

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Ο.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ
Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Των σπουδαστών: 1) ΣΚΟΡΔΑΛΟΥ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ
2) ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

Εισηγητής: Ανδρέας Γαλάνης
Εκτ. Καθηγητής



Π ά τ ρ α 1992

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1078

Π. Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΔΙΟΙΚΗΣΗ Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

	Σελίδα
Πρόλογος	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</u>	
- Μικρομεσαία επιχείρηση	2
- Χαρακτηριστικά Μ.Μ.Ε.	3
- Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε.	3
- Μειονεκτήματα Μ.Μ.Ε.	5
- Διαφορές Μ.Μ.Ε. και μεγάλης επιχείρησης	6
- Παράγοντες επιτυχίας Μ.Μ.Ε.	8
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</u>	
<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.</u>	
- Σπουδαιότητα διοίκησης στις Μ.Μ.Ε.	10
- Χαρακτηριστικά διοικητικού στελέχους	12
- Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας επιχειρηματία - διοικητικού στελέχους	16
- Βήματα που οδηγούν τη Μ.Μ.Ε. στη στρατηγική διοίκηση	21
- Προβλήματα κατάστρωσης διοικητικού σχεδιασμού	22
- Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού	24
- Η αποστολή της επιχείρησης	30
- Το περιβάλλον της επιχείρησης	30
- Η κατάρτιση της στρατηγικής	34
- Γενικές αρχές που διέπουν τις Μ.Μ.Ε.	37
- Οι στρατηγικοί στόχοι	38
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ</u>	
- Πρόγραμμα δράσης	42

- Οικονομικός τομέας	42
- Διοίκηση παραγωγής	44
- Τομέας πωλήσεων	45
- Διοίκηση προσωπικού	45
- Επενδύσεις - προϋπολογισμός	46
- Τιμολογιακή πολιτική στις Μ.Μ.Ε.	47
- Μέθοδοι καθορισμού τιμών	49
- Ανάλυση νεκρού σημείου	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

- Ο επιχειρηματίας	63
- Χαρακτηριστικά επιχειρηματία	64
- Οδηγός του μικρομεσαίου επιχειρηματία	68
- Ο ρόλος του επιχειρηματία στις Μ.Μ.Ε.	75
- Μικρομεσαίος επιχειρηματίας και Ευρώπη	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η Μ.Μ.Ε. ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ.

- Πρόγραμμα δράσης της Ε.Ο.Κ. για τις Μ.Μ.Ε.	80
Μ.Ο.Π.	81
- Προοπτικές - Δυνατότητες	83
ΣΚΕΨΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η εργασία μας αυτή έγινε με σκοπό να αναλύσουμε το ρόλο της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα, ρόλος ο οποίος έχει αποδειχθεί ότι είναι και δυναμικός, γιατί από αυτές πηγάζει μια βασική δύναμη της εθνικής μας οικονομίας και ουσιαστικός γιατί αυτές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το πλατύ και στέρεο υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής μεταποιητικής ανάπτυξης.

Ακόμη, ο ρόλος τους είναι και αποφασιστικός, γιατί από την εξέλιξή τους και την ανάπτυξή τους εξαρτάται με μεγάλο βαθμό η αύξηση της παραγωγής, αλλά και η βελτίωση της πραγματικότητας.

Δώσαμε την έννοια του σωστού μικρομεσαίου επιχειρηματία, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, τις δυνατές λύσεις σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης.

Αναφερθήκαμε στους τρόπους οργάνωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης, τα σημεία που πρέπει να έχει υπόψη του κάθε μικρομεσαίος επιχειρηματίας κ.λ.π.

Ακόμη, δώσαμε μια εικόνα της θέσης της Μ.Μ.Ε. και του μικρομεσαίου επιχειρηματία μέσα στην Ε.Ο.Κ.

Πάτρα, Απρίλης 1992

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ρ Ω Τ Ο

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ένα πολύ μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων στη χώρα μας ανήκουν στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Σαν μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται στη χώρα μας εκείνες που απασχολούν προσωπικό μέχρι 50 άτομα συνολικά* και ειδικότερα: μικρές επιχειρήσεις είναι όσες απασχολούν από 0 έως 10 άτομα, ενώ μεσαίες είναι όσες επιχειρήσεις απασχολούν από 10 έως 50 άτομα.

Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερα από πενήντα άτομα τότε χαρακτηρίζονται σαν μεγάλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κύκλο εργασιών ή την παραγωγή που πραγματοποιούν.

Η κατάταξη αυτή γίνεται από την Ε.Σ.Υ.Ε. και δεν συμπεριλαμβάνει εκμετάλλευση και δραστηριότητες του πρωτογενή τομέα, όπως είναι κτηνοτροφικές, δασικές, αλιευτικές, γιατί ο τομέας αυτός επιχειρηματικά είναι ανοργάνωτος.

Επίσης δεν συμπεριλαμβάνονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι δραστηριότητες ελεύθερων επαγγελματιών, όπως είναι των γιατρών, των δικηγόρων, των φοροτεχνικών, των μηχανικών, των μελετητικών γραφείων κ.λ.π.

Περισσότερο σαν Μ.Μ.Ε. χαρακτηρίζονται εκείνες που καλύπτουν επαγγέλματα εξυπηρέτησης ανθρωπίνων αναγκών και παραγωγικών επιχειρήσεων, ή συμβάλλουν στην κατασκευή ή στην ολοκλήρωση του μεταποιητικού τομέα, όπως οικοτεχνίες, χειροτεχνίες, βιοτεχνίες, εργαστήρια μικροκατασκευών και επισκευών κ.λ.π.

Πέρα από τον ορισμό που έχει σαν κριτήριο τον αριθμό των

ατόμων που απασχολούνται στις Μ.Μ.Ε. άλλα κριτήρια που εφαρμόζονται είναι :

- α) Η αξία του συνόλου του ενεργητικού.
- β) Το μέγεθος του ίδιου κεφαλαίου.
- γ) Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο.
- δ) Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος - κύκλος εργασιών).

Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί, Μ.Μ. μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση μόνον όταν συντρέχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις :

1. Κάθε μια απ' αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς.
2. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης και
3. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.

Χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε.

Εξετάζοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαπιστώνει κανείς ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τους, που στην ουσία αντιπροσωπεύουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε.

1. Ένα γενικό χαρακτηριστικό είναι η ανεξαρτησία και η αυτοτέλεια των επιχειρήσεων, που αποτελούν, μαζί με την προσωπική ικανοποίηση του επιχειρηματία, μια βασική πραγματικότητα στην οικονομική ζωή.

2. Ο προσωπικός χαρακτήρας που συνήθως επικρατεί στις ΜΜΕ σημαίνει επιτάχυνση στη διαδικασία για λήψη αποφάσεων και μεγάλη ευελιξία.

3. Οι Μ.Μ.Ε. μπορούν εύκολα να προσαρμόζονται στις συγκυριακές μεταβολές και στις γρήγορες περιβαλλοντολογικές αλλαγές. Η επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητα για αδιάκοπη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου λειτουργούν. Αλλά αυτό το ίδιο το περιβάλλον και η μικρομεσαία επιχείρηση δίνουν το ερέθισμα για να αναπτύσσονται επιχειρηματικά ταλέντα.

4. Παράλληλα οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν πηγή καινοτομίας, αφού η ανακάλυψη, η ανάπτυξη και οι επαναστατικές ιδέες γεννιούνται, είτε από κάποιο άτομο, είτε στα μικρά εργαστήρια και στα πλαίσια της κανονικής πορείας των καθημερινών δραστηριοτήτων τους και της διαφοροποίησης και προσαρμογής των προϊόντων τους. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα, τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα - ερευνητές.

5. Η αδιάκοπη αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δίνει και το ερέθισμα για υγιέστερο οικονομικό ανταγωνισμό, επειδή διαθέτουν αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ιδιαίτερη αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να τις κάνει υψηλά ανταγωνιστικές απέναντι στις μεγάλες επιχειρήσεις.

6. Ο γραφειοκρατικός μηχανισμός της μεγάλης επιχείρησης συνήθως πλαταίνει το χάσμα ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στην αγορά. Η μεγάλη επιχείρηση χρειάζεται μια ειδική προσπάθεια για έρευνα αγοράς, για απάντηση πληροφοριών που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, ενώ η μικρή επιχείρηση βρίσκεται πολύ πιο κοντά στην αγορά.

7. Ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας συμμετέχει και ελέγχει τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρεί στενές προσωπικές

σχέσεις με το προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές.

8. Εκπαιδεύουν νέους στα διάφορα επαγγέλματα, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν σχεδόν όλη την πρακτική πείρα του επαγγέλματος, λόγω της μη υπάρξεως μεγάλου καταμερισμού εργασίας στις μεθόδους παραγωγής.

9. Μειώνουν τις δυνατότητες μόλυνσης και καταστροφής του περιβάλλοντος, λόγω των σχετικά απλών μεθόδων παραγωγής και του μικρού τους όγκου και συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας.

10. Συντελούν στη μείωση της ανεργίας, γιατί απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, επειδή χαρακτηρίζονται από έκταση εργασίας.

11. Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και στη δημιουργία θέσεων εργασίας στις περιφέρειες των πόλεων, επειδή εγκαθίστανται και σε περιοχές όπου δεν υπάρχει επαρκής βιομηχανική υποδομή.

Μειονεκτήματα Μ.Ε.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως:

1. Έλλειψη και περιορισμένη διαθεσιμότητα ταλαντούχων και επιτελών στελεχών με σημαντική έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων, με αποτέλεσμα την προσωπική απασχόληση του φορέα, με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.

2. Ελάχιστη κάλυψη και έλεγχος ενός πολύ μικρού μέρους τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου που ανήκει, η οποία θα μπορούσε να αποβεί μοιραία!

3. Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.

4. Μικρή πιστοληπτική ικανότητα που ως πρόσφατα συνδεόταν άμεσα με την περιορισμένη περιουσιακή δύναμη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

5. Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων.

6. Σημαντικό επίσης είναι το πρόβλημα της χρηματοδότησης σε τέτοιο βαθμό ώστε οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν έλλειψη σε κεφάλαιο σε μεγάλο βαθμό, ενώ η μικρή επιφάνειά τους και τα συνήθως χαμηλά περιθώρια κέρδους εμποδίζουν και κάνουν πιο δύσκολη τη θέση τους.

7. Το κυριότερο όμως μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι το υψηλό κόστος παραγωγής και ο υψηλός βαθμός θνησιμότητας. Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης θνησιμότητας είναι η μεγάλη "ευκολία εισόδου", δηλαδή το άνοιγμα επιχειρήσεων εύκολα, χωρίς περιορισμούς.

Διαφορές Μ.Μ.Ε. και Μεγάλης επιχείρησης

Εκτός από τα γενικά χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε. που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν και διαφορές με τις μεγάλες επιχειρήσεις, θεωρούμε χρήσιμο να εντοπίσουμε και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων που τονίζουν τη διαφορά τους από τις Μ.Μ.Ε.

1. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση, μέσω αναπτυγμένου διοικητικού και οργανωτικού συστήματος (marketing, πωλήσεις, παραγωγή, χρηματοδότηση) να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα αυτού για να επιτύχουν έγκαιρες και οικονομικές λύσεις για τα επιμέρους προβλήματά τους.

2. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται βασικά στις επιμέρους διευθύνσεις, οι οποίες όχι μόνο είναι γνώστες του αντικείμενου αλλά έχουν και την ευθύνη των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους για το χώρο ευθύνης.

3. Οι πολυπληθείς πηγές διοίκησης σε marketing, πωλήσεις,

παραγωγή και χρηματοδότηση, δίνουν τη δυνατότητα της ανάλυσής τους και της κατάστρωσης ενός πλάνου το οποίο θα αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και θα πετύχει τους σκοπούς αυτής.

4. Οι κεφαλαιούχοι συχνά αποτελούν κάτι το ξεχωριστό από τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό δίνει μια μοναδικότητα στους σκοπούς της οικονομικής μονάδας.

5. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διοίκηση αποτελεί την κυβέρνηση σε μακροχρόνια βάση για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τους ιδιοκτήτες-κεφαλαιούχους της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι μεγαλύτερη απειλή που δέχεται η Μ.Μ.Ε. προέρχεται από τις μεγάλες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις και αυτό για δυο βασικούς λόγους:

α) Η μεγάλη επιχείρηση διαθέτει ένα υψηλού επιπέδου σύστημα οργανωτικό για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Ειδικότερα, νέα προϊόντα της μπορούν να εισχωρήσουν στην αγορά χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές (π.χ. πωλήσεων, διανομής κ.λ.π.).

β) Η μεγάλη επιχείρηση είναι ήδη μια "φτιασμένη φίρμα" στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο που κινείται, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες, καχυποψίες κ.λπ. από τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες (π.χ. χονδροπωλητές, λιανοπωλητές) και τους καταναλωτές.

Ακόμα οι Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζουν πολύ μεγάλα προβλήματα, από τα οποία τα σπουδαιότερα είναι:

1. Στο να αναπτυχθεί και να παρουσιασθεί ένα προϊόν. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν ιθαθέτουν δικά τους εργαστήρια ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά παράγουν μιμήσεις άλλων, ιδιαίτερα μεγάλων επιχειρήσεων.

2. 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 ακόμα και από τους χονδροπωλητές - λιανοπωλητές, οι οποίοι στην αρχή το βλέπουν με καχυποψία, αλλά τέλος και από τους ίδιους τους καταναλωτές ιδιαίτερα αν βρίσκεται στο χώρο βιομηχανικών προϊόντων μεγάλης διάρκειας ζωής, όπως ηλεκτρικά είδη.

3. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι το να βρει διέξοδο η Μ.Μ.Ε. να αναπτυχθεί, παραμένοντας ανεξάρτητη μονάδα κι όχι απορροφούμενη από μια μεγάλη, πράγμα που μπορεί να συμβεί αν τα προϊόντα της αρχίζουν να γίνονται ανταγωνιστικά μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας.

Με τις περιγραφόμενες παραπάνω ιδιορρυθμίες της Μ.Μ.Ε. σε σχέση με μια μεγάλη ανταγωνιστική της πρώτης, καθίσταται σαφές το πόσο μεγάλη προσοχή στη διοίκησή της χρειάζεται η Μ.Μ.Ε., η οποία έχει πολλές ευαισθησίες και φυσικά δεν υπάρχει ούτε χώρος, ούτε χρόνος προγραμματισμού.

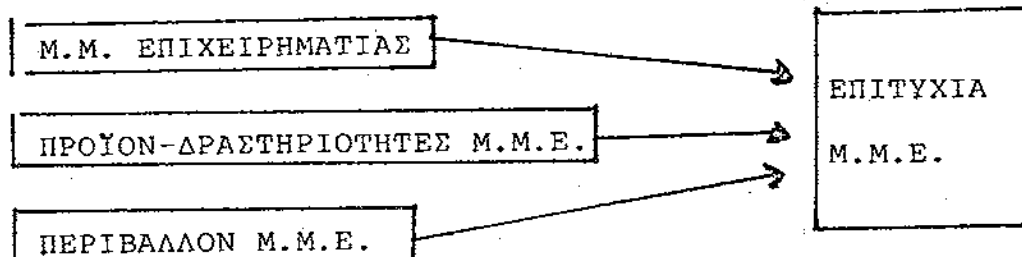
Ακριβώς αυτές οι ευαισθησίες της Μ.Μ.Ε. είναι που αποτελούν και την πρόκληση για τη δυναμική διοίκησή της.

Παράγοντες επιτυχίας Μ.Μ.Ε.

Οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την πορεία μιας Μ.Μ.Ε. και εξασφαλίζουν την επιτυχία της, είναι οι εξής:

- α) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας.
- β) Το προϊόν και οι δραστηριότητες της Μ.Μ.Ε.
- γ) Το περιβάλλον της Μ.Μ.Ε.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των προσδιοριστικών αυτών παραγόντων με την επιτυχία της Μ.Μ.Ε. καθώς και τη σχέση μεταξύ τους:



Σχήμα: 1

Όλοι μαζί αυτοί οι παράγοντες εξασφαλίζουν την επιτυχία της Μ.Μ.Ε. Είναι και οι τρεις αλληλένδετοι μεταξύ τους με την έννοια ότι δυο μόνο από τους προαναφερθέντες παράγοντες δεν αρκούν χωρίς τη συμβολή του τρίτου για την επιτυχία της Μ.Μ.Ε.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

1. Σπουδαιότητα διοίκησης στις Μ.Μ.Ε.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε μερικά βασικά ερωτήματα που απασχολούν έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ατόμων, που ενδιαφέρονται για την επιτυχία των Μ.Μ.Ε.

Τα ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής: γιατί μερικές επιχειρήσεις πετυχαίνουν, ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίζουν να λειτουργούν και άλλες καταλήγουν στην πλήρη αποτυχία; Πώς γίνεται μερικές επιχειρήσεις να προχωρούν γρήγορα στη σωστή κατεύθυνση, ενώ άλλες να διστάζουν να προχωρήσουν; Γιατί μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα ή νέες αγορές, ενώ άλλες δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες; Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σωστά από αυτές που υπολειτουργούν; Μήπως αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχουν πολλές μέθοδοι διοίκησης, με αποτέλεσμα άλλες να δουλεύουν καλύτερα από τις υπόλοιπες;

Για να δώσουμε μια πλήρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα πρέπει να μελετήσουμε την επιστήμη της διοίκησης. Εκείνο που είναι σίγουρο είναι ότι οι διευθυντές και οι διοικήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης, κι αυτό οφείλεται στο διαφορετικό τρόπο ενεργειών και αποφάσεων των διοικητικών στελεχών.

Σ' αυτό το σημείο θα αναφέρουμε πώς ενεργούν τα διοικητικά στελέχη, δηλαδή τρόπους διοίκησης, με αποτέλεσμα την επιτυχία της επιχείρησης και τρόπους διοίκησης με αποτέλεσμα την αποτυχία της.

Οι διοικήσεις και διευθύνσεις των επιτυχημένων επιχειρήσεων προσπαθούν να κατανοούν βαθιά τον τομέα όπου κινούνται, το ποιοί είναι οι πελάτες τους και το γιατί οι αγοραστές χρειάζονται τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους. Στις άλλες επιχειρήσεις υπάρχει μια επιπόλαιη αντίληψη για το πώς λειτουργούν οι αγορές μέσα στις οποίες κινούνται οι επιχειρήσεις.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που λειτουργούν σωστά, επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα, μετρούν την επιτυχία ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμα και αν υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν πιθανά προβλήματα, οι διευθυντές μετρούν την επιτυχία της επιχείρησης, μόνο από το πόσο καλά εφαρμόζονται οι κανονισμοί που υπάρχουν και δεν δοκιμάζουν καινοτομίες με το φόβο μήπως γίνουν μύθοι.

Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διοικούντες δαπανούν αρκετό χρόνο ώστε να οργανώσουν ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατόπιν για να εφαρμόσουν το σχέδιο που κατέστρωσαν. Αντίθετα στις άλλες επιχειρήσεις σπάνια αφιερώνεται λίγος χρόνος για τη σύνταξη ενός στρατηγικού σχεδίου.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι οι διοικητές και διευθυντές των επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης, με τη διαχειριστική αποστολή και την καθημερινή δραστηριότητα, σε αντίθεση με τις μη επιτυχημένες επιχειρήσεις που δεν δρουν σωστά.

2. Χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα σημερινά διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με το περιβάλλον της επιχείρησης παρά μ' αυτή την ίδια τη διαδικασία της προόδου των εργασιών. Κι αυτό γιατί οι επιρροές και οι επιπτώσεις του περιβάλλοντος, είτε είναι μακρο-οικονομικό, π.χ. πολιτικό ή κοινωνικό, τεχνολογικό, είτε μικρο-οικονομικό, π.χ. συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς, καταναλωτών, προμηθευτών, εργασίας, καθώς και οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην ίδια επιχείρηση, θα επηρεάσουν βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα την ύπαρξη της επιχείρησης καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων αυτής.

Για τους παραπάνω λόγους τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διοικητικού στελέχους είναι:

1. Η γνώση των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών της ίδιας της επιχείρησης και του χώρου του συγκεκριμένου που λειτουργεί αυτή. Με την παραδοχή αυτού του χαρακτηριστικού, εξηγείται και η απαίτηση των επιχειρηματιών κατά την πρόσληψη του διοικητικού στελέχους, να διαθέτει εμπειρία στο χώρο λειτουργίας ομοειδών με τη δική τους επιχείρηση.

2. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να έχει γραφειοκρατική γνώση τόσο της επιχείρησης όσο και του περιβάλλοντός της, χαρακτηριζόμενη η γνώση αυτή από μια δυναμικότητα για επίλυση των προβλημάτων νόμιμα. Στην εποχή που διανύουμε οι διευθυντές οφείλουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για πολύ σοβαρά θέματα σε μικρό χρονικό διάστημα και με πληροφορίες, πολλές φορές, λίγες ή και σχεδόν ανύπαρκτες. Το κενό που πιθανόν να δημιουργείται στο σημείο αυτό, καλείται να το καλύψει η πληροφορική με τη χρήση των μικρο-υπολογιστών. Σαν συμπέρασμα, θα μπορούσε να λεχθεί ότι το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να "κινεί" την επιχείρηση αποδοτικά και παραγωγικά.

3. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ο ηγέτης. Με την έννοια του ηγέτη εννοείται η ικανότητα επίδρασης των εργαζομένων στην επιχείρηση, ώστε να ακολουθούν το διοικητικό στέλεχος στο ρυθμό της εργασίας τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία τους παρακινούμενοι από τη δική τους εσωτερική δύναμη και όχι με εξωτερική δύναμη η οποία περιλαμβάνει την έννοια του καταναγκασμού.

4. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει ευαισθησία στις κοινωνικές ή πολιτικές δυνάμεις που επιδρούν στην επιχείρηση. Οφείλει να αναγνωρίσει ότι το περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και γι' αυτό θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση των κερδών και ζημιών που θα προκύψουν από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πολιτικής και ιδιαίτερα στη Μ.Μ.Ε. η οποία πολλές φορές έχει να επιδείξει περιορισμένες, αλλά καθοριστικές για το μέλλον της πολιτικές.

5. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διαθέτει μια "αθροιστική" προσωπικότητα από υπευθυνότητα, ενεργητικότητα και τρόπους επικοινωνίας με τους εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες, γιατί δεσμεύει την επιχείρηση σε τρίτους καθώς και λόγω της μοναδικότητάς του, πολλές φορές μέσα στη Μ.Μ.Ε.

6. Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος είναι η τεχνική της πετυχημένης επικοινωνίας του με τρίτους. Οφείλει, μέσα στην επιχείρηση, ν' ανταλλάσσει ιδέες, να περιγράφει γεγονότα και να δίνει εξήγηση σ' αυτά, καθώς και να παρουσιάζει τις ιδέες του κατά τρόπο πειστικό, αλλά όχι καταπιεστικό, τόσο με τον επιχειρηματία όσο και με τα άλλα διοικητικά στελέχη καθώς και με το σύνολο των εργαζομένων.

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

7. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να γνωρίζει πώς να "κοιμηθεί" σε "πολιτικά νερά", τόσο σε παραδοσιακή οικονομική κατάσταση όσο και σε οποιαδήποτε νέα μορφή οικονομίας που διαμορφώνεται από το περιβάλλον. Το ίδιο θα μπορούσε να λεχθεί και για το τεχνολογικό περιβάλλον, είτε είναι παραδοσιακό είτε εξελίσσεται ακολουθώντας τις νέες μορφές τεχνολογίας. Χρειάζεται μεγάλο πολιτικό σοφιστικισμό σε μια πολιτικοποιημένη οικονομία.

8. Ένα στέλεχος της διοίκησης οφείλει να διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του στην κατάστρωση ενός στρατηγικού πλάνου και στην παρακολούθηση της εφαρμογής του παρά σε "εκτέλεση γραφειοκρατικών" διαδικασιών, των πραγμάτων της επιχείρησης, πράγμα το οποίο είναι κατορθωτό στη μικρομεσαία επιχείρηση.

9. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, γνώση της ιστορίας, όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας που ασχολείται αλλά και γενικότερα του χώρου που δρα η επιχειρηματική μονάδα, πολιτική οξύνοια, καθώς και γενικότερη εγκυκλοπαιδική μόρφωση, η οποία θα του παρέχει το υπόβαθρο της δημιουργίας. Τέλος, θα πρέπει να έχει τη διάθεση για συνεχή επιμόρφωση στο γενικότερο χώρο της εργασίας του.

10. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους είναι η ικανότητά του να προσδίδει υψηλό ήθος στην επιχείρηση προκειμένου να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο ώστε να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις όσο και και έξω από την επιχείρηση στους συνεργάτες αυτής, καταναλωτές, προμηθευτές, τράπεζες και άλλους φορείς από την πολιτική των οποίων απέναντι στην επιχείρηση εξαρτάται ακόμα και αυτή η υπόσταση της επιχειρηματικής μονάδας.

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

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

β) Την ανάπτυξη των πωλήσεων.

γ) Την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

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

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

12. Τέλος, το διοικητικό στέλεχος οφείλει να αντιληφθεί ότι η επιχειρηματική μονάδα αποτελεί κύτταρο ενός ζωντανού οργανισμού που λέγεται Εθνική Οικονομία και οφείλει να ζει και να μεγαλώνει μέσα σε αυτόν το ζωντανό οργανισμό. Και επειδή ακριβώς είναι "ζωντανό" συστέλλεται και διαστέλλεται, χαρακτηριζόμενο από μια δυναμικότητα και δεν είναι στατικό.

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

Από τα παραπάνω συνοπτικά περιγραφόμενα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους, γίνεται φανερό η σπουδαιότητα παρουσίας του στις Μ.Μ.Ε. Η σπουδαιότητα αυτή παρουσιάζεται από

δυσ χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης:

- α) Από την πληθωρική παρουσίαση του κεφαλαιούχου - επιχειρηματία μ' όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.
- β) Από το μικρό αριθμό των διοικητικών στελεχών στη Μ.Μ.Ε., τα οποία πολλές φορές έχουν την υποχρέωση να ασχοληθούν με διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης συγχρόνως.

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

Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία - διοικητικού στελέχους

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

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

1. Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να "εμπιστευτεί" τους συνεργάτες του - διοικητικά στελέχη. Γιατί αν κλονισθεί αυτή η εμπιστοσύνη ή αν δεν δημιουργηθεί από την αρχή, όλο το οικοδόμημα της οικονομικής μονάδας θα παρουσιάζεται σαν χάρτινος πύργος. Είναι προτιμότερο ν' απομακρυνθεί το διοικητικό στέλεχος από την επιχείρηση αν παύσει ο επιχειρηματίας να το εμπιστεύεται σαν άνθρωπο και σαν γνώση, παρά να το διατηρεί στην οικονομική μονάδα χωρίς ουσιαστικά να "εκεμταλλεύεται" τη γνώση του λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης.

Αλλά, πέρα από τις εσω-υπηρεσιακές ανάγκες, δημιουργούνται και εξω-υπηρεσιακά θέματα, που επιτείνουν την ανάγκη για μεγαλύτερους δεσμούς εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες της επιχείρησης.

α) Η πληροφορική και η χρήση Η/Υ είναι ένας από τους παράγοντες που "αναγκάζουν" τον επιχειρηματία να εμπιστευτεί ακόμα περισσότερο τα στελέχη της επιχείρησής του. Και αυτό γιατί η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων της οικονομικής μονάδας, όπως αυτά παρουσιάζονται με τη χρήση της πληροφορικής, απαιτούν άμεση και έγκαιρη λύση από ανθρώπους με εξειδικευμένες γνώσεις στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

β) Κάθε μεγάλη απόφαση της οικονομικής μονάδας και ιδιαίτερα στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, περιλαμβάνει, πέρα από οικονομικές επιβαρύνσεις στην επιχείρηση, και κοινωνικές επαφές με τρίτους, οι οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται με την ίδια σοβαρότητα όπως οι οικονομικές. Η λογιστική, η οποία παρουσιάζει τη "γυμνή" οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, έχει προβλέψει και περιλαμβάνει ένα λογαριασμό "Φήμη και Πελατεία", ο οποίος από διοικητικής πλευράς περιέχει τόσο τη φερεγγυότητα της επιχείρησης προς τρίτους όσο και την εγγύηση των παραγομέ-

νων προϊόντων προς τους πελάτες - καταναλωτές.

Στη διαμόρφωση αυτού του λογαριασμού σοβαρό ρόλο θα διαδραματίσουν οι συνεργάτες - διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, οι οποίοι, ερχόμενοι σε επαφή με τρίτους, όπως προαναφέρθηκε, θα δημιουργήσουν μια εικόνα για την όλη οικονομική μονάδα.

γ) Ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης παραμένει ένα βασικό στοιχείο για την κατανόησή της στη συνείδηση του κοινωνικού συνόλου και κατ' επέκταση στη συνείδηση των καταναλωτών.

Θα ξεγελούσαμε τους εαυτούς μας αν δεν αντιμετωπίζαμε με σοβαρότητα το φαινόμενο αυτό του καιρού μας, καθώς και τις επιπτώσεις του στην όλη δομή της οικονομικής μονάδας.

Ο σκοπός αυτός παρουσιάζεται στο κοινωνικό σύνολο μέσω των διοικητικών στελεχών και των πράξεών τους, στις συναλλαγές του τόσο με τους καταναλωτές (με τη μορφή εξυπηρέτησης μετά την πώληση) όσο και με τους προμηθευτές αλλά και γενικότερα με τους συναλλασσόμενους άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση.

2. Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί "κοινωνικές σχέσεις" με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς και υπόβαθρου, όσο και από πλευράς ανθρωπίνων αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε εξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αν δε λάβουμε υπόψη και την ιδιοσυγκρασία του έλληνα εργαζόμενου, ο οποίος "μεταφέρει" τα προσωπικά προβλήματα στο χώρο εργασίας του, καθώς και αυτά που προέρχονται από την εργασία του στην ιδιωτική του ζωή, τότε η κοινωνική συναναστροφή μεταξύ ιδιοκτήτη - επιχειρηματία και διοικητικού

στελέχους αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αξία.

3. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να "πιέζει" τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά, περιβάλλοντάς τους με τη συνεργασία του και απ' την άλλη θα πρέπει να τους θέτει "στόχους-προκλήσεις" για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους η οποία θα πρέπει να διαχωρισθεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοτική εργασία μπορεί εύκολα να μετρηθεί με βάση το χρόνο ή άλλα συγκεκριμένα κριτήρια.

Η ποιοτική εργασία είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί προϋπολογιστικά, ενώ απολογιστικά παρουσιάζεται κρινόμενη από τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η πίεση που μπορεί να εξασκηθεί για ποιοτική βελτίωση της εργασίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αναγνώρισης του διοικητικού στελέχους και της κατάξισής του στην επιχειρηματική μονάδα.

4. Ο επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης οφείλει να είναι "δημοκρατικός" στις σχέσεις του με τα στελέχη - συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η συλλογική δημοκρατία δεν είναι μια θεωρητική έννοια. Είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης της επιχείρησης. Η έννοια της Δημοκρατίας, για να έχει πραγματική σημασία, πρέπει να εφαρμόζεται στις καθημερινές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς τη γνώση κάποιου.

Οι επιδράσεις είναι άμεσες στην ψυχοσύνθεση του εργαζόμενου και η απόδοσή του μεγαλώνει κάτω από το συναίσθημα ότι "διαθέτει γνώση" η οποία είναι σεβαστή από τη διοίκηση της επιχείρησης. Με την έννοια της δημοκρατικότητας, δηλαδή της αποδοχής γνώμων, γνώσεων και θέσεων των εργαζόμενων στην επιχείρηση, δεν διατρέχει κίνδυνο η επιχείρηση από "επαναστάσεις των εργαζόμενων", όπως της χρήσης των εσχάτων μέτρων από πλευράς τους, δηλαδή απεργιακών κινητοποιήσεων και καταλήψεων του χώρου εργασίας.

Απεναντίας δημιουργείται το συναίσθημα της ευθύνης και της αλλαγής νοοτροπίας "κεφάλαιο - εργαζόμενοι", δυο αντικρουόμενες ομάδες σε νοοτροπία, "επιχείρηση - εργαζόμενοι", η άνοδος της μιας επιφέρει άνοδο του βιοτικού επιπέδου της άλλης ομάδας.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πως βαδίζουν τον ίδιο δρόμο με την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση. Έτσι θα νιώσουν ασφάλεια και θα δουν την επιχείρηση σαν τη "δική τους" εργασία.

5. Ο επιχειρηματίας οφείλει ν' αναγνωρίζει τη συμβολή της μονάδας του στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας και να "ξανακτίσει" την επιχείρησή του με γνώμονα ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια τα οποία εντάσσονται μέσα σ' ένα γενικότερο πλέγμα της οικονομικής ανάπτυξης. Είναι πολύ κοινή η κριτική που γίνεται από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες όταν παραλαμβάνουν πρώτες ύλες με νέες τιμές υψηλότερες από τις προηγούμενες που είχαν προμηθευτεί. Τότε θυμούνται τον πληθωρισμό και τις καταστροφικές συνέπειες που έχει στην οικονομική σταθερότητα της χώρας. Όταν όμως καθορίζουν τις τιμές πώλησης των δικών τους προϊόντων το κριτήριο που χρησιμοποιούν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών σε βραχυχρόνια βάση. Πράγμα που ανακυκλώνει τις πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς. Θα πρέπει κάποτε ν' αντιληφθούμε ότι η οικονομική πορεία της χώρας δεν είναι αποκλειστικό "προνόμιο" των κυβερνώντων αλλά πρωταρχικό καθήκον των κυβερνομένων.

Ο κάθε εργαζόμενος, ο κάθε επιχειρηματίας, μπορεί να συμβάλλει με τις προσωπικές του επιλογές στην οικονομική σταθερότητα της χώρας, με το να φροντίζει και να προβληματίζεται πώς θα μειώσει το κόστος παραγωγής αυξάνοντας την παραγωγικότητα

της εργασίας και την παραγωγή, επιμερίζοντας τα γενικά έξοδα διοίκησης, κοστολογώντας τα προϊόντα με επιστημονικό τρόπο, παραμερίζοντας μη αναγκαία έξοδα.

6. Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης δεν πρέπει να "αγνοεί" τους συνεργάτες του.

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

Αλλαγές πιθανόν να χρειάζονται να γίνουν, θα πρέπει όμως να πραγματοποιούνται με μεγάλη προσοχή, έτσι ώστε να μη χειροτερεύει η υπάρχουσα κατάσταση αλλά να βελτιώνεται σε σχέση με την παρούσα οικονομική θέση της επιχείρησης.

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

Βήματα που οδηγούν τη διεύθυνση της Μ.Μ.Ε. στη στρατηγική διοίκηση

Τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν τη διεύθυνση της Μ.Μ.Ε. στη στρατηγική διοίκηση, μπορούμε να τα συνοψίσουμε ως εξής: Πρώτα απ' όλα πρέπει η διεύθυνση να αποφασίσει να ασχοληθεί με τη στρατηγική διοίκηση. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ικανότητά της να προδιαγράψει το μέλλον της. Στη συνέχεια, αφού παρθεί η απόφαση να ασχοληθεί με τη διοίκηση, θα πρέπει να ορίσουν τον κατάλληλο χρόνο μέσα στον οποίο θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός, ταυτόχρονα πρέπει να επιλέξουν τα άτομα τα οποία θα λάβουν μέρος στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού. Συνήθως τα άτομα που αποτελούν το τμήμα διοίκησης είναι ο Γενικός Διευ-

θυνητής, οι υπεύθυνοι του εμπορικού και του τμήματος παραγωγής μαζί με τον οικονομικό διευθυντή, ανάλογα με τις αρμοδιότητές του στη Μ.Μ.Ε.

Αυτό που πρέπει να προσέξει μια μ.Μ.Ε. είναι ο στρατηγικός της σχεδιασμός να μην είναι πολύ λεπτομερειακός, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα ελιγμών. Η χρήση αριθμητικών μεγεθών συνίστάται γιατί μπορεί να φέρει στην επιφάνεια χρήσιμες πληροφορίες.

Καλό είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός να γίνεται γραπτά. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν γραπτά τα θέματα που συζητούνται ή αναλύονται (τα κύρια βήματα της ανάλυσης και τα συμπεράσματα που βγαίνουν), παρόλο ότι κάθε ανάλυση θα είναι διανοητική ή θα συζητείται εκτενώς.

Προβλήματα κατάστρωσης διοικητικού σχεδιασμού

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

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

Τέσσερις βασικοί λόγοι δημιουργούν τις παραπάνω αδυναμίες για την κατάστρωση ενός διοικητικού σχεδιασμού:

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

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

1. Οι επιχειρηματίες θα μπορούν να έχουν ένα πλάνο - οδηγητή, τόσο μακροχρόνια (πλέον των 5 ετών), όσο και μεσοπρόθεσμα, αλλά και βραχυπρόθεσμα.
2. Θα μπορούν οι Μ.Μ.Ε. να αξιοποιούν τα στοιχεία ενδείξεως του περιβάλλοντος.
3. Θα μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν τα ενδοεπιχειρηματικά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας είναι επηρεασμένη από την πληθωρική παρουσίαση

του επιχειρηματία. Οι επιχειρήσεις θα έχουν ξεκάθαρους επιχειρηματικούς σκοπούς, έτσι ώστε να τους χρησιμοποιούν σαν υπόβαθρο για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό.

4. Με το διοικητικό σχεδιασμό, θα μπορούν οι Μ.Μ.Ε. να κάνουν πλήρη ανάλυση των πλεονεκτημάτων - απειλών - μειονεκτημάτων - ευκαιριών (Π.Α.Μ.Ε.) που διαθέτει η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.
5. Με το σχεδιασμό η διοίκηση της Μ.Μ.Ε. θα μπορεί να διαθέτει ένα πλάνο εναλλακτικών λύσεων και αλλαγών που πιθανόν να είναι απαραίτητες για την επιχείρηση.

Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού

1. Ετήσιος προϋπολογισμός

Όπως θα δούμε παρακάτω, ο προϋπολογισμός είναι απόλυτα απαραίτητος στη στρατηγική διοίκηση και αποτελεί ιστορικά το πρώτο εργαλείο σχεδιασμού για οργανισμούς. Φυσικά ο προϋπολογισμός από μόνος του δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί παρά μόνο σε συνδυασμό με τον ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε χρήμα τα διάφορα μεγέθη του οργανισμού: προσωπικό, πρώτες ύλες, αποθέματα, πωλήσεις κ.λ.π. Η εφαρμογή του είναι σημαντική γιατί με τον προϋπολογισμό η διοίκηση διαπιστώνει και προβλέπει εάν τα παραγωγικά και εμπορικά της σχέδια μπορούν να πραγματοποιηθούν από χρηματοοικονομική άποψη.

Ο προϋπολογισμός που κάνει κάθε Μ.Ε. καθορίζει την πρόβλεψη και σχεδίαση των εσόδων και εξόδων που καλύπτουν μια χρονική περίοδο συνήθως ενός έτους (υπάρχουν και μηνιαίοι προϋπολογισμοί, οι οποίοι πλησιάζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα, γιατί είναι πιο συγκεκριμένοι). Μερικοί

συνήθεις κατηγορίες μεγεθών που περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό είναι:

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Προϊόν X τιμή

Τμήμα ή πωλητής

ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Αποθέματα

Άμεσα υλικά παραγωγής

Άμεσα εργατικά

Γενικά έξοδα παραγωγής

Προμήθειες

Δαπάνες πωλήσεων και διάθεσης προϊόντων

Μισθοί

Διαφήμιση

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ (ο προϋπολογισμός αυτός είναι για τις Μ.Μ.Ε. πολύ σημαντικός. Η έλλειψη ρευστού χρήματος έχει γίνει αιτία για την κατάρρευση πολλών επιτυχημένων κατά τα άλλα επιχειρήσεων. Η επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά - πιθανόν σε εβδομαδιαία βάση - την επάρκεια των μετρητών της).

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

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 επιπτώσεών τους πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού. Αυτό γίνεται σε συνδυασμό με τη μελέτη

σκοπιμότητας των επενδύσεων.

Είναι προφανές ότι 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.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ένα πολύ σημαντικό και δύσκολο έργο για την επιχείρηση, που προϋποθέτει εκπαίδευση στην οικονομική διοίκηση και εμπειρία. Η σειρά με την οποία θα πρέπει να γίνει ο προϋπολογισμός είναι να προηγείται η έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει η μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε οικονομικά μεγέθη και η λεπτομερής σύνταξη του προϋπολογισμού συνήθως βασίζεται σε ιστορικά μεγέθη. Άλλος τρόπος υπολογισμού, ιδίως στην παραγωγή, είναι οι μετρήσεις, που καθιερώνουν πρότυπα για απαιτούμενους χρόνους εργασίας, για συγκεκριμένα έργα κ.λ.π.

Επίσης ο προϋπολογισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μέσο υποκίνησης των εργαζομένων με τη θέσπιση υψηλών στόχων και τη σύνδεση της ανταμοιβής με την επίτευξή τους. Αυτό βέβαια απαιτεί πολύ επιδέξιους χειρισμούς για να έχει θετικά αποτελέσματα και η χρήση ενός εξωτερικού ειδικευμένου συμβούλου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη θεσμοθέτησή του.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε τα προβλήματα ή μειονεκτήματα του προϋπολογισμού όταν δεν γίνεται σε συνάρτηση με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό.

1. Ο οργανισμός μπορεί να πιστέψει, ότι θα βρεί όλες τις αιτίες λαθών ή επιτυχιών στον προϋπολογισμό. Αυτό είναι εσφαλμένο, γιατί οι πηγές κέρδους βρίσκονται στην τεχνολο-

γική, παραγωγική, οικονομική και εμπορική δύναμη της επιχείρησης και όχι μόνο στους αριθμούς.

2. Αρκετές φορές πάλι η επιχείρηση μπορεί να φτάσει στο άλλο άκρο και να πιστέψει ότι ο προϋπολογισμός και η αυστηρή τήρησή του είναι απόλυτος, χωρίς να υπολογίσει και να σκεφτεί τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί την κύρια και πιο βασική δύναμη κάθε οργανισμού καθώς επίσης και πολλούς άλλους παράγοντες που μπορεί να ανατρέψουν τα αποτελέσματα του προϋπολογισμού.

2. Μακροχρόνιος σχεδιασμός

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός γίνεται συνήθως για διάστημα πέντε ή δέκα έτη. Ο σχεδιασμός αυτός γίνεται για ένα σχέδιο που θα καθορίζει στόχους, προγράμματα και προϋπολογισμούς για μια περίοδο ορισμένων ετών. Ο βασικότερος σκοπός που γίνεται ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι για να προετοιμάσει την επιχείρηση για τις μελλοντικές περιόδους. Δηλαδή, σε κάθε οικονομική περίοδο, η επιχείρηση διαθέτει προγραμματισμένους συντελεστές παραγωγής, όπως είναι οι: επενδύσεις, στελεχιακό δυναμικό, εργάσιμες ώρες, έτσι ώστε να καταφέρει να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες των επόμενων οικονομικών περιόδων.

Τα βήματα που συνήθως ακολουθούν οι Μ.Μ.Ε. για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό είναι: μια μακροχρόνια πρόβλεψη των πωλήσεων, προϊόντων ή υπηρεσιών της. Μετά η επιχείρηση προγραμματίζει τους τομείς της παραγωγής, των πωλήσεων, της εξεύρεσης κεφαλαίων και του προσωπικού, ώστε να επιτύχει την πρόβλεψη των πωλήσεων που έγινε στην αρχή και που αποτελεί τον κεντρικό στόχο για επίτευξη απ' όλη την επιχείρηση. Το τελευταίο βήμα είναι ο συνδυασμός των τελικών προγραμμάτων κάθε τμήματος σε ένα οικονομικό προϋ-

πολογισμό, που διατηρεί τα θέματα που περιλαμβάνει ο ετήσιος προϋπολογισμός, με τη διαφορά ότι καλύπτει περισσότερα χρόνια.

Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις αποτελούν εδώ το κύριο στοιχείο αβεβαιότητας και η διοίκηση πρέπει να κάνει ό,τι μπορεί, ώστε η πρόβλεψη να μην είναι ούτε υπεραισιόδοξη, αλλά ούτε και χειρότερη από την αναμενόμενη κατάσταση. Αυτό είναι σημαντικό γιατί οι επενδύσεις και πολλές δαπάνες θα πρέπει να διοχετευθούν σε προηγούμενες περιόδους για να εξυπηρετήσουν μακροπρόθεσμους στόχους, δηλαδή επόμενες χρονικές περιόδους. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι δύσκολος στις Μ.Μ.Ε., διότι το περιβάλλον όπου κινούνται είναι πολύ δυναμικό και οι προβλέψεις δύσκολες.

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι πάρα πολύ ωφέλιμος, γιατί θα οδηγήσει τη διεύθυνση της Μ.Μ.Ε. σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα κυρίως γιατί θα την προετοιμάσει για τη στρατηγική διοίκηση. Δηλαδή, είναι σκόπιμο η Μ.Μ.Ε. να προσπαθήσει να κάνει ένα πενταετές σχέδιο για να εξασκηθεί στη μακροχρόνια πρόβλεψη και στο σχεδιασμό που ακολουθεί. Εξάλλου το πενταετές σχέδιο θα είναι σχετικά γενικό (θα παρακολουθούνται κύρια μεγέθη). Κάθε χρόνο θα συντάσσεται λεπτομερής προϋπολογισμός και το πενταετές σχέδιο διορθώνεται και επεκτείνεται για μια πενταετία ακόμη.

Ένα βασικό 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 η επόμενη τεχνική (ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός) μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε συνδυασμό με την τεχνική του ετήσιου προϋπολογισμού.

Παρ' όλο ότι είναι δύσκολη η σύνταξη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, όταν γίνεται μια επένδυση με διάρκεια ζωής μεγαλύτερη του έτους, ο σχεδιασμός γίνεται έστω και σε πολύ γενικές γραμμές. Συνεπώς είναι χρήσιμο να προσπαθήσει η επιχείρηση να κάνει τις προβλέψεις της πιο συγκεκριμένες. Αυτό είναι μια πολύ καλή εξάσκηση για όλα τα στελέχη.

Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός (Ο.Σ.Σ.)

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός δίνει απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της 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 του οργανισμού. 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 συγκράτηση 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 ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού. Η μέθοδος περιστρέφεται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των στρατηγικών προγραμμάτων που θα την υποστηρίζουν. Η διεύθυνση της επιχείρησης θα κρίνει τα προ-

γράμματα, θα φροντίσει για τη χρηματοδότησή τους και θα καταρτίσει έναν 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. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά κάθε ένα από αυτά τα μέρη.

Η αποστολή της επιχείρησης

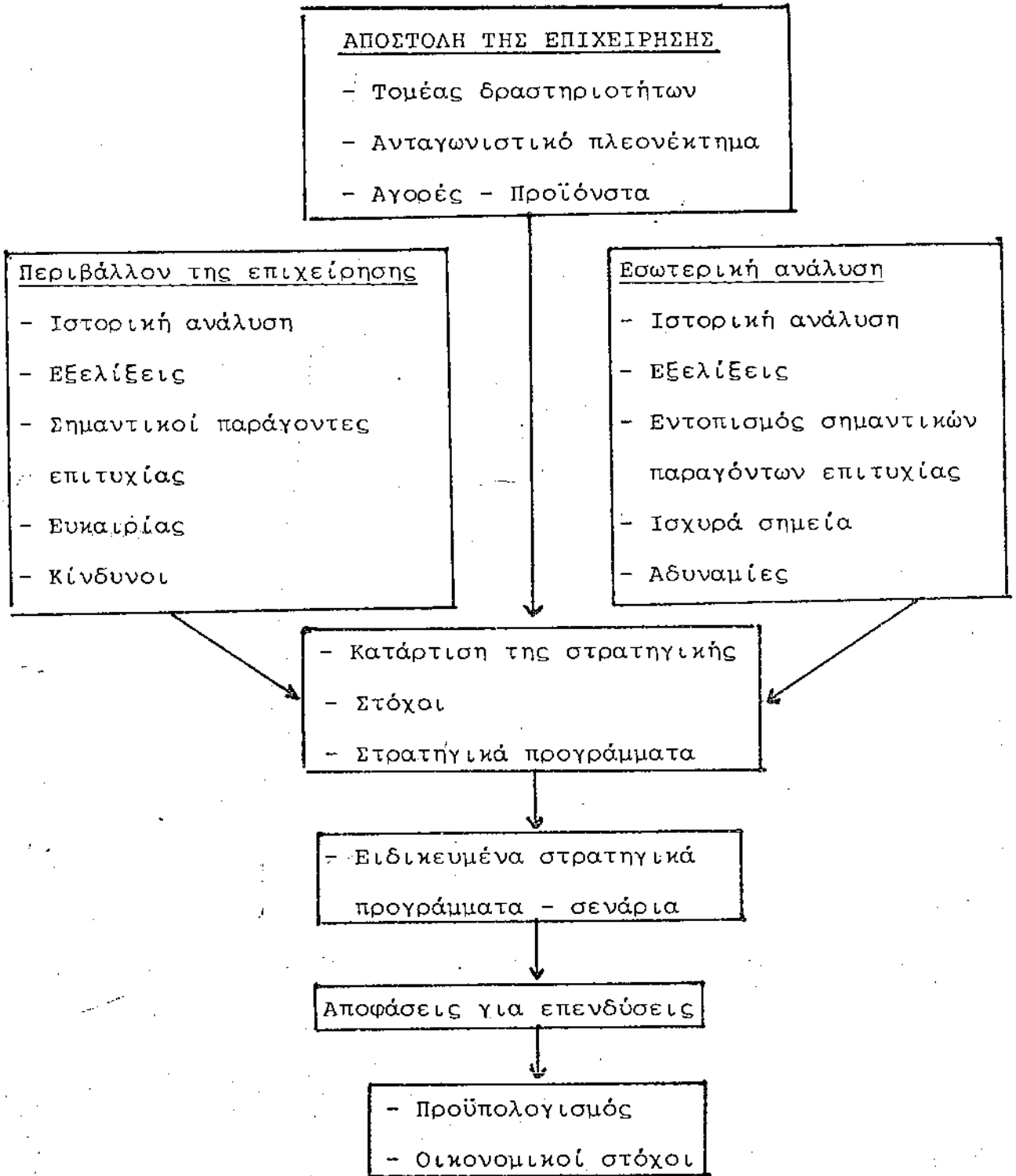
Η αποστολή μιας επιχείρησης θα καθοδηγήσει τη μελλοντική της πορεία. Η αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που την κάνει να διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις και συγκεκριμενοποιεί τον τομέα δραστηριότητας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει. Με λίγα λόγια αποστολή της επιχείρησης είναι να πραγματοποιούνται οι αξίες και οι προτεραιότητες της διεύθυνσης.

Ο καθορισμός της αποστολής απαιτεί χρόνο και κόπο, γιατί είναι μια δήλωση της επιχείρησης για το γενικό προσανατολισμό και τρόπο σκέψης της και αποτελεί βασικό στοιχείο του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, όπως βλέπουμε στο σχήμα 1.

Το περιβάλλον της επιχείρησης (εξωτερικά και εσωτερικά)

Αφού καθοριστεί και σχεδιαστεί η αποστολή της επιχείρησης πριν καταρτιστεί η στρατηγική της, πρέπει να εξεταστούν και να αναλυθούν δυο τομείς. η ανάλυση των οποίων είναι απαραίτητη για τη σχεδίαση μιας σωστής στρατηγικής. Οι τομείς αυτοί είναι:

1. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που καθορίζει την πορεία του κλάδου και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της α-



Σχήμα 1

γοράς. 2. Τις εσωτερικές δυνατότητες που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Αυτές θα καθορίσουν τη μοναδική ταυτότητα της επιχείρησης και θα της δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο που κινείται.

Μια βασική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η παρακάτω και αποτελείται από τρία μέρη:

1. Καθορισμός των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό και ανάπτυξή τους.
2. Βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα σαν ελκυστικού ή απώθητικού για τον οργανισμό, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, όπως δηλαδή θα εξελιχθεί ο κάθε παράγοντας.
3. Μετά την αξιολόγηση των παραγόντων, χρειάζεται η απόφαση για τον καθορισμό τόσο των ευκαιριών που δίνει το περιβάλλον, όσο και των κινδύνων που θα παρουσιαστούν.

Ένας προτεινόμενος κατάλογος εξωτερικών παραγόντων που πρέπει να αναλυθούν είναι: παράγοντες της αγοράς (π.χ. μέγεθος και ανάπτυξη της αγοράς), ανταγωνισμός (ένταση του ανταγωνισμού, αριθμός και μέγεθος ανταγωνιστών), πολιτικοοικονομικοί παράγοντες (π.χ. πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες), τεχνολογικοί παράγοντες (π.χ. ταχύτητα αλλαγής της τεχνολογίας, ευρεσιτεχνίες), κοινωνικοί παράγοντες (όπως μόλυνση του περιβάλλοντος, επάρκεια εργατικού δυναμικού) και κρατικοί παράγοντες.

Φυσικά κάθε οργανισμός θα στραφεί μόνο στους παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό και θα αγνοήσει τους υπόλοιπους.

Μερικές πηγές πληροφόρησης των οργανισμών σχετικά με τα στοιχεία που αφορούν τους εξωτερικούς παράγοντες είναι:

1. Ειδικοί οργανισμοί (ΕΟΜΜΕΧ, ΕΤΒΑ, ΟΠΕ κ.λ.π.).
2. Κρατικές εκδόσεις και μελέτες.
3. Καθημερινός τύπος - οικονομικά περιοδικά.
4. Στατιστικά δελτία τραπεζών και άλλων οργανισμών.
5. Διαφημιστικά φυλλάδια προμηθευτών-ανταγωνιστών-πελατών.
6. Βιβλία, μελέτες σχετικά με τον κλάδο.

Αντίστοιχα με τη μέθοδο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα αναπτύξουμε μια παρόμοια μέθοδο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι ενέργειες αυτές είναι:

1. Καθορισμός των σημαντικών στρατηγικών εσωτερικών παραγόντων. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο θέμα και απαιτεί μεγάλη ικανότητα για να επιτευχθεί.
2. Βαθμολόγηση των εσωτερικών παραγόντων. Δηλαδή ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει την κατάστασή του ως προς αυτούς τους παράγοντες. Αυτό μπορεί να γίνει κυρίως με δυο τρόπους:
 - α. Με σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου.
 - β. Με σύγκριση με το παρελθόν του οργανισμού.

Η διεύθυνση, αν αναλύσει την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, έχει μια σχετική αυτογνωσία για το τι πηγαίνει καλά και τι όχι. Μια ανάλυση της εξέλιξης των πωλήσεων, του κόστους και του κέρδους είναι πολύ κατατοπιστική.

Η παραπάνω ανάλυση είναι μάλλον δύσκολη και δυσάρεστη και οδηγεί στον καθορισμό ορισμένων σημαντικών παραγόντων, στους οποίους υπερέχει η επιχείρηση και σε άλλους στους οποίους βρίσκεται σε κακή κατάσταση. Όταν η επιχείρηση γνωρίσει τα ισχυρά της σημεία και τις αδυναμίες της, τότε είναι έτοιμη για την κατάρτιση της στρατηγικής της. Πιθανά ισχυρά σημεία και αδυναμίες των εσωτερικών παραγόντων είναι: πωλήσεις, Οικονομικά - Λογιστική, παραγωγή-τεχνολογία, προσωπικό, γενικότερη οργάνωση.

Τέλος, αφού τελειώσει η ανάλυση 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.

Η κατάρτιση της στρατηγικής

Είναι γνωστό ότι μερικές στρατηγικές ταιριάζουν καλύτερα σε ορισμένες καταστάσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και λιγότερο σε άλλες. Μια πολύ σημαντική στρατηγική που μπορούμε να αναφέρουμε είναι η εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, η οποία σχετίζεται με μια σημαντική μεταβλητή του περιβάλλοντος που είναι η αύξηση του μεγέθους της αγοράς. Ο παράγοντας αυτός είναι θεμελιώδης για το χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος σαν ευνοϊκού ή μη ευνοϊκού, αλλά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποιος ή κάποιοι άλλοι παράγοντες, που είναι σημαντικοί για την συγκεκριμένη επιχείρηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των περιστάσεων. Αυτό όμως είναι σχετικά εύκολο, όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές. Σε περίπτωση όμως που η επιχείρηση υστερεί σε ορισμένα σημεία, τότε μπορεί να συνεταιριστεί με μια άλλη επιχείρηση του κλάδου που διαθέτει την εσωτερική δομή που χρειάζεται ο κλάδος. Μια άλλη εναλλακτική λύση είναι η πώληση της επιχείρησης ή η αλλαγή της διοίκησης.

Γενικότερα για τη Μ.Μ.Ε. μπορούμε να πούμε ότι απαιτείται μια στρατηγική της συγκέντρωσης ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η δημιουργία ενός προϊόντος του οποίου ένα χαρακτηριστικό είναι μοναδικό και αυτό το διαφοροποιεί από τα προϊόντα των ανταγωνιστών και το κάνει απαραίτητο σε ένα σύνολο αγοραστών.

Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνεται σε:

- 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 μια συγκεκριμένη λειτουργία. Η επιχείρηση, με το να εξειδικευθεί σε κάτι συγκεκριμένο, κερδίζει ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνιστές της επιχειρήσεις.

Τέλος, εκτός από τις δυο σπουδαιότερες στρατηγικές η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ορισμένες στρατηγικές ανάλογα με την κατάσταση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή μπορεί να διακριθεί σε τέσσερες κατηγορίες που αφορούν τις Μ.Μ.Ε.:

<u>Κλάδος</u>	<u>Χαρακτηριστικά</u>
1. Διασπασμένος	- Πολλές μικρές επιχειρήσεις.
2. Ήριμος	- Έχει ολοκληρωθεί η γρήγορη ανάπτυξη.
3. Παρακμάζων	- Πτώση των πωλήσεων για μεγάλο διάστημα.
4. Νέος κλάδος	- Νέα προϊόντα - υπηρεσίες. - Δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια επιτυχίας.

Για κάθε κατηγορία κλάδου μερικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοσθούν είναι οι παρακάτω:

Διασπασμένος κλάδος

- 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.

Ωριμος κλάδος

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

Παρακμάζων κλάδος

Εδώ, πριν 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 στον κλάδο. Μετά η διερεύνηση του κλάδου θα δείξει αν θα παραμείνουν μερικές επιτυχημένες επιχειρήσεις ή αν ο κλάδος θα εξαφανισθεί.

Νέος κλάδος

- Ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στρατηγική. Δεν υπάρχουν ακόμα πρότυπα σωστής διοίκησης.
- Ταχύτητα στην παρουσίαση καινοτομιών, αλλά και μεγάλη προσοχή, ώστε να επίναι 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.
- Μεγάλη προσοχή στις κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου που δείχνουν νέες κατευθύνσεις σε: τεχνολογία - προϊόντα - τιμές - στρατηγική.

Η κάθε Μ.Μ.Ε. θα καταρτίσει μόνη της - με βάση τις τεχνικές και διαδικασίες που αναφέραμε, τη στρατηγική που της ταιριάζει.

Γενικές αρχές που διέπουν τις Μ.Μ.Ε.

1. Η Μ.Μ.Ε. για την ανάπτυξή της χρειάζεται περισσότερα κεφάλαια από όσα παράγουν τα κέρδη της για να επιτύχει.
2. Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να φροντίζει για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών της τουλάχιστον για δυο ή τρία χρόνια, ώστε να προχωρεί με σιγουριά.
3. Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της σε στοιχεία και πληροφόρηση.
4. Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να ασχολείται μόνο με προϊόντα - αγορές - τεχνολογίες που δίνουν αποτέλεσμα, αποφεύγοντας άσκοπες ενέργειες.
5. Η Μ.Μ.Ε. πρέπει να προβλέπει και να καλύπτει τις ανάγκες της σε στελέχη.

Στρατηγικά προβλήματα

Όπως έχουμε αναφέρει στην αρχή του κεφαλαίου της διοίκησης των Μ.Μ.Ε., υπάρχουν πολλά προβλήματα - μειονεκτήμα-

τα, από τα οποία μερικά αφορούν και τη στρατηγική των Μ.Μ.Ε., όπως:

1. Έλλειψη αρκετών κεφαλαίων.
2. Έλλειψη κατάλληλων εμπειριών και ειδίκευσης των στελεχών.
3. Ανεπαρκής έρευνα αγοράς.
4. Μικρή υποστήριξη από μεγάλους προμηθευτές.

Οι στρατηγικοί στόχοι

Αφού καταρτιστεί η στρατηγική της επιχείρησης και εκφρασθεί σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, θέσεις και ενέργειες, όταν τα επιζητούμενα αποτελέσματα και θέσεις γίνουν συγκεκριμένα και μετρήσιμα, είναι δυνατόν α) να γίνουν επενδύσεις προς την σωστή κατεύθυνση, β) να συμφωνηθούν οι προτεραιότητες και το χρονικό πλαίσιο, γ) να ανατεθούν ευθύνες και αρμοδιότητες, δ) και καθορισμός αυτού που θα φέρει την ευθύνη της εργασίας που γίνεται.

Οι στόχοι είναι απαραίτητοι και συνδέονται εξωτερικά με τη φήμη και το κύρος της επιχείρησης και τη θέση της μέσα στον κλάδο, και εσωτερικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως πωλήσεις, κέρδος, ρυθμός αύξησης, ρευστότητα, αποδοτικότητα κεφαλαίου και ανταγωνιστική θέση.

Από τα στοιχεία που υπάρχουν βλέπουμε ότι οι διοικήσεις που βάζουν στόχους για τις επιχειρήσεις τους είναι πιθανότερο να επιτύχουν από τις διοικήσεις που εργάζονται χωρίς στόχους.

Οι στόχοι χρειάζονται σε όλους τους τομείς του οργανισμού που κυρίως πρέπει να είναι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι είναι:

1. Ένας στόχος πρέπει να αφορά ένα μοναδικό θέμα.
2. Ένας στόχος αφορά το αποτέλεσμα και όχι την ενέργεια που προηγείται πριν την επίτευξή του.
3. Ένας στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος.
4. Ένας στόχος πρέπει να περιέχει το χρόνο μέσα στον οποίο θα πραγματοποιηθεί.
5. Ένας στόχος πρέπει να είναι δύσκολος αλλά πραγματοποιήσιμος.

Ο καθορισμός στόχων είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας όταν η επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, για να μπορέσει ένας επιχειρηματίας να κρατήσει την επιχείρησή του ανταγωνιστική και σε ανάπτυξη, πρέπει να βάζει στόχους για τη δράση της, όπως έβαζε στόχους και για τη δημιουργία της. Ένα από τα σπουδαιότερα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι να κάνει την οργάνωση ή επιχείρηση να συγκεντρώνει την προσοχή της στους στόχους της. Πρέπει να εξασφαλίσει ότι κάθε εργαζόμενος και συνεργάτης του αντιλαμβάνεται σωστά και επιδιώκει τους στόχους αυτούς.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίσει ποιοί είναι οι στόχοι που απαιτούν άμεση προσοχή και δραστηριοποίηση και ποιοί οι πιο μακροχρόνιοι στόχοι και χρειάζονται μακροχρόνιο προγραμματισμό. Δηλαδή μια σωστή χρησιμοποίηση των στόχων τους θα τους επιτρέψει να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται σωστά, εκμεταλλεύοντας τις δυνάμεις της επιχείρησής του και τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τις ανταγωνιστικές.

Διοίκηση δια στόχων

Η μέθοδος της διοίκησης δια στόχων, το γνωστό MBO, χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και έχει αποδειχθεί

πάρα πολύ χρήσιμη, αλλά είναι και τόσο απλή που μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και σε πολύ μικρότερες επιχειρήσεις.

Με τη μέθοδο της διοίκησης δια στόχων αναλύονται οι διαπιστώσεις που γίνονται από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων μιας επιχειρήσεως και εκφράζονται σε συγκεκριμένους σκοπούς. Οι βασικές προϋποθέσεις της μεθόδου αυτής είναι:

- α) Όσο πιο ξεκαθαρισμένες είναι οι ιδέες του επιχειρηματία για τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία, τόσο περισσότερες πιθανότητες, ότι θα μπορεί να επιτύχει βασιζόμενος στις δεξιότητες και τα ταλέντα της επιχείρησης.
- β) Η πραγματική πρόοδος της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί μόνο σε σχέση με τους σκοπούς του επιχειρηματία.

Η μέθοδος M.B.O. είναι απλή στη σύλληψή της, αλλά εν τούτοις υπάρχει σωρεία άρθρων και βιβλίων που πραγματεύονται τη μέθοδο αυτή. Ένα σημείο που θα πρέπει να επισημάνουμε είναι η ιεράρχηση των στόχων, δηλαδή στη λειτουργική σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των στόχων της ανώτατης ηγεσίας ή της συνολικής επιχείρησης, με τους στόχους των διαφόρων μερών της επιχείρησης π.χ. διαφόρων διευθύνσεων.

Επομένως, πρέπει να γίνει μια ανάλυση, του ποια είναι τα συστατικά εκείνα στοιχεία τα οποία θα προκαλέσουν την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης και η επιδίωξη των στοιχείων αυτών να ανατεθεί στις επιμέρους διευθύνσεις.

Η ιεράρχηση των στόχων είναι διαχρονική, δηλαδή οι μακροχρόνιοι στόχοι συνδέονται με τους βραχυχρόνιους, οι οποίοι αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο επιχειρηματίας και τα επιμέρους στελέχη να γνωρίζουν ποιούς στόχους πρέπει να επιδιώξουν κατ'αρχήν για να οδηγηθούν στους μακροχρόνιους στόχους, έτσι ώστε να οδηγηθούν

στην επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης.

Εφόσον επιτύχουμε να διατυπώσουμε στόχους σαφείς, οι οποίοι είναι κατανοητοί απ' όλους τους υπεύθυνους στην επιχείρηση, αυτό σημαίνει ότι έχουμε δημιουργήσει μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των τεθέντων στόχων. Μια άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία είναι ο βαθμός συμμετοχής των διαφόρων μελών της επιχείρησης στον καθορισμό των στόχων αυτών. Δηλαδή σε ορισμένες επιχειρήσεις μπορούμε να διαπιστώσουμε μεγαλύτερη συμμετοχή και σε άλλες μικρότερη των διαφόρων μελών της επιχείρησης στον καθορισμό των στόχων, χωρίς αυτό να σημειώνει ότι πάντοτε όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή τόσο και πιο αποτελεσματικότερη η σύμπραξη των μελών αυτών. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε ότι ο αριθμός και το επίπεδο των μελών της επιχείρησης, τα οποία συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, εξαρτάται και πάλι από τη διοικητική φιλοσοφία, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και το είδος των επιμέρους ατόμων τα οποία συμμετέχουν.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Τ Ρ Ι Τ Ο

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΕΩΣ

Κατόπιν του καθορισμού των στόχων, το επόμενο βήμα είναι η απόφαση ως προς το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πράγμα το οποίο σημαίνει πως πρέπει να καταστρωθούν προγράμματα δράσης τα οποία πρέπει να περιγράφουν με λεπτομέρεια τα βήματα για την επίτευξη του κάθε στόχου, να καθορίζουν τις υπευθυνότητες των επιμέρους ατόμων για το κάθε βήμα και τέλος να προσδιορίζουν την προθεσμία για κάθε συγκεκριμένο βήμα και συνθέτουν τελικά το αποκαλούμενο χρονοπρόγραμμα.

Τα προγράμματα δράσεως καταστρώνονται για να επιτευχθεί η σωστή δραστηριοποίηση της οικονομικής μονάδας και να υλοποιηθούν οι τεθέντες στόχοι. Ένα είδος προγραμμάτων δράσεως είναι τα αποκαλούμενα "επιχειρησιακά σχέδια", που αποτελούν την πιο σύγχρονη έκφραση και εξέλιξη εκείνων που καλούνται μελέτες σκοπιμότητας.

Τα στρατηγικά προγράμματα που αφορούν την καθιέρωση συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων ενεργειών για κάθε σημαντικό τομέα της επιχείρησης, διαφέρουν πάρα πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικά γενικά προγράμματα που αφορούν τους κύριους τομείς μιας επιχείρησης.

1. Οικονομικός τομέας

Στον οικονομικό τομέα συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων και γι' αυτό το λόγο διαφέρει από τους άλλους τομείς. Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι, επειδή η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστη-

ριότητές της, τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν τον χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων και γενικότερα τη χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα είναι να παρακολουθεί τη βραχυχρόνια ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σ' αυτό.

Ένα πρόβλημα στις Μ.Μ.Ε. είναι η έλλειψη υψηλής ποιότητας οικονομικών στελεχών και γι' αυτό το λόγο η συμβολή του στη στρατηγική είναι όχι σημαντική. Επειδή ο οικονομικός τομέας είναι πολύ σημαντικός θα αναφέρουμε δυο θέματα που προκύπτουν συχνά στις επιχειρήσεις.

α) Ανάλυση του σημείου ισορροπίας

Αυτή είναι η μέθοδος για τον καθορισμό των πωλήσεων εκείνων που είναι απαραίτητες για να καλυφθούν οι δαπάνες για μια νέα επιχείρηση ή ένα νέο προϊόν ή ένα νέο σημείο πωλήσεων. Είναι εύκολο να καταλάβουμε πώς σχηματίζεται το σημείο ισορροπίας. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τα πωλούμενα τεμάχια ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Το σύνολο κόστους ισούται με το μεταβλητό κόστος συν το σταθερό κόστος. Τα σταθερά κόστη είναι αυτά που θα γίνουν είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που γίνονται. Τα παραπάνω στοιχεία χαράσσονται σε ένα διάγραμμα με δραχμές στον κατακόρυφο και τεμάχια πωληθέντων στον οριζόντιο άξονα. Το αποτέλεσμα που μας δίνεται είναι δυο ευθείες γραμμές με διαφορετική κλίση, που μας δίνουν το σημείο ισορροπίας, δηλαδή τον αριθμό των τεμαχίων που πρέπει να πωληθούν ώστε τα έσοδα να είναι ίσα με το κόστος.

β) Η Ρευστότητα

Για τη Μ.Μ.Ε. το πότε θα εισπράξει χρήματα και πότε θα καταβάλλει χρήματα, είναι ίσως το σπουδαιότερο οικονομικό θέμα που πρέπει να παρακολουθεί. Η στενότητα ρευστών χρημάτων είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της μ.Μ.Ε. Το πρόβλημα αυτό είναι η έλλειψη δανειοδοτών, διότι οι Μ.Μ.Ε. δεν έχουν άνετη πρόσβαση στις τράπεζες σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, μια καθυστερημένη είσπραξη ή μια παροσδόκητη δαπάνη μπορεί να καταστρέψει εντελώς μια Μ.Μ.Ε.

2. Διοίκηση παραγωγής

Εδώ θα αναφερθούμε γενικά στις κύριες στρατηγικές της παραγωγικής διαδικασίας. Η πρώτη μεγάλη κατηγορία στρατηγικών προγραμμάτων αφορά την τοποθεσία και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Η διεύθυνση πρέπει να αποφασίσει μετά από μια μελέτη σε βάθος για την εγκατάσταση και το κτιριακό συγκρότημα της επιχείρησης.

Μια δεύτερη σημαντική στρατηγική απόφαση αφορά το βαθμό αυτοματοποίησης του μηχανικού εξοπλισμού. Η απόφαση αυτή συνδέεται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία, όπως θα σχεδιασθεί από τη διεύθυνση. Οι αποφάσεις για τις προμήθειες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού προγράμματος. Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των προμηθευτών, για τη ρύθμιση των σχέσεων της επιχείρησης με αυτούς.

Όταν δημιουργηθούν οι εγκαταστάσεις, τα προϊόντα και οι βασικές διαδικασίες παραγωγής, οι κύριες αποφάσεις θα αφορούν:

1. Τη διαχείριση αποθεμάτων. Ύψος και μέγεθος παραγγελίας και διαδικασία για ανανέωση των αποθεμάτων.
2. Παράγοντες που καθορίζουν τον έλεγχο της παραγωγής: ποιοτικός έλεγχος, κόστος εργασίας, κόστος πρώτων υλών κ.ά.

3. Καθορισμός ειδικοτήτων, καθηκόντων θέσεως εργασίας, οργανωτική δομή.
4. Εξειδίκευση προσωπικού, μέθοδοι εκπαίδευσης, προσλήψεων.
5. Καθορισμός προτύπων μεγεθών παραγωγής.

3. Τομέας πωλήσεων

Ένας σημαντικός τομέας για κάθε επιχείρηση είναι οι πωλήσεις. Η εμπειρία στις πωλήσεις είναι αναντικατάστατη. Η σωστή στελέχωση του τομέα είναι η κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης.

Τα θέματα που πρέπει να λύσει μια επιτυχημένη στρατηγική του τομέα πωλήσεων αφορούν το προϊόν, τις τιμές, την τοποθεσία, και τέλος την προώθηση. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι: Ποιο προϊόν είναι το πιο σημαντικό για την επιχείρηση; Ανταγωνιζόμαστε άλλες επιχειρήσεις ως προς την τιμή των προϊόντων; Τι εύρος αγοράς καλύπτουμε; Ποιες προτεραιότητες υπάρχουν στην προώθηση των προϊόντων; Αν αυτά τα πιο βασικά ερωτήματα βρουν την σωστή απάντηση και λύση, τότε ο τομέας των πωλήσεων θα επιτύχει.

4. Διοίκηση προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού πολλές φορές δεν είναι οργανωμένη τόσο αποτελεσματικά όσο θα ήταν δυνατόν, επειδή η υποκειμενική κρίση και η συμπάθεια, συνδυασμένα με την έλλειψη πολλών επιλογών, λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης, δημιουργεί προσωπικό που θα μπορούσε να έχει βελτιωμένη απόδοση.

Βασικές στρατηγικές σ' αυτόν τον τομέα αφορούν:

- Α. Την πρόσληψη, την επιλογή και την αρχική εκπαίδευση του προσωπικού.

- Την ύπαρξη μιας εξέλιξης για το προσωπικό και την αξιολόγηση της επίδοσής του.
- Τη μισθοδοτική πολιτική.
- Τις μεθόδους διοίκησης και τον έλεγχο της απόδοσης.

5. Λεπτομερή σχέδια - Επενδύσεις - Προϋπολογισμός

Αφού καθορισθούν η γενική στρατηγική της επιχείρησης και τεθούν οι στόχοι, κατόπιν, αρχίζοντας από τον τομέα που έχει τη μεγαλύτερη δέσμευση στη δραστηριότητά του, καταρτίζονται τα στρατηγικά προγράμματα του κάθε τομέα. Τα λεπτομερή σχέδια αφορούν συνήθως:

- Ειδικές προσπάθειες στρατηγικού χαρακτήρα (την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος).
- Επενδύσεις που συνήθως χρειάζονται σημαντικό ποσό κεφαλαίων (τα έσοδα από αυτές αργούν).
- Τον προϋπολογισμό (ετήσιο) κάθε τομέα, που όταν ενοποιηθούν δίνουν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της στρατηγικής

Αφού τελειώσει ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει να ακολουθήσει η εφαρμογή των σχεδίων, που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους. Για την εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της διοίκησης και ενός μεγάλου αριθμού ατόμων στον οργανισμό. Επίσης οι πόροι της στρατηγικής θα κατανεμηθούν έτσι όπως προβλέπεται από τα σχέδια της στρατηγικής.

Δυο είναι οι θεωρίες για το πώς επιτυγχάνεται η εφαρμογή της στρατηγικής. Κατά την πρώτη η εφαρμογή εξαρτάται από τρεις παράγοντες: ηγεσία - λειτουργικά προγράμματα - οργάνωση.

1. Ηγεσία

- Τοποθέτηση προϊσταμένων στις καίριες θέσεις, που να έχουν κατάλληλη προσωπικότητα, εμπειρία και εκπαίδευση.
- Κατάλληλη υποκίνηση των στελεχών με κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων.

2. Λειτουργικά προγράμματα:

Τα προγράμματα, επειδή σε επίπεδο τομέων ασχολούνται με αρκετά λεπτομερή θέματα, συντελούν άμεσα στην εφαρμογή των σχεδίων.

3. Οργάνωση

Η σωστή κατανομή καθηκόντων του έργου σε διάφορες ομάδες ή άτομα και η λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων, είναι απαραίτητη για την αρμονική συνεργασία αυτών των ομάδων ή ατόμων.

Κατά τη δεύτερη άποψη η εφαρμογή της στρατηγικής θα εξαρτηθεί από: Προγραμματισμό δράσης - Ανάπτυξη συμπεριφοράς του προσωπικού - Παροχή κατάλληλων κινήτρων σε κάθε άτομο - Σωστή κατανομή δαπανών - Τακτικός έλεγχος.

Οι παραπάνω δυο απόψεις περιγράφουν μόνο ενδεικτικά τους παράγοντες που βοηθούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί μεγάλες ικανότητες από τη διεύθυνση και μόνο η εμπειρία θα δείξει στη διεύθυνση ποια συγκεκριμένα θέματα αφορούν έναν οργανισμό.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τρία κυριότερα μέσα εφαρμογής της εμπορικής πολιτικής μιας επιχείρησης είναι: η τιμολογιακή πολιτική, η διαφήμιση και η ποιοτική βελτίωση των προϊόντων.

Σ' αυτό το κεφάλαιο εμείς θα αναπτύξουμε το πιο βασικό μέ-

σο επίτευξης του στόχου των επιχειρήσεων που είναι η μέγιστο - ποίηση των κερδών, η οποία επιτυγχάνεται με την τιμολογιακή πολιτική. Εκτός από τον παραπάνω σκοπό οι επιχειρήσεις με την τιμολογιακή τους πολιτική μπορούν ακόμη να ρυθμίσουν την ανάπτυξη των εργασιών τους, την αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων τους, το ποσοστό συμμετοχής της αγοράς, την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο κ.λ.π.

Ορισμένα βασικά προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις όταν καθορίζουν την τιμολογιακή τους πολιτική και τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσουν με επιτυχία είναι τα παρακάτω:

1. Η τιμή των προϊόντων. Πρέπει με την τιμή που θα καθοριστεί να επιτυγχάνεται μέγιστοποίηση των κερδών για όλα τα είδη της επιχείρησης.
2. Η τιμή που θα καθορίσουν θα πρέπει να είναι τέτοια - αν γίνεται - ούτως ώστε να αποθαρρύνεται η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο.
3. Η τιμή ή οι τιμές του προϊόντος καλό θα είναι να μπορεί να προσαρμόζεται στις κατά καιρούς συνθήκες ζήτησης που αντιμετωπίζει κάθε προϊόν.
4. Η τιμή επίσης θα πρέπει να έχει ευελιξία, ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών.

Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους στόχους της τιμολογιακής πολιτικής μιας επιχείρησης είναι:

- Σταθεροποίηση των τιμών και της παραγωγής.
- Επίτευξη επιθυμητής συμμετοχής στην αγορά.
- Επίτευξη της επιθυμητής αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

- Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Τα πιο πάνω προβλήματα, καθώς και οι στόχοι, είναι ενδεικτικοί της σημασίας και των δυσχερειών που παρουσιάζει ο καθορισμός της σωστής σε κάθε περίπτωση τιμολογιακής πολιτικής.

Οι δυσχέριες αυτές αυξάνονται πιο πολύ από το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα της απόλυτης ελευθερίας στον καθορισμό της τιμής. Εξαρτάται συνήθως και από συνθήκες οι οποίες βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης.

Ενδεικτικά μερικές απ' αυτές είναι:

- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός σε κάποιο κλάδο και η έκταση της προσφοράς από ανταγωνιστές αυτού του τύπου προϊόντος.
- Οι προοπτικές και οι δυνατότητες εμφανίσεως νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
- Οι δυνατότητες διαφοροποιήσεως του προϊόντος από ανταγωνιστές.
- Η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προς τον αγοραστή σε συνδυασμό με την πώληση του προϊόντος.

Μέθοδοι καθορισμού των τιμών

Ο κύριος αντικειμενικός σκοπός της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι βέβαια η μεγιστοποίηση των κερδών της, μαζί με παράλληλους σκοπούς. Ανεξάρτητα λοιπόν του συγκεκριμένου σκοπού, τον οποίο κάθε φορά θέτει μια επιχείρηση, ο κατ' αρχήν καθορισμός των τιμών διενεργείται βάσει ειδικών μεθόδων.

Οι βασικές μέθοδοι καθορισμού των τιμών είναι:

1. Οριακή ανάλυση και τιμολογιακή πολιτική

Αν έχουμε στοιχεία γύρω από την τιμή και την αντίστοιχη σε κάθε τιμή ζητούμενη ποσότητα και επίσης γύρω από το κόστος παραγωγής σε διαφορετικούς βαθμούς δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι δυνατό με τη μέθοδο της οριακής ανάλυσης να βρε-

θεί η τιμή εκείνη η οποία θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης, όπως και ο άριστος όγκος παραγωγής. Για το σκοπό αυτό απαιτείται ο υπολογισμός των οριακών εσόδων και του οριακού κόστους.

2. Επίδραση του κόστους παραγωγής στη διαμόρφωση των τιμών

Η χρησιμοποίηση του κόστους παραγωγής ως αφετηρία για την τιμολόγηση των προϊόντων των βιομηχανικών επιχειρήσεων αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο τιμολόγησης. Προς το σκοπό του καθορισμού της τιμής, βάσει του κόστους παραγωγής, υπολογίζεται το κόστος του προϊόντος και σ' αυτό προστίθεται το περιθώριο κέρδους.

Το κόστος του προϊόντος είναι δυνατό να αναφέρεται στο απολογιστικό κόστος της τελευταίας περιόδου, το πρότυπο κόστος ή στο προϋπολογιζόμενο κόστος.

Όσες επιχειρήσεις καθορίζουν τις τιμές τους βάσει του κόστους, μπορούμε να πούμε ότι η μέθοδος αυτή τους είναι απαραίτητη, δεδομένου ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η ελαστικότητα ζήτησης και κατά συνέπεια η κάθε φορά καθοριζόμενη τιμή μόνο συμπωματικά μπορεί να αντιστοιχεί στην τιμή εκείνη που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης.

Ευνήθως ως βάση τιμολογήσεως χρησιμοποιείται το προβλεπόμενο κατά μονάδα κόστος ή το απολογιστικό κόστος. Το κατά μονάδα όμως κόστος παραγωγής αποτελεί συνάρτηση του βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης, ο οποίος θα εξαρτηθεί από τη ζήτηση, η οποία όπως γνωρίζουμε είναι συνάρτηση της τιμής του προϊόντος.

3. Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων και τιμολογιακή πολιτική.

Στην απλούστερή της μορφή, η μέθοδος της τιμολόγησης με βάση την αποδοτικότητα των κεφαλαίων συνίσταται στον καθορισμό

της τιμής στο ύψος εκείνο, το οποίο επιτρέπει την επίτευξη της επιθυμητής αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

4. Μορφολογία της αγοράς και τιμολογιακή πολιτική

Η μορφή του ανταγωνισμού ο οποίος επικρατεί στον κλάδο και η οξύτητα αυτού, ασκούν πολύ σημαντική επίδραση στην τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων του κλάδου. Πιο κάτω θα αναφέρουμε τις διάφορες μορφές τιμολογιακής πολιτικής, οι οποίες εξαρτώνται άμεσα από τη μορφολογία της αγοράς και της οξύτητας του ανταγωνισμού.

α) Πολιτική εξισώσεως των τιμών

Αυτή η πολιτική συνίσταται στην εξίσωση των τιμών προς τις τιμές των ανταγωνιστών. Αυτή η πολιτική συνήθως ακολουθείται από επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε κλάδους που επικρατεί καθεστώς ολιγοπωλίου, οπότε οι τιμές εξισώνονται προς εκείνη την επιχείρηση η οποία έχει το ρόλο του ρυθμιστή των τιμών.

β) Πολιτική χαμηλότερης τιμής

Η πολιτική αυτή συνίσταται στην τιμολόγηση των προϊόντων σε επίπεδο κατώτερο των ανταγωνιστών, εφαρμόζεται δε κυρίως, όταν η επιχείρηση κατέχει πλεονεκτικότερη θέση έναντι των ανταγωνιστών της ως προς το κόστος παραγωγής. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, με την προϋπόθεση ότι το προϊόν χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ζήτησεως.

Ειδικότερα η εφαρμογή αυτή της πολιτικής της χαμηλότερης τιμής ασκείται από επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν στην αύξηση της συμμετοχής τους στην αγορά και οι οποίες διαθέτουν παραγωγική δυνατότητα. Επίσης η πολιτική αυτή χρησιμοποιείται από τα "καταστήματα εκπτώσεων" και από τα "μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησεως".

Συνήθως, προϋπόθεση εφαρμογής της πολιτικής αυτής αποτε-

λεί η σχετική διαφοροποίηση των προϊόντων προς αποφυγή αντιδράσεως των ανταγωνιστών. Η εφαρμογή αυτής της πολιτικής περικλείει κινδύνους σκληρότατου ανταγωνισμού, ο οποίος είναι δυνατόν να συμπίεσει τις τιμές σε καταστροφικά χαμηλά επίπεδα. Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το ευνοϊκό κλίμα, το οποίο δημιουργεί μεταξύ των καταναλωτών την τάση της κατ'επανάληψη αγοράς του ίδιου προϊόντος.

γ) Πολιτική υψηλότερης τιμής

Η πολιτική αυτή συνίσταται στον καθορισμό της τιμής σε επίπεδα ανώτερα από των ανταγωνιστών και χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο κατασκευαστής αποσκοπεί να καταστήσει το προϊόν του "προϊόν επιδείξεως". Η προσπάθεια αυτή για να πετύχει πρέπει να ακολουθείται από την κατάλληλη διαφημιστική πολιτική.

Η πολιτική της υψηλότερης τιμής έχει εφαρμοσθεί επιτυχώς σε πολλά καταναλωτικά αγαθά, όπως είναι ποτά κ.λ.π.

δ) Πολιτική αποθαρρύνσεως της εμφανίσεως νέων ανταγωνιστών

Οι καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις, αυτές που λειτουργούν υπό καθεστώς "ουσιαστικού μονοπωλίου", ως και κατασκευαστές νέων προϊόντων, καθορίζουν σκοπίμως την τιμή σε χαμηλότερα επίπεδα, για αποθάρρυνση της εμφάνισης ανταγωνιστών, τους οποίους τους προσελκύουν οι υψηλές τιμές και οι προοπτικές μεγάλων κερδών.

ε) Πολιτική σταθερών τιμών

Με αυτή την πολιτική προσπαθούν να διατηρήσουν τις τιμές των προϊόντων κάθε επιχείρησης, κατ'επέκταση δε και σ'όλο τον κλάδο σταθερές, για μεγάλο χρονικό διάστημα και προσαρμόζονται μόνο σε σημαντικές και μόνιμου χαρακτήρα μεταβολές.

Τιμολόγηση νέων προϊόντων

Η κυριότερη διαφορά στην τιμολόγηση νέων προϊόντων από τη μεταβολή της τιμής παλαιού προϊόντος, έγκειται στη μεγαλύτερη δυσχέρεια υπολογισμού της ζήτησης και προσδιορισμού της αντίδρασης της αγοράς.

Κατά την τιμολόγηση νέων προϊόντων υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία καθορισμού της τιμής. Όσο νεώτερο είναι το προϊόν τόσο ευρύτερα είναι τα περιθώρια τιμής του.

Βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της τιμολογιακής πολιτικής είναι ο βαθμός διαφοροποίησεως του νέου προϊόντος από των ήδη κυκλοφορούντων στην αγορά.

Διαδικασία τιμολογήσεως νέων προϊόντων

Η διαδικασία τιμολογήσεως νέων προϊόντων που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι τα εξής στάδια:

- α) Διερεύνηση αγοράς.
- β) Προσδιορισμός ακραίων τιμών.
- γ) Πειραματική τιμολόγηση.
- δ) Σύγκριση τιμών και κόστους παραγωγής.

Πολιτική τιμολογήσεως νέων προϊόντων

Ο κατασκευαστής νέου προϊόντος έχει την ευχέρεια να ακολουθήσει είτε την πολιτική υψηλής τιμής είτε την πολιτική της χαμηλής τιμής.

Η πολιτική η οποία θα ακολουθηθεί θα εξαρτηθεί από τη φύση του προϊόντος και της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Ανάλυση νεκρού σημείου

Έννοια νεκρού σημείου

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λάβει υπόψη της κάθε Μ.Μ.Ε. είναι να εντοπίσει το σημείο ισορροπίας ή αλλιώς το Νεκρό Σημείο.

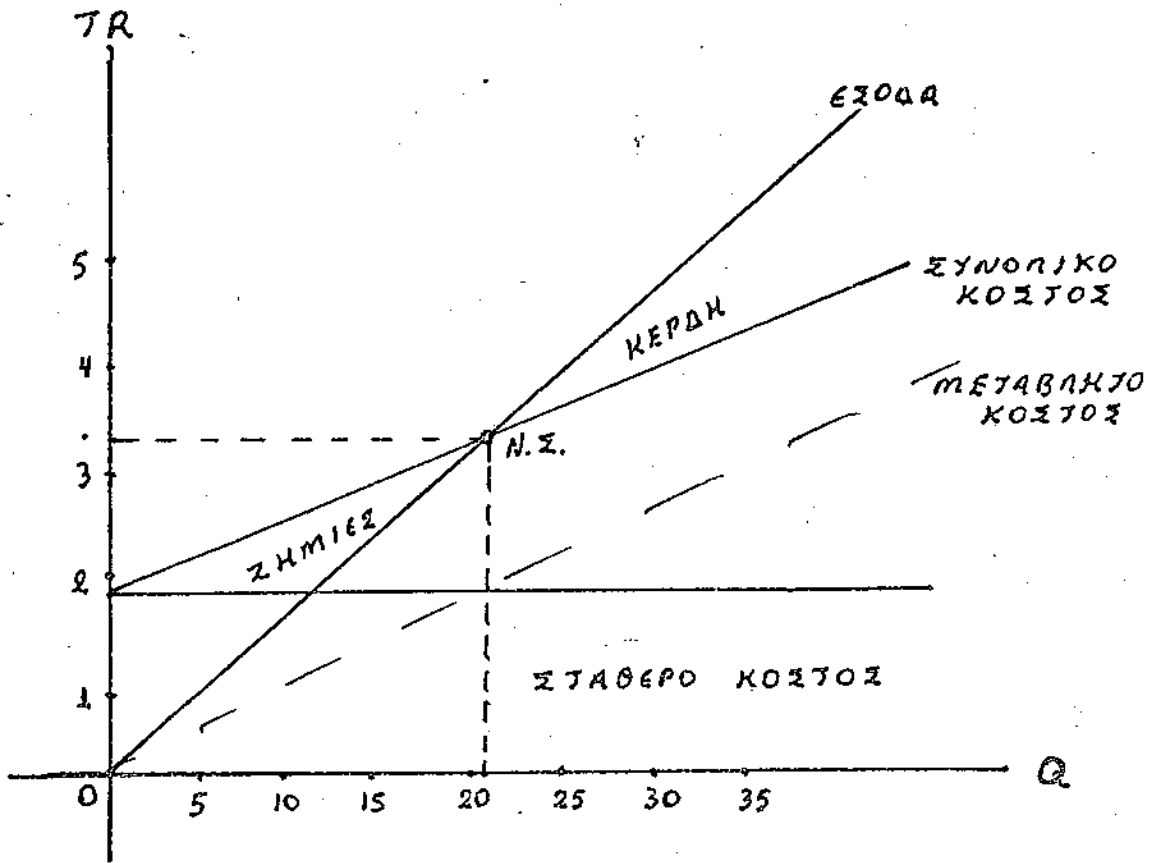
Νεκρό σημείο ονομάζεται το σημείο εκείνο όπου τα έσοδα και οι δαπάνες εξισορροπούνται. Δηλαδή το σημείο αυτό δείχνει τον ελάχιστο κύκλο εργασιών ή τον ελάχιστο βαθμό παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, ο οποίος επιτρέπει την κάλυψη δαπανών. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί κέρδη αλλά δεν έχει και ζημιές.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου επιτρέπει, εκτός από το να προσδιοριστεί πιο είναι το Ν.Σ., ερευνά και τη διαμόρφωση των εσόδων δαπανών και κερδών (ζημιές) της επιχείρησης σε συνάρτηση με το βαθμό δραστηριότητας.

Η έρευνα της σχέσης μεταξύ εσόδων δαπανών και κερδών (ή ζημιών) δύναται να πραγματοποιηθεί είτε αν χαραχτεί το Ν.Σ. σε διάγραμμα είτε αν αναλυθεί αλγεβρικά. Συνήθως χρησιμοποιείται η γραφική ανάλυση γιατί παρέχει απλούστερη και σαφέστερη εικόνα για το πώς διαμορφώνεται η σχέση αυτή.

Διάγραμμα νεκρού σημείου

Στο σχήμα Ι βλέπουμε ότι σε κάθε άξονα του διαγράμματος φαίνονται τα έσοδα και οι δαπάνες. Στον οριζόντιο άξονα είναι ο βαθμός δραστηριότητας της επιχείρησης. Για να μετρηθεί ο βαθμός της δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ποσότητα των παραχθέντων προϊόντων ή ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων. Συνήθως όμως παράγονται πάνω από ένα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται για να μετρηθεί ο βαθμός δραστηριότητας ο κύ-



Σχήμα 1: Νεκρό σημείο

κλος εργασιών, δηλαδή η συνολική αξία των πωλήσεων σε δραχμές.

Αν ληφθεί σαν δεδομένο ότι κατά την ανάλυση του Ν.Σ. συσχετίζεται η παραγωγική δραστηριότητα (όγκος παραγωγής) με τη συναλλακτική δραστηριότητα (πωλήσεις), παίρνουμε σαν δεδομένο ότι ολόκληρη η παραγόμενη ποσότητα διατίθεται κατά την ίδια περίοδο που παραχωρήθηκε. Ακόμα, ότι ολόκληρη η ποσότητα που πουλήθηκε παράχθηκε κατά την ίδια περίοδο που διατέθηκε.

Για να χαραχθεί το διάγραμμα απαραίτητη προϋπόθεση είναι να προσδιορίσουμε την καμπύλη εσόδων και δαπανών.

Αν ληφθεί η απλούστερη περίπτωση ότι η τιμή δεν μεταβάλλεται, η καμπύλη των εσόδων είναι ευθεία. Επίσης η καμπύλη σταθερών δαπανών από τον ορισμό της είναι ευθεία και παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Αν δεχθούμε ότι οι μεταβλητές δαπάνες μεταβάλλονται αναλογικά με το βαθμό δραστηριότητας της επιχείρη-

σης, η καμπύλη των μεταβλητών δαπανών είναι ευθεία. Οι καμπύλες σταθερών και εμταβλητών δαπανών μπορούν να υπολογισθούν με τη στατιστική μέθοδο ή με τη μέθοδο της άμεσης εκτίμησης.

Από το σχήμα 1 προκύπτει ότι τα έσοδα και το συνολικό κόστος ισορροπούν σε όγκο παραγωγής 21.000 μονάδες πωλήσεων, το σημείο αυτό καλείται "ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ".

Όταν λοιπόν η επιχείρηση πραγματοποιεί πωλήσεις πάνω από 21.000 μονάδες τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη. Αντιθέτως εάν η επιχείρηση πραγματοποιεί πωλήσεις λιγότερες από 21.000 μονάδες τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές.

Στο παραπάνω διάγραμμα του Ν.Σ. δεν επιτρέπει να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο τα κέρδη της επιχείρησης μεγιστοποιούνται, γιατί λαμβάνεται ως δεδομένο ότι τα κέρδη αυξάνονται συνεχώς όσο αυξάνεται ο κύκλος εργασιών.

Αυτό αποτελεί σημαντικό βοήθημα για τη διοίκηση της επιχείρησης, γιατί επιτρέπει την εξακρίβωση του ελάχιστου κύκλου εργασιών με τον οποίο μπορούν να καλυφθούν οι δαπάνες, οι οποίες χρειάζονται για την παραγωγή της αντίστοιχης ποσότητας, καθώς και να διερευνηθούν οι εκπτώσεις με τη μεταβολή της τιμολογιακής πολιτικής.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι για να έχουν σωστά συμπεράσματα από το διάγραμμα πρέπει να παίρνονται ως δεδομένα τα εξής:

- 1) Οι τιμές πρώτων υλών και ημερομισθίων κ.λ.π. παραμένουν αμετάβλητες.
- 2) Αν κατασκευάζονται περισσότερα από ένα προϊόντα η παραγόμενη ποσότητα καθενός από αυτά παραμένει αμετάβλητη σαν ποσοστό στη συνολική παραγωγή.
- 3) Η τιμή του τελικού προϊόντος παραμένει σταθερή.

- 4) Ότι δεν γίνεται καμιά μεταβολή στις τεχνικές μεθόδους παραγωγής και της παραγωγικότητας.
- 5) Οι σταθερές δαπάνες παραμένουν στο ίδιο ύψος για την παραγωγή από 0 έως 25.000 μονάδες.
- 6) Και τέλος, ότι το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται αναλογικά με τον όγκο παραγωγής και κατά συνέπεια οι καμπύλες μεταβλητού και συνολικού κόστους είναι ευθείες.

Σε περίπτωση όμως που αλλάξουν κάποιες από τις παραπάνω προϋποθέσεις πρέπει να γίνει νέο διάγραμμα με τα νέα στοιχεία που προέκυψαν.

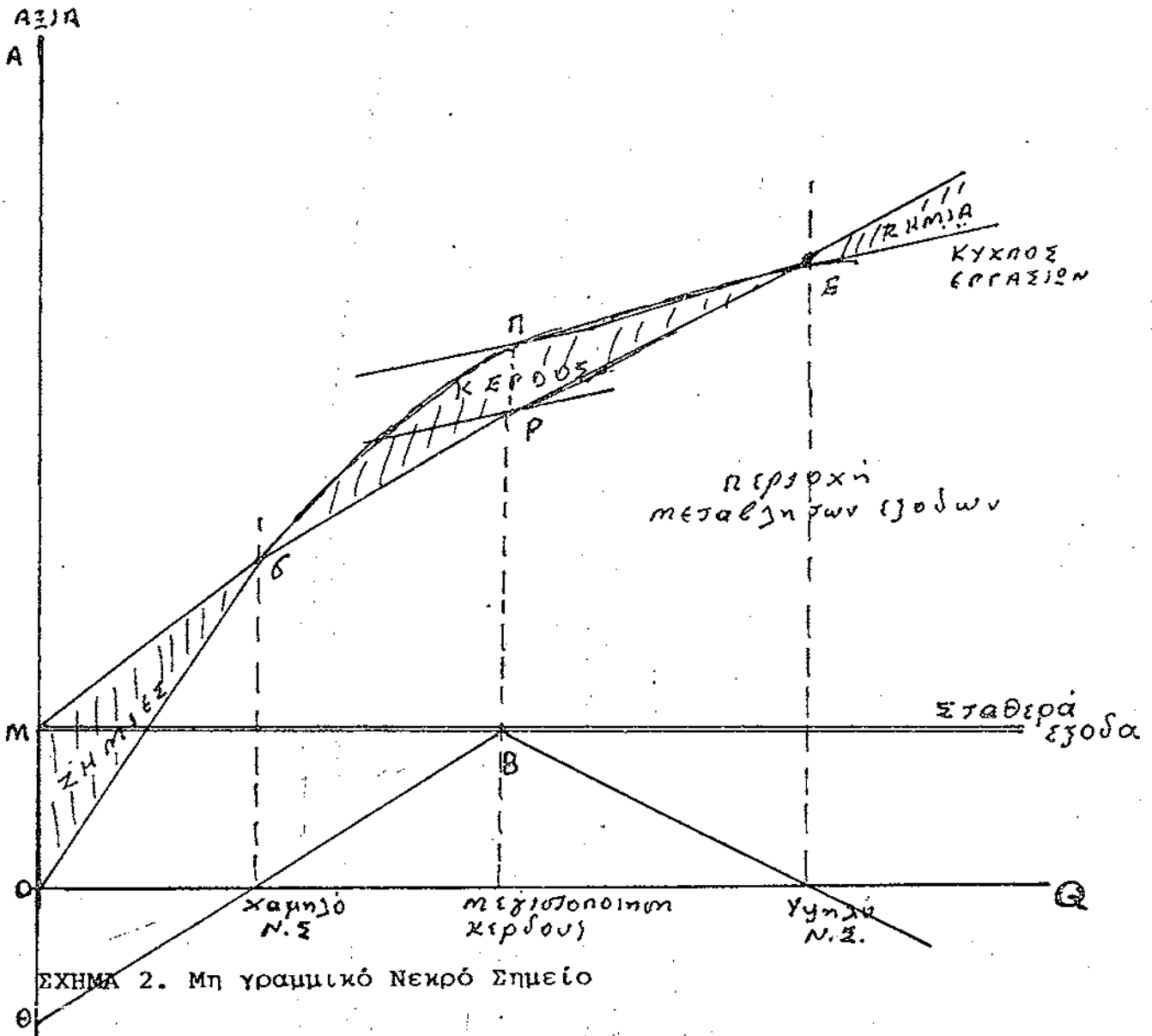
Παρόλο ότι ο παραπάνω τρόπος υπολογισμού του Ν.Σ. είναι απλός και χρήσιμος, πρέπει να τονίσουμε κάτι σημαντικό. Ιδιαίτερα στις Μ.Μ.Ε. η αύξηση των πωλήσεων φέρνει πολύ γρήγορα αύξηση του σταθερού κόστους. Δηλαδή, τα ονομαζόμενα σταθερά κόστη μόνο σταθερά δεν είναι. Μεγαλώνουν και αυτά, αλλά συνήθως με σκαλοπάτια, αντί να μεγαλώνουν σε ευθεία ανάλογα με τις πωλήσεις. Η ικανή διοίκηση θα προσέξει πολύ αυτό το σημείο. Συνήθως οι μεγαλύτερες πωλήσεις θα απαιτήσουν νέους χώρους αποθήκευσης, νέα μέσα μεταφοράς, νέους υπαλλήλους για το χειρισμό των παραγγελιών κ.λ.π.

Ειδικά για τη Μ.Μ.Ε. αυτά τα επιπρόσθετα έξοδα είναι πολύ μεγάλα σε σχέση με το συνολικό κόστος, και μπορεί να ανατρέψουν ορισμένα αισιόδοξα σχέδια της διοίκησης.

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

Ας δούμε λοιπόν και από αυτή την πλευρά, που ίσως είναι

και η πιο αντιπροσωπευτική και ειλικρινής στο διάγραμμα 2, τι θα συμβεί αν λάβουμε υπόψη τα παραπάνω.



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 2, η εκταμίευση αρχίζει πριν ακόμη αρχίσει ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, με την αγορά οικοπέδου, τη διαμόρφωση αυτού σε βιομηχανικό οικόπεδο, κτήρια κ.λ.π. Στο διάγραμμά μας τα έξοδα αυτά παρουσιάζονται από το διάστημα που προσδιορίζουν τα γράμματα "ΟΘ".

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα προμηθευτεί τα μηχανήματά της, θα προσλάβει το προσωπικό ασφαλείας και θα της δημιουρ-

νται μόνιμα σταθερά έξοδα. Το διάστημα "κλ" προσδιορίζει τα έξοδα αυτά, τα οποία θα περιλαμβάνουν ενοίκια, αποσβέσεις κλπ.

Μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης η επιχείρηση είναι έτοιμη για παραγωγή προϊόντων, πράγμα που σημαίνει ότι αρχίζει να καταναλώνει πρώτες ύλες, να πληρώνει μισθούς και ημερομίσθια, να δημιουργεί γενικά βιομηχανικά έξοδα. Η καμπύλη "μζ" προσδιορίζει τα μεταβλητά αυτά έξοδα.

Όπως παρατηρούμε από τη ροπή της καμπύλης των μεταβλητών εξόδων στην αρχή της και για το διάστημα "μδ" παρουσιάζεται αυξημένη, επειδή η παραγωγή των προϊόντων είναι μικρή (αυτό φαίνεται στον άξονα ποσοτήτων ΟΑ) και φυσικό είναι να επιβαρύνεται η μικρή αυτή παραγόμενη ποσότητα με το σύνολο των μεταβλητών εξόδων. Στη συνέχεια, όταν αυξάνεται η ποσότητα των παραγομένων προϊόντων, η καμπύλη των μεταβλητών εξόδων υποχωρεί, όπως το διάστημα "δε" στο διάγραμμα του Νεκρού Σημείου παρουσιάζεται. Στο σημείο αυτό, το "ε", η επιχείρηση έχει εξαντλήσει τον άρρηκτο σύνδυασμό της δυναμικότητας μηχανημάτων - εργατικού δυναμικού και αρχίζει να εργάζεται με υπερωριακή απασχόληση των υπαλλήλων της, χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα, αναζητώντας μεγαλύτερη παραγωγή από την επιτρεπόμενη. Αποτέλεσμα αυτού είναι η πιθανή φθορά των μηχανημάτων και η αύξηση των εξόδων συντηρήσεως και επισκευών. Η καμπύλη των μεταβλητών εξόδων "εζ" αυξάνεται κατακόρυφα.

Το διάστημα που παρατηρείται μεταξύ του άξονα των ποσοτήτων ΟΚ και της καμπύλης των μεταβλητών εξόδων "μζ" αποτελεί το συνολικό κόστος των παραγόμενων προϊόντων.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση θα αρχίσει να παράγει προϊόντα θα προσπαθήσει συγχρόνως να τα πουλήσει. Δηλαδή αρχίζει η λειτουργία των πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι αρχίζουν

και οι χρηματικές εισροές προς την επιχείρηση. Από αυτή τη στιγμή αρχίζει και η δημιουργία της καμπύλης του "κύκλου εργασιών", δηλαδή από το σημείο "Ο" που αποτελεί το σημείο τομής του άξονα των αξιών και του άξονα των ποσοτήτων.

Με την πρόοδο του χρόνου, ο κύκλος εργασιών αυξάνεται, αυξανόμενων των ποσοτήτων που παράγει η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση διαμορφώνει μια καμπύλη κύκλου εργασιών τέτοια όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2, δηλαδή "οδη".

Όπως παρατηρούμε, βλέπουμε ότι ο κύκλος εργασιών της μικρομεσαίας επιχείρησης έχει την ίδια φορά με τον κύκλο ζωής αυτής, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2, δηλαδή στην αρχή ο κύκλος εργασιών είναι μικρός, στη συνέχεια αναπτύσσεται, φτάνει στην ωρίμανση και τέλος επέρχεται η κάμψη.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα σύμπλεγμα μεταξύ κύκλου εργασιών και καμπύλης συνολικών εξόδων, το οποίο αξίζει ιδιαίτερης ανάλυσης.

Στην πρώτη φάση παρατηρείται, η καμπύλη των συνολικών εξόδων να βρίσκεται σε ανώτερο σημείο από την καμπύλη των συνολικών εσόδων (κύκλος εργασιών). Έτσι δημιουργείται μια περιοχή ζημιών που προσδιορίζεται από την περιοχή "Ομδ". Είναι ακριβώς η περιοχή της εισαγωγής της επιχείρησης στην αγορά που δημιουργεί αυξημένα έξοδα σε σχέση με τα έσοδα της επιχείρησης. Το σημείο "δ" είναι το πρώτο καθοριστικό σημείο στον κύκλο ζωής της μικρομεσαίας επιχείρησης. Είναι το σημείο εκείνο όπου τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα, γι' αυτό και αποκαλείται Νεκρό Σημείο. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημιές.

Η επιχείρηση συνεχίζοντας τις πωλήσεις της και αυξανόμενος ο κύκλος εργασιών αυξάνει τις παραγόμενες ποσότητες προΐ-

όντων. Με τον τρόπο αυτό χαμηλώνει το κόστος παραγωγής. Στη φάση αυτή, που προσδιορίζεται από τα σημεία "δε", παρατηρούνται κέρδη στην επιχείρηση. Βρισκόμαστε στο στάδιο της ωρίμανσης στον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Είναι το στάδιο που θα πρέπει να ληφθούν καθοριστικές αποφάσεις για το μέλλον αυτής. Είτε με την ανανέωση - επέκταση των μηχανολογικών της εγκαταστάσεων, είτε με το σχεδιασμό και παραγωγή νέων προϊόντων είτε με άλλους τρόπους.

Το στάδιο αυτό χαρακτηρίστηκε κρίσιμο, γιατί είναι το μοναδικό στάδιο όπου η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στα επενδυτικά της σχέδια με αυτοχρηματοδότηση, μια που δημιουργούνται αποθεματικά από τα κέρδη της. Εάν όμως η επιχείρηση δεν προχωρήσει σε καμία επενδυτική δραστηριότητα, είναι προτιμότερο να σταματήσει την προσπάθεια αύξησης των πωλουμένων ποσοτήτων στο σημείο "Π", παρά να προχωρήσει πέρα από αυτό, έστω και αν υπάρχει μεγάλη ζήτηση των προϊόντων της στην αγορά.

Στο σημείο "Π" δημιουργείται η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των καμπυλών κύκλου εργασιών και συνολικών εξόδων, με επακόλουθο να έχουμε τη μεγιστοποίηση των κερδών της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Εάν η επιχείρηση "συνεπαρμένη" από την αυξημένη ζήτηση των προϊόντων της θελήσει να την ικανοποιήσει, χωρίς τη δημιουργία προϋποθέσεων συμπίεσης του κόστους της, μπορεί να προχωρήσει μέχρι το σημείο "ε" στην καμπύλη του κύκλου εργασιών, που ισοδυναμεί με το σημείο Γ στον άξονα των παραγόμενων ποσοτήτων.

Η επιχείρηση από το σημείο Π μέχρι το Ε θα διαπιστώνει αύξηση των εσόδων της, πλην όμως θα παρατηρείται μείωση των

κερδών της. Το γεγονός αυτό θα παρατηρηθεί μέχρι το σημείο "B" ή Γ όπως προαναφέρθηκε, όπου έχουμε το "υψηλό νεκρό σημείο". Δηλαδή το σημείο όπου δεν έχουμε ούτε κέρδη ούτε ζημίες. Είναι το τελευταίο σημείο βιωσιμότητας της επιχείρησης. Αν η διοίκηση της μικρομεσαίας επιχείρησης θελήσει να ξεπεράσει αυτό με την αύξηση των παραγόμενων ποσοτήτων με τα ίδια μηχανολογικά μέσα και ανθρώπινο δυναμικό, τότε θα δημιουργεί ζημίες, μια που η καμπύλη των συνολικών εξόδων παίρνει κατακόρυφη σχεδόν κλίση, προς τα πάνω, ενώ η καμπύλη των συνολικών εσόδων (κύκλος εργασιών) αρχίζει να δημιουργεί κλίση προς τα κάτω. Βρισκόμαστε στο στάδιο της κάμψης στον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Τρόποι διάσωσης αυτής είναι προσπάθεια της μετατόπισης του σημείου Γ (στον άξονα των ποσοτήτων) προς τα δεξιά, δηλαδή στο Γ_1 , Γ_2 , Γ_3 κ.λ.π. Αυτό θα επιτευχθεί με ανανέωση του προϊόντος, συμπίεση των μεταβλητών εξόδων και επενδύσεις, αλλά αυτή τη φορά προσφεύγοντας στον ξένο δανεισμό, μια που η επιχείρηση δεν θα διαθέτει αποθεματικά για την αυτοχρηματοδότησή της. Είναι η στιγμή που διαβάζουμε στις μικρές αγγελίες των εφημερίδων "ζητείται χρηματοδότης", είναι η στιγμή της συγχώνευσης της επιχείρησης με άλλη ή η συγχώνευση της διοίκησης αυτής ή το χειρότερο που μπορεί να της συμβεί είναι το "κλείσιμο" της ίδιας της επιχείρησης. Έτσι επέρχεται και ο "θάνατος" μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Τη θέση της θα πάρει στην αγορά κάποια άλλη νέα επιχείρηση που θα γεννηθεί, θα μεγαλώσει και πιθανόν να "πεθάνει" και αυτή, "κυνηγώντας την ικανοποίηση της ζήτησης χωρίς νέες επενδύσεις".

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Η λέξη επιχειρηματίας περιλαμβάνει ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων. Ανεξάρτητα εάν χρησιμοποιήσουμε τον όρο αυτό για πολύ μικρούς επιχειρηματίες, όπως είναι το αρτοποιείο της γειτονιάς, το ζαχαροπλαστείο κ.λ.π. ή επίσης για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, όπως επιχειρήσεις παραγωγής ενδυμάτων, υποδημάτων, τσιμέντων και άλλων.

Επιχειρηματίας είναι το άτομο εκείνο που αρχίζει ουσιαστικά από το τίποτα, συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχομένως την παρουσιάζει και τη συζητάει με άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τα αμρόδια υπουργεία και οργανισμούς για ενήμερωση και οικονομική βοήθεια. Στη συνέχεια, αφού ερευνήσει το περιβάλλον και αποφασίσει τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, θέτει κεφάλαια, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο και έχοντας την αποκλειστική ευθύνη της εξέλιξής της.

Σιγά-σιγά αναπτύσσει την επιχείρησή του και επιτυγχάνει μετά από πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία. Αντιλαμβάνεται και εμμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, έχοντας έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Δεν είναι υπερβολή να υποστηριχθεί πως η μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς επιχειρηματία. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι κάτι πιο πάνω από τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Είναι ο κεντρικότερος πυρήνας για την ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Τα άτομα αυτά βοηθούν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσα από τη δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας, καινούργιου αισθήματος, καινούργιων πηγών πλούτου, καινούργιων κερδών, τρόπων και μέσων ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας, ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αυτών με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητάς τους. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν στην αύξηση της αγοραστικής αξίας των εισοδημάτων, ανάπτυξη εξαγωγών και βελτίωση της εθνικής οικονομίας.

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

Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματίας είναι: οργανωτική αντίληψη, ισχυρή επιθυμία για δημιουργία, πνεύμα αισιοδοξίας, εμπιστοσύνη, δύναμη, θέληση, υπομονή, ικανότητα να αποδέχεται ή να παραμερίζει τα καθημερινά προβλήματα, ακεραιότητα, ικανότητα για συνεργασία με άλλους, υγεία και ενεργητικότητα, κάποια επιχειρηματική υποδομή, ζήλος και αίσθηση ευθύνης στην υπηρεσία της κοινότητας.

Εκτός από τα παραπάνω, άλλα επίσης σημαντικά επιχειρηματικά χαρακτηριστικά είναι τα εξής: προθυμία για ανάληψη κινδύνων, τόλμη, ανανεωτικό πνεύμα, ικανότητα να ασχολείται δημιουργικά και με φαντασία με τα προβλήματα, αυτοπειθαρχία και εξειδικευμένα εμπειρία, παρακίνηση για επιτυχία, αυτάρκεια και τέλος ανεξαρτησία.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι όλοι οι επιχειρηματίες είναι ίδιοι μεταξύ τους. Μπορεί να διαφέρουν ως προς την προσωπικότητα

και ως προς τον τρόπο που διενεργούν τις εργασίες τους.

Ορισμένοι λόγοι που εξωθούν ένα άτομο να γίνει επιχειρηματίας είναι οι παρακάτω:

- α. Μερικοί γίνονται γιατί έχουν μεγάλη επιθυμία να κάνουν κάτι ανεξάρτητα από της υποδείξεις άλλων.
- β. Άλλοι γίνονται γιατί πιστεύουν ότι έτσι μπορεί να λύσουν τα οικονομικά τους προβλήματα.
- γ. Άλλοι πάλι γιατί θέλουν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους.
- δ. Άλλοι ακόμη επειδή μπορεί να αισθάνονται ανία και αποξένωση στη δουλειά που ήδη έχουν ή διότι δεν βλέπουν καμμία δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης στο επάγγελμα που ήδη κάνουν τώρα.

Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι επιχειρηματίες γίνονται πάντα τα άτομα τα οποία είναι απογοητευμένα από την προηγούμενη δουλειά τους ή αποτυχημένοι στην προηγούμενη δουλειά τους.

Άρα, είναι πάρα πολλοί οι λόγοι που κάνουν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας. Η επιθυμία για αυτόβουλη δράση φαίνεται να είναι ένας από τους σπουδαιότερους λόγους. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι πάρα πολύ μεγάλος αριθμός και από τους μισθωτούς προτιμούν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλο.

Από τα πολλά αυτά άτομα που γίνονται επιχειρηματίες, μόνο λίγοι επιτυγχάνουν. Επιτυχημένοι επιχειρηματίες μπορεί πιθανόν να είναι αυτοί που γενικά επιδιώκουν μεγάλες επιτυχίες και τους φλέγει εσωτερικά η επιθυμία να ξεχωρίσουν.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματίας για να επιτύχει είναι τα παρακάτω:

1. Βάζουν συγκεκριμένους στόχους.
2. Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.

3. Αναλαμβάνουν κίνδυνο σε λογικά πλαίσια.
4. Είναι άτομα με υπευθυνότητα.
5. Δουλεύουν σκληρά. Και τέλος,
6. Έχουν διάθεση για καινοτομία.

Κάνοντας μια κάπως βαθύτερη ανάλυση των πιο πάνω χαρακτηριστικών έχουμε:

1. Καθορισμός στόχων

Οι επιχειρηματίες δεν είναι άτομα που προχωρούν χωρίς να έχουν καθορισμένους στόχους· αντιθέτως είναι οι άνθρωποι που θέλουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν με κάθε τρόπο την πραγματοποίησή τους. Χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η αναζήτηση και επιλογή στόχων και η σχεδίαση και εκτέλεση της δράσης για την επίτευξή τους.

Ο καθορισμός στόχων λοιπόν και η ορθολογική επιδίωξή τους είναι χαρακτηριστικό στοιχείο των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

2. Αυτοπεποίθηση

Επίσης ένα έντονο χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η εμπιστοσύνη που έχουν στον εαυτό τους. Τα άτομα που έχουν αυτό το χαρακτηριστικό θεωρούν τον εαυτό τους ικανό και είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν και να ανταπεξέλθουν σε πάρα πολλά προβλήματα και δυσκολίες που πιθανόν να προκύψουν σε μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Πιστεύουν ότι μπορούν να ανταγωνιστούν και τους πιο σκληρούς αντιπάλους έχοντας ένα ικανοποιητικό γι' αυτούς αποτέλεσμα. Έχουν αρκετή αισιοδοξία και εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να γίνουν υπερβολές αισιοδοξίας έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για μερικές αποτυχίες.

3. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια

Είναι γνωστό ότι κάθε καινούργια επιχείρηση, για να αναπτυχθεί και εξελιχθεί ανοδικά, θα πρέπει ο επιχειρηματίας να αναλάβει πολλούς κινδύνους. Υπάρχει όμως περίπτωση, αναλαμβάνοντας αυτούς τους κινδύνους, να πετύχει ή να αποτύχει και αυτό γιατί αδυνατεί να μπορεί να προβλέψει τι ακριβώς θα συμβεί - υλοποιώντας την ιδέα ή τις ιδέες.

Για το λόγο αυτό, οι περισσότεροι επιχειρηματίες, για να έχουν όσο το δυνατό μικρότερο ποσοστό αποτυχίας, παίρνουν ένα μέσο δρόμο. Δηλαδή πολύ σπάνια αποφασίζουν να ανταγωνισθούν κάποια ισχυρή και καθιερωμένη σήμερα επιχείρηση, εάν δεν έχουν κάποιο νέο στοιχείο στο οποίο αυτοί υπερέχουν.

Επίσης οι επιχειρηματίες αποφεύγουν την απόλυτη βεβαιότητα διότι η ικανοποίησή τους από μια τέτοια δραστηριότητα θα ήταν πολύ μικρή για να δικαιολογήσει την προσπάθειά τους. Οι πραγματικοί επιχειρηματίες είναι απίθανο να κάνουν δουλειά ρουτίνας.

4. Υπευθυνότητα

Ένας σωστός επιχειρηματίας θέλει να αισθάνεται την υπευθυνότητα για αυτό το οποίο δημιουργεί, τόσο προς τη θετική, όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλει να αισθάνεται ότι κρατά την τύχη του στα χέρια του. Γι' αυτό αναζητά συνεχώς την πληροφόρηση ως προς την πορεία των προσπαθειών του και την αποτελεσματικότητά των, ώστε να γνωρίζει πώς "βαδίζει".

Κριτήρια για το μέγεθος της επιτυχίας του χρησιμοποιεί διάφορα μέτρα, όπως π.χ. η απόδοση των επενδύσεων και η ποσοστιαία ανάπτυξη κερδών. Βλέπουμε λοιπόν ότι το κέρδος θεωρείται σαν ένα μέτρο της επιτυχίας του επιχειρηματία και όχι σαν στόχος.

5. Σκληρή δουλειά

Ο στόχος των επιχειρηματιών είναι η επιτυχία και στην προσπάθειά τους να επιτύχουν εργάζονται πολλές ώρες κάθε μέρα.

Ένας επιχειρηματίας συνήθως εργάζεται περισσότερες ώρες κατά το ξεκίνημα της επιχείρησής του, μέχρι αυτή να ορθοποδήσει, δηλαδή να καταξιωθεί στην αγορά, με αποτέλεσμα την επιτυχία, ενώ στη συνέχεια της λειτουργίας της πιθανά να εργάζεται λιγότερες ώρες, διότι η επιχείρηση έχει μπει σε έναν ομαλό δρόμο με σωστή κατεύθυνση και δεν απαιτεί πια από αυτόν τη συνεχή παρακολούθηση και σκληρή εργασία.

6. Καινοτόμηση

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η καινοτόμηση. Για να πετύχει μια επιχείρηση πρέπει ο επιχειρηματίας πέρα από τα δεδομένα (συνήθη προβλήματα, δυσκολίες) να ασχοληθεί και να ερευνήσει το άγνωστο. Δηλαδή να δημιουργήσει καινούργια και χρήσιμα προϊόντα που να ικανοποιούν ήδη υπάρχουσες ανάγκες και να αξιοποιήσει ήδη υπάρχοντα προϊόντα, έτσι ώστε να παρέχουν χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών.

Σε αυτό το σημείο σας συνόψιζουμε τον πίνακα 1, ο οποίος αναφέρεται στις ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που είναι απαραίτητα για την επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών.

Οδηγίες του μικρομεσαίου επιχειρηματία για την επιτυχή διαχείριση - διεύθυνση - λειτουργία της επιχείρησής του

Στο επόμενο μέρος της εργασίας μας προσπαθούμε να δώσουμε έναν οδηγό-πρότυπο που θα πρέπει να έχει υπόψη του ο επιχειρηματίας για τη λειτουργία της επιχείρησής του.

Νομίζουμε ότι, κατόπιν των επιμέρους αναλύσεων που έγιναν στα προηγούμενα μέρη της εργασίας μας, θα έπρεπε να δώσουμε τα κεντρικά σημεία - οδηγούς που χρειάζεται να έχει υπόψη του ένας επιχειρηματίας-οδηγός.

Τα σημεία αυτά που διατυπώνονται με μορφή είτε ερωτηματολογίου είτε σαν κεντρικά σημεία-συμπεράσματα τα παραθέτουμε κατά τομείς ξεχωριστά πιο κάτω, ως εξής:

1. Το ξεκίνημα μιας Μ.Μ. επιχείρησης.
2. Το marketing στη Μ.Μ. επιχείρηση.
3. Η οργάνωση παραγωγής στη Μ.Μ. επιχείρηση.
4. Αρχείο - πληροφορίες στη Μ.Μ. επιχείρηση.
5. Τιμολογιακή πολιτική στη Μ.Μ. επιχείρηση.

Το Ξεκίνημα μιας επιχείρησης

Η αρχή γίνεται με το αν σκέφτεται κάποιος να ξεκινήσει μια δική του επιχείρηση, οπότε δίνοντάς του κάποια ερωτήματα των βοηθάμε να αντιληφθεί, όσο πιο νωρίς γίνεται, τι σημαίνει η σκέψη "Ξεκινώ μια επιχείρηση", τι πρέπει να γνωρίζει και τι πρέπει να ενεργήσει.

Είσαι ο τύπος του "επιχειρηματία";

"Έχεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να βάλεις μπροστά μια επιχείρηση και να την κάνεις να προοδεύσει;

Έχεις ποτέ ζητήσει από τη γυναίκα σου (αν είσαι παντρεμένος) ή από φίλους σου να σου πουν την αντικειμενική τους γνώμη για το αν πραγματικά μπορείς να προχωρήσεις σε δική σου δουλειά;

Είσαι προετοιμασμένος να δουλέψεις σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησής σου;

Είναι η υγεία σου όσο χρειάζεται καλή για να αντέξεις στις απαιτήσεις της δουλειάς σου;

Είσαι ο τύπος που του αρέσει να αναλαμβάνει ευθύνες και κινδύνους;

Μπορείς να παίρνεις μόνος σου αποφάσεις;

Έχει σκεφτεί ποτέ πού χωλαίνεις; Και αν ναι, θα ήσουν διατεθειμένος να συνεταιριστείς με κάποιον που έχει τις ικανότητες που σου λείπουν;

Τι πιθανότητες επιτυχίας έχεις;

Έχεις από προηγούμενη ίσως απασχόλησή σου σαν υπάλληλος κάποιες βασικές γνώσεις στη διοίκηση μιας επιχείρησης;

Η γενική οικονομική κατάσταση είναι ευνοϊκή;

Η κατάσταση στον τομέα που θέλεις να ασχοληθείς σε ενδιαφέρει;

Έχεις προσδιορίσει τι μέγεθος θα έχει η επιχείρηση που σκοπεύεις να ξεκινήσεις (π.χ. πωλήσεις ετησίως);

Έχεις υπολογίσει πόσα θα χρειαστεί να επενδύσεις στην επιχείρησή σου;

Είσαι σίγουρος ότι η απόδοση του κεφαλαίου που θα επενδύσεις στην επιχείρηση είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι αν το τοποθετούσες κάπου αλλού;

Τι κεφάλαια θα χρειαστείς;

Ξέρεις πόσο κεφάλαιο θα χρειαστείς για το ξεκίνημά σου;

Έχεις περίπου υπολογίσει τι καθαρό εισόδημα θα σου αφήνει κάθε χρόνο η επιχείρηση;

Θα μπορούσες να ξοδεύεις λιγότερα από το εισόδημά σου έτσι ώστε με το υπόλοιπο να βοηθάς την επιχείρησή σου να μεγαλώνει;

Πού θα βρεις τα κεφάλαια που χρειάζεσαι;

Υπολόγισες πόσα δικά σου κεφάλαια μπορείς να βάλεις στην επιχείρηση;

Έχεις άλλα περιουσιακά στοιχεία που θα μπορούσες να πουλήσεις ή να χρησιμοποιήσεις σαν εγγύηση για δάνειο;

Ξέρεις τι πιστώσεις θα μπορούσες να εξασφαλίσεις από τους προμηθευτές σου;

Ξέρεις τι πηγές χρηματοδότησης θα μπορούσες να χρησιμοποιήσεις για να συμπληρώσεις τα κεφάλαια που χρειάζεται για το ξεκίνημα;

Έχεις κουβεντιάσει τα σχέδιά σου με καμιά Τράπεζα;

Αν όσα σχεδιάζεις για τη χρηματοδότησή σου δεν πετυχαίνουν απόλυτα, έχεις σκεφτεί και κάποια άλλη πηγή για κεφάλαια;

Μήπως θα ήταν προτιμότερο να αγοράσεις μια επιχείρηση που ήδη δουλεύει;

Έχεις σκεφτεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας τέτοιας αγοράς;

Έχεις συγκρίνει το κόστος αγοράς μιας επιχείρησης που ήδη δουλεύει με το κόστος του ξεκινήματος μιας καινούργιας;

Ξέρεις τους πραγματικούς λόγους που ο σημερινός ιδιοκτήτης της επιχειρήσεως θέλει να την πουλήσει;

Έχεις ελέγξει με κάποιο λογιστή ή δικηγόρο τις πληροφορίες που ο σημερινός ιδιοκτήτης σου δίνει για την επιχείρηση;
θα έχουν ζήτηση τα προϊόντα σου;

Έχεις προσδιορίσει με λεπτομέρεια τι προϊόντα θα αρχίσεις να παράγεις;

Έλεγξες πώς είναι σήμερα η κατάσταση στην αγορά τους;

Είσαι σίγουρος ότι η αγορά για τα προϊόντα σου θα συνεχίσει να μεγαλώνει και δεν θα μικραίνει;

Έλεγξες τις διαπιστώσεις σου αυτές με κάποιον πιο ειδικό στα θέματα;

Ξέρεις από τώρα ποιοί θα μπορούσαν να είναι οι κυριώτεροι πελάτες σου;

Έχεις πειστεί ότι θα προτιμήσουν να αγοράζουν από σένα και όχι από κάποιον ανταγωνιστή σου;

Ξέρεις τι ποσότητες και πόσο συχνά θα σου παραγγέλουν οι πελάτες σου;

Έχεις προγραμματίσει τις αγορές εμπορευμάτων;

Έχεις κάνει κάποιον κατάλογο με προμηθευτές που έχουν καλές τιμές και που μπορείς να βασιστείς;

Έχεις συγκρίνει τις τιμές και τους όρους που οι διάφοροι προμηθευτές σου προσφέρουν;

Έχεις υπολογίσει πόσα εμπορεύματα και πρώτες ύλες θα χρειαστείς στην αρχή;

Σε τι τιμές θα πούλας τα προϊόντα σου;

Έχεις προσδιορίσει τι τιμές θα χρεώνεις ώστε να καλύπτεις το κόστος και να σου μένει το κέρδος;

Είναι οι τιμές σου οι ίδιες ή χαμηλότερες από τις τιμές που χρεώνουν οι ανταγωνιστές σου;

Με τι τρόπους θα προωθήσεις τις πωλήσεις σου;

Έχεις μελετήσει τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές σου για τις πωλήσεις τους;

Έχεις σχεδιάσει τη δική σου "στρατηγική" για το ίδιο θέμα;

Έχεις αποφασίσει αν θα κάνεις διαφήμιση και τι μέσα θα χρησιμοποιήσεις (εφημερίδες - έντυπα - προσωπικές επισκέψεις);

Πώς θα επιλέξεις και θα εκπαιδεύσεις τους υπαλλήλους σου;

Αν χρειαστεί να προσλάβεις κάποιον για να σε βοηθάει ξέρεις πού θα τον αναζητήσεις;

Έχεις προσδιορίσει τι είδους υπάλληλο (υπαλλήλους) χρειάζεσαι;

Θα χρειαστείς ειδικευμένο προσωπικό, και αν ΝΑΙ θα το βρεις εύκολα;

Έχεις εξετάσει τι μισθοί προσφέρονται στην αγορά για τους ανθρώπους που πιθανόν να χρειαστείς;

Μήπως οι υπάλληλοί σου θα χρειαστούν εκπαίδευση; και αν ΝΑΙ, έχεις σχεδιάσει τι είδους εκπαίδευση θα τους δώσεις;

Πού θα εγκαταστήσεις την επιχείρησή σου;

Έχεις αποφασίσει για τον τόπο εγκατάστασης;

Έχεις ερευνήσει αν χρειάζεσαι ειδικές άδειες εγκατάστασης;

Ξέρεις πόσο χώρο θα χρειαστείς;

Έχεις αποφασίσει αν θα χτίσεις ή αν θα νοικιάσεις τους χώρους που χρειάζεσαι; Έχεις συγκρίνει τι θα κόστιζε το ένα και τι το άλλο;

Θα χρειαστείς χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων για φόρτωμα, ξεφόρτωμα κ.λ.π.; Αν ΝΑΙ, τους έχει εξασφαλίσει;

Τι λογιστικά βιβλία θα κρατάς;

Έχεις σκεφτεί πώς θα μπορέσει να λειτουργήσει αμέσως το λογιστήριο της εταιρίας;

Έχεις σκεφτεί κάποιο τρόπο για να ελέγχεις τα αποθέματά σου;

Έχεις σκεφτεί κάποιο σύστημα κοστολόγησης της παραγωγής σου;

Έχεις φροντίσει για τρόπους να κρατάς τους λογαριασμούς του ΙΚΑ, των φόρων που πληρώνεις, των μισθών κ.λ.π.;

Ξέρεις να διαβάζεις και να καταρτίζεις έναν ισολογισμό;

Σκοπεύεις να χρησιμοποιήσεις κάποιο λογιστή;

Ποιοί νόμοι σε ενδιαφέρουν;

Ενημερώθηκες για τη νομοθεσία που αφορά τις προσλήψεις και τις απολύσεις προσωπικού;

Έχεις ελέγξει αν για το επάγγελμα που θέλεις να ασκήσεις χρειάζεται καμιά ειδική άδεια;

Έχεις αποφασίσει αν η επιχείρησή σου θα είναι ατομική εταιρία, ομόρρυθμος, ετερόρρυθμος ή ΕΠΕ;

Έχεις σκεφτεί πώς θα προστατέψεις την επένδυσή σου;

Έχεις σκεφτεί τι είδους ασφάλιση θα κάνεις για την επιχείρησή σου;

Έχεις ερευνήσει πόσο θα σου κοστίζουν οι ασφάλειες;

Μερικές ακόμα τελευταίες ερωτήσεις

Έχεις αναρωτηθεί μήπως θα κέρδιζες περισσότερα αν εργαζόσουν σαν υπάλληλος;

Έχεις ρωτήσει αν οι συγγενείς σου συμφωνούν με τα σχέδιά σου να ανοίξεις δική σου επιχείρηση;

Έχεις σκεφτεί με τι τρόπους θα κρατιέσαι ενήμερος για τις εξελίξεις στο επάγγελμά σου;

Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, λόγω της φύσεώς του και της μοναδικότητάς του στη Μ.Μ.Ε., καλείται να παίξει το ρόλο του συνδέσμου της επιχείρησής του και του περιβάλλοντός της. Είναι το πρόσωπο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται αυτή η επικοινωνία.

ωνία, που είναι τόσο απαραίτητη για τη ζωή της Μ.Μ.Ε. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου ο επιχειρηματίας γίνεται εκπρόσωπος και διαπραγματευτής της επιχείρησης. Είναι το μοναδικό υπεύθυνο πρόσωπο που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στις διάφορες σχέσεις της προς το περιβάλλον, καθώς και ο μοναδικός αρμόδιος για τις διάφορες διαπραγματεύσεις που κάνει η Μ.Μ.Ε.

Έτσι, ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. γίνεται διευθυντής προμηθειών, κανονίζοντας έτσι με τους προμηθευτές την ποιότητα, την ποσότητα, την τιμή των διαφόρων εισροών, καθώς και τον τόπο και χρόνο παραλαβής και του τρόπου πληρωμής των εμπορευμάτων.

Επίσης, παράλληλα γίνεται και διευθυντής πωλήσεων, κανονίζοντας με τους πελάτες την τιμή, την ποιότητα, τον τόπο και χρόνο παράδοσης, καθώς και τον τρόπο πληρωμής των προϊόντων.

Απ' όλα αυτά βλέπουμε την καταλυτική ιδιότητα που έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ του συστήματος της Μ.Μ.Ε. του υπερσυστήματος του περιβάλλοντός της.

β) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν δέκτης-πομπός πληροφοριών

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος τον οποίο καλείται να παίξει ο επιχειρηματίας είναι αυτός της "γέφυρας" μεταξύ Μ.Μ.Ε. και του περιβάλλοντός της στον τομέα των πληροφοριών. Πράγματι, ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο που διοχετεύει πληροφορίες από το περιβάλλον στην επιχείρηση, από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, από ταξίδια και από δημοσιεύματα, καθώς και πληροφορίες από την επιχείρηση στο περιβάλλον σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η επιχείρηση με τυχόν νέες μεθόδους παραγωγής κ.λ.π.

γ) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν ανιχνευτής ευκαιριών

Λόγω της συνεχούς ανάγκης για εξέλιξη και ανάπτυξη της Μ.Μ.Ε. ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, σαν ο μοναδικός υπεύθυνος για τη λειτουργία της, καλείται να παίξει και το ρόλο του ανιχνευτή ευκαιριών. Έτσι, αδιάκοπα ερευνά στο περιβάλλον και στην επιχείρηση για νέες ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να αποκομίσει οφέλη. Αυτό που πρέπει εδώ να τονιστεί, είναι ότι η αδιάκοπη αυτή έρευνα αποφέρει οφέλη και στη Μ.Μ.Ε. και στο περιβάλλον. Όπως είναι γνωστό, η συντριπτική πλειοψηφία των καινοτομιών, που είναι ένα από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, προέρχονται από τις Μ.Μ.Ε.

δ) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν συντονιστής και σαν κατανομέας πόρων.

Ο επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. σαν το ανώτατο διοικητικό στέλεχος στην επιχείρηση καλείται να παίξει και το ρόλο του συντονιστή. Ο συντονισμός θεωρείται σαν η ουσία της διοικητικής εργασίας, γιατί η επίτευξη αρμονίας των ατομικών προσπαθειών για την εκπλήρωση των ομαδικών στόχων είναι ο σκοπός της διοίκησης. Έτσι γίνεται κεντρικό καθήκον για τον ιδιοκτήτη - επιχειρηματία, να συμβιβάζει διαφορές στο συγχρονισμό, τη θεώρηση, την προσπάθεια ή το ενδιαφέρον και να εναρμονίσει τους συνεργατικούς και ατομικούς στόχους.

Στα πλαίσια αυτού του ρόλου ο επιχειρηματίας καλείται να κατανείμει τους πόρους της επιχείρησής του όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά.

ε) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν "μάστορας"

Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας παίζει και το ρόλο του διευθυντή παραγωγής στη Μ.Μ.Ε. Ως εκ τούτου, χρειάζεται να ξέρει τα πά-

να σχετικά με την παραγωγική διαδικασία, να μπορεί να ελέγχει την ποιότητα του προϊόντος του και να διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις, που παρουσιάζονται από το αρχικά προδιαγραφόμενο προϊόν.

στ) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν "ηγέτης"

Ο επιχειρηματίας σαν διευθυντής της Μ.Μ.Ε. καθοδηγεί και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με σκοπό την υλοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης, καθώς και την απόκτηση του μέγιστου της παραγωγικότητάς του.

Στα πλαίσια αυτά ο Μ.Μ. επιχειρηματίας επιδιώκει:

1. Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.
2. Να προπαρασκευάσει τους υφιστάμενους, για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν. Και
3. Να βοηθήσει τους υφιστάμενους να απαντηθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες και καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Απ' όλους τους παραπάνω ρόλους γίνεται προφανής η καθοριστικότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματία για τη Μ.Μ.Ε.

Μικρομεσαίος επιχειρηματίας και ευρωπαϊκή πρόκληση

Είναι γεγονός ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας δρα και κινείται κάτω από τη φιλοσοφία "εγώ είμαι το αφεντικό, εγώ ξέρω". Η φιλοσοφία αυτή για πολλά χρόνια μας έδινε την έννοια του "Οεπιχειρηματικού δαιμονίου" και των "ελιγμών", ανάλογα με τις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λεχθεί ότι η φιλοσοφία του "εγώ" δημιουργούσε και δημιουργεί ακόμη στη χώρα μας, μια έλ-

ΡΟΛΟΙ

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΣ

Εμπρόσωπος

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Ηγέτης

Συντονιστής

Δέκτης -Πομπός

πληροφοριών

Σύνδεσμος επιχείρησης
και περιβάλλοντος

Ανιχνευτής ευκαιριών

Κατανομέας των πόρων

Διαπραγματευτής

"Μάστορας"

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΠΟΡΟΙ

ΠΡΟΪΟΝ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

- Προσφερόμενα προϊόντα

- Προσφερόμενες υπηρεσίες

ΔΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- Προμήθειες

- Παραγωγή

- Χρηματοδότηση

- Εμπόριο - Πώληση

MANAGEMENT

- Προγραμματισμός

- Οργάνωση

- Στελέχωση

- Διεύθυνση

- Ηγεσία

- Έλεγχος

ΕΠΙΤΥΧΙΑ Μ.Μ.Ε. (με κριτήρια)

- Συνολικό κέρδος και αποδοτικότητα κεφαλαίου

- Μερίδιο της αγοράς

- Εικόνα και φήμη του Μ.Μ.Ε.

- Αμοιβή της προσωπικής εργασίας του Μ.Μ.Ε.Επιχειρηματία

- Ποιότητα των προϊόντων

- Καινοτομίες

- Κοινωνικό κλίμα στην επιχείρηση

- Κοινωνικό κόστος

Σχήμα 1. Οι ρόλοι του μικρομεσαίου επιχειρηματία
(Μελέτες σε θέματα Μ.Μ.Ε. ΕΟΜΜΕΧ)

λειψη έστω και στοιχειώδους υποδομής των αρχών της διοικητικής στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Κι' αυτό όχι για να θεωρούμε ότι εφαρμόζουμε μια κάποια θεωρία, αλλά για να βοηθηθεί η μικρομεσαία επιχείρηση να ξεπεράσει τα στενά όρια του κύκλου ζωής της, τα οποία συνδέονται άμεσα με τον κύκλο ζωής του ιδρυτού της - επιχειρηματία.

Η έλλειψη προγραμματισμού, κάθε μορφής στρατηγικής ή ακόμη και οικονομικού πλάνου, σε συνδυασμό με την "περιφρόνηση" των αρχών του marketing, προσδίδει στην επιχείρηση προβλήματα ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας.

Είναι γεγονός ότι η Ελληνική Οικονομία έχει περάσει ανεπιστρεπτή την περίοδο του προστατευτισμού της από το κράτος, και από το 1981, με την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) και ιδιαίτερα από την 1η Ιανουαρίου 1986, οπότε και έληξε και η τελευταία περίοδος χάριτος, με την παντελή κατάργηση των δασμών εισαγωγής ξένων προϊόντων προερχομένων από χώρες-μέλη της Ε.Ο.Κ., η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση καλείται να "κολυπήσει στα βαθιά νερά" του ωκεανού που λέγεται Ε.Ο.Κ. και σε λίγα χρόνια Ενωμένη Ευρώπη.

Η πρόκληση αυτή για τον Έλληνα επιχειρηματία είναι μοναδική και η ενεργητικότητά του, μαζί με τη φαντασία που διαθέτει, θα τον φέρουν στο σημείο της ειρηνικής επιβολής του στην αγορά της Ευρώπης που με τόσο σκεπτικισμό χρόνια τώρα έβλεπε.

Ο παράγοντας που θα πρέπει να μας προβληματίζει, είναι κατά πόσο ο Έλληνας μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι σε θέση να δεχτεί και να εξασκήσει διοίκηση από τα στοιχεία που θα του δώσει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Μ' άλλα λόγια, το ερώτημα είναι κατά πόσο ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι έτοιμος να "τυποποιηθεί" κάτω από αυστηρές προδιαγραφές διοίκησης που θα του δίνει η πληροφορική.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

ΟΙ Μ.Μ.Ε. ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ.

1. Πρόγραμμα δράσης της Ε.Ο.Κ. υπέρ των Μ.Μ.Ε.

Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχει αναγνωρίσει το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι Μ.Μ.Ε. στην ανάπτυξη της οικονομίας και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και ταυτόχρονα έχει αναγνωρίσει τα ιδιαίτερα προβλήματα, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες που χαρακτηρίζουν το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια αυτά, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υπογράμμισε ήδη από το Μάρτιο του 1985 την ανάγκη ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε. και το Νοέμβριο του 1986 ενέκρινε τις κατευθυντήριες γραμμές του προγράμματος δράσης για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Ψήφισμα του Συμβουλίου στις 3.11.1986/(298/01), εκτιμώντας ότι ο σπουδαίος ρόλος που μπορούν να παίξουν στην αύξηση της απασχόλησης, η δημιουργία και η ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. και τα ειδικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις αυτές στα διάφορα κράτη-μέλη, καθιστούν αναγκαία μια κοινοτική στρατηγική για τις Μ.Μ.Ε. που θα συμπληρώνει τις εθνικές ενέργειες στον τομέα αυτό.

Ο πρώτος στόχος του προγράμματος αποβλέπει στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. και ο δεύτερος αποβλέπει στην ενίσχυση των Μ.Μ.Ε., ώστε να αυξήσουν την προσαρμοστικότητά τους στις εξελισσόμενες συνθήκες που καθορίζονται από την προοπτική της μεγάλης ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς.

Το πρώτο μέρος του προγράμματος περιλαμβάνει για τις ΜΜΕ που αφορούν:

- Την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος.
- Τη βελτίωση του διοικητικού πλαισίου.
- Την εσωτερική αγορά.
- Την προσαρμογή του εταιρικού δικαίου και του δικαίου του ανταγωνισμού.
- Το φορολογικό πλαίσιο για την παροχή κινήτρων.
- Τη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Το δεύτερο μέρος του προγράμματος ενεργειών, που αποβλέπουν στην ενίσχυση των ίδιων των Μ.Μ.Ε. για την προσαρμογή και ανταπόκρισή τους στις εξελίξεις που σημειώνονται στις αγορές, αφορούν:

- Την επαγγελματική κατάρτιση.
- Την πληροφόρηση.
- Τη διευκόλυνση πρόσβασης των Μ.Μ.Ε. στις εξωτερικές αγορές τρίτων.
- Τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της καινοτομίας.
- Την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Τη διεύρυνση της κεφαλαιακής βάσης.

Το παραπάνω πρόγραμμα ενεργειών της Ε.Ο.Κ. για τις ΜΜΕ, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση, ανταποκρίνεται σε μια ανάγκη που είναι ιδιαίτερα αισθητή στις ίδιες τις επιχειρήσεις: να προστεθεί μια ευρωπαϊκή διάσταση και να δοθεί η δυνατότητα πρόσβασης σε ευρύτερες αγορές στις Μ.Μ.Ε.

2. Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (Μ.Ο.Π.)

Στα πλαίσια των Μ.Ο.Π. έχουν προβλεφθεί και εγκριθεί ειδικά προγράμματα για την ενίσχυση των Μ.Μ.Ε., με κύριο φορέα υλοποίησης τον ΕΟΜΜΕΧ.

Τα Μ.Ο.Π. ΕΟΜΜΕΧ για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. ανέρχονται στο συνολικό ποσό των 22.182 εκατ. δρχ. για την περίοδο 1986 - 1992 και περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Δημιουργία ή ανάπτυξη κέντρων ανάπτυξης καινοτομιών Οργανισμών ή εταιρειών τεχνικής βοήθειας και παροχής υπηρεσιών στις Μ.Μ.Ε.	4.088.000
2. Δημιουργία ή ανάπτυξη τοπικών πρωτοβουλιών, οργανισμών ή εταιρειών τεχνικής βοήθειας και παροχής υπηρεσιών στις Μ.Μ.Ε.	2.694.000
3. Δημιουργία και ανάπτυξη υπηρεσιών κοινών σε Μ.Μ.Ε.	4.104.000
4. Δημιουργία-ανάπτυξη κλαδικών ινστιτούτων	2.000.000
5. Ενθάρρυνση εφαρμογής καινοτομιών στον τομέα των προϊόντων και της τεχνολογίας στις Μ.Μ.Ε.	1.200.000
6. Βελτίωση της διαχείρισης των Μ.Μ.Ε. με τη βοήθεια της πληροφορικής	1.570.000
7. Βελτίωση και προώθηση προϊόντων των Μ.Μ.Ε.	3.590.000
8. Επαγγελματική κατάρτιση στις Μ.Μ.Ε.	831.000
9. Ανάπτυξη χειροτεχνίας	800.000
10. Ανάπτυξη χειροτεχνίας (εσωτερικές ζώνες)	300.000
11. Βιοτεχνικό Πάρκο	<u>1.005.000</u>
Σύνολο	<u>22.182.000</u>

Η υλοποίηση των ανωτέρω προγραμμάτων έχει αρχίσει και προχωρεί με ικανοποιητικό ρυθμό.

3. Λοιπά προγράμματα

Έχουν εγκριθεί και υλοποιούνται στη χώρα μας τα ακόλουθα ειδικά προγράμματα της Ε.Ο.Κ., για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε.:

- Πρόγραμμα Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) για την περίοδο 1984-1989. Εκτελείται από τον ΕΟΜΜΕΧ πρόγραμμα ύψους 1.700 εκατ. δρχ. για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. των νησιών της περιφέρειας.
- Πρόγραμμα Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου: Επιχορηγούνται δαπάνες για τη διοργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.
- Πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων: έχει χορηγηθεί στον ΕΟΜΜΕΧ ποσό ύψους 1.000 εκατ. δρχ. για τη χρηματοδότηση αγοράς μηχανικού εξοπλισμού από τις Μ.Μ.Ε. Έχουν χρηματοδοτηθεί Μ.Μ.Ε. την περίοδο 1985-1987.
- Πρόγραμμα STAR: έχει εγκριθεί και υλοποιείται πρόγραμμα ύψους 700 εκατ. δρχ. για την περίοδο 1987-91, με σκοπό την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών.
- Πρόγραμμα VALOREN: πρόγραμμα ύψους 518 εκατομ. δρχ. για την περίοδο 1987-1991, με σκοπό την εξοικονόμηση ενέργειας και την αξιοποίηση ενεργειακών πηγών.

4. Προοπτικές - Δυνατότητες

Η ολοκλήρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, που έχει ήδη αρχίσει και προβλέπεται να περατωθεί το 1992, θέτει οπωσδήποτε σοβαρά προβλήματα εκσυγχρονισμού και προσαρμογής των ελληνικών βιοτεχνικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων. Προβλήματα που θα δημιουργηθούν από την ελεύθερη διακίνηση προσώπων, προϊόντων και κεφαλαίων και τα οποία αναμένεται να εντείνουν τον υφιστάμενο ήδη οξύ ανταγωνισμό.

Παρόλο που και μεταξύ των χωρών της Ε.Ο.Κ. υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη δομή και διάρθρωση της βιομηχανικής παραγωγής, εν τούτοις η χώρα μας εμφανίζει σημαντικές διαφορές που χαρακτηρίζονται κυρίως από τον κατακερματισμό της παραγωγής σε ένα δυσανάλογα μεγάλο αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων και την ουσιαστική υστέρηση στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης.

Ασφαλώς οι συνέπειες από τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς ποικίλλουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο και κατά τάξη μεγέθους.

Οι πολύ μικρές μονάδες (κατηγορία 0-10 απασχολούμενοι), φαίνεται ότι δεν θα αντιμετωπίσουν άμεσα και σοβαρά προβλήματα, λόγω της φύσης της δραστηριότητάς τους (π.χ. αρτοποιεία, συνεργεία αυτοκινήτων, κουφώματα κ.λ.π.).

Οι μονάδες που θα αντιμετωπίσουν σοβαρότερα προβλήματα φαίνεται ότι είναι οι μεσαίου μεγέθους και κυρίως όσες δεν θα μπορέσουν, παράλληλα με την αύξηση του μεγέθους τους, να εφαρμόσουν σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης, προσαρμοσμένα στο μέγεθός τους.

Οι Μ.Μ.Ε. των κλάδων έντασης κεφαλαίου θα αντιμετωπίσουν σοβαρότερα προβλήματα από τις Μ.Μ.Ε. των κλάδων έντασης εργασίας. Ταυτόχρονα, η ολοκλήρωση της ενιαίας αγοράς προσφέρει ασφαλώς και δυνατότητες ανάπτυξης σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως σ' αυτές που έχουν προχωρήσει και θα προχωρήσουν έγκαιρα στον εκσυγχρονισμό του παραγωγικού τους δυναμικού και στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και marketing.

Οπωσδήποτε το 1992 θα αποτελέσει σταθμό, αφετηρία και δοκιμασία για ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών Μ.Μ.Ε. Για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα, είναι απαραίτητο να συνειδητοποιηθεί

από τις ίδιες τις Μ.Μ.Ε., η ανάγκη εκσυγχρονισμού, βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης, αξιοποίησης της πληροφορικής, εφαρμογής των σύγχρονων αρχών και πρακτικών marketing, αξιοποίησης, των δυνατοτήτων που προσφέρει η συνεργασία μεταξύ των Μ.Μ.Ε. (συνεταιριστική - κοινοπρακτική οργάνωση).

Πρέπει να γίνει συνείδηση ότι από την εποχή του "ανειδίκευτου" επιχειρηματία θα πρέπει να περάσουμε στην εποχή του "ειδικευμένου" επιχειρηματία. Προς την ίδια κατεύθυνση θα πρέπει να αποβλέπουν και τα μέτρα της πολιτείας για την υποβοήθηση της ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε.

ΣΚΕΨΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως τονίστηκε, η ΜΜ επιχείρηση αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό στην Ελλάδα που χρειάζεται άμεσες και σχετικές ανταποκρίσεις στα προβλήματά της, που πολλές φορές είναι μοναδικά και βραχυπρόθεσμα. Το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι δεμένο με την ταχύτητα που θα προσαρμοστεί στις σύγχρονες διοικητικές - οργανωτικές τεχνικές.

Θα πρέπει να υπάρξει πολιτική ανάπτυξης του Μάνατζμεντ στη μικρομεσαία επιχείρηση, είτε με επιμόρφωση των ΜΜεσαίων Επιχειρήσεων είτε με συμβολή διαφόρων οργανισμών (ΕΟΜΜΕΧ) μέσω τεχνικής βοήθειας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η αύξηση της επιχειρηματικότητας στο χώρο των μικρομεσαίων μπορεί να γίνει ή με την αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρηματιών ή με αύξηση των επιχειρηματικών ικανοτήτων των ήδη υπαρχόντων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το σημαντικότερο μέσο πολιτικής αποτελούν τα χρηματοδοτικά μέτρα, τα οποία πρέπει όμως να ακολουθούνται από έναν προγραμματισμό.

Θα πρέπει να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση μέσω μιας Τράπεζας Πληροφοριών, που να μπορεί να εξυπηρετεί οποιαδήποτε ΜΜΕ αποζητά κάποια βοήθεια.

Νομίζουμε ακόμη ότι θα πρέπει να υπάρξει μια στροφή του δημόσιου προς τους μικρομεσαίους προμηθευτές, ώστε να υπάρχει μια διεύρυνση της αγοράς.

Τέλος, νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναβαθμισθεί ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας της ΜΜ επιχείρησης, που είναι ο ΜΜ επιχειρηματίας, ο οποίος θα πρέπει να εναρμονιστεί στις νέες συνθήκες αγοράς - τεχνολογίας - σκέψης - πληροφόρησης και να έχει γίνει αποδέκτης του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

