

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: "ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ"

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ ΝΙΚ. ΓΑΛΑΝΗΣ

ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΚΟΚΚΩΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΚΕΣΙΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ



ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1995

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1857
----------------------	------



Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίδα
Ορισμός Μ.Μ.Ε. και χαρακτηριστικά	2
Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε. και μειονεκτήματα	4
Προτεινόμενα μέτρα	6
Οικονομική και κοινωνική σημασία των Μ.Μ.Ε.	12
Διαρθρωτικά και λειτουργικά προβλήματα Μ.Μ.Ε.	15
Καινοτομία προϊόντος στη Μ.Μ.Ε.	19
Έννοια προγραμματισμού	30
Προγραμματισμός	32
Κύρια χαρακτηριστικά προγραμματισμού	35
Στάδια προγραμματισμού	37
Είδη προγραμματισμού	39
Οφέλη από τον Μακροπρόθεσμο προγρ/σμό	43
Εμπόδια ανάμεσα στην Μ.Μ.Ε. και τον προγρ/σμό	45
Βραχυπρόθεσμος προγρ/σμός	53
Προβλήματα Μ.Μ.Ε.	66
Πιστωτικό πρόβλημα Μ.Μ.Ε.	71
Οι Μ.Μ.Ε. στην εννιαία Αγορά	78

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ Μ.Μ.Ε.

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε.) είναι σπουδαίος, γιατί πάντοτε αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη ή από άποψη καινοτομιών. Η ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. μπορεί να θεωρηθεί σαν βασική προϋπόθεση της συνολικής κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, αφού αυτές αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της Ελληνικής Οικονομίας και του ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού.

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι Μ.Μ.Ε. είναι απειλητικό, αφού η κρίση, ο πληθωρισμός, η ύφεση, η εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού και η συγκέντρωση του κεφαλαίου αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του. Οι νέες τάσεις στο τεχνολογικό περιβάλλον, όπως μικρο-πληροφορική, βιοτεχνολογία, γενετική κ.λπ. δημιουργούν νέες απειλές και ευκαιρίες.

Μέσα σε τούτες τις γενικές συνθήκες του περιβάλλοντος οι Μ.Μ.Ε. είναι υποχρεωμένες να υπάρξουν με σημαντικά μειονεκτήματα, όπως και πλεονεκτήματα, τις οποίες θα αναλύσουμε πιο κάτω.

ΟΡΙΣΜΟΣ Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην Ελλάδα, χωρίς να υπάρχει νομικός ορισμός, επικράτησε να χαρακτηρίζονται ως Μ.Μ.Ε. οι μεταποιητικές και επισκευαστικές οικονομικές μονάδες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα. Υπάρχουν διάφορα κριτήρια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι Μ.Μ.Ε. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται συνηθέστερα είναι:

Ποιοτικά κριτήρια

Η Μικρομεσαία επιχείρηση χαρακτηρίζεται ουσιαστικά από έναν ορισμένο τρόπο διοίκησης - διαχείρισης και ιδιοκτησίας και αν θέλουμε να δώσουμε ένα γενικό ποιοτικό ορισμό, θα λέγαμε ότι "Μικρομεσαία επιχείρηση, είναι η επιχείρηση στην οποία ο ή οι ιδιοκτήτης - διευθυντής συμμετέχει και ελέγχει άμεσα όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης".

Ειδικότερα, τα γενικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της Μ.Μ.Ε. είναι:

- Δεν διαθέτει ή διαθέτει σε πολύ περιορισμένη έκταση επιτελικά διοικητικά στελέχη.
- Ο ιδιοκτήτης - φορέας συμμετέχει και ελέγχει άμεσα όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρεί στενές προσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, την πελατεία και τους προμηθευτές.
- Η προέλευση του επιχειρηματία (τεχνίτη - πωλητή - κληρονόμου κ.λπ.), το επίπεδο γνώσεων, η ηλικία, η κατάσταση της υγείας και η οικογενειακή κατάσταση, επηρεάζουν άμεσα και αποφασιστικά την επιχείρηση.

- Η δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες ή απαιτήσεις των πελατών ή σε ειδικές παραγγελίες που δεν μπορούν να περιληφθούν μέσα σ' ένα αυστηρό πρόγραμμα παραγωγής σε σειρά, ή στην προγραμματισμένη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ελέγχει και καλύπτει ένα μικρό μέρος της τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου, στον οποίο ανήκει.

Ποσοτικά κριτήρια

Σαν ποσοτικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Το απασχολούμενο προσωπικό.
- Ο κύκλος εργασιών.
- Η εγκατάσταση ισχύος.
- Το απασχολούμενο συνολικό ή ίδιο κεφάλαιο.
- Ο πάγιος εξοπλισμός κ.ά.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δώσαμε πιο πριν για τις Μ.Μ.Ε., πρέπει να παρατηρήσουμε τα εξής:

- Η χρησιμοποίηση ποσοτικών μόνο κριτηρίων, παρόλο που δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στην πραγματικότητα, αποτελεί ωστόσο τη μοναδική αναγκαία λύση για ένα ενιαίο και γενικό ορισμό που να εξυπηρετεί τις ανάγκες του προγραμματισμού και την εφαρμογή αναπτυξιακών μέτρων.

- Ο αριθμός των απασχολούμενων σαν κριτήριο μεγέθους πλεονεκτεί σοβαρά από άλλα ποσοτικά κριτήρια, επειδή εκφράζει καλύτερα, στις περισσότερες περιπτώσεις, το μέγεθος της επιχείρησης και έχει το μεγαλύτερο πρακτικό πλεονέκτημα να

διαπιστώνεται και να μετριέται σχετικά εύκολα και με ικανοποιητική ακρίβεια.

- Ο ορισμός των Μ.Μ.Ε. προσδιορίζει κατ' αρχήν και γενικά το χώρο των Μ.Μ.Ε., αποτελώντας σημείο αναφοράς για την πολιτική υποστήριξη των επιχειρήσεων αυτών, σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Δεν πρέπει γι' αυτό να θεωρείται ούτε ως απόλυτος, ούτε ως μοναδικός για όλα τα μέτρα και όλους τους κλάδους.

- Αντίθετα, επιβάλλεται η προσαρμογή του ή και η χρησιμοποίηση διαφορετικών κριτηρίων, εφόσον προσδιορίζουν ακριβέστερα το χώρο και εξυπηρετούν καλύτερα το σκοπό για τον οποίο παίρνονται ειδικά διοικητικά οικονομικά και αναπτυξιακά μέτρα.

Πλεονεκτήματα Μ.Μ.Ε.

Τα πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. που μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω κριτήρια που αναφέραμε είναι:

- Είναι δημιουργήματα νέων επιχειρηματικών ταλέντων και αξιοποιούνται.
- Θεωρούνται σαν πηγή καινοτομιών ή εφευρέσεων, λόγω της ανάγκης προς επιβίωση.
- Παρουσιάζουν ευελιξία, αμεσότητα και ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων.
- Λόγω του μικρού τους μεγέθους είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται εύκολα στις όποιες οικονομικές διακυμάνσεις.

- Λόγω του μεγάλου αριθμού τους συντελούν στη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού.
- Μειώνουν τις πιθανότητες μόλυνσης του περιβάλλοντος, εξοικονομούν ενέργεια και συμβάλλουν στην αποκέντρωση.
- Εκμεταλλεύονται τους τοπικούς πόρους.
- Ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους.
- Συντελούν στη μείωση της ανεργίας, αφού με την ύπαρξή τους (που χαρακτηρίζονται σαν μονάδες έντασης εργασίας) δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας.
- Έχουν μεγάλη σημασία για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Έχουν προσωπικές σχέσεις και άμεση επαφή με τους πελάτες.

Μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.

Οι Μ.Μ.Ε. διακρίνονται και για τα εξής μειονεκτήματα:

- Η προμήθεια πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με μεγάλο κόστος και μια ποιότητα όχι πάντα ικανοποιητική.
- Η υποαπασχόληση των πάγιων εγκαταστάσεων.
- Αδυνατούν να ικανοποιήσουν μεγάλες παραγγελίες.
- Αδυνατούν να αξιοποιήσουν τη νέα τεχνολογία.
- Τις περισσότερες φορές υπάρχει χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης μπορεί να έχει απλώς πολυετή εμπειρία.
- Η έλλειψη επαριών κεφαλαίων για λήψη μακροπρόθεσμων δανείων.
- Η αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης.

- Η υποτυπώδης εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων και πληροφοριών αγοράς κ.ά.)
- Η μεγάλη "νηπιακή θνησιμότητα", αφού ελάχιστες απ' αυτές τελικά μπορούν να επιβιώσουν. Κι αυτό λόγω της ευκολίας εισόδου στον κλάδο και λόγω του ότι δεν υπάρχουν απαγορευτικές προϋποθέσεις ίδρυσης μιας Μ.Μ.Ε.
- Η πλήρης σχεδόν ανυπαρξία προδιαγραφών ή τυποποίησης προϊόντων.

Προτεινόμενα μέτρα

ι. Ίδρυση νέων Μ.Μ.Ε.

- Επανεξέταση στο σύνολό της της νομοθεσίας για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ή κατάρτιση νέου νόμου προσαρμοσμένου στις σημερινές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης, οικονομικής και κοινωνικής ζωής.

Κύριος στόχος του νέου νόμου θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του οικονομικού και κοινωνικού κόστους από τη δημιουργία νέων μονάδων, με τη θέσπιση ελάχιστων προϋποθέσεων οργάνωσης, λειτουργίας και επιμόρφωσης του ιδρυτικού τους φορέα σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων.

- Επιμόρφωση υποψήφιων νέων βιοτεχνών - Δίπλωμα. Δημιουργία μόνιμων ετήσιων προγραμμάτων ή ειδικών σχολών επιμόρφωσης, υποψήφιων νέων βιοτεχνών, σε θέματα διοίκησης - διαχείρισης επιχειρήσεων, marketing, φορολογικού, ασφαλιστικού και δασμολογικού καθεστώτος κ.λπ. Η παρακολούθηση θα είναι προαιρετική. Θα δίνει όμως ορισμένα

πλεονεκτήματα στους αποφοίτους, όπως π.χ. σύναψη δανείου με ευνοϊκούς όρους, αφορολόγητο όριο κ.λπ.

- Εφαρμογή μειωμένων φορολογικών συντελεστών επί των κερδών για 1ο και 2ο έτος λειτουργίας των νέων Μ.Μ.Ε.

ii. Χρηματοδοτικά μέτρα

Για λόγους εγγενών με το μικρό μέγεθος αδυναμιών των Μ.Μ.Ε. και ειδικότερα:

- Τη χαμηλή οικονομική επιφάνεια,
- την έλλειψη ή ανεπάρκεια εμπράγματων ασφαλειών,
- τη μικρή διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των τραπεζών,
- την προτίμηση από τις τράπεζες μεγάλων δανείων και μεγάλων πελατών αντί των μικρών συγκριτικά δανείων των Μ.Μ.Ε.,

προτείνεται :

- (α) Η διατήρηση του ειδικού καθεστώτος χρηματοδότησης (197/78 ANE) των Μ.Μ.Ε., με επιχορήγηση του επιτοκίου από το Δημόσιο, μετά την απελευθέρωση των επιτοκίων.
- (β) Η ίδρυση Τράπεζας Μ.Μ.Ε., η οποία μπορεί να προέλθει από τη μετατροπή και εξειδίκευση υφισταμένων τραπεζών και χρηματοδοτικών οργανισμών και με συμμετοχή φορέων Μ.Μ.Ε.
- (γ) Η δημιουργία Εγγυοδοτικού Οργανισμού, που θα παρέχει εγγυήσεις για τα βιοτεχνικά δάνεια ή θα αντικαταστήσει σταδιακά την εγγύηση του Δημοσίου που χορηγείται σήμερα (σχετικά αναλογιστική μελέτη υπάρχει στον ΕΟΜΜΕΧ).
- (δ) Η καθιέρωση απλουστευμένης διαδικασίας και εξειδικευμένων μορφών χρηματοδότησης των επαγγελματο-

βιοτεχνών (0-5 άτομα) και των νεοϊδρυόμενων μικρών επιχειρήσεων.

iii) Κοινοπρακτική - συνεταιριστική οργάνωση Μ.Μ.Ε.

- Στελέχωση και δραστηριοποίηση της Υπηρεσίας Συνεταιρισμών που δημιουργήθηκε στο ΥΠΕΘΟ με το Ν. 1667/ /1986 "για τους αστικούς συνεταιρισμούς", ώστε να μπορέσει να επεξεργαστεί συνολική πολιτική ανάπτυξης των συνεταιρισμών Μ.Μ.Ε., σύμφωνα με το νόμο.
- Προώθηση για ψήφιση στη Βουλή του σχεδίου νόμου για τις κοινοπραξίες.
- Εφαρμογή του προγράμματος ΕΟΜΜΕΧ (4 δισεκατομμυρίων δρχ.) για την ένταξη συνεταιρισμών και κοινοπραξιών στα Μ.Ο.Π. (επιχορήγηση λειτουργικών δαπανών και παγίων επενδύσεων).
- Επεξεργασία και εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων συνεταιριστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης βιοτεχνών και στελεχών συνεταιρισμών.
- Παροχή τεχνικής βοήθειας από τον ΕΟΜΜΕΧ για τη σύσταση, οργάνωση και λειτουργία των συνεταιρισμών και κοινοπραξιών Μ.Μ.Ε.

iv) Επιμόρφωση και εκπαίδευση βιοτεχνών

Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των ιδιοκτητών Μ.Μ.Ε. αποτελεί πρωταρχικής σημασίας θέμα, για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Μια σωστή και καλά προγραμματισμένη εκπαίδευση των βιοτεχνών είναι βέβαιο ότι θα συμβάλλει σημαντικά στην ταχύτερη και ευκολότερη επίλυση πολλών άλλων

προβλημάτων, όπως η καλύτερη οργάνωση, η μεταφορά τεχνολογίας, η αφομοίωση υπηρεσιών τεχνικής βοήθειας, κοινοπρακτική οργάνωση κ.λπ.

Το πρόγραμμα επιμόρφωσης - εκπαίδευσης θα πρέπει να αποσκοπεί στη δημιουργία "ειδικευμένων" επιχειρηματιών, με τις απαραίτητες γνώσεις και συνείδηση του ρόλου και της αποστολής τους ως διευθυντών μιας επιχείρησης.

Ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης με τέτοια αποστολή πρέπει να βασιστεί:

- (α) Στη δημιουργία κατάλληλης υποδομής σε εξειδικευμένο προσωπικό.
- (β) Στην εφαρμογή σύγχρονων μέσων και τεχνικών επιμόρφωσης.
Και
- (γ) Στις ειδικές ανάγκες ή συνθήκες των Μ.Μ.Ε. (επίπεδο γνώσεων, έλλειψη χρόνου, διστακτικότητα).

ν) Τεχνική βοήθεια

Προτείνεται η βελτίωση και επέκταση των προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών τεχνικής βοήθειας του ΕΟΜΜΕΧ.

vi) Χωροταξικό

- Έρευνα και μελέτη για αύξηση του αριθμού και διεύρυνση των ορίων των προβλεπόμενων Βιοτεχνικών Πάρκων και Ζωνών.
- Δημιουργία Βιοτεχνικών Κέντρων από τον ΕΟΜΜΕΧ σε πόλεις που συγκεντρώνουν αξιόλογο δυναμικό ή εμφανίζουν προοπτικές ανάπτυξης, στα πλαίσια της περιφερειακής πολιτικής.

- Θεσμοθέτηση των διαδικασιών, ρύθμιση των επαγγελματικών μισθώσεων.
- Παροχή κινήτρων για τη μετεγκατάσταση μονάδων μέσης ή υψηλής όχλησης στα βιοτεχνικά πάρκα.

vii) Φορολογικά

Το Υπουργείο Οικονομικών πρέπει να μελετήσει και να εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες, ώστε τα φορολογικά μέτρα να μη θέτουν άμεσα ή έμμεσα σε δυσμενέστερη θέση τις Μ.Μ.Ε. από τις μεγάλες και παράλληλα να καταβληθεί προσπάθεια για τη μεγαλύτερη δυνατή απλούστευση των σχετικών διαδικασιών και προϋποθέσεων, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες και συνθήκες λειτουργίας των Μ.Μ.Ε.

viii) Μεταφορά τεχνολογίας - Υποστήριξη καινοτομιών

Προτείνεται:

- α) Η ενίσχυση των εξής προγραμμάτων του ΕΟΜΜΕΧ:
 - Δημιουργία 10 κέντρων καινοτομιών σε επιλεγμένες περιοχές, με σκοπό την υποβοήθηση Ελλήνων καινοτόμων.
 - Αξιολόγηση και επιχορήγηση προτύπων καινοτομιών προϊόντων.
 - Πληροφόρησης, ενημέρωσης και παροχής τεχνικής βοήθειας στις ΜΜΕ, για τις δυνατότητες εξασφάλισης ή αξιοποίησης νέας τεχνολογίας.

β) Σχεδιασμός και εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων για τη διάδοση νέων τεχνολογιών στις ΜΜΕ από τη Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υ.Β.Ε.Τ.

ix) Πρόσβαση Μ.Μ.Ε. στις κρατικές προμήθειες

Η εξασφάλιση των προϋποθέσεων και των δυνατοτήτων για την πρόσβαση των Μ.Μ.Ε. στις προμήθειες του Δημοσίου παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και μπορεί να αποτελέσει ένα σοβαρό μέσο αναπτυξιακής πολιτικής, μέσα από την όσο το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις προμήθειες αυτές.

Προτείνεται: α) Η νομοθετική ρύθμιση του θέματος, ώστε να εξασφαλισθούν οι προϋποθέσεις πρόσβασης και συμμετοχής των ΜΜΕ στις αγορές του Δημοσίου.

β) Η εφαρμογή από τον ΕΟΜΜΕΧ ειδικών προγραμμάτων με στόχο:

- Την ενημέρωση και πληροφόρηση των ΜΜΕ για τα προϊόντα που προμηθεύεται το Δημόσιο και τις διαδικασίες που ισχύουν.
- Την αξιολόγηση του παραγωγικού δυναμικού των ΜΜΕ και τη δημιουργία μητρώου ΜΜΕ - προμηθευτών του Δημοσίου.
- Την έρευνα και εντοπισμό των προϊόντων που εισάγονται από το εξωτερικό και θα μπορούσαν να παραχθούν από ελληνικές ΜΜΕ.
- Την προώθηση κοινοπραξιών ΜΜΕ για την ανάληψη προμηθειών του Δημοσίου.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Σε μια ελεύθερη οικονομία, ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση, με τους καλύτερους όρους, εφοδιασμού της αγοράς με προϊόντα και δημιουργία πολλών οικονομικών φορέων. Και οι ΜΜΕ είναι αυτές που θα κάνουν γνωστά στο καταναλωτικό κοινό τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες εξασφαλίζουν ένα μόνιμο κίνητρο για την ανάπτυξη του υγιούς ανταγωνισμού στην οικονομία.

Οι ΜΜΕ στη χώρα μας καλύπτουν το 99% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων. Απασχολούν το 63,6% των εργαζόμενων στη μεταποίηση, παράγουν το 37,7% του προϊόντος της μεταποίησης και καλύπτουν το 20% περίπου των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων. Οι αριθμοί αυτοί είναι χαρακτηριστικοί και προσδιορίζουν τη μεγάλη οικονομική και κοινωνική σημασία των ΜΜΕ στη χώρα μας. Οι εξελίξεις που σημειώθηκαν την τελευταία δεκαετία αποδεικνύουν ότι οι ΜΜΕ παρουσιάζουν σοβαρό δυναμισμό και ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης.

Όχι μόνο απορρόφησαν τη μείωση της απασχόλησης που δημιουργήθηκε στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά δημιουργήθηκαν και νέες θέσεις εργασίας. Ταυτόχρονα, αυξήθηκε η συμβολή τους στις εξαγωγές και εξακολουθούν να διατηρούν ένα υψηλό ποσοστό στο συνολικό προϊόν της μεταποίησης.

Ταυτόχρονα, οι παραπάνω αριθμοί θέτουν σε όλη την έκτασή του το πρόβλημα του καταμερισμού της παραγωγής, με όλα τα

συναφή διαρθρωτικά προβλήματα και αδυναμίες. Πρόβλημα το οποίο εξακολουθεί να παραμένει και σήμερα έντονο και οξύτατο.

Αν αναλύσουμε τη διάρθρωση επιχειρήσεων διάφορων κλάδων θα παρατηρήσουμε, από άποψη μεγέθους επιχειρήσεων, ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων και ένας μικρός αριθμός μεγάλων ή πολύ μεγάλων μονάδων. Οι μεγάλες αυτές μονάδες αθορίζουν κατά κανόνα, σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση, τους όρους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων.

Οι ΜΜΕ ευνοούνται τόσο από άποψη λειτουργίας όσο και από άποψη ανάπτυξης, για τους εξής λόγους: α) γιατί καλύπτουν την παραγωγή εξαρτημάτων ή μερών τελικών προϊόντων, με τα οποία αποτελούν τους προμηθευτές των μεγάλων επιχειρήσεων, β) γιατί οι μικρομεσαίες καλύπτουν τις ανάγκες τοπικών αγορών, όπου δεν φτάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, γ) εκμεταλλεύονται τις τοπικές πρώτες ύλες, δ) δημιουργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και καλύπτουν τις απαιτήσεις τους - ανάγκες τους περισσότερο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι συνθήκες παραγωγής διαφέρουν και δεν επιτρέπουν πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Μέσα από τις συνθήκες αυτές που επικρατούν, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο ρόλος των ΜΜΕ είναι αναντικατάστατος, γιατί καλύπτει βασικά κενά της παραγωγής και της αγοράς προϊόντων. Κενά τα οποία δεν είναι δυνατό να καλυφθούν. Επίσης, από κοινωνικοοικονομική άποψη, μπορούμε να δώσουμε έμφαση στη λειτουργία και ανάπτυξη των ΜΜΕ στη χώρα μας για τους εξής λόγους:

- (α) Καλύπτουν μεγάλα στρώματα του πληθυσμού σε όλη την περιφέρεια της χώρας (μετά τη θέσπιση του ν. 1262/82, όπου αρχίζει ουσιαστικά η αποκέντρωση) και ανακαλύπτονται έτσι νέα επιχειρηματικά ταλέντα.
- (β) Εκμεταλλεύονται τις εγχώριες πρώτες ύλες, που υπάρχουν τελικά στη χώρα μας, ακόμα και στην περίπτωση που αυτές προσφέρονται σε μικρή ποσότητα.
- (γ) Καλύπτουν τα κενά παραγωγής που δημιουργεί η ανάπτυξη μεγάλων μονάδων.
- (ε) Αξιοποιούν ένα μεγάλο μέρος της ιδιωτικής αποταμίευσης, που διαφορετικά ίσως να παρέμενε ανεκμετάλλευτο.
- (ε) Πλεονεκτούν έναντι των μεγάλων μονάδων στην προσαρμογή, ανάλογα με τη μεταβολή των συνθηκών αγοράς.
- (στ) Συμβάλλουν στη μείωση των ανισοτήτων ανάπτυξης της περιφέρειας, αφού έχουν ήδη εξαπλωθεί σε όλη την περιφέρεια της χώρας μας.
- (ζ) Παρακολουθούν την εξέλιξη των μικρών εισοδημάτων και καλύπτουν βασικές τοπικές ανάγκες ευρύτερων στρωμάτων του πληθυσμού.
- (η) Συμβάλλουν θετικά στη λειτουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού στην αγορά, όσο θα υπάρχουν και θα δημιουργούνται συνεχώς νέες ΜΜΕ.
- (θ) Δημιουργούν συνέχεια νέα προϊόντα (ιδίως οι ΜΜΕ χειροτεχνίας - οικοτεχνίας και καλλιτεχνικής βιοτεχνίας), που αποτελούν την πολιτιστική εξέλιξη και ταυτότητα της χώρας μας.

ΔΙΑΦΘΩΡΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Οι ΜΜΕ ανδρώθηκαν στην Ελλάδα κυρίως την τελευταία τριακονταετία, με κύριο προωθητικό παράγοντα την αύξηση της κατναάλωσης και την υποκατάσταση εισαγωγών κάτω από ένα προστατευτικό καθεστώς, ενώ την τελευταία δεκαπενταετία σημειώθηκε μια θεαματική αύξηση των εξαγωγών, κυρίως σε παραδοσιακούς κλάδους (υποδήματα, έτοιμα ενδύματα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα κ.ά.).

Η αύξηση αυτή στηρίχτηκε περισσότερο στο συγκριτικά φθηνό εργατικό κόστος, τις εγχώριες πρώτες ύλες και την "εισβολή" ξένων αγοραστών στην Ελλάδα και λιγότερο στην εξαγωγική πολιτική των ιδίων των ελληνικών ΜΜΕ.

Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν πολλές ΜΜΕ σε μια γρήγορη και μάλλον "άτακτη" ανάπτυξη του μεγέθους, που δεν συνοδεύτηκε από ανάλογη διοικητική - τεχνική - εμπορική οργάνωση και επιχειρηματική ωρίμανση του βιοτέχνη, ενώ η Πολιτεία φάνηκε απροετοίμαστη να συλλάβει τα προβλήματα των ΜΜΕ και να βοηθήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά στη λύση τους.

Οι περισσότερες ελληνικές ΜΜΕ προέρχονται από την επέκταση και την ανάπτυξη μικροεργαστηρίων και οι διοικητικές - οργανωτικές ικανότητες των φορέων τους βασίζονται στις εμπειρίες που είχαν αποκτήσει οργανώνοντας τα μικροσυνεργεία τους στο παρελθόν.

Η ίδρυση και λειτουργία του μικρού εργαστηρίου δημιούργησε προβλήματα που ήταν λίγο πολύ άγνωστα για έναν τεχνίτη. Η αντιμετώπιση αυτών των νέων προβλημάτων, που

δημιουργεί η ανάπτυξη της επιχείρησης, βασίζεται στις προηγούμενες εμπειρίες, οι οποίες οδηγούν συνήθως σε αυτοσχέδιες λύσεις για τη νέα πραγματικότητα και με τη σειρά τους δημιουργούν νέα και άγνωστα προβλήματα για το φορέα της μικρής επιχείρησης.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι όλα εξαρτώνται από ένα άτομο, το οποίο με ένα όχι σημαντικό κεφάλαιο και με σχετικά απλή τεχνολογία, απευθύνεται σε μια τοπικά περιορισμένη αγορά. Είναι ευνόητο ότι κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργούνται διάφορα προβλήματα, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Ο διευθυντής (συνήθως και ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας) πιθανό να μην έχει όλο το εύρος των ειδικοτήτων που απαιτούνται. Για παράδειγμα, ένας καλός πωλητής δεν είναι κατ' ανάγκη σε θέση να χειρίζεται καλά και τα εργασιακά προβλήματα, ή ο επικεφαλής μιας νέας μικρής επιχείρησης ενδέχεται να μην μπορεί να χειριστεί τα λογιστικά αρχεία, συστήματα χρηματοοικονομικού ελέγχου κ.λπ.

2. Σε μια μικρή επιχείρηση, που διευθύνεται από ένα μόνο άτομο, το σύστημα ελέγχου έχει την τάση να παίρνει άτυπη, άμεση και προσωπική μορφή. Συνήθως δεν υπάρχουν στις μικρές επιχειρήσεις επίσημοι και τυποποιημένοι έλεγχοι. Και όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται, το εύρος των αρμοδιοτήτων του επιχειρηματία μπορεί να γίνει υπερβολικό.

3. Παρά το ότι απαιτείται σχετικά υψηλός βαθμός επιχειρηματικής εκπαίδευσης, πείρας και ευρύτητας πνεύματος, συχνά κάτι τέτοιο δεν υπάρχει. Λόγω της απασχόλησής του με το παρόν, ο τυπικός μικρός επιχειρηματίας απλά δεν προγραμματίζει τη

διαδοχή του. Η έλλειψη έμπειρης διοίκησης είναι και ο κύριος παράγοντας που γίνονται πτωχεύσεις μικρών επιχειρήσεων.

4. Ακόμη ένα πρόβλημα των ΜΜΕ είναι αυτό της ανάπτυξης της εξαγωγικής τους δραστηριότητας, όπου παρουσιάζονται σημαντικές ιδιορρυθμίες και αδυναμίες. Η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων ξενόγλωσσων στελεχών, το μικρό μέγεθος των μονάδων με αντίστοιχες του εξωτερικού και το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγοράς του εξωτερικού, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των ΜΜΕ.

5. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει προβλήματα στην προμήθεια των πρώτων υλών. Κι αυτό γιατί τις προμηθεύεται με υψηλότερο κόστος απ' ό,τι μια μεγάλη παραγωγική μονάδα. Επίσης δεν μπορεί να ελέγξει την ποιότητά τους, επειδή δεν κυκλοφορεί άλλη στην αγορά και ακόμη δεν γνωρίζει πάντα τους προμηθευτές και τους όρους προμήθειας πρώτων υλών.

6. Ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα των ΜΜΕ είναι αυτό του Marketing, αν και οι παραπάνω δεν εφαρμόζουν Marketing αλλά απλώς πουλάνε τα προϊόντα τους. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο στις ΜΜΕ. Κι αυτό γιατί ο βιοτέχνης - ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης αισθάνεται "παραγωγός" και όχι "έμπορος", με συνέπεια να αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στον τομέα των πωλήσεων, όντας απασχολημένος με τα προβλήματα της παραγωγής. Και τα ποσά που διαθέτει στην παραγωγή τα θεωρεί "επένδυση", ενώ αυτά που διαθέτει στην προώθηση των πωλήσεών του τα θεωρεί δαπάνη.

7. Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα είναι αυτό του προγραμματισμού. Λόγω της απορρόφησης του επιχειρηματία με τα πιεστικά προβλήματα της καθημερινής λειτουργίας, ο προγραμματισμός του μέλλοντος είναι συχνά ανεπαρκής, γι' αυτό και οι μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος ή οι μεταποιήσεις του ανταγωνισμού ενδέχεται να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στη μικρή επιχείρηση.

Το τελευταίο αυτό πρόβλημα είναι αυτό που θα αναπτύξουμε και σε αυτή την εργασία. Ένα πρόβλημα των ΜΜΕ το οποίο εμφανίζεται και στις ελληνικές ΜΜΕ. Και ειδικότερα θα ασχοληθούμε με το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.1. Καινοτομία προϊόντος σαν αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας

1.1. Έννοια της καινοτομίας

Ο όρος καινοτομία αποτέλεσε, τα προηγούμενα χρόνια, την κεντρική έννοια της οικονομικής θεωρίας και πράξης, χωρίς να προβληματίζει η έννοιά του. Οι πολλές σημασίες όμως που έχει δημιουργούν μια εννοιολογική αοριστία και αβεβαιότητα, που οδηγεί ακόμη και σε φιλοσοφικούς αφορισμούς (π.χ. καινοτομώ: διατηρώ, φυλάσσω με αλλαγή). Αυτός ο κίνδυνος ενισχύεται από τη συνήθεια να μεταφέρουμε νέες μοντέρνες λέξεις σαν ετικέτες, σε ήδη γνωστά και παλιά γεγονότα, χωρίς κριτική. Οι περισσότερες δημοσιεύσεις στο θέμα καινοτομία δεν προσφέρουν κανέναν τυποποιημένο ορισμό. Η καινοτομία εξισώνεται κύρια με:

Νέα ιδέα	6,9%
Εισαγωγή μιας νέας ιδέας	15,4%
Εφεύρεση	3,7%
Εισαγωγή (λανσάρισμα) μιας εφεύρεσης	5,9%
Ιδέα που διαφέρει από τις υπάρχουσες λύσεις	5,9%
Εισαγωγή ιδέας που αντικαθιστά την υπάρχουσα συμπεριφορά	4,8%

1.2. Η σημασία των καινοτόμων προϊόντων σήμερα

Απ' όλα τα όργανα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τη μεγαλύτερη σημασία κατέχει η πολιτική προϊόντος. Οι επιδράσεις της προσφοράς προϊόντων στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι θεμελιώδης. Επιτυχημένος ανταγωνισμός είναι περισσότερο από ποτέ, ανταγωνισμός προϊόντος που παίρνει υπόψη του:

- τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών,
- τις κοινωνικές τάσεις,
- τις τεχνολογικές δυνατότητες,
- τις άριστες εκπληρώσεις λειτουργιών,
- τις ποιοτικές προδιαγραφές και
- τους οικολογικούς και νομικούς περιορισμούς.

Ανοικτές αγορές, επιθετικοί ανταγωνιστές καθώς και συνειδητοποιημένοι καταναλωτές, επιταχύνουν σχεδόν σε όλους τους κλάδους σημαντικά την αναγκαιότητα αλλαγών. Μ' αυτόν τον τρόπο η ικανότητα προγραμματισμού και εκτέλεσης διαδικασιών για καινοτομίες προϊόντων μετατρέπεται σ' ένα πρωταρχικό στοιχείο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σχετικά με το ερώτημα γιατί οι καινοτομίες απέκτησαν σημασία για τις ΜΜΕ, πρέπει να γυρίσουμε χρονικά πίσω. Στη δεκαετία του '70 παρατηρήθηκαν ορισμένες δομικές αλλαγές στην ευρωπαϊκή οικονομία. Οι ΜΜΕ που σαν αντικείμενα παραγωγής είχαν παραπροϊόντα μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων βασίζονταν σε παραδοσιακή τεχνολογία. Παράδειγμα: μεταλλικά αντικείμενα για την οικοδομική βιομηχανία, ορισμένα εξαρτήματα αυτοκινήτων κ.ά., δηλαδή κύρια προϊόντα επεκτεινόμενων βιομηχανικών κλάδων, όπως ο κλάδος αυτοκινήτου και οικοδομών. Οι

παραδοσιακές αυτές όμως τεχνολογίες άρχισαν, στα μέσα της δεκαετίας του '70, να αντικαθιστώνται από νέες τεχνικές παραγωγής, όπως η NC-τεχνολογία ή CNC-τεχνολογία. Το γεγονός αυτό βέβαια ώθησε τις περισσότερες ΜΜΕ της Δ. Ευρώπης να αρχίσουν ένα εντατικό ψάξιμο για νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες. Η τάση αυτή ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο από τον κορεσμό ορισμένων αγορών και μετατόπιση άλλων σε πιο απλά προϊόντα. Σε πολλές περιπτώσεις ο κύκλος ζωής παραδοσιακών προϊόντων ή ομάδας προϊόντων έφθασε στο τέλος του (π.χ. παραδοσιακά παιχνίδια), ενώ άρχισε ο κύκλος ζωής νέων προϊόντων (π.χ. ηλεκτρονικά προϊόντα).

Ι.3. Καινοτομίες προϊόντων και δομή της επιχείρησης

Σαν πιο φημισμένες καινοτομίες προϊόντων, είναι γνωστές κύρια αυτές που προέρχονται από μεγάλο μέγεθος επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται πρώτα στο γεγονός ότι ορισμένες, τεχνικές κυρίως, καινοτομίες προϋποθέτουν γιγάντιες δαπάνες έρευνας και εξέλιξης, που δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν από ΜΜΕ (π.χ. κατασκευή αυτοκινήτου, κατασκευή αεροπλάνου, συστήματα ειδήσεων) και κατά δεύτερο λόγο, στο δυναμικό των δημοσίων σχέσεων αυτών των επιχειρήσεων και στη σημασία τους σαν οικονομικοί παράγοντες. Τις περισσότερες φορές παραμένει στην αφάνεια, ότι όχι μόνο σε απόλυτους αριθμούς, αλλά και σε σχέση με τις δαπάνες έρευνας και εξέλιξης, η μεγαλύτερη μάζα των εφευρέσεων προέρχεται από ΜΜΕ. Από μια έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι περισσότερες από τις μισές των 61 σπουδαίων εφευρέσεων του 20ου αιώνα, προέρχονται από ανεξάρτητους εφευρέτες. Παρ' όλο ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις:

- εκμεταλλεύονται καλύτερα τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης,
- αξιολογούν πιο πολλές και ποικίλες γνώσεις,
- έχουν διαθέσιμους χρηματικούς πόρους για τις απαραίτητες επενδύσεις πραγματοποίησης και
- μπορούν να διασπείρουν το ρίσκο που ενέχει μια καινοτομία, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν μια σειρά από δομικά πλεονεκτήματα, που ευνοούν την αρχική ώθηση και επιτυχή περάτωση καινοτομιών.

Συγκεκριμένα:

- α) Μπορούν να καλύψουν κενά τεχνολογίας και αγοράς που δεν μπορούν να καλυφθούν λόγω των μεγαλύτερων αναγκών απασχόλησης δυναμικού από μεγάλες επιχειρήσεις.
- β) Οι διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μπορούν να εξελιχθούν ταχύτερα, με μεγαλύτερη ευκαμψία και λιγότερη γραφειοκρατία. Συνεπώς, έχουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων χωρίς καθυστέρηση.
- γ) Η οργάνωση είναι πολύ πιο προσαρμοστική και οι λειτουργικές δαπάνες σχετικά πολύ χαμηλές.
- δ) Η δυνατότητα αντίδρασης είναι βασικά δυναμικότερη.

Οι ΜΜΕ, για να μπορούν να καινοτομούν, χρειάζονται εντατική παρακολούθηση τεχνολογικών τάσεων και των προβλέψεων ζήτησης ή εξάντληση εξάντληση και μετατροπή των διαθέσιμων επινοητικών δυναμικών σε εξειδικευμένες και αναλόγως της αγοράς λύσεις.

Βλέποντας τα πράγματα από κοντά, διαπιστώνουμε ότι η ικανότητα καινοτομιών μιας επιχείρησης εξαρτάται όχι τόσο από τους πόρους της και τις ειδικές συνθήκες αγοράς, αλλά και από τη θέλησή της να δημιουργήσει καινοτομίες, δηλαδή από τα

διευθυντικά προσόντα και εντυπώσεις. Πολύ συχνά οι ΜΜΕ καινοτομούν μόνο παθητικά, δηλαδή αφού εξαναγκασθούν από τις προόδους που παρουσίασαν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και βέβαια τις περισσότερες φορές είναι αργά. Η ενεργητική διαδικασία καινοτομιών, δηλαδή η προσπάθεια να δημιουργήσει μια ΜΜΕ από μόνη της ένα τεχνολογικό προβάδισμα, χρησιμοποιείται πολύ λίγο. Οι διαδικασίες καινοτομιών προϋποθέτουν διαδικασίες μάθησης, επινοητικότητα, μια δόση τόλμης και ετοιμότητας επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και το ψυχολογικό ξεπέραςμα να αποδέχεται κανείς ξένη γνώση, ξένη ανωτερότητα. Κάθε διαδικασία καινοτομίας βάζει νέες απαιτήσεις ιδιαίτερου είδους, που για την εκπλήρωσή τους δεν μπορούν πολλές φορές να γίνουν ακριβείς και έγκυρες διαδικασίες καινοτομιών επιπέδου ρουτίνας.

2. Η διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊόντος

Κάθε καινοτομία δεν είναι πάντα επιτυχής. Το ποσοστό αποτυχίας νέων προϊόντων είναι πολύ υψηλό. Υπολογίζεται ότι το 70% των δαπανών για εξέλιξη και εισαγωγή νέων προϊόντων αφορούν, είτε προϊόντα που δεν μπαίνουν ποτέ στην αγορά είτε προϊόντα που δεν μπορούν να καλύψουν το απαραίτητο κόστος μετά τη διείσδυσή τους στην αγορά. Γι' αυτό οι διαδικασίες που συνδέονται με καινοτομίες προϊόντων δεν πρέπει να αφεθούν στην τύχη. Αντίθετα, θα πρέπει να σχεδιαστούν σε άμεση εξάρτηση από την αγορά.

Η διαδικασία μιας καινοτομίας μπορεί γενικά να χωριστεί σε τέσσερις μεγάλες φάσεις, τις ακόλουθες:

1. Η ιδέα του προϊόντος και η αξιολόγησή της.
2. Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος.
3. Τελική προετοιμασία του προϊόντος.
4. Εισαγωγή (λανσάρισμα) του νέου προϊόντος στην αγορά.

Για να διαγνώσουμε όλα τα προβλήματα που συνδέονται με τη διαδικασία εξέλιξης μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο ένα λεπτομερές δικτυωτό σχέδιο, η ανάλυση του οποίου όμως θα τίναζε στον αέρα τα στενά πλαίσια που πρέπει να έχει μια εισήγηση. Θα αρκεστούμε σε μια σύντομη περιγραφή των κυριότερων φάσεων.

2.1. Το ψάξιμο της ιδέας και η αξιολόγησή της

Καθοριστικό για το σημείο εκκίνησης είναι οι ιδέες για τα νέα προϊόντα. Αυτές προέρχονται από επινοητική δουλειά και δεν αφήνονται στην τύχη. Οι καλές ιδέες δεν μπορούν βέβαια να προέλθουν μέσω εξαναγκασμού αλλά μέσω επιδότησης. Έτσι, θα πρέπει από τη μια να συγκεντρώσουμε τις πληροφορίες από όλες τις εξωτερικές πηγές (πελάτες, προμηθευτές, ινστιτούτα, εκθέσεις, δημοσιεύσεις) και εσωτερικές πηγές (διοίκηση, τμήμα έρευνας και εξέλιξης, συνεργάτες διάφορων τμημάτων) και να τις αξιολογήσουμε, ενώ από την άλλη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις νέες μεθόδους επινοητικότητας.

Αν ανακαλυφθεί μια νέα λύση προβλήματος (ανάγκης), π.χ. στον τομέα του μάρκετινγκ, η έρευνα αγοράς επεξεργάζεται μια πρόταση που υποβάλλεται στη διοίκηση της επιχείρησης και ενδεχόμενα γίνεται δεκτή. Αυτή η πρόταση περιέχει κατά κανόνα

ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών ιδεών που πρέπει να αναλυθούν τώρα πια με εξειδικευμένες μεθόδους (χονδρική επιλογή, προδιερεύνηση, κύρια διερεύνηση) σχετικά με την τεχνική δυνατότητα κατασκευής του προϊόντος, τη δυνατότητα πώλησής του, τη διάρκεια του κύκλου ζωής και τη σχέση κόστους - τιμής. Ταυτόχρονα, ξεκινά η έρευνα και η εξέλιξη με την τεχνική προανάλυση και η έρευνα αγοράς με τη διερεύνηση της πιθανής επιτυχίας, σε σχέση με τις επιθυμητές ιδιότητες της νέας ιδέας προϊόντος από την αγορά.

2.2. Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος

Μετά την απόφαση θα πρέπει το Controlling ν' αναλάβει πάλι την εποπτεία του προϋπολογισμού, η έρευνα και η εξέλιξη μπορεί να ξεκινήσει τώρα με λεπτομερή κατασκευαστικά σχέδια και το τμήμα μάρκετινγκ αρχίζει λεπτομερείς σχεδιασμούς που αφορούν την κατανομή των αντικειμενων σχεδιασμού, την τακτοποίηση της συσκευασίας, των μοναδων συσκευασίας καθώς και το σχεδιασμό της διανομής (οδοί, όργανα διάθεσης) και των μετρων λανσαρίσματος.

Με την περάτωση της τεχνικής εξέλιξης παίρνει το τμήμα παραγωγής τα τεχνικά δεδομένα για την παραγωγή υποδειγμάτων προϊόντων, δηλαδή προτύπων, και αρχίζει την προετοιμασία της μηδενικής σειράς. Αμέσως μετά τους σχεδιασμούς μπορούν να διενεργηθούν δοκιμές προϊόντος (σύγκριση ζεύγους, κατάταξη, τεστ κλίμακας) μέσα στην επιχείρηση σχετικά με τη λειτουργία, τιμή, σχήμα και χρώμα, αλλά και έξω από την επιχείρηση, σε ινστιτούτα και δοκιμαστικά πρόσωπα.

Παράλληλα, στο τμήμα μάρκετινγκ γίνονται προετοιμασίες για ένα τεστ αγοράς. Όταν ληφθούν τ' αποτελέσματα από το τεστ αγοράς τελειώνει η φάση της τεχνικής εξέλιξης, δοκιμής και σχεδιασμού.

Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι οι δαπάνες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εξέλιξης για ένα προϊόν αυξάνουν από φάση σε φάση και γι' αυτό είναι λογικό για κάθε επιχείρηση να παρκολουθεί σε κάθε βήμα των εργασιών την εξέλιξη του κόστους διαρκώς μέσω ενός οργάνου έγκρισης δαπανών.

2.3. Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού

Η φάση προετοιμασίας των παραγόντων παραγωγής αφορά τη διαφημιστική συνταγή, την τελική συσκευασία και τους όρους πώλησης, τη διανομή και γνωστοποίηση, την πληροφόρηση της οργάνωσης διάθεσης, τον εφοδιασμό με εργοστασιακό εξοπλισμό και υλικά, καθώς και την οργανωτική προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού. Αφού τελειώσει η εκπαίδευση του προσωπικού και η τοποθέτηση των νέων μηχανών, εγκαταστάσεων και εργαλείων, αρχίζει η δοκιμαστική λειτουργία των νέων μηχανημάτων και η εκκίνηση της παραγωγής.

2.4. Εισαγωγή (λανσάρισμα) στην αγορά

Μόλις η παραγωγή δημιουργήσει αποθέματα και η επιχείρηση είναι έτοιμη για τις πρώτες παραγγελίες, μπορεί το τμήμα μάρκετινγκ να καταλήξει στη διαφημιστική συνταγή (στρατηγική, μέσα, μήνυμα) και στην ενημέρωση του εμπορίου (πελάτες). Αμέσως μετά αρχίζει η διαφημιστική καμπάνια, μαζί με την έναρξη των επισκέψεων αντιπροσώπων και επιθεωρητών πώλησης

στο εμπόριο, δηλαδή στους πελάτες. Εκτελούνται οι πρώτες παραγγελίες και μπορεί να αρχίσει η αποστολή των προϊόντων. Επειδή η διάδοση νέων ιδεών (προϊόντων) αφορά μια επικοινωνιακή διαδικασία, από τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή, που μπορεί να υποστεί πολλές ξένες παρεμβολές (αναγνώριση, ενδιαφέρον, αξιολόγηση, δοκιμή, αποδοχή, αγορά για δεύτερη φορά) πρέπει η επιχείρηση να καθιερώσει έναν έλεγχο λανσαρίσματος. Αυτός ο έλεγχος θα έχει σαν σκοπό να παρακολουθήσει τις αντιδράσεις των τελικών καταναλωτών και του εμπορίου και να συντάξει λεπτομερείς στατιστικές σχετικά με τις πωλήσεις, τα περιθώρια κέρδους και τις δαπάνες μάρκετινγκ και ενδεχόμενα να προτείνει μέτρα υποστήριξης (δωρεάν προϊόντα για δοκιμή, επίδειξη χρησιμότητας του προϊόντος κ.λπ.). Με την περάτωση του προγράμματος λανσαρίσματος τελειώνει η φάση εισαγωγής.

Στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών (αγαθά άμεσης χρήσης και διάρκειας) επιβάλλεται η καλούμενη δοκιμαστική αγορά. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζουμε όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ που απαιτούνται για το λανσάρισμα του προϊόντος σε μια αντιπροσωπευτική αγορά της συνολικής αγοράς και μέσα από τα αποτελέσματα των πωλήσεων σ' αυτή την υποαγορά, μπορούμε να αποφασίσουμε αν και πώς θα λανσάρουμε το προϊόν στη συνολική αγορά.

2.5. Τελικά συμπεράσματα

Με τις προηγούμενες σκέψεις μας θελήσαμε να δείξουμε την αναγκαιότητα της διερεύνησης αγοράς πρωταρχικά, γιατί πολύ συχνά η διαδικασία μιας καινοτομίας εξετάζεται μονομερώς,

δηλαδή από την καθαρά τεχνολογική πλευρά της. Επαναλαμβάνουμε ότι, αμέσως μετά την αξιολόγηση και επιλογή της συγκεκριμένης ιδέας, θα πρέπει ν' ακολουθήσει έρευνα αγοράς και ανάλυση ζήτησης, βάσει της ιδέας για το προϊόν, καθώς και η αξιολόγηση και σχεδιασμός της διαδικασίας εξέλιξης από την πλευρά της αγοράς.

Επίσης, το ίδιο σπουδαίο για την επιτυχία ενός προϊόντος είναι και ο σχεδιασμός και η προσεκτική εισαγωγή του στην αγορά, με την πλήρη υποστήριξη του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ (διαφημιστική καμπάνια, προώθηση πωλήσεων, έρευνα αγοράς για έλεγχο κ.λπ.). Ταυτόχρονα, η τελική λύση του προβλήματος δεν είναι αυτοσκοπός και ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να αφιερωθεί στην εξέλιξη του τεχνικά τέλειου προϊόντος, αλλά να προσανατολιστεί στο πρόβλημα του πελάτη.

Συνολικά πρέπει λοιπόν να ληφθούν υπ' όψη οι σύγχρονες ιδέες και γνώσεις του μάρκετινγκ και του μάνατζεμεντ. Για τη διαδικασία καινοτομίας σε μια ΜΜΕ προτείνουμε την εξής απλουστευμένη διαδικασία, που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, σημειώνοντας ότι το μάνατζεμεντ καινοτόμων προϊόντων απαιτεί θα λέγαμε συνεργατικό και θετικό υποκινητικό στυλ διοίκησης. Πατριαρχικές εντυπώσεις, υπέρμετροι έλεγχοι και ανάλωση του ειδικευμένου προσωπικού σε τετριμμένες ασχολίες, περιορίζουν πολύ την ικανότητα εξέλιξης καινοτομιών σε μια επιχείρηση. Παράλληλα με το ακατάλληλο στυλ διοίκησης, βασικές αδυναμίες των ΜΜΕ παραμένουν η έλλειψη κεφαλαίων έρευνας και εξέλιξης, η ανεπαρκής πληροφόρηση, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με πρακτικές τεχνικές εξέλιξης καινοτομιών και οργανωτικές και προσωπικές τριβές. Τέλος, ένας μεγάλος ανασχετικός παράγοντας

είναι η ανυπαρξία προώθησης αυτοδύναμης τεχνολογίας από μέρους του κράτους.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι και οι ΜΜΕ πρέπει ν' αρχίσουν να σκέπτονται τη μακροχρόνια εξασφάλισή τους, που δεν εκπληρώνεται παρά μόνο με το σωστό μάρκετινγκ προϊόντος.

Ιδέα του προϊόντος και η αξιολόγησή τους

↓

Εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός

↓

Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού

↓

Εισαγωγή στην αγορά (φάση γέννησης)

Περίπου το 70%

↓

Ανάπτυξη στην αγορά (φάση ανάπτυξης)

των επενδύσεων
του συνολικού
κύκλου ζωής.

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ορισμοί προγραμματισμού

Σαν προγραμματισμός μπορεί να οριστεί η πνευματική διαδικασία σύλληψης μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών, η οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και τα μέσα για την επίτευξη των σκοπών αυτών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος δίνει εντολές και οδηγίες για την ορθή υλοποίηση των αποφάσεων που πάρθηκαν.

Κατά την άποψη ορισμένων συγγραφέων (Gutenbergulrich): Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός ερμηνεύεται ως ο εκ των προτέρων καθορισμός μιας διαδικασίας, επί τη βάσει της οποίας εκτελείται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

(Ulrich): Προγραμματισμός είναι ο εκ των προτέρων καθορισμός μελλοντικού τρόπου συμπεριφοράς κατά την αντιμετώπιση μιας ορισμένης κατάστασης.

Μια δεύτερη άποψη, που προέρχεται από αυτούς που ασχολούνται πρακτικά στις επιχειρήσεις με το budgeting (προϋπολογισμός) υποστηρίζει ότι προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός στόχων εκ των προτέρων για την απόδοση επιδιωκόμενων μεγεθών (Sollleistungen): "προμήθειες, χρηματοδότηση, παραγωγή, πωλήσεις, κόστος και αποτελέσματα περιγράφονται αριθμητικά εκ των προτέρων για να χρησιμεύσουν στη συνέχεια ως επιδιωκτέοι σκοποί των ενεργειών" στον επιχειρηματικό χώρο.

Μια τρίτη ομάδα συγγραφέων, μεταξύ των οποίων οι Grochla και Hill, ασχολούνται με τον προσδιορισμό των σταδίων του προγραμματισμού. Κατά την άποψη του Grochla, περιεχόμενο του επιχειρηματικού προγραμματισμού θεωρείται "ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών". Κατά τον Hill "προγραμματισμός σημαίνει συστηματική σκέψη και καθορισμός αντικειμενικών σκοπών, τρόπων ενέργειας και μέτρων που αφορούν το μέλλον".

Προγραμματισμός είναι η ακριβής γνώση του παρελθόντος, μέσα από τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και η σχετική γνώση του μέλλοντος, από την πρόβλεψη, δίνουν μια σαφή εικόνα του πεδίου ενδιαφέροντος του επιχειρηματία, καθώς επίσης και τη δυνατότητά του για επιχειρηματική δράση.

Π Ρ Ο Γ Ρ Α Μ Μ Α Τ Ι Σ Μ Ο Σ

Ο προγραμματισμός σε κάθε επιχείρηση αποτελεί την έκφραση των αντικειμενικών στόχων της. Με τον προγραμματισμό επιτυγχάνονται:

- α) Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.
 - β) Ο συντονισμός δράσης.
 - γ) Η διοικητική αποκέντρωση.
 - δ) Ο έλεγχος δράσης.
 - ε) Η μείωση του κόστους.
 - στ) Η αύξηση της αποδοτικότητας,
- καθώς και άλλα πλεονεκτήματα κατά περίπτωση και επιχείρηση.

Είναι ανάγκη να τονιστεί ότι ο προγραμματισμός παρουσιάζει ιδιομορφίες στην εφαρμογή του, τόσο στις μικρές επιχειρήσεις όσο και στις μεγάλες. Συνδέεται δηλαδή άμεσα με τις ιδιομορφίες, τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα των επιχειρήσεων αυτών.

Αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι των επιχειρήσεων

Ο κάθε κλάδος, το κάθε τμήμα της επιχείρησης, καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους του.

Όπως στον κλάδο παραγωγής:

- α) Τις ποσότητες.
- β) Ποιες ποιότητες.
- γ) Πόσοι θα απασχοληθούν.

δ) Ποια τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

ε) Ποιες οι τιμές.

Όπως στο χρηματοπιστωτικό κλάδο:

α) Ποιες οι απαραίτητες πιστώσεις.

β) Ποια τα όρια των δαπανών.

γ) Ποια η ρευστότητα.

Μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών υπάρχει στενή διασύνδεση και αλληλεξάρτηση. Ό,τι αποτελεί σκοπό για τον έναν κλάδο χρησιμεύει σαν μέσο για την πραγματοποίηση άλλου σκοπού, διαφορετικού κλάδου. Π.χ. η παραγωγή εξαρτάται από τον ανεφοδιασμό σε πρώτες ύλες, οι πωλήσεις από την παραγωγή. Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ στόχων των διαφόρων τμημάτων δείχνει την ανάγκη ταυτόχρονης ύπαρξης και δράσης των προγραμμάτων στις επιχειρήσεις.

Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Αποφασίζει για το ΤΙ πρέπει να γίνει, ΠΩΣ πρέπει να γίνει και ΠΟΙΟΣ να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να είμαστε, θεωρείται και είναι η πιο βασική από τις λειτουργίες της διοίκησης. Επιπλέον, επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων συμβαίνει μέσα σε όλη αυτή τη λειτουργία. Όμως, η λήψη αποφάσεων μόνη δεν είναι προγραμματισμός.

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δύο φάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού (επιχείρησης, υπηρεσίας) και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα

ανώτατα στελέχη, όπως π.χ. να καθορίσουν στην αρχή κατά πόσο ή όχι ο κλάδος στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ο οργανισμός αναπτύσσεται και επεκτείνεται, παρακμάζει ή τέλος βρίσκεται ανάμεσα σε δυο καταστάσεις. Κατά τη μία ή την άλλη περίπτωση, η διοίκηση οφείλει να αποφασίσει για το ΠΟΥ, ΠΩΣ και σε ΠΟΙΟ βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις. Εδώ επίσης περιλαμβάνονται και αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος του οργανισμού, τη δυνατότητα για ανάπτυξη, το βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί, την εξέταση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των συνεπειών από την ανάληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων. Μόνο όταν έχουν ληφθεί αυτά τα είδη των αποφάσεων θα γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων, για να εξασφαλισθεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων. Και αυτό είναι το περιεχόμενο της δεύτερης φάσης του προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλαδή των βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων. Επί πλέον, αυτή η πορεία της τοποθέτησης των στόχων περιλαμβάνει και τον καθορισμό γενικής πολιτικής και διαδικασιών, καθώς και λειτουργικών απόψεων ή του τρόπου για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών.

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Αυτά είναι :

- 1) Θα πρέπει να αναφέρεται στο μέλλον
- 2) Θα πρέπει να περιλαμβάνει ενέργεια
- 3) ύπαρξη φορέα

Οργανισμοί που δεσμεύονται με τυπικό μακροχρόνιο προγραμματισμό, δηλ. με τον καθορισμό μιας στρατηγικής και στόχων του οργανισμού τρία τουλάχιστον χρόνια εκ των προτέρων και συγκεκριμένα με προγράμματα δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων υπερέχουν σε αποτέλεσμα από οργανισμούς που προγραμματίζουν πάνω σε μια άτυπη βάση που δρουν δηλ. χωρίς συγκεκριμένο και ξεκαθαρισμένο πρόγραμμα.

Πως ερμηνεύεται η σημαντική σχέση μεταξύ τυπικού προγραμματισμού και αποδόσεως του οργανισμού. Απλούστατα ο προγραμματισμός δίνει κατεύθυνση βελτιώνει τη συνέχιση των ενεργειών και μειώνει την επικάλυψη τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλείψεις. Με την διαμόρφωση των στόχων της πολιτικής των διαδικασιών των κανονισμών και των άλλων ειδών από οδηγίες παρέχεται κατεύθυνση στους εργαζομένους.

Ο προγραμματισμός λοιπόν αποτελεί την κύρια και αρχική λειτουργία του μάνατζεντ ή της διοικήσεως. Πριν από την ανάληψη οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας η διοίκησης πρέπει να καθορίσει τους στόχους ή αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν. Πιο απλά ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί

σαν μια τεχνική που αρχίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς κατόπιν αναπτύσσει μια πολιτική, σχέδια δράσεως και διαδικασίες και τελικά προβλέπει για την ύπαρξη ενός συστήματος επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε, να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερα στάδια που είναι :

- α) Καθορισμός των στόχων του οργανισμού.
- β) Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- γ) Ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσεως για υλοποίηση της πολιτικής.
- δ) Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του σχεδίου.

Αυτός ο τρόπος κατατάξεως των φάσεων ανταποκρίνεται στην έννοια των "συστημάτων" με την διευκρίνηση πως "ένα σύστημα αποτελεί ένα σύνολο στοιχείων τα οποία καθ' αυτά είναι συστήματα που το καθένα συνδέεται λειτουργικά με τα άλλα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών". Κάθε δε σύστημα απαρτίζεται από τέσσερα στοιχεία ή συστατικά που χρησιμοποιούνται για την οικοδόμηση κάθε φάσεως της λειτουργίας του προγραμματισμού. Κάθε φάση εξ' άλλου αποτελεί ένα σύστημα και όλα συνδεδέμενα με τις άλλες φάσεις απαρτίζουν την λειτουργία του προγραμματισμού. Τα τέσσερα στοιχεία ή συστατικά ενός συστήματος είναι :

- α) Εισροές. Οι πόροι ή τα στοιχεία (ανθρώπινα, υλικά, μηχανικά) που μπαίνουν στο σύστημα.
- β) Επεξεργασία. Ο μηχανισμός που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές.
- γ) Εκροές. Οι μετασχηματισμένες εισροές, τα αποτελέσματά.
- δ) Επαναπληροφόρηση. Η εκροή που ξαναμπαίνει σαν εισροή.

Πιο συγκεκριμένα τα στάδια του προγραμματισμού είναι:

- 1) Αναζήτηση, διάγνωση και διατύπωση του προβλήματος.
- 2) Καταγραφή και ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης και των εξωτερικών συνθηκών του περιβάλλοντος.
- 3) Συγκεκριμενοποίηση των προθέσεων της διοίκησης.

ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τρία είδη Προγραμματισμού συναντάμε στις επιχειρήσεις, τα οποία είναι:

- α) Στρατηγικός (Μακροπρόθεσμος) Προγραμματισμός.
- β) Τακτικός (Μεσοπρόθεσμος) Προγραμματισμός.
- γ) Ο Επιχειρηματικός (Βραχυπρόθεσμος) Προγραμματισμός.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός γίνεται σε μη τακτικά χρονικά διαστήματα, στηρίζεται σε γενικά προγράμματα και στόχους. Η χρονική διάρκεια του είναι από 6 - 15 χρόνια και είναι ευμετάβλητος, γιατί τα στοιχεία στα οποία βασίζεται δεν είναι σταθερά αλλά συνεχώς αλλάζουν.

Ο Τακτικός Προγραμματισμός είναι περιοδικός, η διάρκειά του κυμαίνεται από 2 - 5 χρόνια. Οι πληροφορίες προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και είναι συγκεκριμένες.

Τέλος ο Επιχειρηματικός Προγραμματισμός διαρκεί από ένα μήνα έως ένα έτος. Στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και επαναλαμβάνεται με μεγαλύτερη συχνότητα.

Στον πίνακα της επόμενης σελίδας βλέπουμε αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του κάθε είδους Προγραμματισμού.

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό - ίσως μάλιστα πιο μεγάλη ανάγκη και απ' ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Κι αυτό γιατί πολύ λίγες διαθέτουν αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες. Ακόμα λιγότερες θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις ζημιές που πιθανό να πάθουν και που γίνονται πιο σοβαρές όταν η τύχη τους βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν ή σε μερικούς μόνο πελάτες.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Είδος Προγρ/σμού Χαρακτηριστικό	Στρατηγικός	Τακτικός	Επιχειρηματικός
Πλοκή	Μεγάλη (πολλές μεταβλητές)	Μικρότερη	Μικρή
Έκταση	Ορισμένοι τομείς της οικον.δραστηριότητας	Δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας	Δραστηριότητες κατά τομείς, τμήματα, κ.λπ.
Χρονική Διάρκεια	Συνήθως 6 - 15 έτη	2 - 5 έτη	Εβδομάδες, μήνες - 1 έτος
Απαιτούμενες Πληροφορίες	Προέρχονται από το περιβάλλον και δεν είναι συγκεκριμένες (αναφέρονται στο μέλλον)	Αφορούν όλη τη μονάδα. Προέρχονται απ'το εσωτερικό της μονάδας, είναι συγκεκριμένες κι αναφέρονται στο μέλλον και το παρελθόν. (Οικονομικά μεγέθη)	Αναφέρονται σ'ορισμένες δραστηριότητες. Αναφέρονται στο παρόν και στο άμεσο μέλλον, είναι συγκεκριμένες και συνοδεύονται από οικονομικά μεγέθη
Στόχοι και Προγράμματα	Μακροχρόνιοι, γενικοί στόχοι, επιχ/τική πολιτική, γεν. διατάξεις	Ποσοστικοί μεσοχρόνιοι στόχοι. Κανόνες που ρυθμίζουν τον προγρ/μό	Οδηγίες. Εντολές για τις επί μέρους ενέργειες
Κάθε πότε γίνεται	Σε μη τακτικά χρονικά διαστήματα. Τα προβλήματα είναι ειδικά	Περιοδικά, επαναλαμβανόμενος	Επαναλαμβάνεται με μεγάλη συχνότητα, επιδέχεται ρύθμιση εκ των προτέρων
Βαθμίδα Διοίκησης	Ανώτατη	Ανώτατη - Μέση	Μέση - Κατωτάτη
Προσωπικές Ιδιότητες που απαιτούνται	Δημιουργικότητα	Δημιουργικότητα και πειστικότητα	Επιβολή

Ο μακροχρόνιος 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.

Οι περισσότερες ΜΜΕ δεν ασχολούνται με μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, παρά το γεγονός ότι θα μπορούσε να τις οφελήσει συστηματικά. Ο προγραμματισμός π.χ. μπορεί να βοηθήσει τον πολυάσχολο ιδιοκτήτη - διευθυντή της ΜΜΕ να προσδιορίσει έγκαιρα τις απαραίτητες ενέργειες που θα πρέπει να κάνει για να διασφαλίσει το μέλλον της επιχείρησής του. Αφού λοιπόν ο προγραμματισμός είναι κάτι ωφέλιμο, τότε γιατί δεν τον εφαρμόζουν όλοι;

Υπάρχουν γι' αυτό πολλές εξηγήσεις. Μερικοί π.χ. τον αποφεύγουν γιατί από τη φύση τους δεν τους αρέσει να σκέφτονται το μέλλον, που έτσι κι αλλιώς τους φαίνεται σαν κάτι μακρινό και αμφίβολο. Άλλοι πάλι αποφεύγουν να προβληματιστούν με το τι εικόνα θα παρουσιάζει η επιχείρησή τους σε 2 - 3 χρόνια, είτε γιατί θεωρούν ότι δεν έχουν καιρό για χάσιμο σε τέτοιες σκέψεις, είτε γιατί δεν ξέρουν από που να αρχίσουν ένα τέτοιο προβληματισμό.

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 κατι άλλο παρόμοιο. Αν ερωτηθούν όμως για κάπως πιο

μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, σχεδόν απορρίπτουν την ιδέα. Πιστεύουν ότι γίνονται για μεγάλες επιχειρήσεις.

Τίποτα βέβαια δεν μπορούσε να είναι πιο λάθος.

Ο γρήγορος ρυθμός με τον οποίο αλλάζει ο κόσμος γύρω από κάθε επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να μετρατρέψει τις σημερινές του μεθόδους παραγωγής σε τελείως ακατάλληλες, ακόμα και σε λίγα χρόνια από τώρα.

Σε ποια από τις περιπτώσεις οι ΜΜΕ θα μπορέσουν να επιβιώσουν; Σ' αυτή που ο ιδιοκτήτης αδιαφορεί για τον προγραμματισμό, γιατί θεωρεί το εαυτό του πολύ φορτωμένο με τα καθημερινά προβλήματα, ή αυτή που επιχειρηματίας προσπαθεί να προβλέψει προγραμματίζοντας το μέλλον.

Οι ΜΜΕ έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό, ίσως μάλιστα πιο μεγάλη ανάγκη από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Κι αυτό γιατί πολύ λίγες διαθέτουν αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες.

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΑΚΡ/ΣΜΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Ο επιχειρηματίας ο οποίος ασχολείται συστηματικά και προβληματίζεται για το μέλλον της επιχείρησής του, χωρίς αμφιβολία, έχει μερικά σημαντικά οφέλη.

1. Έγκαιρη δραστηριοποίηση

Ορισμένες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση απαιτούν χρόνο. Πρέπει να προβλέψει ποιες είναι οι ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνει, αλλά και τι χρόνος θα χρειασθεί για την εφαρμογή τους ώστε να δοθούν γρήγορα αποτελέσματα.

2. Μακροχρόνια αποτελέσματα

Ο προγραμματισμός βοηθάει στη σωστή διαμόρφωση αποφάσεων για ενέργειες που τα αποτελέσματά τους, κυριολεκτικά θα επηρεάζουν τη ζωή και την εμπειρία της επιχείρησης για πολλά μετέπειτα χρόνια. Πολλές από τις αποφάσεις αφορούν επενδύσεις, δηλαδή δαπάνη χρόνου, κόπου ή χρημάτων σήμερα για να δημιουργηθούν ωφέλη μελλοντικά.

3. Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχείρηση διαθέτει

Ο προγραμματισμός βοηθάει στην καλύτερη και πιο αποδοτική αξιοποίηση των μέσων που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της, μια ιδιαίτερη σημαντική προσφορά, όταν τα μέσα κάθε άλλο, παρά άφθονα 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 ληφθούν, αφορούν στο τι θα πρέπει να γίνει, στο πως και στο πότε. Πρέπει να εξετασθούν εναλλακτικές λύσεις και να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις κάθε μιας τους στη γενική ευημερία της επιχείρησης. Και πάλι για σωστή απόφαση ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

4. Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης

ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΜΜΕ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Τα πλεονεκτήματα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι φανερά για τη ΜΜΕ, αλλά πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί του. Και αυτό γιατί ανάμεσα σ' αυτούς και στον προγραμματισμό παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια, όπως: φόβος ή καλύτερα ακόμα 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, τόπου από τον επιχειρηματία, το γεγονός ότι δεν γνωρίζει πως να προγραμματίσει και άλλα εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν.

Για να μπορέσει να ξεπεράσει τα εμπόδια που αναφέρθηκαν θα πρέπει ο επιχειρηματίας να γνωρίζει, πιο ακριβώς είναι εκείνο το εμπόδιο που συμβάλλει στο να μην γίνεται σωστός προγραμματισμός.

1. Ο φόβος

Είναι σημαντικός παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στον επιχειρηματία. Πολλοί απ' αυτούς αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τα μακροχρόνια προβλήματά τους, φοβούνται ότι θα βρεθούν μπροστά σε άγνωστες καταστάσεις.

Το να αποφεύγεται να βρεθεί μια λύση, αυτό δεν βελτιώνει την κατάσταση. Και ο πραγματικός φόβος του επιχειρηματία είναι η αντιμετώπιση του μέλλοντος χωρίς προγραμματισμό, χωρίς να υπάρχουν οι αναγκαίες εναλλακτικές λύσεις σε κάθε περίπτωση.

2. Η έλλειψη ακρίβειας

Πολλοί επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι ο προγραμματισμός είναι τόσο ανακριβής σε σχέση με τη πραγματικότητα, ώστε να μην αξίζει η πραγμάτωσή τους. Όσο και προσεκτικά κι αν τον ετοιμάζουν, τα πράγματα δεν ακολουθούν το πρόγραμμα. Εν μέρη αυτό είναι σωστό. Γιατί ο προγραμματισμός είναι ένα αβέβαιο γεγονός και γιατί εκτός των άλλων, το μέλλον όπου και αν απευθύνεται, είναι αβέβαιο.

3. Η έλλειψη τόπου και χρόνου

είναι μία δικαιολογία που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες για να αποφύγουν τη διαδικασία του προγραμματισμού. Δηλαδή, λένε ότι δεν έχουν χρόνο ή ότι οι καθημερινές τους ασχολίες δεν του επιτρέπουν να ασχοληθούν με το προγραμματισμό. Έχει όμως διαπιστωθεί ότι τόσο η παραγωγή όσο και οι πωλήσεις πηγαίνουν πολύ καλύτερα όταν εκείνοι απουσιάζουν.

Επομένως ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει τον κατάλληλο τόπο και χρόνο για να ασχοληθεί με τον προγραμματισμό. Για το σκοπό αυτό πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις, δηλαδή ησυχία και ηρεμία, μακριά από διάφορες επιχειρήσεις ενοχλήσεις που αποσκοπούν την προσοχή από τον κύριο σκοπό.

4. Η έλλειψη γνώσεων γύρω από την εφαρμογή του προγραμματισμού

Το να ανγνωρίσεις ότι τέτοια εμπόδια πράγματι υπάρχουν είναι ήδη ένα σοβαρό βήμα στην προσπάθεια να τα ξεπεράσεις

και να προχωρήσεις στον ίδιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Δεν πρέπει εξάλλου να ξεχνά κανείς ότι ακόμα και ένα από τα παραπάνω εμπόδια μπορεί από μόνο του να εμποδίσει τη ΜΜΕ να προγραμματίσει. Άλλος, μπορεί π.χ. να ενοχλείται από την αντικειμενική αδυναμία να προσδιορίσει τι σημαίνει γι' αυτόν ένας ορίζοντας δύο ετών από σήμερα. Αντίθετα, άλλος θεωρεί ότι όλα αυτά είναι χάσιμο χρόνου, που έτσι και αλλιώς θεωρεί ότι δεν του φτάνει για άλλες σοβαρότερες κατά τη γνώμη του δουλειές. Σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητα είναι να επιτύχει και να παράγει την ομαλή και απρόσωπη λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργάνωσης είναι:

- η κατανομή εργασίας
- η κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή έως τη βάση) και
- ο συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

5. Το πρόβλημα της οργάνωσης

Η οργάνωση σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης της Μ.Μ.Ε., είτε αναπτύσσεται οριζόντια είτε κάθετα, είναι υποτυπώδης. Στο χώρο της Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να γίνει διάκριση στις μικρές και στις μεσαίες επιχειρήσεις.

Στις μικρές επιχειρήσεις το πρόβλημα της οργάνωσης εντοπίζεται στη στοιχειώδη κοστολογική ανάλυση και στην παραγωγή. Στη μεσαία επιχείρηση, τα οργανωτικά προβλήματα γίνονται περισσότερο πολύπλοκα, με αποτέλεσμα την ανάγκη εφαρμογής ανώτερων μορφών οργανωτικών συστημάτων, όπως ελλείψεως πληροφοριών, κατάρτιση και εφαρμογή

οργανογραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγής, εφοδιασμού, χρηματοδότησης επενδύσεων, καθορισμού προτύπου (standards).

Στην ελληνική βιομηχανία και ειδικότερα βιοτεχνία, παρατηρείται έλλειψη οργάνωσης και στις πιο στοιχειώδεις μορφές της.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα όμως στον τομέα της οργάνωσης της Μ.Μ.Ε. είναι η απροθυμία και η δυσπιστία με την οποία αντιμετωπίζεται ο βιοτέχνης σε κάθε προσπάθειά του οργανωτικού επιπέδου της επιχείρησής του, από οπουδήποτε και αν προέρχεται αυτή.

6. Το πρόβλημα της παραγωγής

Πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες κάνουν συχνά λάθος να παραμελούν το οργανωτικό μέρος της παραγωγής τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στη μείωση των κερδών τους. Μερικές φορές το λάθος ξεκινάει από το ότι ο επιχειρηματίας συγκεντρώνει την προσοχή του σε κάποια άλλη λειτουργία. Ή άλλοτε πάλι, αν και φροντίζει τη φάση της παραγωγής, μπορεί να το κάνει με λάθος τρόπο.

Ορισμένες βασικές αρχές της παραγωγής που χρειάζονται οργάνωση είναι οι εξής:

α. Οι συντελεστές παραγωγής (εργασία, υλικά, μηχανήματα)

- Μια και η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό στο συνολικό κόστος παραγωγής, πρέπει να ελέγχεται ροσεκτικά.

- Τα υλικά πρέπει να αντικατασταθούν από νέα υλικά που εμφανίζονται στην αγορά, τα οποία δίνουν την ίδια απόδοση με χαμηλότερο κόστος.
- Προσδιορισμός με ακρίβεια της ποσότητας και του τύπου των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για κάθε προϊόν που παράγεται.
- Έλεγχος φυρας που δημιουργήθηκε στην παραγωγή και σε τι οφείλεται, ώστε να ελαττωθεί όσο το δυνατό περισσότερο. Επίσης ένας καλός έλεγχος των αποθεμάτων μπορεί να καταλήξει σε δαπανηρές καθυστερήσεις, είτε γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα υλικά όταν χρειάζεται είτε γιατί υπάρχουν μεγάλες ποσότητες από υλικά που κινούνται πολύ αργά.
- Η κανονική και τακτική συντήρηση των μηχανημάτων είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η αποδοτικότητά τους. Επίσης, η τοποθέτηση των μηχανημάτων πρέπει να είναι σωστή και να εξετάζεται αν, με τις συνθήκες παραγωγής που διαμορφώνονται από χρόνο σε χρόνο, είναι πραγματικά εξυπηρετική.

β. Ο έλεγχος της ποιότητας

Ένα άλλο πολύ σπουδαίο μέρος της παραγωγής είναι ο ποιοτικός έλεγχος. Η διατήρηση καλής ποιότητας είναι πάντα μια πολύ καλή μορφή πολιτικής της επιχείρησης. Μπορεί κανείς να το επιδιώξει με τους εξής απλούς τρόπους:

1. Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται.
2. Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί.

3. Με το να ορίσει μια τιμή για το προϊόν, αρκετή για να διασφαλίσει την απαιτούμενη ποιότητα.
4. Με το να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας.

Για σταθερότητα καλής ποιότητας ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος.

γ. **Νόρμες-στάνταρντς απόδοσης εργασίας, μηχανημάτων και υλικών**

Πρέπει να υπάρχει μια κάποια ένδειξη του τι πρέπει να περιμένει η επιχείρηση να της αποδώσει η εργασία, τα μηχανήματα και τα υλικά που χρησιμοποιεί. Γι' αυτό πρέπει να διαμορφωθεί μια σειρά από τέτοιες "νόρμες", οι οποίες θα μεταφερθούν στο τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης και οι οποίοι θα πρέπει να τις θεωρήσουν σαν στόχους που πρέπει να πετύχουν. Αυτό είναι απαραίτητο για να παρακολουθείται η πραγματική απόδοση και να εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τις νόρμες.

7. Τα προβλήματα προώθησης των πωλήσεων - Μάρκετινγκ στις ΜΜΕ

Η εισαγωγή του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσε να οδηγήσει στον περιορισμό της εισαγωγής ξένων προϊόντων και ακόμη στην προώθηση των πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού. Καλύτερο μάρκετινγκ σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και αύξηση των πωλήσεων σημαίνει κατ' αρχήν και αύξηση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του προϊόντος και αντίστροφα.

Θα μπορούσαμε να πούμε, χωρίς καμία υπερβολή, ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο

τμήμα στις ΜΜΕ. Μια αιτιολογία του φαινομένου αυτού μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι συνηθέστατα ο βιοτέχνης προέρχεται από την παραγωγή, είναι τεχνίτης και αισθάνεται "παραγωγός". Δεν είναι σπάνια η αποστροφή του όταν πιέζεται να ασχοληθεί με θέματα πωλήσεων: "δεν είμαι έμπορος εγώ".

Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στον τομέα της πώλησης, όντας απασχολημένος με τα προβλήματα της παραγωγής. Χαρακτηριστικό εξάλλου αυτής της νοοτροπίας είναι ότι τα ποσά που διαθέτει για την προώθηση πωλήσεων τα θεωρεί δαπάνη - έξοδα, ενώ τα ποσά που διαθέτει στην παραγωγή για αγορά μηχανών τα θεωρεί "επένδυση".

Στην πραγματικότητα και τα δύο αποτελούν επένδυση. Υπάρχουν μηχανές που παράγουν και μηχανές που πουλάνε. Η διαφορά είναι ότι οι πρώτες είναι ορατές και μπορεί να τις δει, να τις επιλέξει και να τις αγοράσει κανείς σε κάποια έκθεση ή αντιπροσωπεία, ενώ ο δεύτερος δεν είναι μηχανή αλλά μηχανισμός και τεχνικές μάρκετινγκ, που δεν μπορεί να τις βρει κανείς σε εκθεσεις και να τις δοκιμάσει.

Ουσιαστικά και κατά κανόνα η ΜΜΕ δεν εφαρμόζει μάρκετινγκ - απλώς πουλάει τα προϊόντα της. Μάρκετινγκ όμως και πώληση δεν είναι το ίδιο. Η πώληση βασίζεται στην ανάγκη του πωλητή να πουλήσει, ενώ το μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάγκη του αγοραστή να αγοράσει. Η διαφορά είναι τεράστια.

Η έλλειψη νοοτροπίας μάρκετινγκ στην ΜΜΕ και η μικρή σημασία που δίνει στην οργάνωση των πωλήσεων εκδηλώνεται με:

- Την έλλειψη βασικών εμπορικών εντύπων (προσπέκτους, τιμοκαταλόγων κ.λπ.) ή την πρόχειρη και τελείως αντιεμπορική εκτύπωσή τους. Το προσπέκτους είναι ο

πρεσβευτής της επιχείρησης στους πελάτες της και στην αγορά δημιουργεί την πρώτη θετική ή αρνητική εντύπωση για την επιχείρηση.

- Έλλειψη κατάλληλου εμπορικού σήματος ή εμπορικής επωνυμίας.
- Έλλειψη συστηματικών σχέσεων με την αγορά και αδυναμία συλλογής και αξιοποίησης πληροφοριών.
- Έλλειψη συστήματος παρακολούθησης των υφισταμένων, αλλά και των δυνητικών πελατών.
- Έλλειψη πολιτικής πωλήσεων και τιμολογιακής πολιτικής.
- Ανατάλληλη πολλές φορές συσκευασία ή έλλειψη "φινιρίσματος" και εμφάνιση στο τελικό προϊόν.

Οι παραπάνω αδυναμίες δεν εμφανίζονται βεβαίως σε όλες τις Μ.Μ.Ε. στον ίδιο βαθμό και στην ίδια έκταση. Ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από κλάδο σε κλάδο, ενώ τα τελευταία χρόνια - κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού - συνεχώς μεγαλύτερος αριθμός ΜΜΕ αρχίζει να εφαρμόζει συστηματικά βασικές αρχές και τεχνικές προώθησης των πωλήσεων και μάρκετινγκ, με πολύ ενθαρρυντικά αποτελέσματα και στην εσωτερική αγορά, αλλά και σε αγορές του εξωτερικού.

Είναι φανερό ότι οι παραπάνω αδυναμίες στον τομέα του μάρκετινγκ, που κυρίως οφείλονται στην έλλειψη ενημέρωσης και εμπειρίας του βιοτέχνη για τις βασικές αρχές και τεχνικές του μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με τις εγγενείς με το μικρό μέγεθος αδυναμίες αδυναμία διαφήμισης, μικρό μέγεθος αδυναμίες (αδυναμία διαφήμισης, έρευνα αγορών, μελέτες προϊόντων κ.λ.π.) έχουν σοβαρή άμεση και έμμεση αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων των ΜΜΕ, επειδή οδηγούν σε

απώλεια πωλήσεων, απώλεια κερδών υποαπασχόληση προσωπικού και παραγωγικών εγκαταστάσεων και ακόμη στην παραγωγή προϊόντων μη προσαρμοσμένων στις ανάγκες της αγοράς και του καταναλωτή.

Αν οι ΜΜΕ είχαν συνειδητοποιήσει ότι το μάρκετινγκ προσφέρει δυνατότητες για παραγωγή και ότι όπως υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής, υπάρχουν και μέθοδοι και διαδικασίες πώλησης, τότε ο τομέας του μάρκετινγκ θα ήταν ο πρώτος παράγοντας που θα επηρέαζε σημαντικά την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

χρησιμότητα βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού

Η χρησιμότητα του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι πολύ μεγάλη, γιατί ένα καλά μελετημένο, πάνω σε ρεαλιστικές βάσεις επιχειρησιακό πρόγραμμα και συγχρόνως αποτελεσματικό, εξυπηρετεί στους εξής βασικούς σκοπούς:

- Βοηθάει τον επιχειρηματία στην αποκρυστάλλωση και εστίαση των ιδεών του.
- Χαράζει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση.
- Με τον καθορισμό και τον ποιοτικό προσδιορισμό ειδικών επιχειρησιακών στόχων δημιουργεί σημεία αναφοράς, βάση των οποίων ο επιχειρηματίας και η διοίκηση μπορούν να συγκρίνουν την πρόοδο της επιχείρησης, παρέχει ένα πειστικό μέσο για την μελλοντική προσέκλυση επενδυτικών και άλλων κεφαλαίων για να βοηθήσει τη χρηματοδότηση της επιχείρησης.

Σκοποί βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού

Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός έχει σαν έργο του να εξετάσει αναλυτικά αν οι στρατηγικές επιλογές είναι συνεπείς με τις δυνατότητες που έχουν τα υποσυστήματα στις επιχειρήσεις να τις πραγματοποιήσουν και να οργανώσει λεπτομερώς και σε όλες τις φάσεις τους τις σχεδιαζόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, κατά τρόπο ώστε να υπάρχει μεταξύ αυτών συνεπεια σε όλη την πορεία της πραγματοποίησης των επιλεγόμενων στρατηγικών.

Όσο μεγάλη κι αν ήταν η φροντίδα και η προσοχή που καταβλήθηκαν κατά την μελέτη των στρατηγικών, δεν μπορεί αν αποκληστεί ότι έγιναν υποεκτιμήσεις ή υπερεκτιμήσεις σε σχέση με τις δυνατότητες του συστήματος.

Το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι ρεαλιστικό, αν ληφθεί υπόψη με λεπτομέρεια η κατάσταση στην οποία βρίσκονται ορισμένα υποσυστήματα.

Τα αθροίσματα των επιμέρους μεγεθών που θα προκύψουν από τη λεπτομερή μελέτη και πρόβλεψη των δυνατοτήτων και των λογαριασμών των υποσυστημάτων, μπορεί να διαφέρουν από τα αντίστοιχα προβλεπόμενα συνολικά μεγέθη που βασίστηκαν στη μελέτη των δυνατοτήτων της επιχείρησης στο σύνολο της και στην κατάρτιση και προβολή στο μέλλον, ενός λογαριασμού εκμετάλλευσης της επιχείρησης σαν μια εννιαία μονάδα.

Είναι συνεπώς αναγκαίο να εξεταστεί κατά ποσο οι επιλεγόμενες στρατηγικές συμβιβάζονται με τις δυνατότητες όλων των υποσυστημάτων της επιχείρησης, καθώς επίσης και ότι

δεν θα προκύψουν εμπόδια από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται ένα ή περισσότερα υποσυστήματα.

Επίσης κρίνεται αναγκαίος ο προσδιορισμός, με λεπτομέρεια, των ενεργειών στις οποίες θα προβούμε, ώστε να μην προκύψουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των στόχων ορισμένων υποσυστημάτων από έλλειψη "εισροών" που θα οφείλεται στην έγκαιρη εκπλήρωση της αποστολής άλλων υποσυστημάτων.

Επομένως, σκοποί του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι:

- (α) Η βελτίωση της λειτουργίας όλων των υποσυστημάτων και της επιχείρησης στο σύνολό της, η επινόηση και ο σχεδιασμός μέσων δράσης και προόδου.
- (β) Ο προσδιορισμός των ημερομηνιών κατά τις οποίες πρέπει να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις και να εφαρμοσθούν τα επιμέρους μέσα δράσης που θα πραγματοποιήσουν τις επιλεγόμενες στρατηγικές.
- (γ) Ο υπολογισμός των εσόδων και εξόδων που θα προκύψουν, και η εξέταση της εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ των χρηματικών εισροών και εκροών καθώς επίσης και μεταξύ των αναγκών και των πόρων χρηματοδότησης.

Προϋποθέσεις εφαρμογής βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί κατω από ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να είναι γενικής ή ειδικής φύσεως.

Δηλαδή προϋποθέσεις μη εξαρτόμενες από την επιχείρηση και προϋποθέσεις που αφορούν την ίδια την επιχείρηση αντίστοιχα.

A) Γενικής φύσεως είναι οι εξής:

1. Η Διεθνής ομαλότητα, όπου σε περιόδους πολέμου κ.λ.π. η δυνατότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού εκμηδενίζεται.

2. Οι οικονομικοί παράγοντες στους οποίους μπορεί να συμπεριληφθούν:

α) Η μεταβολή της κατανάλωσης, η οποία εξαρτάται από τη μεταβολή του εισοδήματος και από τη μεταβολή του πληθυσμού. Έτσι μια αύξηση του εισοδήματος σε ορισμένα στρώματα καταναλωτών που μέχρι τώρα το επίπεδο εισοδήματός τους δεν επέτρεπε την ευρεία κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος, μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεών του. Η μία αύξηση του πληθυσμού, μπορεί να δημιουργήσει συμπληρωματικούς καταναλωτές.

β) Οι οικονομικές διακυμάνσεις που έχουν επίδραση στην αναπτυξιακή προσπάθεια της επιχείρησης και που μπορεί να είναι:

α) Οι μακροπρόθεσμες διακυμάνσεις που δεν δημιουργούν προβλήματα, γιατί είναι μεγάλης διάρκειας και μπορεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί, οι κυκλικές διακυμάνσεις που κατά την οικονομική άνθηση παρουσιάζεται αύξηση της ζήτησης, των επενδύσεων κ.λ.π. (το αντίθετο συμβαίνει κατά την οικονομική ύφεση), οι εποχιακές διακυμάνσεις που οφείλονται π.χ. σε καιρικές συνθήκες, πολιτικά γεγονότα κ.λ.π.

3. Οι νομισματικές εξελίξεις οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι α) ο πληθωρισμός, που

χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της προσφοράς έναντι της ζήτησης και από αύξηση των τιμών, β) ο αντιπληθωρισμός που χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της ζήτησης έναντι της προσφοράς. Έτσι, σε περιόδους πληθωρισμού και συνεπώς αυξήσεων των τιμών, η πρόβλεψη της επιχειρησιακής δράσης είναι δυνατή μόνο σε βραχυπρόθεσμα όρια, γ) η υποτίμηση του νομίσματος και δ) η ανατίμηση του νομίσματος.

4. Η νομισματική σταθερότητα, που κατά την ύπαρξη της γίνεται ανταπόκριση της προσφοράς προς τη ζήτηση και της αποταμίευσης προς τις επενδύσεις.

5. Οι πολιτικές αποφασίες, αφορούν τις κυβερνητικές αποφάσεις νομισματικής, φορολογικής πολιτικής που έχουν επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Αυτές εκδηλώνονται είτε μέσω πιστωτικής πολιτικής με τον καθορισμό αυτόμοιτου ορίου πιστώσεων κ.λ.π., είτε μέσω εισοδηματικής πολιτικής με ενέργειες, όπως αναδιανομή του εισοδήματος μεταξύ κοινωνικών τάξεων κ.λ.π.

B) Ειδικής φύσεως είναι οι εξής:

1. Η πλήρης λογιστική οργάνωση και λογιστικό σχέδιο, ανάλογα με την διάρθρωση των προγραμμάτων. Εδώ πρέπει να υπογραμμισθεί η στενή σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λογιστικής.

2. Η τήρηση στατιστικών στοιχείων για τη λύση αποφάσεων.

3. Ο καθορισμός αρμοδίου οργάνου για την σύνταξη του προγράμματος και ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών για καλύτερα αποτελέσματα.

4. Η πρόθυμη συμμετοχή και συμπαράσταση για την σύνταξη και εφαρμογή του προγράμματος από τη Γενική Διεύθυνση μέχρι του τελευταίου στελέχους εκμετάλλευσης.

5. Η ορθολογική οργάνωση της εμπορικής λειτουργίας.

Σπουδαιότητα Καθορισμού Στόχων

Ο καθορισμός των στόχων βοηθά στο να διασφαλισθεί η επίτευξη τους και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικός ο καθορισμός αυτός, γιατί δίνει τη βάση για την αντιμετώπιση και διόρθωση της ανεπαρκούς επίδοσης. Τέλος βοηθά στον προσδιορισμό των προβλημάτων και οδηγεί προς τη λύση τους.

Κριτήρια Καθορισμού Στόχων

Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να καλύπτουν το τι, το πότε, το πως, μιας κατάστασης.

Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να μετρηθούν να καλύπτουν κριτήρια όπως ποσότητα, ποιότητα, προθεσμία.

Πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να καλύπτουν κριτήρια όπως δυνατότητα πραγματοποίησης, διαθέσιμα μέσα, έλεγχος σε μεταβλητές και δικαιοδοσία.

Οι στόχοι πρέπει να αποτελούν πρόκληση. Να καλύπτουν εφικτούς στόχους, αλλά και να παρέχουν τις δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσπαθειών.

Φάσεις Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Η διαδικασία του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού περιεχει φάσεις που ακολουθούνται από την σχεδίαση και εφαρμογή των προγραμμάτων.

Οι φάσεις αυτές είναι:

- α) Διάγνωση του προβλήματος.
- β) Συγκέντρωση και ανάλυση των αναγκαίων πληροφοριών και στοιχείων (λογιστικά, στατιστικά, πειραματικά, κ.α.).
- γ) Ανάλυση και προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων για την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης.
- δ) Λήψη αποφάσεων.
- ε) Εκτέλεση του προγράμματος.

Τα εμπόδια ανάμεσα στη Μ.Μ.Ε. και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό

Αν και τα πλεονεκτήματα του προγραμματισμού είναι φανερά για τη ΜΜΕ, πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί τους. Κι αυτό γιατί ανάμεσα στους επιχειρηματίες και στον προγραμματισμό παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια:

- α) Ο φόβος του μέλλοντος, που είναι ένα πολύ συνηθισμένο εμπόδιο για τον προγραμματισμό του ΜΜΕ επιχειρηματία.

Είναι αλήθεια ότι συχνά ικανοποιούνται σε μια αόριστη ιδέα για το τι περιμένει την επιχείρηση και αντίστοιχα παραβλέπουν την τεκμηριωμένη και μεθοδική πρόβλεψη. Αν όμως δεν υπάρχει μία καθαρή και πλήρη γνώση των προβλημάτων που

πρόκειται να χρειαστεί να αντιμετωπίσει και των ευκαιριών που θα μπορούσε να αξιοποιήσει, αν ετοιμαστεί έγκαιρα, τότε ότι και να κάνει, όπως και να ενεργήσει στην πραγματικότητα δε γνωρίζει τα αποτελέσματα.

β) Ο αόριστος χαρακτήρας του προγραμματισμού, που από την φύση του είναι αβέβαιος, αφού και το ίδιο το μέλλον είναι αβέβαιο, όπου και οι επιχειρήσεις εργάζονται βέβαια σε ένα περιβάλλον που στηρίζεται στην αβεβαιότητα. Αλλά ουσιαστικά είναι αυτός που θα λύσει το πρόβλημα αυτό και θα δώσει ιδέες στην ΜΜΕ για να ενεργήσει και για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της αβεβαιότητας.

γ) Η ανεπάρκεια χρόνου στον επιχειρηματία. Για αυτούς ο προγραμματισμός είναι φανερό ότι αντιμετωπίζεται με δεύτερη ή ακόμα και σε τρίτη προτεραιότητα σαν λειτουργία της επιχείρησης.

δ) Η ελλιπή γνώση τεχνικής προγραμματισμού.

Όπως βλέπουμε τα προβλήματα Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού δεν διαφέρουν από αυτά του μακρ/σμού.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αντιμετωπίσει ή μάλλον να ξεπεράσει αυτές τις αδυναμίες ώστε να δει ξεκάθαρα τους σκοπούς του και να αντιμετωπίσει τα τυχόν προβλήματα που θα εμφανιστούν.

Προϋποθέσεις και δυνατότητες ανταγωνιστικότητας

Ως γνωστό το κεντρικό και κύριο σημείο αναφοράς για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ είναι ο ίδιος ο φορέας

της επιχείρησης, ο οποίος είναι και διευθυντής παραγωγής και διευθυντής πωλήσεων και οικονομολόγων.

Στην εποχή μας όμως απαιτείται η ειδίκευση και η ειδικότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι ΜΜΕ θα πρέπει να περάσουν από τον ανειδίκευτο στον ειδικευμένο μικρομεσαίο επιχειρηματία.

Οι ΜΜΕ θα πρέπει να εφαρμόσουν τρεις αρχές στον τομέα των πωλήσεων:

α) Να εφαρμόζει επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά. Οφείλει να παρακολουθήσει συστηματικά την αγορά, να αναζητεί και να πείθει τον πελάτη, να προωθεί τα προϊόντα, να οργανώνει τη διανομή κ.λ.π.

β) Να δίνει την ίδια βαρύτητα και σημασία στο μάρκετινγκ όπως και στις άλλες βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

γ) Να γίνεται ενήμερος των βασικών μεθόδων και τεχνικών του μάρκετινγκ.

Με την συνειδητοποίηση και την εφαρμογή στην πράξη πλέον από την ΜΜΕ των τριών αυτών βασικών αρχών, θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων π.χ. όπως:

- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά.
- Βελτίωση των σχέσεων με την πελατεία και αναζήτηση νέων πελατών ή νέων αγορών.
- Βελτίωση του προϊόντος (ποιότητα, συσκευασία, φινίρισμα)
- Σωστή εφαρμογή τιμολογιακής πολιτικής.
- Καθορισμός βασικών στόχων και πολιτικής.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού, ενημέρωση γύρω από την αγορά.

Ουσιαστικά μιλάμε για απλές εφαρμογές βασικών αρχών MARKETING, τέτοιες που θα προσφέρονται σε μια μικρή επιχείρηση για να μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς να χρειάζονται πολυδάπαν συστήματα, έρευνες και στελέχη, που μια τέτοια επιχείρηση δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί.

Το ερώτημα είναι πως θα περάσουμε την ΜΜΕ στην νοοτροπία και την φιλοσοφία του MARKETING και αυτό είναι ένα σημαντικό στάδιο.

Χωρίς να παραγνωρίζει κανείς το ρόλο του κράτους, ότι δηλαδή χρειάζονται την βοήθεια οι ΜΜΕ από το κράτος η απάντηση όμως δε σταματάει εδώ, ο ίδιος ο επιχειρηματίας ευθύνεται και πρέπει να ενδιαφερθεί.

8. Το πρόβλημα της ρευστότητας

Για την ΜΜΕ το πότε θα εισπράξει χρήματα και πότε θα καταβάλει χρήματα, είναι ίσως το σπουδαιότερο οικονομικό θέμα που πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς.

Η στενότητα ρευστών χρημάτων είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της ΜΜΕ. Μία αιτία αυτού του προβλήματος είναι η έλλειψη δανειοδοτών. Συνήθως μια μεγάλη εταιρεία έχει άνετη πρόσβαση στις Τράπεζες.

Η ΜΜΕ δεν μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτήσεις της τόσο θετικά. Έτσι όταν καθυστερήσει μια είσπραξη ή μία απροσδόκητη δαπάνη μπορεί να καταστρέψει κυριολεκτικά μία ΜΜΕ.

Οι υπολογισμοί για την απόδοση των επενδυσμένων κεφαλαίων έρχονται δεύτεροι από άποψη προτεραιοτήτων.

9. Το πρόβλημα της χρηματοδότησης

Το χρηματοδοτικό πρόβλημα στις ΜΜΕ παρουσιάζει σοβαρές ιδιομορφίες και δυσχέρειες και προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- α) έλλειψη επάρκων κεφαλαίων
- β) έλλειψη οικονομικού προγράμματος
- γ) δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης

Συνήθως η μικρή μονάδα ξεκινάει με περιορισμένα κεφάλαια, που είναι το αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών. Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δεν φτάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις. Πράγματι οι ΜΜΕ κατα κανόνα δεν επενδύουν "συνεχώς και συνεπώς", αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων - συγκριτικά με το μέγεθος - επενδύσεων σε άτακτα χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και κυρίως να στερούνται και να υποφέρουν από χρόνια έλλειψη κεφαλαίων κίνησης.

Είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο στις ΜΜΕ - το διαπιστώνουμε καθημερινά - να προβαίνουν σε αγορές μηχανικού εξοπλισμού με δικά τους διαθέσιμα ή βραχυπρόθεσμες πιστώσεις, εξαντλώντας έτσι τα κεφάλαια κίνησης και να καταφεύγουν ύστερα στην Τράπεζα για κεφάλαια κίνησης - συνήθως πολύ αργά - όταν αρχίζουν να πιέζουν διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Εξάλλου η έλλειψη σωστής ενημέρωσης και πληροφόρησης των βιοτεχνών για τις πηγές, τους όρους και τις διαδικασίες χρηματοδότησης και η έλλειψη ειδικευμένων στη χρηματοδότηση

ΜΜΕ τραπεζικών στελεχών ή ακόμα περισσότερο η έλλειψη ειδικευμένου φορέα στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ που θα μπορούσε και θα έπρεπε να παίζει και το ρόλο του συμβούλου χρηματοδότησης του βιοτέχνη, αποτελούν τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, που μέχρι σήμερα εξουδετερώνουν στη πράξη σε μεγάλο βαθμό τα ευνοϊκά μετρα χρηματοδότησης των ΜΜΕ που έχουν θεσπιστεί.

Μέσα και κάτω από τις συνθήκες αυτές διάφοροι οργανισμοί καλούνται να παίξουν το ρόλο του καταλύτη, που από τη μία θα διευκολύνει τις μικρές επιχειρήσεις στη πρόσβαση τους στη χρηματοδότηση και από την άλλη συνδυάζοντας τη χρηματοδότηση με την παροχή τεχνικής βοήθειας, θα συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των χορηγούμενων βιοτεχνικών δανείων.

Στο πρόβλημα της χρηματοδότησης ΜΜΕ προσφέρονται να βοηθήσουν ορισμένοι φορείς, όπως είναι ο ΕΟΜΜΕΧ, οι διάφορες εμπορικές τράπεζες, η ΕΟΚ μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕ) και η θέσπιση ορισμένων νόμων και αποφάσεων, όπως ο νόμος 1262/82 και η απόφαση 197/78 ΑΝΕ.

Από το 1983 που ανέλαβε ο ΕΟΜΜΕΧ την αξιολόγηση επενδύσεων (έως 21 εκατ. δρχ. τότε και έως 240 εκατ. σήμερα), παρατηρείται μια συνεχής εντυπωσιακή αύξηση χρόνο με το χρόνο τόσο στον αριθμό επιχορηγούμενων επιχειρήσεων όσο και στα ποσά επιχορήγησης.

Συγκεκριμένα:

- 1983: επιχορήγηση 22 επιχειρήσεων με 25,8 εκατ. δρχ.
- 1984: " 85 " με 120,5 " "
- 1985: " 168 " με 231,4 " "
- 1986: " 226 " με 425,1 " "

- 1987:	"	360	"	με 880,1	"	"
- 1988:	"	814	"	με 2,065	δισεκ.	"

Επίσης ο ΕΟΜΜΕΧ:

- (α) Αξιολογεί επενδύσεις (μεχρι 40 εκατ. δρχ.) για χρηματοδοτήσεις βάση του αναπτυξιακού νόμου 1962/82 (και τροποποιήσεών του).
- (β) Δανειοδοτεί βιοτέχνες με βάση την 197 απόφαση της Ν.Ε. (χωρίς να ζητά κάλυψη με εξωεπιχειρησιακές εγγυήσεις).
- (γ) Επιχορηγεί συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες νέων ηλικίας μέχρι 35 ετών που εγκαθίστονται στην περιφέρεια. Επίσης στους ίδιους συνεταιρισμούς και κοινοπροξίες παρέχει άτοκα δάνεια.

Η χρηματοδότηση προς τη βιοτεχνία είναι απαραίτητο να συνδιάζεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Η τράπεζα ή οποιοσδήποτε οργανισμός που αποφασίζει για τη χρηματοδότηση, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος, ο συνεργάτης, ο πραγματικός συμπαραστάτης του βιοτέχνη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο αρμόδιος υπάλληλος της τράπεζας ή οποιουδήποτε οργανισμού, δεν αρκείται να εξετάσει τα τυπικά στοιχεία μίας αίτησης για δάνειο αλλά να συζητήσει με το βιοτέχνη, να τον συμβουλευσει, να τον καθοδηγήσει, να δει και να εξετάσει το πρόβλημά του, σαν σύμβουλος και πέρα από τα πλαίσια της τυπικής διαδικασίας χρηματοδότησης. Αυτό έχει αναγκη ο βιοτέχνης, γιατί δεν έχει ειδικές γνώσεις και δεν διαθέτει και στελέχη. Για να μπορέσει όμως να παίξει το ρόλο αυτό η τράπεζα ή οποιοσδήποτε χρηματοδοτικός οργανισμός χρειάζεται ειδικευμένα και έμπειρα στελέχη, που και τις

γνώσεις, αλλά και το χρόνο θα διαθέτουν για να βοηθήσουν ουσιαστικά τη χρηματοδότηση της βιοτεχνίας.

Το πρόβλημα εκπαίδευσης στις ΜΜΕ

Με τη συνεχή άνοδο του επιπέδου της τεχνολογίας η ζωή γενικότερα γίνεται πιο πολύπλοκη, αλλά και ειδικά η διοίκηση των επιχειρήσεων περιλαμβανομένων και των ΜΜΕ γίνεται πιο απαιτητική, με την έννοια ότι χρειάζονται όλο και περισσότερες (πλατύτερες και βαθύτερες) γνώσεις και ακόμα διαφορετικές σε σχέση με εκείνες του παρελθόντος.

Παραδοσιακές τεχνολογίες φθάνουν, παλιά προϊόντα και παλιές μέθοδοι πεθαίνουν.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία και στη διοίκηση γίνονται συχνότερες, εντονότερες και πιο απότομες. Γι' αυτό και οι ΜΜΕ δεν είναι δυνατόν πλέον να επιβιώνουν με διοίκηση που βασίζεται στη διαίσθηση, τον κοινό νου και στις παραδοσιακές γνώσεις. Και στις ΜΜΕ χρειάζεται πολύ συχνότερη ανανέωση και εμπλουτισμός αυτών, απ' ότι στο παρελθόν.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες υπάρχει μια ραγδαία αύξηση ειδικών μαθημάτων που προσφέρονται για τη διοίκηση των ΜΜΕ. Παραδειγμα αποτελούν οι Η.Π.Α. όπου το 1968 μόνο οκτώ πανεπιστήμια πρόσφεραν ειδικά μαθήματα για διοίκηση ΜΜΕ, ενώ ο αριθμός αυτός το 1978 ανέβηκε στα 137 πανεπιστήμια.

Απ' όσα γνωρίζουμε το μάθημα "Διοίκηση ΜΜΕ και επιχειρηματικότητα" διδάχτηκε για πρώτη φορά σε ελληνικό

πανεπιστήμιο (Α.Ε.Ι.) το 1987 στην Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

Μία έρευνα του Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών του 1984 επισήμανε, ότι μόνο το 39% των βιοτεχνών αποφοίτησε από Α.Ε.Ι. ενώ το 20% είχε φοιτήσει σε μία ανώτερη ή ανώτατη σχολή.

Καθίσταται αναγκαία λοιπόν η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ και που θα πρέπει να έχουν την πρέπουσα αποδοχή απ' τους εργαζόμενους σ' αυτές, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των παραγωγικών τους δυνατοτήτων.

Το πρόβλημα των εξαγωγών στις ΜΜΕ

Το θέμα της ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας από τις ΜΜΕ εμφανίζει σημαντικές ιδιορρυθμίες και αδυναμίες. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων ξενόγλωσσων στελεχών, το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγοράς του εξωτερικού και η έλλειψη σχετικών πληροφοριών αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των ΜΜΕ.

Ωστόσο, για πολλές μεσαίες κυρίως επιχειρήσεις και για πολλές κατηγορίες προϊόντων υπάρχουν σημαντικές εξαγωγικές ευκαιρίες και δυνατότητες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αναξιοποίητες από την έλλειψη δικτυών πληροφόρησης και συντονισμού. Οι εξαγωγικές επιδόσεις των ΜΜΕ την περίοδο 1983 - 1985 δείχνουν αυξανόμενο δυναμισμό και πρόοδο. Πρέπει ακόμα να επισημάνουμε την έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και

εμπειρίας και την ανάγκη δημιουργίας μεγάλων εξαγωγικών εταιριών και κοινοπραξιών που θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και τα εξειδικευμένα στελέχη, ώστε να προσφέρουν συγκεκριμένες και θετικές υπηρεσίες στους βιοτέχνες - μέλη τους.

Το πρόβλημα της υπεργολαβίας

Η παραγωγή με βάση την υπεργολαβία αποδείχτηκε ένα επικερδές σύστημα και για τις μεγάλες και για τις μικρές μονάδες, γιατί οδηγεί τελικά στην εξειδίκευση της παραγωγής.

Βασικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη της υπεργολαβίας αποτελεί η συνέπεια και ο σεβασμός στη συμφωνία και ειδικότερα στις τεχνικές προδιαγραφές και στις προθεσμίες παράδοσης. Χωρίς αυτά δεν υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας. Πρόκειται ουσιαστικά για την ανάγκη δημιουργίας πνεύματος επιχειρηματικής συνέπειας και συμπεριφοράς στις υπεργολαβικές ΜΜΕ.

Παράλληλα σε πολλές μονάδες υπάρχουν σοβαρά κενά είτε σε κατάλληλο εξοπλισμό είτε σε εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό τα οποία αποτελούν αρνητικό παράγοντα στην ανάπτυξη της υπεργολαβίας.

Ο τομέας αυτός δραστηριότητας έχει καλές προοπτικές, κυρίως στον εξαγωγικό τομέα, εφ' όσον σταδιακά καλύψει τις υπάρχουσες αδυναμίες. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να αποβλέπουν και τα μέτρα της Πολιτείας, στα πλαίσια του Πενταετούς Προγράμματος.

13. Προβλήματα στην προμήθεια πρώτων υλών

Στην προμήθεια των πρώτων υλών οι ΜΜΕ βρίσκονται σε πολύ δυσμενέστερη θέση από τις μεγαλύτερες μονάδες. Το πρόβλημα της προμήθειας πρώτων υλών για τη ΜΜΕ εμφανίζεται με τις εξής μορφές:

-δυσχέρεια πρόσβασης στην πηγή της παραγωγής των πρώτων υλών (λόγω μικρών ποσοτήτων έλλειψης διαθεσίμων, αδυναμία έγκαιρου προγρ/σμού κ.λ.π.) με αποτέλεσμα τη κάλυψη των αναγκών τους από την ελεύθερη αγορά με υψηλές τιμές,

- συχνες ελλείψεις, σκόπιμες ή μη ορισμένων ποιοτήτων και προδιαγραφών, κυρίως στους κλάδους επεξεργασίας μετάλλου,

- αδυναμία ελέγχου της ποιότητας ή αναγκαστική προμήθεια πρώτων υλών δεύτερης ποιότητας, επειδή δεν κυκλοφορεί άλλη στην αγορά,

- ανεπαρκείς γνώσεις για τους προμηθευτές και τους όρους προμήθειας πρώτων υλών.

Το πρόβλημα της προμήθειας των πρώτων υλών είναι πολυσύνθετο και πολύπλευρο και δεν έχει την ίδια οξύτητα σε όλους τους κλάδους. Είναι απαραίτητο να εντοπιστούν τα επιμέρους προβλήματα και να δοθούν ειδικές λύσεις, που θα διευκολύνουν την ομαλή τροφοδοσία των ΜΜΕ. Γενική λύση ή μέτρια δεν είναι δυνατόν να έχουν σοβαρά αποτελέσματα. Επιβάλλεται να βοηθηθούν οι ΜΜΕ για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωσή τους στον τομέα της προμήθειας πρώτων υλών, είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο ομάδων, με τη δημιουργία συνεταιριστικών ή κοινοπρακτικών μονάδων.

Πρόβλημα Marketing

Το Marketing στη ΜΜΕ βρίσκεται στα χέρια του ιδιοκτήτη της, αν και οι ΜΜΕ δεν εφαρμόζουν marketing αλλά απλώς πουλάνε τα προϊόντα τους. Μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο στις ΜΜΕ. Μια αιτία του φαινομένου αυτού μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι συνηθέστερα ο βιοτέχνης προέρχεται από την παραγωγή, είναι τεχνίτης και αισθάνεται "παραγωγός". Δεν είναι σπάνια η αναστροφή του "δεν είμαι έμπορος εγώ".

Είναι πολλές οι περιπτώσεις που ο ιδιοκτήτης της μονάδας αναβάλλει ή ματαιώνει την παραγωγή ενός προϊόντος με το αιτιολογικό ότι δεν είναι της αρεσκείας του ή της αρεσκείας των πελατών, ενώ θα μπορούσε το προϊόν αυτό με βελτιώσεις μικρές να είχε μεγάλη ζήτηση.

Αν οι ΜΜΕ είχαν συνειδητοποιήσει ότι το marketing προσφέρει δυνατότητες για παραγωγή και ότι, όπως υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής, υπάρχουν και μέθοδοι και διαδικασίες προώθησης πωλήσεων, τότε ο τομέας της πώλησης θα ήταν ο πρώτος παράγοντας που θα επηρέαζε θετικά την ανάπτυξη της ΜΜΕ.

ΤΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

Είναι αναμφισβήτητο ότι το σημαντικότερο πρόβλημα των ΜΜΕ είναι η δυσκολία εξεύρεσης χρηματικών πόρων για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών προγραμμάτων τους και των λοιπών αναγκών τους σε κεφάλαια κίνησης. Κι αυτό, γιατί το τραπεζικό μας σύστημα το διέκρινε, τουλάχιστο μέχρι πρόσφατα, μια διστακτικότητα και απροθυμία, μπορούμε να πούμε, στο να χρηματοδοτήσει τις ανάγκες αυτών των ΜΜΕ.

Οι βασικές αιτίες που οι τράπεζες δεν ανοίγουν διάπλατα τις πόρτες τους είναι προφανείς:

- (α) Είναι η αδυναμία των ΜΜΕ να παρουσιάσουν στο ίδρυμα που τις χρηματοδοτεί τεκμηριωμένα στοιχεία της οικονομικής τους δράσης, γιατί η οργάνωσή τους τις περισσότερες φορές είναι υποτυπώδης και η λογιστική παρακολούθησή τους ανύπαρκτη.
- (β) Είναι το μικρό μέγεθος και η ασθενής συνήθως κεφαλαιακή θέση, που τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες στις διάφορες οικονομικές δυσκολίες και κρίσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει πιστωτικός κίνδυνος.
- (γ) Είναι συνήθως η έλλειψη εγγυήσεων, που και λόγω των παραπάνω αδυναμιών των ΜΜΕ ζητούνται να είναι ιδιαίτερα επαρκείς.
- (δ) Είναι τέλος τα κριτήρια δανειοδότησης, που δεν μπόρεσαν να διαφοροποιηθούν και να ακολουθήσουν τις εξελίξεις που σημειώθηκαν, τόσο στους οικονομικούς όσο και στους κοινωνικούς τομείς.

Για πρώτη φορά το 1966 οι εμπορικές τράπεζες υποχρεώθηκαν, με τη γνωστή απόφαση του Ν.Ε. 1421, να διαθέτουν ποσοστό 6% της από 1.1.66 και εφεξής αύξησης του συνόλου των καταθέσεών τους, για τη χορήγηση δανείων αποκλειστικά προς τις βιοτεχνίες. Διαφορετικά, το ποσό αυτό της υποχρεωτικής κράτησης παρέμενε δεσμευμένο στο Τ.Ε. με πολύ χαμηλή για την τράπεζα απόδοση. Παράλληλα, για πρώτη φορά, το ίδιο το Δημόσιο αναλάμβανε να εγγυηθεί στις Τράπεζες για λογαριασμό των βιοτεχνιών.

Έτσι, το 1966 τέθηκαν τα θεμέλια για τη λύση του πιστωτικού προβλήματος των βιοτεχνιών. Όμως, τα αποτελέσματα στη συνέχεια δεν μπορούμε να πούμε ότι υπήρξαν ικανοποιητικά. Κι αυτό γιατί, εκτός του ότι το ειδικό αυτό κεφάλαιο που δημιουργήθηκε στις Τράπεζες υπήρξε ανεπαρκές για τη χρηματοδότηση του κλάδου, δεν υπήρχε και πάλι η προθυμία των Τραπεζών για τη διάθεσή του. Τουλάχιστον μέχρι τελευταία, οι Τράπεζες προτιμούσαν να παίρνουν το χαμηλό επιτόκιο που έδινε η Τράπεζα της Ελλάδος (6%) παρά να το διαθέτουν στις βιοτεχνίες.

Αλλά οι αριθμοί δίνουν πιο ανάγλυφη την εικόνα της εξέλιξης της πιστοδότησης της βιοτεχνίας. Με βάση επίσημα στατιστικά στοιχεία της Τ.Ε., η συνολική χρηματοδότηση της βιοτεχνίας (από τα διαθέσιμα των Τραπεζών και από τα διαθέσιμα του ειδικού ως άνω κεφαλαίου), κάλυπτε το τέλος 1972 το 5% μόνο της συνολικής τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα. Στα επόμενα 8 χρόνια, μέχρι το τέλος δηλαδή του 1980, το ποσοστό αυτό αυξήθηκε μόνο κατά 0,8%. Αντίθετα, τα τελευταία 2 χρόνια η αύξηση υπήρξε τριπλάσια της αύξησης

των 8 χρόνων και η συνολική χρηματοδότηση της βιοτεχνίας έφτασε από 5,8% το 1980, σε 8,3% τον Οκτώβρη του 1982.

Σε απόλυτους αριθμούς η συνολική τραπεζική πιστοδότηση της βιοτεχνίας αυξήθηκε τη διετία 1981 - 1982 κατά δρχ. 54 δισεκ. και έφθασε στο ύψος των 103 δισεκ. περίπου το τέλος του 1982 έναντι 48,5 δισεκ. που ήταν το τέλος του 1978. Συγκριτικά, η αύξηση της προηγούμενης διετίας 1978 - 80 ήταν μόνο 15 δισεκ.

Από τα παραπάνω στοιχεία βλέπουμε καθαρά μια ουσιαστική πλέον αλλαγή στη συμπεριφορά του τραπεζικού συστήματος τα τελευταία δύο χρόνια, αφού η χρηματοδότηση των ΜΜΕ στο διάστημα αυτό υπερδιπλασιάστηκε και από 48,5 δισεκ. έφθασε τα 103 δισεκ.

Μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση

Τη διετία 1981 - 82 παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση στις βιοτεχνικές χορηγήσεις και ιδιαίτερα στη χρηματοδότηση για τη δημιουργία επενδύσεων παγίου κεφαλαίου - αλλά δεν είναι ακόμη μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση της βιοτεχνίας, τον μηχανολογικό μόνιμων εργαστηριακών χώρων. Προτείνουμε:

1. Για τις πάγιες εγκαταστάσεις να χρηματοδοτείται το 80% της συνολικής δαπάνης.

2. Η αγορά έτοιμου εργαστηριακού χώρου που βρίσκεται σε βιομηχανική - βιοτεχνική περιοχή να χρηματοδοτείται με 20.000.000 δρχ. αντί 8.000.000 δρχ. που ισχύει σήμερα.

3. Η αγορά έτοιμου εργαστηριακού χώρου στις λοιπές περιοχές να χρηματοδοτείται με 15.000.000 δρχ. αντί 5.000.000 δρχ. που ισχύει σήμερα.

4. Στις δαπάνες να συμπεριλαμβάνονται τυχόν έξοδα για μικροεπισκευές ή τροποποιήσεις του χώρου.

5. Όταν με το δάνειο πρόκειται να αγορασθούν ελληνικά μηχανήματα, να παρέχονται στους δανειολήπτες ιδιαίτερα κίνητρα όπως μειωμένο επιτόκιο, επιδότηση κ.α.

6. Να χρηματοδοτούνται και τα μηχανήματα που κατασκευάζει μία μονάδα για λογαριασμό της και να γίνει διευκρίνιση ότι στα μηχανήματα υπάγονται και τα καλούπια - μήτρες είτε κατασκευάζονται σε εργαστήρια τρίτων, είτε κατασκευάζονται από την ίδια την επιχείρηση όπως συμβαίνει π.χ. με τους κατασκευαστές πλαστικών, τους κατασκευαστές παιδικών παιχνιδιών κ.α. Κι αυτό γιατί ορισμένες Τράπεζες αρνούνται να χρηματοδοτήσουν τα καλούπια με θεωρώντας τα πάγια στοιχεία.

7. Όταν πρόκειται για ανέγερση κτίσματος, οι Τράπεζες ζητούν συνήθως ο βιοτέχνης να εξαντλήσει το μερίδιο της συμμετοχής του (30%) στο κτίσμα και μετά να αρχίσουν τη χρηματοδότηση του έργου. Σε αρκετές όμως περιπτώσεις, οι Τράπεζες καθυστερούν τη χρηματοδότηση, παρ' όλο αν ο βιοτέχνης έβαλε το μερίδιό του ή και αρνούνται να χορηγήσουν τα χρήματα του εγκριθέντος δανείου.

Προτείνουμε η χρηματοδότηση του έργου από την Τράπεζα να είναι ταυτόχρονη και παράλληλη με το ποσοστό συμμετοχής του βιοτέχνη.

Η βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη χρηματοδότηση

1. Το υψηλό κόστος των βιοτεχνικών προϊόντων διαμορφώνουν πολλοί παράγοντες μεταξύ των οποίων η ανεπάρκεια χρηματοδοτικής ενίσχυσης που έχει σαν αποτέλεσμα την αγορά με πίστωση των πρώτων υλών και των ενδιάμεσων από την εγχώρια βιομηχανία ή από το εμπόριο. Για το λόγο αυτό, το ύψος του ποσοστού χρηματοδότησης για κεφάλαια κίνησης να αυξηθεί σε 50% επί του τζίρου του προηγούμενου έτους.

2. Να επιμηκυνθεί ο χρόνος προσκόμισης ομολογίων, αγοράς πρώτων υλών στις μεσολαβούσες Τράπεζες. Στις περιπτώσεις όμως που στη βιοτεχνική μονάδα ο συντελεστής εργασίας συμμετοχής σε σημαντικό ποσοστό στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος, να συνυπολογίζεται και η καταβολή των ημερομισθίων με βάση το μισθολόγιο Ι.Κ.Α.

3. Να χρηματοδοτούνται με κεφάλαια και οι ΜΜΕ διακίνησης αγαθών για να μπορούν να προμηθεύονται τα αγαθά που τους ενδιαφέρουν από την βιοτεχνία και όχι από το μεγάλο εμπόριο ή τη Βιομηχανία, που τους παρέχει μεν πιστώσεις, αλλά με τις ανάλογες επιβαρύνσεις.

4. Για ορισμένες επιχειρήσεις που σκοράρουν υποχρεωτικά τα προϊόντα τους και που τα διαθέτουν εποχιακά μία ή δύο φορές το χρόνο, όπως π.χ. συμβαίνει με τα παιδικά παιχνίδια, τα σχολικά είδη κ.α. προτείνουμε να χρηματοδοτούνται με έξτρα κεφάλαια κίνησης, ανάλογα με το στοκ που διαθέτουν.

5. Τέλος, υπάρχει πλήθος βιοτεχνικών κλάδων και υποκλάδων όπως κουρεία, κομμωτήρια, ηλεκτρολόγοι και υδραυλικοί εγκαταστάτες, επισκευαστικά πλυντήρια, σιδηρωτήρια

κ.α. για τους οποίους προβλέπεται χρηματοδότηση με ειδικούς όρους και περιορισμούς ως προς το ποσόν του δανείου και τον σκοπό χρησιμοποίησής τους. Τα ποσά που καθορίζονται από την πιο πάνω απόφαση, έχουν ξεπεραστεί και επιβάλλεται η αναμόρφωσή τους και αναπροσαρμογή τους στα σημερινά δεδομένα. Κατά την άποψη του Επιμελητηρίου μας, τα ποσά που θα χορηγούνται στις μονάδες αυτές θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες. Τα ανώτατα όρια χρηματοδότησης που προβλέπονται σήμερα, είναι τελείως ανεπαρκή για το σκοπό που θεσπίστηκαν.

6. Μικρές κυρίως βιοτεχνικές μονάδες να χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μονιμότερου χαρακτήρα ύψους μέχρι 500.000 δρχ. , ανεξάρτητα από το τζίρο τους, με την προϋπόθεση προσκόμισης πιστοποιητικού εγγραφής τους στο Βιοτεχνικό Επιμελητήριο της περιφέρειας των , εφ' όσον δεν έχουν δανειοδοτηθεί από το ειδικό σύστημα χρηματοδότησης της βιοτεχνίας με κεφάλαια κίνησης.

ΟΙ ΜΜΕ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ 1992 ΚΑΙ ΜΕΤΑ

Η πραγματοποίηση μιας μεγάλης εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Κοινότητας στον ορίζοντα το '92 και μετά δεν θα ωφελήσει αποκλειστικά μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά επίσης και τις μικρομεσαίες. Η μεγάλη αγορά θα οδηγήσει σε μια αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης υπολογιζόμενη σε 200 δισεκ. ECU.

Ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς σημαίνει την εξάλειψη των φυσικών τεχνικών και δημοσιονομικών συνόρων και έχει σοβαρές επιπτώσεις σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις των κρατών - μελών επιπτώσεις που διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και από επάγγελμα σε επάγγελμα. Σε γενικές γραμμές ορισμένες από τις επιπτώσεις αυτές είναι:

1. Αμοιβαία αναγνώριση εθνικών προδιαγραφών, ακολουθούμενη από καθορισμό προτύπων σε κοινοτικό επίπεδο.

2. Εξάλειψη συνοριακών ελέγχων και χρησιμοποίηση απλοποιημένων συνοδευτικών εγγράφων στο εμπόριο.

3. Ενοποίηση και απλοποίηση του νομικού πλαισίου δράσης μια ευρωπαϊκής επιχείρησης.

4. Μειωμένο κόστος εμπορικών συναλλαγών (λόγω κατάργησης περιττών διαδικασιών, εγγράφων, ελέγχων κ.λ.π.).

5. Απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων (χρηματοδότηση από το εξωτερικό κ.λ.π.).

6. Ελεύθερη επιλογή μεταφορικών εταιρειών και μέσων, μειωμένο κόστος μεταφοράς.

7. Μεγαλύτερη πρόσβαση στις κρατικές προμήθειες και στα δημόσια έργα άλλων χωρών.

ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Οι ΜΜΕ που δεν θα αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της μεγάλης εσωτερικής αγοράς από 1992 και μετά θα συνεπάγεται μια πρόκληση και έναν κίνδυνο για υποβάθμιση των εργασιών της και περιθωριοποίηση των επιχειρήσεών τους.

Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που θα αντιδράσουν έγκαιρα και σωστά, σε αυτούς που θα προσαρμοσθούν στις συνθήκες της μεγάλης αγοράς και που θα ανταπεξέλθουν στον εντεινόμενο ανταγωνισμό ημεδαπών και αλλοδαπών επιχειρηματιών.

Πολλά είναι τα μέσα με τα οποία μπορεί κανείς να αντιδράσει στην πρόκληση αυτή μια από αυτές είναι η μονάδα που δημιουργήθηκε, η *Tast force* για τις ΜΜΕ για να ανπτυχθούν και να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς.

Η μεγάλη εσωτερική αγορά δε θα κάνει αυτόματα κάθε ΜΜΕ καλύτερη, πιο κερδοφόρα ή πιο επιτυχημένη. Η εσωτερική αγορά τους ανοίγει ουσιαστικά μια πόρτα που πρέπει να την περάσουν μόνες τους οι ΜΜΕ με τη βοήθεια της Κοινότητας, του κράτους και των Εθνικών και Περιφερειακών Αρχών.

Έτσι έχουν την δυνατότητα να τους κάνει καλύτερα οργανωμένους πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις, πιο Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Για να τα καταφέρουν θα πρέπει να προσέξουν κάποιους τομείς που είναι πιο σημαντικούς από τους άλλους.

Ας δούμε λοιπόν ποιοί οι κίνδυνοι και τι δυνατότητες υπάρχουν σ' ορισμένους τομείς.

Η Πληροφόρηση

Είναι σήμερα ο σημαντικότερος συντελεστής της παραγωγής, κάποτε οι σημαντικότεροι συντελεστές παραγωγής ήταν το κεφάλαιο, η εργασία, το έδαφος, οι πρώτες ύλες. Πληροφόρηση από εκεί πρέπει να αρχίσουν οι ΜΜΕ, που γίνεται ακόμα πιο δύσκολη στην Ελλάδα, γιατί ο Έλληνας είναι μακριά από τα κέντρα της Ευρώπης, όπου δίνεται πολλές φορές άφθονη και σχετικά εύκολη. Η Κοινότητα για να βοηθήσει τις ΜΜΕ εκδίδει έντυπα με σκοπό την πληροφόρηση που πολλά από αυτά είναι σε μηνιαία έκδοση, και μοιράζονται σε όλη την Ευρώπη. Ακόμα και ένας οδηγός που έχει σκοπό την ενημέρωση των ΜΜΕ στα μέτρα και στα πράγματα που έχει παρει η Κοινότητα, σε όφελος των ΜΜΕ.

Ακόμα για την καλύτερη πληροφόρηση δημιουργήθηκαν τα "Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών", που δίνουν την δυνατότητα στον επιχειρηματία να θέσει το ερώτημά του, να πάρει απάντηση και αν όχι αμέσως σε λίγες μέρες. Αυτά τα κέντρα είναι συνδεδεμένα με τα υπόλοιπα κέντρα και σε λίγα δευτερόλεπτα πηγαίνει σε κάποια άλλη χώρα - μέλος. Σ' αυτά τα κέντρα μπορεί να πηγαίνει για κάποιο πληροφοριακό υλικό, για να συμπληρώσει μία αίτηση ή για κάποιο μέτρο το οποίο τον αφορά.

Υπάρχουν στην Ελλάδα τρία τέτοια κέντρα, το ένα είναι το κέντρο στο Ε.Β.Ε.Α., το άλλο στον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και ένα τρίτο στη Θεσσαλονίκη, στο Σύνδεσμο Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, σε συνεργασία με το Ε.Β.Ε. Θεσσαλονίκης.

Καινοτομία - Ανανέωση

Ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να αντέξει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να σκέφτεται κάποιο καινούργιο τρόπο παραγωγής ή πιο συχνά απλώς διάθεση του προϊόντος, έτσι θα μπορέσει να κερδίσει και να ξεπεράσει τους άλλους. Ανανέωση και καινοτομία είναι ο επόμενος τομέας.

Δεν είναι εύκολο μέσα στα προβλήματα επιβίωσης που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να καινοτομή και να ανανεωθεί. Η Κοινότητα για την καινοτομία και για την ανανέωση κάνει διάφορες ενέργειες όπως, πληροφόρηση για καινοτομικά σχέδια, συνέδρια στα οποία αναλύονται οι καινοτομίες, συναντήσεις που οργανώνονται κάθε χρόνο και χρηματοδοτούνται από την Κοινότητα όπου μπορεί ένας επιχειρηματίας να πάει και να βρεί άλλες επιχειρήσεις που έχουν ήδη βρεί ένα καινοτομικά μέσο ή που έχουν την επιθεμία να καινοτομίσουν για να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να βρούν ένα τρόπο να καινοτομίσουν. Κάθε χρόνο η Κοινότητα ενισχύει μια σειρά από σχέδια πιλότους, πρωτοποριακά σχέδια καινοτομίας που έχουν έναν πειραματικό χαρακτήρα. Θα πρέπει όμως ο επιχειρηματίας να τα αναζητήσει και να τα βρει όπως στα κέντρα Πληροφοριών, στο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ή με άλλους οργανισμούς που συνεργάζονται με την Κοινότητα.

Εκπαίδευση - Επιμόρφωση - Μετεκπαίδευση

Πολλές φορές σωστά δίνουν προτεραιότητα στον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού και στο να

αποκαταστήσουν καλύτερο μηχανικό εξοπλισμό, αλλά δεν πρέπει να ξεχνούν τον τομέα του ανθρώπινου προσωπικού.

Γιατί όσο τέλεια και σύγχρονα να είναι ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα δεν μπορούν να είναι καλύτερα από τους ανθρώπους που τα χρησιμοποιούν. Μαζί με τα μηχανήματα οι ΜΜΕ θα πρέπει να εκσυγχρονίσουν και να αναβαθμίσουν το προσωπικό τους. Ίσως μάλιστα η αναβάθμιση στην επιχείρηση πρέπει να αρχίσει από το προσωπικό, από την εκπαίδευσή του. Η καλύτερη εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Τι κάνει η Κοινότητα; Το Κοινωνικό Ταμείο, έχει μία σειρά από προγράμματα που αποσκοπούν ακριβώς στην εκπαίδευση, στη μετεκπαίδευση του προσωπικού και υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις ελληνικές που έχουν εκμεταλλευθεί αυτή τη δυνατότητα. Επομένως οι χρηματικές δυνατότητες υπάρχουν. Απλά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τις αξιοποιήσουν σωστά, γιατί τα προγράμματα αποβλέπουν πράγματι στην αναβάθμιση του επιστημονικού, του τεχνικού, του εργατικού δυναμικού μας.

Μανάτζμεντ

Ένας άλλος τομέας που θα πρέπει να προσέξουν οι ΜΜΕ είναι η διοίκηση, το μανάτζμεντ. Για να μπορεί και κάποιος να διευθύνει την εργασία των άλλων, εκτός ότι πρέπει ίσως να έχει έμφυτες ικανότητες είναι κάτι το οποίο σε μεγάλο βαθμό μαθαίνεται.

Για τον τομέα του μανάτζμεντ, ιδιαίτερα όσο αφορά στην αντιμετώπιση από τη Διοίκηση της επιχειρήσεως της εσωτερικής

αγοράς, των προκλήσεων, των δυνατοτήτων που φέρνει η μεγάλη αγορά, υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης απευθυνόμενα στα στελέχη, στους επικεφαλής των επιχειρήσεων, που θα έχει σκοπό την ενημέρωση ή την επιμόρφωσή τους.

Πολιτική προσωπικού

Η πολιτική προσωπικού είναι πολλές φορές συνάρτηση της εκπαίδευσης, αλλά σε μεγάλο βαθμό αυτονομείται. Στις μικρές επιχειρήσεις πολλές φορές η πολιτική του προσωπικού είναι ανύπαρκτη. Και όμως πρέπει να είναι ένας θεμέλιος λίθος της πολιτικής της επιχείρησης. Γιατί για την ίδια την επιχείρηση σημαίνει σχεδιάζω δηλαδή βλέπει μακριά των ανθρώπινο παράγοντα πως θα τον αξιοποιήσει για να μπορέσει να κρατήσει τα στελέχη που χρειάζεται κοντά της, πως θα τους δώσει την δυνατότητα να αξιοποιήσουν αυτό που μπορούν να κάνουν, πως θα προσελκύσουν καινούργια στελέχη μέσα στα παλιά, χωρίς να αναστατώσουν την επιχείρηση, χωρίς να δημιουργίσουν τριβές, αυτό είναι πολύ δύσκολο και σπουδαίο.

Ειδικά τώρα πρέπει να προσέξουν το ξενόγλωσσο προσωπικό τους που μπορούν να απευθυνθεί σε πελάτες άλλων χωρών που μπορούν να κάνουν ταξίδι στο εξωτερικό για να κλήσει μια συμφωνία, ή να συναντήσει συνεργάτες και αυτό απαιτεί δυνατότητα επικοινωνίας. Μέσου της Κοινότητας υπάρχουν δυνατότητες και για χρηματοδότηση της εκμάθησης των ξένων γλωσσών και αποστολή προσωπικού σε άλλες επιχειρήσεις για ανταλλαγή προσωπικού.

Συνεργασία

Ο τομέας της συνεργασίας είναι σημαντικός για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Για την προώθηση της συνεργασίας και την πραγματοποίησή της, ιδιαίτερα για τις χώρες που βρίσκονται στην περιφέρεια, δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό δίκτυο επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα ονομάζεται Δ.Ε.Σ., Δίκτυο Επιχειρηματικής Συνεργασίας.

Με τις προσπάθειες και την βοήθεια της TASK FORCE οι ΜΜΕ έχουν δυνατότητες να γίνουν πολύ μεγαλύτερες μέσα στην αγορά.