμοποιεί πολύ το βαμβάκι, περίπου το 70% της παραγωγής για πάπλωμα, σεντόνια, μαξιλαροθήκες, για υφάσματα κουζίνας. Το υπόλοιπο 30% είναι υφάσματα βαμβάκι - πολυέστερ που χρησιμοποιείται για ένδυση κυρίως για βιοτεχνίες παντελονιών, ανδρικό ντύσιμο. Επειδή η εταιρία κάνει και εισαγωγή νημάτων έχει και πώληση αυτών, κυρίως πολυεστερικών, και αυτό γιατί η κατασκευή νημάτων συνθετικών στην Ελλάδα όπως και σε χώρες της Ευρωπαϊκής κοινότητας δεν επιτρέπεται, επειδή είναι ρυπογόνα κατά την παραγωγή τους.

Άλλες υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία MITOS O.E. στους πελάτες της είναι η ενημέρωση των πελατών για καινούργια προϊόντα που έχει η εταιρία ή προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά από άλλους βιοτέχνες.

Στην ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένη, η εταιρία από τα προϊόντα της ο κύριος Α.Ντότσικας μου είπε ότι: *«Είναι εγωιστικό να πούμε πως η εταιρία είναι ικανοποιημένη από το σημερινό φάσμα των προϊόντων μας. Κάθε εργοστάσιο πρέπει να κάνει έρευνα νέων προϊόντων και να κοιτά λίγο παραπέρα. Όσο ποικιλία και να έχουμε ο καταναλωτής θα θέλει κάτι παραπάνω. Αυτό δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του. Γι' αυτό το λόγο δεν μπορώ να πούμε ότι είμαστε εντάξει.»*

Η εταιρία έχει σχέδια για τη διεύρυνση των προϊόντων της και κυρίως για νέα τεχνολογία όπου θα τη βοηθήσει να παράγει καινούργια είδη. Η ενημέρωση αυτών των ειδών γίνεται με συμμετοχή ή επισκέψεις σε παγκόσμιες εκθέσεις όπου βλέπει ό,τι καινούργιο κυκλοφορεί στην αγορά.

Τα πιο ανταγωνιστικά προϊόντα της εταιρίας είναι τα υφάσματα για μαξιλαροθήκη, παπλώματα και σεντόνια, δηλαδή υφάσματα για ένδυση σπιτιού. Αυτό που τα κάνει ανταγωνιστικά είναι η χρησιμοποίηση κάποιων νημάτων comfort είναι καινούργια στην αγορά, υδρόφιλα, πολύ μαλακά, που δίνει στο ύφασμα μεγάλη αντοχή, πολύ καλή βαφή, ωραία χρώματα δηλαδή, ζωνρά χρώματα, οικονομία στον καταναλωτή, μεγάλη αντοχή στο πλύσιμο. Έτσι αυτό που τα κάνει ανταγωνιστικά είναι ότι στην κατασκευή του χρησιμοποιούνται αυτά τα νήματα, νήματα comfort.

Καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των τιμών για την εταιρία είναι κυρίως η αγορά πρώτων υλών. Η εταιρία δεν έχει ιδιαίτερες επιβαρύνσεις από εργατικά γιατί στους δέκα αργαλειούς που διαθέτει μπορεί να τα επιβλέπει ένα άτομο. Στο μέλλον αυτοί θα γίνουν δεκαεπτά, και σε συνδυασμό με των υψηλών αντοχών νημάτων η επίβλεψη θα παραμένει η ίδια. Κύρια επιβάρυνση σε αυτό θα έχει το κόστος παραγωγής και συγκεκριμένα στο ρεύμα κατανάλωσης.

Σε άλλη ερώτηση, για το αν η MITOS O.E. διατηρεί χαμηλές τιμές σε κάποια προϊόντα, ο Α.Ντότσικας μου είπε ότι: *«Ναι, αυτό γίνεται με σκοπό να προσεγγίσουμε*

ένα άλλο είδος πελατών. Τα προϊόντα αυτά είναι κατώτερης ποιότητας και φυσικά δεν αναγράφουν στην ούγια την επωνυμία μας, είναι ανώνυμα. Είναι για πελάτες που πωλούν το εμπόρευσμά τους πόρτα - πόρτα και είναι κατώτερου βιοτικού επιπέδου. Ωστόσο αυτοί πληρώνουν μετρητής και αυτό είναι το πιο θετικό για μας. Το μετρητό το έχει ανάγκη κάθε εργοστάσιο για να αντεπεξέλθει στα τρέχοντα έξοδα. Εξοικονομούμε χρήματα με αυτό τον τρόπο για τις πληρωμές μηνιαίων λογαριασμών ΔΕΗ, ΟΤΕ, βενζίνες κ.λ.π.».

Όμως η εταιρία στα προϊόντα της, στα κύρια προϊόντα αυτά που έχουν στην ούγια τους «MITOS Ο.Ε.», κάνει εκπτώσεις και μάλιστα σε δύο περιπτώσεις. Στην πρώτη σε πελάτες υψηλού τζίρου το ποσοστό της έκπτωσης αγγίζει το 10%, και ο τζίρος αυτών είναι γύρω στα τέσσερα με πέντε εκατομμύρια το μήνα και η έκπτωση σε αυτούς είναι μόνιμη. Από εκεί και μετά υπάρχει η τιμή χονδρικής που απευθύνεται σε βιοτέχνες και σε άλλες μεταποιητικές επιχειρήσεις στο χώρο του υφάσματος. Η δεύτερη περίπτωση είναι όταν η εταιρία έχει κάνει ήδη ένα σφάλμα, παραδείγματος χάριν όταν έχει γράψει λάθος ένα κωδικό στον πελάτη.

Στην ερώτηση, πως η εταιρία προωθεί τα προϊόντα της, ο διαχειριστής της εταιρίας μας τόνισε: «Επειδή η εταιρία πωλεί αποκλειστικά και μόνο σε βιοτέχνες, ο όγκος των πελατών μας δεν είναι μεγάλος. Αν ανατρέξουμε στο πελατολόγιο μας θα δούμε πως έχουμε γύρω στους 68 πελάτες μόνιμα, σε όλη την Ελλάδα. Κυρίως ο μεγαλύτερος όγκος των πελατών είναι σε Θεσσαλία και Μακεδονία. Βέβαια υπάρχουν και άλλοι αλλά είναι μικρού όγκου και δεν ασχολούμαστε ιδιαίτερα με αυτούς, π.χ. θέατρα νοσοκομεία, οι οποίοι έρχονται κατά καιρούς αλλά δεν είναι μόνιμοι. Αυτούς τους επισκεπτόμαστε οι ίδιοι. Η προώθηση γίνεται από εμάς απ' ευθείας στον πελάτη, συζητώντας, σε τακτικά χρονικά διαστήματα, δείχνοντας του κάποιο καινούργιο είδος, χρώμα ή κάποιο καινούργιο ύφασμα που κυκλοφορεί εκείνη τη στιγμή στην αγορά. Υστερα είναι η ενημέρωση που κάνουμε με έντυπα ή διάφορα άλλα διαφημιστικά μέσω αλληλογραφίας. Οι επισκέψεις αυτές γίνονται μια ή δύο φορές το μήνα και σε αυτό ρόλο παίζει και η γεωγραφική τοποθεσία, το μέρος δηλαδή που βρίσκεται ο πελάτης. Π.χ. τη Λάρισα και τη Θεσσαλονίκη πηγαίνουμε μέχρι και τρεις φορές το μήνα. Είναι πιο πολλοί και οι πελάτες μας εκεί. Ενώ την Αλεξανδρούπολη που έχουμε δύο πελάτες πηγαίνουμε μία φορά το τρίμηνο».

Η επιχείρηση στεγάζεται στη περιοχή Λεύκα, Πατρών 4 κlm από το κέντρο της Πάτρας. Η περιοχή έχει χαρακτηριστεί σαν βιοτεχνικό πάρκο όπου ανήκει στο Δήμο Πατρών. Όμως αυτό δεν έχει ολοκληρωθεί γιατί παρόλο ότι η μελέτη είναι έτοιμη το όλο θέμα έχει κωλυσιεργήσει στην πολεοδομία των Πατρών διότι δεν έχει ολοκληρώσει τη ρυμοτόμηση της περιοχής. Η εταιρία παρόλο το χώρο που διαθέτει, συν την αγορά επιπλέον χώρου 2,5 περίπου στρεμμάτων δεν μπορεί να προχωρήσει στην ανέγερση νέου κτιρίου, περιμένοντας την πραγμάτωση του Βι.Πα. Μάλιστα αυτό έχει και σαν αποτέλεσμα η εταιρία να μην μπορεί να προχωρήσει σε παραπέρα επενδύσεις αφού ήδη κάποια μηχανήματα που έχει αγοράσει από την Ελβετία, να κινδυνεύει να χάσει την αγορά λόγω του ότι δεν έχει άλλο χώρο για να τα στεγάσει. Με λίγα λόγια τους έχει καθυστερήσει η πολεοδομία, και αυτό έχει προβληματίσει ιδιαίτερα τους μετόχους της εταιρίας. Ακόμη στη περιοχή υπάρχει και ο βιολογικός

καθαρισμός, στον Κόκκινο Μήλο, αν και η εταιρία δεν έχει ακόμη κάποια κατάλοιπα.

Παράλληλα έχει και το υποκατάστημα στη περιοχή Ζαρουχλεία όπου εκεί έχει τα έτοιμα προϊόντα της προς διάθεση των πελατών.

Η διανομή των προϊόντων γίνεται ανάλογα το είδος των πελατών. Η εταιρία έχει τους πελάτες οι οποίοι θα αγοράσουν κατευθείαν από τον αργαλειό, και θα το επεξεργαστούν οι ίδιοι, θα το βάψουν και θα το κόψουν όπως αυτοί θέλουν, και είναι και οι πελάτες οι οποίοι θα πάρουν έτοιμο ύφασμα, δηλαδή βαμμένο σε χρώματα που αυτοί έχουν επιλέξει, από τη γκάμα και την ποικιλία της MITOS O.E. π.χ. σεντόνια , τραπεζομάντιλα κ.λ.π. και σε αυτούς η διανομή γίνεται από το υποκατάστημα της εταιρίας.

Σε αυτό το σημείο ο Α.Ντότσικας μου τόνισε ότι η εταιρία όταν στέλνει στο βαφείο τα υφάσματά της έχει έρθει πρώτα σε συνεννόηση με αυτό και έχει καθορίσει κάποια στάνταρτ βαφής και κάποια πρότυπα, τα οποία δεν τα ξέρει ο πελάτης. Όταν ένας πελάτης έχει πολλά μέτρα ύφασμα θα μπορούσε να το πάει ο ίδιος στο βαφείο, αναλαμβάνοντας το ρίσκο για το αποτέλεσμα, και να έχει και χαμηλότερη τιμή, όμως δεν το κάνει. Η εταιρία εγγυάται για το αποτέλεσμα και αναλαμβάνει για τυχόν παρατυπίες.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι κυρίως, έμποροι βιοτέχνες, που ασχολούνται με τη μεταποίηση, και είναι πελάτες χονδρικής. Αυτό η εταιρία το ξεκαθάρισε από το 97, για το αν θα ασχοληθεί με το λιανικό εμπόριο ή το χονδρικό. Ο λόγος ήταν επειδή ερχόταν σε αντιπαράθεση με τους βιοτέχνες, γίνονταν πλέον ανταγωνιστές, και αυτό τους έκανε να αποφασίσουν τι να διαλέξουν.

Στην ερώτηση, ο κύριος Α.Ντότσικας, για το αν οι πελάτες επηρεάζουν την εταιρία μου είπε: *«Οι πελάτες επηρεάζουν την επιχείρηση όσον αφορά τη ζήτηση. Αυτοί είναι που θα επιλέξουν το είδος, το χρώμα, τα σχέδια κ.λ.π. και τέλος την ποσότητα. Κατά κάποιο τρόπο η εταιρία δουλεύει ανάλογα τις παραγγελίες που έχει. Από την άλλη μεριά, αυτό που δεν μπορούμε να αποφύγουμε είναι τα παράπονα των πελατών. Πάντα ο πελάτης θα έχει πρόβλημα. Ποτέ δεν είναι ικανοποιημένος. Τέτοια είναι, είτε για το φινίρισμα του υφάσματος, είτε για το χρώμα, κ.α. Ας του δείχνουμε με πιστοποιητικό ότι το χρώμα είναι το ίδιο, αυτό που ζήτησε. Και ο πελάτης δική του έρευνα εάν έχει κάνει και να διαπιστώνει ότι λέμε αλήθεια θα μας ζητήσει κάτι καλύτερο!!! Όλα αυτά βέβαια με σκοπό να πετύχουν καλύτερη τιμή. Μην ξεχνάς ότι πάντα έχουμε να κάνουμε με εμπόρους βιοτέχνες.»*

Ανταγωνιστές της εταιρίας είναι κυρίως τα υφαντήρια που διαθέτουν και κλωστήριο. Όμως και εδώ η εταιρία έχει μια μέση λύση. Ο Α.Ντότσικας μου είπε:

«Τα μεγάλα εργοστάσια που έχουν κλωστήριο, υφαντήριο, βαφείο, είδαν πως υπάρχει σοβαρό πρόβλημα. Είδη τα τελευταία χρόνια που το αντιλαμβάνονται αυτό οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν διασπαστεί σε ομίλους εταιριών. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι για να έχεις το καλύτερο αποτέλεσμα πρέπει να έχεις καινούργια τεχνολογία, πράγμα δύσκολο όταν έχεις ποικίλο εξοπλισμό, και θέλεις κάθε πέντε χρόνια αλλαγή και ανανέωση τεχνολογίας. Ο κυρίως στόχος μας δεν είναι να γίνουμε ένας κολοσσός, αλλά να έχουμε κάτι καινούργιο και πρωτοπόρο σε καινοτομία. Έτσι επιλέξαμε τη συνεργασία με τα καλύτερα βαφεία υψηλών προδιαγραφών για να έχουμε καλύτερη

ποιότητα σε συνδυασμό με τα ειδικά νήματα *comfort*, και καλύτερες τιμές. Η εταιρία προσπαθεί να έχει υψηλά πρότυπα παραγωγής και ποιότητας σε συνδυασμό τις χαμηλές τιμές, για μια μικρομεσαία επιχείρηση για να ανταγωνιστεί τα μεγάλα εργοστάσια».

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές είναι οι αυξήσεις των τιμών στο βαμβάκι, και οι απεργίες των μέσων μεταφοράς. Συγκεκριμένα η τιμή του βαμβακιού εξαρτάται από το αν θα έχει καλή παραγωγή ή σοδιά δηλαδή, και επειδή είναι χρηματιστηριακό είδος η τιμή του εξαρτάται από το ΧΑΕ της Ν.Υόρκη.

Σχετικά με την έρευνα αγοράς ο Α.Ντότσικας τόνισε: «κάνουμε έρευνα αγοράς, όσον αφορά την κατασκευή, την ύφανση ενός υφάσματος. Δηλαδή εάν πέσει στα χέρια μας ένα καινούργιο ύφασμα κοιτάμε να το δούμε τι είναι αυτό που το κάνει καλύτερο. Αλλά δεν μένουμε εκεί, γιατί αλλιώς θα ήμασταν πίσω από τους ανταγωνιστές μας!! Επισκεπτόμαστε παγκόσμιες εκθέσεις για να πάρουμε ιδέες για ό,τι καινούργιο κυκλοφορεί στην αγορά Βλέπουμε τις τάσεις της αγοράς τι υπάρχει στην αγορά, Αμερικής και Ασίας.

Ακόμη εστιάζουμε την έρευνα στο κατά πόσο ο βιοτέχνης αντέχει να αγοράσει ένα ακριβό προϊόν. Όταν λέμε ακριβό εννοούμε πολύ καλά ποιοτικός. Γνωρίζουμε ότι ο κλάδος της υφαντουργίας έχει πολλά μεταποιητικά στάδια και για να φθάσει ένα προϊόν στον καταναλωτή είναι επιβαρημένο στην τιμή του. Στην έρευνά μας κοιτάμε πόσο αντέχει μια αύξηση ο βιοτέχνης και στο τέλος ο καταναλωτής και πιο είναι το όριο του.»

Η επιχείρηση εκτός από την έρευνα αγοράς, σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο Πατρών συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα, και συγκεκριμένα όσον αφορά την κατασκευή κάποιου υλικού για την απορρόφηση κραδασμών. Δηλαδή η επιχείρηση δοκιμάζει αυτό το υλικό στα μηχανήματα της.

Κατά πόσο το κράτος βοηθάει τις ΜΜΕ, του κλάδου της υφαντουργίας, ο διαχειριστής κύριος Α.Ντότσικας πιστεύει πως το κράτος δεν τις βοηθά. Σε επικοινωνία που είχε με τον διευθυντή του ΕΟΜΜΕΧ εδώ στην Πάτρα, σχετικά με την έγκριση μιας επιχορήγησης, ενώ είχε έτοιμη και σωστή τη μελέτη της επένδυσης η απάντηση ήταν αρνητική διότι στην πυραμίδα των επενδύσεων ο κλάδος της ένδυσης και υφαντουργίας είναι στο τελευταίο σκαλοπάτι, προηγούνται δηλαδή οι εταιρίες νέας τεχνολογίας, κ.α.. Την στιγμή που στην οικονομία ο κλάδος αυτός συμμετέχει στο 30% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος.

Η επόμενη επιχείρηση που επισκέφθηκα υπάγεται στον χώρο των υπηρεσιών του δια-δικτύου, στον χώρο του INTERNET. Είναι μια νέα εταιρία στο χώρο του δια-δικτύου, η SATSPEED Internet solution provider.

Η εταιρία δημιουργήθηκε πριν τρία χρόνια από τέσσερις μετόχους, οι οποίοι είναι οι δύο από αυτούς και στελέχη της. Αυτοί είναι:

- α) Μιχάλης Παντελής
- β) Βασίλης Παντελής

Αυτοί είναι απλοί μέτοχοι, και γ) Ανδρέας Μεντζελόπουλος όπου είναι και υπεύθυνος για την προώθηση και τις πωλήσεις, και τέλος ο Σταμάτης Θεοφιλάτος που είναι υπεύθυνος στο τεχνικό τομέα.

Η εταιρία SATSPEED είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών INTERNET, και εγκατάσταση δικτύων. Σύμφωνα και με το site της εταιρίας « *οι απαιτήσεις των σημερινών εταιριών και η έλλειψη ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών λύσεων στο χώρο του INTERNET μας ώθησε να δημιουργήσουμε τη SATSPEED. Η SATSPEED είναι μια εταιρία παροχής υπηρεσιών και προϊόντων που σχετίζονται με το INTERNET. Σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες βελτιώνουμε τον τρόπο εργασίας των επιχειρήσεων καθώς και την εικόνα αυτών μέσα στο χώρο αυτό, μιας και το INTERNET είναι ο πιο σύγχρονος τρόπος προβολής τους.*»

Άλλες υπηρεσίες που παρέχει η εταιρία στους πελάτες της εκτός της προβολής είναι, η βοήθεια στις αυξημένες ανάγκες που έχουν οι εταιρίες όπως, λύσεις μόνιμων συνδέσεων στο INTERNET μέσω μισθωμένων κυκλωμάτων, μελέτη και υλοποίηση εικονικών προσωπικών δικτύων, λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, δορυφορικές συνδέσεις, εφαρμογές on-line μετάδοσης ήχου και εικόνας καθώς και εγκατάσταση - ρύθμιση διακομιστών (servers) που θα καλύπτουν τις αυξημένες δικτυακές ανάγκες.

Απ' ότι βλέπουμε η εταιρία πωλεί όχι μια ή δύο υπηρεσίες αλλά πακέτα υπηρεσιών στους πελάτες της. Γι' αυτό το λόγο δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια standard τιμή, η οποία διαμορφώνεται ανάλογα τι θέλει ο πελάτης, γίνεται τιμολόγηση κατά περίπτωση.

Ωστόσο η εταιρία γνωρίζοντας πως υπάρχει οικονομική διαφορά από εταιρία σε εταιρία έχει φτιάξει τέσσερα προγράμματα φιλοξενίας, για τις εταιρίες που θέλουν να ανοίξουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, ανάλογα και πάλι με τις απαιτήσεις κάθε εταιρίας. Αυτά είναι:

α) Ξεκινώντας από το οικονομικό base hosting, ιδανικό για τις μικρές επιχειρήσεις,

β) Base hosting extra όπου με αυτό ξεκινά μια εταιρία την ηλεκτρονική της παρουσία στο INTERNET.

Τα υπόλοιπα δύο είναι για εταιρίες με αυξημένες δικτυακές ανάγκες που είναι :

γ) Executive Hosting ή και το

δ) Executive Hosting Extra για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις προσφέροντας μια σειρά από μοναδικά χαρακτηριστικά.

Φυσικά η εταιρία SATSPEED έχει συνεργασία, με έναν από τους μεγαλύτερους παροχείς στην Ελλάδα, την INTERNET HELLAS, και προσφέρει αξιόπιστες και ταχύτατες λύσεις σύνδεσης.

Στην ερώτηση, τι είναι αυτό που κάνει την εταιρία σας ανταγωνιστική, ο υπεύθυνος του τεχνικού τομέα κύριος Θεοφιλάτος μου είπε, ότι « *το επίπεδο της υπηρεσίας μας λόγω της μόρφωσης και της κατάρτισης μας στον τομέα του INTERNET και βάση την ικανοποίηση που έχουν οι πελάτες μας από αυτή, είναι αυτό που μας κάνει ανταγωνιστικούς. Η ποιότητα και το επίπεδο στην υπηρεσία μας, καθώς και τα αποτελέσματα που πηγάζουν από αυτή.*»

Η προώθηση της εταιρίας γίνεται μέσω των γνωριμιών, του κύκλου πελατών της εταιρίας, και μέσω του δικτύου με site της εταιρίας. Ακόμα γίνονται κάποιες εκδηλώσεις προβολής της εταιρίας, και μικρές κινήσεις όσον αφορά τη διαφήμιση. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο, η εταιρία δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένη στο τομέα της διαφήμισης.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι εταιρίες που θέλουν και έχουν την ανάγκη να προβληθούν στο INTERNET. Σε αυτό ο σημείο ο κύριος Θεοφιλάτος στην ερώτηση «τι θα λέγατε στις επιχειρήσεις που δεν έχουν μπει στο INTERNET;» μου είπε : «όλες οι εταιρίες έχουν ανάγκη του INTERNET, αλλά εάν δεν το κάνουν τώρα σίγουρα στο μέλλον θα μπου σε αυτό. Εξαρτάται και από τον επιχειρηματία, κατά πόσο βλέπει το μέλλον. Σημασία έχει οι εταιρίες να μην κάνουν κάτι επειδή έχει γίνει αυτό από άλλες, αλλά να το κάνουν πρώτες.»

Η SATSPEED δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα ανταγωνισμού, γιατί οι εταιρίες στο χώρο αυτό δεν είναι πάρα πολλές. Εκτός αυτού, η εταιρία πιστεύει πως την γνώση και η κατάρτιση που έχει, δεν την έχουν οι άλλοι ανταγωνιστές.

Όταν ζήτησα να βαθμολογήσουν την εταιρία, δηλαδή σε πιο επίπεδο βρίσκεται στην αγορά, με άριστα το πέντε, μου είπαν είμαστε σίγουρα στο τέσσερα, και το έχουμε κάνει σε ελάχιστο χρόνο, όπως θα φθάσουμε σε ελάχιστο χρόνο και στο πέντε.

Προβλήματα από τους ανταγωνιστές, όσον αφορά τις τιμές δεν υπάρχουν, συγκεκριμένα ο υπεύθυνος τεχνικού τομέα ο κύριος Θεοφιλάτος μου είπε, «ότι εάν κάποιο προϊόν κάνει δέκα δραχμές, από την εταιρία μας, μπορεί ο ανταγωνιστής να το δίνει δώδεκα ή δεκατέσσερις δραχμές. Διαφορές στη τιμή υπάρχουν αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνεται πόλεμος τιμών. Αυτό δεν νομίζω ότι συμφέρει τις εταιρίες στο χώρο του δια-δικτύου να γίνει αυτό».

Κοινά προβλήματα με τους ανταγωνιστές δεν υπάρχουν ιδιαίτερα. Εκτός από τις διακοπές ρεύματος και ίσως κάποιες βλάβες που οφείλονται και πάλι στην πτώση ρεύματος, στα μηχανήματα των Η/Υ, τα οποία είναι αντιμετωπίσιμα. Σε αυτό το σημείο ο κύριος Θεοφιλάτος μου τόνισε ότι, «η εταιρία μας δεν δίνει ό,τι προϊόντα χωρίς να τα τσεκάρει και να δει ότι λειτουργούν στη εντέλεια. Εάν δεν είναι σε καλή κατάσταση λειτουργικά χωρίς να παρουσιάζουν προβλήματα, τα προϊόντα μας - υπηρεσίες δεν τα δίνουμε στους πελάτες μας. Σε μάς δεν ισχύει ό,τι πληρώνεις παίρνεις, (that you pay that you get) αλλά, (that you feel that you get) αυτό που θέλεις, αυτό παίρνεις. Για μας ό,τι θέλει ο πελάτης, αυτό κάνουμε. Τίποτα περισσότερο και τίποτα λιγότερο. Όλα εξαρτώνται από αυτόν.»

Εδώ τελειώνει και η τελευταία συνέντευξη και μαζί η πρωτογενής έρευνα στις Μ.Μ.Ε. Ήταν τα πιο σημαντικά κομμάτια συνεντεύξεων, παρμένα από επιχειρηματίες και στελέχη Μ.Μ.Ε.

12.2 Δευτερογενής έρευνα

Σχετικές αρχές μάρκετινγκ

Οι αρχές μάρκετινγκ που ακολουθούν συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων. Αν μια μικρή επιχείρηση χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ, θα είναι περισσότερο ικανή να λειτουργήσει ανταγωνιστικά.

Ο ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης πρέπει να έχει κατά νου τις εξής σημαντικότερες ιδέες του μάνατζμεντ που συνδέονται με το μάρκετινγκ.

- Θεωρία του μάρκετινγκ
- Μίγμα μάρκετινγκ

- Έρευνα μάρκετινγκ
- Κατάτμηση της αγοράς
- Στρατηγικές για τις ΜΜΕ

Καθένας από αυτούς τους τομείς του μάρκετινγκ είναι σημαντικός για το πως λειτουργεί ανταγωνιστικά η ΜΜΕ και, επομένως, για την επιβίωση της.

Θεωρία του μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον ορισμό του, μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών με επικερδή τρόπο. Η ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών της .

Γιατί η θεωρία του μάρκετινγκ είναι χρήσιμη στον ιδιοκτήτη μιας ΜΜΕ.

Οι συγγραφείς του μάρκετινγκ λένε ότι «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία αντιστοίχισης των αναγκών των πελατών στις ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης», και ότι «Το μάρκετινγκ ασχολείται με την αποκόμιση κερδών από ικανοποιημένους πελάτες, (χωρίς ικανοποιημένους πελάτες κανείς οργανισμός δεν έχει μέλλον)». Ο επιχειρηματίας πρέπει να καταλάβει τις ανάγκες των πελατών. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να κατανοήσει τις διαφορές μεταξύ χαρακτηριστικών και οφελών. Η σωστή χρησιμοποίηση αυτών των δύο από τον επιχειρηματία θα τον διευκολύνει στην επιβίωσή του.

Χαρακτηριστικά

α) Η εμφάνιση του καταστήματος, τα χρήματα που έχουν επενδυθεί για τον εξοπλισμό και την επίπλωση του. Αυτό εντυπωσιάζει τον πελάτη.

β) Καθαριότητα και εξυπηρέτηση. Ένα καθαρό μαγαζί είναι πιο εντυπωσιακό από ένα βρώμικο. Αν η εξυπηρέτηση είναι φιλική και γρήγορη, ο πελάτης μένει με καλές εντυπώσεις.

γ) Φιλική συμπεριφορά και ενδιαφέρον για τον πελάτη. Ο ιδιοκτήτης πρέπει να δείξει ότι ενδιαφέρεται για τους πελάτες του, να ακούει προσεκτικά τις ιδέες, και τις προτάσεις, ή τις επιθυμίες τους.

δ) Ο ιδιοκτήτης πρέπει να δείξει ότι είναι διατεθειμένος να αντικαταστήσει τυχόν είδη κακής ποιότητας που αγοράστηκαν από το κατάστημα του.

Οφέλη

α) Οι ανταγωνιστικές τιμές είναι όφελος για τον πελάτη και ο μικροεπιχειρηματίας πρέπει να είναι διατεθειμένος να ανταγωνιστεί στις τιμές αν θέλει να επιβιώσει.

β) Θέση της επιχείρησης - πόσο κοντά είναι στους πελάτες.

γ) Προσφορά ποικιλίας ειδών από διάφορους παραγωγούς.

δ) Οι πελάτες επωφελούνται επειδή δεν έχουν ανάγκη να χρησιμοποιήσουν μεταφορικό μέσο για να μεταβούν στο κατάστημα.

ε) Η ευκολία πρόσβασης σημαίνει ότι οι πελάτες μπορεί να επωφεληθούν από τη δυνατότητα να κάνουν μια αυθόρμητη αγορά.

Μίγμα μάρκετινγκ

Σύμφωνα με το ορισμό του, το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός προϊόντος, τόπου, προώθησης και τιμών. Η έννοια είναι πολύ σημαντική για ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων προκειμένου να αντέξουν στον ανταγωνισμό των μεγάλων.

Προϊόν (ή υπηρεσία)

Το προϊόν είναι η καρδιά του μίγματος μάρκετινγκ. Το προϊόν πρέπει να προσφέρει στους πελάτες τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη που αυτοί θεωρούν περισσότερο αξιόλογα. Το προϊόν είναι κάτι περισσότερο από ένα υλικό αντικείμενο - περιλαμβάνει επίσης τα χαρακτηριστικά ποιότητας, το σχεδιασμό κ.λ.π. Το προϊόν, όπως πρέπει να το μελετήσει ο επιχειρηματίας απαρτίζεται από τα εξής στοιχεία:

- σχεδιασμός και τεχνικά χαρακτηριστικά
- επιδόσεις
- ποιότητα
- ποικιλία (μεγεθών, χρωμάτων, κ.λ.π.)
- κόστος συντήρησης και λειτουργίας
- ασφάλεια
- εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση
- ρύπανση και περιβαλλοντολογικά χαρακτηριστικά
- διαθεσιμότητα
- εικόνα (μόδα)

Για να είναι ανταγωνιστικός και να επιβιώσει, ο ιδιοκτήτης μιας ΜΜΕ πρέπει να δώσει πολύ προσοχή στη διάσταση «προϊόν» του μίγματος μάρκετινγκ. Η προσωπική εξυπηρέτηση είναι ένας καίριος τομέας στον οποίο η μικρή επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τις μεγάλες. Το επίπεδο προσωπικής εξυπηρέτησης που προσφέρεται στον πελάτη βοηθάει στη δημιουργία μιας μακρόχρονης σχέσης, και αυτό είναι κάτι που οι μεγάλες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αντιγράψουν. Αυτό προσφέρει στη μικρή επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο περισσότερα οφέλη προσφέρει ο ιδιοκτήτης στους πελάτες του τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να αυξήσει τις τιμές του χωρίς να χάσει τους πελάτες.

Τόπος

Το στοιχείο του τόπου στο μίγμα μάρκετινγκ αφορά το να διατίθενται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στον πελάτη στον κατάλληλο τόπο και την κατάλληλη στιγμή. Για τη ΜΜΕ, πρόκειται συνήθως για τη θέση του καταστήματος, η οποία συχνά αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Η καλή θέση προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα στον κεντρικό δρόμο της περιοχής προσελκύει περισσότερο την προσοχή των περαστικών ή ντόπιων. Αν το κατάστημα δε βρίσκεται σε κεντρικό δρόμο, πρέπει να δώσει μεγαλύτερο βάρος στη διαφήμιση ώστε να γίνει γνωστό στο κοινό. Το κατάστημα πρέπει να πληροφορήσει την πιθανή πελατεία του για το τι ακριβώς προσφέρει.

Προώθηση

Η προώθηση είναι αναγκαία προκειμένου ο ιδιοκτήτης της ΜΜΕ να κρατάει την πελατεία του ενήμερη για τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση. Επίσης, είναι αναγκαία για λόγους ανταγωνισμού - για παράδειγμα, με την προσφορά εκπτώσεων. Η προώθηση βοηθάει τη μικρή επιχείρηση να ανταγωνιστεί τα μεγάλα καταστήματα, προσφέροντας στο κοινό αυτά που δεν προσφέρει η μεγάλη επιχείρηση, όπως λειτουργία ως αργά το βράδυ ή παράδοση στο σπίτι.

Άμεση προώθηση. Η επιχείρηση διαφημίζεται απευθείας στους πιθανούς πελάτες, αυτό λέγεται πρόσωπο με πρόσωπο .

Έμμεση προώθηση. Πρόκειται για διαφήμιση με τη χρήση μαζικών μέσων ενημέρωσης. Οι μικρές επιχειρήσεις είναι απίθανο να τη χρησιμοποιήσουν, εκτός από τον τοπικό τύπο και τα δωρεάν διανεμόμενα έντυπα. Η τηλεοπτική και ραδιοφωνική διαφήμιση είναι κατά πάσα πιθανότητα πολύ ακριβή και χρησιμοποιείται μόνον από αλυσίδες μεγάλων καταστημάτων.

Σε σχέση με την προώθηση, ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης, πρέπει να απαντήσει σε πέντε ερωτήματα:

- Σε ποιον απευθύνεται;
- Τι πρέπει να λέει;
- Πως πρέπει να μεταδοθεί το μήνυμα;
- Ποιος θα συντάξει τη διαφήμιση;
- Πως θα εκτιμηθούν τα αποτελέσματα;

Αν ο ιδιοκτήτης δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις, θα αξιοποιήσει στο μέγιστο τη διαφημιστική του δραστηριότητα και θα προσελκύσει πελάτες.

Τιμή

Λέγεται ότι η τιμή είναι φραγμός και όχι κίνητρο για τις πωλήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν προσφέροντας εκπτώσεις σε ορισμένα είδη και χρεώνοντας περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους άλλα είδη.

Τα περισσότερα μικρά καταστήματα χρησιμοποιούν τιμολόγηση με τη μέθοδο «κόστος συν κέρδος». Αυτό σημαίνει ότι αθροίζουν όλα τα στοιχεία κόστους και, στη συνέχεια, προσθέτουν ένα περιθώριο κέρδους. Η τιμή που ζητείται πρέπει να αντανακλάει αυτό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες. Πολλοί πελάτες δέχονται να πληρώσουν ελαφρά υψηλότερες τιμές από ό,τι στα μεγάλα καταστήματα επειδή τους βολεύει να ψωνίζουν κοντά στο σπίτι τους. Κανονικά, η αγορά μπορεί να δεχθεί ένα φάσμα τιμών και έτσι αντανακλάει τα διαφορετικά μίγματα μάρκετινγκ που προσφέρονται.

Το μίγμα μάρκετινγκ στο σύνολο του είναι τόσο ισχυρό όσο ο πιο αδύνατος κρίκος του. Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Προϊόν	Σχεδιασμός, ποιότητα, προδιαγραφές, υλικά, υπηρεσίες, συσκευασία
Τόπος	Κατάστημα λιανικής, κατάστημα χονδρικής, ταχυδρομική πώληση, τηλεφωνοπαραγγελία, διανομή, συχνότητα παραδόσεων, τοποθεσία
Προώθηση	Εικόνα, πωλήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικές πωλήσεις, ταχυδρομική διαφήμιση, εκθέσεις, διαφήμιση
Τιμή	Τιμή προϊόντος, όροι πληρωμής, εκπτώσεις, εξυπηρέτηση, τιμή ανταλλακτι

Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν στη μικρή επιχείρηση. Για να είναι ανταγωνιστικός και να επιβιώσει, ο ιδιοκτήτης, πρέπει να πάρει υπόψη του όλες τις πτυχές του μίγματος μάρκετινγκ.

Έρευνα μάρκετινγκ

Ο ορισμός της έρευνας αγοράς είναι: Έρευνα εντός της επιχείρησης και εκτός της επιχείρησης ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες των πελατών και ο τρόπος ικανοποίησής τους.

Γιατί η έρευνα της αγοράς είναι χρήσιμη για τον επιχειρηματία;

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων δεν κάνουν αρκετή έρευνα. Στην έρευνα που έκανα οι επιχειρήσεις κάνουν μερική έρευνα αγοράς. Οι ιδιοκτήτες ίσως να μην κατανοούν την ανάγκη έρευνας αγοράς αλλά, αν θέλουν να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν, πρέπει να κάνουν έρευνα αγοράς, ώστε να μένουν σε επαφή με τους πελάτες και να γνωρίζουν πως να χρησιμοποιούν κατάλληλα το μίγμα μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί με ακρίβεια αν δεν βασίζεται σε αξιόπιστες πληροφορίες, από την άποψη αυτή, η έρευνα στηρίζει τη λήψη όλων των αποφάσεων. Πάρα πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων παίρνουν αποφάσεις με βάση το ένστικτο τους και όχι πληροφορίες από έρευνα.

Πρωτογενή δεδομένα

Ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να διεξάγει πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιώντας:

- Τηλεφωνικές συνεντεύξεις
- Ταχυδρομικά ερωτηματολόγια
- Προσωπικές συνεντεύξεις

Δευτερογενής έρευνα

Δύο είναι οι βασικές προσεγγίσεις για τη συγκέντρωση δευτερογενών δεδομένων. Πρόκειται για:

- *Εσωτερικές πληροφορίες:* Πελάτες, πρώην πελάτες, αρχεία πωλήσεων, λογιστικά αρχεία, εργαζόμενοι, και πωλητές.

Εξωτερικές πληροφορίες: Επαγγελματικές εκδόσεις, εφημερίδες και περιοδικά, επαγγελματικοί κατάλογοι, στατιστικές επετηρίδες, κυβερνητικές εκδόσεις, επιχειρηματικές βιβλιοθήκες, διανομείς, προμηθευτές.

Ο ιδιοκτήτης του μικρού καταστήματος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την έρευνα αγοράς για να μάθει πως λειτουργούν οι ανταγωνιστές του - για παράδειγμα,

τι σχεδιάζει να κάνει μια εταιρία ταχυεστιατορίου - και να βρει τι θέλουν οι πελάτες να τρώνε στο κατάστημα του.

Κατάτμηση αγοράς

Κατάτμηση αγοράς σημαίνει να διαιρείται μια αγορά σε ομάδες πελατών με παρόμοια χαρακτηριστικά. Η κατάτμηση μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη επειδή μπορεί να βοηθήσει τον καταστηματάρχη να πάρει ορισμένες καίριες αποφάσεις ως προς το που να κατευθύνει την προώθηση και σε ποίο τμήμα της αγοράς να δώσει προσοχή. Με τη βοήθεια της κατάτμησης, θα αποφασιστεί σε ποιες κατηγορίες ανήκουν οι πελάτες. Ορισμένες από τις κατηγορίες αυτές εκτίθενται παρακάτω:

- κοινωνικοοικονομική ομάδα
- ηλικία
- φύλο
- τόπος κατοικίας
- επάγγελμα
- φάση του κύκλου οικογενειακής ζωής
- πιστοληπτική φερεγγυότητα
- ποσότητα αγορών
- συχνότητα χρήσης

Αν με την έρευνα ο ιδιοκτήτης διαπιστώσει ποιες από τις κατηγορίες αυτές είναι σημαντικότερες για την επιχείρηση του, μπορεί να κατευθύνει το φάσμα των εμπορευμάτων του στο τμήμα που το αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη.

Επιχειρηματικές στρατηγικές

Επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που πρόκειται να ωφελήσει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να επιβιώσει. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα τον βοηθήσει σε σχέση με το μάρκετινγκ, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, και τη χρηματοδότηση που χρειάζεται για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Για να επιβιώσει, ο ιδιοκτήτης πρέπει μα μάθει να σκέπτεται όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις, που διαθέτουν επιχειρηματικά σχέδια και επιχειρηματικές στρατηγικές.

Επιχειρηματικά σχέδια

Ο επιχειρηματίας του μικρού καταστήματος πρέπει να σκεφθεί το σχεδιασμό και να απαντήσει στα εξής προβλήματα:

- Προϊόν
- Μίγμα μάρκετινγκ
- Ανταγωνισμός
- Στελέχωση
- Οικονομικά

Κάθε τομέας της επιχείρησης πρέπει να μελετηθεί διεξοδικά και, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι αυτό θα γίνεται συστηματικά, πρέπει να πάρει γραπτή μορφή και να χρησιμοποιείται συνεχώς.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει ορισμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο Μάικλ Πόρτερ, στο βιβλίο του *Competitive Strategy*, υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα. Ο Πόρτερ λέει ότι συνήθως υπάρχει αντιπαλότητα μεταξύ υπαρχόντων επιχειρήσεων. Πάντοτε υπάρχουν απειλές από νεοεισερχόμενους. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να στραφούν αλλού. Υπάρχει πάντοτε το ενδεχόμενο υποκατάστατων προϊόντων. Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων έχουν τη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές. Ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης πρέπει να ελέγχει όλες αυτές τις δυνατότητες αν θέλει να επιβιώσει. Οι πέντε δυνάμεις του Πόρτερ είναι:

• Πιθανοί νεοεισερχόμενοι

Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν νέα καταστήματα στην περιοχή, που απειλούν να αποσπάσουν τους υπάρχοντες πελάτες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα νέο σούπερ - μάρκετ ανοίγει στη γειτονιά, ή μια αλλαγή στο οδικό δίκτυο ή τις συγκοινωνίες δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να ψωνίζουν αλλού. Αυτό συμβαίνει με τα «λεωφορεία για ψώνια» που δρομολογούν ορισμένα μεγάλα σούπερ - μάρκετ, ή τη δωρεάν μεταφορά συνταξιούχων με δημοτικά λεωφορεία. Έτσι οι πελάτες αποκτούν τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα μεγάλο κατάστημα, και δρα αυτό σαν «νέα» επιχείρηση στην περιοχή του μικρού καταστήματος. Επίσης, ένας τοπικός ανταγωνιστής μπορεί να λειτουργεί εδώ και πολύ καιρό, γίνεται όμως «νεοεισερχόμενος» αν αλλάξει το φάσμα των προϊόντων του μπαίνοντας στον τομέα του μικροεμπόρου ώστε και τα δύο καταστήματα να πωλούν τα ίδια προϊόντα. Αυτό συμβαίνει συχνά με τοπικούς αντιπάλους. Αντί να διαφοροποιούνται ο ένας από τον άλλο, γίνονται όμοιοι.

• Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Ο προμηθευτής μπορεί να αυξήσει τα έξοδα του μικρού καταστήματος είτε αυξάνοντας τις τιμές του είτε απαιτώντας όρους πληρωμής που επηρεάζουν αρνητικά τη χρηματοροή του μικρού καταστήματος. Ένας αντίπαλος που αγοράζει από τον ίδιο προμηθευτή μπορεί να πετύχει μεγάλες εκπτώσεις λόγω μαζικών αγορών, αποκτώντας έτσι πλεονέκτημα τιμής. Με τον τρόπο αυτόν, ο προμηθευτής ελπίζει να επωφεληθεί αντισταθμίζοντας τον ένα ανταγωνιστή με τον άλλο. Η στρατηγική αυτή θα μπορούσε να αποδειχθεί ιδιαίτερα προσοδοφόρα για έναν προμηθευτή που γνωρίζει ότι τη στιγμή αυτή δεν υπάρχουν διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα. Η διαπραγματευτική ισχύς ενός μεγάλου καταστήματος απέναντι στον προμηθευτή μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια για το μικρό κατάστημα, όταν το μεγαλύτερο απαιτεί ευνοϊκότερους όρους απειλώντας π.χ. να διακόψει τη συνεργασία αν δεν του γίνουν εκπτώσεις.

• Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Για τον επιχειρηματία του μικρού καταστήματος, αυτά μπορεί να εκδηλωθούν με τη μορφή νέων προϊόντων που δεν του είναι ακόμη διαθέσιμα αλλά πωλούνται από τους ανταγωνιστές. Τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν τη μορφή επώνυμων προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές (τα σούπερ - μάρκετ έχουν την αγοραστική δύναμη να δημιουργούν τις δικές τους μάρκες που λειτουργούν ως υποκατάστατα απέναντι

στις καθιερωμένες). Επίσης, οι πελάτες μπορεί να βαρεθούν ένα καθιερωμένο προϊόν και να στραφούν σε άλλα, και αυτή η αλλαγή γούστου μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς το μικρό κατάστημα που έχει μεγάλα αποθέματα από αυτό το (εκτός μόδας πλέον) εμπόρευμα. Η ευρύτερη διάδοση της τεχνολογίας των πληροφοριών στους καταναλωτές μπορεί επίσης να επηρεάσει τους τύπους κατανάλωσης. Οι φιλικές προς το χρήστη τεχνολογίες εξοικειώνουν τους καταναλωτές με διαφορετικούς τρόπους να κάνουν τις αγορές τους, όπως οι τηλεφωνικές αγορές απευθείας από το σπίτι. Ταυτόχρονα, η εξάπλωση της πιστωτικής κάρτας (και γενικά, η πορεία προς μια κοινωνία χωρίς μετρητό χρήμα) δημιουργούν ζήτηση την οποία είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιήσουν οι ιδιοκτήτες μικρών καταστημάτων. Δηλαδή, πέρα από υποκατάστατα εμπορεύματα, εμφανίζονται και υποκατάστατοι τρόποι αγορών, και αυτοί πλήττουν την πελατειακή βάση του μικρού καταστήματος.

- **Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών**

Οι αγοραστές αλλάζουν συνεχώς, ιδίως εφόσον έχουν στη διάθεση τους όλο και περισσότερες επιλογές. Χάρη στη διαφήμιση, υπάρχουν διαθέσιμες περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα παρά ποτέ άλλοτε έτσι, οι καταναλωτές γίνονται περισσότερο οξυδερκείς και λιγότερο παθητικοί. Η νομοθεσία έχει επίσης ενισχύσει την ισχύ των καταναλωτών, παρέχοντας τους περισσότερα δικαιώματα και δημιουργώντας μεγαλύτερες υποχρεώσεις στους παραγωγούς και τους εμπόρους. Ορισμένοι πελάτες μπορεί να πιστεύουν ότι θα έχουν μεγαλύτερες εγγυήσεις αγοράζοντας από ένα μεγάλο κατάστημα παρά από ένα μικρό. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τις μεταφορές τους δυνατότητες για να διευρύνουν ακόμα περισσότερο τις επιλογές τους και είναι διατεθειμένοι να διανύσουν αποστάσεις για να ικανοποιήσουν τη δίψα τους για ευρύτερη εκλογή. Οι τεχνολογίες των πληροφοριών προσφέρουν σήμερα περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες και με τα εμπορεύματα, ενισχύοντας περισσότερο τους καταναλωτές. Ορισμένοι καταναλωτές προτιμούν να ψωνίζουν χωρίς μετρητό χρήμα ή απαιτούν, πέρα από τις άλλες υπηρεσίες, τη δυνατότητα επιστροφής των αγορών τους. Τα μικρά καταστήματα θεωρούν ότι τα μεγάλα καταστήματα «καλομαθαίνουν» τους καταναλωτές, δημιουργώντας και ικανοποιώντας προσδοκίες πέρα από το σημείο που μπορεί να προσφέρει ένα μικρό κατάστημα.

- **Αντιπαλότητα μεταξύ καταστημάτων**

Η αντιπαλότητα των μικρών καταστημάτων μεταξύ τους μπορεί να είναι εξίσου ανησυχητική όσο και με τα μεγάλα καταστήματα. Το μέγεθος της τοπικής αγοράς (ο αριθμός της πιθανής πελατείας) μπορεί να είναι επαρκές μόνο για έναν ή δύο εμπόρους του ιδίου κλάδου, αλλά η αντιπαλότητα μπορεί να απειλήσει με κατακερματισμό την πελατειακή βάση, μέχρι το σημείο κανένα κατάστημα να μην μπορεί να βγάλει αρκετά κέρδη για την επιβίωσή του. Μπορεί να υπάρχει πάντοτε θέση για ένα κατάστημα της γειτονιάς αρκεί να μην υπάρχουν πάρα πολλά. Για τα μικρά καταστήματα, η αντιπαλότητα είναι περισσότερο τοπική παρά εθνική. Η αντιπαλότητα σημαίνει επίσης ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον παραμένει δυναμικό και έτσι κανείς ιδιοκτήτης μικρού καταστήματος δεν μπορεί να αναπαυθεί. Επιπλέον, ο δυναμικός χαρακτήρας των τεσσάρων άλλων δυνάμεων σημαίνει ότι οι αντίπαλοι διαρκώς θα ελίσσονται προκειμένου να επωφεληθούν από υποκατάστατα προϊόντα,

προμηθευτές, κ.λ.π. Ο μικροεπιχειρηματίας πρέπει να μάθει να μελετάει τους αντιπάλους του για να διαπιστώσει τις στρατηγικές τους. Σε σχέση με αυτό, αποκτάει εξαιρετική σημασία η έρευνα αγοράς. Οι αντίπαλοι ασφαλώς θα χρησιμοποιήσουν το μίγμα μάρκετινγκ για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο καθένας θα τροποποιήσει το δικό του μίγμα μάρκετινγκ ανάλογα.

12.3 Συμπεράσματα

Για να επιβιώσει μια μικρή επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης της πρέπει να μάθει να μελετάει τι κάνει τους επιτυχημένους τους ανταγωνιστές του, και είτε να τους αντιγράψει είτε να χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση στον προγραμματισμό για το μέλλον. Τα μεγάλα καταστήματα έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα που ο μικροεπιχειρηματίας είναι δύσκολο να αντιγράψει, όπως οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση, έρευνα αγοράς, και επιλογές διαμόρφωσης του μίγματος μάρκετινγκ οι οποίες γενικά δεν είναι διαθέσιμες στο μικρό κατάστημα.

Οικονομίες κλίμακας

Πρόκειται για το συνολικό κόστος ανά παραγόμενη μονάδα. Τις χρησιμοποιούν τα μεγάλα καταστήματα για να μπορούν να προσφέρουν εμπορεύματα σε χαμηλότερη τιμή. Οι μικροκαταστηματάρχες πρέπει να σκεφθούν το ενδεχόμενο μαζικών αγορών κλπ., ώστε να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Έτσι θα μπορούν να προσφέρουν εκπτώσεις και να έχουν ανταγωνιστικές τιμές.

Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση προϊόντων χρησιμοποιούνται τόσο από μικρά όσο και από μεγάλα καταστήματα. Ωστόσο, οι ιδιοκτήτες μικρών καταστημάτων πρέπει ιδιαίτερα να προσπαθήσουν:

- Να αναπτύξουν νέα προϊόντα για την ίδια αγορά
- Να αναπτύξουν νέες αγορές για το ίδιο προϊόν
- Να αναπτύξουν νέα προϊόντα και νέες αγορές
- Να μείνουν στα ίδια προϊόντα και στις ίδιες αγορές και να προσπαθήσουν να πετύχουν μεγαλύτερες πωλήσεις

Τα μεγάλα καταστήματα χρησιμοποιούν προς όφελος τους τη διαφοροποίηση, π.χ. στο φάσμα προϊόντων που προσφέρουν. Επίσης, χρησιμοποιούν τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη για να αυξήσουν τις αγορές τους. Προκειμένου να επιβιώσει ο μικροκαταστηματάρχης πρέπει να διδαχθεί από τα μεγάλα καταστήματα και να προσφέρει:

- Μεγαλύτερο ωράριο λειτουργίας
- Προσωπικό ποιότητας
- Εύκολα προσπελάσιμο κατάστημα
- Καλύτερη μεταχείριση των πελατών
- Ποικιλία επιλογών
- Περισσότερους τρόπους πληρωμής αγορών

Τα μεγάλα καταστήματα χρησιμοποιούν πολύ ελκυστικά τη διαφοροποίηση στις μεθόδους πληρωμής, προσφέροντας δυνατότητες όπως πληρωμές με πιστωτική κάρτα και διάφορες τραπεζικές κάρτες. Προσφέρουν επίσης υπηρεσίες ταχυδρομείου και αυτόματα μηχανήματα ανάληψης μετρητών.

Τα μεγάλα καταστήματα επωφελούνται επίσης από τις οικονομίες κλίμακας. Αυτές όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τα μικρά. Τα μικρά καταστήματα μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη διαφοροποίηση του φάσματος των προϊόντων και υπηρεσιών τους ώστε να λάβουν υπόψη τις ανάγκες των πελατών τους. Μπορεί να μην είναι σε θέση να προσφέρουν προϊόντα δικής τους μάρκας αλλά μπορούν να προσφέρουν εκπτώσεις σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων για να προσελκύουν πελάτες πουλώντας τα έστω και με ζημία.

Έρευνα αγοράς

Τα μεγάλα καταστήματα χρησιμοποιούν έρευνα και σφυγμομετρήσεις των πελατών πριν προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές. Αυτό θα μπορούσαν να το κάνουν και τα μικρά πριν διαφοροποιηθούν. Η έρευνα θα είναι εδώ μικρής κλίμακας είναι όμως καλύτερη παρά καθόλου έρευνα.

Μίγμα μάρκετινγκ

Τα μεγάλα καταστήματα χρησιμοποιούν τη συνιστώσα «προϊόν» του μίγματος μάρκετινγκ, στην οποία συμπεριλαμβάνουν:

- Εμπορεύματα
- Άνετους χώρους
- Χώρους στάθμευσης
- Προϊόντα με τη μάρκα τους
- Πωλήσεις βενζίνης
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Ταχυδρομικές υπηρεσίες

Χρησιμοποιούν επίσης αποτελεσματικά την προώθηση και τη διαφήμιση. Συνολικά τα μεγάλα καταστήματα αφιερώνουν σημαντικούς πόρους και επενδύσεις στο μίγμα μάρκετινγκ.

Συμπέρασμα

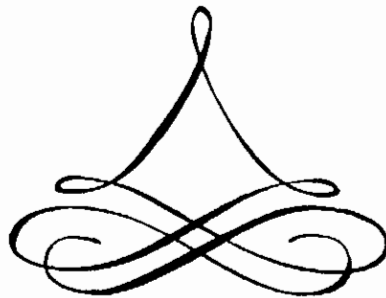
Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν τις ίδιες επιχειρηματικές αρχές με τα μεγάλα:

- Μίγμα μάρκετινγκ
- Κατάτμηση
- Έρευνα
- Οφέλη και χαρακτηριστικά
- Στρατηγικές και σχεδιασμό επιχειρήσεων

Για την εφαρμογή των αρχών αυτών, θα απαιτηθεί προγραμματισμός και επένδυση. Αλλά αν αυτές οι αρχές εφαρμοστούν στην πράξη, η μικρή επιχείρηση θα βοηθηθεί να επιβιώσει απέναντι στον ανταγωνισμό.

Για να επιβιώσει, ο ιδιοκτήτης ενός μικρού καταστήματος πρέπει να κάνει τα εξής:

1. Να προχωρήσει σε πρωτογενή έρευνα και δευτερογενή
2. Να γράψει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να το χρησιμοποιήσει ως οδηγό της επιχείρησης.
3. Να κατευθύνει τις ανταγωνιστικές του προσπάθειες τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και προς τα μεγάλα καταστήματα.
4. Να διαφοροποιηθεί ώστε να διατηρήσει το ενδιαφέρον και την αφοσίωση των πελατών.
5. Να χρησιμοποιήσει τους εργαζόμενους με μερική απασχόληση ώστε οι ιδιοκτήτες να είναι ελεύθεροι να αναλάβουν περισσότερα στρατηγικές δραστηριότητες.
6. Να εξετάσει την επέκταση της επιχείρησης αγοράζοντας ένα άλλο γειτονικό κατάστημα ώστε να γίνει πολύ ισχυρός στη γειτονιά και να κρατήσει μακριά τον ανταγωνισμό.
7. Να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία την πληροφοριών ως βοήθεια στις διαδικασίες της επιχείρησης.
8. Να μελετήσει τους ανταγωνιστές και να διδαχθεί από αυτούς.
9. Να ακούει τους πελάτες του και να ενεργεί σύμφωνα με τις επιθυμίες τους.
10. Να επιδιώξει τη βοήθεια επαγγελματιών σε ειδικούς τομείς όπως τα οικονομικά, η λογιστική, και η τεχνολογία των πληροφοριών.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σαν επίλογο της πτυχιακής εργασίας μου, θα ήθελα να αναφερθώ στη σημασία της ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων, η οποία αναγνωρίζεται από όλους τους κυβερνητικούς οργανισμούς και όχι μόνο. Εμπορικά επιμελητήρια, συμβούλια και τοπικές αρχές επιμόρφωσης, ποικίλους οργανισμούς επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς και ευρύ φάσμα πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, ασχολούνται συστηματικά με το χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Αυτό δεν είναι τυχαίο, όταν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής παραγωγής, σε όλα τα στάδια παραγωγής, πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή, καλύπτονται από τις Μ.Μ.Ε. οι οποίες συμβάλουν στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η οικονομία βασίζεται σε ποσοστό 98.9% στις μικρές επιχειρήσεις (με λιγότερες από 50 εργαζόμενους), ενώ 90% από αυτές απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζόμενους.

Οι Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν τον υψηλότερο δείκτη εντατικοποίησης, ενώ παράλληλα δημιουργούν τις περισσότερες νέες θέσεις εργασίας.

Η ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση δίνει ιδιαίτερη σημασία στις μικρές επιχειρήσεις και τη νεανική επιχειρηματικότητα, στις οποίες απασχολούνται 60 εκατομμύρια εργαζόμενοι δηλαδή το 52% των απασχολούμενων σε επιχειρήσεις. Αυτό φαίνεται από τους τέσσερις πυλώνες γύρω από τους οποίους υφαίνονται οι διάφορες πολιτικές, οι οποίοι είναι η απασχολησιμότητα, η επιχειρηματικότητα, η προσαρμοστικότητα, και οι ίσες ευκαιρίες.

Σε ότι αφορά τον πρώτο πυλώνα, την απασχολησιμότητα, ο στόχος είναι η καταπολέμηση της ανεργίας μακράς διάρκειας, κάνοντας προληπτική πολιτική.

Ο δεύτερος πυλώνας, η επιχειρηματικότητα, στοχεύει στη λήψη μέτρων, τα οποία θα διευκολύνουν το πρώτο στάδιο έναρξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς και τη δημιουργία θέσεων εργασίας σε τοπικό επίπεδο στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας, σε τομείς που δεν καλύπτονται από την αγορά.

Ο τρίτος πυλώνας, η προσαρμοστικότητα, έχει στόχο την προώθηση του εκσυγχρονισμού της οργάνωσης της εργασίας.

Τέλος ο τέταρτος πυλώνας, οι ίσες ευκαιρίες, στοχεύει ουσιαστικά στην παγίωση ενός συστήματος, στο πλαίσιο του οποίου τόσο οι άνδρες και οι γυναίκες όσο και η κοινωνία μπορούν να αναπτύξουν μια νέα ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και της εργασιακής ζωής.

Οι τέσσερις αυτοί πυλώνες ουσιαστικά προσπαθούν να συστηματοποιήσουν σε πολιτικό επίπεδο τις ανάγκες της σύγχρονης πραγματικότητας και να κατευθύνουν την εξειδίκευση πολιτικών στην στήριξη της απασχόλησης κυρίως μέσα από την μικρή επιχείρηση και τη νεανική επιχειρηματικότητα.

Βασική προϋπόθεση όμως είναι και η ανταπόκριση των επιχειρηματιών στα νέα δεδομένα που δημιουργούν οι νέες τεχνολογίες και η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, τα οποία χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και επιτακτική ανάγκη αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων της νέας οικονομίας της πληροφορίας (internet, τηλεμπόριο).

Προς το παρόν σε αυτό τον τομέα οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντική αδυναμία. Ο πρωθυπουργός κ. Κώστας Σημίτης σε άρθρο του στον Οικονομικό Ταχυδρόμο (2 Σεπτεμβρίου 2000) επισημαίνει:

«Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοσθούν γρήγορα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο της νέας οικονομίας της Πληροφορίας όσο και της ΟΝΕ». Ιδιαίτερα η ανάγκη αξιοποίησης της ένταξης της χώρας στη ζώνη του Ευρώ από τις επιχειρήσεις διότι δεν κινδυνεύουν οι συναλλαγές από τις μεγάλες αλλαγές των ισοτιμιών των σκληρών νομισμάτων.

«Οι επιτυχείς επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι αυτές που βασίζουν την ανάπτυξη τους στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και έχουν μακροχρόνια στρατηγική και σχεδιασμό». Η πρόκληση για τον ευρωπαϊκό γενικά και τον έλληνα επιχειρηματία ειδικά είναι μεγάλη. Πρέπει να αλλάξει δραστικά την επιχειρησιακή του νοοτροπία και κουλτούρα και να αποκτήσει δυναμισμό.

Ακόμη με τη βοήθεια του χρηματοοικονομικού συστήματος και γενικότερα ο ιδιωτικός τομέας πρέπει να ακολουθήσουν δυναμική πολιτική και να υπερβούν την λογική της εμπράγματης ασφάλειας αναλαμβάνοντας και κίνδυνο στο πλαίσιο της χρηματοδότησης καινοτόμων ιδεών των νέων επιχειρήσεων.

Από τη μεριά της πολιτείας, πρέπει να απλουστευθούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στις συναλλαγές του επιχειρηματικού κόσμου με αυτή. Τέλος οι επιχειρήσεις χρειάζονται τεχνοκρατική στήριξη και διευκόλυνση στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης σε διεθνές επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Διοίκηση Μ.Μ.Ε. και επιχειρηματικότητα : Συγγραφέας ,Χαρ. Κανελλόπουλος [χ.ο.]
- ❖ Σύγχρονες μορφές διοίκησης Μ.Μ.Ε. : Συγγραφέας, Παν. Κυριαζόπουλος, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ 1988
- ❖ Εισαγωγή στην στρατηγική Επιχειρήσεων: Συγγραφέας, John Grieve Smith, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ 1998
- ❖ Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων: Συγγραφέας, Β. Φίλιος, INTERBOOKS 1991
- ❖ Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων: Michael Murphy, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ 1999
- ❖ Μάνατζμεντ Μ.Μ.Ε. : Συγγραφέας, Longenecker Moore Petty, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ 1998
- ❖ Βασικές αρχές χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής: Συγγραφέας, J.Fred Weston Eugene F.Brigham, , εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ 1986
- ❖ Εφημερίδα : Σύμβουλος Επιχειρήσεων ημερ. 24/11/00
- ❖ Εφημερίδα: Το Βήμα της Κυριακής, 24/12/00
- ❖ Εφημερίδα: Ο Τύπος της Κυριακής, 25/2/01

