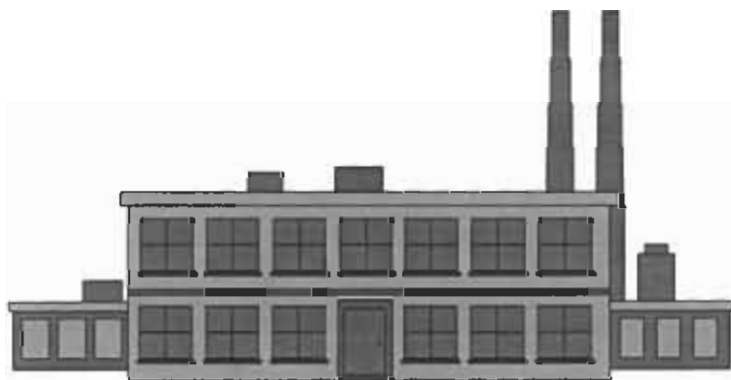


**Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα : " Οργάνωση και διοίκηση μιας
μικρομεσαίας εμπορικής επιχείρησης
(παραγωγή, τιμολόγηση, κόστος).**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :
ΓΑΛΑΝΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ



ΕΠΙΜΕΛΗΘΗΚΑΝ ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :
ΜΑΝΤΖΟΥΝΗ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΠΑΠΑΖΑΦΕΙΡΗ ΘΕΟΔΩΡΑ
ΠΑΝΤΕΛΟΓΛΟΥ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ 1995

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1710
----------------------	------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το μεγαλύτερο μέρος (97%) των επιχειρήσεων στην χώρα μας ανήκει στον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Εθνικής μας Οικονομίας και τον σπουδαιότερο μοχλό για την αναπτυξή της.

Με την εργασία μας αυτή αναλύουμε την οργάνωση και διοίκηση των Μ.Μ.Ε. Αφού προσδιορίσουμε την έννοια της Μ.Μ.Ε. και το ρόλο της μέσα στην Ελληνική και Διεθνή Οικονομία, αναλύουμε την οργάνωση και διοίκηση αυτής. Αναφερόμαστε στους τρόπους με τους οποίους ο επιχειρηματίας οργανώνει την παραγωγή, σχεδιάζει τον προγραμματισμό και τα νέα προϊόντα, επιλέγει την στατηγική Marketing και χαράσει την τιμολογιακή πολιτική. Περιγράφουμε την σπουδαιότητα της σωστής διοίκησης στις Μ.Μ.Ε., τον ρόλο του επιχειρηματία και των στελεχών αυτής καθώς και την σχέση επιχείρησης, επιχειρηματία και εργατικού δυναμικού.

Η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά από την ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών της να οργανώσουν και να διοικήσουν την επιχείρηση με τρόπο τέτοιο ώστε να τις επιτραπεί να δρά μέσα στην Ελληνική και Διεθνή Οικονομία χωρίς προβλήματα.

Πάτρα Δεκέμβριος 1995

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της Μ.Μ.Ε. χρησιμοποιείται, για να διακρίνει μια κατηγορία επιχειρήσεων μέσα στο σύνολο των Μεταποικτικών επιχειρήσεων. Αυτή η έννοια της Μικρομεσαίας επιχείρησης (Μ.Μ.Ε.) είναι μια πολυσηζητημένη έννοια από κάθε σκοπιά, π.χ. οικονομική, πολιτική, κοινωνική.

Οι κατηγορίες των Μ.Μ.Ε. περιλαμβάνουν φορείς που καλύπτουν σχεδόν όλους τους κλάδους των οικονομικών αγαθών, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών.

Είναι γεγονός ότι ενιαίος τύπος μικρομεσαίων δεν υπάρχει, μια που το κυρίαρχο στοιχείο σ' αυτές είναι ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας που είναι και

ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους.

Επίσης οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη νομική μορφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι προσωπικές επιχειρήσεις, αλλά και αυτές που αποκτούν απρόσωπη νομική μορφή (ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, ΑΦΑΝΗΣ, Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ), τα κεφαλαιά τους, ανήκουν συνήθως σε άτομα της ίδιας οικογένειας ή σε άτομα που τα συνδέουν άμεσοι κοινωνικοί δεσμοί.

Εκείνο το οποίο είναι αξιοπρόσεκτο στην κατηγορία των Μ.Μ.Ε. είναι το μεγάλο πλήθος αυτών σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής παραγωγή). Το φαινόμενο αυτό θα πρέπει να συνδέεται με την έννοια της ιδιοκτησίας που πηγάζει από ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Υπάρχουν όμως και οικονομικές ανάγκες που πολλές φορές "οδηγούν" το άτομο προς τη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όπως είναι φυσικό, η επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα θα εκδηλωθεί σε μια περιορισμένη μορφή από ποσοτικής, αλλά πολλές φορές και από ποιοτικής πλευράς.

Η προσπάθεια της "επιχειρηματικής δραστηριότητας" είναι ένας από τους κύριους συντελεστές που μπορούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο, τόσο του μεγάλου αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και την ανορθόδοξη εξαπλώση τους σε διάφορους κλάδους της μεταποίησης. Η μικρομεσαία επιχείρηση, δεν αποτελεί πλέον ένα από τα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα μιας υπό-ανάπτυξη χώρας ή αναπτυσσόμενης οικονομίας, αποτελεί ένα συνδυαστικό κρίκο στην όλη δομή της οικονομίας και των αναπτυσσόμενων χωρών. Η Ιαπωνία είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου η ανάπτυξη της Μ.Μ.Ε. αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ μεγάλων

επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού, ακόμα και σε βιομηχανικά προϊόντα.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, στα πλαίσια της ερευνητικής δραστηριότητας της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής εκπόνησε μια μελέτη με εισηγητές τους κ.κ. Fassina, Kolbenschlag και Bourel προκειμένου να καθοριστούν τα κριτήρια χαρακτηρισμού μιας επιχείρησης σαν μικρής ή μεσαίας.

Τα κριτήρια αυτά είναι ποσοτικά και ποιοτικά.

A. Ποσοτικά κριτήρια.

1) Αριθμός απασχολουμένων

Η γενική άποψη που υπερισχύει είναι ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 εργαζομένους εντάσσονται στις "μικρές" επιχειρήσεις, ενώ επιχειρήσεις που απασχολούν από 100 έως 500 άτομα εντάσσονται στις "μεσαίες" επιχειρήσεις.

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

"Μικρές επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις, που συγκεντρώνουν το ένα τρίτο των εργαζομένων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου ή του συνόλου της οικονομίας".

"Μεσαίες επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι αμέσως μεγαλύτερες επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχόλησης, έτσι ώστε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μαζί να συγκεντρώνουν το πρώτο ήμισυ των εργαζομένων στο κλάδο ή στο σύνολο της οικονομίας, ανάλογα με το εάν σκοπεύουμε σε ένα κλαδικό ή γενικό ορισμό".

Όπως παρουσιάζεται η παραπάνω διάκριση, περισσότερη σύγχυση επέφερε απ' ότι διαχωρισμό των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί υπάρχουν κλάδοι στους οποίους η μεγαλύτερη από τις επιχειρήσεις απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζομένους κι έτσι ένας ορισμός που θα αναφερόταν στο σύνολο τις μεταποίησης θα βρισκόταν σε αντίφαση με το συγκεκριμένο κλάδο. Γι'αυτό ακριβώς το λόγο, εκτός από το κριτήριο του αριθμού απασχολουμένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλα κριτήρια.

2) Κύκλος εργασιών

Ένα πρόσθετο κριτήριο το οποίο χαρακτηρίζει μια επιχειρηματική μονάδα, είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Δυστυχώς στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα δεν έχουν καταλήξει προς το παρόν σε συγκεκριμένο ποσό κύκλου εργασιών. Οι σκέψεις που επικρατούν αναφέρονται σε

3.000.000 ECU ή 500.000.000 δρχ. με ισοτιμία : (1 ecu είναι ίσο με 166 δρχ.).

Στις ΗΠΑ "μικρή" επιχείρηση χαρακτηρίζεται αυτή που έχει από 1 έως 5 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις ετησίως, ανάλογα με τη δραστηριότητα της.

3)Κεφάλαιο

Τα ποσά των κεφαλαίων που επενδύονται σε μια επιχειρηματική μονάδα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν καθοριστικό κριτήριο για την ταξινόμηση τους σε Μεγάλες-Μεσαίες και Μικρές. Πλην όμως το επενδυμένο κεφάλαιο εξαρτάται ουσιαστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει, ότι στην πράξη παρατηρούνται, σημαντικές διαφορές από τη μια επιχείρηση στην άλλη, ιδίως όταν πρόκειται για Μ.Μ.Ε. Στο κριτήριο των κεφαλαίων μπορούμε να προσφεύγουμε όταν τ' άλλα κριτήρια δεν βοηθούν για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων.

B. Ποιοτικά κριτήρια.

Είναι γεγονός ότι η κατάταξη των επιχειρήσεων σε Μ.Μ.Ε. και μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί αποκλειστικά από το μέγεδός τους ή από τον όγκο παραγωγής τους.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε. αναφέρονται στα εξής σημεία :

1. Στον τρόπο διοίκησής τους .
2. Στην οργάνωσή τους .
3. Στον τρόπο χρηματοδότησής τους ή ακόμα και
4. Στη δέση τους στην αγορά.

Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων.

ΟΡΙΣΜΟΣ Μ.Μ.Ε.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει νομική οριοθέτηση του χώρου των μικρομεσαίων. Παραδοσιακά έχει επικρατήσει η αντίληψη με τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις να θεωρούνται οι βιοτεχνικές επιχειρήσεις ή κατ' άλλον ορισμό οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας.

Στην καθημερινότητα, τα μέλη των Βιοτεχνικών Επιμελητηρίων θεωρούνται σαν Μ.Μ.Ε στην μεταποιητική παραγωγή. Τελευταία με την δημιουργία του ΕΟΜΜΕΧ, που αντικατέστησε το ΚΕΒΑ, ο όρος "Μικρομεσαία Μεταποιητική Επιχείρηση" άρχισε να διαμορφώνεται σαν ευδόκιμος όρος των εκατοντάδων χιλιάδων επιχειρήσεων που δρουν αυτή τη στιγμή στη χώρα μας. Σαν μέτρο οριοθέτησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θεωρείται ο αριθμός των εργαζομένων, που δεν πρέπει να υπερβαίνει τους 50 και με κύκλο εργασιών της τάξης των 250 εκατομμυρίων δρχ. ή \$2 εκατομμυρίων δολλαρίων (ΗΠΑ).

Με την τελευταία εισήγηση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας προς την Τράπεζα της Ελλάδος (Μάρτιος 1988) τροποποιείται το καθεστώς για τη δανειοδότηση των μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων ως εξής :

- Αυξάνεται το όριο των εργαζομένων που απαιτείται για να χαρακτηριστεί μια μεταποιητική επιχείρηση ως μικρομεσαία από 50 σε 100 άτομα. Για τους κλάδους πλεκτικής, με τμήμα ραφής, υποδηματοποιίας, κατασκευής παιχνιδιών, το όριο αυξάνεται από 75 σε 150 άτομα.

- Αυξάνεται από 250 εκατομμύρια δρχ. σε 350 εκατομμύρια δρχ. το όριο του κλάδου εργασιών που δεν πρέπει να υπερβαίνει μια μεταποιητική επιχείρηση για να θεωρείται μικρομεσαία.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η χώρα μας στην προσπάθειά της να ενισχύσει τη μικρομεσαία επιχείρηση αλλά και να εναρμονιστεί με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας διαμορφώνει σε μεταβατικό στάδιο, τα ποσοτικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τρόπο ώστε, μεγαλύτερο σε αριθμό πλήθος να απολαύσει τα προνόμια των "ειδικών κονδυλίων" που διαθέτουν οι Εμπορικές Τράπεζες για τη χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων. Το κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων (εως 100 άτομα) ανταποκρίνεται στην Ελληνική πραγματικότητα και ενισχύεται από το γεγονός πως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή.

A. Καλύπτουν το 99% σχεδόν των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Β. Απασχολούν τουλάχιστον το 60% των απασχολουμένων στην μεταποίηση.

Γ. Παίρνουν μέρος σε ποσοστό τουλάχιστον 40% στη συνολική προστιθέμενη αξία της μεταποίησης.

Τα παραπάνω στοιχεία δίνουν μια γλαφυρή εικόνα της ζωτικής σημασίας της Μ.Μ.Ε. στην Ελληνική Οικονομική πραγματικότητα, αλλά και η σημασία της , είναι εξίσου σημαντική μια που συμβάλλει αποφασιστικά στην κανονική εξισορρόπηση, την απασχόληση, τη διατήρηση συνθηκών ανταγωνισμού, την εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα στη δυναμική πρόοδο της Ελληνικής Κοινωνίας.

Οπωσδήποτε η κοινωνική ανάπτυξη της χώρας δεν μπορεί αποκλειστικά να βασιστεί στη μικρομεσαία επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη των μεγάλων Κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων.

Ένα τέτοιο μοντέλο (χωρίς τις μεγάλες επιχειρήσεις) θα μετέτρεπε τη χώρα σ' ένα μεγάλο εργαστήριο επεξεργασίας των πρώτων υλών και της τεχνογνωσίας τα οποία θα ήταν εισαγόμενα , με αποτέλεσμα να μην μπορεί η χώρα μας να έχει μια αυτοδύναμη οικονομία.

Χαρακτηριστικό της κατάστασης που υπάρχει στη χώρα μας είναι η τοποθέτηση του Προέδρου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων YVES DE PORT σε ομιλία του στην ετήσια Γενική Συνέλευση του ΣΕΒ, το Μάιο του 1983, όπου τόνισε πως "όλες οι Ελληνικές επιχειρήσεις, εκτός από τις 100 περίπου που απασχολούν περισσότερα από 500 άτομα, θα μπορούσαν σύμφωνα και με τα κοινοτικά πρότυπα να θεωρούνται μικρομεσαίες".

Αν θέλουμε να προχωρήσουμε προς την κατεύθυνση αυτή θα έπρεπε να εξετάσουμε σε ποιά οικονομική κατάσταση βρίσκονται οι επιχειρήσεις που προαναφέραμε. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα στοιχεία που παραθέτει η ICAP στην ετήσια έκδοσή της, "Η Ελλάδα σε αριθμούς 1986". Όπου επεξεργαζόμενα τα στοιχεία του 1984 οι 99 επιχειρήσεις από 20 κλάδους που απασχολούν πάνω από 500 εργαζόμενους παρουσιάζουν αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων -20.86%.

Οι 517 επιχειρήσεις από 20 κλάδους με προσωπικό 100-499 εργαζόμενους παρουσιάζουν αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων 0,79%.

Ενώ 2002 επιχειρήσεις, από 20 κλάδους , με προσωπικό 10-99 εργαζόμενους παρουσιάζουν αποδοτικότητα 3,44%. Οι αριθμοί αυτοί αποτελούν ένα στοιχείο για την οικονομική κατάσταση που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μεγεθός τους (αριθμό απασχολουμένων).

ΠΟΣΟ ΧΩΡΟ ΚΑΤΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΟΙ Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.

Όπως είδαμε προηγουμένως τόσο από τα στοιχεία της ICAP, όσο και από τους χαρακτηρισμούς του Προέδρου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων στην Ελληνική οικονομία, κυρίαρχο στοιχείο στην Ελληνική οικονομία διαδραματίζει η μικρομεσαία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, το 1978, σε σύνολο 128.990 μονάδων, λειτουργούσαν 127.460 μικρομεσαίες και μόνο 1530 επιχειρήσεις απασχολούσαν πάνω από 50 εργαζόμενους δηλαδή 98.8% του χώρου έχει καλυφθεί από μικρομεσαίες.

Οριστικά στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων αυτών δεν υπάρχουν όλες όμως οι εκτιμήσεις (συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών και οικογενειακών επιχειρήσεων) συμπίπτουν στον αριθμό των 618.000 επί συνόλου 640.000 μονάδων δηλαδή 96.5% του συνόλου των οικονομικών μονάδων μπορεί να χαρακτηριστεί σαν Μικρομεσαία οικονομική μονάδα. Η αναλογία του αριθμού των μικρομεσαίων στο σύνολο των επιχειρήσεων διαφέρει βέβαια ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας. Είναι πάντως γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές εκπροσωπούνται, σε μεγάλο βαθμό, σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς.

Η παρουσία τους είναι σχετικά εντονότερη σε χώρους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας και εκεί όπου, για τεχνολογικούς ή για άλλους λόγους, μεγάλες επιχειρήσεις, με δεσπύζουσα θέση στην αγορά, είναι σπάνιες ή και ανύπαρκτες, στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει ιδιαίτερα την Ελληνική οικονομία.

Αλλά το "φαινόμενο" Μ.Μ.Ε. δεν είναι καθαρά Ελληνικό, θα πρέπει να τονιστεί σ' αυτό το σημείο, ότι σ' όλες τις χώρες η κατηγορία των μικρομεσαίων συγκεντρώνει κατά μέσο όρο πάνω από το 75% του συνόλου των επιχειρήσεων ακόμα και στις ΗΠΑ καλύπτουν περίπου το 90% επί του συνόλου των επιχειρήσεων και το φαινόμενο αυτό δεν είναι στιγμιαίο.

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι στη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής εξέλιξης προς την κατεύθυνση μιας προηγμένης βιομηχανικής κοινωνίας που άρχισε εδώ και δέκα χρόνια, έχουν παρουσιαστεί τάσεις για περιορισμό του αριθμού των μικρομεσαίων, ιδίως στους τομείς της βιομηχανίας και του εμπορίου και παρ' όλα αυτά ο αριθμός τους διαχρονικά παραμένει σχετικά σταθερός αν και αυτό δεν ισχύει και για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του Εθνικού εισοδήματος, εν τούτοις αποτελεί αδιάγλυτο κριτήριο για την συμβολή τους στα πλαίσια μιας οποιασδήποτε εθνικής οικονομίας.

Θα ήταν παράληψη, αν στο σημείο αυτό δεν αναφέραμε και το

“δαύμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων” στην Ουγγαρία, που συνεισφέρουν το 22% της Ουγγρικής οικονομίας και αντιπροσωπεύουν το 50% περίπου του βιομηχανικού τομέα.

Οι μικρομεσαίες αυτές επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από ιδιωτική πρωτοβουλία, αλλά με το συνεταιριστικό σχήμα. Αποτελούν παραγωγικά σχήματα με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συνεταιριστικές οργανώσεις.

Οι πιο πολλές από αυτές τις οργανώσεις έχουν κοινά εργαστήρια με σύγχρονους εξοπλισμούς. Το μεγεθός τους είναι μικρότερο από 'κείνο των κρατικών μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Ουγγαρία. Η δέση τους στην Εθνική οικονομία της Ουγγαρίας είναι να συμπληρώνουν το σύνολο των εκροών της κρατικής παραγωγής. Το πλεονεκτημά τους είναι ότι μπορούν γρήγορα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ο κοινωνικός τους ρόλος έγκειται στο σημείο ότι μέσω του ανταγωνισμού της αγοράς-μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών φορέων-παρακινούν στην ανάπτυξη και των δύο τομέων.

Επιστρέφοντας στον Ελλαδικό χώρο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι μικρομεσαίες εκτείνονται σ' όλους τους τομείς της οικονομίας (πρωτογενείς, δευτερογενείς, τριτογενείς). Ειδικότερα θα μπορούσε να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή μια που έχουν την δυνατότητα της προσαρμογής της παραγωγής τους ανάλογα με τις εξειδικευμένες ανάγκες του καταναλωτή. Επίσης μεγάλη είναι η προσφορά τους στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι αποφασιστικά σε κρίσιμους τομείς της οικονομίας μας όπως είναι αυτός του τουρισμού. Στην εποχή του καταναλωτισμού που διανύουμε, η μικρομεσαία επιχείρηση κατέχει πρωτεύοντα ρόλο, λόγω της εξειδίκευσης της στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη όπως προαναφέρθηκε. Στη χώρα μας, τομείς όπως η ένδυση, η υπόδυση, η κλωστοϋφαντουργία και άλλοι, έχουν δυναμικά αναπτυχθεί χάρις στις προσπάθειες της Μ.Μ.Ε.

Αλλά και σε τομείς όπου βασικά κυριαρχεί η μαζική βιομηχανοποιημένη παραγωγή, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να διατηρήσουν μια ανταγωνιστικότητα και ένα σημαντικό μέρος της παραγωγής π.χ. η οικοδόμηση. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί και το γεγονός ότι ο μεγάλος αριθμός των μικρομεσαίων, τόσο στο διεθνές στερέωμα, όσο και στην Ελλάδα, έχει επιφέρει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό κύμα, έτσι ώστε να μην μπορούν να αναπτυχθούν μονοπωλιακές καταστάσεις ή ακόμη και ολιγοπωλιακές.

Οι συνθήκες αυτές του ελεύθερου ανταγωνισμού δημιουργούν μια διαρκή πίεση για αύξηση του ορθολογισμού και της παραγωγικότητας και αυτό γιατί προσαρμόζονται εύκολα, διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες και συνεχώς εκτίνουν τις προσπάθειές τους να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο

μερίδιο αγοράς με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Αλλά και στον τεχνολογικό τομέα η συμβολή τους είναι σημαντική.

Νεωτερισμοί και εφευρέσεις εφαρμόζονται κατ' αρχάς στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες με τη συμπαράσταση του "επιχειρηματικού δαιμονίου" του επιχειρηματία -ιδιοκτήτη κατορθώνουν να δώσουν νέα πνοή στην επιχειρηματική μονάδα. Θα μπορούσε μάλιστα να ειπωθεί ότι εξασφαλίζουν ένα διαρκές σφρίγος και μια νεανικότητα στον βιομηχανικό τομέα αν και είναι γεγονός ότι η θνησιμότητα στην κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων είναι πολύ μεγαλύτερη από τη θνησιμότητα που παρατηρείται στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αλλά και η θνησιμότητα των μικρομεσαίων συμβάλλει στο "δημογραφικό" τους ρόλο στις βιομηχανικές κοινωνίες, γιατί ενισχύουν την γεννητικότητα νέων μονάδων, εξασφαλίζοντας έτσι την ύπαρξη διαδόχων στους τομείς της βιομηχανίας όπου η τεχνολογική πρόοδος και οι γενικότερες εξελίξεις προκάλεσαν το θάνατο πολλών επιχειρήσεων. Πάντως είναι γενικά παραδεκτό ότι ο κοινωνικός ανταγωνισμός είναι αισθητά λιγότερο έντονος στις Μ.Μ.Ε. και αυτό λόγω της στενής προσωπικής, θα λέγαμε, συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και του προσωπικού της.

Οι ανθρώπινες αυτές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στη μικρομεσαία επιχείρηση αποτελούν και τον ακρογωνιαίο λίθο της παραγωγικής εργασίας που είναι αισθητά εντονότερη απ' ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου φορέα.

Επίσης, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού και την αποφυγή απεργιακών κινητοποιήσεων ή αλλιώς απώλεια ανθρωποωρών. Εξάλλου η δυνατότητα να δημιουργήσει κάποιος, με σχετικά περιορισμένα μέσα, μια δική του βιώσιμη επιχείρηση, ενδαρρύνει γενικότερα την ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης και του πνεύματος πρωτοβουλίας. Με τον τρόπο αυτό ικανότητες και γνώσεις που πιθανόν να μένουν αναξιοποίητες, μπορούν και αυτές να αξιοποιηθούν με φανερά ωφέλη για το κοινωνικό σύνολο.

Η ποσότητα αποτελεί το μεγάλο όπλο των μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες με την τυποποίηση της παραγωγής έχουν επιτύχει την αύξηση της παραγωγής τους. Όταν η ζήτηση των παραγομένων προϊόντων παραμένει μικρότερη από την προσφερόμενη ποσότητα, με ιδιαίτερες στρατηγικές του Marketing μπορούν να επιτύχουν τη δημιουργία "νέων" αναγκών ή ακόμη και "νέων" χρήσεων του προϊόντος ή και την εξαπλώσή τους σε νέες αγορές.

Από την άλλη μεριά η ποιότητα παραμένει ένα από τα όπλα της μικρομεσαίας επιχείρησης η οποία έχει τη δυνατότητα της δημιουργίας εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται για τη θεραπεία

εξειδικευμένων αναγκών. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια ανταγωνιστική κατάσταση μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που σκοπό έχει την εξασφάλιση μιας ποιοτικά καλύτερης στάθμης κατανάλωσης. Όπως προκύπτει απ' τα παραπάνω η συμβολή της Μ.Μ.Ε. στην οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι καθοριστική μια που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού, δημιουργώντας ανταγωνιστικές συνθήκες στην αγορά, συμβάλλοντας στην ποιοτική βελτίωση της κατανάλωσης και στην χωροταξική καθώς και δημογραφική ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας.

Ο όγκος των Μ.Μ.Ε. στη χώρα μας αυξάνει δραστικά τη σημασία τους για τη διαμόρφωση ενός μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων και εκροών τόσο της Ελλάδας όσο και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ιδιαίτερα γνωρίσματα της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με τις Μ.Μ.Ε. που έχουν την προοπτική με σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις να αναπτυχθούν και γιατί όχι, να εξελιχθούν σε μεγάλες. Για το λόγο αυτό θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο, όχι το πως θα παραμείνουν στον επιχειρηματικό χώρο στον οποίο βρίσκονται για πολύ καιρό, αλλά σ' αυτές που έχουν σαν στόχο να αναπτυχθούν και να εδραιωθούν στη συγκεκριμένη αγορά αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς τους. Γι' αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στη διαδικασία προόδου των επιχειρήσεων αυτών. Προτού όμως ασχοληθούμε με τη διαδικασία της αναπτυξή τους, χρήσιμο είναι να εντοπίσουμε τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της Μ.Μ.Ε. και τις διαφορές της από μια μεγάλη.

- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Μ.Μ.Ε.

1) Ο Κεφαλαιούχος-επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. "διδάσκεται" επιλύοντας κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησής του, τα οποία αντιμετωπίζει για πρώτη φορά.

2) Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της Μ.Μ.Ε. είναι υπό ανάπτυξη.

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

4) Οι Μ.Μ.Ε. στερούνται τη δυνατότητα "τυποποιημένων" επιχειρηματικών αποφάσεων απαραίτητων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.

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

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

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

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

9) Η ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης εξαρτάται πολλές φορές, από τη δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και όχι απ' αυτό το ίδιο το προϊόν, και αυτό γιατί δεν κατορθώθηκε εκ μέρους της Μ.Μ.Ε. να δημιουργήσει το προϊόν δική του "προσωπικότητα" ώστε να διαδέτει "επώνυμη" ζήτηση. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι πολλές Μ.Μ.Ε. να διαλύονται με το "φυσικό θάνατο" του επιχειρηματία-ιδρυτού τους.

- Χαρακτηριστικά μεγάλων επιχειρήσεων.

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

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

3) Οι πολυπληθείς πηγές διοίκησης σε Marketing, πωλήσεις, παραγωγή και χρηματοδότηση δίνουν τη δυνατότητα της ανάλυσής τους και την κατάστρωση ενός πλάνου το οποίο θα αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και θα πετύχει τους σκοπούς αυτής.

4) Οι κεφαλαιούχοι συχνά αποτελούν κάτι 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 τίθεται από τους ιδιοκτήτες-κεφαλαιούχους της επιχείρησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε. και μεγάλων επιχειρήσεων, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελούν και διαφορές μεταξύ μιας νέας επιχείρησης και μιας επιχείρησης η οποία βρίσκεται στο στάδιο της "ωριμότητας" όπως θα αναφερθούμε πιο κάτω για τον "κύκλο ζωής" της επιχείρησης.

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

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

Αυτός είναι και ένας από τους σοβαρούς λόγους που η Μ.Μ.Ε. δεν "αντέχει" σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πληθωρισμού, ενεργειακής

κρίσης, ή ακόμη και τεχνολογικής επανάστασης, όπως είναι η φάση της οικονομίας που διανύουμε σήμερα. Και η ερώτηση που παρουσιάζεται είναι αν ο επιχειρηματίας δεν έχει σαφή αντίληψη γιατί πρέπει να αναπτυχθεί η επιχείρησή του, πως θα μπορούσε να ερμηνεύσει την οικονομική κατάσταση που παρουσιάζεται σε κάθε φάση χρονικά και να διοικεί την επιχείρησή του με τετοιό τρόπο ώστε χρησιμοποιώντας τις ανθρωπίνες αξίες και τα τεχνολογικά επιτεύγματα να αυξήσει την παραγωγικότητά τους μέσω των ανταγωνιστικών συνθηκών που παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να αυξήσει τη βιωσιμότητα της μονάδας του;

Έτσι περίπου παρουσιάζεται η εικόνα της Μ.Μ.Ε. στην οποία το πλάνο της στρατηγικής της έρχεται για να δώσει όχι μόνο λύσεις αλλά και να χαράζει μια συγκεκριμένη "γραμμή πλεύσης".

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε μόνο με τι ασχολείται το πλάνο στρατηγικής, δίδοντας τρία βασικά σημεία:

α) Την φύση και τη δομή του προβλήματος της αγοράς στην οποία η Μ.Μ.Ε. αναφέρεται.

β) Ιδέες στο πως η Μ.Μ.Ε. αναπτυσσόμενη μπορεί να διοικηθεί και πως ο επιχειρηματικός κίνδυνος να μειωθεί.

γ) Ιδέες για το πως η Μ.Μ.Ε. πρέπει να οργανωθεί αναπτύσσοντας συγχρόνως την παραγωγική διοίκησή της σε επιμέρους τομείς, όπως μέθοδοι παραγωγής, Marketing, διοικητική αποκέντρωση κ.λ.π.

Εδώ, θα πρέπει να τονιστεί ότι η μεγαλύτερη απειλή που δέχεται η Μ.Μ.Ε. προέρχεται από τις μεγάλες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις και αυτό για δύο βασικούς λόγους:

1. 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.)

2. Η μεγάλη επιχείρηση είναι ήδη μία "φτασμένη φίρμα" στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο που κινείται, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες, καχυπομίες κ.λ.π. από τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες, (π.χ. χονδروπωλητές, λιανοπωλητές), τους καταναλωτές ή ακόμα και οργανωμένες ομάδες πίεσης, π.χ. καταναλωτών κ.λ.π.

Απεναντίας τα προβλήματα της Μ.Μ.Ε. είναι πολύ μεγαλύτερα:

1. Στο να αναπτυχθεί και να παρουσιαστεί ένα προϊόν. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν διαδέχονται 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 στην αγορά στην οποία η επιχείρηση αναφέρεται π.χ. ανάπτυξη νέων "οδών" πωλήσεων, διανομών ή ακόμα και από τους χονδروπωλητές-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 π.χ. ηλεκτρικά είδη.

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

Πολλές μικρομεσαίες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχουν επιτύχει δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα πως να επιλύσουν ένα πρόβλημα χωρίς να "θίξουν" μια μεγάλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η βαθειά ανάλυση του χώρου στον οποίο βρίσκεται μια Μ.Μ.Ε. θα διαδραματίσει καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αν ο μικρό-μεσαίος επιχειρηματίας δεν λάβει υπόψη του τον παραπάνω παράγοντα θα αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα από τις ανταγωνιστικές μεγάλες επιχειρήσεις, γι' αυτό και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας Μ.Μ.Ε. είναι πολύ δυσκολότερη απ' ό,τι η ανάπτυξη μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας.

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

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

ΟΙ Μ.Μ.Ε. ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ
ΤΟΥ ΣΚΛΗΡΟΥ ΚΑΙ ΑΘΕΜΙΤΟΥ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.

1.

Μέσα στη δίνη των πιεστικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. , ο ανταγωνισμός κατέχει την κυρίαρχη θέση. Μιλάμε, φυσικά , για τον ελεύθερο και υγιή ανταγωνισμό που στην ελεύθερη οικονομία είναι το αναντικατάστατο εργαλείο της επιχειρηματικής δραστηριότητας , προκειμένου να επιβληθεί στην αγορά με τη μείωση της τιμής των προϊόντων, τη βελτίωση της ποιότητας, την καλύτερη οργάνωση των μεταφορών, τον εκσυγχρονισμό των μέσων παραγωγής και τη γενικότερη προσπάθεια για την εξασφάλιση περισσότερων πλεονεκτημάτων.

Ο Ελεύθερος ανταγωνισμός στηριζόμενος στην άμιλλα και στη μεγιστοποίηση της ανθρώπινης προσπάθειας οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη και συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία. Η ανάπτυξη του ελεύθερου και υγιούς ανταγωνισμού αποτελεί ανάσχεση στις πιεστικές και αφύσικες παρεμβάσεις του κράτους που διαστρευλώνουν τους κανόνες λειτουργίας της αγοράς. Με αυτές τις σκέψεις ας δούμε την άσκηση του ανταγωνισμού μέσα στο σημερινό οικονομικό γίγνεσθαι που η Ενωμένη Ευρώπη και το πρόγραμμα Σύγκλισης διαμορφώνουν τη μεγάλη ελεύθερη αγορά στον Ευρωπαϊκό χώρο και στον Ελληνικό φυσικά που αποτελεί τμήμα του.

Η απελευθέρωση της αγοράς στην χώρα μας έχει αρχίσει και συντελείτε με γοργούς ρυθμούς, παρά τις κάποιες σκόπιμες παλινδρομήσεις με επακόλουθο να δημιουργείται ένα καινούργιο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των τιμών της αγοράς και επιδρά θετικά ή αρνητικά στην εν γένει λειτουργία της .

Η είσοδος όμως ξένων πολυεθνικών εμπορικών επιχειρήσεων στη χώρα μας αλλά και η ανάπτυξη μεγάλων Ελληνικών πολυκαταστημάτων στην Ελληνική αγορά, από το κέντρο μέχρι την περιφέρεια, έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό κλίμα που πολύ απέχει απ' τις αρχές του υγιούς ανταγωνισμού. Εφαρμόζουν δυστυχώς ένα σκληρό και αθέμιτο ανταγωνισμό με κύριο στόχο την επιβολή τους στην Ελληνική αγορά και την εκτόπιση των χιλιάδων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Με τα μέσα που διαθέτουν (οικονομικά και οργανωτικά) φτάνουν να πουλάνε κατά περίπτωση τα προϊόντα κάτω του κόστους. Είναι γνωστός πέρυσι "ο πόλεμος των αμνών" που δυστυχώς επαναλαμβάνεται κι εφέτος.

**1. Εισήγηση Προέδρου Ομοσπονδίας Εμπορικών Συλλόγων
Πελοποννήσου κ. Διον. Λότσαρη.**

Πρόκειται για τα μεγάλα συγκροτήματα και αλυσίδες υπερκαταστημάτων που εφαρμόζουν τη γνωστή τακτική, την πώληση δηλαδή προϊόντων ως "κράχτη" σε τιμή κάτω του κόστους (LOSS LEADER). Και φυσικά δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή η αιτιολογία ότι, οι χαμηλές τιμές (κάτω του κόστους) που γίνεται με το πρόσχημα των δήθεν προσφορών αποβαίνουν σε όφελος των καταναλωτών. Άλλωστε η πρακτική αυτή δεν επιτρέπεται στις διεθνείς εμπορικές σχέσεις.

Οι Μ.Μ.Ε. λοιπόν μπροστά στο φαινόμενο του σκληρού και αδέμιτου ανταγωνισμού αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης. Κι αν προσδέσουμε και τις ανεξέλεγκτες παρεμπορικές δραστηριότητες του πλανόδιου και υπαίθριου εμπορίου, που αποτελούν πηγή αδέμιτου ανταγωνισμού και φοροδιαφυγής, πολλοί πρέπει να προβληματιστούμε για το παρόν και το μέλλον της Μ.Μ.Ε. Η στήριξη της πολιτείας στο δεσμό του υγιούς, δεμιτού και ελεύθερου ανταγωνισμού πρέπει να εκδηλωθεί άμεσα. Γιατί η ανάπτυξη της επιχειρηματικής εμπορικής δραστηριότητας πραγματοποιείται μόνον με την κατωχύρωση του δεσμού αυτού που εξασφαλίζει το κατάλληλο και γόνιμο περιβάλλον. Επιβάλλεται λοιπόν:

α) Ν' αλλάξει το νομοθετικό πλαίσιο (Ν. 703/ 77) . Να βελτιωθεί ουσιαστικά και να εκσυγχρονισθεί.

β) Να διενεργείται συστηματικός έλεγχος και να επιβάλλονται αυστηρές ποινές στους παραβάτες των διαταξεών του.

γ) Να παταχθεί η πρακτική της υποκοστολόγησης (νταμπιγκ) των προϊόντων κατά την πωλησή τους, φαινόμενο που πέρνει ανησυχητικές διαστάσεις .

Θέλουμε να πιστεύουμε ότι με την Πολιτειακή Υποστήριξη το φαινόμενο του αδέμιτου ανταγωνισμού που νοθεύει τη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς και οδηγεί χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον αφανισμό, δ' αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

Για να επιτυχθεί όμως αυτό οι Μ.Μ.Ε. ωφείλουν ν' αντιδράσουν δυναμικά. Η διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού στην Ελληνική αγορά είναι χρέος της Ελληνικής Πολιτείας. Γιατί θα ήταν τραγικό να δεχθούμε την άποψη ότι η εγκατάσταση των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων θα οδηγήσει σε μείωση των τιμών.

ΣΥΝΘΕΣΗ Μ.Μ.Ε. - ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ Μ.Μ.Ε.

Προκειμένου να παρακολουθήσουμε την οργανωτική σύνδεση της Μ.Μ.Ε. και την εξέλιξη της μέσα στο χρόνο θα πρέπει πρώτα να δούμε τον "κύκλο ζωής" της επιχειρηματικής μονάδας.

Όπως παρουσιάζεται από το διάγραμμα 1 ο κύκλος ζωής της Μ.Μ.Ε. απεικονίζεται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις:

- (Α) Την καμπύλη ιδεών.
- (Β) Τον κύκλο ζωής της Μ.Μ.Ε.
- (Γ) Την καμπύλη καταναλωτών.

Ας δούμε όμως κάθε μία καμπύλη ξεχωριστά:

(Α) Καμπύλη των ιδεών

Καμπύλη των ιδεών, ονομάζεται το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα πριν δημιουργηθεί η επιχείρηση. Κατά τη φάση αυτή, ο επιχειρηματίας - κεφαλαιούχος προβληματίζεται με τι ακριβώς θα ασχοληθεί. Αναλυτικότερα, στο στάδιο της εισαγωγής ο κεφαλαιούχος σκέφτεται για το αν θα δημιουργήσει μια επένδυση ή όχι, εξετάζοντας τις γενικότερες οικονομικές συγκυρίες. Στη συνέχεια, στο στάδιο της ανάπτυξης, προβληματίζεται για το τι θα παράγει σκεφτόμενος μία μεγάλη "γκάμα" προϊόντων, εξετάζοντας τις δυνατότητες κάθε μιας ξεχωριστά, από πλευράς παραγωγής, τεχνολογίας, διάδεσης, αγοράς κ.α. Στο τρίτο στάδιο της ωριμότητας, ο επιχειρηματίας-κεφαλαιούχος εξετάζει διεξοδικά ένα προϊόν στο οποίο έχει καταλήξει, με έρευνα της αγοράς για το συγκεκριμένο είδος.

Τέλος, στο στάδιο της κάμψης ο επιχειρηματίας έχει απορρίψει σωρεία ιδεών και ασχολείται με ένα συγκεκριμένο προϊόν, προμηθεύεται τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό, εξευρίσκοντας τον κατάλληλο χώρο όπου θα στεγάσει την επιχειρηματική του μονάδα και προσλαμβάνει το απαραίτητο προσωπικό, πρωτες ύλες κ.λ.π. για την παραγωγή του προϊόντος. Στο σημείο αυτό βρίσκεται στην αρχή του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Είναι το σημείο τομής των συντεταγμένων "χρόνος και ποσότητα", στην καμπύλη Β ή σημείο Ο.

(B) Κύκλος ζωής της επιχείρησης.

Παρατηρούμε τέσσερα στάδια της καμπύλης του Κ.Ζ.Ε. :

1. Το στάδιο της εισαγωγής.

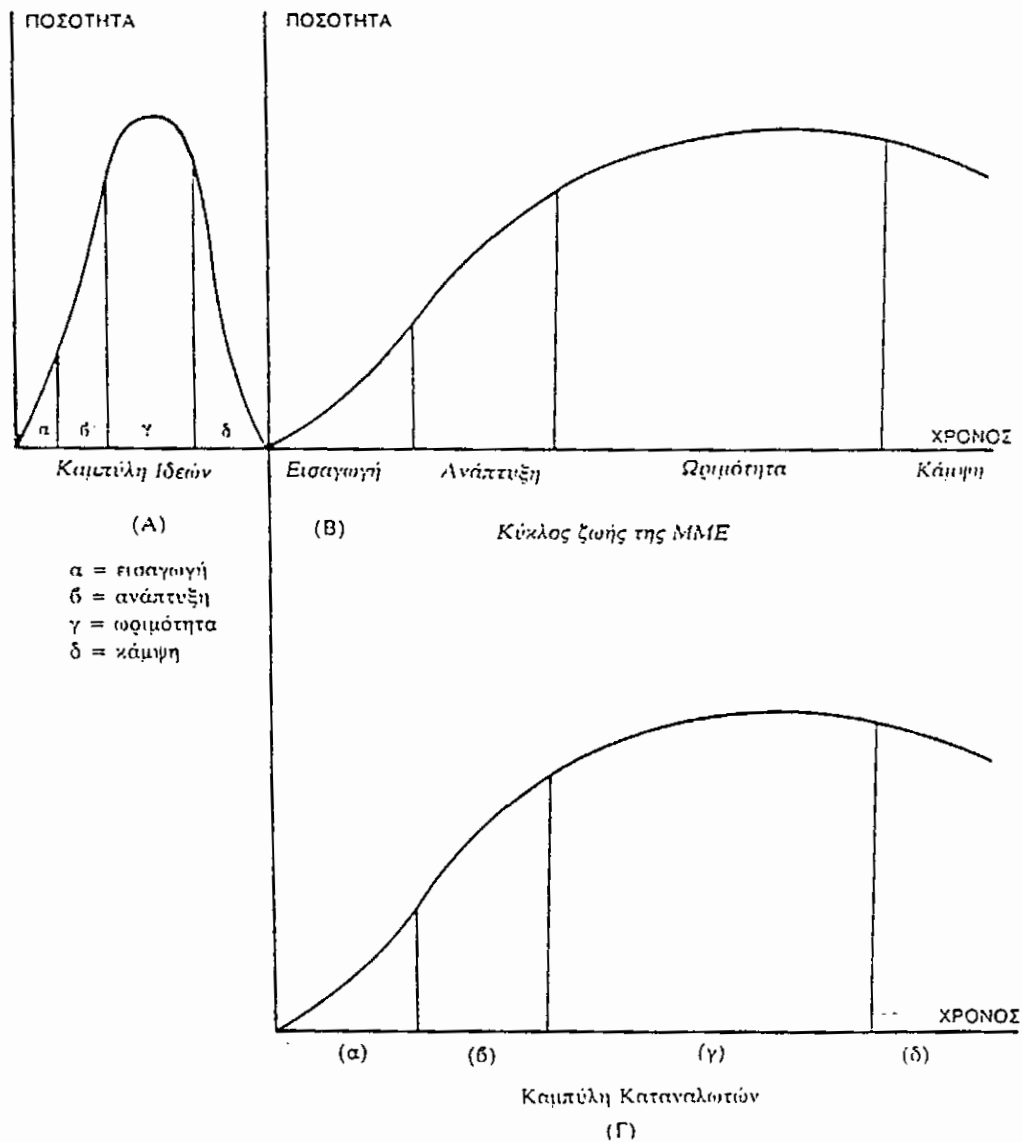
Στο στάδιο αυτό πρωτο-παρουσιάζεται η επιχείρηση στον επιχειρησιακό χώρο αναζητώντας συνεργασία με προμηθευτές για προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας κ.λ.π. Επίσης η επιχείρηση αναζητά συνεργασία με πελάτες χονδρέμπορους-λιανοπωλητές. Είναι το σημείο όπου αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα λόγω του μεγέθους της. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο εκ μέρους των προμηθευτών όσο και εκ μέρους των πελατών για το αν η επιχείρηση θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της μακροχρόνια ή όχι. Τα δε προϊόντα της τα υποδέχονται οι καταναλωτές με επιφύλαξη.

Αλλά κάτι παρόμοιο συμβαίνει με το πιστωτικό σύστημα, όπου οι τράπεζες διατηρούν μια επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μια νέα οικονομική μονάδα. Δεδομένου, του περιορισμένου κεφαλαίου και των αυξημένων εξόδων που αντιμετωπίζουν οι νέες Μ.Μ.Ε., η κατάσταση που δημιουργείται θα μπορούσε να χαρακτηρηστεί σαν δραματική όπου χρειάζεται μεγάλη προσοχή στη διοίκηση της μικρομεσαίας επιχειρήσης.

2. Το στάδιο της ανάπτυξης.

Στο δεύτερο στάδιο, της ανάπτυξης, η Μ.Μ.Ε. οφείλει να καθορίσει με μεγάλη διαύγεια τους επιχειρηματικούς της στόχους και να εκμεταλλευτεί τόσο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτήσει, όσο και τις ανθρώπινες αξίες των συνεργατών της, για να μπορέσει να επιβιώσει στο συγκεκριμένο οικονομικό χώρο. Είναι η περίοδος όπου η Μ.Μ.Ε. θα δώσει "εξετάσεις καλής συμπεριφοράς", τόσο προς τους προμηθευτές της και πιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται, τόσο

και με τους πελάτες-καταναλωτές της. Ιδιαίτερα όμως προς τους ανταγωνιστές της και μάλιστα προς τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο δεμιτός ανταγωνισμός, μέσα στον οποίο θα πρέπει να κινείται είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες του "επιχειρηματικού παιχνιδιού" το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει. Στη φάση της ανάπτυξης πολλές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον αγώνα υπαρξής τους είτε λόγω έλλειψης στόχων, είτε λόγω ανωριμότητας.



Διάγραμμα 1: Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

3. Το στάδιο της ωριμότητας.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της Μ.Μ.Ε. χαρακτηρίζεται σαν στάδιο της ωριμότητας. Είναι το στάδιο όπου η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη και έχει εδραιωθεί στη συγκεκριμένη αγορά. Οι ενεργειές της είναι σεβαστές από τους συνεργάτες της και η φερεγγυότητα της βρίσκεται σε υψηλό βαθμό. Οι προμηθευτές της είναι πρόθυμοι ν' ανοίξουν πιστωτικούς λογαριασμούς με την επιχείρηση και οι τράπεζες χρηματοδοτούν τις προσπάθειες της οικονομικής μονάδας. Στο στάδιο αυτό τα προϊόντα της επιχείρησης αποκτούν επώνυμη ζήτηση απ' τους καταναλωτές και η τριτογενής παραγωγή (χονδρέμποροι-λιανέμποροι) επιζητά την συνεργασία με την υπόψη επιχείρηση. Η οργάνωση της επιχείρησης έχει ξεπεράσει το στάδιο του λειτουργικού ή ακόμη και του μεικτού (γραμμικό-λειτουργικό) συστήματος και έχει προχωρήσει στην τμηματοποίηση (divisionalisation).

Πλήν όμως, το στάδιο αυτό της ωριμότητας κρύβει και μια απειλή. Την απειλή του μέλλοντος. Τι θα συμβεί στην συνέχεια ; Η επιχείρηση θα συνεχίσει να αυξάνεται και θα μετατραπεί σε μεγάλη, ή θα πέσει στο στάδιο της κάμψης;

4. Το στάδιο της κάμψης.

Αν δούμε το θέμα από στατιστικής πλευράς θα διαπιστώσουμε ότι περισσότερο από το 90% των επιχειρήσεων στο σημείο αυτό αντιμετωπίζουν το στάδιο της κάμψης και μόνον ένα 10% συνεχίζει την αυξανόμενη πορεία του. Οι λόγοι είναι πολλοί. Η "κυριαρχία" του ιδρυτού κεφαλαιούχου-επιχειρηματία και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα διοικητικά στελέχη του, η πιθανή απότομη αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και η απώλεια του ελέγχου σε συνδιασμό με τη διαδικασία διαδοχής της διοίκησης της επιχείρησης στις επερχόμενες γενιές καθώς και εξωγενείς παράγοντες όπως μη ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού ή εμπλουτισμό με νέα προϊόντα κ.λ.π., οδηγούν τη Μ.Μ.Ε. στο στάδιο της κάμψης.

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει πτώση των πωλησεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας καθώς και την επιφυλακτικότητα τόσο των προμηθευτών της, όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων, η τεχνολογία της συνήθως είναι παλαιά και το κόστος αμέσου εργασίας υψηλό. Τα διοικητικά της στελέχη αρχίζουν να απομακρύνονται από την επιχείρηση και οι καταναλωτές αναζητούν νέα υποκατάστατα προϊόντα για να θεραπεύσουν τις ανάγκες τους. Το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο όπου η επιχείρηση ή θα προσπαθήσει να παρουσιάσει ένα νέο προϊόν "αναγεννημένο" διατηρώντας τα ιστορικά πλεονεκτήματα της μακροχρόνιας υπαρξής της ή θα αναζητήσει των πλέον ανώδυνο τρόπο παύσης των εργασιών της κηρυσσόμενη σε πτώχευση.

(Γ) Καμπύλη των καταναλωτών.

Στην καμπύλη με στοιχείο "Γ" παρουσιάζεται η συμπεριφορά των καταναλωτών έναντι της Μ.Μ.Ε.

Στο στάδιο "α" της εισαγωγής παρουσιάζονται οι πρώτοι καταναλωτές της επιχείρησης. Συνήθως είναι οι χαρακτηριζόμενοι από το ψυχολογικό μοντέλο του Ρώσου ψυχολόγου IVAN PAYLOF. Ο Ivan Paylof χρησιμοποιώντας το γνωστό πείραμα "καμπάνα-σκύλος" επεξέτεινε τη θεωρία του στον άνθρωπο δεμελιώνοντας έτσι τη θεωρία της εκμάθησης. Οι καταναλωτές κατά τον Paylof είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν που παρουσιάζεται στην αγορά, με τον τρόπο αυτό δημιουργείται και η πρώτη αγοραστική δύναμη για νέα προϊόντα και φυσικά για νέες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια νέα αγοραστική δύναμη, ιδιαίτερα στο δευτερό στάδιο της ανάπτυξης στην καμπύλη των καταναλωτών, όπου οι καταναλωτές κατά του MASLOW αρχίζουν να αποδέχονται την ύπαρξη του προϊόντος. Οι καταναλωτές αυτοί, διαχωρίζουν τις ανάγκες τους σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές με μια ιεράρχηση αυτών. Οι καταναλωτές αυτοί είναι θετικοί δέκτες σε υπάρχοντα προϊόντα τα οποία ήδη έχουν δημιουργήσει κάποια "ιστορία". Στο στάδιο της ανάπτυξης συμμετέχουν και οι καταναλωτές κατά του MARSAL οι οποίοι καθορίζουν τη σημαντικότητα της τιμής. Η επιχείρηση στο τέλος του σταδίου της ανάπτυξης και στην αρχή της "ωριμότητας" έχει λύσει πολλά προβλήματα "κόστους παραγωγής" και δημιουργεί μία τιμολογιακή πολιτική αποδεκτή από τους καταναλωτές κατά του Marsal.

Τέλος στο στάδιο της ωριμότητας μια νέα δύναμη καταναλωτών που συμμετέχει στη συνολική διαδρομή της επιχείρησης, είναι οι καταναλωτές κατά FRIEND. Οι καταναλωτές αυτοί, σταθεροί στις ιδέες τους και στην καταναλωτική συμπεριφορά τους αποδέχονται μόνο "δοκιμασμένα" προϊόντα τα οποία έχουν επιδειξει κάποια ιστορία στη συγκεκριμένη αγορά. Θα μπορούσε να λεχθεί, ότι είναι οι πλέον συντηρητικοί τόσο στις απόψεις τους, όσο και στις αγοραστικές τους συνήθειες πλην όμως, είναι και οι πλέον σταθεροί καταναλωτές σε συγκεκριμένα προϊόντα με "επώνυμη ζήτηση".

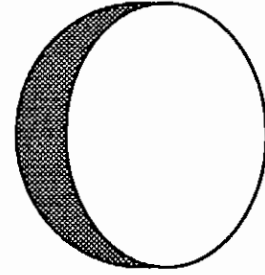
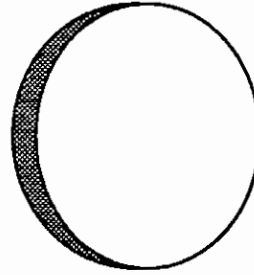
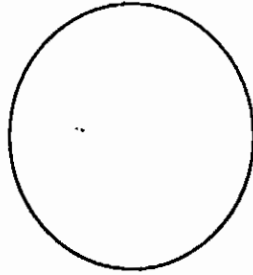
Στο τέταρτο στάδιο της κάμψης οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν το ή τα προϊόντα της επιχείρησης με πρώτους οι του Paylof και τελευταίους οι του Friend. Στον κύκλο αυτό ζωής της Μ.Μ.Ε. η οργανωτική της δομή αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων και τον κύκλο εργασιών της.

Στάδιο I
Ιδέες

Στάδιο II
Γέννηση ΜΜΕ

Στάδιο III
Επιβίωση

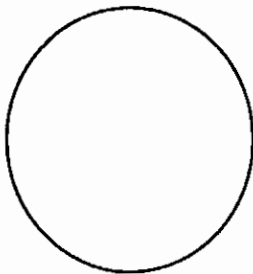
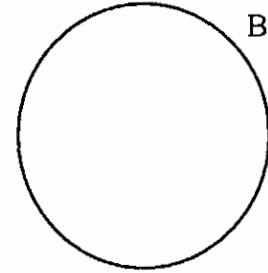
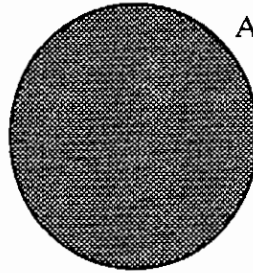
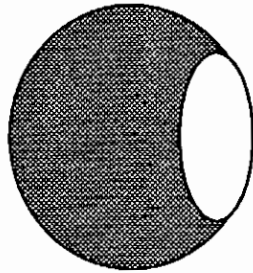
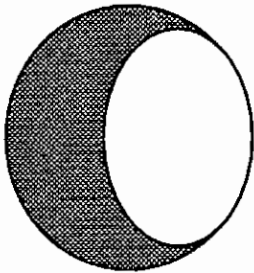
Στάδιο IV
Λειτουργίες



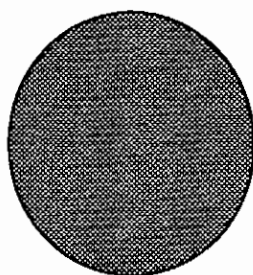
Στάδιο V
Αύξηση Λειτουργιών

Στάδιο VI
Καταμερισμός
Αρμοδιοτήτων

Στάδιο VII
Ανοδος / Κάμψη



- Επιχειρηματίας



- Πλήρη ανάπτυξη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης

Πώς γεννιέται μια ΜΜΕ - Πώς μπορεί να εξελιχθεί

Το διάγραμμα 2, παρουσιάζει την εξελικτική αυτή πορεία.

Κατά το στάδιο I ο επιχειρηματίας βρίσκεται στην καμπύλη ιδεών και η οργανωτική του δομή είναι ανύπαρκτη.

Στο στάδιο II η Μ.Μ.Ε. έχει αρχίσει την παραγωγική της διαδικασία και το οργανωτικό της σχήμα παρουσιάζεται σαν ελάχιστο ή σχεδόν ανύπαρκτο. Αποτελείται από την παραγωγή και έναν πωλητή.

Στο τρίτο στάδιο της επιβίωσης το οργανωτικό της σχήμα χαρακτηρίζεται σαν ελάχιστα αποδεκτό με τρεις υποτυπώδεις λειτουργίες. Την παραγωγή, όπου εν τω μεταξύ έχουν δημιουργηθεί και μερικές απαραίτητες θέσεις εργασίας, των πωλήσεων με αύξηση των θέσεων εργασίας λόγω γεωγραφικής εξάπλωσης των πωλησεών της. Τέλος η δημιουργία οικονομικών υπηρεσιών (Λογιστηρίου) με μια θέση εργασίας. Δεδομένου ότι μέχρι το στάδιο III η εργασία αυτή γινόταν ή από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από έναν λογιστή μερικής απασχόλησης.

Στο τέταρτο στάδιο, οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί καθώς και η παραγωγή των προϊόντων. Από οργανωτικής πλευράς θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν βασικό λειτουργικό σύστημα με την ανάπτυξη των τελείως βασικών λειτουργιών παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικών υπηρεσιών.

Το επόμενο στάδιο V χαρακτηρίζεται σαν στάδιο αύξησης των λειτουργιών της Μ.Μ.Ε. Στο στάδιο αυτό πέρα από την πλήρη ανάπτυξη των παραπάνω λειτουργιών και μάλιστα την εναλλαγή της διεύθυνσης πωλήσεων με τη διεύθυνση Marketing, παρουσιάζεται για πρώτη φορά και η διεύθυνση προμηθειών μ' ένα μόνο στέλεχος πλήρους απασχόλησης.

Στο τελευταίο στάδιο VI της "ωρίμανσης" η Μ.Μ.Ε. μπορεί να εμφανιστεί με τη μορφή του καταμερισμού των λειτουργιών της, οι οποίες πέρα από την πλήρη ανάπτυξή τους παρουσιάζονται και με τη νομική υποστήριξη του αντίστοιχου τμήματος το οποίο βρίσκεται σε επιτελική σύνδεση με τον επιχειρηματία. Ένα άλλο σύστημα που θα μπορούσε να αναπτυχθεί είναι αυτό της τμηματοποίησης των εργασιών της εφόσον τα παραγόμενα προϊόντα είναι διαφορετικής υφής π.χ. παραγωγή πλαστικών φιαλών, εμφιάλωση αναψυκτικών, παραγωγή υλικών συσκευασίας.

Από πλευράς σχέσεων οργανωτικού συστήματος και επιχειρηματία στον κύκλο ζωής της Μ.Μ.Ε. το διάγραμμα 3 θα μπορούσε να μας βοηθήσει να καταλάβουμε τον τρόπο και τη σχέση επιρροής οργανωτικής δομής και επιχειρηματία. Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζονται οι σχέσεις - επιρροές του επιχειρηματία με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης σαν μία μορφή του σεληνιακού κύκλου.

Στο στάδιο της πρώτης λειτουργίας της Μ.Μ.Ε. ή στάδιο "γέννησης" ο επιχειρηματίας "κυριαρχεί" στην επιχείρηση και αυτός αποφασίζει για τα πάντα. Στο επόμενο στάδιο της "επιβίωσης" όπου η επιχείρηση αρχίζει να δημιουργεί δικό της οργανωτικό σχήμα όσο αφορά την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος, ο επιχειρηματίας αρχίζει να δέχεται ορισμένες επιδράσεις από τους συνεργάτες του -διοικητικά στελέχη - πλήν όμως η γνώμη του επιχειρηματία είναι το κυρίαρχο στοιχείο.

Στο επόμενο στάδιο VI της ανάπτυξης των λειτουργιών των βασικών της επιχείρησης, πέρα από τη λειτουργία της παραγωγής και των πωλήσεων, έχουν αναπτυχθεί και οι οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη αρχίζουν ν' αποκτούν ιδιαίτερη δύναμη και η γνώμη τους αρχίζει να διαδραματίζει σοβαρό παράγοντα στη λήψη αποφάσεων. Πάντως, θα πρέπει να τονιστεί ότι και η γνώμη του επιχειρηματία στο στάδιο αυτό, είναι καθοριστική για την τελική λήψη των αποφάσεων.

Με τις προϋποθέσεις αυτές, η Μ.Μ.Ε. μπαίνει στο στάδιο V της αύξησης των λειτουργιών της. Η λειτουργία της παραγωγής βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα το κόστος παραγωγής να έχει σμικρυνθεί. Η λειτουργία του Marketing κάνει την πρώτη εμφανισή της προσπαθώντας να σταθεροποιήσει τις πωλήσεις δημιουργώντας επώνυμη ζήτηση στα προϊόντα, με τη δημιουργία "προφίλ" των προϊόντων της οικονομικής μονάδας. Οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί, δημιουργώντας μια δυναμική παρουσία στη Μ.Μ.Ε. με τη μορφή της κοστολόγησης και πιθανόν με την εισαγωγή της πληροφορικής. Η λειτουργία των προμηθειών έχει ανεξαρτοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση προμηθείας τόσο πρώτων υλών όσο και υλικών συσκευασίας. Με την ανάπτυξη των λειτουργιών, τα διοικητικά στελέχη που διευθύνουν αυτές, αποκτούν καθοριστική γνώμη για το χώρο ευθύνη τους μια που αυτοί είναι οι δέκτες των μηνυμάτων των υπηρεσιών που προΐστανται.

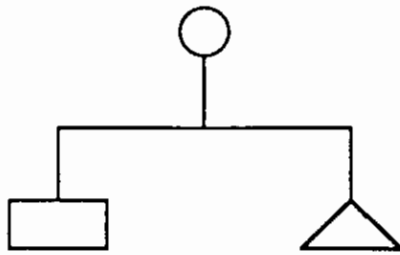
Η γνώμη του επιχειρηματία εξακολουθεί να είναι καθοριστική στην τελική λήψη των αποφάσεων δεχόμενη επιδράσεις από τις γνώμες των διοικητικών στελεχών του. Η συνολική εικόνα που παρουσιάζει η Μ.Μ.Ε. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί στο στάδιο αυτό σαν μια σύγκρουση γνώμων. Και αυτό γιατί από τη μια μεριά παρουσιάζεται η παραδοσιακή πλευρά των πραγμάτων ενώ από την άλλη γίνεται προσπάθεια για την θεραπεία των αιτιών που προκαλούν τα επιχειρηματικά φαινόμενα.

Στο επόμενο στάδιο VI οι λειτουργίες της Μ.Μ.Ε. έχουν καταμεριστεί πλήρως και πρωτο-παρουσιάζεται η έννοια του νομικού συμβούλου μια που οι δραστηριότητες της επιχείρησης πέρα από τον όγκο που καλύπτουν παρουσιάζουν μια ποιοτική βελτίωση στις σχέσεις της επιχείρησης με τους τρίτους. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να λεχθεί ότι έχουμε αναπτύξει ένα

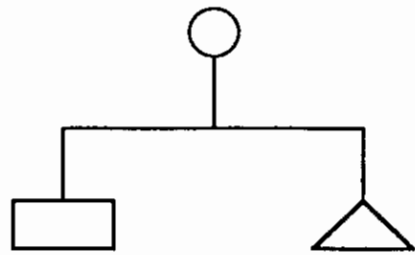
Στάδιο I
Ιδέες



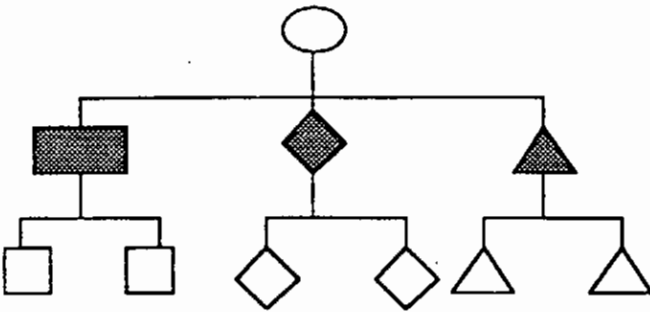
Στάδιο II
Γέννηση ΜΜΕ



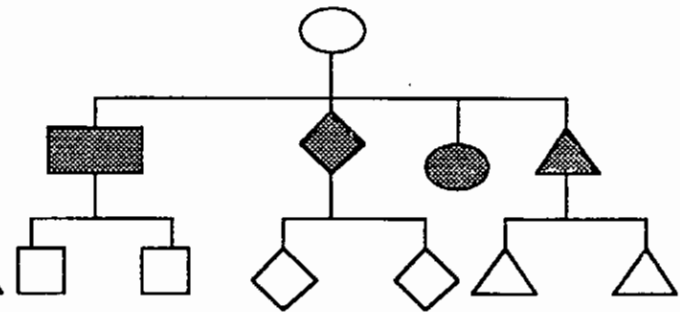
Στάδιο III
Επιβίωση



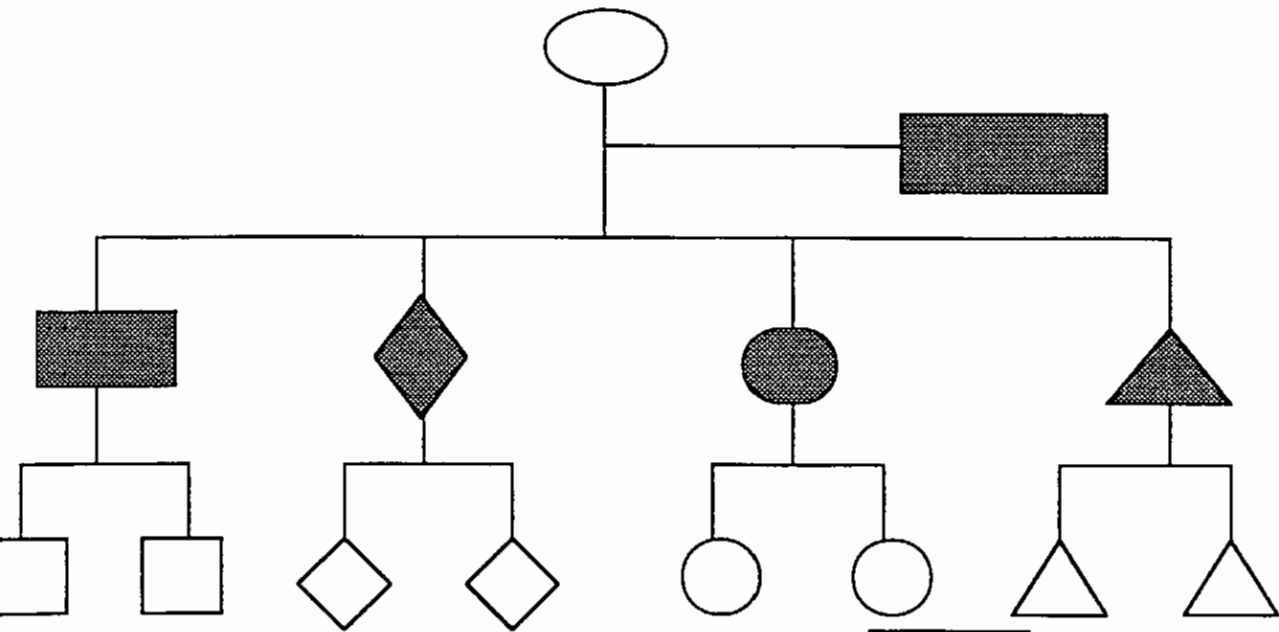
Στάδιο IV
Λειτουργίες



Στάδιο V
Αύξηση Λειτουργιών



Η εξέλιξη του Οργανωτικού Συστήματος



○ - Επιχειρηματίας

□ - Παραγωγή

△ - Πωλήσεις

◇ - Οικονομικές Υπηρεσίες (Λογιστήριο)

■ - Νομική Υποστήριξη

● - Προμήθειες

Ο Καταμερισμός των Αρμοδιοτήτων

λειτουργικό σχήμα το οποίο λειτουργεί παραγωγικά. Η επιχείρηση βρίσκεται στην καρδιά του σταδίου της “ωριμότητας” της, στον κύκλο ζωής της Μ.Μ.Ε.

Οι σχέσεις διοικητικών στελεχών-επιχειρηματία έχουν πάρει μια συγκεκριμένη μορφή. Τα στελέχη διοικούν και ο επιχειρηματίας εποπτεύει, προσφέροντας την πείρα του και τα μέσα για την επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων της επιχείρησης. Πλήν όμως υπάρχει μια απειλή ορατή για το μέλλον της οικονομικής μονάδας. Αυτή του καθορισμού των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Πώς θα εξελιχθεί; Που οδηγεί; Τι μορφή θα πρέπει να πάρει; Είναι μια κρίσιμη καμπή από όπου ή θα πρέπει η Μ.Μ.Ε. να εξελιχθεί σε μεγάλη ή θα αρχίσει η διαδικασία της κάμυξης.

Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση θα εξελιχθεί όπως παρουσιάζει η (Α) περίπτωση του VIII στο διάγραμμα 3 δηλαδή τα διοικητικά στελέχη θα αναλάβουν εξολοκλήρου τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας και ο ή οι επιχειρηματίες θα περιοριστούν στον καθορισμό των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Στη δεύτερη περίπτωση η Μ.Μ.Ε. θα εξελιχθεί όπως παρουσιάζει η (Β) περίπτωση του ίδιου σταδίου στο διάγραμμα 3 όπου η επιχείρηση θα μπει στη φάση της κάμυξης με αποτέλεσμα την απομάκρυνση των διοικητικών στελεχών και την τελική διακοπή των εργασιών της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας απογυμνώνεται από τους συνεργάτες του και το σύνολο των αποφάσεων καθορίζεται αποκλειστικά από τον ίδιο. Με τον τρόπο αυτό συμπληρώνεται ο σεληνιακός κύκλος, όπως προαναφέρθηκε ξεκινώντας από τη “νέα σελήνη” και καταλήγοντας στην “πανσέληνο” και από εκεί στην “νέα σελήνη”.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Πλεονεκτήματα

Από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν πηγάζουν τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν αυτές για την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας καθώς και τα προβλημάτά τους που αντιμετωπίζουν στην αναπτυξή τους.

1. Είναι φυτώρια νέων επιχειρηματιών λόγω της ευκαιρίας που δίνουν σε νέους να ασκήσουν μόνοι τους μια δραστηριότητα.

2. Είναι πηγή νέων εφευρέσεων και καινοτομιών λόγω της ανάγκης τους να επιβιώσουν.
3. Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας λόγω του μικρού τους μεγέθους.
4. Βοηθούν στο καταμερισμό των εργασιών και στην αύξηση της παραγωγικότητας κατασκευάζοντας διάφορα εξαρτήματα για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων (υπεργολαβία) λόγω της εξειδικεύσής τους και του μικρού μεγέθους.
5. Αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο της διαθέσιμες πρώτες ύλες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.
6. Εκπαιδεύουν νέους στα διάφορα επαγγέλματα δίνοντάς τους να αποκτήσουν σχεδόν όλοι την πρακτική πείρα του επαγγέλματος λόγω της ανυπαρξίας μεγάλου καταμερισμού εργασίας στην παραγωγή τους.
7. Συντελούν στην διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου τους αριθμού.
8. Μειώνουν της δυνατότητες μόλυνσης και καταστροφής του περιβάλλοντος λόγω των σχετικά απλών μεθόδων παραγωγής και του μικρού της όγκου.
9. Συμβάλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν και τη σχετικά μικρή χρήση μηχανημάτων που κάνουν.
10. Αξιοποιούν άτομα που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να εργαστούν (μέλη οικογένειας, ανειδίκευτο προσωπικό, άτομα που κατοικούν στην περιφέρεια) λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν κατά τον οικογενειακό χαρακτήρα που έχουν.
11. Κατανέμουν την ιδιοκτησία, τη δύναμη και την ευθύνη οικονομικών αποφάσεων σε μεγάλο αριθμό ατόμων (επιχειρηματιών) λόγω του μεγάλου αριθμού τους συντελώντας έτσι στην διατήρηση των δημοκρατικών δεσμών.
12. Ικανοποιούν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών, μικρής ή μεγάλης, αστικής ή αγροτικής, λόγω της κοντινής επαφής που έχει ο επιχειρηματίας με τους καταναλωτές.
13. Δίνουν την δυνατότητα σε δημιουργικά άτομα να αναπτύξουν της ικανότητες και τα ταλέντα τους μέσω της διαχείρισης (Management) της επιχείρησης.

14. Συντελούν στην μείωση της ανεργίας , με την απασχόληση μεγάλου αριθμού εργαζομένων, επειδή χαρακτηρίζονται απο ένταση εργασίας.

15. Συμβάλουν στην αποκέντρωση και στη δημιουργία θέσεων εργασίας στην περιφέρεια, επειδή εγκαθίστανται εύκολα και σε περιοχές που δεν υπάρχει επαρκείς βιομηχανική υποδομή και δημιουργούνται από άτομα της περιοχής (παραδοσιακοί λόγοι ιδρύσής της).

Μειονεκτήματα

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε πιο πάνω, οι Μ.Μ.Ε. λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους αντιμετωπίζουν και προβλήματα κυρίως στους παρακάτω τομείς που θεωρούνται σαν μειονεκτηματά τους.

1. Χρηματοδότηση και αυτοχρηματοδότηση (επιχειρησιακή αποταμίευση)
2. Φορολογία
3. Διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης (πρόχειρη οργάνωση ή ανυπαρξία της)
4. Προώθηση πωλήσεων και εξαγωγών
5. Πληροφόρηση (ελλιπής πληροφόρηση)
6. Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας (αδυναμία)
7. Ικανοποίηση μεγάλων παραγγελιών (αδύνατη)
8. Εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και του ιδίου του επιχειρηματία (χαμηλή μόρφωση)
9. Προσέλκυση ικανών στελεχών (απροθυμία)
10. Διαδοχή του επιχειρηματία σε περίπτωση αρρώστειας, γήρατος, ή θανάτου (αλλαγή απασχόλησης παιδιού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έκταση και η ένταση των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει η Μ.Μ.Ε. κυμαίνεται ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει, καθώς και τις τοπικές συνθήκες και το δεσμικό περιβάλλον (νομικό, φορολογικό, χρηματοδοτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτικό κ.λπ. το οποίο διαμορφώνεται από το κράτος) μέσα στα οποία καλείται αυτή να δράσει. Έτσι για όλους αυτούς τους λόγους το Ελληνικό Κράτος έχει πάρει διάφορα μέτρα, για να υποβοηθήσει την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. που θεωρεί την ύπαρξη τους σημαντική για την Οικονομική Ανάπτυξη.

Σ' αυτό το σημείο δ' αναφερόμαστε στα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει μια μεγάλη επιχείρηση. Πράγμα το οποίο δεν είναι σωστό. Τα επιχειρηματικά προβλήματα είναι κοινά, είναι διοικητικά προβλήματα τα οποία τα αντιμετωπίζει κάθε επιχειρηματική μονάδα, πλην όμως η Μ.Μ.Ε. είναι πιο ευαίσθητη στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων ή αλλιώς θα μπορούσε να λεχθεί ότι υπάρχουν προβλήματα τα οποία η Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό, μια που είναι καθοριστικά για την όλη εξέλιξη της επιχειρηματικής μονάδας.

Τα προβλήματα αυτά θα μπορούσαν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

1. Προβλήματα φορολογικού συστήματος.
2. Προβλήματα γραφειοκρατίας.
3. Προβλήματα πληροφόρησης.
4. Εσωτερικά-οργανωτικά προβλήματα.
5. Προβλήματα στην ποιότητα των προϊόντων τους.
6. Προβλήματα κατάστρωσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
7. Προβλήματα χρηματοδότησης.
8. Προβλήματα διάδεσης των προϊόντων της ή προβλήματα marketing.

Ας δούμε όμως ένα-ένα τα προβλήματα της Μ.Μ.Ε. αναλυτικά:

1. Προβλήματα φορολογικού συστήματος.

Δυστυχώς στη χώρα μας οι Μ.Μ.Ε. ασφυκτιούν κάτω από τις συχνές αλλαγές του φορολογικού συστήματος. Ενός συστήματος που δεν ευνοεί της συνεργασίες και τις συγχωνεύσεις, ώστε να καλυφθούν ορισμένες ατέλειες που οφείλονται στο μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων. Είναι γνωστές οι συνέπειες της επιβολής του φόρου 35% στα κέρδη των προσωπικών εταιριών

που ανάγκασε αρκετές μικρές επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε αυτοδιάλυση.

2. ΗΓραφειοκρατία.

Με δεδομένο το ρόλο του επιχειρηματία στη μικρομεσαία επιχείρηση όπου δυστυχώς είναι ο άνθρωπος για όλες τις δουλειές, αποτελεί ουτοπία να πιστεύουμε ότι μπορούμε να ελπίζουμε σε κάτι το καλύτερο όταν ο άνθρωπος αυτός κατασπαταλά το μεγαλύτερο χρόνο του για επίλυση γραφειοκρατικών δεμάτων και διατυπώσεων.

Σύμφωνα με επιστημονική μελέτη ο Έλληνας επιχειρηματίας χάνει σήμερα το 70% του χρόνου του στην επίλυση γραφειοκρατικών προβλημάτων, το 20% για αντιμετώπιση της απαράδεκτης υποδομής και συνεπώς αφιερώνει μόλις το 10% για την παραγωγική διαδικασία. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους Ευρωπαίους είναι 40% για αντιμετώπιση γραφειοκρατικών δεμάτων και 60% για επιχειρηματική δράση. Ιδίως για την επαρχιακή επιχείρηση το πρόβλημα αυτό είναι πιο έντονο αφού γνωρίζουμε όλοι μας την έκταση του κρατικού συγκεντρωτισμού.

3. Πληροφόρηση.

Η μικρομεσαία επιχείρηση και ιδιαίτερα ή επαρχιακή αδυνατεί να αξιοποιήσει εγκαίρως τον όγκο των πληροφοριών, ιδίως Κοινοτικών, δωθέντως ότι δεν έχει την ανάλογη εμπειρία και δεν διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό. Έτσι λοιπόν μακριά των πηγών άντλησης χρησιμότητας πληροφοριών αδυνατεί να εκμεταλευθεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που διανοίγονται στον Ευρωπαϊκό και Βαλκανικό χώρο, δεν μπορεί να καρπωθεί στο μέγιστο δυνατό την πλειονότητα των ευκαιριών που χορηγούνται από την Κοινότητα μέσω των διάφορων κοινοτικών προγραμμάτων στήριξης που τους αφορούν και που όντως είναι άκρως ενδιαφέροντα και σημαντικά.

4. Εσωτερικά οργανωτικά προβλήματα.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ένα σημαντικό ποσοστό απ' αυτές απασχολούν 2-5 άτομα, συνήθως είναι οικογενειακού χαρακτήρα και κατά συνέπεια υστερούν σημαντικά στον παραγωγικό σχεδιασμό, στο marketing, στην αποτελεσματική εσωτερική οργάνωση, έχουν ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό με συνεπακόλουθο την χαμηλή παραγωγικότητα και τη μη σωστή εκμετάλευση των συντελεστών της παραγωγής.

5. Προβλήματα στην ποιότητα των προϊόντων.

Όπως προαναφέρθηκε, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από έντονη εξειδίκευση και βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, η συνεχής αναβάθμιση αυτή θεωρείται κάτι το σημαντικό, γιατί αυξάνεται, μέσω αυτής η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Είναι όμως κάτι το δαπανηρό αλλά εν κατά κλείδι αποτελεί για το μέλλον την πιο ανταποδοτική επένδυση.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν έστω επιγραμματικά οι συνέπειες από τον αδέμιο ανταγωνισμό των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξαιτίας των επιλεκτικών πωλήσεων κάτω του πραγματικού κόστους που έχει σαν αποτέλεσμα στην στρέβλωση των κανόνων του υγιούς ανταγωνισμού δια την εκμετάλλευση της δεσπόζουσας θέσης που κατέχουν αυτές σε βάρος των μικρών και μεσαίων μονάδων και τέλος προβλήματα δημιουργούνται από το χαμηλό διαθέσιμο κατά κεφαλή εισόδημα λόγω της συνεχιζόμενης δυστυχώς αναγκαίας εισοδηματικής πολιτικής.

6. Προβλήματα κατάστροφης επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Τα προβλήματα αυτά θα αναλυθούν σε τρεις διαφορετικές φάσεις:

- α. Διοικητικός σχεδιασμός
- β. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός (προϋπολογισμός)
- γ. Έλεγχος σχεδιασμού

6α. Διοικητικός σχεδιασμός

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 κατάστροφη ενός σχεδιασμού, προκειμένου να λυθούν συγκεκριμένα προβλήματα
- δ. Παρουσιάζονται συγκεκριμένα 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 στην Μ.Μ.Ε. και για τα οποία θα πρέπει να δίνει ο ίδιος προσωπική λύση σε όλα. Αποτέλεσμα αυτής της απασχόλησης είναι να μην διαθέτει χρόνο να σκεφτεί το μέλλον της επιχείρησης του παρά μόνον το παρόν.

β. Η πιθανή έλλειψη γνώσης για την κατάστρωση 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 επιχείρησή του.

Εκείνο το οποίο είναι γεγονός, από διοικητικής πλευράς, είναι η αναμφισβήτητη αξία του διοικητικού σχεδιασμού ιδιαίτερα στις Μ.Μ.Ε. και αυτό για τους παρακάτω λόγους :

I. Η φιλοσοφία του σχεδιασμού, δηλαδή η αποδοχή του ή όχι, διαχωρίζει τις επιτυχείς επιχειρηματικές δραστηριότητες από τις ανεπιτυχείς.

II. Οι επιτυχημένες Μ.Μ.Ε. επιδουκνύουν μεγαλύτερη ευαισθησία στην κατάστρωση του διοικητικού σχεδιασμού και ο λόγος είναι ότι δημιουργούν με τον τρόπο αυτό εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής χρήσεως.

III. Οι επιτυχημένες Μ.Μ.Ε. χρησιμοποιούν περισσότερα στοιχεία από οργανισμούς και γενικότερα από το περιβάλλον τους απ' τις άλλες επιχειρήσεις οι οποίες επιμένουν στη φιλοσοφία "εγώ ξέρω-εγώ αποφασίζω).

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-οδηγό στην τόσο μακροχρόνια (πλέον των 5 ετών) όσο και μεσοπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα.

2. Θα μπορούν οι Μ.Μ.Ε. να αξιοποιούν τα στοιχεία-ενδείξεις του περιβάλλοντος.

3. Θα μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν τα ενδο-επιχειρηματικά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση ή 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.

Πώς όμως μπορεί να γίνει ο διοικητικός σχεδιασμός; Είναι ένα ερώτημα που χρήζει απαντήσεως άμεσα. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις, ακόμα και οι μικρομεσαίες διαφέρουν μεταξύ τους σε μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης καθώς και τρόπο διοίκησης. Κατόπιν αυτών των ιδιαιτεροτήτων, δεν μπορεί να υπάρχει αποκλειστικά ένας τρόπος διοικητικού σχεδιασμού.

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

Τα σημεία τα οποία θα πρέπει να καλύπτει είναι:

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

Ο συντονισμός των επιμέρους σχεδιασμών, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω, θα μας δώσει τις εκροές της διαδικασίας σχεδιασμού και οπωσδήποτε τα στοιχεία για την κατάστρωση του ετησίου προϋπολογισμού της Μ.Μ.Ε. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστούν οι διαφορές μεταξύ του διοικητικού σχεδιασμού και του οικονομικού προϋπολογισμού της επιχείρησης.

α. Ο σκοπός του διοικητικού σχεδιασμού είναι περισσότερο εκτεταμένος απ'αυτού του οικονομικού προϋπολογισμού που βασικά στηρίζεται σε μια ανάλυση του λογαριασμού "Αποτελέσματα Χρήσης", στον ισολογισμό, που περιλαμβάνει στοιχεία για πηγές από όπου μπορούν να αντληθούν πρόσδετα κεφάλαια για το συγκεκριμένο οικονομικό έτος και τον τρόπο χρησιμοποίησης αυτών.

β. Ο σκοπός του διοικητικού σχεδιασμού είναι να καθορίζει:

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

γ. Ο οικονομικός προϋπολογισμός σκοπό έχει να σχεδιάσει μια οικονομική χρήση (ένα έτος) και να δώσει στοιχεία για έλεγχο στα πλαίσια της επικερδότητας και ταμειακής ρευστότητας της επιχείρησης.

δ. Ο διοικητικός σχεδιασμός, συνήθως, καλύπτει μεγαλύτερη περίοδο από τον οικονομικό προϋπολογισμό π.χ. 3 χρόνια.

ββ. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.

Ο σχεδιασμός αυτός αναφέρεται στον ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος είναι η απεικόνιση του τι θα πρέπει να συμβεί. Πράγμα που σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός, θα καλύψει τρεις βασικές ενότητες, τον εμπορικό, τον ισολογισμό, την ταμειακή ρευστότητα.

Εμπορικός προϋπολογισμός: - Πωλήσεις
- Αγορές Π.Υ.
- Α.Ε.
- Γ.Β.Ε.

Ισολογισμός: - Κεφάλαιο κίνησης
- Πιστωτές
- Χρεώστες
- Αποθέματα
- Πάγιο ενεργητικό

Ταμειακή ρευστότητα: - Εισπράξεις
- Πληρωμές

Αυτός ο προϋπολογισμός θα επηρεάσει τα παρακάτω:

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

Ο προϋπολογισμός επιτρέπει να μετατρέπουμε τον μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης σε βραχυχρόνια περίοδο, δηλαδή ενός οικονομικού έτους.

Για την καλύτερη υλοποίηση του προϋπολογισμού, μπορούμε να τον διαχωρίσουμε σε περιόδους, συνήθως τεταρτημόρια, το καθένα καλύπτει διάρκεια 3 μηνών. Με τον τρόπο αυτό καλύπτουμε το κρίσιμο σημείο της εποχικής διακύμανσης, της ζήτησης, που παρουσιάζεται σχεδόν σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο διαχωρισμός του προϋπολογισμού σε τεταρτημόρια θα μας βοηθήσει και στον τρόπο υλοποίησης του αφού θα μπορεί σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα να συγκριθεί με τα πραγματικά επιτευχθέντα αποτελέσματα και ν' αναλυθούν οι διαφορές που πιθανόν θα προκύψουν. Ένα σημαντικό στοιχείο του προϋπολογισμού που χρειάζεται ανάλυση είναι αυτό του κέρδους ή ζημίας και της ταμειακής ρευστότητας.

Απλοποιώντας τις δύο έννοιες θα μπορούσαμε να λογίζουμε σαν κέρδος την τελική λογιστική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων.

Σαν ταμειακή ρευστότητα θα ορίζαμε την ύπαρξη ρευστού χρήματος στην επιχείρηση προερχόμενη από την καθημερινή, θα μπορούσαμε να πούμε, δραστηριότητα της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή τη διαφορά εσόδων-εξόδων.

Όσο και αν παρουσιάζονται οι δύο έννοιες σαφείς συγχρόνως είναι και διαφοροποιημένες, γεγονός που συναντάτε συχνά στην πράξη, επιχειρήσεις να παρουσιάζουν κέρδη, αλλά και να έχουν μεγάλα προβλήματα ταμειακής ρευστότητας με αποτέλεσμα να οδηγούνται συχνά στο βραχυχρόνιο δανεισμό στα "κεφάλαια κίνησης" τα οποία και υψηλότοκα είναι (πλέον του 17%) και βραχυπρόθεσμα (περίπου 2 έτη) με αποτέλεσμα η επιχείρηση να προσφέρει όλη της τη δραστηριότητα για την εξυπηρέτηση αυτών των δανείων, τα οποία από διοικητικής πλευράς, κρίνονται αντιπαραγωγικά.

Έτσι όταν τα μετρητά βρίσκονται σε στενότητα η ταμειακή ρευστότητα είναι πολύ μεγαλύτερης σημασίας από την έννοια των κερδών. Το πρόβλημα αυτό γίνεται οξύτερο όταν η Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζει ραγδαία αύξηση των πωλήσεων της σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα. Τότε έχουμε μία διόγκωση των λογαριασμών πελάτες-χρεώστες και προμηθευτές-πιστωτές. Κατάληξη της πολιτικής αυτής είναι η προσφυγή σε δανεισμό "Κεφαλαίων Κίνησης" όπως προαναφέρθηκε.

ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ένας άλλος τρόπος χρηματοδότησης είναι η υπαγωγή των επιχειρήσεων στα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ) τα οποία βασικά χαρακτηρίζονται από την προσωρινότητα τους με μέγιστη χρονική διάρκεια το 1992. Παρακάτω παρατίθεται η σχετική απόφαση για την ένταξη επιχειρήσεων στα ΜΟΠ.

Διαδικασίες, προϋποθέσεις και όροι ένταξης επενδύσεων στα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ).

Άρθρο 1

Στα ΜΟΠ μπορούν να υπαχθούν:

- α. παραγωγικές επενδύσεις του μεταποιητικού τομέα,
- β. παραγωγικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας του πρωτογενή τομέα και
- γ. επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες και ξενώνες.

Άρθρο 2

1. Αιτήσεις που υποβάλλονται από 1. 6. 87 μέχρι 31. 5. 88 για υπαγωγή επενδυτικών σχεδίων στις διατάξεις του Ν. 1262/82, είναι επιλέξιμες για υπαγωγή στα ΜΟΠ, εφ' όσον πληρούν τα αναφερόμενα στο άρθρο 4 κριτήρια της απόφασης αυτής κριτήρια και το ζητήσει με την αίτηση του ο επενδυτικός φορέας.

2. Επενδυτικές προτάσεις που δεν έχουν ακόμη εισαχθεί στη Γνωμοδοτική Επιτροπή του Ν. 1262/82, μπορούν να εξετασθούν για υπαγωγή στα ΜΟΠ, μετά από αίτηση του επενδυτικού φορέα, εφ' όσον πληρούν τα αναφερόμενα στο άρθρο 4 κριτήρια και δεν έχει γίνει έναρξη της επένδυσης σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 5 του άρθρου 5 του Ν. 1262/82 όπως ισχύει.

3. Οι υποβαλλόμενες προτάσεις εξετάζονται από τις αρμόδιες Γνωμοδοτικές Επιτροπές του άρθρου 8 του Ν.1262/82 όπως ισχύει.

Άρθρο 3

1. Στις επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν παραγωγικές επενδύσεις του άρθρου 1 της απόφασης αυτής και υπάγονται στα ΜΟΠ χορηγείται πρόσθετη επιχορήγηση, πέραν των παρεχομένων κινήτρων με βάση τα κριτήρια του

Ν. 1262/82, ως εξής:

Περιοχή Ν. 1262/82	Πρόσθετη επιχορήγηση (ποσοστιαίες μονάδες)
Α´	10
Β´	10
Γ´	20
Δ´	20

Η παραπάνω επιχορήγηση παρέχεται στο κόστος της παραγωγικής επένδυσης ανεξάρτητα από το ύψος αυτής και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνει συνολικά το όριο των 50 ποσοστιαίων μονάδων για τις περιοχές Α´, Β´ και το όριο των 60 ποσοστιαίων μονάδων για τις περιοχές Γ´, Δ´. Το ποσοστό επιδότησης επιτοκίου υπολογίζεται με βάση τα κριτήρια του Ν. 1262/82 (ΙΕ/5531/13. 5. 87, ΙΕ/5532/13. 5. 87, ΙΕ/5533/13. 5. 87 αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας) για το Τραπεζικό δάνειο που απαιτείται για την πραγματοποίηση της επένδυσης ανεξάρτητα από το ύψος αυτής.

2. Η ελάχιστη ίδια συμμετοχή του φορέα στην επενδυτική δαπάνη ορίζεται σε ποσοστό 20%.

Διευκρινίζεται ότι για τον προσδιορισμό του ύψους της επιχορήγησης σύμφωνα με τις ΙΕ/5531/13.5.87, ΙΕ/5532/13.5.87 και ΙΕ/5533/13.5.87 αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας στη βαθμολόγηση του κριτηρίου "βαθμός ίδιας συμμετοχής" λαμβάνονται υπόψη τα προβλεπόμενα στο Ν. 1262/82, όπως ισχύει, ελαστικά όρια ίδιας συμμετοχής κατά περιοχή.

Η ίδια συμμετοχή θα καταβάλλεται σε μετρητά και δ'αποτελεί μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας. Στην ίδια συμμετοχή συμπεριλαμβάνεται και η αξία του απαραίτητου οικοπέδου. Για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, εκτός από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με νέα μετρητά κεφάλαια, μπορούν να θεωρηθούν ως ίδια συμμετοχή τα υφιστάμενα αποδεματικά πλήν του τακτικού, χωρίς αυτά να αποτελέσουν αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει η επιχείρηση να έχει αποδεδειγμένα διαθέσιμα κεφάλαια και επάρκεια για τις ανάγκες της σε Μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης και να εξασφαλίζεται ένα υγιές χρηματοδοτικό σχήμα την ολοκλήρωση της επένδυσης.

Η δαπάνη της επένδυσης πέρα από την ίδια συμμετοχή και την

επιχορήγηση του Δημοσίου καλύπτεται με δάνειο από το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα ή Τράπεζας του εξωτερικού.

Άρθρο 4

1. Τα κριτήρια επιλογής των επενδυτικών προτάσεων για υπαγωγή στα ΜΟΠ αναφέρονται ιδίως:

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

Ειδικότερα η πλήρωση ορισμένων από τα παραπάνω κριτήρια αποτελεί προϋπόθεση υπαγωγής στα ΜΟΠ όπως αναφέρεται παρακάτω. Τα υπόλοιπα, που είναι κυρίως ποιοτικά κριτήρια, τίθενται στην κρίση της Γνωμοδοτικής Επιτροπής.

2. Οι επενδύσεις του μεταποιητικού τομέα που χαρακτηρίζονται από τη Γενική Γραμματέα Έρευνας και Τεχνολογίας ως υψηλής Τεχνολογίας είναι επιλέξιμες για υπαγωγή στα ΜΟΠ.

Οι λοιπές επενδύσεις του μεταποιητικού τομέα είναι επιλέξιμες για υπαγωγή στα ΜΟΠ εφόσον ικανοποιούν τουλάχιστον τρία (3) από τα ακόλουθα τέσσερα (4) κριτήρια όπως αυτά αναφέρονται στην απόφαση ΙΕ/5532/13.5.1987 του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

α. Το ποσοστό των χρησιμοποιούμενων τοπικών πρώτων και λοιπών υλών θα πρέπει να αντιπροσωπεύει τουλάχιστον το 60% του συνόλου.

β. Το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας ως προς την ακαθάριστη αξία παραγωγής στον κλάδο που εντάσσεται η επένδυση καθώς και της ίδιας της επένδυσης θα πρέπει να είναι τουλάχιστο 35%.

γ. Οι καθαρές εισπράξεις από εξαγωγές (αφού αφαιρεθούν οι συναλλαγματικές δαπάνες για Royalties κ.λ.π.) ως προς τη συνολική αξία παραγωγής θα πρέπει να υπερβαίνουν το 40%.

δ. Ο προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να υπερβαίνει τα 200 εκατ. δρχ.

3. Προκειμένου να επιλεγεί μια επένδυση του πρωτογενή τομέα για υπαγωγή στα ΜΟΠ θα πρέπει να ικανοποιεί τα ακόλουθα δύο κριτήρια όπως αυτά αναφέρονται στην απόφαση ΙΕ.5531/13.5.87 του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

α. Η καθαρή εξαγωγική επίδοση θα πρέπει να υπερβαίνει το 60%

β. Ο προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να υπερβαίνει τα 50 εκατ. δρχ.

4. Τέλος, προκειμένου να επιλεγεί επένδυση σε ξενοδοχειακή μονάδα ή ξενώνα για υπαγωγή στα ΜΟΠ, θα πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον τρία από τα ακόλουθα κριτήρια, όπως αυτά περιγράφονται στην απόφαση ΙΕ/5533/13.5.87 του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

α. Η επένδυση θα πρέπει να πραγματοποιείται σε ζώνη τουριστικής ανάπτυξης όπως αναφέρεται στην παραπάνω απόφαση ή σε Νομό που δεν περιλαμβάνει ζώνες τουριστικής ανάπτυξης ή ποιοτικής αναβάθμισης.

β. Να αφορά μονάδα ΛΑ ή Α΄ τάξης, σύμφωνα με την έγκριση του ΕΟΤ.

γ. Να αφορά μονάδες που διαθέτουν εγκαταστάσεις εξυπηρέτησης ειδικών μερμών τουρισμού θεραπευτικού, χειμερινού, αθλητικού και

δ. Ο προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να υπερβαίνει τα 300 εκατ. δρχ.

Άρθρο 5

1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, και του κατά περίπτωση αρμοδίου Υπουργού που δημοσιεύονται σε περίληψη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του Δημοσίου και των επενδυτών και ειδικότερα το ποσοστό της επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου οι όροι εκτέλεσης της συγκεκριμένης επένδυσης, ο τρόπος χρηματοδότησης και οι κυρώσεις σε βάρος του επενδυτή σε περίπτωση παράβασης των υποχρεώσεών του.

2. Οι παραπάνω αποφάσεις είναι δυνατόν να τροποποιούνται με όμοια απόφαση που εκδίδεται ύστερα από γνώμη της προβλεπόμενης από το άρθρο 8 του Ν. 1262/1982, όπως ισχύει, Γνωμοδοτικής Επιτροπής μετά από αίτηση του επενδυτή.

3. Το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας μεριμνά για την προώθηση των επενδύσεων που έχουν εγκριθεί στην ΕΟΚ για ένταξη και συγχρηματοδότηση από τα ΜΟΠ.

Άρθρο 6

1. Ο έλεγχος της προόδου των επενδυτικών έργων και γενικότερα των επενδύσεων, ανεξάρτητα αν βρίσκονται σε εκτέλεση ή έχουν περατωθεί γίνεται από Όργανα Ελέγχου, σύμφωνα με το οριζόμενο στην παράγραφο 2 του άρθρου 8 του Ν. 1262/1982, όπως ισχύει και τις ισχύουσες ή εκδοθησόμενες σχετικές αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

2. Για την εκταμίευση και την καταβολή της επιχορήγησης καθώς και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά έχουν ανάλογα εφαρμογή οι διατάξεις του Ν. 1262/1982, όπως ισχύει, και οι ισχύουσες ή εκδοθησόμενες σχετικές αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

Άρθρο 7

Οι διατάξεις του Ν. 1262/1982, όπως ισχύει, έχουν εφαρμογή για τα λοιπά θέματα που δεν ρυθμίζονται στην απόφαση αυτή.

Άρθρο 8

Η ισχύς της απόφασης αυτής αρχίζει από 1.6.1987.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (LEASING)

Στην συνέχεια παρατίθενται τα άρθρα του Ν. 1665 για την μέθοδο της χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) που είναι πάρα πολύ διαδεδομένη στην Δυτ. Ευρώπη και που δίνει διπλή δυνατότητα στις επιχειρήσεις:

α. Να μην δεσμεύουν κεφάλαια για πάγιες εγκαταστάσεις (μηχανολογικός εξοπλισμός).

β. Να μπορούν να χρησιμοποιούν μηχανολογικό εξοπλισμό της τελευταίας τεχνολογίας ανανεώνοντας τις μισθώσεις αυτού.

Η μέθοδος αυτή λειτουργεί ως εξής:

Η Μ.Μ.Ε. συμφωνεί την μίσθωση συγκεκριμένου είδους π.χ. μηχανήματος με την εκμισθώτρια εταιρία (συνήθως θυγατρική εταιρία Τραπέζης) η οποία προμηθεύεται το συγκεκριμένο μηχάνημα και το ενοικιάζει για τρία τουλάχιστον χρόνια στην Μ.Μ.Ε. Μετά την παρέλευση της τριετίας μπορεί η επιχείρηση, ή να αγοράσει το μηχάνημα ή να

ανανεώσει τη σύμβαση ή και να ζητήσει να μισδώσει μηχάνημα νεότερης τεχνολογίας.

Με τον τρόπο αυτό αντί να έχει λογιστικές αποσβέσεις επί αγορασθέντος μηχανήματος, δικαιολογεί το ποσό του μισθώματος που καταβάλει στην εκμισθώτρια εταιρία. Έτσι, πετυχαίνει τους παραπάνω περιγραφόμενους δύο βασικούς στόχους της απελευθέρωσης κεφαλαίων για προμήθεια μηχανημάτων και τον σύγχρονο εξοπλισμό της. Δυστυχώς αν και πέρασαν πάνω από έξι μήνες από την δημοσίευση του Νόμου 1665 οι Τράπεζες δεν έδειξαν το ανάλογο ενδιαφέρον, μέχρι σήμερα, για την υλοποίηση του θεσμού που θα μπορούσε να βγάλει από το αδιέξοδο το πρόβλημα της χρησιμοποίησης πεπαλαιωμένου μηχανολογικού εξοπλισμού από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1665

Συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης

Άρθρο 1

Έννοια

1. Με τη σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης ή κατά το άρθρο 2 εταιρία υποχρεούται να παραχωρεί έναντι μισθώματος τη χρήση κινητού πράγματος που προορίζεται για την επιχείρηση ή το επάγγελμα του αντισυμβαλλομένου της, παρέχοντας του συγχρόνως το δικαίωμα είτε να αγοράσει το πράγμα είτε να ανανεώσει τη μίσθωση για ορισμένο χρόνο. Οι συμβαλλόμενοι έχουν την ευχέρεια να ορίσουν το δικαίωμα ότι αγοράς μπορεί να ασκηθεί και πριν από τη λήξη του χρόνου της μίσθωσης.

2. Αντικείμενο χρηματοδοτικής μίσθωσης μπορεί να είναι και κινητό που αγόρασε προηγουμένως η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης από το μισθωτή.

Άρθρο 2

Εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης

1. Συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης μπορούν να συνάπτουν ως εκμισθωτές μόνο ανώνυμες εταιρίες με αποκλειστικό σκοπό τη διενέργεια εργασιών του άρθρου 1 αυτού του νόμου. Για τη σύσταση των εταιριών αυτών απαιτείται και ειδική άδεια της Τράπεζας της Ελλάδος, που δημοσιεύεται στο οικείο τεύχος της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως. Όμοια άδεια απαιτείται επίσης :

α) για τη μετατροπή υφιστάμενης ανώνυμης εταιρίας σε ανώνυμη εταιρία με αποκλειστικό σκοπό τη σύναψη συμβάσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης, και
β) για την εγκατάσταση και λειτουργία στην Ελλάδα αλλοδαπών εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης.

2. Με την επιφύλαξη της επόμενης παραγράφου, το καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο των ανώνυμων εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο που απαιτείται για τη σύσταση ανώνυμων τραπεζικών εταιριών. Αντίστοιχη υποχρέωση καταβολής κεφαλαίου ίσου προς κατά το προηγούμενο εδάφιο ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο απαιτείται και για τη χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας στην Ελλάδα αλλοδαπών εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης.

3. Το καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο ανώνυμης εταιρίας χρηματοδοτικής μίσθωσης αρκεί κατ' εξαίρεση να είναι ίσο τουλάχιστον προς το μισό του κατά την προηγούμενη παράγραφο ορίου, όταν ανήκει κατ' απόλυτη πλειοψηφία σε μία ή περισσότερες ελληνικές τράπεζες ή τράπεζες νόμιμα εγκαταστημένες στην Ελλάδα.

4. Το κατά τις παραγράφου 2 και 3 ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο πρέπει να είναι ολόκληρο καταβεβλημένο σε μετρητά ή και σε είδος. Για την καταβολή αυτήν εφαρμόζονται αναλόγως οι σχετικές διατάξεις για τις ανώνυμες εταιρίες.

5. Οι μετοχές των ανώνυμων εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ονομαστικές.

6. Ελεγκτές των ανωνύμων εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης ορίζονται μέλη του Σώματος Ορκωτών Λογιστών.

7. Η Τράπεζα της Ελλάδος ασκεί εποπτεία και έλεγχο στις εταιρίες του άρθρου αυτού και μπορεί να ζητεί από αυτές οποιαδήποτε σχετικά στοιχεία. Σε περιπτώσεις παράβασης των διατάξεων αυτού του νόμου η Τράπεζα της Ελλάδος μπορεί να επιβάλει όλα τα προβλεπόμενα για τις ανώνυμες τραπεζικές εταιρίες μέτρα.

Άρθρο 3

Διάρκεια χρηματοδοτικής μίσθωσης Μεταβίβαση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων

1. Η διάρκεια της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι πάντοτε ορισμένη και δεν μπορεί να συμφωνηθεί μικρότερη από τρία έτη. Αν συμφωνηθεί μικρότερη, ισχύει για τρία έτη.

2. Αν λυθεί η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης πριν από τη λήξη της και συναφθεί νέα σύμβαση για το ίδιο πράγμα μεταξύ των ίδιων συμβαλλομένων, ο χρόνος που πέρασε έως τη λύση της αρχικής σύμβασης συνυπολογίζεται στον απαιτούμενο κατά την προηγούμενη παράγραφο ελάχιστο χρόνο για τη νέα σύμβαση.

3. Σε περίπτωση αγοράς του μισθίου πριν από την πάροδο τριετίας από την έναρξη της μίσθωσης, ο μισθωτής έχει υποχρέωση να καταβάλει τα ποσά για φορολογικές και λοιπές επιβαρύνσεις υπέρ του Δημοσίου ή τρίτων που θα όφειλε να έχει καταβάλει αν κατά το χρόνο σύναψης της χρηματοδοτικής μίσθωσης είχε αγοράσει το μίσθιο.

4. Ο μισθωτής μπορεί να μεταβιβάσει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του από τη σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης σε τρίτο με έγγραφη συναίνεση της εκμισθώτριας εταιρίας.

Άρθρο 4

Τύπος-Δημοσιότητα Ενέργεια έναντι τρίτων

1. Η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης καταρτίζεται εγγράφως.

2. Οι δικαιοπραξίες της παρ. 1 καταχωρίζονται στο βιβλίο του άρθρου 5 του Ν. 1038/1949 (ΦΕΚ 179) του πρωτοδικείου της κατοικίας ή της έδρας του μισθωτή και του Πρωτοδικείου Αθηνών. Από την καταχώρηση αυτήν τα δικαιώματα του μισθωτή από τη σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης αντιπάσσονται κατά παντός τρίτου και τρίτοι δεν μπορούν έως την λήξη της χρηματοδοτικής μίσθωσης να αποκτήσουν με οποιονδήποτε τρόπο κυριότητα ή άλλο εμπράγματο δικαίωμα πάνω στο πράγμα. Οι διατάξεις για την καλόπιστη κτήση κυριότητας ή άλλου εμπράγματος δικαιώματος από μη κύριο, για το τεκμήριο κυριότητας κατά το άρθρο 1110 του αστικού κώδικα και για την τακτική χρησιμότητα, καθώς επίσης οι διατάξεις των άρθρων 1057 και 1058 του αστικού κώδικα και του άρθρου 1 της παρ. 2 του Ν. 4112/1929 δεν εφαρμόζονται.

3. Αν ο μισθωτής πτωχεύσει, λύεται η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης και η εταιρία του άρθρου 2 έχει δικαίωμα, χωρίς κανένα περιορισμό, να αναλάβει το πράγμα.

Άρθρο 5

Ασφαλιστικές ρήτρες Ασφάλιση

1. Για τον καθορισμό του μισθώματος και του τμήματος αγοράς του πράγματος από το μισθωτή επιτρέπεται η συνομολόγηση ρητρών επιτοκίου ή είδους ή αξίας συναλλάγματος, ή συνδυασμού των παραπάνω. Η ρήτρα αξίας συναλλάγματος επιτρέπεται μόνο αν η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης έχει αναλάβει για τα κινητά που αποτελούν αντικείμενο της συγκεκριμένης μίσθωσης υποχρέωση σε συνάλλαγμα.

2. Ο μισθωτής οφείλει να διατηρεί ασφαλισμένο το πράγμα κατά του κινδύνου τυχαίας καταστροφής ή χειροτερευσης του σε όλη τη διάρκεια της σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Η σύμβαση ασφάλισης μπορεί να συνομολογηθεί με ρήτρα συναλλάγματος όταν η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης περιέχει τέτοια ρήτρα σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου τούτου.

Άρθρο 6

Φορολογικές απαλλαγές και άλλες συναφείς ρυθμίσεις

1. Εκτός από το φόρο εισοδήματος και το φόρο προστιθέμενης αξίας, απαλλάσσονται από οποιουδήποτε φόρους, τέλη, εισφορές, δικαιώματα υπέρ του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και γενικώς τρίτων είτε αυτά επιβάλλονται κατά την εισαγωγή στην Ελλάδα είτε μεταγενέστερα:

α. Οι συμβάσεις με τις οποίες περιέρχονται στις κατά το άρθρο 2 εταιρίες, είτε κατά κυριότητα είτε κατά κατοχή, κινητά που πρόκειται να αποτελέσουν αντικείμενο χρηματοδοτικής μίσθωσης με εξαίρεση τα κάθε είδους μεταφορικά μέσα. Η εισαγωγή των κινητών τα οποία αφορά το εδάφιο αυτό υπάγεται στο Κοινό Εξωτερικό Δασμολόγιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

β. Οι συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης που καταρτίζουν οι κατά το άρθρο 2 εταιρίες.

γ. Οι συμβάσεις εκχώρησης δικαιωμάτων ή αναδοχής υποχρεώσεων από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης.

δ. Τα μισθώματα από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης που καταβάλλονται στις κατά το άρθρο 2 εταιρίες και τα παραστατικά είσπραξης τους.

ε. Το τίμημα της πώλησης του πράγματος από την εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης του μισθωτή.

2. Τα δικαιώματα των συμβολαιογράφων ενώπιον των οποίων καταρτίζονται οι συμβάσεις που προβλέπονται στις παραγράφους 1 και 3 περιορίζονται στα κατώτατα όρια των δικαιωμάτων τους που ισχύουν για τις συμβάσεις δανείων ή πιστώσεων από τράπεζες επενδύσεων για παραγωγικές επενδύσεις.

3. Σε περίπτωση εγγραφής προσημείωσης ή σύστασης υποθήκης ή ενεχύρου για την εξασφάλιση απαιτήσεων των εταιριών αυτού του νόμου από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης και από συμβάσεις της παραγράφου 6, καθώς επίσης και εξάλειψης των βαρών αυτών, εφαρμόζεται η διάταξη του εδαφίου γ της παραγράφου 1 του άρθρου 7 του νόμου 4171/1961 (ΦΕΚ 93). Η εκχώρηση απαιτήσεων των εταιριών αυτού του νόμου για την εξασφάλιση απαιτήσεων από δάνεια ή πιστώσεις που τους παρέχονται απαλλάσσεται από κάθε τέλος ή άλλη επιβάρυνση.

4. Τα μισθώματα που καταβάλλει ο μισθωτής στις εταιρίες αυτού του νόμου για την εκπλήρωση υποχρεώσεών του από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης θεωρούνται λειτουργικές δαπάνες του και εκπίπουν από τα ακαθάριστα έσοδά του.

5. Η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης έχει δικαίωμα να ενεργεί αποσβέσεις στα μισθία ίσες με το σύνολο των αποσβέσεων που θα είχε δικαίωμα να ενεργήσει ο μισθωτής, αν είχε προβεί στην αγορά τους.

6. Οι συμβάσεις δανείων ή πιστώσεων προς εταιρίες αυτού του νόμου από ανώνυμες τραπεζικές εταιρίες ή πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό ή απο ξένους προμηθευτές, καθώς και οι συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης μεταξύ των τελευταίων και των εταιριών αυτού του νόμου τα παρεπόμενα σύμφωνα, η εξόφληση των δανείων ή πιστώσεων και των σχετικών τόκων, προμηθειών και λοιπών επιβαρύνσεων, όπως και η καταβολή των μισθωμάτων απαλλάσσονται από κάθε φόρο, τέλος, εισφορά, κράτηση, δικαίωμα ή γενικότερα επιβάρυνση υπέρ του Δημοσίου, νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου και τρίτων, ανεξάρτητα αν οι συμβάσεις αυτές συνάπτονται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

7. Για τις υποχρεώσεις από δάνεια ή πιστώσεις της παραγράφου 6, καθώς και για τα μισθώματα που οφείλουν σε συνάλλαγμα οι κατά το άρθρο 2 εταιρίες από συμβάσεις με τις οποίες αυτές μίσθωσαν από το εξωτερικό κινητά πράγματα για χρηματοδοτική υπεκμίσθωση στην Ελλάδα, εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 4494/1966 (ΦΕΚ9).

8. Για τον υπολογισμό των καθαρών κερδών των εταιριών αυτού του νόμου επιτρέπεται να ενεργείται για την κάλυψη επισφαλών απαιτήσεων τους έκπτωση έως 2% του ύψους των μισθωμάτων (ληξιπρόθεσμων ή όχι) από όλες τις συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης τα οποία δεν είχαν εισπραχθεί στις 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Η έκπτωση αυτή φέρεται σε ειδικό αποδεματικό πρόβλεψης.

9. Οι εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης έχουν δικαίωμα να ενεργούν αφορολόγητες εκπτώσεις σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 12, 13 και 14 του νόμου 1262/1982 (ΦΕΚ 70), εφόσον ο μισθωτής θα είχε αυτό το δικαίωμα αν είχε αγοράσει το πράγμα και είχε αποκτήσει την κυριότητα.

10. Σε περίπτωση επενδύσεων που υπάγονται στο Ν. 1262/1982 η δαπάνη για την απόκτηση των κινητών πραγμάτων του άρθρου 1 συνυπολογίζεται στο συνολικό κόστος της κατά το άρθρο του Ν. 1262/1982 παραγωγικής επένδυσης για να καθοριστεί το ύψος της επιχορήγησης κατά το άρθρο 7 του ίδιου νόμου. Η επιχορήγηση από το Δημόσιο επενδύσεων, των οποίων η δαπάνη καλύπτεται μερικώς με χρηματοδοτική μίσθωση, εκταμιεύεται κατά το άρθρο 5 παράγραφο 3 του Ν. 1262/1982 εφόσον έχει εγκατασταθεί μισθωμένος εξοπλισμός αξίας ίσης προς το ποσό που θα έπρεπε να έχει δαπανηθεί αν ο εξοπλισμός είχε χρηματοδοτηθεί με τραπεζικό δάνειο.

Άρθρο 7

Προεδρικά διατάγματα

Με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, ρυθμίζεται κάθε λεπτομέρεια τεχνικού χαρακτήρα αναγκαία για την εφαρμογή του άρθρου 2 παράγραφοι 2 και 7 και των άρθρων 4 έως 6 του νόμου αυτού. Με όμοια προεδρικά διατάγματα μπορεί να ρυθμίζεται η υποχρέωση των μισθωτών να εμφανίζουν στις δημοσιευόμενες λογιστικές καταστάσεις στοιχεία σχετικά προς τις χρηματοδοτικές μισθώσεις.

Άρθρο 8

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς του Νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Όπως φαίνεται, τα παραπάνω δημιουργούν μία επενδυτική δραστηριότητα ανανεώσιμη στη χώρα. Και οπωσδήποτε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι και το τουριστικό θαύμα της χώρας μας (The Greek Tourist Miracle) όπως το αποκαλούν οι Αγγλοσάζωνες επιτελέσθαι κάτω από αντίστοιχο αναπτυξιακό Νόμο.

Είναι πάντως άξιο αντικειμένου έρευνας να εξεταστεί σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής τους βρίσκονται οι επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με αναπτυξιακούς νόμους, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη μελλοντική επενδυτική πολιτική της πολιτείας.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ

Μέχρι τώρα, ο παράγοντας πληθωρισμός δεν είχε ληφθεί υπόψη. Στην πραγματικότητα όμως ο πληθωρισμός είναι ένα στοιχείο που δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Οι επιπτώσεις του μπορεί να είναι πολλές φορές δυσμενείς και μπορεί να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Τα αποτελέσματα από την επίδραση του πληθωρισμού είναι δυσμενή τόσο για τα κέρδη των επιχειρήσεων όσο και για τις αποφάσεις που λαμβάνουν σχετικά με την αντίληψη διαφόρων επενδυτικών σχεδίων.

Δεδομένου ότι οι αποδόσεις των επενδύσεων βασίζονται στις αναμενόμενες μελλοντικές αποδόσεις, ο αναμενόμενος ρυθμός πληθωρισμού στην χρηματοοικονομική ανάλυση, ονομάζεται φαινόμενο του Fisher, ο δε τύπος είναι:

$$(1+k) = (1+r) (1+\lambda)$$

όπου: rj: το πραγματικό επιτόκιο

λ: ο προσδοκώμενος ρυθμός πληθωρισμού

kj: η απαιτούμενη πραγματική απόδοση

Παράδειγμα:

Έστω ότι το πραγματικό επιτόκιο είναι 9% (rj = 9%) και ο ρυθμός πληθωρισμού λ = 6%. Τότε, σύμφωνα με την παραπάνω σχέση η απαιτούμενη απόδοση είναι 15,54%. Στην πράξη, συνηθίζεται να προστίθεται απλά ο ρυθμός πληθωρισμού στο πραγματικό επιτόκιο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ταμειακές ροές μπορεί να επηρεάζονται από διαφορετικό ρυθμό ανόδου των τιμών απ' ότι οι εκροές ενώ και οι δύο αυτοί ρυθμοί μπορεί να διαφέρουν από τον προβλεπόμενο ρυθμό πληθωρισμού που απεικονίζεται στον παρονομαστή, δηλαδή στην απαιτούμενη απόδοση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι χρηματικές ροές θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με το δείκτη ανόδου τιμών που μπορεί να είναι διάφορος για κάθε χρηματική ροή με το είδος αυτής.

βγ. Έλεγχος Σχεδιασμού

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

Περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες οι οποίες πρόκειται να γίνουν ώστε τα πραγματοποιούμενα οικονομικά μεγέθη να συμβαδίζουν με τα προϋπολογισθέντα. Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα στάδια διαδικασίας ελέγχου σχεδιασμού που είναι:

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

Έλεγχος ταμειακής ρευστότητας και κερδών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στην κατάρτιση του πλάνου προϋπολογισμού της ταμειακής ρευστότητας και κερδών, προκειμένου να πετύχουμε τον έλεγχο της ρευστότητας και των κερδών στη Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να καταστρώσουμε ένα πλάνο επιμέρους ελέγχου, το οποίο βασικά αναφέρεται στα παρακάτω:

- α. Διοικητικές διαδικασίες
- β. Καταγραφή
- γ. Μέτρηση
- δ. Αναφορά
- ε. Ενέργειες

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

ΕΛΕΓΧΟΣ

Σύγκριση προϋπολογισθέντων - πραγματοποιηθέντων μεγεθών		Καταγραφή - Μέτρηση και αναφορά
Μεταβολές μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών	-----	Πραγματοποιηθείσα απόδοση - Εμπορικές πράξεις - Πωλήσεις - Α.Ε. - Μικτά κέρδη - Γ.Β.Ε. - Στοιχεία ισολογισμού - Χρεώστες - Πιστωτές - Αποδέματα - Πάγιο ενεργητικό - Ταμειακή ρευστότητα - Εισπράξεις - Πωλήσεις - παραγωγικότητα

Αποφάσεις για προβλεπόμενες ενέργειες

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν

Πίνακας 9: Στάδια διαδικασίας ελέγχου σχεδιασμού.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

Οι νέες τεχνολογίες επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Αλλάζει το πλήθος και το είδος των αγαθών, οι ιδέες και οι ιδιότητες και οι τρόποι που ικανοποιούν τις ανάγκες, η ποιότητα, το κόστος παραγωγής, επομένως και η διάδρωση της παραγωγής, το μέγεθος των επιχειρήσεων και το περιβάλλον που δρουν οι μονάδες που γίνεται πλέον παγκόσμιο.

Μέσα σ' αυτές τις συνθήκες τροποποιούνται και οι όροι του ανταγωνισμού, διαμορφώνεται αυτό που ονομάζεται νέος ανταγωνισμός.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα στασιμότητα αγορών, πιέσεις από εισαγωγές, ένταση του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός "δουλεύει" πλέον με δύο μορφές. Η πρώτη είναι η παραδοσιακή κόστος/τιμή και η δεύτερη αφορά κυρίως το σχεδιασμό του προϊόντος της καινοτομίας ταχύτητας προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες προτιμήσεις.

Στις σημερινές συνθήκες η δεύτερη μορφή του ανταγωνισμού κερδίζει έδαφος. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις επειδή διαθέτουν το πλεονέκτημα της ευέλικτης προσαρμογής, έχουν ευρή πεδίο και μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης μέσα στις νέες συνθήκες.

Στη χώρα μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στις κρισιακές και ανταγωνιστικές πιέσεις με μεγαλύτερη επιτυχία από τις μεγαλύτερες μονάδες.

Η εμπειρική μελέτη αποκαλύπτει ότι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα εξαντλείτε σε μια αμυντική στρατηγική επιβίωσης. Φαίνεται αμφίβολο οι Μ.Μ.Ε. από μόνες τους να τροφοδοτήσουν το είδος εκείνο της αναδιάρθρωσης που απαιτείται στην Ελληνική μεταποίηση.

Υπάρχουν σοβαροί λόγοι που προκαλούν αυτόν τον σκεπτικισμό:

1. Το μικρό μέγεθος των μονάδων σε σχέση με το αντίστοιχο των Μ.Μ.Ε. στην Ευρώπη.
2. Το πλήθος αυτών των μονάδων, η προσελευσή τους και ο τρόπος λειτουργίας τους.
3. Το προστατευτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύχθηκαν και επιβίωσαν.

Απαιτούνται συνεπώς σαφείς και μακροχρόνιες πολιτικές που θα σκοπεύουν να αποδείξουν τη δυνατότητα αυτών των επιχειρήσεων, και να αξιοποιήσουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις καινούργιες συνθήκες ώστε με την κυρίαρχη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, της σύγχρονης τεχνολογίας και μεθόδων οργάνωσης, διαχείρισης, έρευνας, παραγωγής και πωλήσεων, να μετεξελιχθούν ιδιαίτερα ορισμένες απ' αυτές σε δραστηριότητες με υψηλή ειδίκευση και αυξημένη παραγωγικότητα διεθνώς ανταγωνιστικές, "μπολιάζοντας" το σύνολο της οικονομίας προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο εκσυγχρονισμός των Μ.Μ.Ε. στηρίζεται στη διαμόρφωση του κατάλληλου δεσμικού πλαισίου και των απαιτούμενων μηχανισμών στήριξης μιας μακρόχρονης αναπτυξιακής πολιτικής ανασυγκρότησης με μακροπρόθεσμο πρόγραμμα στόχων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας τέτοιας δεσμικής ρύθμισης πρέπει να είναι:

- α. Απλούστευση των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα. Οι γραφειοκρατία που ταλαιπωρεί όλες τις μονάδες εξοντώνει κυριολεκτικά τις Μ.Μ.Ε.
- β. Συγκρότηση της χρηματοδότησης για δραστηριότητες που στηρίζουν την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων.
- γ. Οριζόντια στήριξη των Μ.Μ.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.

Μ.Μ.Ε.: Ο ΚΟΙΜΩΜΕΝΟΣ ΓΙΓΑΝΤΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

Κάθε χρόνο, δημιουργούνται 1,4 εκατομμύρια περίπου νέες επιχειρήσεις: οι Μ.Μ.Ε. ο "κοιμώμενος γίγαντας" της Ευρωπαϊκής οικονομίας δημιουργεί επτά από τις δέκα θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.

Στο σύνολο της Ευρωπαϊκής κοινότητας, ο τομέας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μια δυναμική ανάπτυξη και ένα νέο επιχειρηματικό πνεύμα. Αυτό είναι το βασικό συμπέρασμα της πρώτης ετήσιας έκδοσης του "Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου των Μ.Μ.Ε. ".

Σχολιάζοντας την έκδοση αυτή, ο αρμόδιος για την πολιτική των επιχειρήσεων Ρανιέρο Βάννι Ντ' Αρκιράφι, τόνισε ότι η δημιουργία και η ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. σε όλες τις χώρες της Κοινότητας είναι βασικός παράγοντας για την έξοδο της Ευρωπαϊκής οικονομίας από την ύφεση.

Και επισήμανε: "Επιβάλλεται η εφαρμογή προγραμμάτων υποστήριξης των Μ.Μ.Ε. σε Ευρωπαϊκή κλίμακα, ώστε να επιταχυνθεί η ικανότητα προσαρμογής τους στις αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές που απαιτεί η εσωτερική αγορά. Πράγματι, στη σημερινή φάση οικονομικού μαρασμού, οι επιχειρηματίες έχουν αντιληφθεί περισσότερο τους κινδύνους που συνδέονται με το άνοιγμα των αγορών παρά τα απορρέοντα οφέλη και το ρυθμό ανάπτυξης.

Αυτό προκύπτει από την έκδοση "ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ". Οι συνοδευτικές πολιτικές για τις μικρομεσαίες που προβλέπονται στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας για την ανάπτυξη η οποία προωδήθηκε στο Ευρωπαϊκό συμβούλιο του Εδιμβούργου, καθώς και με τα μέτρα οικονομικής ανάκαμψης που προβλέπονται σε Εθνικό επίπεδο, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο για την αντίστροφη αυτής της αντίληψης και την δημιουργία νέου κλίματος εμπιστοσύνης.

ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΟΛΕΣ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ.

Υπάρχουν σήμερα στην Κοινότητα 15,7 εκατομμύρια περίπου επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (δεν περιλαμβάνεται ο πρωτογενής τομέας) και το 99% εξ αυτών είναι Μ.Μ.Ε. (0-500 εργαζόμενοι). Υπάρχουν πάνω από 14,5 εκατομμύρια μικροεπιχειρήσεις στην Κοινότητα, εκ των οποίων το 50% είναι επιχειρήσεις ενός ατόμου, χωρίς μισθωτούς εργαζόμενους. Το υπόλοιπο των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση διανέμεται ως εξής: 1 εκατομμύριο μικρές επιχειρήσεις (10-99 εργαζόμενοι) και 70.000 περίπου μεσαίες (100-499 εργαζόμενοι). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν 20.000 μόνο μεγάλες επιχειρήσεις με περισσότερους από 500 εργαζόμενους. Κατά μέσο όρο, υπάρχουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση 45 περίπου επιχειρήσεις ανά 1000 κατοίκους, στην Ολλανδία, Γερμανία και στην Δανία, μέχρι πάνω από 60 επιχειρήσεις ανά 1000 κατοίκους στην Πορτογαλία και στην Ελλάδα. Οι διαφορές αυτές αντικατροπτίζουν το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων που κυμαίνεται από τέσσερεις εργαζομένους σε ορισμένες χώρες με τα υψηλότερα εισοδήματα.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΝΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Οι Μ.Μ.Ε. δημιουργούν το 70% των θέσεων εργασίας του μη πρωτογενούς ιδιωτικού τομέα, ποσοστό που αντιπροσωπεύει 64 εκατομμύρια άτομα το 1992. Κατά τα τελευταία τέσσερα χρόνια, η ανάπτυξη στον τομέα της απασχόλησης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό (πάνω από 75%) στην δημιουργία θέσεων εργασίας από τις Μ.Μ.Ε. και κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις. Από την πιο πρόσφατη περίοδο (1991-1992), προκύπτει ότι μόνο οι μικρές επιχειρήσεις ήταν ακόμα καθαροί δημιουργοί θέσεων εργασίας.

Παρά το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρηματιών είναι άντρες, όλο και περισσότερες γυναίκες δημιουργούν τη δική τους επιχείρηση, κυρίως στους τομείς του εμπορίου και των υπηρεσιών.

Ο μέσος όρος ηλικίας ενός "νέου επιχειρηματία" είναι 35 ετών. Το ποσοστό των επιχειρηματιών που δεν έχουν κανένα δίπλωμα σπουδών και μόνο ένα δίπλωμα κατώτερων σπουδών μειώνεται συνεχώς με ταχύ ρυθμό. Το ποσοστό θνησιμότητας, μεταξύ των νέων επιχειρήσεων είναι υψηλό, λόγω οργανικής ανεπάρκειας όσον αφορά τη διαχείριση, το marketing ή τη χρηματοδότηση. Από τις επιχειρήσεις αυτές χρεωκοπούν ετησίως το 10% περίπου, μετά από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας. Ο αριθμός, όμως, των επιχειρήσεων κατά την τετραετία 1988-1992 αυξήθηκε κατά 300.000 μονάδες ετησίως.

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου είναι πιο ταχεία από την παραγωγή. Επίσης, αναπτύσσονται ταχέως η άμεση επένδυση στο εξωτερικό και η παραγωγή με διεθνή άδεια. Ακόμη και οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τη δραστηριότητά τους στις διεθνείς αγορές, αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερους διεθνείς ανταγωνιστές, τόσο για την προμήθεια πρώτων υλών όσο και για τις πωλήσεις τελικών προϊόντων.

Κατά το μέσο όρο, οι Μ.Μ.Ε. εξαγούν το 10% περίπου του ετησίου κύκλου των εργασιών τους σε άλλες χώρες ενώ οι μικρές επιχειρήσεις δεν εξαγούν παρά μόνον το 5%. Ο παράγοντας της διεθνοποίησης αυξάνεται με ταχύ ρυθμό μεταξύ των Μ.Μ.Ε. Αν και στις περισσότερες περιπτώσεις, η διεθνοποίηση αυτή αρχίζει με μια εξαγωγική δραστηριότητα, οι Μ.Μ.Ε. δραστηροποιούνται επίσης και σε άλλους τομείς (π.χ. επενδύσεις). Το φαινόμενο αυτό θα ενισχύσει η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς.

Η εναρμόνιση των τεχνικών προτύπων στη μεγάλη αγορά και η μείωση των προθεσμιών καθώς και των τεχνικών εντύπων στις εξαγωγές, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών για τις Μ.Μ.Ε. Εντούτοις, ορισμένες διαδικασίες μεταφέρθηκαν απλώς από τα τελωνεία στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Οι επιπτώσεις της μεγάλης αγοράς ενδέχεται να μην είναι οι προβλεπόμενες εάν η μείωση των δαπανών των Μ.Μ.Ε. δεν πραγματοποιηθεί καθ' ολοκληρία στην πράξη.

Προβλέπεται ότι η ολοκλήρωση της μεγάλης αγοράς θα έχει ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις βραχυπρόθεσμα σε ένα μεγάλο αριθμό Μ.Μ.Ε. στον τομέα της βιομηχανίας καθώς και του εμπορίου και της διανομής, ιδιαίτερα στις χώρες της Κοινότητας, όπου οι Μ.Μ.Ε. κατέχουν σήμερα μια μεγάλη θέση. Μακροπρόθεσμα όμως, η μεγάλη αγορά αποτελεί έναν παράγοντα ευρείας γενικής ευημερίας που θα τονώσει την εμπορική δραστηριότητα των Μ.Μ.Ε.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ Μ.Μ.Ε

Τα μέλη του "Παρατηρητηρίου" υπέβαλαν στην εκθεσή τους μια σειρά από συστάσεις:

- Σε επίπεδο τόσο της Κοινότητας όσο και των κρατών-μελών πρέπει να επιδειχθεί μεγαλύτερη προσοχή στα ειδικά προγράμματα που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τις Μ.Μ.Ε. να εξέλθουν από την ύφεση να αντιμετωπίσουν την ολοκλήρωση της μεγάλης αγοράς και να συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στη διεθνή σκηνή.

Κατά τη διάρκεια αυτής της μεταβατικής φάσης της διαδικασίας της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, πρέπει να επιδειχθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διαφάνεια των νέων νομοθεσιών και στη δραστική μείωση των διοικητικών βαρών στις επιχειρήσεις.

- Προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στις Μ.Μ.Ε. να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη μεγάλη αγορά, πρέπει να ενισχυθούν και να επεκταθούν τα κοινοτικά μέσα όσον αφορά την πληροφόρηση και τη συνεργασία (Ευρωπαϊκά κέντρα πληροφοριών BC-NET Europarte-nariat).

- Για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. σχετικά με τη χρηματοδότηση επενδύσεων, η Κοινότητα πρέπει να ενισχύσει τη χρηματοπιστωτική πολιτική της κατά τέτοιον τρόπο ώστε να εφαρμοστούν ή να υποστηριχθούν τα συστήματα εγγύησης, τα Κεφάλαια κινδύνου και να καταπολεμηθεί το πρόβλημα των προσθεμιών πληρωμής που έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στη ρευστότητα των Μ.Μ.Ε., ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης.

- Η σημερινή οικονομική κατάσταση καθιστά αναγκαία την εφαρμογή μιας επιθετικής πολιτικής υπέρ της δημιουργίας επιχειρήσεων, με βασικό σκοπό να επιστρέφει στα πρόσωπα που έχουν πληγεί από την ανεργία να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση, θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα "πρόγραμμα προώθησης του επιχειρηματία", το οποίο θα συμβάλει στη μείωση του ποσοστού θνησιμότητας των μικρών επιχειρήσεων.

- Τέλος, οι εισηγητές της έκθεσης τάσσονται υπέρ της ενίσχυσης των προγραμμάτων και των μέσων εθνικής πολιτικής που έχουν ως στόχο την προώθηση και τη βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης ιδιαίτερα στις Μ.Μ.Ε.

Τα προγράμματα αυτά πρέπει να αφορούν κυρίως την μόνιμη επαγγελματική κατάρτιση, ώστε να διερευνηθούν οι γνώσεις των εργαζομένων σχετικά με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Το πιο πάνω κείμενο περί "Το ρόλο των Μ.Μ.Ε. στα πλαίσια της οικονομικής ένωσης" αποτέλεσε την ομιλία του κ. Παπανδρόπουλου σε πρόσφατη εκδήλωση της ΕΕΔΕ Πατρών στο Επιμελητήριο Αχαΐας.

Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΩΜΕΝΗ ΕΥΡΩΠΗ.

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός, ότι η Μικρομεσαία Επιχείρηση αποτελεί την ραχοκοκκαλιά της Εθνικής μας οικονομίας και τον σπουδαιότερο μοχλό για την ανάπτυξή της. Αυτή η αναφορά δεν γίνεται για λόγους εντυπωσιασμού, απλά προκύπτει από τη χρήση ενός και μόνου στοιχείου:

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν το 97% του συνόλου των επιχειρήσεων, αποδεχόμενοι τον ορισμό της Μ.Μ.Ε. από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως της παραγωγικής μονάδας, που απασχολεί από 10 έως 500 άτομα.

Είναι γνωστό, ότι η θέση των Μ.Μ.Ε. επιδεινώθηκε την τελευταία δεκαετία στην Ευρώπη, από τον ισχυρότατο ανταγωνισμό μεταξύ των ΗΠΑ, της Ε.Ε. και της Ασίας. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, οι μεγάλες επιχειρήσεις της Ευρώπης ακολουθώντας τη λογική των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ προσπάθησαν να ανταπεξέλθουν στην πίεση από τις επιχειρήσεις των άλλων δύο οικονομικών δυνάμεων, αλλά και των Ευρωπαίων ανταγωνιστών τους καταφεύγοντας στη πολιτική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μικρότερων ή αδυνατότερων μονάδων για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη παρουσία στην αγορά, δηλαδή, μεγαλύτερο μερίδιο.

Η στρατηγική αυτή προσπάθεια, παρότι λειτούργησε θετικά ως προς ορισμένες κατηγορίες επιχειρήσεων, εν τούτοις, με το γιγαντισμό που έλαβε, στρέβλωσε τους όρους και τις αρχές του αμιγούς ανταγωνισμού στην επιχειρηματική λειτουργία της Ευρώπης, με κίνδυνο να διαμιρρωθούν συνθήκες ολιγοπωλίου, αφού ακόμα και υγιείς επιχειρηματίες επηρεαζόμενες από το κύμα των απορροφήσεων που επέβαλε ο ανταγωνισμός, μπροστά στην προοπτική μίας επωφελούς εξαγοράς, προτιμούσαν και προτιμούν, ίσως ακόμα, να εγκαταλείψουν την επιχειρηματική δράση έναντι μίας καλής τιμής εξαγοράς. Αποτέλεσμα της παραπάνω εξέλιξης ήταν η σταδιακή διαμόρφωση αρνητικών συνθηκών για την Ευρωπαϊκή οικονομία συνολικά (μείωση της παραγωγής, ανεργία, απώλεια υγιών επιχειρηματικών κεφαλαίων, αύξηση της παραοικονομίας, ουσιαστική μείωση του ανταγωνισμού, αδιαφορία ως προς την ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, αποβιομηχάνιση κ.λπ.) που σε συνδιασμό με την ύπαρξη υψηλότερου εργασιακού και κοινωνικού κόστους συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες, προκάλεσαν οικονομική ύφεση, από την οποία ακόμα υποφέρουμε.

Η ανωτέρω αρνητική εξέλιξη στο Ευρωπαϊκό οικονομικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι υποχρέωσε πρόσφατα την Ε.Ε. σε μια

επανεξέταση των δικών της πολιτικών σε σχέση με τα αίτια αυτής της εξέλιξης. Διαπιστώθηκε λοιπόν η ανάγκη μίας πιο ουσιαστικής ενίσχυσης των υπάρχουσών Μ.Μ.Ε. και η υποστήριξη της δημιουργίας νέων σε κλάδους με δυναμισμό και προοπτικές σταθερής ανάπτυξης (τεχνολογικής κυρίως κατεύθυνσης), σαν απαραίτητης προϋπόθεσης για την δρομολόγηση της αναπτυξιακής πορείας της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Παρατηρούμε, λοιπόν, μέσα από τη φιλοσοφία και δομή των σημερινών διαρθρωτικών πρωτοβουλιών της (DELORS II, ανεξάρτητα Κοινοτικά προγράμματα κ.λ.π.), να τονίζεται εκ νέου η σημασία της ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε. και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επανέρχεται, δηλαδή, σ' αυτό που στις ΗΠΑ για παράδειγμα εφαρμόστηκε με επιτυχία τα τελευταία 20 περίπου χρόνια: τη δημιουργία νέων Μ.Μ.Ε., που επενεργούν αφενός ως αντίβαρο στις αρνητικές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες που θα είχε τυχόν δυσμενής πορεία της οικονομίας σε κάποιες φάσεις της αέναης λειτουργίας της, αφετέρου ως μοχλού διαρκούς ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού.

Έτσι από το 1970, περίπου 25 εκατομύρια νέες θέσεις απασχόλησης δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ, χάρις στη δημιουργία νέων Μ.Μ.Ε. και μάλιστα στη πλειοψηφία τους μικρών επιχειρήσεων. Υλοποιείται, δηλαδή, εδώ και μια 25ετία σχεδόν στις ΗΠΑ, αυτό που οι Ευρωπαίοι συνειδητοποίησαν πρόσφατα: Δηλαδή, ότι τα πλεονεκτήματα που συγκεντρώνουν οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν θετικό παράγοντα για την όλη πορεία και ανάπτυξη μίας οικονομίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο ενός έντονου ανταγωνισμού. Τέτοια πλεονεκτήματα μεταξύ άλλων είναι : Εελιξία προσαρμογής στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, χαμηλότερο κόστος παραγωγής, ταχύτητα στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, σταθερή απασχόληση, δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού της, ευκολία στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών και λοιπά.

Η μέχρι τώρα πορεία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα έχει επηρεασθεί αρνητικά από εξωτερικούς αλλά και από εσωτερικούς παράγοντες όπως:

Η αδυναμία των επιχειρήσεων, που ανήκουν σε κλάδους που δέχτηκαν και εξακολουθούν να δέχονται αυξημένη ανταγωνιστική πίεση, να επιτύχουν ένα ελάχιστο επίπεδο, ώστε να μειώσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και να επιτύχουν καλύτερα διαρθρωτικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Η καθυστέρηση της συνεργασίας των επιχειρήσεων με τους φορείς της τεχνογνωσίας και της σύγχρονης τεχνολογίας, για την απόκτηση γνώσεων και τη χρήση νέων εφαρμογών στην επιχειρηματική πρακτική. Αυτό συντέλεσε, ώστε να απωλέσουν οι επιχειρήσεις πολύτιμο χρόνο και σημαντικούς πόρους σε θέματα που σχετίζονται με τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής τους, τη ποιότητα των προϊόντων τους, τη διαδικασία προώθησής τους, τη χρήση νέων τεχνολογιών κ.λ.π.

Η αδυναμία των οργανωμένων φορέων των επιχειρήσεων να συντονίσουν τις δράσεις τους για την προώθηση των ουσιαστικών συμφερόντων των Μ.Μ.Ε., αλλά κύρια τη δημιουργία ολοκληρωμένων υποδομών παροχής πληροφοριών και υπηρεσιών στις Μ.Μ.Ε. σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Οι αρνητικοί αυτοί παράγοντες θα πρέπει να αποτελέσουν σήμερα το εφαλτήριο για δημιουργικές πρωτοβουλίες, διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων και δραστήρια συμμετοχή στο ευρύ επιχειρηματικό και οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Ποιό είναι όμως, το σημερινό εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο οι ελληνικές Μ.Μ.Ε. είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένες να κινηθούν και στους όρους και στις πιέσεις του οποίου να προσαρμοστούν;

Ξεκινάμε κατ'αρχήν με την διαπίστωση, ότι η παγκόσμια οικονομία διεθνοποιείται συνεχώς και περισσότερο. Αυτό σημαίνει, ότι δεν υπάρχει για την σημερινή επιχείρηση τυπικά και πραγματικά, δεσμική ή νομοθετική προστασία τέτοια, που να κατοχυρώνει απέναντι στον ξένο ανταγωνισμό, τα συμφεροντά της σε κλαδικό ή εθνικό επίπεδο όπως συνέβαινε πρίν από μια δεκαετία ή εικοσαετία. Κατά συνέπεια, η προστασία αυτή είναι θέμα που επαφίεται στην ικανότητα και προνοητικότητα των επιχειρηματιών ώστε με έξυπνες και αποτελεσματικές ενέργειες να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και κερδοφορία των επιχειρησεών τους.

Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι η επιβίωση της Ελληνικής επιχείρησης στο σημερινό, αλλά και αυριανό διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον απαιτεί:

Εσωτερικό επιχειρηματικό εκσυγχρονισμένο βασισμένο στις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ, ορθολογιστική κατανομή και χρήση των παραγωγικών πηγών της επιχείρησης, χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, πνεύμα προσαρμοστικότητας και ρεαλισμού, συνεχή εγρήγορση ως προς τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (του πλέον πολύτιμου κεφαλαίου μιας επιχείρησης) με διαρκή και επαρκή επιμόρφωση, εξασφάλιση συνεργασιών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, διεισδυτικότητα σε νέες αγορές.

Παράλληλα, οι δομές και λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν και προσαρμοστούν στα Ευρωπαϊκά δεδομένα, ώστε και παραγωγικότερες σε σχέση με τον συντονισμό και την υλοποίηση των Κοινοτικών πολιτικών να γίνουν, αλλά το σπουδαιότερο να επιτύχουν ρυθμούς δράσεως τέτοιους, που να μην στερούν τις Μ.Μ.Ε. από τη δυνατότητα της έγκαιρης προσβάσής τους στις επιχειρηματικές ευκαιρίες που προσφέρει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Εάν γίνουμε γνώστες των ευκαιριών καθώς και των πιέσεων, που δεχόμαστε από τις εξελίξεις της Ε.Ε. από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και εάν επιτύχουμε τις απαραίτητες βελτιώσεις στην διαδικασία

χάραξης και εφαρμογής της πολιτικής, τότε θα έχουμε καταφέρει να πραγματοποιήσουμε ένα μεγάλο βήμα μπροστά.

Οι βελτιώσεις της παραγωγικότητας, και πάνω απ' όλα η βελτίωση της ποιότητας θα είναι καθοριστικοί παράγοντες, που θα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η ελληνική βιομηχανία μπορεί να γίνει ανταγωνιστική στις ξένες αγορές.

Η επίδοση της ελληνικής βιομηχανίας και της οικονομίας βρίσκεται πολύ χαμηλότερα από τις πραγματικές δυνατότητές της. Οι ελληνικοί στόχοι για τα προσεχή χρόνια είναι να ανακτηθεί το χαμένο έδαφος και να βοηθηθεί η χώρα να εξελιχθεί ανταγωνιστικά, ώστε να εξασφαλιστεί ρυθμός ταχείας ανάπτυξης και συνεχώς αυξανόμενης εθνικής ευημερίας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να βασιστούμε στα φυσικά αλλά και στα ιστορικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας και του ελληνικού έθνους, στους ανθρώπινους και στους φυσικούς πόρους, αλλά και στην παραδοσιακή εμπορική υπεροχή των Ελλήνων.

Η ροή των πρόσθετων πόρων, που προέρχονται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε., οι ευκαιρίες που προσφέρονται από την ολοκλήρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και τέλος, το άνοιγμα των οικονομιών της Ανατολικής Ευρώπης, δημιουργούν νέα ευνοϊκή συγκυρία.

Η αύξηση των διαθέσιμων πόρων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία προσφέρει μοναδική ευκαιρία για την οικοδόμηση της φυσικής και τεχνολογικά προωθημένης υποδομής. Έτσι θα γεφυρωθεί το χάσμα που υπάρχει στην παραγωγικότητα σε σχέση με τα περισσότερα ευημερούντα κράτη-μέλη του Βορρά και της Δύσης. Πρέπει να επισημάνουμε ότι το χρηματοδοτικό πακέτο ενίσχυσης που έχει συμφωνηθεί και καλύπτει μια επταετία, ίσως αποτελέσει την τελευταία ευκαιρία για άντληση εξωτερικών πόρων σε τέτοια έκταση. Οι στόχοι μας θα πρέπει να είναι σταθερά προσανατολισμένοι στους μακροπρόθεσμους ορίζοντες και να αποφύγουμε τη χρησιμοποίηση των πόρων, άμεσα ή έμμεσα, για την κάλυψη καταναλωτικών δαπανών.

Οι πολιτικές αλλαγές στην Ανατολική Ευρώπη αντιπροσωπεύουν ένα δυναμικό πρόσθετης ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες, που οι Έλληνες επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν. Κάθε μία από τις αναδυόμενες αγορές των Ανατολικών Ευρωπαϊκών χωρών είναι σημαντική σε σχέση με το μέγεθος της ελληνικής αγοράς.

Η γεωγραφική γειτνίαση δίνει στην Ελλάδα ένα φυσικό πλεονέκτημα σ' αυτή τη νέα αγορά και μερικές από τις ανάγκες αυτών των χωρών, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα των υπηρεσιών, είναι τέτοιες που οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να τις καλύψουν με ευχέρεια. Ακόμη, αυτή είναι ακριβώς η περιοχή όπου η ιστορία του ελληνικού εμπορίου και πολιτισμού προσφέρει τεράστιες δυνατότητες που δύσκολα αντιμετωπίζονται από τις δυτικές χώρες. Η αναγκαιότητα οικονομικών δοσοληγιών σε διάφορες γλώσσες με διαμεθοριακές δραστηριότητες, σε ένα ευμετάβλητο πολιτικό περιβάλλον και με πολύπλοκη κρατική μηχανή

αποτελεί συνήδη κατάσταση για τους έλληνες εμπόρους και επιχειρηματίες. Έχουμε ένα φυσικό πλεονέκτημα εκκίνησης στην αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων στις χώρες αυτές, όπου μεγάλες δυτικές επιχειρήσεις αποφεύγουν να εμπλακούν.

Ελληνική διείσδυση σε αυτές τις αγορές θα δημιουργήσει μεγάλα οφέλη στο μέλλον, προσφέροντας δυνατότητες για ανάπτυξη που δεν παρέχονται από την εσωτερική αγορά.

Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα οι ελληνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν ηγετικό ρόλο σε βαθμό που δύσκολα επιτυγχάνεται στις ώριμες αγορές της Ευρώπης. Βασισμένες στην ηγετική θέση που θα αποκτήσουν, οι εταιρίες αυτές μπορούν αργότερα να παίξουν διεθνή ρόλο στην ειδικότητά τους.

Επειδή πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους, σημαντικό μέρος της Ελληνικής βιομηχανίας μπορεί να τρέφει ελπίδες εξαγωγών και να αναπτυχθεί μόνο στη βάση χρήσης κοινών υπηρεσιών. Προηγούμενες προσπάθειες έμειναν άκαρπες, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ανάπτυξη εξαγωγικών αγορών, τη μεταφορά τεχνολογίας και την ενδάρρυνση των κοινών επενδυτικών προσπαθειών με συμμετοχή ξένου κεφαλαίου. Το χαρακτηριστικό ανεξάρτητο πνεύμα του μικρού Έλληνα επιχειρηματία μπορεί να αποτελεί τη μια αιτία αυτής της απογοητευτικής κατάστασης, αλλά πιθανά να συντέλεσε και η ανεπαρκής ανάπτυξη της υποδομής.

Αξιόλογο ενδιαφέρον έχει εκδηλωθεί τελευταία για το σχήμα των συσπειρώσεων ομοειδών επιχειρήσεων. Πράγματι έχει παρατηρηθεί ότι μερικοί από τους πιο δυναμικούς κλάδους στις βιομηχανικές χώρες αναπτύχθηκαν μέσα από τον ανταγωνισμό ομοειδών ή συναφών επιχειρήσεων, που γειτνιάζουν αλλά και ωφελούνται όλες έμμεσα από την πείρα των άλλων. Αυτές οι οριζόντιες συσπειρώσεις επιχειρήσεων συμπληρώνονται συχνά από την εμφάνιση εξειδικευμένων υποπρομηθευτών και φορέων που παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση και έρευνα και που, στη συνέχεια, εξελίσσονται αυτοδύναμα σε διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρηματικές μονάδες.

Στις κάθετες συσπειρώσεις, οι προμηθεύτριες και οι αγοράστριες επιχειρήσεις αναπτύσσονται γύρω από μια βασική βιομηχανία, μέχρι σημείου να γίνονται ανταγωνιστικές σε γενικότερη κλίμακα, ακόμη και σε διεθνή.

Η επιδότηση και ενίσχυση μιάς εκπαιδευτικής και ερευνητικής υποδομής κατάλληλης για τις υπάρχουσες συσπειρώσεις επιχειρήσεων, έχει μια λογική αν ενισχύει την προσπάθεια για ανάπτυξη και εναρμονίζεται με τον στόχο της γεωγραφικής συγκέντρωσης. Μιά τέτοια πολιτική θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση καταλλήλων εκπαιδευτικών και τεχνολογικών προγραμμάτων, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα που είναι γεωγραφικά κοντά στις συσπειρώσεις των επιχειρήσεων. Θα μπορούσε επίσης να επεκταθεί στη δημιουργία εκπαιδευτικών ιδρυμάτων πάνω στην ίδια βάση.

Αν και η εκπαίδευση είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι μεγαλύτερες ανάγκες εντοπίζονται στο χώρο των διευθυντικών στελεχών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Μόνο όταν τα διευθυντικά στελέχη συνειδητοποιήσουν τα περιθώρια βελτίωσης της παραγωγικότητας, μπορεί να υπάρξει βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής μεταποίησης.

Ταχεία ανάπτυξη προγραμμάτων για επιχορήγηση και επιδότηση της έρευνας και της τεχνολογίας πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα κατά τα τελευταία χρόνια, εν μέρει.

Ενώ οι επίσημοι δείκτες δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα χαμηλοί σε σχέση με τα διεθνή πρότυπα (0.35% του ΑΕΠ, που είναι το χαμηλότερο μεταξύ όλων των χωρών της ΕΟΚ, χαμηλότερο και από το επίπεδο της Πορτογαλίας που δαπανά 0.45% του ΑΕΠ) και ενώ μικρό μόνο μέρος αυτής της δαπάνης διατίθεται για την βελτίωση της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας, υπάρχουν βάσιμες ενδείξεις ότι τα επίσημα στοιχεία δεν αποκαλύπτουν όλη την αλήθεια. Πολλοί βιομήχανοι είναι απρόθυμοι να αποκαλύψουν την έκταση και τη φύση της έρευνάς τους, λόγω του εμπιστευτικού χαρακτήρα του αποτελέσματος της έρευνας. Εάν έτσι έχουν τα πράγματα, τότε η σχετική θέση της Ελλάδας στην έρευνα και την ανάπτυξη δεν είναι τόσο δυσμενής όσο νομίζεται. Πρόσφατα παραδείγματα τεχνολογικών επιτυχιών επιβεβαιώνουν την άποψη.

Η εφαρμογή εισηγμένης τεχνολογίας υπόσχεται ασφαλώς περισσότερα από την εγχώρια έρευνα

Ακόμη και στις περιπτώσεις που γίνεται εφαρμοσμένη έρευνα, φαίνεται να υπάρχει απροθυμία από την πλευρά πολλών πανεπιστημιακών να συνεργαστούν με τη βιομηχανία στην επιλογή των αντικειμένων της έρευνας. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει χάσμα ανάμεσα στο πανεπιστήμιο και την βιομηχανία. Η Κοινότητα θα μπορούσε να βοηθήσει να γεφυρωθεί το χάσμα, θέτοντας ως προϋπόθεση για την έγκριση κοινοτικής χρηματοδότησης για Έρευνα και Ανάπτυξη (στο πρόγραμμα στήριξης της Βιομηχανίας) τη συνεργασία βιομηχανιών και πανεπιστημίων στην εκπόνηση των ερευνητικών προγραμμάτων.

Πρέπει να κοιτάξουμε πέρα από τη σταθερότητα για να αναζητήσουμε τα μικροοικονομικά μέτρα, που χρειάζονται για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής βιομηχανίας στην παγκόσμια αγορά, μέτρα όπως η προαγωγή της ποιότητας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών και η αύξηση της παραγωγικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι ευκαιρίες που έχουν προσφερθεί στην Ελλάδα από την ένταξή της στην ΕΕ κατά την τελευταία δεκαετία δεν έχουν ακόμη μεταφραστεί στην προσδοκώμενη σύγκλιση της παραγωγικότητας και του επιπέδου διαβίωσης

σε σχέση με το μέσο όρο της Κοινότητας. Τώρα είναι ο κατάλληλος χρόνος να ανταποκριθούμε στην πρόκληση αυτή. Η ελληνική οικονομία είναι αναμφίβολα τοποθετημένη σε καλύτερο σημείο για να ξεκινήσει την εξερεύνηση των ευκαιριών ανάπτυξης απότι ήταν εδώ και χρόνια. Δεν έχουν νόημα οι εσωστρεφείς ή απαισιόδοξες θέσεις. Πρέπει να κοιτάζουμε μπροστά με αίσθημα αυτοπεποίθησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι έννοια πολυσυζητημένη από οικονομική, πολιτική αλλά και κοινωνική πλευρά. Αυτές καλύπτουν τον πρωτογενή, το δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα. Δεν έχουν ενιαίο τύπο ούτε συγκεκριμένη νομική μορφή. Έχουν όμως τον Ιδιοκτήτη-Επιχειρηματία, "τον Οδυσέα" που είναι και ο ρυθμιστής της δραστηριότητας τους, το άτομο με την ανάγκη για επίτευξη. Το άτομο που δημιουργήσε και προκαλεί σκόπιμες αλλαγές, με επιθυμία να ιδρύσει τη δική του δυναστεία, με δέληση να κερδίσει στη μάχη του ανταγωνισμού εξασφαλίζοντας κέρδος αλλά και τη χαρά της δημιουργίας. Έχει γίνει ακόμη αποδεκτό ότι οι Κλασσικοί Συντελεστές Παραγωγής,

- Κεφάλαιο
- Έδαφος
- Εργασία
- Επιχειρηματικότητα

έχουν επαυξηθεί χάριν της σπουδαιότητας και του ρόλου που παίζουν,

- Η Πληροφόρηση
- Η Ανανέωση και η Καινοτομία
- Η Διοίκηση των Επιχειρήσεων
- Η Συνεργασία των Επιχειρήσεων

Πρίν από μια 10ετία η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση στηριζόταν:

- Στον Περιφερειακό της Χαρακτήρα
- Στο γεγονός ότι ήταν δύσκολο να έρθει μια άλλη επιχείρηση στο χώρο της
- Στο γεγονός ότι αλλοδαπό προσωπικό δεν μπορούσε εύκολα να εγκατασταθεί στη χώρα μας.
- Στις όχι και εύκολες συνθήκες εγκατάστασης ξένων εταιριών στη χώρα μας.

Σήμερα 3 χρόνια μετά το '92 και μόλις 5 χρόνια πριν το 2000 η κατάσταση της αγοράς δεν είναι απλή. Αλλά ούτε διαπιστώνονται ή αναμένονται γεγονότα σοκ ή δονήσεις σεισμικές.

Διαπιστώνουμε μόνο ότι υπάρχει μιά συνεχής και συστηματική διάβρωση της αγοράς απο τους **ΚΑΛΥΤΕΡΟΥΣ**.

Για να αναπτυχθεί και να εκμεταλλευτεί κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη την Εθνική και τη Διεθνή αγορά πρέπει να γίνει και να παραμείνει

Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ.

Ας έρθουμε τώρα στον άλλο Συντελεστή παραγωγής την **Ανανέωση** και την **Καινοτομία**.

Πρόκειται για διαδικασίες κατά τις οποίες γνώσεις της ίδιας της επιχείρησης ή ξένες, εφαρμόζονται στη δημιουργία ή και εισαγωγή κάτι νέου, μέχρι τώρα άγνωστου.

Καινοτομώ άρα "Κάνω κάτι καινούργιο και διευρύνω το υπάρχον".

Και οι επιχειρήσεις **ΝΑΙ** Μικρές, Μεσαίες και Μεγάλες επειδή έχουν, όπως τα προϊόντα τους, και αυτές "Κύκλο ζωής" πρέπει να λειτουργήσουν πρέπει να μακροημερεύσουν, να μεγαλώσουν στηριγμένες στην Ανανέωση και Καινοτομία.

Και είναι γεγονός ότι η σύγχρονη θεωρία των επιχειρήσεων ασχολείται με τις επιχειρηματικές αποφάσεις, με τις αποφάσεις τακτικής, αλλά η Καινοτομία, διάσταση της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων.

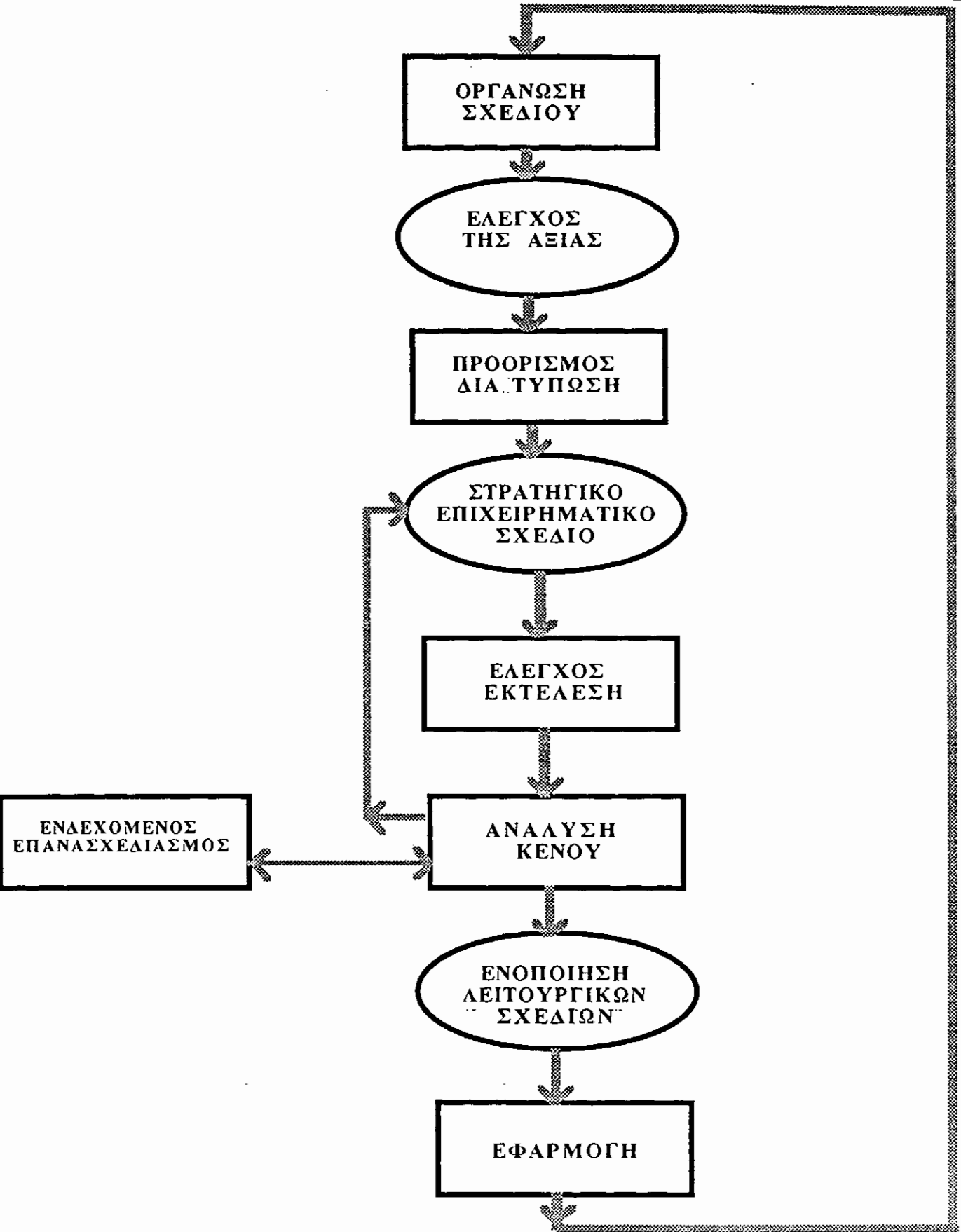
Με τη στρατηγική δημιουργούνται γενικές προϋποθέσεις για τη μέλλουσα δραστηριότητα. Η στρατηγική είναι η δραστηριότητα που καθιστά την επιχείρηση ισχυρή στο χώρο και στο χρόνο. Με τη στρατηγική της η επιχείρηση προσπαθεί να μεταβάλλει προς όφελος της τη δυναμική της ισορροπία μέσα στο περιβάλλον της.

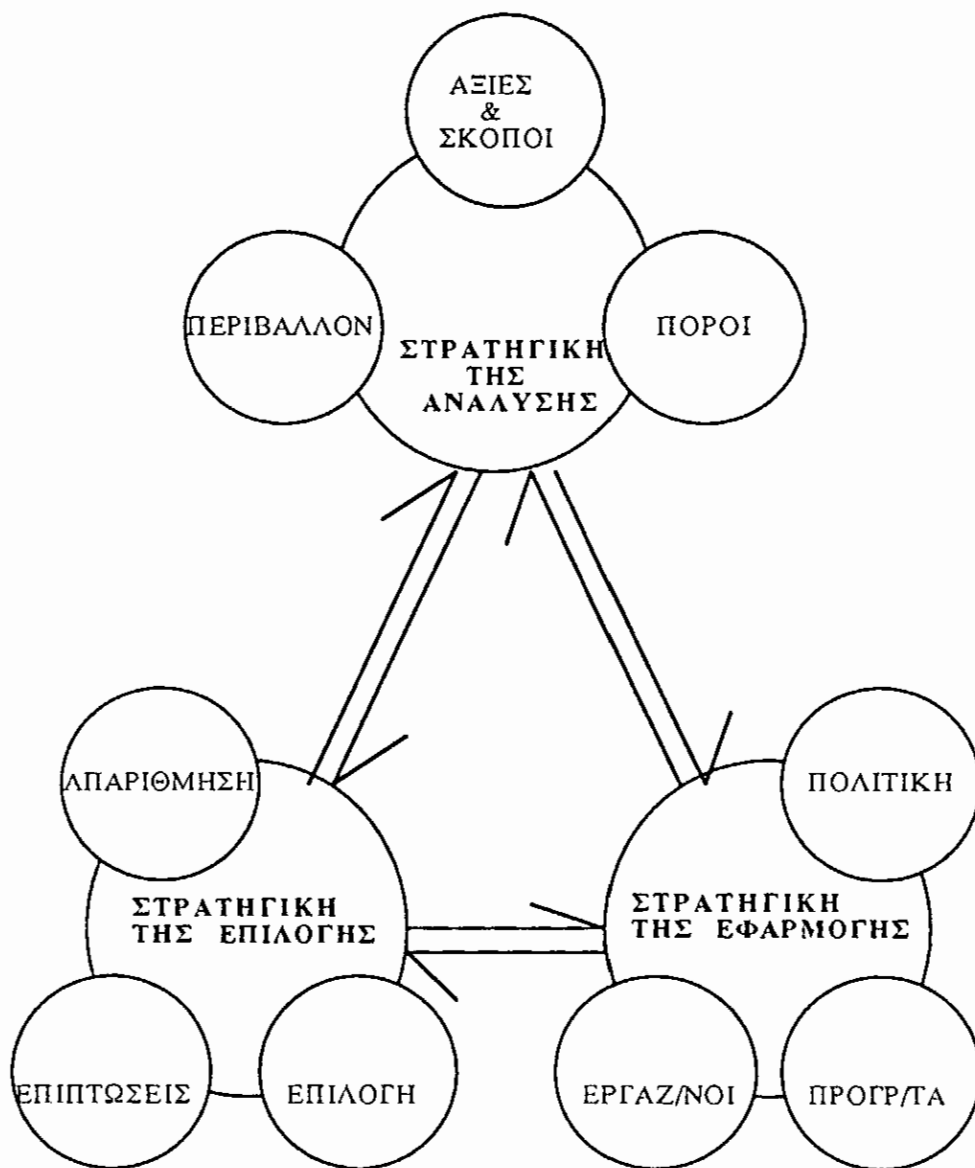
Η στρατηγική αφορά στο ρόλο που η επιχείρηση θέλει να αναπτύξει στο περιβάλλον της. Και συγκεκριμενοποιείται σε σύνολο στόχων, οι οποίοι ακριβώς αποκαλούνται στρατηγική στόχοι.

Έτσι όταν επιλέγεται η κατεύθυνση προς την οποία κρίνεται συμφέρον να στραφεί η Επιχείρηση και δεδομένων των υφιστάμενων ικανοτήτων και δυνατοτήτων της, προς τα εκεί ακριβώς γίνεται προσπάθεια, να αξιοποιηθούν αυτά τα σημεία υπεροχής, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστές στις περιοχές όπου υπερέχει η Επιχείρηση.

Πιο κάτω υπάρχει ένα μοντέλο εφαρμοσμένου Στρατηγικού σχεδίου και ανάλυσης Στρατηγικών αποφάσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ





Ανάλυση Στρατηγικών Αποφάσεων

Οι συνεργασίες Ιστορικά στον αιώνα μας στις βιομηχανικές κοινωνίες ήταν αποτέλεσμα της πληθωρικής προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών και ο μαζικός τρόπος διανομής τους.

Το γνωστό πια Franchise (φρανσάιζ) για πρώτη φορά συστηματικά εφαρμόστηκε στις ΗΠΑ μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων προκειμένου να παρακαμδούν τα εμπόδια της νομοθεσίας αντιτράστ.

Όμως σαφώς μορφή συνεργασίας είναι και η άδεια εκμετάλλευσης (Licensing), χρόνια χρησιμοποιούμενη απ'όλους.

Σήμερα όμως οι Συνεργασίες είναι Στρατηγικές και είναι διεθνείς.

Είναι αναγκαίες.

Είναι όμως συνεργασίες αντιπαλότητας ή μήπως σήμερα γεννιέται η συνεργασία;

Κάποτε ήταν η αντιπαλότητα, τώρα γεννιέται η συνεργασία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η συνένωση των δυνάμεων τεσσάρων Ιαπωνικών εταιριών που αποφάσισαν να προωθήσουν τα πολυμέσα και τις εφαρμογές τους.

Όμως το πιο σημαντικό είναι ότι πίσω από την αρχική συμφωνία κρύβεται η προσέγγιση εταιριών από το χώρο της καλωδιακής διανομής τηλεοπτικών προγραμμάτων και τηλεφωνικών υπηρεσιών.

Άρα το ανέφικτο μέχρι χθές, γίνεται επιβεβλημένο βήμα σταδμίζοντας τι γίνεται στις ΗΠΑ και την Ευρώπη.

Πρίν αναφερθώ σε πραγματικές περιπτώσεις συνεργασιών θα ήθελα να σημειώσω ότι:

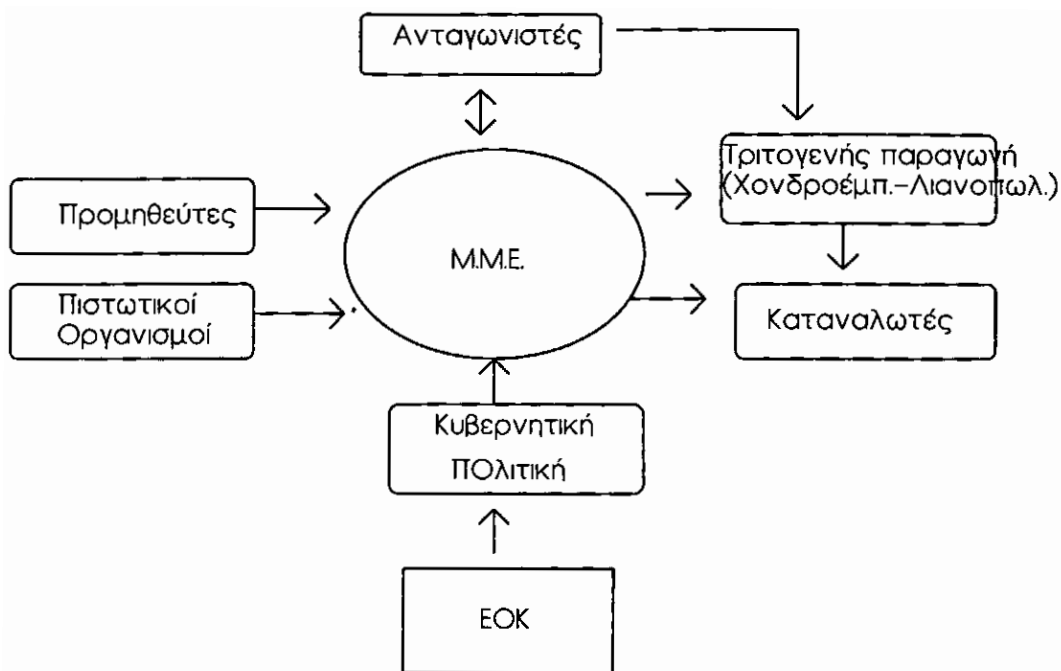
Η συνεργασίες είναι διεργασίες επίτευξης συμφωνίας μεταξύ 2 και άνω πλευρών.

Δηλαδή μια σημαντική Στρατηγική Διαπραγμάτευση.

Οι συνεργασίες με όσα μέχρι τώρα έχουμε πεί είναι μέσο παραγωγής. Είναι μια εισροή στην επιχείρηση. Και βέβαια δεν μπορεί παρά στον Στρατηγικό σχεδιασμό που ήδη αναφέραμε να υπάρχουν οι συνεργασίες σαν ένας Στρατηγικός Στόχος.

Συνεργασία που σημαίνει " Συμμετοχή σε κοινή ενέργεια - εργασία".

Με ποιούς; Με κάθε επιρροή του περιβάλλοντος της Μικρομεσαίας επιχείρησης βάσει Σταδίου.



ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

Πράγματι η "συνεργασία" με την πιο πλατιά έννοιά της σήμερα στην Ελληνική πραγματικότητα δεν υπάρχει. Χαρακτηρίζεται θα έλεγα η κοινωνία μας από έναν αχαλίνωτο **Υπερατοκισμό** που ο καθένας μας είτε στον χώρο της δουλειάς, είτε στο άμεσο οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον δύσκολα επικοινωνεί με τον πλησίον του.

Το ίδιο πρόβλημα εντοπίζεται και υπάρχει και στις σχέσεις πολίτη -Κράτους, Περιφέρειας- Κέντρου και Επιχειρήσεων με το Κράτος αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Η τελευταία περίπτωση θα έλεγα, για την τοπική και ελληνική πραγματικότητα, δηλαδή για τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων όχι μόνο είναι ανύπαρκτη, αλλά πολλές φορές τη θέση της έχει καταλάβει η εχθρότητα που καλλιεργείται ιδίως από τον Αδέμιτο Ανταγωνισμό. Αλλά και μέσα στην ίδια την επιχείρηση ο εργαζόμενος και ο εργοδότης αντιπαράτιθενται με σκληρότητα. ΔΕΝ Συνεργάζονται. Ακόμη αρνούμεθα να δεχθούμε τον όρο " Κοινωνικοί Εταίροι" που η Ε.Ε. έχει κάνει κεντρική ιδέα της στο χώρο της δουλειάς και της συνεργασίας κατά την εξάσκηση της εξουσίας σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Εμείς ακόμη επιμένουμε με τον τρόπο μας, με τις εκφράσεις μας, με τα έργα μας, ότι υπάρχουν δύο αντίπαλα στρατόπεδα στο χώρο της δουλειάς,

που πάντα θα πρέπει να συγκρούονται. Απομεινάρια ίσως του εμφυλίου πολέμου ή η φύση του έλληνα " ότι πρέπει πάντα να έχω αντίπαλο".

Συνοπτικά, και με βάση τα παραπάνω διακρίνουμε τα εξής επίπεδα:

Α. Στο χώρο της δουλειάς δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των " δύο κοινωνικών εταίρων" και ομοίως δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ επιχειρηματιών, ιδίως Μ.Μ.

Β. Στο τοπικό επίπεδο δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ Τ.Α. και επιχειρήσεων όπως και μεταξύ Κράτους και επιχειρήσεων. Τούτο το τελευταίο εξωτερικεύεται μονίμως από τις τριβές μεταξύ κρατικών υπηρεσιών και Μ.Μ.Ε. **Το χειρότερο όλων** είναι ότι σε τοπικό επίπεδο δεν συνεργάζεται η Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις Μ.Μ.Ε.

Γ. Σε ατομικό επίπεδο οι σχέσεις δεν είναι καθόλου καλές, ακόμη και στο άμεσο και φιλικό περιβάλλον. Κοινός παρονομαστής όλων, η αμφισβήτηση των γνώσεων του άλλου, η αμφισβήτηση του ήθους και της τιμιότητας, της εργατικότητας.

Σήμερα στο σκληρό ανταγωνιστικό κλίμα της Ε.Ε. τουλάχιστον για τις Μ.Μ.Ε. τις Ελληνικές, αυτή η κρίση στη συνεργασία έχει φοβερές επιπτώσεις, αφού μεμονομένες αδύνατες Μ.Μ.Ε. αλλά και αυτοαπασχολούμενοι μικροί Ε.Β.Ε. όλο και περισσότερο συρρικνώνονται από την μεγάλη πίεση που δέχονται από μεγάλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που έχουν ξεπεράσει οργανωτικά προβλήματα και επομένως προβλήματα συνεργασίας.

Είναι χαρακτηριστική η απάντηση του Ford στο ερώτημα που του έτεθη τι θα προτιμούσε να χάσει: Τα Εργοστασιά του ή την οργάνωσή του; Απάντηση: " Σίγουρα τα εργοστασιά μου, διότι για να πετύχω αυτή την οργάνωση χρειάστηκαν δύο γενεές. Είναι δύσκολο να έχω στελέχη που να μπορούν να **συνεργάζονται** αρμονικά μεταξύ τους, να μπορούν να **συνεργάζονται** με τους προϊστάμενους τους και ορδή να **συνεργάζονται** με τους υφισταμένους τους".

Η νοοτροπία εδώ είναι άλλη. Τελείως αντίθετη !!! Θα μπορούσαμε να την αποκτήσουμε και μείς; Είναι δυνατόν και πώς; Έχουμε χρόνο;

Θα αρχίσω από το τελευταίο. Η απάντηση είναι ΟΧΙ. Έχουμε ήδη χάσει τον χρόνο. Χρειαζόμαστε νόμους, δεσμούς, που θα επιβάλλουν τη συνεργασία πρώτα σε τοπικό επίπεδο. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει η κεντρική εξουσία να χάσει μέρος της δύναμής της. Πολύ ωραία το εκφράζει και το προτείνει ο Ζακ Ντελόρ, στη Γ.Σ.του Σ.Ε.Β. Στις 25/5/92 που λέει

ότι " Η αξιοποίηση των ειδικών πλεονεκτημάτων της Ελληνικής Οικονομίας που μπορεί να υπολογίζεται σε μία ενεργό γεωργία, ένα διαφοροποιημένο δίκτυο μεσαίων επιχειρήσεων με μία μακρά παράδοση στις υπηρεσίες..... περνά μέσα από την αποκέντρωση των ευθυνών στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα, κλειδί για τον πολλαπλασιασμό των πρωτοβουλιών και για την ανάπτυξη των συνεργασιών σε τοπικό επίπεδο". Καταλήγει ότι για την επίτευξη των παραπάνω χρειάζεται " η άνθηση του κοινωνικού διαλόγου σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής και βεβαίως μέσα στις ίδιες τις **επιχειρήσεις**".

Η Ενωμένη Ευρώπη στην πράξη έχει δεσμοδετήσει για να πετύχει τα παραπάνω την Ο.Κ.Ε. - την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή -, που αποτελείται από εκπροσώπους των εργοδοτών και εργαζομένων και ζητείται η γνώμη της υποχρεωτικά πάνω σε μεγάλο αριθμό αποφάσεων.

Να λοιπόν η πρόταση. Για να υπάρχει συνεργασία στο χώρο της δουλείας και σε τοπικό επίπεδο, θα πρέπει να δημιουργηθούν δίπλα από τα Δημοτικά και Νομαρχιακά Συμβούλια Τοπικές Ο.Κ.Ε. όπου οι εκπρόσωποι των δύο " Κοινωνικών Εταίρων " θα συμμετέχουν και θα συνεργάζονται και μεταξύ τους και με τους "Ακαδημαϊκούς" στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της κάθε περιοχής, και επομένως προς όφελος των Μ.Μ.Ε.

Για να φτάσουμε όμως στο παραπάνω οργανωτικό σχήμα, θα πρέπει και μία σειρά από άλλους νόμους να εκσυγχρονισθούν, όπως η Επιμελητηριακή και Συνδικαλιστική Νομοθεσία. Σε μας τους Έλληνες Μ.Μ. τα δύο αυτά όργανα είναι ξεχωριστά, εν αντιθέσει με την Γερμανική νομοθεσία και νοοτροπία, όπου στα επαγγελματικά επιμελητήρια συμμετέχουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των επαγγελματιών και στο ίδιο τραπέζι μάλιστα κάθονται και εργάτες του ίδιου κλάδου και συζητούν τα προβλημά τους από κοινού. Τεράστια η διαφορά !!! Εδώ έχουμε νόμους της λογικής "Διαίρει και βασίλευε" και εκεί έχουμε νόμους που υποχρεώνουν με το γάντι την απόλυτη συνεργασία.

Το συνεταιριστικό κίνημα : Δεν μπόρεσε να ανδρωθεί όπως θα έπρεπε να έχει γίνει. Τόσο ο Ν. 602/14 αλλά και ο Ν. 1667/88 παρά το ότι στα τελευταία άρθρα υποχρεώνουν τις κυβερνήσεις να βοηθήσουν για την ανάπτυξη του, στην πράξη τίποτα δεν έγινε. Ή μάλλον το αντίθετο έγινε, όπως τώρα τελευταία η φορολόγηση με 35% που είναι αντικίνητρο σοβαρό για την μη δημιουργία συνεταιρισμών οποιασδήποτε μορφής προμηθευτικού - καταναλωτικού- παραγωγικού Ι.Μ.Ε. κ.λπ. Παλαιότερα είχαμε την κατασυκοφάντηση των συνεταιρισμών για να μην συνεταιριζόμεθα, τώρα που ξεπεράστηκε αυτό, δημιουργούμε αντικίνητρα.

Η δημιουργία **Ενώσεων Συνεταιρισμών** σε τοπικό επίπεδο ή με την μορφή Α.Ε. που μέλη της θα είναι οι Α/βάθμιοι Κλαδικοί Αστικοί Συνεταιρισμοί ή με την μορφή αυτή την παραδοσιακή που ο Ν. 1667/88 θέλει, να είναι η καλύτερη άμυνα κατά των μεγάλων Υπερ-Super Markets που θα διατηρήσουν στη ζωή τις Μ.Μ. επιχειρήσεις μέλη τους. Κάθε ένας ή μία Μ.Μ.Ε. που θα βρεθεί έξω από αυτήν την συνεταιριστική οργάνωση, μοιραίως θα πεδάνει οικονομικά.

Οι συγχωνεύσεις μικρών επιχειρήσεων ατομικού χαρακτήρα χρειάζονται για να γίνουν και φορολογικά κίνητρα.

Οι κοινοπραξίες, οι συνεργασίες μεταξύ των Μ.Μ.Ε. επιχειρήσεων, το "άρμεγμα" των πληροφοριών και η αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας, είναι δυνατόν να γίνουν εάν αλλάξουμε και την παιδεία μας, δηλαδή έρχομαι στο ατομικό επίπεδο που πρωτοαναφέρθηκα.

Τελευταία με το ζόρι μας μπολιάσανε με την νοοτροπία του υπερατοκισμού, ότι είναι ιδίον του χαρακτήρα του Έλληνα. Όμως η ιστορική αλήθεια είναι τελείως διαφορετική. Σαν λαός εμείς είμαστε οι πρώτοι που και εδώ διδάξαμε τις "συνεργασίες". Το κοινό των Αρκάδων-η Αχαϊκή Συμπολιτεία - η Αθηναϊκή Συμμαχία - νεώτερα ο Συνεταιρισμός στα Αμπελάκια η ένδερμη υποστήριξη των Ελλήνων από εποχής Στράβωνος (1ος αι. π.χ.) για την δημιουργία της Ε.Ε., "Συνεργασία" είναι και αυτή. Αλλά και αυτός ο όρκος του Μ. Αλεξάνδρου που καταλήγει: "Από μέρους μου σας θεωρώ όλους ίσους, λευκούς ή μελαμγούς και θα ήθελα να μην είσθε απλοί υπήκοοι της κοινοπολιτείας μου αλλά μέτοχοι, όλοι Συνεταίροι" δείχνει ξεκάθαρα το τι πρέπει να κάνουμε

Όσο περισσότερο συνεργαζόμαστε, όσο περισσότερο συνεταιριζόμαστε, τόσο περισσότερο **ΕΙΜΑΣΤΕ ΕΛΛΗΝΕΣ!**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

MARKETING ΓΙΑ ΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχει αρχίσει να γίνεται κοινή συνείδηση στους Έλληνες επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρηση τους πρέπει να εφαρμόζουν τις σύγχρονες αντιλήψεις του Marketing.

Σήμερα οι επιχειρήσεις με το Marketing προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σε ένα περιβάλλον, που μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή, πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά, από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης. Ο έξυπνος επιχειρηματίας σε καμία περίπτωση δε θα προχωρήσει στην παραγωγή ενός προϊόντος, εάν δεν έχει εξακριβωθεί πως υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν, επομένως δεν υπάρχει θέμα παραγωγής ενός προϊόντος, εάν δεν είναι δυνατόν να πουληθεί.

Ορισμένοι επιχειρηματίες πιστεύουν πως στον περίπλοκο σύγχρονο κόσμο, για να διευδύνεις σωστά μία επιχείρηση είναι, βασικά, ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Η απόφαση για την επιλογή μιας λύσης από τις διάφορες εναλλακτικές πρέπει να βασίζεται σε θεμελιωμένες πληροφορίες και όχι σε άπλες προαισθήσεις και υποθέσεις. Ο Έλληνας βιοτέχνης έχει αρχίσει να απομακρύνεται πια από τις λύσεις, που βασίζονται στη διαίσθηση και προσανατολίζεται, από τη δύναμη των πραγμάτων, προς τα νέα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους του Marketing.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ MARKETING

Marketing στο σημερινό κόσμο που τον χαρακτηρίζουν τόσες ιδέες, μόδες και τεχνολογίες που συνεχώς αλλάζουν, σημαίνει να μπορεί κανείς να προσδιορίζει ποιές είναι οι σημερινές ανάγκες της πελατείας του και ποιές θα είναι οι αυριανές της ή ακόμα οι ανάγκες της, ας πούμε, σε μερικά χρόνια από σήμερα. Σημαίνει ακόμα το να προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές, με την προϋπόθεση βέβαια ότι μπορεί να το κάνει εξασφαλίζοντας κέρδος για την επιχείρησή του. Ενώ το ότι "πουλάς" σημαίνει απλώς ότι είσαι σε θέση να διαθέτεις τα προϊόντα που σήμερα παράγεις. Marketing σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη, το μέλλον της επιχείρησής σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής κ.λ.π. και πάντα νάχεις στο νου πώς θα μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίζει κέρδος.

Η διάκριση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ τις απασχολούν οι σημερινές πωλήσεις τους, δεν δίνουν την προσοχή που πρέπει στον προγραμματισμό των πωλησεών τους στο μέλλον. Αν όλο το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στο ότι θα παραχθεί και στο τι θα πουληθεί σήμερα, μπορεί αυτό να εμποδίζει να προβλεφθούν οι αυριανές ανάγκες της πελατείας από την οποία σε τελική ανάλυση, η επιχείρηση εξαρτάται.

Η επαφή με τους πελάτες πρέπει να είναι συνεχής. Για να μπορεί έτσι η επιχείρηση να προσαρμοστεί αν χρειαστεί την παραγωγή της και ακόμα για να επακταθεί σε καινούργιες αγορές για τα προϊόντα της.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η μέθοδος για τον προγραμματισμό της Στρατηγικής Μάρκετινγκ μπορεί να χωριστεί σε δύο φάσεις:

- 1) Καθορισμός της κατηγορίας των πελατών, των οποίων τις συγκεκριμένες ανάγκες επιθυμεί να ικανοποιήσει η επιχείρηση και,
- 2) Ανάπτυξη Μάρκετινγκ- Μίξ.

Το ειδικό τμήμα της αγοράς, που θα επιλέξει η επιχείρηση να εξυπηρετήσει είναι εκείνο, που θα καθορίσει τους ειδικούς στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Μάρκετινγκ-Μίξ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά.

Το Μάρκετινγκ-Μίξ είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από

τα στοιχεία : του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας.

Πάντως τα στοιχεία αυτά δεν απαρτίζουν μόνα τους το Μάρκετινγκ-Μίξ. Το Μάρκετινγκ-Μίξ είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μία σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της, σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι ο βιοτέχνης συνειδητοποιεί ότι αν υπάρξει κάποια μεταβολή σε ένα από τα στοιχεία του Μάρκετινγκ-Μίξ τότε επηρεάζεται και η ισορροπία των άλλων.

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα στοιχεία του Μάρκετινγκ-Μίξ ξεχωριστά.

Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η διαδικασία του Μάρκετινγκ αρχίζει με την αναγνώριση και διαπίστωση μιας ανάγκης. Η ανάγκη αυτή πρέπει τότε να συσχετιστεί με μία ομάδα συγκεκριμένων καταναλωτών. Έτσι, το πρώτο μέλημα του βιοτέχνη είναι να βρεί ποιό είναι οι καταναλωτές, που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Οι αγορές, εξάλλου, αποτελούνται από άτομα, από ανθρώπους, όχι από πράγματα. Την έννοια της αγοράς την αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα διάφορα οικονομούντα άτομα μιας κοινωνίας. Για την νοικοκυρά, αγορά σημαίνει το χώρο, όπου πηγαίνει, για να γωνίσει. Για τον καταστηματάρχη σημαίνει το σημείο, που πηγαίνει, για να προμηθεύει τα εμπορεύματά του. Για τον βιοτέχνη παιδικών ενδυμάτων τον πληθυσμό, που έχει ηλικία από 0-12 ετών κ.λ.π.

Αγορά σημαίνει ένα συγκεκριμένο τμήμα του καταναλωτικού κοινού με χαρακτηριστικά, που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και το οποίο μπορεί να μετρηθεί. Βασικό λοιπόν στοιχείο για τον επιχειρηματία είναι να αναγνωρίσει τον στόχο του και να τον μετρήσει. Η αναγνώριση του στόχου μας οδηγεί στην απομόνωση του τμήματος εκείνου της αγοράς προς το οποίο θα κάνει την προσφορά της η επιχείρηση.

Η αγορά, όπως αναλύθηκε παραπάνω, είναι το σύνολο των καταναλωτών. Οι καταναλωτές όμως είναι διεσπαρμένοι σε γεωγραφική έκταση και διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά και διάφορα χαρακτηριστικά στην ίδια ή και άλλη γεωγραφική έκταση. Με άλλα λόγια η αγορά δεν μπορεί ποτέ να εννοηθεί σαν ομοιογενείς, αλλά απαρτίζεται από πολλά τμήματα. Η μελέτη και η ανάλυση αυτών των τμημάτων θα οδηγήσει σε μία πληρέστερη εκμετάλευση των ευκαιριών της αγοράς. Σαν ορισμό, λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως: " τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί σαν μία μικρότερη εξειδικευμένη αγορά" .

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ έχει δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η επιλογή του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, που ενδιαφέρει την επιχείρηση και ο δεύτερος στόχος είναι η επιλογή της κατάλληλης προσφοράς της επιχείρησης προς το συγκεκριμένο αυτό τμήμα της αγοράς.

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

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολλά κριτήρια. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών θα εξαρτηθεί από την αγορά, που εξετάζεται. Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται, συνήθως, με βάση το εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, τη μορφωσή τους, τη γεωγραφική θέση, τον τρόπο ζωής τους, την προσωπικότητά τους, τη συμπεριφορά των αγοραστών κ.λ.π.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Απ' όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, προκύπτει πως η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθά στην καλύτερη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Οι βασικότερες μεθοδοί τμηματοποίησης της αγοράς είναι:

- α) Όταν η επιχείρηση μπορεί να παράγει ένα μόνο προϊόν και να προσπαθήσει να προσελκύσει τους αγοραστές μόνο με ένα πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Αυτό ονομάζεται αδιαφοροποίητο Μάρκετινγκ
- β) Μπορεί, επίσης, μία επιχείρηση να προσφέρει διαφορετικά προϊόντα για κάθε τμήμα της αγοράς και αυτό ονομάζεται διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ

γ) Τελικά η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις προσπάθειες της σε ένα ή σε ορισμένα προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς. Αυτό ονομάζεται συγκεντρωμένο Μάρκετινγκ.

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο βιοτέχνης θα πρέπει να εξετάζει και την συμπεριφορά του καταναλωτή. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί η προσπάθεια για την ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται μόνο αν είμαστε γνώστες της συμπεριφοράς του. Όμως η γνώση πρέπει να στηρίζεται περισσότερο σε γεγονότα παρά σε υποθέσεις και εικασίες. Η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή δεν απέχει πολύ από τη μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Οι ψυχολογικοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην συμπεριφορά του καταναλωτή είναι τα κίνητρα και οι διαδέσεις.

ΚΙΝΗΤΡΑ

Το κίνητρο είναι μία κατάσταση, η οποία ωθεί τα άτομα προς την εκπλήρωση των σκοπών τους. Με άλλα λόγια κίνητρο δεν είναι η ιδιότητα ενός προϊόντος, ούτε μέρος της διαφήμισης, ή της ικανότητας ενός πωλητού για την πώληση ενός προϊόντος. Το κίνητρο βρίσκεται στον ψυχολογικό και πνευματικό κόσμο του καταναλωτή, στου οποίου δεσπάζει και τον επηρεάζει, ώστε να επιζητεί την ικανοποίηση του. Έτσι, κανείς δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει κίνητρα. Η επιτυχία σε μία έρευνα Μάρκετινγκ θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του ερευνητή να ερευνήσει τα βασικά κίνητρα, τα οποία βρίσκονται πίσω από τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Στην σημερινή κοινωνία της αφθονίας, οι ψυχογενετικές ανάγκες αυξήθηκαν σημαντικά και η ικανοποίησή τους αποτελεί τον κυριότερο στόχο των προσπαθειών του Μάρκετινγκ. Η διαπίστωση μιας ανάγκης - ένα αίσθημα συνειδητό ή ασυνειδητό ότι κάτι λείπει ή ότι κάτι επιθυμεί - ωθεί

το άτομο στο να συμπεριφέρεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή. Μόλις ο καταναλωτής φτάσει στο στάδιο της ανάγκης το περιβάλλον θα του δώσει ιδέες, οι οποίες θα του καθορίσουν το είδος και την κατεύθυνση των ενεργειών του, π.χ. η συμπεριφορά ενός διαγασμένου ατόμου θα προσδιοριστεί από τον αριθμό και το περιεχόμενο των επιδράσεων στις οποίες θα εκτεθεί σε μία δεδομένη στιγμή. Το άτομο αυτό μπορεί να αποφασίσει να αγοράσει ένα αναγκαστικό της μάρκας χ αντί της

μάρκας γ ή ακόμη νερό και τούτο διότι η αποφασή του έχει επηρεασθεί από μία διαφήμιση ή επειδή το αναγκυτικό της μάρκας χ είναι διαδέσιμο αμέσως.

ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ

Ένας άλλος ψυχολογικός παράγοντας ο οποίος επιδρά στη συμπεριφορά του καταναλωτή είναι οι διαθέσεις. Η κατανόηση των διαθέσεων του καταναλωτή από άποψη Μάρκετινγκ είναι σημαντική για δύο λόγους:

- 1) Η συνιδισμένη διάθεση ενός ατόμου καθορίζει σε ένα μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται μία δεδομένη κατάσταση και
- 2) Οι διαθέσεις έναντι ορισμένων προϊόντων, επηρεάζουν την ποσότητα των πληροφοριών τις οποίες οι καταναλωτές θα αποδεχτούν σαν αξιόπιστες για αυτά τα προϊόντα, π.χ. εάν ένα άτομο έχει αρνητικές διαθέσεις απέναντι σε μία επιχείρηση, τότε στο μέλλον όλες οι αρνητικές πληροφορίες για την επιχείρηση αυτή θα γίνονται ευκολότερα αποδεκτές παρά οι θετικές. Για το λόγο αυτό, για να διατηρηθεί μία επιχείρηση στη ζωή, πρέπει η διοικησής της να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει τις ευνοϊκές διαθέσεις των καταναλωτών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Εφόσον οι διαθέσεις επηρεάζουν τις αντιδράσεις του ατόμου, σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης και τους ανθρώπους, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαδικασία σχηματισμού και αναπτυξή τους. Ο σχηματισμός μιας διάθεσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι σπουδαιότεροι είναι οι παρακάτω:

A) ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ : Ο πολιτισμός αντιπροσωπεύει έναν τρόπο ζωής. Αποτελείται από έθιμα, παραδόσεις κ.λπ. τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, μέσα στο πλαίσιο του κοινωνικού περιβάλλοντος, στο οποίο βρίσκεται. Έτσι οι πολιτιστικές επιδράσεις παίζουν σπουδαίο ρόλο στο σχηματισμό των διαθέσεων του ατόμου.

B) Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ : Οι περισσότερες διαθέσεις αποκτούνται σε νεαρά ηλικία από το στενό οικογενειακό περιβάλλον του ανθρώπου και οι διαθέσεις των περισσότερων παιδιών αντιστοιχούν με τις διαθέσεις των γονιών τους.

Γ) Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ: Επίδραση στις διαθέσεις του ατόμου ασκεί, επίσης η προσωπικότητά του. Αυτή αποτελείται από τις λεπτομέρειες του χαρακτήρα και τους τρόπους του φέρεσαι, οι οποίοι τρόποι διακρίνουν ένα άτομο από τα άλλα.

Δ) Η ΠΕΙΡΑ: Η επίδραση της προσωπικής πείρας είναι σημαντικό για το σχηματισμό των διαθέσεων. Πολλές φορές μία εμπειρία μπορεί να μορφοποιήσει τις διαθέσεις κατά αμετάβλητο τρόπο.

ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Έρευνα Μάρκετινγκ είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων, που έχουν σχέση με κάθε πρόβλημα, που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας, σε ένα ορισμένο χώρο και χρόνο.

Σήμερα στη σύγχρονη κοινωνία η έρευνα Μάρκετινγκ είναι η πυξίδα, που προσανατολίζει την επιχείρηση από τις επενδύσεις και τη δημιουργία των προϊόντων, μέχρι τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Η έρευνα όμως αυτή πρέπει να είναι εποικοδομητική, να μην καταδικάζει μόνο, αλλά και να δείχνει νέους ορίζοντες και λύσεις. Γιατί σκοπός αυτής είναι να προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιεί πιο αποτελεσματικά τους στόχους της.

Οι όροι “ Έρευνα Μάρκετινγκ” και “ Έρευνα της αγοράς” χρησιμοποιούνται πολλές φορές σαν να είναι ταυτόσημοι, για αυτό χρειάζεται να γίνει αντιδιαστολή των δύο αυτών όρων.

Έρευνα Μάρκετινγκ, είναι η συνεχής συλλογή, καταγραφή και ανάλυση στοιχείων, είτε πρόκειται για προϊόντα, είτε πρόκειται για υπηρεσίες με κερδοσκοπική χρήση. Ενώ έρευνα της αγοράς είναι μέρος της έρευνας Μάρκετινγκ και ασχολείται με το μέγεθος, τη σύνδεση και τα άλλα χαρακτηριστικά μιας αγοράς. Η έρευνα Μάρκετινγκ αποτελεί μία λογική συνέπεια και μία άμεση εφαρμογή της αποδοχής της ιδέας του σύγχρονου Μάρκετινγκ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει βασικά να ικανοποιούν τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Οι κατασκευαστές θα πρέπει πρώτα από όλα να εντοπίσουν ποιές είναι αυτές οι ανάγκες. Δυστυχώς όμως πληροφορίες σχετικά με τα κίνητρα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή δεν είναι έτοιμες για τον βιοτέχνη και γι'αυτό θα πρέπει να τις αναζητήσει. Έτσι ο βιοτέχνης θέτει στην υπηρεσία του την έρευνα Μάρκετινγκ για να συλέξει αυτές τις πληροφορίες.

ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Για να διατηρηθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης να αναπτύσσεται ή καμιά φορά και για να εξασφαλιστεί η ίδια της η επιβίωση θα χρειαστεί

ίσως να παράγει και νέους τύπους προϊόντων. Από την φύση τους αυτές οι πρωτοβουλίες φέρνουν μαζί τους πολλούς κινδύνους, γιατί πολλά από τα καινούργια προϊόντα που εμφανίζονται στην αγορά δύσκολα κατορθώνουν να καθιερωθούν. Για να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι αυτοί υπάρχουν ορισμένα βασικά πράγματα που θα πρέπει να προσεχτούν.

- Σωστή και προσεχτική έρευνα για το μέγεθος της αγοράς, για το ύψος της τιμής στην οποία θα μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίζει αρκετή πελατεία κ.λ.π.

- Προσεχτικός ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος.

- Σωστή επιλογή του χρόνου για την παρουσίαση του νέου προϊόντος.

- Δοκιμαστικές πωλήσεις και προσεχτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

- Καλά σχεδιασμένη πολιτική για την προώθηση των πωλήσεων και καλό δίκτυο διανομής.

Πάντως, πριν ο επιχειρηματίας προχωρήσει στην παραγωγή ενός καινούργιου τύπου προϊόντος, πρέπει να είναι σίγουρος ότι έχει εκτιμήσει σωστά τι σημαίνει αυτή του η απόφαση και για τα αποθέματα που πρέπει η επιχείρησή του να διατηρεί για το δίκτυο πωλήσεων που θα πρέπει να συντηρεί και για τα μέσα παραγωγής στους πελάτες του.

ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ Η ΦΥΣΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ.

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και με το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν το προϊόν αυτό δεν βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όταν δηλαδή το ζητήσει ο καταναλωτής.

Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων, όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να αποκτήσει τα προϊόντα, τα οποία επιθυμεί, όσο το δυνατόν ευκολότερα. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού η Διεύθυνση Μάρκετινγκ εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες οι οποίες μπορούν να συνομίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες:

A) Λειτουργίες, οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης, της κυριότητας (αυτό συνήθως λέγεται αγοραπωλησία) και

B) Λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή, τη μεταφορά, την αποθήκευση και τον έλεγχο των αποθεμάτων.

Αυτή η συμβολή των στοιχείων του συστήματος διανομής είναι μεγάλη στο Μάρκετινγκ - Μίξ αφού με αυτά παραδέχονται η τυπική χρησιμότητα, η χρονική χρησιμότητα και η χρησιμότητα της κυριότητας.

Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Κατά την ανάπτυξη των τριών προηγούμενων κεφαλαίων αποδείχτηκε ότι, για να πουληθεί ένα προϊόν πρέπει να ικανοποιεί μία συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή, πρέπει, επίσης, να επιλεγεί το κατάλληλο δίκτυο διανομής και η κατάλληλη τιμή πωλησής του.

Εν τούτοις, όλες οι παραπάνω αποφάσεις και ενέργειες δεν επαρκούν προκειμένου να πουληθεί ένα προϊόν. Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνει το προϊόν της, για να πληροφορήσει τους καταναλωτές του τμήματος αυτού περί υπάρξεως του προϊόντος, τονίζοντας συγχρόνως τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτηματά του.

Έτσι η επιχείρηση δια μέσου των στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας προσπαθεί να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή ότι αυτή η ίδια είναι η καλύτερη πηγή ικανοποίησης αναγκών και ότι το προϊόν το οποίο του προσφέρει, θα ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη του.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει ορισμένες αποφάσεις προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχειρησής του. Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων, που θα χρησιμοποιηθούν, θα εξαρτηθούν από την ιδιομορφία του προϊόντος και των καταναλωτών αυτού.

Η προώθηση πραγματοποιείται με τις παρακάτω μεθόδους:

1. Των δημόσιων σχέσεων: Δια των δημόσιων σχέσεων η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής της ίδιας και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της. Το κοινό αυτό πεδίο εμπειρίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή εκείνων, προς τους οποίους απευθύνει τα μηνυμάτά της. Έτσι οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν τη βάση της προωθητικής προσπάθειας της επιχείρησης.

2. Της διαφήμισης: Με τη διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς, προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της.

3. Της προσωπικής πώλησης: Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση έρχεται με τις πωλήσεις της σε απευθεία επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της.

4. Των ειδικών προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων: Η μέθοδος αυτή ενισχύει τις δύο προηγούμενες και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που διεγείρουν τους καταναλωτές να προλάβουν την αγορά ενός προϊόντος. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα αυτής της μεθόδου είναι: οι εκθέσεις, η διακόσμηση των καταστημάτων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κ.λ.π.

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω μεθόδους και μέσα προώθησης των πωλήσεων τίθεται το ερώτημα της επιλογής. Πώς ο επιχειρηματίας θα επιλέξει τις μεθόδους και τα μέσα εκείνα, τα οποία θα επιδράσουν περισσότερο αποτελεσματικά για την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος της επιχειρήσής του; Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια γενική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων, η οποία θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις και για τα διάφορα προϊόντα, τα οποία παράγονται και πουλιούνται στη χώρα μας. Από πείρα είναι γνωστό ότι διάφορα είδη προϊόντων και υπηρεσιών απαιτούν διαφορετικές μεθόδους και τρόπο προώθησης των πωλήσεων από ότι άλλες. Ακόμη και εντός του ιδίου κλάδου βιομηχανίας είναι δυνατόν οι διάφορες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διαφορετική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων.

Η πείρα έχει δείξει ότι οι υφιστάμενες διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς επίσης και οι διαφορές στην πολιτική του προϊόντος, των δικτύων διανομής και της τιμολογιακής πολιτικής απαιτούν διαφορετική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων προκειμένου η επιχείρηση να έχει επικερδή αποτελέσματα.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μιας ευνοϊκής "γνώμης" στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται και έτσι να συμβάλλει στην παραγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Το στοιχείο της πληρωμής στον ορισμό της διαφήμισης είναι απαραίτητο, διότι αν δεν υπάρχει, θεωρείται δημοσιότητα. Η διαφήμιση ταξινομείται σε δύο κατηγορίες:

- 1) Την διαφήμιση του προϊόντος.
- 2) Την διαφήμιση της επιχείρησης παραγωγής του προϊόντος.

Η τελευταία αυτή έχει σκοπό την αύξηση της φήμης της επιχείρησης και όχι ενός προϊόντος αυτής. Παρακάτω θα ασχοληθούμε με τη διαφήμιση του

προϊόντος και τούτο διότι αυτή αποτελεί μία από τις βασικότερες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων ενός προϊόντος. Η διαφήμιση του προϊόντος χρησιμοποιείται από τον επιχειρηματία για την πραγματοποίηση των παρακάτω εργασιών:

- 1) Να προωθήσει την πώληση του προϊόντος των δια μέσου των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, οι οποίες ήδη διαθέτουν το προϊόν.
- 2) Να βοηθήσει την πώληση μιας μάρκας προϊόντος με το να παρέχει στους καταναλωτές πληροφορίες π.χ. το όνομα και τη διεύθυνση των λιανοπωλητών, οι οποίοι διαθέτουν το συγκεκριμένο προϊόν κ.α.
- 3) Όταν το προϊόν πωλήται κατ'οίκον, να βοηθήσει την πωλησή του.
- 4) Να βοηθήσει την πώληση ενός προϊόντος δια μέσου ενός δικτύου διανομής ή να διευρύνει το δίκτυο διανομής ενός παλαιού προϊόντος.
- 5) Να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, έτσι ώστε να επιδεικνύουν, διαφημίζουν και πουλάνε το προϊόν τους ενεργά.
- 6) Να ουδετεροποιήσει την προωθητική προσπάθεια μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας. Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση είναι πιθανό να παρατηρηθεί ότι η διαφήμιση μπορεί να κατευθύνεται.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΔΗΣΗ

Η προσωπική πώληση είναι το δεύτερο κατά σειρά σπουδαιότητας στοιχείο του συστήματος επικοινωνίας. Αυτή συνεπάγεται την άμεση επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ πωλητή ή αντιπρόσωπου και του πιθανού αγοραστή. Ο σκοπός μιας τέτοιου είδους προσωπικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποβλέπει:

- 1) Στη λήψη μιας παραγγελίας
- 2) Να πείσει τους λιανοπωλητές να προωθούν και να επιδεικνύουν το προϊόν κατάλληλα.
- 3) Να εξασφαλίσει τη συνεργασία του χονδρέμπορου έτσι ώστε να προωθεί τα προϊόντα του κατασκευαστεί ενεργά
- 4) Να ενημερώσει τους καθοδηγητές γνώμης σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Η προσωπική πώληση διαφέρει από τη διαφήμιση στο ότι με την πρώτη το μήνυμα μεταφέρεται δια μέσου της προσωπικής επαφής, ενώ με τη διαφήμιση το μήνυμα μεταφέρεται με οποιοδήποτε μη προσωπικό μέσο, όπως λ.χ. οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η τηλεόραση, ή δια μέσου των διαφόρων εκδόσεων των επιχειρήσεων. Η βασικότερη όμως διαφορά των δύο αυτών στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι

ενώ ο πωλητής έχει την ικανότητα να προσαρμόσει το μήνυμά του σύμφωνα με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, και τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή, το μήνυμα της διαφήμισης παραμένει το ίδιο για όλους τους πιθανούς αγοραστές. Εν τούτοις, το μήνυμα της διαφήμισης έχει μεγαλύτερη ποσοτική εμβέλεια, δηλαδή θα το δούν ή θα το ακούσουν όλοι σχεδόν οι αναγνώστες, θεατές ή ακροατές από το μέσον εκείνο, το οποίο μεταφέρει το μήνυμα.

ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Το στοιχείο του συστήματος επικοινωνίας περιλαμβάνει διάφορα βραχυπρόθεσμα προγράμματα τα οποία έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν μία ταχεία αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι από τα προγράμματα αυτά είναι οι εκπτώσεις, οι διάφοροι ειδικοί διαγωνισμοί, τα λαχειοφόρα κουπόνια, τα οποία μπορούν να ανταλλαγούν με δώρα, κουπόνια τα οποία προσφέρουν σε αυτόν που τα έχει μια έκπτωση, η διανομή δωρεάν δειγμάτων ή απονομή βραβείων ή δώρων κ.α. Εφόσον οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούν ισχυρά κίνητρα για μια άμεση αγοραστική ενέργεια των καταναλωτών, μπορούν επίσης να ονομαστούν και "αναγκαστικές μέθοδοι". Ο σκοπός της παρότρυνσης αυτής είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται περί "ευκαιρίας" ή ότι αγοράζει κανείς κάτι, πληρώνοντας σχεδόν τίποτα. Σχετικές με τις παραπάνω μεθόδους είναι και οι διάφορες μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές για τους μεσολαβούντες εμπόρους, όπως είναι οι διάφορες ειδικές εκπτώσεις για τις οποίες αναφερθήκαμε.

Τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν μία ισχυρή εντύπωση στο σημείο της αγοράς, μπορούν όμως να εξυπηρετούν και άλλους στόχους όπως είναι οι παρακάτω:

- 1) Να προτρέπουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.
- 2) Να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος που κυκλοφορεί ήδη.
- 3) Να προλάβουν την απώλεια παλαιών πελατών, που προέρχεται από ισχυρό ανταγωνισμό.

4) Να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξή και προώθηση ενός προϊόντος.

5) Να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους πωλητές της επιχείρησης .

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη χρήση των ειδικών προγραμμάτων για την προώθηση των πωλήσεων. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η χρήση των ειδικών αυτών προγραμμάτων είναι επιβλαβής, αφού απομακρίνουν την προσοχή των καταναλωτών από τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και από τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και ότι τελικά η προσοχή των καταναλωτών απορροφάται από τους διάφορους διαγωνισμούς, βραβεία ή από τις διάφορες προσφερόμενες ευκαιρίες. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι τα ειδικά προγράμματα για την προώθηση των πωλήσεων είναι χρήσιμα , γιατί παρακινούν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη διανομή δωρεάν δειγμάτων και ότι πολλές φορές εξουδετερώνουν τις προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων των ανταγωνιστών.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΎΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Η απόφαση του επιχειρηματία για την επιλογή και χρησιμοποίηση των κατάλληλων στοιχείων στο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων είναι στενά συνδεδεμένη με την απόφαση του καθορισμού του ύψους της δαπάνης για την εκτέλεση του προγράμματος αυτού.

Κατά τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων, λαμβάνεται υπόψη το κόστος έναντι της αναφερόμενης ωφέλειας από κάθε ένα στοιχείο του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων. Έτσι θεωρητικά το ύψος της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι επικερδές μέχρι του σημείου εκείνου, κατά το οποίο κάθε πρόσθετη μονάδα κόστους για την προώθηση αποφέρει τουλάχιστον μία πρόσθετη μονάδα κέρδους. Εν τούτοις ο καθορισμός του ορισμού μεγέθους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως τον ανταγωνισμό. Ο καθορισμός του ύψους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι βασικής σημασίας, αφού η τελική απόφαση θα επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων και επομένως τα κέρδη της επιχείρησης. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι οι οποίες υποβοηθούν τον επιχειρηματία να καθορίσει το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων. Ο σπουδαιότερες από αυτές είναι οι παρακάτω:

1) Η μέθοδος του ποσοστού επί του κύκλου εργασιών: Με τη μέθοδο αυτή το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων καθορίζεται σαν ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών των προηγούμενων ετών. Το ποσοστό αυτό είναι δυνατόν να είναι σταθερό για μια περίοδο ετών ή να αλλάζει από έτος σε έτος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολύ γιατί είναι απλή και ο υπολογισμός εύκολος.

2) Η μέθοδος του ποσοστού επί των κερδών: Τα πραγματοποιηθέντα κέρδη της προηγούμενης περιόδου αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων της τρέχουσας περιόδου. Η μέθοδος αυτή είναι εξίσου απλή με την προηγούμενη όμως είναι δύσκολη η πρόβλεψη της πορείας των κερδών για την τρέχουσα περίοδο.

3) Η μέθοδος της αντιγραφής των προϋπολογισμών των ανταγωνιστών: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από τις μικρές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές καθορίζουν το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων βάσει παρόμοιου προϋπολογισμού μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο καθορισμός του ύψους του προϋπολογισμού αυτού δε στηρίζεται στα πραγματικά εσωγενή στοιχεία της επιχείρησης αλλά σε εξωγενή μη πραγματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες κάνουν συχνά το λάθος να παραμελούν το οργανωτικό μέρος της παραγωγής τους. Πολλές φορές το λάθος ξεκινάει από το ότι ο επιχειρηματίας συγκεντρώνει την προσοχή του σε κάποια άλλη λειτουργία. Όπως π.χ. να σκέφτεται μόνο πως θα πουλήσει τα προϊόντα που παράγει ή ακόμα πως θα δημιουργήσει καινούργια προϊόντα. Συνήθως ο επιχειρηματίας σκέφτεται "Αν μπορούσα να πουλήσω πιο πολλά τα κέρδη μου θα αυξάνονταν". Έτσι οι περισσότεροι επιχειρηματίες εστιάζουν την προσοχή τους στις πωλήσεις και φυσικά στο κέρδος με αποτέλεσμα να παραμέλουν άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

Άλλοτε πάλι αν και φροντίζει τη φάση της παραγωγής μπορεί να το κάνει με λάθος τρόπο. Ένας πραγματικά πολύ επιδέξιος τεχνίτης μπορεί να σπαταλάει τον καιρό του σε λεπτομέρειες αντί να κατευθύνει την φροντίδα του σε γενική επίβλεψη.

Και ο ένας και ο άλλος τύπος επιχειρηματία χάνουν ευκαιρίες να αυξήσουν τα κέρδη τους γιατί, στην ουσία, δεν καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν το θέμα της παραγωγής με οργανωτικό πνεύμα. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε βασικές αρχές για τον συντονισμό των διαφόρων παραγόντων που οδηγούν σε αποδοτική παραγωγή και θα τονίσουμε τις διάφορες πλευρές της παραγωγής που χρειάζονται οργάνωση:

- A) Τους συντελεστές παραγωγής (φύση , εργασία , κεφάλαιο)
- B) Τον ποιοτικό έλεγχο
- Γ) Τον προγραμματισμό της παραγωγής
- Δ) Τις "Νόρμες" - Στάνταρτς απόδοσης.

Α. Συντελεστές παραγωγής.

Σκοπός της οικονομικής δραστηριότητας του ανθρώπου είναι η παραγωγή αγαθών για την κάλυψη των αναγκών του. Για την παραγωγή των αγαθών χρειάζονται διάφορα οικονομικά μέσα που με κατάλληλο συνδυασμό συντελούν στην παραγωγή των αγαθών. Τα μέσα αυτά καλούνται:

ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι συντελεστές της παραγωγής διακρίνονται συνήθως σε τρεις βασικές κατηγορίες : φύση, εργασία και κεφάλαιο.

Στις Μ.Μ.Ε. οι συντελεστές παραγωγής που απασχολούνται είναι η εργασία και το κεφάλαιο.

1. Συντελεστής Εργασίας.

Ο συντελεστής εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στο συνολικό κόστος παραγωγής. Η τιμή του συντελεστή εργασία είναι ο εργατικός μισθός. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι η τιμή αυτή καθώς επίσης και το ποσοστό συμμετοχής της εργασίας στο κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Για να προσδιορίσουμε το ποσοστό συμμετοχής της εργασίας στο κόστος του προϊόντος κάνουμε μια βασική διάκριση σε

“Άμεσο εργατικό κόστος και Έμμεσο εργατικό κόστος”.

“ Άμεσο εργατικό κόστος” είναι το κόστος των εργατών που έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή όπως π.χ. οι χειριστές της μηχανής. Το άμεσο εργατικό κόστος είναι απαραίτητο να προσδιορηστεί γιατί αποτελεί στοιχείο κόστους των προϊόντων. Μπορεί να υπολογιστεί με τον παρακάτω τρόπο:

Αριθμός εργατών
που απασχολούνται
με το έργο.



Αριθμός ωρών που
απαιτούνται για να
ολοκληρωθεί το έργο.



Ωριαίος
Μισθός κάθε
Εργάτη

=====

ΑΜΕΣΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Ο ωριαίος μισθός πρέπει να περιλαμβάνει το τι πραγματικά κοστίζει ο εργάτης μαζί δηλαδή και με τις εισφορές του εργοδότη για ασφάλισεις κ.λ.π. Ακόμα στο χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια δουλειά θα πρέπει να υπολογίζεται και :

α) ο χρόνος πραγματικής εργασίας, τα διαλείμματα στην διάρκεια της εργασίας

β) ο χρόνος πριν αρχίσει η δουλειά (ζεντύσιμο, ζέσταμα μηχανών, παραλαβή υλικών κ.λ.π.)

γ) ο χρόνος στο τέλος της ημέρας για καθαριότητα, ντύσιμο κ.λ.π.

Ο χρόνος παραγωγής ενός προϊόντος θα πρέπει να κρατήτε σε χαμηλά επίπεδα όσο είναι δυνατόν για να είναι η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπολογίζεται από πριν ο χρόνος που απαιτείται και να υπάρχουν στόχοι για το τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης.

“ Έμμεσο εργατικό κόστος” είναι το κόστος των υπαλλήλων της επιχείρησης που δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή αλλά όμως επιβαρύνουν έμμεσα το κόστος των προϊόντων όπως π.χ. υπάλληλοι γραφείου. Το κόστος του διοικητικού προσωπικού μπορεί να υπολογιστεί έτσι:

$$\frac{\text{Συνολικό κόστος υπαλλήλων}}{\text{Συνολικό κόστος εργατών παραγωγής}} \times 100$$

Ο τύπος αυτός θα μας δώσει ένα ποσοστό π.χ. 20% οπότε θα πρέπει να αυξήσουμε κατά 20% το άμεσο εργατικό κόστος ώστε να γνωρίζουμε τι συνολικά κοστίζει το συγκεκριμένο έργο. Οι έμμεσες αυτές εργατικές επιβαρύνσεις είναι σπουδαίες και θα πρέπει να τις γνωρίζει ο επιχειρηματίας γιατί πολλές φορές επιβαρύνουν πολύ το συνολικό κόστος.

Επίσης ανάλογα με το τι προϊόντα παράγει η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει από πριν αν χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό και αν στην αγορά εργασίας το προσωπικό που χρειάζεται υπάρχει η όχι καθώς επίσης και τι θα της κοστίζει:

2. Ο Συντελεστής Κεφάλαιο.

Ο συντελεστής κεφάλαιο περιλαμβάνει όλα τα αγαθά όπως μηχανήματα, υλικά παραγωγής με την έννοια ότι αποτελείται από αγαθά που έχουν παραχτεί σε προηγούμενο στάδιο της παραγωγής με τη συνεργασία των πρωτογενών συντελεστών της παραγωγής δηλαδή του εδάφους και της εργασίας. Πιο κάτω θα αναλύσουμε τους συντελεστές μηχανήματα και υλικά παραγωγής που είναι τα βασικά συστατικά στοιχεία της παραγωγής.

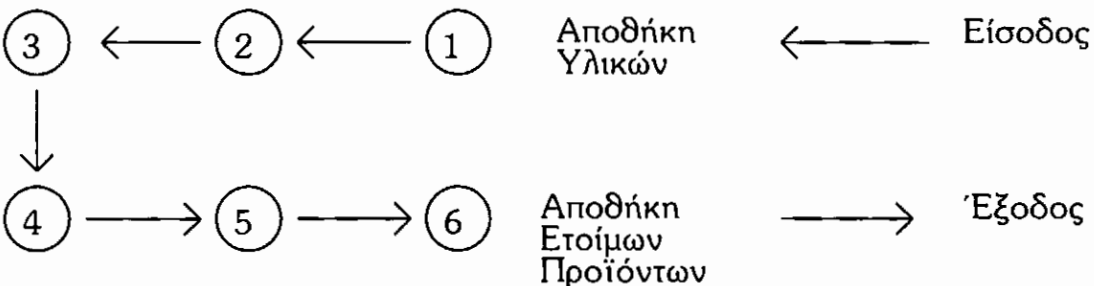
A. ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ

Τα μηχανήματα αποτελούν πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι δύσκολο να αντικατασταθούν και να ρευστοποιηθούν τα πάγια αυτά στοιχεία αγοράζονται για τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν στην παραγωγή ή την πώληση αγαθών.

Έχουν περιορισμένη παραγωγική ζωή και επομένως δεν μπορούν να χρησιμοποιούνται επ' άπειρον. Με την πάροδο του χρόνου συνεχώς εξαντλείται η χρησιμότητά τους με συνέπεια την μείωση της αξίας των μηχανημάτων. Η κανονική και τακτική συντηρησή τους είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η αποδοτικότητά τους. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει για το κάθε μηχάνημα μία καρτέλλα στην οποία θα αναγράφεται όλα τα στοιχεία που αφορούν το μηχάνημα όπως π.χ. την αξία κτήσης, δαπάνες βελτίωσης, επισκευές και συντηρήσεις κ.α. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει κάποιο άτομο το οποίο θα παρακολουθήσει τα μηχανήματα και θα φροντίζει για την καλή λειτουργία αυτών. Τα μηχανήματα θα πρέπει να τοποθετούνται το ένα δίπλα στο άλλο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η διαδικασία της παραγωγής, κάθε χρόνο θα πρέπει να ελέγχεται και να εξετάζεται εάν με τις συνθήκες παραγωγής διαμορφώνονται από χρόνο σε χρόνο η τοποθέτηση των μηχανημάτων είναι πραγματικά εξυπηρετική. Υπάρχουν για το θέμα αυτό δύο "χρυσοί κανόνες":

- Όχι μπρός - πίσω : Η διαδικασία παραγωγής σε διαδοχικές φάσεις υποθέτουμε ότι είναι 1-2-3. Τα μηχανήματα πρέπει να εξυπηρετούν την ίδια σειρά : υλικά παραγωγής στην μία άκρη τελικά προϊόντα και όλα - υλικά και προϊόντα- απομακρυσμένα από το χώρο παραγωγής.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει πως μπορούν να εφαρμοστούν οι δύο αυτοί κανόνες:



Κάθε ώρα που κάποιο μηχάνημα δεν χρησιμοποιείται κοστίζει. Ο βαθμός χρησιμοποίησης των μηχανημάτων πρέπει να διατηρήται όσο πιο υψηλά γίνεται. Για το λόγο αυτό πρέπει να προγραμματίζεται η χρήση των μηχανημάτων. Η καλή χρησιμοποίηση των μηχανημάτων επιτρέπει αύξηση της παραγωγής.

B. ΥΛΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

Με την ονομασία υλικά παραγωγής χαρακτηρίζονται όλα τα είδη υλικών, ανεξάρτητα εάν αυτά είναι πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα προϊόντα ή έτοιμα, τα οποία αγοράζει η επιχείρηση για τους παραγωγικούς της σκοπούς.

Τα υλικά παραγωγής είναι το σημαντικότερο στοιχείο του κόστους παραγωγής. Υπολογίζεται ότι αποτελούν κατά το μέσο όρο το 50% του ολικού κόστους όλων των επιχειρήσεων και όμως δεν δίνεται η σημασία που απαιτείται στην διαχειρισή τους. Πολλοί χαρακτηρίζουν σαν αναπόφευκτη την ζημιά που προκύπτει από φθορές, φύρες κ.λ.π. και αποδίδουν τα αίτια αυτά στην φυσική υπόσταση των υλικών. Η αντίληψη όμως αυτή δεν απόλυτα ορθή. Τα κυριότερα αίτια της ζημιάς οφείλονται πολλές φορές σε μικροκλοπές, απροσεξίες, και γενικά σε κακή διαχείριση, η οποία έχει σαν συνέπεια την ενθάρρυνση των δολιοτήτων. Η καθιέρωση επομένως συστήματος ελέγχου των υλικών, επιβάλλεται χάρη καλύτερου χειρισμού του τόσο σημαντικού αυτού στοιχείου του κόστους.

Έλεγχος του κόστους

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να κρατά στοιχεία για το κόστος των υλικών παραγωγής, και φυσικά για το αντίστοιχο κόστος παραγωγής των ανταγωνιστριων επιχειρήσεων. Έτσι θα γίνεται σύγκριση μεταξύ αυτών. Επίσης ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι η συμβολή του κάθε υλικού στο τελικό κόστος του προϊόντος.

Νέες πρώτες ύλες.

Το γεγονός ότι έως τώρα χρησιμοποιούνται ορισμένα υλικά από την επιχείρηση δεν σημαίνει ότι δεν θα μπορούσαν να αλλάξουν. Νέα υλικά εμφανίζονται στην αγορά πολύ συχνά και μπορούν να υποκαταστήσουν αυτά που μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνται με χαμηλότερο κόστος και με την ίδια απόδοση. Κάθε χρόνο λοιπόν, ο επιχειρηματίας πρέπει να εξετάζει προσεκτικά τα υλικά που χρησιμοποιεί, και πρέπει να τα συγκρίνει με τα άλλα που υπάρχουν στην αγορά.

Έτσι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει:

α) Ποιά ανάγκη της αγορά εξυπηρετεί το προϊόν του

β) Ποιά είναι τα υλικά που του επιτρέπουν να εκπληρώνει το ρόλο του;

γ) Μήπως τα υλικά αυτά έχουν αλλάξει από τότε που το πρωτοπαρήγαγε;

δ) Υπάρχουν άλλα διαθέσιμα υλικά που να συγκεντρώνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα;

- Δουλεύονται πιο εύκολα.
- Είναι φθηνότερα.
- Υπάρχουν πιο πολλές πηγές για τη προμήθεια τους.
- Είναι φθηνότερα στο στοκάρισμα.
- Είναι ευκολότερα στη μεταφορά.

Έλεγχος φύρας

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει τη φύρα του που δημιουργήσε στην παραγωγή. Μπορεί να την συγκεντρώνει για ένα μήνα και μετά να την συγκρίνει με την συνολική ποσότητα υλικών που χρησιμοποιεί. Αυτό θα του δώσει ένα "ποσοστό φύρας". Αφού λοιπόν το προσδιορίσει θα πρέπει να αναρωτηθεί αν :

- Είναι πολύ μεγάλο;
- Σε τι οφείλεται; (Κακό σχεδιασμό προϊόντος, ακατάλληλη μέθοδος παραγωγής, κακή ποιότητα υλικών, ελαττωματικά μηχανήματα ή κακή αποθήκευση;)
- Υπάρχει τρόπος να το αξιοποιήσει;

Προδιαγραφές.

Είναι απαραίτητα να προσδιοριστεί με ακρίβεια η ποσότητα και ο τύπος των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για κάθε προϊόν που παράγεται. Επίσης αυτοί που ασχολούνται με την παραγωγή πρέπει να γνωρίζουν τις προδιαγραφές αυτές.

Έλεγχος Αποδεμάτων.

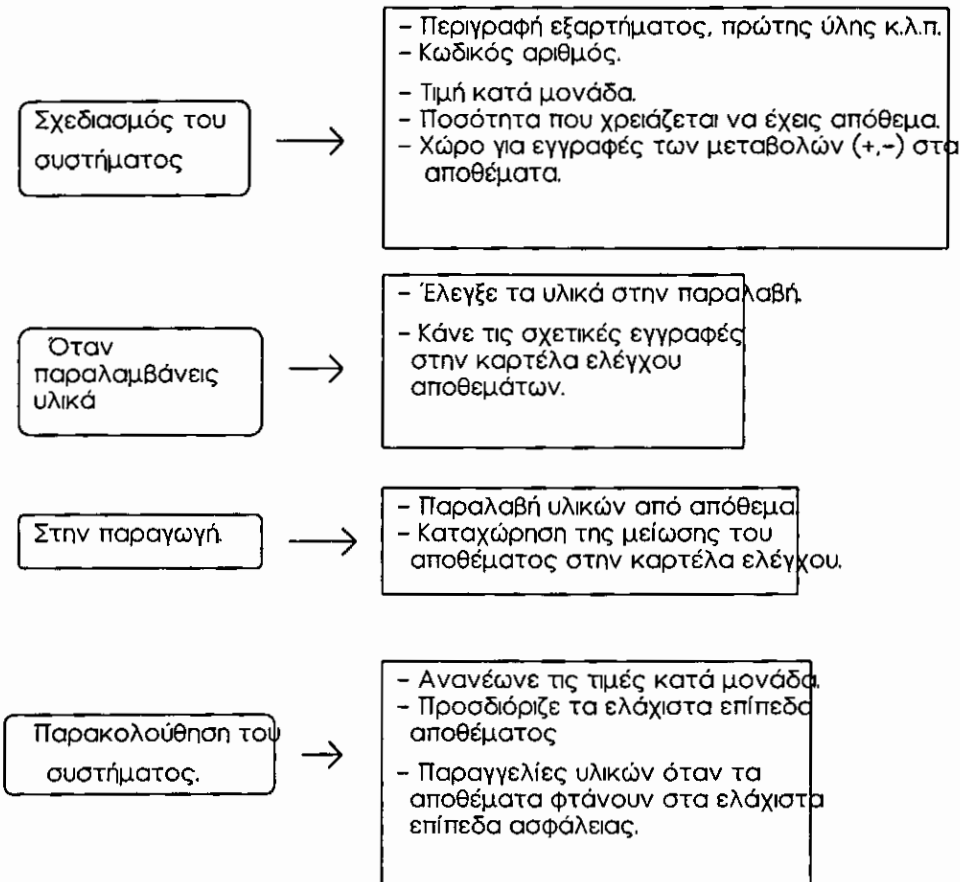
Ο κακός έλεγχος των αποδεμάτων μπορεί να καταλήξει σε δαπανηρές καθυστερήσεις, γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα υλικά όταν αυτά θα χρειάζονται. Άλλοτε πάλι, μπορεί να υπάρχουν μεγαλύτερες ποσότητες από υλικά που κινούνται αργά.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ελέγχουν τα αποδεματά τους με ειδικές καρτέλες. Αν και το πώς ακριβώς θα οργανώσει το συστήμα της κάθε επιχείρηση μπορεί να διαφέρει, μια συστηματική παρακολούθηση αυτού του

τύπου είναι πολύ χρήσιμη. Το σύστημα παρακολούθησης θα λειτουργεί κάπως έτσι:

ενδείξεις:

Έχε για κάθε υλικό μία κάρτα με τις εξής



Β. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.

Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ένα άλλο σημαντικό μέρος της παραγωγής. Μια πολύ καλή μορφή πολιτικής της επιχείρησης είναι πάντα η διατήρηση της καλής ποιότητας. Μπορεί ο επιχειρηματίας να το επιδιώξει με τους πιο κάτω τρόπους :

- Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευδύνεται.
- Να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί.
- Να ορίσει μία τιμή για το προϊόν, αρκετή για να εξασφαλίσει την απαιτούμενη ποιότητα.
- Και να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας.

Για την σταθερότητα καλής ποιότητας ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να ελέγχξει τις διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζει η επιχείρησή του. Η σωστή διαδικασία ποιοτικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Ποιοτικός έλεγχος όλων των προϊόντων που παραλαμβάνονται.
- Τα ακατάλληλα προϊόντα πρέπει να επιστρέφονται στον προμηθεύτη.
- Έλεγχος των προϊόντων σε όλες τις φάσεις της παραγωγής.
- Να υπάρχουν προδιαγραφές για το προϊόν σχετικά με το ύψος, πάχος, βάρος, υλικά, ανθεκτικότητα, χρώμα κ.α.
- Έλεγχος τελικών προϊόντων.
- Ανάθεση υπευθυνότητας ποιοτικού ελέγχου σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο.
- Ορισμός μεγίστων περιθωρίων ανοχής.
- Ενημέρωση του προσωπικού για τις πιο πάνω προδιαγραφές.

Γ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Είναι πολύ σπουδαίο για την επιχείρηση να προγραμματίζει την παραγωγή της. Έτσι ο κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να ακολουθεί κάποιο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι προγραμματισμού, ένας τρόπος από αυτούς είναι και ο εξής:

α) Υπολογισμός του χρόνου που είναι συνολικά διαθέσιμος στην επιχείρηση.

β) Αν θεωρηθεί χρήσιμα, μπορεί να γίνει ο ίδιος υπολογισμός για κάθε τμήμα της επιχείρησης χωριστά.

γ) Οι παραγγελίες που έχει να εκτελέσει η επιχείρηση πρέπει να μπαίνουν σε μία σειρά, ανάλογα με το μέγεθος, την ημερομηνία που πάρθηκε η παραγγελία ή ανάλογα με το πότε πρέπει να παραδοθεί.

δ) Υπολογισμός του χρόνου που χρειάζεται για κάθε δουλειά.

Αφού γίνουν όλα αυτά θα προγραμματιστεί, πώς και πότε θα περάσει την εκτέλεση κάθε παραγγελίας από τις διάφορες φάσεις παραγωγής.

Ένα φύλλο προγραμματισμού παραγωγής που μπορεί να χρησιμοποιεί η επιχείρηση μπορεί να είναι και αυτό που παρουσιάζουμε πιο κάτω:

Φάση παραγωγής
παραγωγή των
τμημάτων του προϊόντος
Συναρμολόγηση
Τελικό φινιρίσμα

ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ

1n, 2n, 3n, 4n, 5n, 6n, 7n, 8n, 9n.
Παραγγελία Γ

Παραγγελία Β, παραγγελία Γ
Παραγγελία Α, παραγγελία Β
παραγγελία Γ.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του προγραμματισμού είναι φανερά :

- α) Παραγγελίες με προτεραιότητα αντιμετωπίζονται χωρίς καθυστερήσεις.
- β) Γίνεται καλύτερη κατανομή εργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- γ) Μπορούν να παραγγέλονται υλικά παράλληλα με την πρόοδο της παραγωγής.
- δ) Αυξάνεται ο βαθμός χρησιμοποίησης των μηχανών.
- ε) Σε περιόδους που η ζήτηση δεν είναι έντονη, μπορεί να παραχθούν και να αποθηκεύθουν προϊόντα.
- στ) Μπορούν να συγχρονίζονται καλύτερα οι παραγγελίες που παίρνονται με τις δυνατότητες που έχουν να τις επιτελέσουν.

Δ. ΝΟΡΜΕΣ - ΣΤΑΝΤΑΡΤΣ **ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ.**

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει έστω και κάποια ένδειξη του τι πρέπει να περιμένει να του αποδώσουν η εργασία, τα μηχανήματα αλλά και τα υλικά που χρησιμοποιεί. Θα πρέπει επίσης να διαμορφωθεί μια σειρά από τέτοιες " νόρμες " για την επιχειρησή του, να τις μεταφέρει στο τεχνικό του προσωπικό που θα πρέπει να τις θεωρήσει σαν στόχους που θα πρέπει να πετύχουν. Θα πρέπει να παρακολουθεί την πραγματική απόδοση και να εντοπίζει τις αποκλίσεις από τις νόρμες.

Μερικοί τύποι από τέτοιες νόρμες απόδοσης είναι και οι παρακάτω :

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Νόρμα χρόνου έργου : Προκαθορισμένος χρόνος που απαιτείται για να γίνει μία συγκεκριμένη δουλειά.

Νόρμα έμμεσου εργατικού κόστους : Προκαθορισμένη αναλογία έμμεσου προς άμεσο εργατικό κόστος.

Νόρμα κόστους εργασίας : Υπολογισμός του πόσο εργατικό κόστος απαιτείται για μία συγκεκριμένη εργασία.

Νόρμα επάνδρωσης : Για κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να έχει καθοριστεί πόσοι άνθρωποι χρειάζονται.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ.

Νόρμα βαθμού χρησιμοποίησης : Ποιός είναι ο Maximum χρόνος που ένα μηχάνημα μπορεί να μείνει χωρίς να εργάζεται.

Νόρμα συντήρησης : Κάθε πότε συντηρείται κάθε μηχανή.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΥΛΙΚΩΝ

Προδιαγραφή υλικών : Ο τύπος του υλικού που απαιτείται για κάθε προϊόν.

Νόρμα ποσότητας : Πόση πρώτη ύλη απαιτείται για να γίνει ένα προϊόν.

Νόρμα φύρας : Πόσο είναι το Maximum της φύρας που μπορεί να μείνει από την κατεργασία της Α΄ ύλης.

Νόρμα ποιότητας : Περιγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται από το τελικό προϊόν.

Νόρμα ποιοτικού ελέγχου : Κατάλογος των σημείων που πρέπει να ελεγχθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θεωρούν ότι ασχολούνται αρκετά με θέματα προγραμματισμού όταν καταφέρουν να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να καταρτίσουν κάποια βραχυχρόνια πρόβλεψη πωλήσεων, κάποιο προϋπολογισμό εξόδων ή κάτι άλλο παρόμοιο. Αν ερωτηθούν όμως για κάπως πιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, σχεδόν απορρίπτουν την ιδέα " Αυτά είναι για τις μεγάλες επιχειρήσεις " λένε

Τίποτε βέβαια δεν μπορούσε να είναι πιο λάθος! Ο γρήγορος ρυθμός με τον οποίο αλλάζει ο κόσμος γύρω από κάθε επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να μετατρέψει τις σημερινές της μεθόδους παραγωγής σε τελείως ακατάλληλες, ακόμα και σε διάστημα 1-2 χρόνων. Άλλο ενδεχόμενο είναι τα προϊόντα που σήμερα κυριαρχούν στην αγορά να έχουν εξαφανιστεί σε λίγα χρόνια από τώρα. Και στη μια και στην άλλη περίπτωση, ποια μικρομεσαία επιχείρηση θα έχει καλύτερες πιθανότητες να επιβιώσει; Αυτή που ο ιδιοκτήτης της αδιαφορεί για τον προγραμματισμό γιατί θεωρεί τον εαυτό του πολύ φορτωμένο με τα καθημερινά προβλήματα; Ή αυτή που ο επιχειρηματίας προσπαθεί να προβλέψει - προγραμματίζοντας το μέλλον; Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό - ίσως μάλιστα πιο μεγάλη ανάγκη και από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Κι αυτό γιατί πολύ λίγες διαδέχονται αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες. Ακόμα λιγότερες θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις ζημιές που πιθανόν να πάθουν και που γίνονται πιο σοδαρές όταν η τύχη τους βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν ή σε μερικούς μόνο πελάτες.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι η διαδικασία του συνειδητού και συστηματικού προβληματισμού για το μέλλον μιας επιχείρησης. Είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης και για την προσπάθεια μείωσης των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν σε οικονομικές κρίσεις στο μέλλον. Όταν ένας επιχειρηματίας ασχολείται συστηματικά και προβληματίζεται για το μέλλον της επιχείρησής του, χωρίς αμφιβολία, έχει μερικά πολύ σημαντικά ωφέλη : εξασφαλίζει π.χ. το χρόνο για έγκαιρες ενέργειες και βοηθιέται στη διαμόρφωση αποφάσεων που θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης για πολύ καιρό. Ακόμα ο προγραμματισμός τον βοηθά να κάνει

καλύτερη χρήση των μέσων που έχει στη διαθεσή του και γενικότερα να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησής του.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

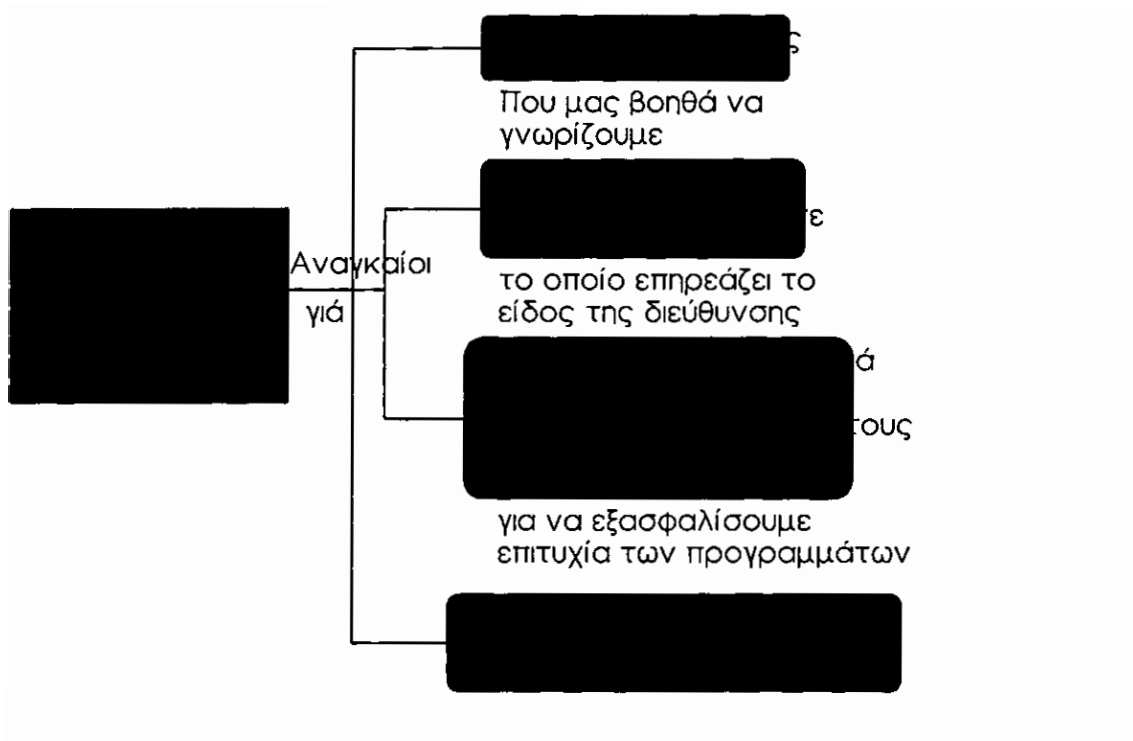
Προγραμματισμός είναι η πνευματική διαδικασία της σύλληψης, εκ των προτέρων, μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών ή οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσεως και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος εκδίδει εντολές και οδηγίες για την ορθολογιστική αξιοποίηση αυτών που έχουν αποφασιστεί.

Είναι κατανοητό ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών και για την οικονομική μονάδα σαν σύνολο και για κάθε τμήμα μέσα σ'αυτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προγραμματισμός σημαίνει τίνα γίνει, πώς, πότε, που και ποιός να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός αναφέρεται σε γεγονότα κι ενέργειες του μέλλοντος υποστηρίζεται, ορθά άλλωστε, ότι γεφυρώνει το χρονικό κενό μεταξύ του σήμερα και του μέλλοντος.

Η φύση του προγραμματισμού είναι :

α) Να βοηθά στην ολοκλήρωση - επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, με την έμφαση που δίνει στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

β) Να προηγείται των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης :



γ) Η ανάγκη για προγραμματισμό είναι καθολική για όλους του μικρομεσαίους επιχειρηματίες.

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός δέτει στόχους για επίτευξη και πρόγραμμα δράσης για μεγαλύτερο από 3 χρόνια συνήδως. Είναι στενά συνυφασμένος με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργία νέων αγορών, ή κατάκτηση άλλων, νέων τρόπων διάθεσης των προϊόντων κ.λ.π. Λόγω του γενικού πλαισίου, των στόχων του, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός γίνεται από τον επιχειρηματία ή από ανώτατα στελέχη της οικονομικής μονάδας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Ένας επιχειρηματίας διαπιστώνει την ανεπάρκεια προγραμματισμού (ή στην χειρότερη περίπτωση - έλλειψη προγραμματισμού) στην επιχείρηση του αν δεν ικανοποιούνται οι χρονικές προθεσμίες, αν στο τμήμα του επικρατεί σύγχυση, αν οι εργασίες δεν εκτελούνται από έλλειψη υλικών ή εκπαιδευμένων εργατών και αν η ποιότητα εργασιών και προϊόντων είναι χαμηλή. Μερικές ενδείξεις κακού προγραμματισμού είναι :

- 1) Ημερομηνίες διανομής δεν ικανοποιούνται.
- 2) Μηχανές παραμένουν αχρησιμοποίητες.
- 3) Υλικά σπαταλούνται.
- 4) Μερικές μηχανές χρησιμοποιούνται για εκτέλεση εργασιών, ενώ θα έπρεπε οι εργασίες αυτές να γίνονται σε μηχανές μικρότερης δυναμικότητας.
- 5) Μερικοί εργάτες έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας ενώ άλλοι υποαπασχολούνται.
- 6) Εξειδικευμένοι εργάτες εκτελούν εργασία ανειδίκευτων.
- 7) Μερικοί εργάτες τα καταφέρνουν δύσκολα στην εργασία, επειδή δεν έχουν εκπαιδευτεί σωστά.
- 8) Διαφωνίες, αδιαφορία, σύγχυση και ανεκτικότητα.

Όταν υπάρχει καλός προγραμματισμός σε μία επιχείρηση η εργασία κυλά κανονικά. Οι εργαζόμενοι είναι απασχολημένοι αλλά όχι υπερφορτωμένοι. Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και σεβασμός προς τον επιχειρηματία.

Μερικά από τα ωφέλη καλού προγραμματισμού είναι :

- 1) Οι εργασίες εκτελούνται κανονικά (από άπουη χρόνου).
- 2) Καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.
- 3) Πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- 4) Οι μηχανές εκτελούν τις κατάλληλες εργασίες.
- 5) Ο μηχανολογικός εξοπλισμός βρίσκεται σε καλή κατάσταση.
- 6) Υπάρχουν πάντα διαθέσιμα υλικά.
- 7) Η σπατάλη κρατιέται στο ελάχιστο δυνατό ύψος.

ΤΑ ΩΦΕΛΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.

Τα ωφέλη των Μ.Μ.Ε. από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό είναι:

α) Έγκαιρη δραστηριοποίηση.

Ορισμένες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση απαιτούν χρόνο. Ο επιχειρηματίας δεν αρκεί να προβλέψει ποιές είναι οι ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνει, αλλά και τι χρόνος θα χρειαστεί για την εφαρμογή τους. Παράδειγμα ενεργειών που απαιτούν χρόνο είναι : κατασκευή εργοστασίου, νέα προϊόντα, ανάπτυξη καινούργιου δικτύου πωλήσεων κ.α.

β) Μακροχρόνια αποτελέσματα.

Ο προγραμματισμός βοηθά στη σωστή διαμόρφωση αποφάσεων για ενέργειες που τα αποτελεσμάτά τους κυριολεκτικά θα επηρεάζουν την ζωή και την ευημερία της επιχείρησης για πολλά μετέπειτα χρόνια. Πολλές από τις αποφάσεις αποτελούν επενδύσεις. Δηλαδή δαπάνη χρόνου, κόπου και χρημάτων σήμερα για να δημιουργηθούν ωφέλη μελλοντικά.

Είναι φανερό ότι εάν πρόκειται να ξοδευτούν σήμερα χρήματα και σε μια μηχανή που θα δουλέψει πέντε χρόνια, είναι συγχρόνως απαραίτητο να ξέρει ή να προβλέπει ο επιχειρηματίας πως θα είναι η γενική κατάσταση της επιχείρησής του στα επόμενα πέντε χρόνια. Μόνο έτσι θα είναι σε θέση να κρίνει κατά πόσο η επένδυση που σκέφτεται να κάνει - η μηχανή που σκοπεύει να αγοράσει- αξίζει τον κόπο. Λάθη σε τέτοιες αποφάσεις για επενδύσεις, αν γίνουν, μπορεί να στοιχίσουν ακριβά. Καμιά φορά μάλιστα είναι και ακατόρθωτο να διαμορφωθούν μια και θα έχουν βλάβει την επιχείρηση ανεπανόρθωτα.

γ) Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχείρηση διαθέτει.

Ο προγραμματισμός βοηθά στην καλύτερη και πιο αποδοτική αξιοποίηση των μέσων που η επιχείρηση έχει στη διαθεσή της μια και ιδιαίτερα σημαντική προσφορά όταν τα μέσα κάθε άλλο παρά άδυνα είναι. Όταν ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα κεφάλαια, είναι περιορισμένα, κάθε επιχειρηματίας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στο πως τα χρησιμοποιεί:

Οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν αφορούν στο τι θα πρέπει να γίνει, στο πως και στο πότε. Πρέπει να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις και να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις κάθε μιας τους στη γενική ευημερία της επιχείρησης. Και πάλι, για σωστή απόφαση ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

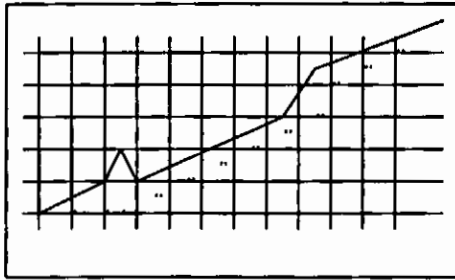
Αν και τον προγραμματισμό τον αντιμετωπίζει κανείς σαν μια διαδικασία επιλογής εναλλακτικών λύσεων, τότε φαίνεται ότι δεν είναι παρά μια επέκταση κάποιων άλλων, πολύ πιο συνηθισμένων λειτουργιών της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να αποφασίζεται ποιες ενέργειες έχουν προτεραιότητα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το καλύτερο αποτέλεσμα για κάθε δραχμή που η επιχείρηση δαπανά.

δ) Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Με τον προγραμματισμό, βοηθείται η επιχείρηση ακόμα και στη βελτίωση της γενικής καθημερινής λειτουργίας της. Επειδή στη διαδικασία του προγραμματισμού απαιτείται να αξιολογηθεί πρώτα η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση, μπορεί απ'αυτο να φανούν και τα δέματα στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Μπορεί π.χ. να ανακαλύψει

κανέννας ότι οι πωλητές ξοδεύουν αδικαιολόγητα πολύ χρόνο προωθώντας τον τύπο προϊόντος με το χαμηλότερο συντελεστή κέρδους. Ή ακόμα ότι μια μικρή μείωση στο κόστος πρώτων υλών μπορεί να καταλήξει σε μεγαλύτερη αύξηση των κερδών απ' ό τι μια αύξηση του αριθμού των πωλητών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΕΡΔΩΝ.



————— ΜΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.
..... ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.

ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.

ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.

Όπως εξηγήσαμε και πιο πάνω τα πλεονεκτήματα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι πολλά για την μικρομεσαία επιχείρηση, πολύ λίγοι επιχειρηματίες όμως ασχολούνται μαζί του. Αυτό συμβαίνει γιατί ανάμεσα σ' αυτούς και στον προγραμματισμό παρεμβάλλονται

μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια : Ο φόβος ή η αντιπάθεια για κάθε μελλοντολογία, η αοριστία που από τη φύση του έχει ο προγραμματισμός, η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι συνθήκες, η ανεπάρκεια χρόνου και φυσικά το γεγονός ότι δεν γνωρίζει πως να προγραμματίσει. Όλα αυτά και άλλα είναι τα εμπόδια που μπαίνουν ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον προγραμματισμό και τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΣΧΕΡΕΙΩΝ.

Ένα σοβαρό βήμα για να ξεπεραστούν τα εμπόδια ανάμεσα στον προγραμματισμό και τον επιχειρηματία είναι να αναγνωριστούν από αυτόν τα εμπόδια που πράγματι υπάρχουν, και έτσι να μπορεί να προχωρήσει στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Δεν πρέπει εξάλλου να ξεχνά κανείς ότι ακόμη και μία από τις παραπάνω δυσκολίες μπορεί από μόνη της να εμποδίσει τη μικρομεσαία επιχείρηση να προγραμματίσει. Άλλος μπορεί π.χ.

να ενοχλείται από την αντικειμενική αδυναμία να προσδιορίσει τι σημαίνει για αυτόν όλα αυτά είναι χάσιμο χρόνου, που έτσι κι αλλιώς θεωρεί ότι δεν του φτάνει για άλλες σοβαρότερες κατά τη γνώμη του δουλιές .

Ο ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ.

Ο φόβος του μέλλοντος είναι ένα πολύ συνηθισμένο εμπόδιο για τον προγραμματισμό του μικρομεσαίου επιχειρηματία. Πολλοί π.χ. φοβούνται ότι και η απλή σκέψη για το μέλλον ισοδυναμεί με πρόκληση σε πρόσθετες σκοτούρες.

Είναι αλήθεια ότι συχνά ικανοποιούμαστε με μια αόριστη ιδέα για το τι μας περιμένει, ή περιμένει την επιχειρησή μας, και αντίστοιχα, παραβλέπουμε την τεκμηριωμένη και μεθοδική πρόβλεψη. Αν όμως δεν έχει κανένας καθαρή και σωστή γνώση των προβλημάτων που πρόκειται να τον απασχλήσουν και των ευκαιριών που θα μπορούσε, αν ετοιμαστεί έγκαιρα, να αξιοποιήσει, τότε, ό,τι και να κάνει, όπως και να ενεργήσει, στη πραγματικότητα βαδίζει στο σκοτάδι.

Ο φόβος για κάθε συνειδητή προσπάθεια πρόβλεψης είναι βέβαια αδικαιολόγητος. Ο πραγματικός φόβος που θαπρεπε αντίθετα να κατέχει κάθε επιχειρηματία τον μικρομεσαίο ίσως περισσότερο από τους άλλους, είναι μήπως έρδει η ώρα να αντιμετωπίσει κάποιο απρόβλεπτο και δεν έχει έτοιμο κάποιο σχέδιο δράσης βασιζόμενο πάνω σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της επιχείρησης.

Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.

Πολλοί επιχειρηματίες προβάλλουν σαν δικαιολογία τις πολλές ασχολίες για το ότι αποφεύγουν να προγραμματίσουν. Για τους μικρομεσαίους αυτούς επιχειρηματίες είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός αντιμετωπίζεται σαν λειτουργία με δεύτερη ή και τρίτη προτεραιότητα.

Ο χρόνος βέβαια που απαιτείται για αυτόν δεν πρόκειται να δημιουργηθεί από μόνος του, αλλά πρέπει να τον αναζητήσει κανείς.....

Μερικοί, την αναζήτηση του κατάλληλου χρόνου την κάνουν σχεδόν συνήθεια.

Η ΓΡΗΓΟΡΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ.

“ Δεν προλαβαίνω να προγραμματίσω κάτι και αναγκάζομαι να αλλάξω τα σχέδιά μου γιατί κάτι αλλάζει ” λέει κάποιος μικρομεσαίος επιχειρηματίας. Είναι ένα πρόβλημα αυτό. Η αλήθεια όμως είναι ότι κάτι που έχει μεγάλη σημασία αφού δεν μπορούμε να εμποδίσουμε το περιβάλλον από το να αλλάζει γρήγορα και με τρόπο συχνά απρόβλεπτο, είναι η **ΕΥΛΥΓΙΣΙΑ** που δίνουμε στα προγράμματα της επιχείρησης. Ακόμα και η εκλογή του κατάλληλου ορίζοντα.

Η **ΕΥΕΛΙΞΙΑ** πάλι είναι σημαντικό προτέρημα στον προγραμματισμό. Πρέπει να προετοιμάζουμε όχι μια, αλλά μια ομάδα από εναλλακτικές ενέργειες, προετοιμάζοντας έτσι και την επιχείρηση για πιθανές μεταβολές των συνθηκών πάνω στις οποίες ο προγραμματισμός βασίστηκε.

Ο ΑΟΡΙΣΤΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

“ Είναι κάτι τόσο αόριστο που σχεδόν φαίνεται άχρηστο. Όσο προσεκτικά κι αν προσπαδώ να προγραμματίσω πάντα πέφτω έξω”. Έτσι απάντησε κάποιος μικρομεσαίος επιχειρηματίας όταν ρωτήθηκε για τους λόγους που δημιούργησαν τις επιφυλάξεις του για τον προγραμματισμό. Η αποχή του χωρίς αμφιβολία είναι σωστή. Ο προγραμματισμός είναι από την φύση του ιδιαίτερα αβέβαιος γιατί αβέβαιο είναι και το ίδιο το μέλλον. Δεν πρέπει να παραβλέπουμε όμως ότι οι επιχειρήσεις εργάζονται πάντα σ’ένα περιβάλλον όπου η βεβαιότητα είναι κάτι σπάνιο, ο υπολογισμός των πιθανοτήτων είναι περισσότερο αυτό στο οποίο μπορεί να βασίζεται κανείς. Οι επιχειρηματίες, κατά μια άποψη είναι οι παίχτες που συνεχώς προσπαθούν να εκτιμήσουν με ποιό τρόπο είναι πιο κερδοφόρο να παίξουν. Οι αποφάσεις βέβαια πρέπει να παρδούν πριν την κλήρωση και όχι μετά και αυτό είναι το δύσκολο.

Για να μάθουμε όμως το τι πιθανότητες έχουν μια σειρά από αβέβαια γεγονότα να συμβούν χρειάζεται σκέψη και προβληματισμός. Ο προγραμματισμός μας βοηθάει να βρούμε τις σωστές απαντήσεις με την διαμόρφωση μιας περιγραφής του τι είναι πιθανό να συμβεί και μέσα από αυτές τις πιθανότητες, πως πρέπει να ενεργήσει η επιχείρηση.

ΕΛΔΕΙΠΗΣ ΓΝΩΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Κι αν ακόμα όλα τα άλλα εμπόδια που αναφέρθηκαν με κάποιο τρόπο ξεπεραστούν, είναι δύσκολο να προχωρήσει κανείς αν δεν έχει κάποια γνώση για το πώς μπορεί να προγραμματίσει με αποδοτικό τρόπο. Ένας αρκετά συνηθισμένος τρόπος προγραμματισμού είναι ο πιο κάτω και αποτελείται από τρία στάδια :

1) Όρισε τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι στόχοι πρέπει να δηλώνονται με σαφήνεια γιατί αποτελούν τη βάση για παρακολούθηση (έλεγχο) της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Χωρίς σαφείς στόχους ή επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της. Εάν οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς, είναι δύσκολο για την επιχείρηση να παρακολουθήσει την πορεία τους και τις προόδους που κάνουν για την επίτευξη της αποστολής τους.

Οι στόχοι πρέπει να επιδιώκονται κατά σειρά προτεραιότητας. Η αποστολή της επιχείρησης είναι, κατά κάποια έννοια, ο κυριότερος στόχος και κατατάσσεται στο ανώτερο επίπεδο της σειράς προτεραιότητας. Κατόπιν ακολουθούν οι στόχοι, που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση και καλούνται γενικοί στόχοι της επιχείρησης. Έπειτα ακολουθούν οι στόχοι των τμημάτων της επιχείρησης οι οποίοι προέρχονται από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματίας κατά τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης επηρεάζεται από αριθμό παραγόντων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι εξής :

α) Οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης.

β) Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης.

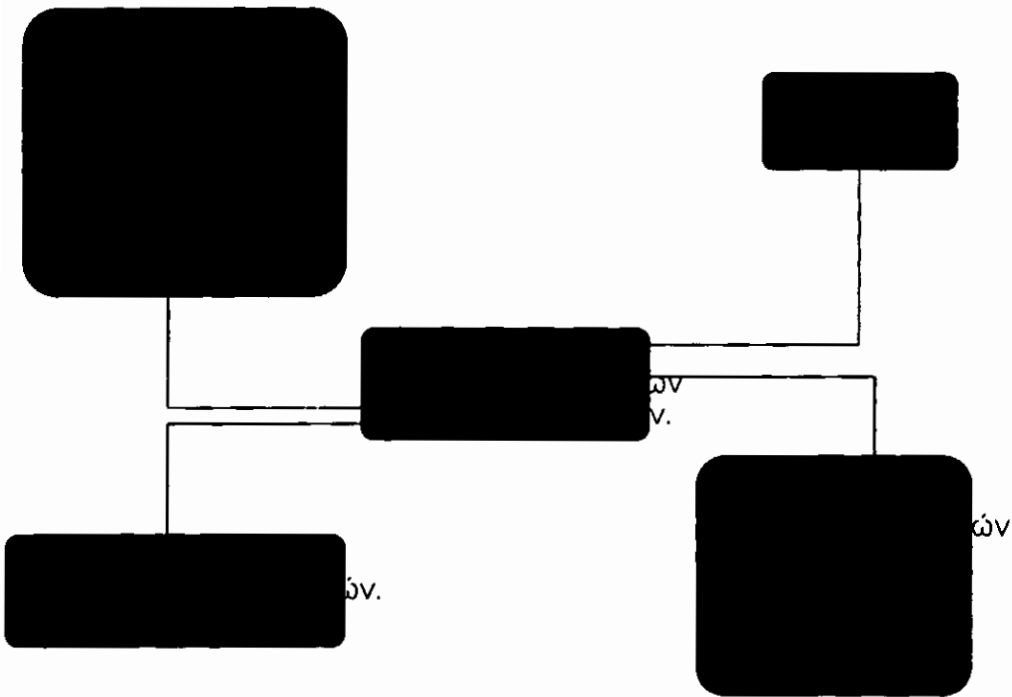
γ) Το σύστημα αξιών του επιχειρηματία και ανώτατων στελεχών. Οι αξίες αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσής τους, της πείρας τους και των πληροφοριών που παίρνουν στην εργασία τους. Μερικές περιπτώσεις αξιών μπορεί να είναι :

- Ανάλυση μεγάλων κινδύνων.
- Αποφυγή κινδύνων.
- Μεγάλη καινοτομία.

- Μεγάλη έλλειψη καινοτομίας.
- Δυναμικότητα.
- Σταθερότητα.
- Έμφαση στην ποιότητα και ποσότητα.

Οι παραπάνω αξίες επηρεάζουν την επιλογή των στόχων.

δ) Οι στόχοι των προηγούμενων ετών καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης.



2) Διαμόρφωσε τα σχεδιά σου για το πώς θα πετύχεις στις επιδιώξεις αυτές.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας ή στελέχη αυτής να επιλέξουν κάποια στρατηγική. Η στρατηγική είναι μια τεχνική, κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της. Με τη στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία, ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη, σχεδιάζουν να αναλάβουν για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης. Η στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη, προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογούν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αξίζει να τονίσουμε ότι εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πάρα

πολλές, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Ποιά από αυτές θα είναι η καταλληλότερη στρατηγικά, εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες όπως :

- Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει και συχνά αλλάζει διαχρονικά, όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν. Προϋπόθεση της αξιολόγησης και επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών.

3) Έλεγχος περιοδικά στην πρόοδο του προγράμματος.

Η εκτίμηση της στρατηγικής και ο έλεγχος, είναι εκείνη η φάση της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού κατά την οποία ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη προσπαθούν να διαβεβαιωθούν ότι η στρατηγική που επιλέχθηκε, εφαρμόζεται σωστά και επιτυγχάνει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Εν τούτοις, η πιθανότητα ότι μπορεί να μην εφαρμόζεται σωστά και να αποτύχει η στρατηγική αυτή, δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης διαδικασίας ελέγχου και στρατηγικής.

Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι να προειδοποιεί έγκαιρα τον επιχειρηματία για την ύπαρξη ενός προβλήματος ή για ένα πρόβλημα που πιθανό να προκύψει, προτού το πρόβλημα αυτό γίνει κρίσιμο. Κατά τον έλεγχο γίνεται σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με τους καθαρισθέντες στόχους. Σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων, καταβάλλεται προσπάθεια για τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και ενεργειών, ώστε εάν είναι δυνατόν, να εξαλειφθούν εντελώς τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση αυτή. Ο έλεγχος δεν γίνεται μόνο απολογιστικά, δηλαδή αφού το πρόβλημα έχει συμβεί, μπορεί να γίνει και προληπτικά. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια της φάσης του ελέγχου, μπορεί να επηρεάσουν και τις αποφάσεις του μελλοντικού στρατηγικού προγραμματισμού.

Η ανάγκη ελέγχου της στρατηγικής είναι ουσιώδης. Επισημαίνεται ότι, αν ο έλεγχος της στρατηγικής δεν αποτελέσει ένα ενιαίο σύνολο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού, ο προγραμματισμός αυτός ίσως να καταλήξει να είναι λίγο περισσότερο από μια ευσεβή ελπίδα, παρά ένα αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ Μ.Μ.Ε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτύξουμε το πιο βασικό μέσο επίτευξης του στόχου των Μ.Μ.Ε. που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία επιτυγχάνεται με την τιμολογιακή πολιτική. Αυτός είναι ο κυριότερος σκοπός που προσπαθούν να επιτύχουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την τιμολογιακή πολιτική. Εκτός όμως από αυτό προσπαθούν να επιτύχουν, και να ρυθμίσουν την ανάπτυξη των εργασιών τους, την αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων τους, το ποσοστό συμμετοχής της αγοράς, την εμφάνιση ανταγωνιστών στον κλάδο κ.α.

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

α) Η τιμή των προϊόντων: Πρέπει με την τιμή που θα καθοριστεί να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση των κερδών για όλα τα είδη της επιχείρησης.

β) Η τιμή που θα καθορίσουν: Θα πρέπει να είναι τέτοια - αν γίνεται - ούτως ώστε να αποδαρύνεται η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο.

γ) Η τιμή του προϊόντος: Θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις κατά καιρούς συνθήκες ζήτησης που αντιμετωπίζει κάθε προϊόν.

δ) 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:

1. Σταθεροποίηση των τιμών και της παραγωγής.
2. Επίτευξη επιθυμητής συμμετοχής στην αγορά.
3. Επίτευξη της επιθυμητής αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων.
4. Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

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

Οι δυσκολίες 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 :

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

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ.

Οι βασικές μεθόδοι 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 διαφορετικές βαθμούς δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι δυνατό με τη μέθοδο της οριακής ανάλυσης να βρεθεί 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 επιχειρήσεων αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο τιμολόγησης. Προς το σκοπό του καθορισμού της τιμής, βάση 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 βάση του κόστους, μπορούμε να πούμε ότι η μέθοδος αυτή τους είναι απαραίτητη, δεδομένου ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η ελαστικότητα ζήτησης και έτσι η κάθε φορά, καθοριζόμενη τιμή μόνο συμπτωματικά μπορεί να αντιστοιχεί στην τιμή εκείνη που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης.

Συνήθως ως βάση τιμολογήσεως χρησιμοποιείται το προβλεπόμενο κατά μονάδα κόστος ή το απολογιστικό κόστος. Το κατά μονάδα 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.

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, έχουν πολύ σημαντική επίδραση στην τιμολογιακή πολιτική του κλάδου. Οι διάφορες μορφές τιμολογιακής πολιτικής, οι οποίες εξαρτώνται άμεσα από την μορφολογία της αγοράς και της οξύτητας του ανταγωνισμού είναι :

α) Πολιτική εξισώσεως των τιμών.

Αυτή η πολιτική συνίσταται στην εξίσωση των τιμών προς τις τιμές των ανταγωνιστών. Η πολιτική αυτή 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 χαμηλότερης τιμής 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 της πολιτικής αυτής 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 εφαρμόζεται και από "καταστήματα εκπτώσεων" και από τα "μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησεως".

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

γ) Πολιτική υψηλότερης τιμής.

Η πολιτική της υψηλότερης τιμής 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.

δ) Πολιτική αποδαρύνσεως 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 αποδάρρυνση της εμφάνισης ανταγωνιστών, τους οποίους τους προσελκύουν οι υψηλές τιμές και οι προοπτικές μεγάλων κερδών.

ε) Πολιτική σταθερών τιμών.

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

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

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

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

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

- Διερεύνηση αγοράς.
- Προσδιορισμός ακραίων τιμών.
- Πειραματική τιμολόγηση.
- Σύγκριση τιμών και κόστους παραγωγής.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

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

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

ΕΝΝΟΙΑ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.

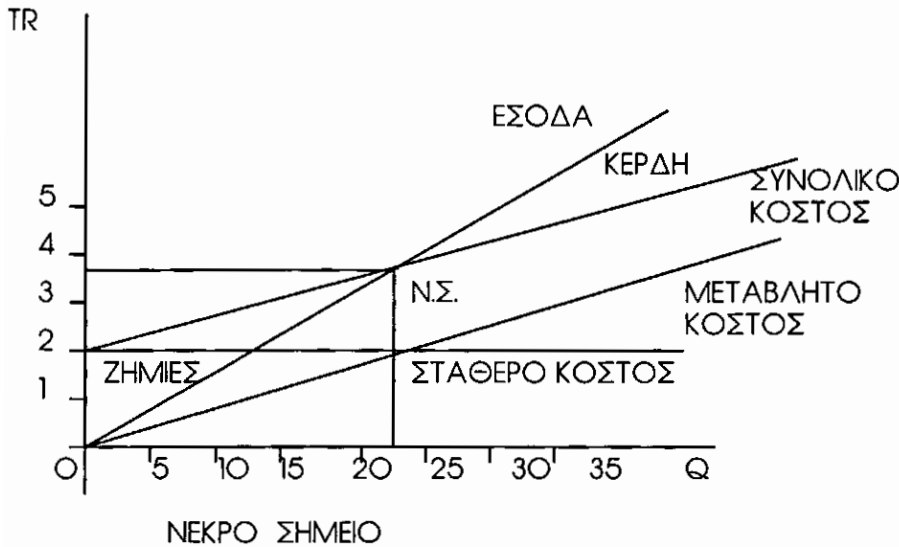
Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λάβει υπόψη της κάθε Μ.Μ.Ε. είναι να εντοπίσει το σημείο ισορροπίας ή αλλιώς το **Νεκρό Σημείο**.

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

Η ανάλυση του Νεκρού Σημείου επιτρέπει, εκτός από το να προσδιοριστεί ποιο είναι το Νεκρό Σημείο, ερευνά και τη διαμόρφωση των εσόδων, δαπανών και κερδών ή ζημιών της επιχείρησης σε συνάρτηση με το βαθμό δραστηριότητας. Η έρευνα της σχέσεις μεταξύ εσόδων, εξόδων, και κερδών ή ζημιών δύναται να πραγματοποιηθεί είτε αν χαρακτηί το Νεκρό Σημείο, σε διάγραμμα είτε αν αναλυθεί αλγεβρικά. Συνήδως

χρησιμοποιείται η γραφική ανάλυση γιατί παρέχει απλούστερη και σαφέστερη εικόνα για το πώς διαμορφώνεται η σχέση αυτή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.



Όπως βλέπουμε σε κάθε άξονα του διαγράμματος φαίνονται τα έσοδα και οι δαπάνες (έξοδα). 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 προϊόν. Στην περίπτωση αυτή για να μετρηθεί ο βαθμός δραστηριότητας ο κύκλος 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 σα δεδομένο ότι ολόκληρη η παραγόμενη ποσότητα διατίθεται κατά την ίδια περίοδο που παραχωρήθηκε. Ακόμα, ότι ολόκληρη η ποσότητα που πουλήθηκε παράχθηκε την ίδια περίοδο που διατέθηκε.

Για να χαραχθεί το διάγραμμα απαραίτητη προϋπόθεση είναι να προσδιορίσουμε την καμπύλη εσόδων και δαπανών. Αν 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 δεχτούμε ότι οι μεταβλητές δαπάνες μεταβάλλονται αναλογικά με το βαθμό δραστηριότητας της επιχείρησης η καμπύλη των μεταβλητών δαπανών μπορούν είναι ευθεία. Οι καμπύλες σταθερών και μεταβλητών δαπανών μπορούν να υπολογισθούν με τη στατιστική μέθοδο ή με τη μέθοδο της άμεσης εκτίμησης.

Από το σχήμα προκύπτει ότι τα έσοδα και το συνολικό κόστος ισορροπούν σε όγκο παραγωγής 21.000 μονάδες πωλήσεων, το σημείο αυτό ονομάζεται "**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 αύξανε και 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 εκπώσεις 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 αυτή παραμένει αμετάβλητη σαν ποσοστό στη συνολική παραγωγή.
- 3) Η τιμή του τελικού προϊόντος παραμένει σταθερή.
- 4) Ότι δεν γίνεται καμμία 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.

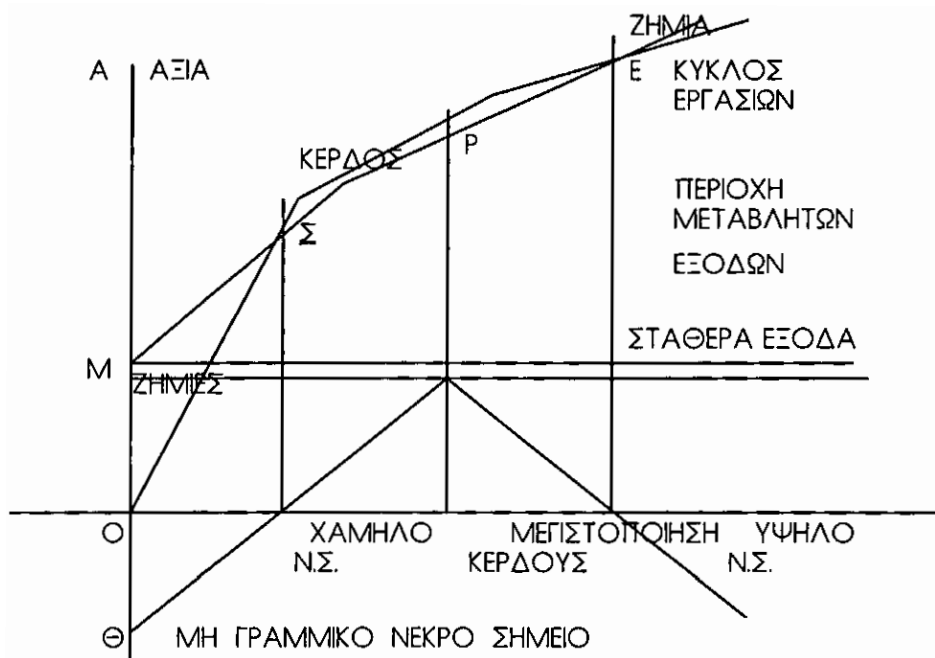
Σε περίπτωση όμως που αλλάζουν κάποιες από τις παραπάνω προϋποθέσεις πρέπει να γίνει νέο διάγραμμα με τα νέα στοιχεία που προέκυψαν.

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 ανατρέγουν 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, τι θα συμβεί αν λάβουμε υπόψη τα παραπάνω :



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα, 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 διάγραμμα μας, τα έξοδα αυτά παρουσιάζονται από το διάστημα που προσδιορίζουν τα γράμματα "Θ,Ο".

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα προμηθευτεί τα μηχανήματα της, θα προσλάβει το προσωπικό ασφαλείας και θα της δημιουργούνται μόνιμα σταθερά έξοδα. Το διάστημα "Κ,Λ" προσδιορίζει τα έξοδα αυτά, τα οποία θα περιλαμβάνουν ενοίκια, αποσβέσεις κ.λ.π.

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 "Μ,Ζ" προσδιορίζει τα μεταβλητά αυτά έξοδα.. Όπως παρατηρούμε από την ροπή της καμπύλης των μεταβλητών εξόδων στην αρχή της για το διάστημα "Μ,Δ" παρουσιάζεται αυξημένη, επειδή η παραγωγή των προϊόντων είναι μικρή (αυτό φαίνεται στον άξονα ποσοτήτων

(Α) και φυσικό είναι να επιβαρύνεται η μικρή αυτή παραγόμενη ποσότητα με το σύνολο των μεταβλητών εξόδων. Στη συνέχεια, όταν αυξάνεται η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων η καμπύλη των μεταβλητών εξόδων υποχωρεί, όπως παρουσιάζεται το διάστημα "Δ,Ε" στο διάγραμμα του Νεκρού Σημείου. Στο σημείο αυτό, το "Ε" η επιχείρηση έχει εξαντλήσει τον άρρηκτο συνδιασμό 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. Αποτελέσμα αυτού είναι η πιθανή φθορά των μηχανημάτων και η αύξηση των εξόδων συντηρήσεως και επισκευών. Η καμπύλη των μεταβλητών εξόδων "E, Z" αυξάνεται κατακόρυφα.. Τα διάστημα που παρατηρείται μεταξύ του άξονα των ποσοτήτων O,K της καμπύλης των μεταβλητών εξόδων " M,Z" 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 "O" που αποτελεί το σημείο τομής του άξονα των αξιών και του άξονα των ποσοτήτων. Με την πρόοδο του χρόνου, ο κύκλος εργασιών αυξάνεται, αυξανόμενη των ποσοτήτων που παράγει η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση διαμορφώνει μία καμπύλη κύκλου εργασιών τέτοια όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα, δηλαδή "ΟΔΕΜ".

Όπως παρατηρούμε, βλέπουμε ότι ο κύκλος εργασιών της μικρομεσαίας επιχείρησης έχει την ίδια φορά με τον κύκλο ζωής αυτής, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα, 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 μία 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 προϊόντων. 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 πωλούμενων ποσοτήτων στο σημείο παρά να προχωρήσει πέρα απ'αυτό, έστω και αν υπάρχει μεγάλη ζήτηση των προϊόντων της στην αγορά. Στο σημείο αυτό δημιουργείται η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των καμπυλών κύκλου εργασιών και συνολικών εξόδων, με επακόλουθο να έχουμε τη μεγιστοποίηση των κερδών της Μ.Μ.Ε. Εάν η επιχείρηση "συνεραμμένη" από την αυξημένη ζήτηση των προϊόντων της δαλήσει 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 "Ε" ή "Γ" όπως προαναφέρθηκε, όπου έχουμε το "**Υψηλό Νεκρό Σημείο**". Δηλαδή το σημείο όπου δεν έχουμε ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Είναι το τελευταίο σημείο βιωσιμότητας της επιχείρησης. Αν η διοίκηση της Μ.Μ.Ε. δαλήσει να ξεπεράσει αυτό με την αύξηση των παραγόμενων ποσοτήτων με τα ίδια μηχανολογικά μέσα και ανθρώπινο δυναμικό, τότε θα δημιουργηθεί 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. Τρόπος διάσωσης αυτής της προσπάθειας της μετατόπισης του σημείου "Γ" (στον άξονα των ποσοτήτων) προς τα δεξιά, δηλαδή στο "Γ1, Γ2, Γ3 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 συγχώνευσης 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλοι μας ξέρουμε, ή νομίζουμε ότι ξέρουμε τι θα πεί "νέο προϊόν" και ότι ο αριθμός των νέων προϊόντων που εμφανίζονται συνέχεια στην αγορά είναι μεγάλος. Όμως, λίγοι άνθρωποι αντιλαμβάνονται πόσο μεγάλος είναι αυτός ο αριθμός στην πραγματικότητα και πόσα πολλά είδη νέων προϊόντων υπάρχουν. Σκεφθείτε ότι εκτός απ'τις πραγματικές "εφευρέσεις" και "καινοτομίες", τα νέα προϊόντα καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα απ'τα καινούργια μαγαζιά, βιβλία, και εισαγόμενα είδη, ως νέες κολλεξιόν ρούχων, τις νέες δουλιές φασόν, τα νέα μεγέδη και είδη χαρτοκιβωτίων και σακκουλών για τη βιομηχανία, και άλλα.

Ο μεγάλος αριθμός τους, και τα χρήματα, ο χρόνος και ο κόπος που ξοδεύονται για την αναπτυξή τους, δείχνουν πόση μεγάλη σημασία τους δίνεται απ'τις επιχειρήσεις που σκέπτονται το μέλλον. Κι όμως, τα περισσότερα νέα προϊόντα "πεθαίνουν νέα". Οι στατιστικές λένε ότι μόνο δύο στα δέκα νέα προϊόντα ξεπερνάνε τα ένα - δύο χρόνια ζωής, κι απ'αυτά το ένα εγκαταλείπεται πριν κλείσει την πενταετία. Πώς μπορούμε να εξηγήσουμε αυτόν τον μεγάλο ρυθμό αποτυχίας, σε κάτι που όλοι το θεωρούν τόσο σημαντικό. Οι λόγοι βέβαια, είναι πολλοί και διάφοροι. Ο πιο σπουδαίος όμως είναι ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα νέα προϊόντα αναπτύσσονται ευκαιριακά και πρόχειρα, χωρίς ν' ακολουθηθεί κάποιο προγραμματισμένο σύστημα

ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ.

Προϊόντα και ωφελήματα: Τόσο η επιχείρηση όσο και ο αγοραστής τείνουν να σκέπτονται το προϊόν σαν ένα φυσικό αντικείμενο το οποίο αποτελείται από ορισμένα υλικά, έχει τεχνικά χαρακτηριστικά και αποδίδει ένα συγκεκριμένο έργο για το οποίο σχεδιάστηκε π.χ. ορίζουμε ένα αυτοκίνητο σε σχέση με τον κυβισμό του. Οι πελάτες δεν αγοράζουν "προϊόντα" αγοράζουν ωφελήματα. Η διαφορά μεταξύ των δύο φαίνεται

καθαρά στην διαφορετική έννοια που έχουν αποδώσει κατά καιρούς παραγωγοί και αγοραστές στα ίδια προϊόντα. Το αυτοκίνητο ξεκίνησε σαν μέσο μεταφοράς και έγινε μερικώς στοιχείο κοινωνικής καταξίωσης Έτσι ο ορισμός του προϊόντος αποβλέπει στην ταύτιση των εννοιών προϊόν - ωφέλημα .

“ Προϊόν είναι το σύνολο ενσωμάτων και άυλων στοιχείων τα οποία, θεωρούμενα σαν μια ενότητα, έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας ωφελήματος για τον αγοραστή ” .

Ο ορισμός αυτός έχει γίνει αποδεκτός διεθνώς διότι, εκτός του ότι ιριζει το προϊόν σε συνάρτηση με την ωφέλεια που παρέχει, αναγνωρίζει και το ότι κανένα αγαθό δεν αποτελείται απ'το αμάζωμα και τη μηχανή του, το αυτοκίνητο συνοδεύεται από “ασώματα ” συστατικά όπως η κοινωνική προβολή του κατόχου του αλλά και η εξυπηρέτηση, η συντήρηση, η εγγύηση κ.λ.π. που προσφέρει ο πωλητής .

ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.

Η ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων υπαγορεύεται από μία σειρά παραγόντων που αφορούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και την ίδια την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί, που παρατίθενται εδώ με συντομία εξηγούν την εκ πρώτης όψεως παράδοξη επιμονή των επιχειρήσεων να αναπτύσουν συνεχώς νέα προϊόντα, παρά τις μικρές πιθανότητες επιτυχίας τους.

1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.

α) Νέες κοινωνικο - οικονομικές συνθήκες : Η ρευστότητα που επικρατεί στη σύγχρονη κοινωνία έχει σημαντικές προεκτάσεις όσον αφορά το είδος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

β) Αυξανόμενες ανάγκες αγοραστών : Πέρα απ' τους κοινωνικούς παράγοντες, η ζήτηση για νέα προϊόντα τροφοδοτείται κι απ' το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ανθρώπου, σχετικά με την επιθυμία για διαρκή άνοδο, αύξηση, πρόοδο, ή βελτίωση του κόσμου που τον περιβάλλει. Στο μέτρο που ένα μεγάλο μέρος της ζωής του κάθε ατόμου συνδέεται στενά με αντικείμενα που το περιβάλλουν η τάση αυτή αντιπροσωπεύει ανάγκες, αλλά και ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

γ) Τεχνολογικές βελτιώσεις : Η σημερινή τεχνολογία έχει δύο κύρια χαρακτηριστικά : την ιλλιγιώδη εξέλιξη, και την συντόμευση του χρόνου που απαιτείται μεταξύ εφεύρεσης και εμπορικής εφαρμογής μιας νέας ιδέας.

Σε συνδιασμό με τις συνθήκες που προαναφέρθηκαν, η σύγχρονη τεχνολογία προσφέρει κυριολεκτικά χιλιάδες ευκαιρίες για καινοτομίες.

δ) Ανταγωνισμός: Αργά η γρήγορα είναι φυσικό ότι κάποια απ' τις παραπάνω συνθήκες θα τραβήξει την προσοχή ενός ανταγωνιστή ο οποίος θα την μετατρέψει σ' ένα νέο προϊόν . Αν πετύχει αυτό θα υποκαταστήσει κάποιο από αυτά που ήδη κυκλοφορούν .

2 . ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.

Η εσωτερική ώθηση για την ανάπτυξη καινοτομιών προέρχεται είτε από την επιθυμία καταπολέμησης αδυναμιών, είτε απ' την προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση.

Στην πρώτη περίπτωση, νέα προϊόντα μπορεί να αναπτυχθούν προκειμένου ν' αντικαταστήσουν υπάρχοντα είδη, των οποίων οι πωλήσεις φθίνουν και στη δεύτερη περίπτωση, το νέο προϊόν αξιοποιεί δυνατά σημεία της εταιρείας όπως η τεχνολογική της ικανότητα, η επάνδρωση της με δημιουργικά στελέχη ή η ύπαρξη ανακτεμάλλευτων παραγωγικών πόρων.

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.

Όπως οι άνθρωποι και τα προϊόντα έχουν ένα κύκλο ζωής. Σαν κύκλο ζωής μπορεί να ορισθεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά ως τη στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα, τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα, των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες βδομάδες ή μήνες. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων στις περισσότερες περιπτώσεις, περιλαμβάνει πέντε στάδια . Τα στάδια αυτά διαγράφονται στην καμπύλη πωλήσεων :



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ:

Η εισαγωγή συμβαίνει, όταν το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό, το προϊόν συνοδεύεται με υψηλές επενδύσεις με την προώθηση του στην αγορά από λεπτομερώς ελεγμένα προγράμματα, καθώς και με προσαρμογές στη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, η περιορισμένη διανομή, όπως και η έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού.

2. ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:

Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για εκείνα τα προϊόντα, που επέζησαν κατά το στάδιο της εισαγωγής τους. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέπτεται για νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών. Τα κέρδη αυτά δημιουργούν τον ανταγωνισμό. Όσο δε περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη, τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός.

3. ΣΤΑΔΙΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ:

Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φτάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρος των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητας. Επίσης, κατά το στάδιο αυτό εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός "σημάτων και τιμών".

4. ΣΤΑΔΙΟ ΚΟΡΕΣΜΟΥ:

Ο κορεσμός συμβαίνει, όταν οι ανταγωνιστές αντιγράφουν, τελειοποιούν ή διαφορετικά εξασθενούν τη δημοτικότητα ενός προϊόντος. Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται, λόγω του ότι η αγορά στρέφεται προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

5. ΣΤΑΔΙΟ ΠΑΡΑΚΜΗΣ:

Η παρακμή χαρακτηρίζεται από την συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, το οποίο πιθανόν πρέπει να αντικατασθδει από νέα προϊόντα και αυτό γιατί έχασε την προηγούμενη θέση στην αγορά. Εδώ τελειώνει ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Εν τούτοις, πολλές φορές είναι δυνατόν να διατηρήσει μία επιχείρηση ένα προϊόν στη ζωή παρά το γεγονός ότι βρίσκεται στη ζημιογόνο περιοχή, αν δηλαδή αυτό το επιβάλουν τα σχέδια της επιχείρησης.

Αν και ο κύκλος ζωής του προϊόντος αποτελεί ένα φυσιολογικό και σπουδαίο επιχειρηματικό φαινόμενο, θα ήταν περισσότερο πρακτικό, αν συγκέντρωνε κανείς την προσοχή του στην καμπύλη των κερδών του διαγράμματος και τούτο γιατί ο μεγάλος όγκος των πωλήσεων δε συνεπάγεται κατά ανάγκη και υψηλά κέρδη. Στο σημερινά γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το κέρδος συνήθως φτάνει στο ζενίθ , στο τέλος του σταδίου της ανάπτυξης και αρχίζει να ελαττώνεται κατά το στάδιο της ωριμότητας. Η εισαγωγή νέων προϊόντων σε κανονικά και συχνά χρονικά διαστήματα, αποτελεί πολλές φορές το μόνο μέσο για τη συνεχή επίτευξη κέρδους για την επιχείρηση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

Όταν τα προϊόντα που έχει η επιχείρηση πλησιάζουν στο μέσο της ωρίμανσης τότε η πιο κατάλληλη στιγμή για να αρχίσει να σκέφτεται ο επιχειρηματίας για κάτι καινούργιο, έτσι ώστε να το έχει έτοιμο για την αγορά όταν τα υπάρχοντα είδη ξεπεράσουν το υψηλότερο σημείο στις πωλήσεις τους, δηλαδή στο μέσο περίπου του κορεσμού.

Τα σημάδια της αγορά που υποδείχνουν πότε πλησιάζει το μέσο της ωρίμανσης είναι όταν, σχετικά με τα υπάρχοντα είδη, συμβαίνουν τα εξής: οι τιμές πέφτουν, μερικοί ανταγωνιστές εγκαταλείπουν τη μάχη, η διαφήμιση εντείνεται, και οι πωλήσεις συνεχίζουν μεν να αυξάνονται, αλλά

με αργότερο ρυθμό από πριν. Τα σημάδια που υποδείχνουν τον κορεσμό είναι όταν οι τιμές πάγουν να καταβαίνουν, οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου σταματίζουν ν' αυξάνονται, και υπάρχει πολλή δραστηριότητα στις "βελτιώσεις" υπαρχόντων προϊόντων. Ένας άλλος τρόπος ο οποίος δείχνει αν είναι καιρός να βγεί ένα νέο προϊόν στην αγορά είναι να αναλυθεί η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης ως εξής : εξέταση του πόσο δυνατά είναι τα προϊόντα μεσ' τον κλάδο τους και πόσο γρήγορα αυξάνονται οι πωλήσεις του κλάδου στον οποίο ανήκει το καθένα, και τοποθέτηση σε ένα σχήμα όπως το παρακάτω :

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ



ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥΣ.

Το σχήμα δείχνει την εικόνα μιας υγιούς επιχείρησης. Τα προϊόντα Α και Β είναι δυνατά, και είναι εκείνα που φέρνουν μετρητά στην επιχείρηση σήμερα. Επειδή όμως η ανάπτυξη του κλάδου είναι χαμηλή, τα λεφτά αυτά χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτήσουν δύο νέα προϊόντα, Ζ και Η, που θα πάρουν τη θέση των Α και Β όταν οι πωλήσεις τους θα αρχίσουν να πέφτουν. Επίσης η επιχείρηση έχει ήδη προετοιμάσει το Δ και Ε για να πάρουν τη θέση των Ζ και Η όταν κι αυτών οι πωλήσεις σταθεροποιηθούν.

ΕΙΔΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

Μπορούμε να χωρίσουμε τα νέα προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το πόσο "νέα" είναι για την αγορά και για την επιχείρηση :

α) Είδη γνωστά και στην αγορά και στην επιχείρηση (π.χ. μία βιοτεχνία επίπλων βεράντας, που αναπτύσει ένα νέο σχέδιο τραπεζιού.)

β) Είδη γνωστά στην αγορά αλλά καινούργια για την επιχείρηση (π. χ. η ίδια βιοτεχνία βγάζει για πρώτη φορά έπιπλα κουζίνας.)

γ) Είδη γνωστά στην επιχείρηση αλλά άγνωστα στην αγορά (π.χ. μέχρι τώρα η βιοτεχνία έχει μια σειρά επίπλων Λευκαδίτικης τεχνοτροπίας και εμπνεύσης που πουλιούνται μόνο στην Αθήνα και αποφασίζει να τα εμφανίσει και στην αγορά της Θεσσαλονίκης.) και,

δ) Είδη άγνωστα στην αγορά και νέα για την επιχείρηση (π.χ. ο ιδιοκτήτης κάνει μια ευρεσιτεχνία για ένα νέο, καταπληκτικό, πτυσσόμενο κρεβάτι.)

Ανάλογα με το αν ήδη υπάρχει κάποιο νέο προϊόν στο μυαλό του επιχειρηματία είναι απαραίτητο να αποφασιστεί σε ποιά κατηγορία ανήκει ή με ποιά θα ασχοληθεί. Αυτό είναι απαραίτητο γιατί τα προϊόντα της κάθε κατηγορίας δέλουν διαφορετικό χειρισμό. Απ' τη σκοπιά της επιχείρησης, όσο πιο νέο ή διαφορετικό είναι το προϊόν απ' αυτά που ήδη έφτιαχνε, τόσο πιο πολλή μελέτη δέλει, και τόσο πιο πολλές νέες ανάγκες δημιουργεί για μηχανές, υλικά, τεχνίτες, χρήματα κ.λ.π. - αλλά και τόσο πιο πολύ θα την βοηθήσει να διερύνει τις εργασίες της, έτσι ώστε να μην έχει "όλα τα αυγά σε ένα καλάδι".

Απ' τη σκοπιά του αγοραστή, όσο πιο γνωστό ή κοινό είναι το προϊόν, τόσο πιο εύκολο του είναι να το καταλάβει και να το αποδεχτεί, αλλά συνήδως στα γνωστά και κοινά προϊόντα υπάρχει πολύς ανταγωνισμός. Ενώ αν το προϊόν της επιχείρησης είναι μια σημαντική καινοτομία (π.χ. μια ευρεσιτεχνία), ναι μέν δεν θα υπάρχουν άμεσοι ανταγωνιστές, αλλά θα χρειάζεται να εκπαιδεύτη και να εξοικειωθεί ο πελάτης με το είδος και τη χρήση του.

Γενικά, θα λέγαμε ότι το "λιγότερο νέο" προϊόν είναι το πιο εύκολο στην παραγωγή αλλά έχει μεγαλύτερο ανταγωνισμό, και έτσι στο Μαρκετινγκ θα πρέπει να τονιστεί η διαφοροποίηση ("το δικό μας προϊόν είναι καλύτερο".)

Ενώ το "περισσότερο νέο" προϊόν έχει μεγαλύτερες ανάγκες στην παραγωγή αλλά και λιγότερο ανταγωνισμό, και έτσι στο Μάρκετινγκ θα πρέπει να τονιστεί η ενημέρωση και η εκπαίδευση ("να τι κάνει αυτό το νέο προϊόν").

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

Ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσαν να αναπτυχθούν τα νέα προϊόντα και θα είχαν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας και κέρδους περιγράφεται στο ποιο κάτω σχήμα.

1. Γενικές κατευθύνσεις.

Πρώτα θα πρέπει ν' αποφασιστεί ο σκοπός που θα εξυπηρετήσει το νέο προϊόν, έτσι ώστε να ξέρει ο επιχειρηματίας προς ποιά κατεύθυνση θα κινηθεί π.χ. αν ο σκοπός είναι να αντιμετωπίσει έναν ανταγωνιστή, μπορεί να κατευθυνθεί προς ένα νέο προϊόν που θα είναι παραλλαγή ενός υπάρχοντος είδους, με σκοπό να "γεμίσει" την αγορά και τα δίκτυα διανομής για να μην υπάρξει διέξοδος ανάπτυξης του ανταγωνισμού.

Αν ο επιχειρηματίας θέλει να αξιοποιήσει ένα κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας που μένει ανεκμετάλλευτο, το νέο προϊόν πρέπει φυσικά να μπορεί να παραχθεί απ' τα ίδια μηχανήματα, που σημαίνει ότι μάλλον πρέπει να σχετίζεται στενά με το υπάρχοντα είδη. Απ' την άλλη μεριά, μπορεί η επιχείρηση να θέλει να κερδίσει "γόπτρο" στην αγορά, αποδεικνύοντας ότι είναι πρωτοπόρα στην καινοτομία. Σ' αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να κατευθυνθεί προς κάποιο εντελώς νέο προϊόν που να είναι πραγματική καινοτομία. Αυτό συμβαίνει συχνά σε βιοτεχνείες που ξεκίνησαν βασισμένες σε μια ευρεσιτεχνία, δημιούργησαν μια εικόνα πρωτοπορίας στους αγοραστές και τα δίκτυα διανομής, και θέλουν να διατηρήσουν αυτή την εικόνα σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. Ανάπτυξη και συλλογή ιδεών.

Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, έστω κι' αν η όλη προσπάθεια ανάπτυξης ξεκίνησε με βάση μια ιδέα που ήδη είχε στο μυαλό του ο βιοτέχνης. Κι' αυτό γιατί πολλές φορές η πρώτη ιδέα που εμφανίστηκε δεν είναι υποχρεωτικά η καλύτερη, και πολλές φορές ο ενθουσιασμός οδηγεί σε επιπόλαιες ενέργειες.

1

Γενικές Κατευθύνσεις



2

Ανάπτυξη Ιδεών



3

Επιλογή Ιδεών



4

Οικονομική Μελέτη

ή 5



5

Ανάπτυξη Προϊόντος

ή 4



6

Έρευνα ή Δοκιμή



7

Γενική Διάθεση



Παρακολούθηση

Είτε λοιπόν η προσπάθεια ξεκινάει απ' το μηδέν, είτε σχετίζεται με κάποια ιδέα που ήδη υπάρχει, πρέπει να συλλεχθούν κι' άλλες ιδέες για να γίνει μια σύγκριση και να επιλεχθεί η καλύτερη. Υπάρχουν πολλές πηγές και τρόποι συλλογής ιδεών. Εδώ αναφέρονται ενδεικτικά μερικές :

- Πηγές : εφημερίδες, περιοδικά, ανταγωνιστές, διανομείς, αντιπρόσωποι, φίλοι, ενώσεις εφευρετών, εμπορικά ή βιομηχανικά /βιοτεχνικά επιμελητήρια, πελάτες κ.λ.π.

- Τρόποι ανάπτυξης ιδεών : ένας τρόπος ανάπτυξης ιδεών είναι η "μορφολογική ανάλυση" γίνεται ως εξής : Παίρνουμε ένα γνωστό προϊόν (π.χ. υλικό, χρώματα, πτυσσόμενο ή όχι) παρατηρούμε αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του τα συνδιάζουμε μεταξύ τους και προσπαθούμε να βρούμε μέσα από αυτά τι νέο μπορούμε να κατασκευάσουμε.

Εκείνο που προέχει είναι η συλλογή ιδεών να γίνεται με συστηματικό τρόπο. Δηλαδή, με βάση τις κατευθύνσεις που έχουν τεθεί και να γίνει μια προσπάθεια προγραμματισμένης συλλογής ιδεών. Σαν παράδειγμα, αν η κατεύθυνση ήταν "ένα νέο προϊόν στην κατηγορία επίπλων βεράντας από ξύλο, που να είναι εμφανίσιμο και υψηλής ποιότητας", η συλλογή ιδεών θα γινόταν με επισκέψεις στα καταστήματα του ανταγωνισμού και καταγραφή των υπάρχοντων ειδών, παρακολούθηση των περιοδικών, συζητήσεις με πελάτες, κ.λ.π.

3. Επιλογή ιδεών.

Μετά τη συλλογή, πρέπει να επιλεχθούν μιά-δύο ιδέες που φαίνονται πιο λογικές ή επικερδής εκ πρώτης όψεως. Για να γίνει σωστά η επιλογή, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως : Ταιριάζει η ιδέα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα μας ; Τι ανταγωνισμός υπάρχει ; Ποια κατηγορία πελατών θα ενδιαφερθεί για το προϊόν ; Ποιά άτομα την αποτελούν ; Μήπως το είδος είναι ποχιακό ; Αν το είδος είναι ευρεσιτεχνία, μπορούμε να το προστατεύσουμε με το ανάλογο δίπλωμα-πατέντα ; Μήπως χρειάζεται εξυπηρέτηση μετά την πώληση, κι αν ναι, μπορούμε να την παράσχουμε ; Τι πλεονεκτήματα δίνει το προϊόν απέναντι στα υπάρχοντα ; κ.λ.π.

Για να γίνει και η επιλογή συστηματικά, τα ερωτήματα αυτά μπορούν να καταγραφούν και να ζητηθεί η γνώμη τρίτων (υπαλλήλων, φίλων, μελών της οικογένειας του βιοτέχνη) για το κάθε ένα. Αν ο μέσος όρος των απόψεων αυτών των ατόμων είναι ευνοϊκός, η ίδια μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

4. Οικονομική ανάλυση.

Η οικονομική ανάλυση λέγεται και “μελέτη σκοπιμότητας” πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση της ιδέας για το κατά πόσον μπορεί να είναι επικερδής ή όχι. Πολλές φορές το κόστος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος υπολογίζεται στο μισό ή και στο ένα τρίτο απ’ ότι πραγματικά είναι. Εδώ πρέπει να γίνουν ερωτήσεις όπως : Τι νέα μηχανήματα, προσωπικό, παραγωγή κ.λ.π. χρειάζονται ; Πόσο θα στοιχίζουν οι πρώτες ύλες ; Πως θα γίνονται οι πωλήσεις ; Πόσο θα στοιχίζει η διανομή ; Ποιό θα ’ναι το κόστος συσκευασίας ; Τι νομική κάλυψη χρειάζεται σε περίπτωση ευρεσιτεχνίας, και πόσο στοιχίζει η αποκτήσή της; Σε τι τιμή μπορεί να πουληθεί το προϊόν, και τι εκπτώσεις θα γίνονται πάνω σε αυτή την τιμή ;

Ένας άλλος τρόπος να υπολογιστεί αν αξίζει να ασχοληθούμε με το νέο είδος (ή, ποιά από δύο νέα είδη, θα είναι το πιο επικερδές) είναι η “μέθοδος αποπληρωμής”. Αυτή μετράει πόσα χρόνια χρειάζονται για να “ξεπληρώσει” το νέο προϊόν τα έξοδα αναπτυξής του και ν’αρχίσει να αφήνει κάποιο καθαρό όφελος. Για να υπολογιστεί αυτός ο χρόνος, θα πρέπει να γίνουν οι εξής ενέργειες :

- Να προϋπολογιστούν τα έσοδα και τα έξοδα του προϊόντος για 2-4 χρόνια.
- Να αφαιρεθούν τα έξοδα απ’ τα έσοδα κάθε χρόνου, για να υπολογιστεί το καθαρό όφελος του προϊόντος.
- Να αφαιρεθεί το κόστος ανάπτυξης που περιλαμβάνει την απόκτηση μηχανημάτων κ.λ.π., από το ετήσιο καθαρό όφελος, μέχρι να αποσβεστεί αυτό εντελώς.

5. Ανάπτυξη προϊόντος - δοκίμια και πρώτυπα.

Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να επιβεβαιωθεί η δυνατότητα ανάπτυξης του προϊόντος απ’ την πλευρά της παραγωγής. Εδώ θα πρέπει κατ’ αρχήν να σχεδιαστεί το προϊόν σ’ όλη τη λεπτομεριά του, και μετά να παραχθούν αρκετά δοκίμια για να φανούν ό,τι προβλήματα μπορούν να υπάρξουν στην παραγωγή. Τα δοκίμια αυτά μπορούν να γίνουν είτε με μηχανήματα, αν ήδη υπάρχουν τα κατάλληλα, είτε και με το χέρι, αρκεί η τελική τους μορφή να είναι όσο πιο κοντά γίνεται στο πρώτυπο.

Ένας άλλος σκοπός αυτού του σταδίου είναι να φανεί κατά πόσον το προϊόν είναι, στην πράξη, τόσο εμφανίσιμο, αποδοτικό ή εύχρηστο όσο φαινόταν στα προηγούμενα στάδια, όπου δεν ήταν παρά μια εικόνα στο μυαλό του κατασκευαστή ή των συνεργατών του.

Αν η κατασκευή πρωτοτύπων και δοκιμών είναι εύκολη, πολλοί επιχειρηματίες προτιμούν να μεταθέτουν τη σειρά των σταδίων 4 και 5, δηλαδή να φτιάχνουν πρώτα τα δοκίμια, και αν αυτά δείχνουν καλά, να προχωρήσουν μετά στην πλήρη οικονομο-τεχνική ανάλυση.

6. Ερευνά αγοραστών και δοκιμαστική τοποθέτηση.

Πρίν αποφασιστεί τελειωτικά η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά καλό είναι να γίνει μια έρευνα ή δοκιμαστική τοποθέτηση, η οποία μπορεί να έχει δύο σκοπούς : ή να αποφασιστεί κατά πόσον το προϊόν έχει πραγματικά πιθανότητες επιτυχίας, ή να ελεγχθεί το προϊόν υπό κανονικές συνθήκες εμπορίας και χρήσης, ούτως ώστε να φανούν και να διορθωθούν ελαττώματα που μπορεί να έχει. Αυτή η κίνηση έχει μεγάλη σημασία, γιατί αλλιώς μπορούν να γίνουν μεγάλες δαπάνες σε μηχανήματα, προσωπικό, κ.λ.π. κι ύστερα ν' αποδειχτεί ότι το προϊόν έπασχε από κάποιο βασικό μειονέκτημα που δεν είχε προβλεφθεί.

Στην τελευταία ανάλυση, μόνο ο πραγματικός αγοραστής, σε συνθήκες πραγματικής χρήσης, μπορεί να αποφανθεί αν το προϊόν εξυπηρετεί το σκοπό του ή όχι.

Αυτή η τελευταία δοκιμή μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, και με ή χωρίς τη βοήθεια ειδικών εμπειρογνομόνων, ανάλογα με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Ένας απλός τρόπος, ιδίως για προϊόντα που μπορούν να παραχθούν στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις, είναι η δοκιμαστική τοποθέτηση. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος, ο βιοτέχνης δ' αφιερώνει ένα μικρό μέρος της παραγωγής και του προσωπικού του για να παράγει λίγα κομμάτια, κιλά, μονάδες, κ.λ.π. απ' το νέο είδος, και θα το τοποθετήσει στην αγορά σε μια περιορισμένη περιοχή. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, η "περιοχή" μπορεί να είναι μια πόλη, μια γειτονιά, ένα-δύο συνεργαζόμενοι καταστηματαρχες, ή το λιανικό κατάστημα της βιοτεχνίας αν υπάρχει. Το προϊόν θα τοποθετηθεί με το χρώμα, το σχήμα, την τιμή, και τα άλλα χαρακτηριστικά που προβλέπεται να έχει στην τελειωτική μορφή του, και θα παρακολουθηθούν στενά οι πωλήσεις του. Επίσης, ο βιοτέχνης θα πρέπει να αποφασίσει από πριν με ποιό τρόπο θα ελέγξει το προϊόν κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής τοποθέτησης δηλαδή με βάση τις πωλήσεις, τα κέρδη, τις γνώμες πελατών που το αγοράζουν, συνεντεύξεις με πελάτες λίγο καιρό μετά την αγορά (μετά, δηλαδή, από κάποια εμπειρία με το προϊόν κ.λ.π.). Αν όλα πάνε καλά, ή αφού γίνουν οι τυχόν διορθώσεις που υποδεικνύονται απ' αυτή την δοκιμή, το προϊόν θα είναι έτοιμο να κάνει την οριστική εμφάνισή του στην αγορά.

7. Γενική διάθεση.

Πρίν γίνει η οριστική τοποθέτηση στην αγορά (ή, αν γίνει δοκιμαστική τοποθέτηση, πριν από αυτήν) θα πρέπει να αποφασιστεί ο τρόπος εμπορίας του προϊόντος, και το σημείο εκείνο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί η μεγαλύτερη έμφαση για την επιτυχία του. Άλλα προϊόντα χρειάζονται δίκτυο πωλήσεων και μερικά όχι, σε ορισμένες περιπτώσεις η ποιότητα παίζει μεγάλο ρόλο και σε άλλες προέχει η τιμή, κ.ο.κ.

Πολλές φορές η απόφαση για αυτά τα στοιχεία του Μάρκετινγκ (ποιότητα, σχέδιο, τιμή προώθηση, και διανομή) παίρνεται στο "πόδι". Αυτό έχει δύο μειονεκτήματα : Πρώτον, συχνά ξοδεύονται πολλά χρήματα που δεν χρειάζεται (π.χ. πολλή έμφαση στην ποιότητα, όταν όλο κι όλο που θέλει ο αγοραστής είναι ένα βασικό προϊόν για να κάνει την δουλειά του). Δεύτερον, συχνά ξοδεύονται λίγα χρήματα εκεί που χρειάζονται πολλά (π.χ. γίνεται πολύ λίγη διαφήμιση για μια νέα ευρεσιτεχνία, γιατί ο βιοτέχνης πιστεύει ότι το προϊόν είναι τόσο καλό που θα το αγοράσουν, ενώ οι αγοραστής δεν ξέρουν καν ότι υπάρχει ή που μπορούν να το βρουν ή τι ακριβώς κάνει).

Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, η επιχείρηση θα πρέπει να δοκιμάσει διάφορους συνδυασμούς των κυριότερων στοιχείων εμπορίας και να επιλέξει εκείνον που φαίνεται να είναι ο πιο επικερδής. Αυτό γίνεται με την εξέταση διαφόρων συνδυασμών, όπως :

α) " Αν το προϊόν πουληθεί για 150 δρχ. ; Δώσω περιθώριο στους εμπόρους 20% και κάνω διαφήμιση 1.000.000, τι πωλήσεις, και τι κέρδος θα έχει ο βιοτέχνης";

β) " Αν το προϊόν πουληθεί για 180 δρχ. ; Δώσω 25% στους εμπόρους, και κάνω διαφήμιση 1.200.000, πόσες θα είναι οι πωλήσεις και πόσο το κέρδος";

γ) " Κι αν στην τελευταία περίπτωση αυξήσω τη διαφήμιση στο 1.500.000 δρχ. και μειώσω το ποσοστό εμπορίου στο 18% τι θα γίνει";

Απ' αυτές τις εναλλακτικές λύσεις συχνά φαίνεται ότι εκείνη που δίνει τις υψηλότερες πωλήσεις δεν αφήνει υποχρεωτικά και το υψηλότερο κέρδος και αντίστροφα.

Αφού το προϊόν μπει στην αγορά, και ανεξάρτητα απ' το αν οι πωλήσεις του πάνε καλά ή όχι, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει την πορεία του από κοντά τουλάχιστον για 1-2 χρόνια. Αυτό χρειάζεται γιατί πολλά νέα προϊόντα προχωρούν καλά στην αρχή (όχι γιατί αρέσουν, αλλά απλώς γιατί οι αγοραστής τα είδαν σαν κάτι καινούργιο που άξιζε μια δοκιμή).

Εκείνο που προέχει όμως δεν είναι η πρώτη δοκιμή αλλά η επαναληπτική προτίμηση. Αν το προϊόν πάει καλά τους πρώτους λίγους μήνες, όπως συχνά συμβαίνει και μετά αρχίζει να χωλαίνει, πρέπει να γίνει μια προσεχτική ανάλυση των λόγων για αυτή την πορεία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η συνολική αγορά ήταν μικρότερη απ' ότι νόμιζε η επιχείρηση, ή ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα στη χρήση, ή ότι κάποιος ανταγωνισμός άρχισε να αντιδρά δυναμικά. Η έγκαιρη ανάλυση θα επιτρέψει στην επιχείρηση να κάνει τις κατάλληλες διορθώσεις, πριν να είναι αργά.

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.

Κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης των νέων προϊόντων, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα πρώτα στάδια της. Η συγκέντρωση νέων ιδεών, η επιλογή των ιδεών, η ανάπτυξη του νέου προϊόντος και η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά είναι ενέργειες, οι οποίες δεν απαιτούν αξιόλογες δαπάνες. Παρόλα αυτά πρέπει να διενεργούνται με μεγάλη προσοχή, γιατί πάνω σε αυτά κυρίως βασίζεται η μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης. Το ποσοστό των προϊόντων, που απέτυχαν να εισαχθούν στην αγορά, ανέρχεται περίπου στο 60%. Άλλοι υπολογισμοί ανεβάζουν τις αποτυχίες των νεοεισαγόμενων προϊόντων σε 80%. Οπωσδήποτε όμως αρκεί η επιτυχία ενός προϊόντος, για να φέρει την ευημερία, στην επιχείρηση που το παρήγαγε. Έχει καταστεί πια κοινή συνείδηση πως οτιδήποτε σχετίζεται με επιχειρήσεις περικλείει κινδύνους. Στον επιχειρησιακό χώρο, το μέγεθος του κέρδους είναι ίση με την πιθανότητα για μια μεγάλη ζημιά.

Οι σπουδαιότεροι λόγοι αποτυχίας ενός προϊόντος είναι οι παρακάτω :

α) Το προϊόν δεν έτυχε την αναμενόμενη αναγνώριση στην αγορά:

Αυτό οφείλεται σε λανθασμένη πρόβλεψη της ζήτησης, σε εσφαλμένη ανάλυση των αναγκών και των κινήτρων των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς και σε περιπτώσεις, στις οποίες η έρευνα της αγοράς πραγματοποιείται με τις πιο σύγχρονες μεθόδους, είναι δύσκολο να μελετηθούν πλήρως τα κίνητρα οι συνήθειες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών.

β) Το προϊόν είναι ελαττωματικό:

Πολλές φορές είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει ένα ορισμένο προϊόν. Έτσι, μία καλή νεωτεριστική ιδέα είναι δυνατόν να καταλήξει κατά την παραγωγή του προϊόντος σε ένα ελαττωματικό προϊόν. Η αδυναμία αυτή της επιχείρησης είναι δυνατόν να οφείλεται στην ανεπάρκεια κεφαλαίων για ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού.

γ) Το προϊόν ήλθε στην αγορά σε ακατάλληλο χρόνο:

Ένα νέο προϊόν μπορεί να ικανοποιεί πλήρως την ανάγκη, για την οποία κατασκευάστηκε και εν τούτοις να αποτύχει, επειδή μπήκε στην αγορά σε ακατάλληλο χρόνο. Π.Χ. αν ένα νέο αναγκαστικό εισαχθεί στην αγορά κατά την περίοδο του χειμώνα, θα σημειώσει παταγώδη αποτυχία.

δ) Δανθασμένη κοστολόγηση:

Υπερεκτίμηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, μπορεί να οδηγήσει σε τιμή πώλησης, η οποία δε θα είναι ανταγωνιστική ή γενικά είναι ανώτερη της τιμής, που θα ήταν διατεθημένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές. Η τιμολόγηση εξάλου του προϊόντος με τρόπο, που ανταποκρίνεται πιο πολύ στις δυνατότητες των καταναλωτών, θα οδηγήσει σε σημαντική μείωση του περιθωρίου. Και στις δύο περιπτώσεις το προϊόν εγκαταλείπεται από την επιχείρηση.

ε) Το προϊόν δεν συμφωνεί με τη φήμη της επιχείρησης:

Όσο μεγαλύτερη είναι η φήμη της επιχείρησης, τόσο καλύτερη πρέπει να είναι η ποιότητα του νέου προϊόντος. Το καινούργιο, δηλαδή, προϊόν θα πρέπει να είναι αντάξιο της φήμης της επιχείρησης από ποιοτικής άποψης. Στην αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή, το προϊόν δεν συμφωνεί με τη φήμη της επιχείρησης, ο καταναλωτής θα το αντιληφθεί πολύ γρήγορα και θα το εγκαταλήγει. Τούτο θα έχει σαν συνέπεια να κλονιστεί η εμπιστοσύνη του καταναλωτή όχι μόνο για το συγκεκριμένο προϊόν, αλλά και για όλα τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Με τέτοιου είδους αποτυχίες η επιχείρηση αναπτύσσει τις αρνητικές διαθέσεις των καταναλωτών απέναντι στην ίδια και τα προϊόντα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

1. Σπουδαιότητα διοίκησης στις Μ.Μ.Ε.

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

Τα ερωτήματα που μπαίνουν είναι τα εξής :

Γιατί μερικές επιχειρήσεις πετυχαίνουν, ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίσουν να λειτουργούν και άλλες καταλήγουν σε πλήρη αποτυχία ;

Πως γίνεται μερικές επιχειρήσεις να προχωρούν με γρήγορους ρυθμούς στη σωστή κατεύθυνση και άλλες να διστάζουν να προχωρίσουν ;

Γιατί μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται, ενώ άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν τις ευκαιρίες αυτές ;

Τι είναι αυτό που κάνει τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σωστά να ξεχωρίζουν από αυτές που υπολειτουργούν ;

Μήπως οφείλεται στο ότι υπάρχουν πολλές μεθόδους διοίκησης ;

Για να μπορέσουμε να καλύψουμε πλήρως τα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να μελετήσουμε την επιστήμη της διοίκησης. Αυτό που είναι αποδεκτό είναι ότι οι διευθυντές και οι διοικήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης και αυτό οφείλεται στο διαφορετικό τρόπο ενεργειών και αποφάσεων των διοικητικών στελεχών. Θα αναφέρουμε πως ενεργούν τα διοικητικά στελέχη με βάση τους τρόπους διοίκησης που οδηγούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία μία επιχείρηση. Οι διοικήσεις και οι διευθύνσεις των επιτυχημένων επιχειρήσεων πρέπει να κατανοούν σε βάθος των τομέα που κινούνται, ποιοί είναι οι πελάτες τους και γιατί οι αγοραστές χρειάζονται τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που λειτουργούν σωστά επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα, μετρούν την επιτυχία ανάλογα με την απόδοση της επιχειρήσεως και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμα και αν υπάρχουν επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Σε πολλές επιχειρήσεις οι διευθυντές μετρούν την επιτυχία μόνο με το πόσο καλά εφαρμόζονται οι κανονισμοί που υπάρχουν και έτσι δεν δοκιμάζουν καινοτομίες με το φόβο μήπως γίνουν μύθοι.

Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διοικούντες δαπανούν αρκετό χρόνο για να οργανώσουν ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατόπιν να εφαρμόσουν το σχέδιο που κατέστρωσαν.

Αντίθετα υπάρχουν επιχειρήσεις που σπάνια αφιερώνουν χρόνο για την σύνταξη στρατηγικού σχεδίου.

Παρατηρούμε ότι οι διοικητές και οι διευθυντές που έχουν την ικανότητα να συνδιάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης οδηγούν σε επιτυχία την επιχείρηση.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗΚΟΥ **ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ.**

Τα σημερινά διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης ασχολούνται περισσότερο με το περιβάλλον της επιχείρησης παρά με την διαδικασία προόδου των εργασιών. Αυτό οφείλεται γιατί οι επιρροές και οι επιπτώσεις του περιβάλλοντος που προέρχονται είτε από το μακροοικονομικό π.χ. πολιτικό, κοινωνικό ή τεχνολογικό, είτε από μικρο-οικονομικό π.χ. συνθήκες αγοράς, καταναλωτών, προμηθευτών, καθώς και οι ανθρωπίνες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Επηρεάζουν βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα την ύπαρξη της επιχείρησης καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων της.

Άρα για τους παραπάνω λόγους τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διοικητικού στελέχους πρέπει να είναι :

α) Η γνώση των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών της ίδιας της επιχείρησης και του συγκεκριμένου χώρου που λειτουργεί. Με την αποδοχή αυτού του χαρακτηριστικού εξηγείται η απαίτηση του επιχειρηματία κατά την πρόσληψη διοικητικού στελέχους, να διαθέτει εμπειρία στο χώρο λειτουργίας ομοειδών επιχειρήσεων.

β) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να έχει γραφειοκρατική γνώση τόσο της επιχείρησης όσο και του περιβάλλοντός της, χαρακτηριζόμενη η γνώση αυτή από δυναμικότητα για επίλυση των προβλημάτων. Στην εποχή μας οι διευθυντές οφείλουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για πολύ σοβαρά θέματα σε μικρό χρονικό διάστημα και με πληροφορίες πολύ λίγες ή πολλές φορές ανύπαρκτες. Αυτό το κενό που δημιουργείται το καλύπτει η πληροφορική με την χρήση των μικρο-υπολογιστών. Συμπερένουμε ότι το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να "κινεί " την επιχείρηση αποδοτικά και παραγωγικά.

γ) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ο ηγέτης. Με αυτή την έννοια εννοείται η ικανότητα επίδρασης στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε

να ακολουθούν το διοικητικό στέλεχος στο ρυθμό εργασίας τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία του παρακινούμενοι από τη δική τους εσωτερική δύναμη και όχι με εξωτερική δύναμη η οποία παρέχει την έννοια του καταναγκασμού.

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

ε) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διαθέτει μια " αθροιστική" προσωπικότητα από υπευθυνότητα, ενεργητικότητα και τρόπους επικοινωνίας με τους εξω-επιχειρηματικούς παράγοντες, γιατί δεσμεύει την επιχείρηση σε τρίτους καθώς και λόγω της μοναδικότητας του, πολλές φορές στην Μ.Μ.Ε.

στ) Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος είναι η τεχνική της επιτυχημένης επικοινωνίας του με τρίτους. Οφείλει μέσα στην επιχείρηση να ανταλλάσει ιδέες, να πειργράφει γεγονότα και να δίνει εξήγηση σ' αυτά, καθώς και να παρουσιάζει τις ιδέες του κατά τρόπο πειστικό, αλλά όχι καταπιεστικό, τόσο με τον επιχειρηματία όσο και με άλλα διοικητικά στελέχη καθώς και με το σύνολο των εργαζομένων. Η σωστή επικοινωνία είναι γνώρισμα του ηγέτη της επιχειρηματικής μονάδας, με το να πληροφορεί και να πείθει τους συνεργάτες του με τη χρήση διαλόγου.

ζ) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, γνώση της ιστορίας, όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας που ασχολείται αλλά και γενικότερα του χώρου που δρά η επιχείρηση, πολιτική οξυδέρκεια, αλλά 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.

η) Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους πρέπει να 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 έξω από την επιχείρηση στους συνεργάτες της όπως προμηθευτές, τράπεζες και άλλους φορείς από την πολιτική των οποίων απέναντι στην επιχείρηση εξαρτάται ακόμα και αυτή η υπόσταση της επιχειρηματικής μονάδας.

δ) Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι γνώστες της έννοιας του κέρδους μέσα στην επιχείρηση καθώς και των αντικειμενικών της σκοπών. Οι πλέον διαδεδομένη σκοποί είναι :

1. Το κέρδος εκμετάλλευσης. Σαν τέτοιο θεωρείται το κέρδος που προκύπτει αν από τον καθαρό κύκλο εργασιών αφαιρέσουμε το κόστος παραγωγής, τα έξοδα Μαρκετινγκ και τα γενικά έξοδα διοίκησης.
2. Την ανάπτυξη των πωλήσεων.
3. Την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου που μπορεί να κατορθώσει με τον επιμερισμό του κινδύνου.
4. Την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
5. Την ανακαίνιση ή μεταρρύθμιση της επιχειρηματικής μονάδας, είτε οικονομική, είτε διοικητική, είτε τεχνολογική.

ι) 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 " συντέλλεται και διαστέλεται, χαρακτηριζόμενο από μια δυναμικότητα και δεν είναι στατικό. Η έννοια της δυναμικότητας είναι αυτή η οποία θα δώσει " στρφή " στην επιχειρηματική μονάδα και θα πάρει από αυτή 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 μοιρολατρών 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 δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης :

- α) Από την πληθωρική παρουσία του κεφαλαίου-επιχειρηματία με όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.
- β) Από το μικρό αριθμό των διοικητικών στελεχών στις Μ.Μ.Ε. τα οποία πολλές φορές έχουν την υποχρέωση να ασχοληθούν με διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης συγχρόνως, όπως προμήθειες, πωλήσεις, οικονομικά αποτελέσματα μιας χρήσης καθώς και τη διοικητική διάδρωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η ισορροπία στις σχέσεις κεφαλαίου-επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους θα προσδιορίσει μία νέα διάσταση στην παραγωγικότητα της εργασίας στην επιχειρηματική μονάδα. Θα πρέπει να παρουσιάζουμε τη σχέση ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους καθώς, και την σχέση του επιχειρηματία προς τα διοικητικά στελέχη για την παραγωγικότερη σχέση εργασίας στο χώρο της Μ.Μ.Ε.

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ.

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε στις σχέσεις-υποχρέωσεις 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 μία ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ των δύο συντελεστών διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

Ο διοικητής-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 του ένα μεγάλο κομμάτι του ιδιού τους του εαυτού. Για την προσφορά τους αυτή, έχουν ανάγκη ειδικής ανθρωπίνης 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 "εμπιστεύεται" τους συνεργάτες του (διοικητικά στελέχη). Γιατί αν κλονιστεί 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 τον εμπιστεύεται σαν άνθρωπο και σαν γνώση, παρά να το διατηρεί στην οικονομική μονάδα χωρίς ουσιαστικά να "εκμεταλλευεται" τη γνώση λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης. Πέρα όμως από τις εσω-υπηρεσιακές ανάγκες, δημιουργούνται και εξω-υπηρεσιακά θέματα, που επιτείνουν την ανάγκη για μεγαλύτερους δεσμούς.

α) Η πληροφορική και η χρήση του Η/Υ είναι ένας από τους παράγοντες που "αναγκάζουν" τον επιχειρηματία να εμπιστεύεται 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, περικλείει, 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 περικλείει ένα λογαριασμό "φήμη και πελατεία", ο οποίος από διοικητικής πλευράς περιέχει τόσο τη φερεγγυότητα της επιχείρησης προς τρίτους όσο και την εγγύηση των παραγόμενων προϊόντων προς τους καταναλωτές-πελάτες. Στην διαμόρφωση αυτού του λογαριασμού σοβαρό ρόλο διαδραματίζουν οι συνεργάτες-διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, οι οποίοι ερχόμενοι σε επαφή με τρίτους θα δημιουργήσουν μία εικόνα για την όλη οικονομική μονάδα.

γ) Ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης παραμένει ένα βασικό στοιχείο για την καταξίωση της στην συνείδηση του κοινωνικού συνόλου και κατ'επέκταση στη συνείδηση των καταναλωτών. Θα ξεγελάσουμε τους εαυτούς μας αν δεν αντιμετωπίζουμε με σοβαρότητα αυτό το φαινόμενο του καιρού μας, καθώς και τις επιπτώσεις του στην όλη δομή της οικονομικής μονάδας. Ο σκοπός αυτός παρουσιάζεται στο κοινωνικό σύνολο μέσα των διοικητικών στελεχών και των πραξιών 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 της εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρωπίνης συμπεριφοράς και υποβάθρου, όσο και από πλευράς ανθρωπίνης αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε έξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αν λάβουμε υπόψη μας την ιδιοσυγκρασία του Έλληνα εργαζόμενου, ο οποίος μεταφέρει τα προσωπικά του 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 μία πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά, περιβαλλοντάς τους με τη συνεργασία του και από την άλλη θα πρέπει να τους δέτει " στόχους - προκλήσεις " για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασία 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 ασκηθεί για ποιοτική βελτίωση της εργασίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αναγνώρισης του διοικητικού στελέχους και της καταξίωσης του στην επιχειρηματική μονάδα.

4. Ο επιχειρηματίας -διοικητής οφείλει να είναι " δημοκρατικός " στις σχέσεις του με τα άλλα 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 πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς τη γνώση κάποιου. Οι επιδράσεις είναι άμεσες στην γυχοσύνδεση του εργαζομένου και η απόδοση του μεγαλώνει κάτω από το συναίσθημα ότι " διαδέτει γνώση " η οποία είναι σεβαστή από τη διοίκηση της επιχείρησης. Με την έννοια της Δημοκρατίας, δηλαδή της αποδοχής γνώμων, γνώσεων και θέσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση, δεν διατρέχει κίνδυνο η επιχείρηση από " επαναστάσεις των εργαζομένων ", όπως την χρήση των εσχάτων μέτρων από πλευρά τους, δηλαδή απεργιακών κινητοποιήσεων και καταλήψεων του χώρου εργασίας. Απεναντίας δημιουργείται το συναίσθημα της ευθύνης και της αλλαγής νοοτροπίας " κεφάλαιο - εργαζόμενοι ", δύο αντικρουόμενες ομάδες σε νοοτροπία, " επιχείρηση - εργαζόμενοι ", η άνοδος της μιάς 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 νοιώσουν ασφάλεια και θα δούν 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 "ζανακτήσει" την επιχείρησή του με γνώμονα ιδιωτικό - 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 της καταστροφικές συνέπειες που έχει στην οικονομική σταθερότητα της χώρας. Όταν όμως καθορίζουν τι 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' αντιληφθούν 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 πως 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 με αναγκαία έξοδα.

6. Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης της δεν μπορεί να αγνοεί τους συνεργάτες του. Η επιχειρηματική μονάδα δεν αποταλεί πλέον ένα κλειστό οργανισμό αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη. Είναι υπόθεση όλων των εργαζομένων σ' αυτή και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών. Αλλαγές πιθανόν να χρειάζονται να γίνουν, θα πρέπει όμως να πραγματοποιηθούν 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 θα αναπτυχθεί ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ ιδιοκτήτη - επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους έτσι ώστε να υπάρχει μία ισορροπημένη σχέση μεταξύ τους για άνοδο της ίδιας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ.

Εισαγωγή

Η λέξη επιχειρηματίας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων. Ανεξάρτητα εαν χρησιμοποιήσαμε τον όρο 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 μία ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχομένως την παρουσιάζει και τη συζητάει με άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τα αρμόδια υπουργεία και οργανισμούς για ενημέρωση και οικονομική βοήθεια. Στη συνέχεια, αφού ερευνήσει το περιβάλλον και αποφασίσει τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, θέτει κεφάλαιο, αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και έχει αποκλειστικά την ευθύνη της εξέλιξής της. Σιγά - σιγά αναπτύσσει την επιχειρησή του και επιτυγχάνει μετά από πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία. Αντιλαμβάνεται και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, έχοντας έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Δεν είναι υπερβολή να υποστηρηχθεί 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 κεντρικός 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 αναγκών της κοινωνίας, ανάπτυξης 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 " η επιθυμία να ιδρύσουν μία δική τους δυναστεία " η θέληση να κερδίσουν στην μάχη του ανταγωνισμού και η χαρά της δημιουργίας.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.**

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματίας είναι :

Οργανωτική αντίληψη ισχυρή επιθυμία για δημιουργία, πνεύμα αισιοδιξίας, 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 :

Πρόθεση για ανάλυση επιχειρηματικών κινδύνων, τόλμη, ανανεωτικό πνεύμα, ικανότητα να ασχολείται δημιουργικά και με φαντασία με τα προβλήματα, αυτοπειθαρχία και εξειδικευμένη εμπειρία, παρακίνηση για επιτυχία, αυτάρκεια και τέλος ανεξαρτησία. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι επιχειρηματίες είναι ίδιοι μεταξύ τους. Διαφέρουν ως προς την προσωπικότητα και ως προς τον τρόπο που διενεργούν τις εργασίες τους.

Διάφοροι λόγοι που μπορούν να ωθήσουν ένα άτομο να γίνει επιχειρηματίας είναι οι παρακάτω :

- Μερικοί γίνονται γιατί έχουν μεγάλη επιθυμία να κάνουν κάτι ανεξάρτητα από τις υποδείξεις των άλλων.

- Άλλοι γίνονται γιατί πιστεύουν ότι έτσι μπορεί να λύσουν τα οικονομικά τους προβλήματα.

- Άλλοι γιατί θέλουν να εφαρμόζουν τις ιδέες τους.

- Άλλοι επειδή αισθόνονται ανία και αποξένωση στην δουλειά που ήδη έχουν ή γιατί δεν βλέπουν καμία δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης στο επάγγελμα που ήδη κάνουν τώρα. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι επιχειρηματίες γίνονται πάντα τα άτομα τα οποία είναι απογοητευμένα απο την προηγούμενη δουλειά τους ή αποτυχημένοι.

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 να αναφέρουμε ότι πάρα πολύ μεγάλος αριθμός μισθωτών προτιμούν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλον. Από τα πολλά άτομα που γίνονται επιχειρηματίες, μόνο λίγοι επιτυγχάνουν. Επιτυχημένοι επιχειρηματίες μπορεί να είναι γενικά αυτοί που επιδιώκουν μεγάλες επιτυχίες και έχουν την εσωτερική επιθυμία να ξεχωρίσουν.

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

- 1) Θέτουν συγκεκριμένους στόχους.
- 2) Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- 3) Αναλαμβάνουν κίνδυνο σε λογικά πλαίσια.
- 4) Είναι άτομα με υπευθυνότητα.
- 5) Δουλεύουν σκληρά. Και
- 6) Έχουν διάθεση για καινοτομίες.

1. Καθορισμός στόχων.

Οι επιχειρηματίες είναι άτομα που θέλουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν με κάθε τρόπο την πραγματοποίησή τους. Χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η ανζήτηση και η επιλογή των στόχων, η σχεδίαση και η εκτέλεση της δράσης για την επιτευξή τους. Ο καθορισμός των στόχων και η ορθολογική επιδίωξη τους είναι χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

2. Αυτοπεποίθηση.

Ένα έντονο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η εμπιστοσύνη που έχουν στον εαυτό τους. Τα άτομα που διαθέτουν 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 μία επιχείρηση κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Πίστευουν ότι μπορούν να ανταγωνιστούν και τους πιο σκληρούς αντίπαλους έχοντας ένα ικανοποιητικό γι' αυτούς αποτέλεσμα. Έχουν αρκετή αισιοδοξία και εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους. Αυτό δεν σημαίνει ότι από υπερβολική αισιοδοξία δεν έχουν δημιουργηθεί και προϋποθέσεις μεγάλων αποτυχιών.

3. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια.

Κάθε καινούργια επιχείρηση για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί ανοδικά θα πρέπει ο επιχειρηματίας να αναλάβει πολλούς κινδύνους. Αναλαμβάνοντας τους επιχειρηματικούς κινδύνους υπάρχει περίπτωση να πετύχει ή να αποτύχει και αυτό γιατί δεν μπορεί να προβλέψει τι ακριβώς θα συμβεί υλοποιώντας την ιδέα του. Γι αυτό οι περισσότεροι επιχειρηματίες για να έχουν όσο το δυνατό μικρότερο ποσοστό αποτυχίας διαλέγουν μία μέση οδό. Δηλαδή πολύ σπάνια αποφασίζουν να ανταγωνισθούν κάποια ισχυρή και καθιερωμένη επιχείρηση εάν δεν έχουν κάποιο νέο στοιχείο στο οποίο υπερέχουν.

4. Υπευθυνότητα.

Ένας σωστός επιχειρηματίας θέλει να αισθάνεται υπευθυνότητα για αυτό το οποίο δημιουργεί, τόσο προς τη δετική όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλει να αναζητά συνεχώς την πληροφόρηση ως προς την πορεία των προσπαθειών του και την αποτελεσματικότητάς τους για να γνωρίζει πως "βαδίζει". Χρησιμοποιεί διάφορα κριτήρια για να αξιολογήσει το μέγεθος της επιτυχίας του όπως, η απόδοση των επενδύσεων και η ποσοστιαία ανάπτυξη των κερδών. Παρατηρούμε ότι το κέρδος θεωρείται σαν ένα μέτρο επιτυχίας του επιχειρηματία και όχι σαν πρωταρχικός 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 να ορδοποδήσει, να καταξιωθεί στην αγορά, με αποτέλεσμα την επιτυχία, ενώ στη συνέχεια της λειτουργίας η επιχείρηση έχει μπει πλέον σε ομαλό ρυθμό λειτουργίας, σε σωστή κατεύθυνση και δεν απαιτείται από αυτόν η συνεχή παρακολούθηση και σκληρή εργασία.

6. Καινοτομίες.

Τέλος ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η καινοτομία. Για να επιτύχει μία επιχείρηση πρέπει ο επιχειρηματίας πέρα από τα συνήδη προβλήματα και καθημερινά προβλήματα της δουλειάς να ασχοληθεί και να ερευνήσει νέα προϊόντα. Να αξιοποιήσει ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, λόγω της φύσεως του και της μοναδικότητάς του στη Μ.Μ.Ε., καλείται να παίζει το ρόλο του συνδέσμου της επιχείρησής του και του περιβάλλοντός της. Είναι το πρόσωπο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται αυτή η επικοινωνία, που είναι απαραίτητη για τη ζωή της μικρομεσαίας επιχείρησης. 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 διάφορων εισροών, καθώς και τον τόπο και χρόνο παραλαβής και του τρόπου πληρωμής των εμπορευμάτων. 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.

Από όλα αυτά συμπερένουμε την καταλυτική ιδιότητα που έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ του συστήματος της Μ.Μ.Ε. του υπερσυστήματος του περιβαλλοντός της.

- Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν δείκτης - πομπός πληροφοριών.

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

- Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν ανιχνευτής ευκαιριών.

Λόγω της συνεχούς ανάγκης για εξέλιξη και ανάπτυξη της Μ.Μ.Ε. ο επιχειρηματίας, σαν ο μοναδικός υπεύθυνος για τη λειτουργία της, καλείται να παίζει 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 να τονίσουμε είναι ότι η αδιάκοπη αυτή έρευνα αποφέρει οφέλη και στη Μ.Μ.Ε. και στο περιβάλλον. Εξάλλου είναι γνωστό ότι η συντριπτική πλειοψηφία των καινοτομιών είναι αποτέλεσμα της έρευνας που προέρχονται από τις Μ.Μ.Ε.

- 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 παίζει 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 δαπάνη, 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 επιχείρησης του όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά.

- 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 πάντα σχετικά με την παραγωγική διαδικασία, να μπορεί να ελέγχει την ποιότητα του προϊόντος του και να διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις, που παρουσιάζονται από τα αρχικά προδιαγραφόμενα προϊόντα.

- 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 παραγωγικότητας 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 υφισταμένους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν.
- 3 . Να βοηθήσει τους υφισταμένους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασία και καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ.

Εισαγωγή

Τα προβλήματα της διοίκησης μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι σε πολλά σημεία διαφορετικά από τα αντίστοιχα μιας άλλης - όχι οικογενειακής- επιχείρησης. Για μερικές επιχειρήσεις, της μορφής που μας ενδιαφέρει, το κύριο πρόβλημα είναι η επίβλεψη και ο συντονισμός της καθημερινής λειτουργίας. Για άλλες πάλι οι δυσκολίες προέρχονται από την αδυναμία τους να αναπτυχθούν, αφού ορισμένοι από τους συγγενείς δεν ευνοούν την επανεπένδυση των κερδών τους στην επιχείρηση. Εδώ θα εξετάσουμε ορισμένα από τα προβλήματα από τη σκοπιά του μέλους της οικογένειας που έχει αναλάβει τη διεύθυνση της επιχείρησης.

Όταν κάποιος αφιερώνει την περιουσία και τις ικανότητες του στη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι φυσικό να ταυτίζεται μαζί της. "Είναι η δικιά μου επιχείρηση", λέει συνέχεια στον εαυτό του, στις καλές και στις κακές στιγμές. "Η δικιά μας επιχείρηση" είναι αυτό που ακούγεται στην περίπτωση μιας οικογενειακής επιχείρησης. Και μόνο το γεγονός ότι ο κάθε συγγενής - μέτοχος- αντιμετωπίζει την επιχείρηση από διαφορετική σκοπιά, είναι αρκετό για να δημιουργήσει προβλήματα. Όσοι συγγενείς είναι απλώς "χρηματοδότες" (αφανείς εταίροι, μέλη συμβουλίου) ενδιαφέρονται συνήθως μόνο για την απόδοση του κεφαλαίου τους και μέσα από αυτό το πρίσμα αξιολογούν τις επενδύσεις που προτείνονται, την ανάπτυξη της επιχείρησης κ.λ.π. Άλλοι όμως συγγενείς που παίρνουν μέρος στην ίδια την λειτουργία της επιχείρησης ενδιαφέρονται για πιο μακροχρόνια αποδοτικότητα που είναι όμως πιθανό να μην συμβιβάζεται με άμεσο κέρδος.

Η "φυσική" αυτή σύγκρουση απόψεων και ενδιαφερόντων οξύνεται από την παρουσία και την ανάμιξη ατόμων που με - αντικειμενικά κριτήρια- δεν ανήκουν ούτε στην μία ούτε στην άλλη κατηγορία. Κληρονόμοι π.χ. παλαιότερων συνεταίρων που δεν έχουν τις δυνατότητες να προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια στην επιχείρηση ή άλλα συγγενικά πρόσωπα που για οικογενειακούς λόγους πρέπει να εξασφαλιστούν οικονομικά, ανεξάρτητα από τις ικανότητες τους ή τις ανάγκες της επιχείρησης.

Έτσι στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης-διευθυντής κάθε μικρής ή μεσαίας επιχείρησης προστίθεται, στην περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης, και το πρόβλημα του συμβιβασμού των ατομικών επιδιώξεων κάθε συγγενούς, μετόχου ή ετέρου με τα αντικειμενικά δεδομένα της αγοράς και της παραγωγής της επιχείρησης.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΞΥΤΗΤΑ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Αν και οι διαφορές απόψεων δεν είναι βέβαια απαραίτητο να οδηγήσουν στην διάλυση μιας επιχείρησης, συχνά δημιουργούν οξύτητα στις σχέσεις των συγγενών που έχουν κάποιο μερίδιο στην οικογενειακή επιχείρηση. Σε μια μικρή επιχείρηση με αδελφεία, αδελφές, θείους, θείες, ανηγιές, ανηγιούς, πατέρες και γιούς που προσπαθούν να συνεργασθούν, ο συναισθηματισμός είναι μοιραία ένα αναπόσπαστο στοιχείο.

Γι αυτόν που πρέπει να διευδύνει μια τέτοια επιχείρηση, το βασικό καθήκον είναι να μπορεί να ξεχωρίζει τις επιδράσεις του στοιχείου αυτού - του συναισθηματισμού- και απομονώνοντας τις -κάτι που σίγουρα είναι ιδιαίτερα δύσκολο- να παίρνει όσο το δυνατό πιο αντικειμενικές και πιο σωστές αποφάσεις. Συχνά, όταν πολλά μέλη της οικογένειας απασχολούνται ενεργά στην επιχείρηση, είναι δύσκολο για τον καθένα τους να αξιολογήσει αντικειμενικά τις ικανότητες και τις δυνατότητες των άλλων. Λ΄πει π.χ. κάποιος για κάποιον άλλον : "Από μικρός ήταν τεμπέλης και ακόμα τέτοιος είναι". Ή μια σύζυγος λέει για την θεία της "Τι ξέρει αυτή για την επιχείρηση ; Μόνο χάρη στα λεφτά του πατέρα της βρίσκεται τώρα μαζί μας".

Αν τέτοιου είδους οξύτητες επηρεάζουν μόνο της προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, ο διευθυντής της επιχείρησης θα μπορούσε πιθανώς να τις αγνοήσει, αφού βέβαια πρώτα επέβαλε κάποια ανακοχή. Αυτό όμως δεν είναι πάντα εύκολο. Και αυτό γιατί οι προστριβές και οι αντιπάθειες μεταξύ των συγγενών συχνά επηρεάζουν και το υπόλοιπο προσωπικό. Το πρόβλημα της διεύθυνσης είναι να αποφύγει τον κίνδυνο να σχηματιστούν μέσα στην επιχείρηση αντιμαχόμενα στρατόπεδα. Πρέπει να κάνει το προσωπικό να πιστέψει ότι τα συμφέροντα τους εξυπηρετούνται καλύτερα από την πρόοδο της ίδιας της επιχείρησης παρά από την προσκόληση τους στο ένα ή στο άλλο μέλος της οικογένειας.

ΕΧΕΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ;

- Πολλές φορές το μέλος της οικογένειας που τυπικά διευδύνει την επιχείρηση δεν είναι αυτό που ρυθμίζει τις καθημερινές της λειτουργίες. Όμως και στις περιπτώσεις που φαίνεται να έχει τις αρμοδιότητες που χαρακτηρίζουν έναν διευθυντή, υφίσταται και αυτό στις ενέργειες του πολλούς περιορισμούς.
- Το όριο π.χ. στα χρήματα που του έχει επιτραπεί να ξοδεύει χωρίς προηγούμενη έγκριση από την υπόλοιπη οικογένεια μπορεί να θεωρείται πολύ χαμηλό. Όσπου να πάρει όμως τις εγκρίσεις μπορεί να έχουν χαθεί σημαντικές ευκαιρίες για την δημιουργία κερδών.
- Σε άλλες περιπτώσεις οι περιορισμοί μπαίνουν στο διευθυντή από τον ίδιο του τον εαυτό, από υπερβολική π.χ. εξάρτηση από τη γνώμη της υπόλοιπης οικογένειας. Ίσως και από φόβο ότι τα λάθη που τύχον θα κάνει θα επηρεάσουν τη γνώμη που έχει η υπόλοιπη οικογένεια για το ατομό του.
- Η αποδοτικότητα της επιχείρησης μπορεί πάλι να εμποδίζεται εξ αιτίας του ιδίου του διευθυντή. Σε αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις το ποιός τοποθετείται διευθυντής δεν εξαρτάται απαραίτητα από τις ικανότητές του. Συχνά είναι απλώς θέμα του ποιός είναι ο μεγαλύτερος σε ηλικία συγγενής ή του ποιός έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στα κεφάλαια. Σ'αυτές τις περιπτώσεις, όταν δηλαδή φανερά πια ο διευθυντής της επιχείρησης δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αποδοτικής λειτουργίας, το καλύτερο πράγμα για την οικογένεια είναι να τον πείσουν να παραχωρήσει τις αρμοδιότητες του σε κάποιον άλλο, έστω και σε κάποιον ικανό υπάλληλο.
- Αν ο διευθυντής της επιχείρησης είναι ο ίδιος μέλος της οικογένειας θα πρέπει να χρησιμοποιεί αποδοτικά τις τεχνικές της διοίκησης και να επιδιώκει να βελτιώνει συνεχώς τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Ακόμα θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα επίμονος και μεθοδικός, έτσι ώστε να μένει ανεπηρέαστος από τις συναισθηματικές επιδράσεις της υπόλοιπης οικογένειας και να προχωρά στην εφαρμογή των αποφασεών του.
- Άλλα προβλήματα που συναντά ο διευθυντής της οικογενειακής επιχείρησης είναι:
 - α) Να ορίζονται πολύ καθαρά τα όρια των αρμοδιοτήτων των μελών της οικογένειας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση.
 - β) Να εξασφαλίζεται η εξουσία του διευθυντή σε θέματα διάκρισης μεταξύ μελών και μη μελών της οικογένειας.

γ) Η οικογένεια θα πρέπει να προβληματίζεται σοβαρά με το θέμα της διαδοχής του διευθυντή ή της προσωρινής αντικαταστάσής του.

ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΟΥΛΕΙΑ.

Ένα από τα συνηθισμένα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η τάση να προσλαμβάνουν συγγενείς που δεν έχουν ιδιέστερες ικανότητες. Τι μπορεί όμως ο διευθυντής της επιχείρησης να αντιτάξει στην προτροπή π.χ. ενός στενού συγγενούς "ο Γιώργος έχει ανάγκη από δουλειά". Το συναίσθημα στις περιπτώσεις αυτές δεν είναι εύκολο να το παραβλέψει. Αν όμως εξεταστεί αντικειμενικά θα πρέπει ο διευθυντής να προβλέψει ότι αν πράγματι προχωρήσει στην πρόσληψη χωρίς πράγματι να υπάρχουν οι προϋποθέσεις για αποδοτική απασχόληση, η παρουσία του νέου συγγενή στην επιχείρηση μπορεί να αξίζει λιγότερο από ότι πληρώνεται και βέβαια δεν είναι εύκολο να τον απολύσει.

Το κυριότερο είναι να μπορέσει ο διευθυντής να διακρίνει αν πράγματι υπάρχουν στο νέο συγγενή κάποιες ικανότητες και ποιές είναι αυτές. Μπορεί να μην κάνει για την συγκεκριμένη επιχείρηση ενώ μια θέση κάπου αλλού να του ταιριάζει περισσότερο.

Αν πρέπει οπωσδήποτε να προσληφθεί στην επιχείρηση θα πρέπει να εξετασθεί τι επιπτώσεις θα έχει η παρουσία του και στο υπόλοιπο προσωπικό. Μια τοποθέτηση σε κάποια "ουδέτερη" θέση και την επιχείρηση θα εξυπηρετήσει και παράλληλα θα ενισχύσει το κύρος του διευθυντή.

ΟΙ ΣΥΧΝΕΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΛΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.

Σε μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο της συχνής αποχώρησης των καλών υπαλλήλων από θέσεις με ουσιαστικές αρμοδιότητες και η αντικαταστάσή τους από άλλους. Πολλές φορές φταίνε οι ίδιοι οι συγγενείς. Δεν τους αρέσει να αισθάνονται ότι οι υπαλλήλοι τους είναι ικανότεροι από τους ίδιους και δημιουργούν για τα στελέχη μια δυσάρεστη ατμόσφαιρα. Άλλωτε πάλι τα στελέχη αποχωρούν γιατί δεν βλέπουν προοπτικές εξέλιξης και περιορίζονται να βλέπουν συγγενείς με λιγότερες ικανότητες από τους ίδιους να προωθούνται ενώ οι ίδιοι μένουν στάσιμοι.

- Μία σοβαρή συζήτηση με μερικά από τα στελέχη που αποχωρούν μπορεί να βοηθήσει το διευθυντή της επιχείρησης να εντοπίσει τα αίτια για τις συχνές αποχωρήσεις. Μπορεί από τη συζήτηση αυτή να μάθει τι ακριβώς

συνέβη ή τουλάχιστον αρκετά πράγματα που θα βοηθήσουν να βελτιωθεί η κατάσταση.

- Το πώς μπορεί ο διευθυντής μιας οικογενειακής επιχείρησης να αντιμετωπίσει την πηγή των προβλημάτων (που μπορεί να είναι κοντινός συγγενείς) είναι κάτι που δεν μπορεί να προβλεφθεί. Σε σπάνιες περιπτώσεις μπορεί να προχωρήσει σε άμεση απόλυση χωρίς η υπόλοιπη οικογένεια να αντιδράσει. Ο συχνότερος τρόπος αντιμετώπισης είναι να μετατεθεί σε μια θέση από όπου δεν θα μπορεί να επηρεάσει τα άλλα στελέχη ή ακόμα και να εξοριστεί σε μία θέση εκτός επιχείρησης π.χ. κάποιο εποχιακό γραφείο.

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Πολλές φορές ο διευθυντής της οικογενειακής επιχείρησης διαπιστώνει ότι για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι απαραίτητα να γίνει κάποια επένδυση. Άλλα μέλη της οικογένειας όμως είναι πιθανόν να έχουν διαφορετική άποψη. Για αυτούς είναι πιθανό να έχει μεγαλύτερη σημασία το ότι θα δαπανηθούν ορισμένα χρήματα και μικρότερη ποια είναι η φύση και ο σκοπός της δαπάνης. Σκέφτονται μόνο ότι οι δαπάνες θα μειώσουν τα κέρδη στο τέλος του χρόνου.

Ένας τρόπος να πεισθούν είναι ότι για να κερδίσεις πρέπει πρώτα να ξοδέψεις και η επιχειρηματολογία για την σκοπιμότητα της επένδυσης πρέπει να βασίζεται σε στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από υπαλλήλους της επιχείρησης. Πρέπει να τους προτύνουν να κρίνουν την επένδυση σε καθαρά οικονομική βάση. Αν και πολλά μέλη της οικογένειας αρνούνται να πεισθούν από την επιχειρηματολογία, μπορούμε να προσκαλέσουμε και εξωτερικούς συμβούλους π.χ. ένα τραπεζικό στέλεχος. Σε καμία περίπτωση οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν πρέπει να επηρεάζονται από πιθανές προσωπικές σχέσεις προς την μία ή την άλλη πλευρά των επιχειρηματιών.

ΤΟ ΚΑΤΕΣΤΗΜΕΝΟ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Καθώς ορισμένα από τα μέλη της οικογένειας μεγαλώνουν, μεταβάλλονται σιγά-σιγά σ'ένα είδος "συντηρητικού κατεστημένου". Δεν δέλουν αλλαγή, φοβούνται τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Μια τέτοια νοοτροπία είναι πιθανό να εμποδίζει την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης. Η λύση για ένα τόσο σημαντικό πρόβλημα είναι να προταθεί η σταδιακή απομάκρυνση των ηλικιωμένων συγγενών από την πρώτη γραμμή

της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει αν πεισθούν να πουλήσουν μέρος από τα μεριδιά τους στα νεώτερα μέλη της οικογένειας, διατηρώντας οι ίδιοι κάποιο σταθερό μηνιαίο εισόδημα και τη δυνατότητα να παρακολουθούν τη δραστηριότητα της επιχείρησης και να συμβουλεύουν με την πείρα τους, όχι όμως να δεσμεύουν με το συντηρητισμό τους.

ΤΟ " ΜΟΙΡΑΣΜΑ ΤΗΣ ΠΙΤΤΑΣ".

Το θέμα του πώς θα προσδιοριστεί ο μισθός των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση και η διανομή των κερδών είναι ένα από τα δύσκολα θέματα της διοίκησης μίας οικογενειακής επιχείρησης. Πολλές φορές πολλοί άνθρωποι θεωρούνται ότι πληρώνονται λιγότερο από ότι αξίζουν. Οι μισθοί στους συγγενείς που εργάζονται στην επιχείρηση δεν πρέπει να είναι ούτε χαμηλότεροι, ούτε υψηλότεροι από ότι θα έπαιρναν αν την ίδια δουλειά την πρόσφεραν σε άλλη επιχείρηση.

Τα μέλη της οικογένειας που έχουν κάποιο μερίδιο στα κεφάλαια αλλά δεν ασχολούνται οι ίδιοι με την επιχείρηση, παίρνουν μερίδιο από τα κέρδη της κάθε χρόνο. Εδώ τίθεται το πρόβλημα πόσο από τα κέρδη της επιχείρησης θα μοιραστούν στο τέλος της χρήσεως και πόσα θα μείνουν μέσα στην επιχείρηση. Το πως μοιράζονται τα κέρδη είναι απόλυτα καθοριστικό για μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση. Τα κέρδη είναι που τροφοδοτούν την επέκταση της και επηρεάζουν τους πιστωτές της. Επίσης ποιά τράπεζα θα ήθελε να τροφοδοτήσει μιά επιχείρηση όταν βλέπει το πλεόνασμα που δημιουργείται από τη δραστηριότητά της να εξαντλούνται σε μερίσματα στα μέλη της οικογένειας;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

ΕΡΓΑΤΙΚΑ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού, τον καθορισμό των αποδοχών, θέματα κύριας και επικουρικής ασφάλισης, αδειών κ.λ.π.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ο επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται να προσλάβει προσωπικό για τις ανάγκες της επιχείρησής του πρέπει να γνωστοποιήσει γραπτά την προθεσμή του αυτή στην αρμόδια υπηρεσία του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) της περιφέρειας στην οποία υπάγεται η επιχείρηση. Στο έγγραφο πρέπει να αναγράφονται λεπτομερώς τα στοιχεία της επιχείρησης που ζητά την πρόσληψη προσωπικού και στην συνέχεια ο αριθμός του προσωπικού που απαιτείται και η ειδικότητά τους. Εάν ο επιχειρηματίας έχει υπόψη του ορισμένα πρόσωπα που επιθυμεί να προσλάβει πρέπει να το γνωστοποιήσει με το παραπάνω έγγραφο στην αρμόδια υπηρεσία του ΟΑΕΔ. Όταν το προσωπικό που ζητήθηκε παρουσιαστεί να αναλάβει υπηρεσία, ο επιχειρηματίας πρέπει να τους ζητήσει να προσκομίσουν και να καταθέσουν τα βιβλιάρια ασφάλισης ΙΚΑ καθώς και τα βιβλία του Επικουρικού Ταμείου Ασφάλισης τους, εάν για την ειδικότητά τους υπάρχει ειδικό επικουρικό ταμείο.

Αν κάποιος από τους προσληφθέντες δεν έχει βγάλει μέχρι εκείνη τη στιγμή βιβλιάριο ΙΚΑ, ο εργοδότης πρέπει να το προμηθευτεί από την αρμόδια υπηρεσία του ΙΚΑ ένα έντυπο εγγραφής ασφαλισμένου, να το συμπληρώσει με τα απαιτούμενα στοιχεία, και να στείλει τον προσληφθέντα μαζί με το συμπληρωμένο έντυπο στην Υπηρεσία Μητρώων του ΙΚΑ. Η υπηρεσία αυτή καταχωρεί τον ασφαλιζόμενο στα μητρώα που τηρεί και τον εφοδιάζει με Ασφαλιστικό Βιβλιάριο που πρέπει αυτός να καταθέσει στον εργοδότη του. Η ίδια η διαδικασία ακολουθείται προκειμένου να αποκτήσει ο ασφαλιζόμενος βιβλιάριο του Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης της ειδικότητάς του. Αν για την συγκεκριμένη αυτή ειδικότητα δεν υπάρχει ειδικό επικουρικό ταμείο ασφάλισης ή αν ο υποψήφιος για πρόσληψη δεν έχει ειδικότητα που να δικαιολογεί την υπαγωγή του σε επικουρική ασφάλιση ειδικού ταμείου, τότε αυτός που προσλαμβάνεται ασφαλίζεται υποχρεωτικά από τον εργοδότη στο ταμείο επικουρικής ασφάλισης μισθωτών (TEAM) στο οποίο υπήχθησαν από το 1983 όλοι οι μισθωτοί που υπάγονται σε ειδικό επικουρικό ταμείο. Για την ασφάλιση στο TEAM δεν

απαιτείται η έκδοση ιδιαίτερου ασφαλιστικού βιβλιαρίου, γιατί το TEAM αποτελεί πια στην πράξη κλάδο του ΙΚΑ, και οι σχετικές καταχωρήσεις των ημερομισθίων που πραγματοποιήθηκαν γίνονται σε ενιαίο βιβλιάριο ασφάλισης με τίτλο βιβλιάριο ασφάλισης ΙΚΑ-TEAM.

Τέλος, η διαδικασία πρόσληψης ολοκληρώνεται με την υπογραφή και από τα δύο μέρη της ατομικής σύμβασης εργασίας. Στην ατομική σύμβαση καθορίζεται το είδος της, αν δηλαδή είναι αορίστου χρόνου ή ορισμένου χρόνου ή έργου και οι όροι αμοιβής και εργασίας αυτού που προσλαμβάνεται. Η σύμβαση εργασίας συντάσσεται σε δύο αντίτυπα και καθένας από τους συμβαλλόμενους πέρνει ένα. Για το θέμα των προσλήψεων προσωπικού, σημαντική καινοτομία που πρέπει να έχουν υπόψη τους οι εργοδότες, αποτελεί η καθιέρωση του συστήματος επιχορήγησης των εργοδοτών από τον ΟΑΕΔ για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συστήματος που αποβλέπει κυρίως στην καταπολέμηση της ανεργίας.

Σύμφωνα με το νέο αυτό σύστημα ο εργοδότης που θέλει να προσλάβει νέο προσωπικό απευθύνει μιά σχετική αίτηση στον ΟΑΕΔ αναφέροντας τον αριθμό του προσωπικού που ζητά την ειδικότητά τους, και την επιθυμία του να επιδοτηθεί από τον ΟΑΕΔ για τις νέες αυτές θέσεις εργασίας που δημιουργούνται. Βασική προϋπόθεση για την έγκριση της αίτησης του αυτής αποτελεί το να μην έχει απολύσει προσωπικό στο χρονικό διάστημα που αρχίζει από την 1η ημέρα του ημερολογιακού διμήνου που προηγείται της ημερομηνίας που υπέβαλε τη σχετική αίτηση στον ΟΑΕΔ ή αν έκανε απολύσεις να αντικαταστήσει αυτούς που απολήθηκαν με άλλους ισάριθμους μισθωτούς. Αυτοί που θα προσληφθούν για να καλύψουν τις ανάγκες σε προσωπικό του εργοδότη πρέπει να μην είναι μεγαλύτεροι των 29 ετών. Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να κρατήσει στην δουλειά, για ένα χρόνο από την προσληψή τους μισθωτούς που προσλαμβάνονται με βάση το πρόγραμμα του ΟΑΕΔ. Για ένα χρόνο από την πρόσληψη του πρώτου μισθωτού που καλύπτεται από το πρόγραμμα του ΟΑΕΔ, αναστέλλεται το δικαίωμα του εργοδότη να απολύσει και οποιονδήποτε άλλο εργαζόμενο που ανήκει στο μη καλυπτόμενο από το πρόγραμμα προσωπικό του. Αν ο εργοδότης παραβεί οποιαδήποτε από τις υποχρεώσεις που ανέλαβε από το πρόγραμμα, υφίσταται κυρώσεις που συνίστανται στην υποχρέωση να επιστρέψει στον ΟΑΕΔ, εντός προθεσμίας 15 ημερών, το τμήμα της επιδότησης που πήρε και που αναλογεί στο υπόλοιπο χρονικό διάστημα κατά το οποίο, κατά παράβαση της υποχρεώσής του, δεν απασχόλησε το μισθωτό που προσέλαβε βάση του προγράμματος.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Κατά τη διάρκεια της σχέσεις εργασίας, ο μιν εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να παρέχει ανελλιπώς και με τον κατάλληλο τρόπο τις υπηρεσίες του στον εργοδότη, αυτός δε να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του έναντι του εργαζομένου, οι οποίες συνίστανται :

1. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ.

Στην καταβολή στα τακτά χρονικά διαστήματα που συμφωνήθηκαν των δεδουλευμένων αποδοχών (μισθού ή ημερομισθίου) εφαρμόζονται οι διατάξεις της ΣΣΕ ή της Απόφασης Διαιτησίας που καθορίζει τις αποδοχές των εργαζομένων. Με τα άρθρα της ΕΓΣΣΕ που ισχύει από το 1984 ο χρόνος της εβδομαδιαίας απασχόλησης των μισθωτών ολόκληρης της χώρας ορίστηκε σε σαράντα (40) ώρες. Για απασχόληση πάνω από σαράντα ώρες οφείλεται ημερομίσθιο προσαυξημένο κατά ποσοστό 25%.

Για υπερωριακή απασχόληση του προσωπικού απαιτείται προηγουμένως άδεια από την τοπική αρμόδια επιδεώρηση εργασίας. Για τις πρώτες 60 ώρες υπερωριακής απασχόλησης του προσωπικού κάθε χρόνο, το ωρομίσθιο προσαυξάνεται κατά ποσοστό 25%. Για ώρες από 60 έως 120 το ωρομίσθιο προσαυξάνεται κατά ποσοστό 50% και για υπερωρίες πάνω από 120 ώρες καταβάλλεται ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 75%. Για νυχτερινή εργασία το ημερομίσθιο προσαυξάνεται κατά ποσοστό 25%. Νυχτερινή θεωρείται η εργασία που αρχίζει την 10η νυχτερινή και λήγει την 6η πρωινή της επόμενης μέρας. Για εργασία της Κυριακής και αργίες το ωρομίσθιο προσαυξάνεται κατά ποσοστό 75%.

Μετά από την καδιέρωση και στην Ελλάδα του συστήματος εργασίας της εβδομάδας των πέντε εργασίμων ημερών, μπορεί ο εργοδότης αν το επιθυμεί να εφαρμόσει το νέο αυτό σύστημα στην επιχειρησή του. Σ' αυτή την περίπτωση οι ώρες εργασίας της έκτης μέρας της εβδομάδας κατανέμονται και προστίθενται στις πέντε εργάσιμες ημέρες. Ο εργοδότης όμως εξακολουθεί να καταβάλει το ημερομίσθιο για έξι ημέρες αφού οι ώρες εργασίας της 6η μέρας προστέθηκαν στις υπόλοιπες πέντε.

2. ΑΣΦΑΛΙΣΗ.

Στη σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων ο εργοδότης μεριμνά για να κρατήσει από τις αποδοχές του εργαζομένου των εισφορών του στα ταμεία κύριας και επικουρικής ασφάλισης. Η ασφαλιστική υποχρέωση του μήνα βρίσκεται με την καταχώρηση σε ιδιαίτερες στήλες της μισθοδοτικής κατάστασης των εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία του εργοδότη και του

συνόλου (ασφαλισμένου και εργοδότη) εισφορών. Με βάση το σύνολο των κρατήσεων για τα ασφαλιστικά ταμεία βρίσκεται ο αριθμός κατά τιμή των ενσήμων που πρέπει να αγοραστούν και η αγορά καταχωρείται στο βιβλιάριο αγοράς ενσήμων του εργοδότη. Η αγορά των ενσήμων πρέπει να πραγματοποιηθεί το αργότερο μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα. Σε περίπτωση παραβίασης της μινιαίας αυτής προδεσμίας, οι αρμόδιοι ασφαλιστικοί φορείς επιβάλλουν πρόστιμα στον εργοδότη που αμέλησε να εκπληρώσει αυτή του την υποχρέωση.

3. ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ.

Αν ο εργαζόμενος δεν είναι σε θέση να εργαστεί εξ αιτίας ασθένειας, οφείλει να εφοδιαστεί από την αρμόδια υπηρεσία του ασφαλιστικού φορέα με βεβαίωση ανικανότητας για εργασία για ορισμένο αριθμό ημερών, ειδοποιώντας συγχρόνως τον εργοδότη του ότι εμποδίζεται να εργαστεί και για ποιο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση αυτή διατηρεί το δικαίωμα στις αποδοχές του για τις μέρες ασθένειας με τις παρακάτω χρονικές διακρίσεις :

α) Αν η ασθένεια ήταν διάρκειας 3 ημερών, για τις 3 πρώτες μέρες κάθε χρόνου ο ασφαλιστικός οργανισμός δεν καταβάλλει επίδομα ασθενείας κι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει για κάθε μια από τις μέρες αυτές το μισό ημερομίσθιο.

β) Αν η ασθένεια ήταν διάρκειας μεγαλύτερης από 3 μέρες, ο ασφαλιστικός οργανισμός καταβάλλει επίδομα για τις πέρα από τις 3 μέρες ασθενείας, ο δε εργοδότης το μισό ημερομίσθιο, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, για τις 3 πρώτες μέρες, για τις υπόλοιπες τη διαφορά του επιδόματος ασθενείας που καταβλήθηκε από τον ασφαλιστικό φορέα και του ημερομισθίου. Κατά τη διάρκεια σύντομης ασθένειας ο εργαζόμενος διατηρεί το δικαίωμα του στις αποδοχές για μισό μήνα, αν δεν συμπληρώθηκε χρόνος υπηρεσίας από την προσληψη του, για ένα μήνα, εάν έχει συμπληρωθεί χρόνος από την προσληψη του.

Αν τέλος ο εργαζόμενος απουσιάσει από την εργασία του χωρίς να έχει εφοδιαστεί με άδεια απουσίας για λόγους υγείας από την αρμόδια υγειονομική υπηρεσία του ασφαλιστικού του φορέα, θεωρείται αδικαιολόγητα απών, και αν η απουσία του αυτή παραταθεί μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελία της σύμβασης εργασίας του εκ μέρους του εργοδότη του.

4. ΚΑΝΟΝΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ.

Ο εργαζόμενος αφού συμπληρώσει υπηρεσία 12 μηνών στον ίδιο εργοδότη, δικαιούται άδεια αναγυχής μετ' αποδοχών μαζί με επίδομα αδειάς, ο δε εργοδότης είναι υποχρεωμένος να χορηγήσει την άδεια αυτή έστω και αν δεν του ζητήθηκε από τον ενδιαφερόμενο. Η διάρκεια της κανονικής άδειας προσδιορίζεται με βάση τα χρόνια υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη και ανάλογα με το σύστημα της πενθημέρου εβδομάδας εργασίας που εφαρμόζεται. Σε εξαήμερη εβδομάδα εργασίας ο εργαζόμενος δικαιούται τον πρώτο χρόνο άδεια 22 εργάσιμων ημερών, τον 2 χρόνο άδεια 24 εργάσιμων ημερών, και από τον 3 χρόνο κανονική άδεια 26 εργάσιμων ημερών. Σε πενθήμερη εβδομάδα εργασίας ο εργαζόμενος δικαιούται τον πρώτο χρόνο κανονική άδεια 20 ημερών, τον δεύτερο χρόνο άδεια 21 ημερών, και από τον τρίτο χρόνο και πέρα άδεια 22 ημερών.

Κατά την διάρκεια της κανονικής άδειας ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στο μισθωτό που λείπει με άδεια ότι θα τους κατέβαλε αν εργαζόταν κανονικά. Επιπλέον ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στον μισθωτό και το επίδομα αδειάς που ισοδυναμεί με τις αποδοχές μισού μήνα εαν ο εργαζόμενος έχει την ιδιότητα υπαλλήλου, ή με 13 ημερομίσθια αν έχει την ιδιότητα του εργατοτεχνίτη. Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να χορηγήσει την άδεια μέσα σε ένα δίμηνο από την στιγμή που ο ενδιαφερόμενος μισθωτός την ζητήσει. Συνήθως στην πράξη ο χρόνος που ο κάθε μισθωτός παίρνει την κανονική του άδεια καθορίζεται μετά από συμφωνία με τον εργοδότη του.

Τα τελευταία χρόνια καθιερώθηκε και στην Ελλάδα το σύστημα του να κλείνουν οι επιχειρήσεις για ένα μήνα, κατά προτίμηση θερινό, ώστε το προσωπικό να παίρνει ομαδικά την αδειά του το μήνα αυτό διακοπής των εργασιών της επιχείρησης. Είναι το λεγόμενο σύστημα της ομαδικής λήξης αδειών. Η άδεια τοκετού αποτελεί ειδική περίπτωση άδειας. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου χορηγείται υποχρεωτικά στην έγκυο άδεια μητρότητας διάρκειας 14 εβδομάδων, από τις οποίες 7 εβδομάδες πριν από τον τοκετό και οι υπόλοιπες 7 μετά. Στους εργαζόμενους γονείς με παιδιά στη στοιχειώδη ή τη μέση εκπαίδευση ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να χορηγήσει 4 μέρες άδεια το χρόνο για την παρακολούθηση της σχολικής επίδοσης των παιδιών τους.

5. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Η υφιστάμενη σχέση εργασίας μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου μπορεί να λυθεί και με την καταγγελία της από οιονδήποτε απο τους συμβαλλόμενους. Για να είναι έγκυρη η καταγγελία από τον εργοδότη μια υφιστάμενη σχέση εξαρτημένης εργασίας ανάμεσα σ' αυτόν και στον υπάλληλο ή εργατοτεχνίτη, πρέπει να γίνει με έγγραφο προς το απολυόμενο και με την καταβολή της αποζημίωσης που προβλέπει ο νόμος

για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση και που είναι ανάλογη του χρόνου υπηρεσίας αυτού που απολύεται στον ίδιο εργοδότη. Ειδικότερα όταν ο εργοδότης καταγγέλλει τη σύμβαση εργασίας εργατοτεχνιτών πρέπει συγχρόνως με την κοινοποίηση του εγγράφου της απόλυσης σε αυτόν που απευθύνεται να καταβάλει την οφειλόμενη αποζημίωση που ακολουθεί την παρακάτω κλίμακα.

Για υπηρεσία από 2 μήνες μέχρι 1 χρόνο, η αποζημίωση είναι 5 ημερομίσθια, για υπηρεσία 1-2 χρόνια αποζημίωση 7 ημερομισθίων, για υπηρεσία 2-5 χρόνια αποζημίωση 13 ημερομισθίων, για υπηρεσία από 5-10 χρόνια αποζημίωση 26 ημερομισθίων και για υπηρεσία 10 χρόνων και πάνω αποζημίωση 52 ημερομισθίων. Για υπηρεσίες μέχρι 2 μήνες δεν οφείλεται καμία αποζημίωση. Ένα αντίγραφο, τέλος του εγγράφου καταγγελίας της σύμβασης εργασίας πρέπει να κοινοποιηθεί στην αρμόδια υπηρεσία του ΟΑΕΔ, μέσα σε οκτώ μέρες από την ημερομηνία απόλυσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ, ΚΟΣΤΟΣ).

	ΣΕΛΙΔΑ
- Πρόλογος.	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
<u>Προσδιορισμός της Μ.Μ.Ε.</u>	
- Εισαγωγή.	3
- Ορισμός Μ.Μ.Ε.	6
- Πόσο χώρο καταλαμβάνουν οι Μ.Μ.Ε. στην Ελληνική και Διεθνή κοινωνία.	8
- Διαφορές μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης.	11
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Μ.Μ.Ε.	11
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεγάλων επιχειρήσεων	12
- Οι Μ.Μ.Ε. μπροστά στο φαινόμενο του σκληρού και αδέμιτου ανταγωνισμού.	16
- Σύνθεση Μ.Μ.Ε. - Κύκλος ζωής της Μ.Μ.Ε.	18
- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
<u>Προβλήματα Μ.Μ.Ε.</u>	
- Προβλήματα Μ.Μ.Ε.	27
- Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα.	34
- Συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης.	38
- Η επίδραση της νέας τεχνολογίας στις Μ.Μ.Ε.	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
<u>Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε. σε σχέση με την Ε.Ε.</u>	
- Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε. στα πλαίσια της οικονομικής και νομισματικής ένωσης.	49
- Μ.Μ.Ε. Ο κοιμώμενος γίγαντας της Ευρωπαϊκής Ένωση	49

- Στην Ευρώπη όλες οι επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες.	49
- Δημιουργία θέσεων εργασίας και θνησιμότητα των Μ.Μ.Ε	50
- Διεθνοποίηση των Μ.Μ.Ε. και οι επιπτώσεις της μεγάλης αγοράς.	51
- Βασικοί παράγοντες, ενίσχυσεις της Ευρωπαϊκής πολιτικής Μ.Μ.Ε.	51
- Η θέση των Ελληνικών Μ.Μ.Ε. σε σχέση με την Ε.Ε.	53
- Στρατηγική των επιχειρήσεων - Συνεργασίες.	59
- Συνεργασίες στις Μ.Μ.Ε.	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Marketing για την Μ.Μ.Ε.

- Εισαγωγή.	66
- Τι είναι Marketing.	66
- Προγραμματισμός της στρατηγικής Marketing.	67
- Η τμηματοποίηση της αγοράς.	68
- Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς.	69
- Μέθοδοι τμηματοποίησης της αγοράς.	69
- Η συμπεριφορά του καταναλωτή.	70
- Έρευνα Marketing.	72
- Νέα προϊόντα.	72
- Τα δίκτυα διανομής και η φυσική διανομή.	73
- Η προώθηση των πωλήσεων.	74
- Μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων.	74
- Διαφήμιση.	75
- Προσωπική πώληση.	76
- Ειδικά προγράμματα για την προώθηση των πωλήσεων.	77
- Καθορισμός του ύψους του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων.	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Οργάνωση παραγωγής.

- Εισαγωγή	80
- Συντελεστές παραγωγής.	81
- Υλικά παραγωγής	84
- Ποιοτικός έλεγχος.	86
- Προγραμματισμός της παραγωγής.	87
- Νόρμες- Στάνταρτς απόδοσης εργασίας, μηχανημάτων και υλικών.	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟΟ προγραμματισμός στην Μ.Μ.Ε.

- Εισαγωγή.	90
- Έννοια και φύση του προγραμματισμού.	91
- Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός.	92
- Τα ωφέλη των Μ.Μ.Ε. από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.	93
- Δυσχέρειες ανάμεσα στην Μ.Μ.Ε. και τον προγραμματισμό.	95
- Αντιμετώπιση των δυσχερειών.	95
- Ο φόβος του μέλλοντος.	96
- Η γρήγορη μεταβολή των συνθηκών.	97
- Ο αόριστος χαρακτήρας του προγραμματισμού.	97
- Ελλιπής γνώση τεχνικού προγραμματισμού.	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟΤιμολογιακή πολιτική για την Μ.Μ.Ε.

- Εισαγωγή.	101
- Οριακή ανάλυση, και τιμολογιακή πολιτική.	102
- Επίδραση του κόστους παραγωγής στην διαμόρφωση των τιμών.	102
- Μορφολογία της αγοράς και τιμολογιακή πολιτική.	103
- Τιμολόγηση νέων προϊόντων.	104
- Διαδικασία τιμολόγησης νέων προϊόντων.	105
- Νεκρό σημείο - Έννοια Ν.Σ.	105
- Διάγραμμα Νεκρού σημείου.	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟΑνάπτυξη νέου προϊόντος

- Εισαγωγή.	112
- Τι σημαίνει νέο προϊόν..	112
- Ανάγκη για νέα προϊόντα.	113
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος	115

- Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.	116
- Είδη νέων προϊόντων.	117
- Διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.	118
- Λόγοι αποτυχίας νέων προϊόντων.	124

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Διοίκηση στις Μ.Μ.Ε.

- Σπουδαιότητα διοίκησης στις Μ.Μ.Ε.	126
- Χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους.	127
- Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους.	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

Ο επιχειρηματίας.

- Εισαγωγή.	134
- Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία.	135
- Ο ρόλος του επιχειρηματία.	137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

Οικογενειακή επιχείρηση, Τα προβλήματα της διοίκησης της.

- Εισαγωγή.	140
- Συναισθηματισμοί και οξύτητα σχέσεων.	141
- Τα νέα μέλη της οικογένειας που χρειάζονται δουλειά.	143
- Οι συχνές αποχωρήσεις καλών υπαλλήλων.	143
- Επενδύσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας.	144
- Το κατεστημένο εμποδίζει την ανάπτυξη της επιχείρησης.	144
- Το "μοίρασμα της πίττας".	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

Εργατικά - Ασφαλιστικά θέματα.

- Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.	146
- Προβλήματα κατά την διάρκεια σύμβασης εργασίας.	148

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ : Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ο επιχειρηματίας.

Επιμελήθηκαν οι σπουδαστές: **1.** Σκορδάτου Ευφροσύνη
2. Τριανταφυλλοπούλου Παρασκευή

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ : Γνώση των Λειτουργιών μιας επιχείρησης για την επιτυχή ανάπτυξη των πωλήσεων.

Επιμελήθηκαν οι σπουδαστές: **1.** Γιαννιτσού Αθανασία
2. Κατσαΐτη Χριστίνα
3. Κοτσίρη Αφροδίτη.

Γενικές Αρχές Marketing του Κώστα Μ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ.
Οδηγός του Επιχειρηματία μιας μικρής και μεσαίας μεταποιητικής επιχείρησης του ΕΟΜΜΕΧ.

Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων, Επιχειρήσεων του Κυριαζόπουλου Γ. Παναγιώτη