

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ:

**ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΜΜΕ) ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

Ευπολιά Δήμητρα
Ρόμπη Σταυρούλα
Ψαρροπούλου Γεωργία

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

Γαλάνης Ανδρέας

ΠΑΤΡΑ, 1996

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2152
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΜΕ

1. Πρόλογος - Εισαγωγή	2
2. Ιστορικός ρολος της ΜΜΕ	4
3. Ορισμός ΜΜΕ	5
4. Κριτήρια διαχωρισμού των ΜΜΕ	6
4.1 Ποσοτικά κριτήρια	6
4.1α Αριθμός απασχολούμενων	6
4.1β Κύκλος εργασιών	7
4.1γ Κεφάλαια	8
4.2 Ποιοτικά κριτήρια	8
5. Διαφορές Μεγάλης και ΜΜΕ	9
5.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ	10
5.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Μεγάλων Επιχειρήσεων	11
6. Σπουδαιότητα των ΜΜΕ - Κοινωνική Συμβολή των ΜΜΕ	13
7. Προτεινόμενα μέτρα ανάπτυξης των ΜΜΕ	14
8. Πλεονεκτήματα ΜΜΕ	18
9. Μειονεκτήματα ΜΜΕ	20
10. Θνησιμότητα των ΜΜΕ	21
11. Δυνατότητες επιβίωσης των ΜΜΕ	22
11.1 Οικονομικά Μέσα	22
11.2 Τεχνολογικά Μέσα	22
11.3 Οργάνωση	23
12. Εκπαίδευση και ΜΜΕ	23
13. Προγραμματισμός - Οφέλη από τον Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΛΑΔΟΙ ΜΜΕ

1.Εισαγωγή	27
2. Κατηγορίες επιχειρηματικών κλάδων	27
2.1 Μεταποίηση	27
2.2 Χονδρεμπόριο	30
2.3 Λιανεμπόριο	33
2.4 Υπηρεσίες	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Ορισμός περιβάλλοντος	36
2. Η εθνική οικονομία	37
3. Μακρο-οικονομικό περιβάλλον	38
4. Πολιτικό περιβάλλον	39

5. Νομικό περιβάλλον.....	41
6. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	41
7. Κοινωνικό περιβάλλον.....	42
8. Περιβάλλον αγοράς.....	42
9. Αλλαγές στο περιβάλλον και οι επιδράσεις αυτού στην ΜΜΕ.....	44
10. Ισορροπία περιβάλλοντος.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ

1. Έννοια Διοίκησης.....	49
2. Διοικητικός σχεδιασμός.....	49
3. Η διαδικασία κατάστρωσης του Διοικητικού σχεδιασμού.....	50
3.1 Τι θέλουμε να επιτύχουμε;.....	52
3.2 Τι έχουμε πετύχει στο παρελθόν;.....	54
3.3 Τι πρέπει να προσέξουμε ώστε να επιτύχουμε;.....	55
3.4 Τι μπορούμε να κάνουμε;.....	56
3.5 Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε;.....	58
3.6 Τι πρέπει να κάνουμε;.....	60
4. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.....	62
5. Σχεδιασμός ελέγχου.....	64
6. Σχεδιασμός MARKETING μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων.....	64
7. Παραγωγή.....	71
8. Πωλήσεις.....	72
9. Σχεδιασμός του προϊόντος.....	72
10. Διανομή - Διάθεση προϊόντος.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Ορισμός της καινοτομίας.....	74
2. Αναγκαιότητα για καινοτομίες.....	74
3. Η σημασία των καινοτόμων προϊόντων στην σύγχρονη εποχή.....	76
4. Καινοτομίες προϊόντων και δομή των ΜΜΕ.....	78
5. Η διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊόντος.....	80
5.1 Το ψάξιμο της ιδέας και η αξιολόγηση της.....	81
5.2 Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός προϊόντος.....	82
5.3 Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού.....	83
5.4 Εισαγωγή (λανσάρισμα) του νέου προϊόντος στην αγορά.....	83
6. Συντελεστές επιτυχίας ενός νέου προϊόντος.....	84
7. Η ελληνική εμπειρία στις καινοτομίες.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΜΕ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

1. Σύνθεση ΜΜΕ - Κύκλος ζωής της ΜΜΕ.....	87
2. Προβλήματα κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της ΜΜΕ.....	89
3. Τρόποι διαγνώσεως και αντιμετώπισεως προβλημάτων.....	90
4. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων.....	93
5. Σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης και ανάλυσης προβλημάτων των ΜΜΕ.....	95
6. Στρατηγική διοίκησης και ανάλυσης στην ΜΜΕ.....	96
6.1 Ανάλυση του περιβάλλοντος.....	96
6.2 Ανάλυση εσωτερικής καταστάσεως των ΜΜΕ.....	97
7. Κατάρτιση ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου.....	98
8. Οι στρατηγικοί στόχοι δράσεως της ΜΜΕ.....	100
9. Κατάρτιση των προγραμμάτων δράσεως.....	101
9.1 Οικονομική λειτουργία.....	101
9.2 Παραγωγική λειτουργία.....	102
9.3 Διοίκηση πωλήσεων.....	103
9.4 Διοίκηση προσωπικού.....	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΜΜΕ

1. Αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι των επιχειρήσεων.....	106
2. Συνθήκες και προϋποθέσεις για την επιτυχία του προγραμματισμού Δράσης.....	107
3. Καθορισμός των στόχων.....	108
4. Είδη προγραμματισμού.....	109
5. Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού στις ΜΜΕ.....	110
6. Εμπόδια του προγραμματισμού στις ΜΜΕ.....	112
7. Τα οφέλη από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.....	117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 :ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ - ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

1. Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ.....	119
2. Κυβερνητική πολιτική και χρηματοδότησης ΜΜΕ.....	121
3. Πηγές κεφαλαίου (αυτοχρηματοδότηση).....	122
3.1 Συγγενείς, φίλοι και αποταμιεύσεις.....	122
3.2 Τράπεζες.....	123
3.3 Κυβερνητικά Προγράμματα Δανεισμού.....	123
3.4 Επενδυτές Κεφαλαίων Υψηλού Κινδύνου.....	124
4. Κρατική και Τραπεζική χρηματοδότηση.....	124
5. Το πρόβλημα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ.....	126
6. Λύση στο βασικό πρόβλημα χρηματοδότησης των ΜΜΕ.....	127
7. Η σωστή παρουσίαση των χρηματοδοτικών αιτημάτων των ΜΜΕ.....	127
8. Το πιστωτικό πρόβλημα των ΜΜΕ στη χώρα μας.....	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Εισαγωγή.....	131
1.1 Η “φιλοσοφία” του Μάρκετινγκ στη ΜΜΕ.....	131
2. Έρευνα Αγοράς ή Έρευνα Μάρκετινγκ.....	132
2.1 Περιεχόμενο.....	132
2.2 Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς.....	133
2.3 Τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς.....	135
3. Μείγμα Μάρκετινγκ.....	136
3.1 Κανάλι ή Αγωγοί Διανομής.....	137
3.2 Τιμολόγηση.....	138
3.3 Διαφήμιση.....	140
4. Απαραίτητος προσδιοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της ΜΜΕ “ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ”.....	141
4.1 Προγραμματισμός.....	142
4.2 Οργάνωση.....	142
4.3 Στελέχωση.....	143
4.4 Διεύθυνση.....	143
4.5 Επικοινωνία.....	144

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Ορισμός παραγωγικότητας - ανταγωνιστικότητας.....	145
2. Λειτουργία και σχέση παραγωγικότητας - ανταγωνιστικότητας στις ΜΜΕ.....	146
3. Λήψη μέτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	148
4. Προτάσεις αύξησης παραγωγικότητας.....	149
5. Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα - ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ.....	150
6. Προοπτικές μιας νέας στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	152
7. Στρατηγικές επιλογές.....	153
7.1 Ειδίκευση προϊόντων.....	153
7.2 Διαφοροποίηση αγοράς.....	154
7.3 Συγκέντρωση δραστηριοτήτων.....	155
7.4 Μορφές συγκέντρωσης - συνεργασίας.....	157
7.5 Σύστημα υποστήριξης - Η κρατική πολιτική.....	157
7.6 Συμπεράσματα.....	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΕΥΚΑΜΨΙΑ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ, ΤΗΝ ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Εισαγωγή.....	162
2. Ενέργειες της ΕΕ για δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος στις ΜΜΕ.....	163
2.1 Η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος και αναγνώριση	

του κοινωνικού ρόλου του ανεξάρτητου επιχειρηματία.....	164
2.2 Η βελτίωση του διοικητικού πλαισίου.....	165
2.3 Έλεγχος της ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των ΜΜΕ.....	165
2.4 Προσαρμογή του εταιρικού δικαίου και του δικαίου του ανταγωνισμού.....	166
2.5 Φορολογία - Κίνητρα.....	167
2.6 Βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος των ΜΜΕ.....	168
3. Ενέργειες της ΕΕ για διεύρυνση της κεφαλαιακής βάσης.....	168
3.1 Σχέδιο (I).....	169
3.1α Κατάρτηση.....	169
3.2 Σχέδιο (II).....	170
3.2α Πληροφόρηση.....	170
3.3 Σχέδιο (III).....	172
3.3α Εξαγωγές.....	172
3.4 Στόχος (II).....	173
3.4α Δημιουργία επιχειρήσεων και καινοτομία.....	173
3.5 Σχέδιο (V).....	174
3.5α Συνεργασία επιχειρήσεων και περιοχών.....	174
3.6 Σχέδιο (VI).....	178
3.6α Διεύρυνση της κεφαλαιακής βάσης.....	178

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ΣΤΗ ΜΜΕ

1 Εισαγωγή.....	181
2 Πληροφοριακά συστήματα στις ΜΜΕ.....	182
2.1 Επανάσταση των Computers. Σημασία της πληροφορική και των Η/Υ.....	182
3. Εφαρμογές των Η/Υ στις ΜΜΕ.....	185
3.1 Ανάλυση εφαρμογών.....	185
4. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ.....	190
5. Ανθρώπινο Δυναμικό και Η/Υ.....	193
5.1 Προσωπικό για τη μηχανογράφηση.....	193
5.2 Ουσιαστικές φροντίδες για τους εργαζόμενους.....	194
6. Συμβουλές για επιτυχία στη χρήση του Η/Υ.....	195

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 : ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ

1. Αναπτυξιακά Προγράμματα.....	197
1.1 Ολοκληρωμένα Αναπτυξιακά Προγράμματα (ΟΑΠ) και ολοκληρωμένες Αναπτυξιακές Ενέργειες (ΟΑΕ).....	197
1.2 Κοινοτικό Πλαίσιο στήριξης.....	198
1.3 Πρόγραμμα ανάπτυξης μεθόδων μάθησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών (πρόγραμμα DELTA).....	199

1.4 Πρόγραμμα “NOW”	199
2. Συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων	200
2.1 Πρόγραμμα “EUROPARTENARTIAT”	200
2.2 Πρόγραμμα “WTERPRISE”	201
3. Πληροφόρηση των επιχειρήσεων	201
3.1 Δημοσιεύσεις	201
3.2 Τράπεζες Δεδομένων	202

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 : ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά	203
2. Ο επιχειρηματίας και το διοικητικό στέλεχος	203
3. Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία-Διοικητικού Στελέχους	206
4. Η προσωπικότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματία και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της επιχείρησης	208
5. Εκπαίδευση και ΜΜΕ επιχειρηματίας	209
6. Απαραίτητες γνώσεις που πρέπει να έχει ο ΜΜΕ για να πετύχει	210
6.1 Μάρκετινγκ	210
6.2 Λογιστική	211
6.3 Χρηματοδότηση	211
6.4 Παραγωγική λειτουργία	212

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

1. Σύγχρονη έρευνα των συνθηκών αγοράς για τις ΜΜΕ	213
1.1 Φορολογία	214
2. Προτάσεις για επιβίωση των ΜΜΕ	217

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

1. Σκέψεις - Συμπεράσματα - Προτάσεις	222
---------------------------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	224
---------------------	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας με θέμα “Η επιτυχής διοίκηση και διαχείριση των ΜΜΕ στην Ελλάδα” είναι η επιδίωξη να ενημερώσουμε για τον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο καθώς και η διατύπωση της προσωπικής μας άποψης μετά από έρευνα των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά της δυνατότητας που έχουν οι ΜΜΕ για επιβίωση, μελλοντική εξέλιξη μέσα από την δημιουργία καλύτερων προδιαγραφών για σωστότερη διοίκηση και διαχείρισή τους από τους Μικρομεσαίους επιχειρηματίες.

Προσπαθήσαμε να αναθέσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο τους παράγοντες επιτυχίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης τόσο μέσα από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Αναλύσαμε όλους τους πρωταρχικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της μικρομεσαίας επιχείρησης από το ξεκίνημά της μέχρι την ανάπτυξή της. Εντοπίσαμε τα προβλήματα των ΜΜΕ που συγκεντρώνονται στο νομικό, θεσμικό, οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Αναφερθήκαμε στους τρόπους οργάνωσης της ΜΜΕ, τα σημεία που πρέπει να έχει υπόψη του κάθε μικρομεσαίος επιχειρηματίας.

Τέλος μέσα από αυτές τις σελίδες θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε το τμήμα του ΕΟΜΜΕΧ Πατρών για την παροχή στοιχείων και πληροφοριών, καθώς και το κύριο Γαλάνη που συνέβαλε με την καθοδήγηση του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΜΕ

1. Πρόλογος - Εισαγωγή

Η έννοια της Μικρομεσαίας επιχείρησης είναι μια πολυσυζητημένη έννοια από κάθε σκοπιά: οικονομική, πολιτική, κοινωνική. Οι κατηγορίες των ΜΜΕ περιλαμβάνουν φορείς που καλύπτουν σχεδόν όλους τους κλάδους των οικονομικών αγαθών συμπεριλαμβάνων και των υπηρεσιών. Σε όλες όμως τις ΜΜΕ κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους.

Επίσης οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη νομική μορφή. Οι περισσότερες είναι προσωπικές επιχειρήσεις αλλά κι αυτές που αποκτούν απρόσωπη νομική μορφή (ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, αφανής ή συμμετοχικές) τα κεφάλαιά τους, ανήκουν συνήθως σε άτομα της ίδιας οικογένειας ή σε άτομα που τα συνδέουν άμεσοι κοινωνικοί δεσμοί.

Ένας από τους κύριους συντελεστές που μπορούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της μεγάλης εξάπλωσης των ΜΜΕ σε διάφορους τομείς της μεταποίησης είναι η προσπάθεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η ανάπτυξη των ΜΜΕ μπορεί να θεωρηθεί σαν βασική προϋπόθεση της συνολικής κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης, αφού αποτελούν ένα πολύ σημαντικό μέρος της Ελληνικής Οικονομίας.

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι ΜΜΕ δεν είναι πάντοτε ευνοϊκό εφόσον η ύφεση της οικονομίας, ο πληθωρισμός, η έλλειψη και στενότητα, ή ανεπάρκεια πρώτων υλών και πηγών ενέργειας, η εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού και η συγκέντρωση του κεφαλαίου αποτελούν παράγοντες που δυσχεραίνουν την αναπτυξιακή επέκταση των ΜΜΕ. Οι νέες τάσεις του

τεχνολογικού περιβάλλοντος (νέες τεχνολογίες, μικροπληροφορική, βιοτεχνολογία) δημιουργούν νέες απειλές και ευκαιρίες.

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες οι ΜΜΕ καλούνται να υπάρξουν με σημαντικά μειονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η μικρή οικονομική επιφάνεια, η τεχνολογική εξάρτηση, το χαμηλό επίπεδο στελεχών, οι χαμηλές δυνατότητες χρηματοδότησης.

Ωστόσο διαθέτουν και έναν αριθμό πλεονεκτημάτων που κάνουν την ΜΜΕ να αποτελεί τον ακρογωνιαίο πλήθο της ελληνικής οικονομικής ζωής. Το πλήθος τους, η ευελικτική τους μορφή, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται από αυτές και η διείσδυση των ΜΜΕ σ' όλους τους τομείς παραγωγής και εμπορίας αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Με μια προσεκτική ματιά στα νούμερα του πιο κάτω πίνακα μπορούμε να δούμε το ρόλο που έχει η ΜΜΕ στην οικονομική ζωή της χώρας μας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
Μικρές (1-9 εργαζόμενοι)	406.713	782.812
Μεσαίες (10-50 εργαζόμενοι)	13.312	257.290
Μεγάλες (50 και πάνω εργαζ.)	2.708	475.421

Έτσι βλέπουμε ότι οι ΜΜΕ αποτελούν το 99,4% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν το 69% των εργαζόμενων και αυτό γιατί όλες οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας.

Η φυσιογνωμία, οι στόχοι, η λειτουργία, η ανάπτυξη και γενικά η συμπεριφορά και εξέλιξη της ΜΜΕ προσδιορίζονται όπως αναφέραμε και πρωταρχικά από τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη της. Αυτός είναι ο βασικός

μοχλός και η κινητήριος δύναμη. Διοικεί μόνος του την επιχείρηση έχοντας την ευθύνη όλων των λειτουργιών της και πρέπει να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα: τον πωλητή, τον ειδικό χρηματοοικονομικών θεμάτων, τον υπεύθυνο παραγωγής. Πρέπει να γίνει ειδικός σε πολλά θέματα και η επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης του εξαρτάται από μια σειρά ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία του επιτρέπουν να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στους ρόλους του.

2. Ιστορικός ρόλος της ΜΜΕ

Η εμφάνιση της επιχείρησης στην κοινωνία χάνεται στο παρελθόν. Γνωρίζουμε εν τούτοις ότι διάφορες μορφές επιχείρησης άνθισαν στη λεκάνη της Μεσογείου περίπου πριν από 3000 χρόνια π.Χ. Η επιχειρησιακή ζωή στην Μεσογειακή λεκάνη παρουσίασε κατακόρυφη ανάπτυξη στην περίοδο μεταξύ 800-450 π.Χ αφού τότε ο “επιχειρηματίας” είχε απελευθερωθεί από τον έλεγχο του ανατολικού δεσποτισμού και ακόμα βέβαια δεν είχε επέλθει η Ρωμαϊκή κατάκτηση.

Κατά τη διάρκεια της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας και των μεσαιωνικών χρόνων υπήρχε ένα “πάντρεμα” μεταξύ αριστοκράτη και επιχειρηματία απaráμιλλο στην ιστορία για τις περιεργες σχέσεις που ανέπτυξαν οι δύο φορείς.

Ολη η μέχρι την βιομηχανική επανάσταση (1770-1800) πρόοδος συντελέστηκε σχεδόν αποκλειστικά από μικρότερες ΜΜΕ. Ο ρόλος τους όμως και στην ζωή των σύγχρονων κοινωνιών είναι πρωταρχικός, κατά την κατακόρυφη οικονομική εξέλιξη ιδιαίτερα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, και συνέχισε να είναι σπουδαίος, γιατί πάντοτε οι ΜΜΕ αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών.

3. Ορισμός ΜΜΕ

Προκειμένου να δοθεί ένας σαφής ορισμός για την ΜΜΕ χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια όπως:

- α) Η αξία του συνόλου του ενεργητικού.
- β) Το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου
- γ) Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο
- δ) Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος - κύκλος εργασιών)
- ε) Ο αριθμός τών απασχολουμένων.

Το τελευταίο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή κυρίως επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό είναι περισσότερο συγκρίσιμο και πιο εύκολα μετρήσιμο. Κατά αυτό λοιπόν τον τρόπο ο αριθμός των εργαζομένων θεωρείται σαν μέτρο οριοθέτησης των ΜΜΕ και δεν πρέπει να υπερβαίνει τους 50 και με κύκλο εργασιών της τάξης των 250 εκατομμυρίων δραχμές ή \$2 εκατομμυρίων δολλαρίων (ΗΠΑ).

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

- Αυξάνεται το όριο των εργαζομένων που απαιτείται για να χαρακτηριστεί μια μεταποιητική επιχείρηση ως μικρομεσαία από 50 σε 100 άτομα.

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

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η χώρα μας στην προσπάθεια να ενισχύσει την ΜΜΕ αλλά και να την εναρμονίσει με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας διαμορφώνει, τα ποσοτικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ σε τρόπο ώστε να κερδίσουν από τα

προνόμια των “ειδικών κονδυλίων” που διαθέτουν οι εμπορικές τράπεζες για την χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων.

Το κριτήριο του αριθμού των εργαζόμενων (εως 100 άτομα) ανταποκρίνεται στην ελληνική πραγματικότητα και ενισχύεται από το γεγονός πως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή

α) Καλύπτουν το 99% σχεδόν των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

β) Απασχολούν τουλάχιστον το 60% των απασχολούμενων στην μεταποίηση.

Τα παραπάνω στοιχεία δίνουν μια εικόνα της ζωτικής σημασίας της ΜΜΕ στην Ελληνική οικονομική πραγματικότητα αλλά και η σημασία της, είναι εξίσου σημαντική μια που συμβάλλει αποφασιστικά στην κοινωνική εξισορρόπηση, την απασχόληση, τη διατήρηση συνθηκών ανταγωνισμού, την εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα στην δυναμική πρόοδο της ελληνικής κοινωνίας.

4. Κριτήρια διαχωρισμού των ΜΜΕ

4.1 Ποσοτικά κριτήρια

4.1.α Αριθμός απασχολούμενων

Στις περισσότερες χώρες της κοινότητας, δεν υπάρχουν διοικητικοί ή νομικοί κανόνες που θα επέτρεπαν να κατατάξουμε μια επιχείρηση στην κατηγορία των ΜΜΕ, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων.

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

Ωστόσο καθοριστικό ρόλο στη διάκριση μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων διαδραματίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων ή κλάδων δραστηριότητας.

Σε μια μελέτη της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Commission) πριν από αρκετά χρόνια διατυπώθηκε η άποψη ότι:

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

- “Μεσαίες” επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι αμέσως μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχολήσεως, έτσι ώστε, “μικρές” και “μεσαίες” επιχειρήσεις μαζί να συγκεντρώνουν το πρώτο ήμισυ των εργαζομένων στον κλάδο ή στο σύνολο της οικονομίας ανάλογα με το αν σκοπεύουμε σ’ ένα κλαδικό ή γενικό ορισμό.

Η παραπάνω διάκριση δημιούργησε σύγχυση στον διαχωρισμό των επιχειρήσεων. Κι αυτό γιατί υπάρχουν κλάδοι στους οποίους η μεγαλύτερη από τις επιχειρήσεις απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζόμενους κι έτσι ένας ορισμός που θα αναφερόταν στο σύνολο της μεταποίηση θα βρισκόταν σε αντίφαση με το συγκεκριμένο κλάδο. Γι’ αυτό ακριβώς το λόγο, εκτός από το κριτήριο του αριθμού απασχολούμενων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλα κριτήρια.

4.1.β Κύκλος εργασιών

Ένα πρόσθετο κριτήριο το οποίο χαρακτηρίζει μια επιχειρηματική μονάδα είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Και πάλι όμως οι γνώμες διίστανται στο γεγονός ότι στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα δεν έχουν καταλήξει προς το παρόν σε συγκεκριμένο ποσό κύκλου εργασιών. Οι

σκέψεις που επικρατούν αναφέρονται σε 3.000.000 ECU ή 500.000.000 δρχ. με ισοτιμία: (1 ECU=166 δρχ.).

Στις ΗΠΑ “μικρή” επιχείρηση χαρακτηρίζεται αυτή που έχει από 1 έως 5 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις ετησίως ανάλογα με την δραστηριότητα της.

4.1.γ Κεφάλαια

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

4.2 Ποιοτικά κριτήρια

Κατά την κατάταξη των επιχειρήσεων σε ΜΜΕ και μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί αποκλειστικά από το μέγεθός τους ή από τον όγκο παραγωγής τους.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ αναφέρονται στα εξής σημεία:

- 1) Στον τρόπο διοίκησής τους.
- 2) Στην οργάνωσή τους.
- 3) Στον τρόπο χρηματοδότησής τους ή ακόμη και

4) Στη θέση τους στην αγορά.

Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων. Καθώς και τα παρακάτω στοιχεία είναι από ποιοτικής απόψεως, σχεδόν χωρίς καμία εξαίρεση χαρακτηριστικά των ΜΜΕ:

- Ανεξάρτητη Διεύθυνση
- Ο επικεφαλής της επιχείρησης ασκεί άμεση και προσωπική εποπτεία στη γενική λειτουργία της επιχείρησης, ακόμα και στις λεπτομέρειές της.
- Ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι συγχρόνως και ο ιδιοκτήτης της.
- Το διοικητικό της προσωπικό είναι ελάχιστα εξειδικευμένο.
- Περιορισμένη δυνατότητα για χρηματοδότηση από την κεφαλαιαγορά.
- Στενή οικονομική εξάρτηση από κάποια τοπική αγορά.
- Μικρή διαπραγματευτική δύναμη στις προμήθειες και στις πωλήσεις.
- Σχετικά μεγάλη ευκαμψία προσαρμογής στις εξελίξεις της προσφοράς και της ζήτησης.

5. Διαφορές μεγάλης και ΜΜΕ

Στην συνέχεια θα πρέπει να δώσουμε έμφαση στην δυνατότητα των ΜΜΕ που με τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις μπορούν να αναπτυχθούν και γιατί όχι να εξελιχθούν σε μεγάλες.

Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο, όχι το πως θα παραμείνουν στον επιχειρηματικό χώρο στον οποίο βρίσκονται για πολύ καιρό, αλλά σ' αυτές

που έχουν σαν στόχο ν' αναπτυχθούν και να εδραιωθούν στη συγκεκριμένη αγορά αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς τους. Γι' αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στην διαδικασία προόδου των επιχειρήσεων αυτών. Προτού όμως ασχοληθούμε με τη διαδικασία της ανάπτυξής τους χρήσιμο είναι να εντοπίσουμε τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της ΜΜΕ και τις διαφορές της από μια μεγάλη.

5.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ΜΜΕ

1) Ο κεφαλαϊδύχος - επιχειρηματίας της ΜΜΕ επιλύει κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησής του, τα οποία αντιμετωπίζει για πρώτη φορά:

2) Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της ΜΜΕ είναι υπό ανάπτυξη.

3) Οι περιορισμένες εμπορικές πράξεις δεν δίνουν την δυνατότητα επενδύσεων σε θέματα διοίκησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην μπορεί η ΜΜΕ να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.

4) Οι ΜΜΕ στερούνται της δυνατότητας επιχειρηματικών αποφάσεων απαραίτητων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.

5) Οι περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες συχνά ενσωματώνονται στην απολυταρχία του διευθυντού - ιδιοκτήτη της ΜΜΕ.

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

7) Το μέγεθος της επιχείρησης συχνά διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να μη μπορεί να προσλάβει η επιχείρηση ικανά διοικητικά

στελέχη για τη στελέχωσή της, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της.

8) Η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης συμπίπτουν συχνά στο ίδιο πρόσωπο με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι να μην παρουσιάζονται στους εργαζόμενους οι οποίοι με την σειρά τους δεν γνωρίζουν σωστά τους λόγους εργασίας τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εργασιακή συμπεριφορά του επιχ/τία βραχυχρόνια να συγγέεται με τους σκοπούς της επιχείρησης.

9) Η ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης εξαρτάται πολλές φορές από την δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και όχι απ' αυτό το ίδιο το προϊόν και αυτό διότι δε κατορθώθηκε εκ μέρους της ΜΜΕ να δημιουργήσει το προϊόν δική του προσωπικότητα ώστε να διαθέτει επώνυμη ζήτηση. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι πολλές ΜΜΕ επιχειρήσεις να διαλύονται με το φυσικό θάνατο του επιχειρηματία-ιδρυτή τους.

5.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Μεγάλων επιχειρήσεων

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

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

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

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

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

Σε σχέση με τα παραπάνω το κυριότερο πρόβλημα που είναι διερευνητέο είναι αν ο επιχ/τίας της ΜΜΕ έχει καταλήξει σε μια ξεκάθαρη ιδέα του τι ακριβώς επιζητεί από τον κύκλο των εργασιών του. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να μην γνωρίζει ο επιχειρηματίας τι ακριβώς ζητά, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να πετύχει αυτούς τους σκοπούς που δεν είναι ξεκάθαροι.

Η επιχείρηση δεν έχει πολλαπλασιάσει τους σκοπούς της μέσω της βαθιάς διείσδυσης στην αγορά, όπως και δεν έχει τυποποιήσει τις διοικητικές εργασίες της καθώς και τις επιχειρηματικές αποφάσεις της για επαναλαμβανόμενα ομοειδή προβλήματα.

Έτσι παρουσιάζεται η ΜΜΕ σαν μια οικονομική μονάδα η οποία ακολουθεί τη φορά των οικονομικών πραγμάτων χωρίς συγκεκριμένο σκοπό και χωρίς συγκεκριμένη γραμμή πλεύσης.

Αυτός είναι και ένας σοβαρός λόγος που η ΜΜΕ δεν αντέχει σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πληθωρισμού, ενεργειακής κρίσης ή ακόμη και τεχνολογικής επανάστασης όπως η φάση της οικονομίας που διανύουμε σήμερα.

Η ΜΜΕ δέχεται την μεγαλύτερη απειλή από τις μεγάλες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις και αυτό για δύο βασικούς λόγους:

1) Η μεγάλη επιχείρηση διαθέτει ένα υψηλού επιπέδου σύστημα οργανωτικό για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Ειδικότερα νέα προϊόντα της

μπορούν να εισχωρήσουν στην αγορά χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές (π.χ. πωλήσεων, διανομής κλπ.).

2) Η μεγάλη επιχείρηση είναι ήδη μια “φτιασμένη φίρμα” στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο που κινείται με αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση από ανταγωνιστές, πελάτες και καταναλωτές.

Απεναντίας τα προβλήματα της ΜΜΕ είναι πολύ μεγαλύτερα:

1. Στο να αναπτυχθεί και να παρουσιαστεί ένα προϊόν.
2. Στο να γίνει ένα προϊόν που παράγεται από ΜΜΕ αποδεκτό από την αγορά στην οποία η επιχείρηση αναφέρεται.
3. Να αναπτυχθεί η ΜΜΕ παραμένοντας ανεξάρτητη μονάδα και όχι απορροφούμενη από μια μεγάλη.

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

6. Σπουδαιότητα των ΜΜΕ - Κοινωνική Συμβολή των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομικής ζωής. Η χρησιμότητα των ΜΜΕ μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

α) Ότι μπορούν να αντλήσουν πόρους (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη) οι οποίοι ποτέ δεν θα έπαιρναν την μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο δια μέσου της επιχείρησης.

β) Συμβάλουν στη μείωση του άνεργου πληθυσμού. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 49,5% στην απασχόληση.

γ) Οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος αν έχουν την δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες για αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.

δ) Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξουν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.

Μερικά από τα σημεία θετικής κοινωνικής συμβολής των ΜΜΕ στην κοινωνία είναι τα ακόλουθα:

α) Ευκολία αλλαγής εργασίας, εφόσον οι εργαζόμενοι στις ΜΜΕ ασχολούνται με συγκεκριμένες εξειδικευμένες εργασίες, καθώς και η αναγνώριση των διπλωμάτων.

β) Εφοδιασμός του πληθυσμού με την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών των επιτυγχάνεται από πολυάριθμες ΜΜΕ οι οποίες είναι διασκορπισμένες σ' όλη την έκταση της χώρας.

γ) Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και ιδιαίτερα στις περιοχές εκείνες που υποφέρουν από την ανεργία, τη μετανάστευση και την αστυφιλία. Η κατανομή των ΜΜΕ σ' όλη τη χώρα ακολουθεί περίπου την κατανομή του πληθυσμού (22% στην περιοχή της πρωτεύουσας και 78% στην υπόλοιπη χώρα).

7. Προτεινόμενα μέτρα ανάπτυξης των ΜΜΕ

Σε σχέση λοιπόν με τα προηγούμενα σημαντικά στοιχεία για την σπουδαιότητα της ΜΜΕ θα πρέπει να γίνει και μια αναφορά στα προτεινόμενα μέτρα για την ανάπτυξη και εγκαθίδρυση των ΜΜΕ όπως την:

1) Ίδρυση νέων ΜΜΕ

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

- Επιμόρφωση υποψηφίων νέων βιοτεχνών- Δίπλωμα. Δημιουργία μόνιμων ετησίων προγραμμάτων ή ειδικών σχολών επιμόρφωσης υποψηφίων νέων βιοτεχνών σε θέματα διοίκησης-διαχείρισης επιχειρήσεων, "marketing" φορολογικού, ασφαλιστικού και δασμολογικού καθεστώτος κλπ.

- Εφαρμογή μειωμένων φορολογικών συντελεστών επί των κερδών για τον 1ο και 2ο έτος λειτουργίας των ΜΜΕ.

2) Χρηματοδοτικά μέτρα.

Για την αντιμετώπιση της χαμηλής οικονομικής επιφάνειας, την έλλειψη ή ανεπάρκεια εμπράγματων ασφαλειών, την μικρή διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των τραπεζών την προτίμηση από τις τράπεζες μεγάλων δανείων και μεγάλων πελατών αντί των μικρών συγκριτικά δανείων των ΜΜΕ προτείνεται:

α. Η διατήρηση του ειδικού καθεστώτος χρηματοδότησης (197, 178 ΑΝΕ) των ΜΜΕ, με επιχορήγηση του επιτοκίου από το Δημόσιο, μετά την απελευθέρωση των επιτοκίων.

β. Η ίδρυση Τράπεζας ΜΜΕ η οποία μπορεί να προέλθει από τη μετατροπή και εξειδίκευση υφισταμένων τραπεζών και χρηματοδοτικών οργανισμών και με συμμετοχή φορέων ΜΜΕ.

γ. Η δημιουργία Εγγυοδοτικού Οργανισμού που θα παρέχει εγγυήσεις για τα βιοτεχνικά δάνεια και θα αντικαταστήσει σταδιακά την εγγύηση του Δημοσίου που χορηγείται σήμερα.

δ. Η καθιέρωση απλουστευμένης διαδικασίας και εξειδικευμένων μορφών χρηματοδότησης των επαγγελματιοβιοτεχνών (0-5 άτομα) και των νεοϊδρυομένων μικρών επιχειρήσεων.

3) Κοινοπρακτική - συνεταιριστική οργάνωση ΜΜΕ.

- 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 ΜΜΕ, σύμφωνα με το νόμο.

- Προώθηση για ψήφιση στη βουλή του σχεδίου νόμου για τις κοινοπραξίες.

- Εφαρμογή του προγράμματος ΕΟΜΜΕΧ (4 δις δρχ.) για την ένταξη συνεταιρισμών και κοινοπραξιών στα ΜΟΠ (επιχορήγηση λειτουργικών δαπανών και πάγιων επενδύσεων).

- Επεξεργασία και εφαρμογή προγραμμάτων συνεταιριστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης βιοτεχνών και στελεχών συνεταιρισμών.

- Προσαρμογή των όρων χρηματοδότησης στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των συνεταιρισμών και κοινοπραξιών ΜΜΕ.

4) Επιμόρφωση και εκπαίδευση βιοτεχνών.

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 της επιχείρησης.

5) Τεχνική βοήθεια.

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

6) 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 ρύθμισης των επαγγελματικών μισθώσεων.

- Παροχή κινήτρων για την μετεγκατάσταση μονάδων μέσης και υψηλής όχλησης στα βιοτεχνικά πάρκα.

7) Φορολογικά

Το Υπουργείο Οικονομικών πρέπει να μελετήσει, ώστε τα φορολογικά μέτρα να μην θίγουν άμεσα ή έμμεσα τις ΜΜΕ.

Ενδεικτικά προτείνεται:

- Αναγνώριση της προσωπικής εργασίας του εργαζόμενου επαγγελματοβιοτέχνη και φορολογική απαλλαγή στο ύψος των μισθωτών.

- Κατάργηση του φόρου πολυτελείας στην αργυροχρυσόχοϊα και τα προϊόντα κεραμικής.

- Ένταξη στο χαμηλότερο συντελεστή ΦΠΑ των προϊόντων χειροτεχνίας.

8) Μεταφορά τεχνολογίας - Υποστήριξη καινοτομιών.

α) Η ενίσχυση των προγραμμάτων του ΕΟΜΜΕΧ:

- δημιουργίας 10 κέντρων καινοτομιών σε επιλεγμένες περιοχές.
- αξιολόγησης και επιχορήγησης προτύπων καινοτομικών προϊόντων

- πληροφόρησης, ενημέρωσης και παροχής τεχνικής βοήθειας στις ΜΜΕ.

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

9) Πρόσβαση ΜΜΕ στις κρατικές προμήθειες.

Η εξασφάλιση των προϋποθέσεων και των δυνατοτήτων για την πρόσβαση των ΜΜΕ στις προμήθειες του Δημοσίου παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και μπορεί να αποτελέσει ένα σοβαρό μέσο αναπτυξιακής πολιτικής.

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 έρευνα και εντοπισμό των προϊόντων που εισάγεται από το εξωτερικό και θα μπορούσαν να παραχθούν από ελληνικές ΜΜΕ.

- την προώθηση κοινοπραξιών ΜΜΕ για την ανάλυση προμηθειών του Δημοσίου.

8. Πλεονεκτήματα ΜΜΕ

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι ΜΜΕ για την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας:

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

2) Είναι πηγή νέων εφευρέσεων και καινοτομιών λόγω της ανάγκης τους να επιβιώσουν και λόγω του ότι σε χώρες με μικρή βιομηχανική διαφοροποίηση οι μικράς κλίμακας βιομήχανοι μπορούν να παρουσιάσουν προϊόντα τα οποία είναι νέα στη χώρα αν και όχι απαραίτητως νέα στη διεθνή αγορά.

3) Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας λόγω του μικρού τους μεγέθους.

4) Βοηθούν στον καταμερισμό της εργασίας και στην αύξηση της παραγωγικότητας, κατασκευάζοντας διάφορα εξαρτήματα για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων (υπεργολαβία), λόγω της εξειδίκευσής τους και του μικρού μεγέθους.

5) Αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο τις διαθέσιμες πρώτες ύλες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

6) Εκπαιδεύουν νέους στα διάφορα επαγγέλματα.

7) Συντελούν στη διατήρηση του ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους.

8) Αξιοποιούν άτομα που διαφορετικά δε θα μπορούσαν να εργαστούν (μέλη οικογένειας) λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν και τον οικογενειακό χαρακτήρα που έχουν.

9) Ικανοποιούν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών λόγω της επαφής του επιχ/τία με τους καταναλωτές.

10) Δίνουν την δυνατότητα σε δημιουργικά άτομα να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους.

11) Συντελούν στην μείωση της ανεργίας με την απασχόληση μεγάλου αριθμού εργαζομένων, επειδή χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας.

12) Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και στη δημιουργία θέσεων εργασίας στην περιφέρεια.

13) Έχουν μεγάλη σημασία σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

14) Έχουν μικρά γενικά έξοδα.

15) Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

9. Μειονεκτήματα ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ συνήθως παρουσιάζουν τα εξής μειονεκτήματα:

1) Χρησιμοποίηση απαρχαιομένου μηχανολογικού εξοπλισμού με βραδύ ρυθμό εκσυγχρονισμού του ανεπαρκή πάγια κεφάλαια και χαμηλό βαθμό έντασης κεφαλαίου.

2) Οι προμήθειες των πρώτων υλών γίνονται σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και δεν είναι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.

3) Έχουν μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως των μεγάλων παραγγελιών του εξωτερικού.

4) Έχουν υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κλπ.).

5) Περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των επιχειρηματιών οι οποίοι στηρίζονται κατά βάση στο ένστικτο και στην εμπειρία.

6) Έλλειψη μακροχρόνιου προγραμματισμού και επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη.

7) Αποκλεισμό στην πλειοψηφία τους από τις κρατικές προμήθειες.

8) Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και εξαντλητικά ωράρια εργασίας.

9) Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης συστημάτων μάνατζμεντ.

10) Περιορισμένη πληροφόρηση για τις εξελίξεις στην τεχνολογία.

11) Ελάχιστες είναι αυτές που κάνουν οικονομικούς προϋπολογισμούς που είναι απαραίτητοι για την περαιτέρω εξέλιξή τους.

12) Οι έλεγχοι είναι κάτι άγνωστο για την πλειοψηφία των ΜΜΕ. Δεν γίνεται μέτρηση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

10. Θνησιμότητα των ΜΜΕ

Το κυριότερο όμως μειονέκτημα των ΜΜΕ είναι η μεγάλη θνησιμότητα. Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης θνησιμότητας είναι η μεγάλη "ευκολία εισόδου" (μερικές φορές είναι ευκολότερο ν' ανοίξεις μια καινούργια επιχ/ση από το να βρεις δουλειά) και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση, με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό πάγιων ενεργητικών.

Όπως αναφέραμε λοιπόν οι ΜΜΕ είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας παρόλα αυτά η επιβίωση τους είναι δύσκολη και έχουμε το θλιβερό αποτέλεσμα της θνησιμότητάς τους.

11. Δυνατότητες επιβίωσης των ΜΜΕ

Η ΜΜΕ με την διερεύνηση της αγοράς που απευθύνεται συγκεκριμένο τον χώρο και τα πλαίσια μέσα στα οποία θα πρέπει να κινηθεί η παραγωγική διαδικασία. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναλύσει και να αναρωτηθεί αν είναι έτοιμη να καλύψει τις προδιαγραφές στο οικονομικό, τεχνικό, οργανωτικό, διοικητικό επίπεδο της.

Με ποιά μέσα λοιπόν μπορεί η ΜΜΕ να χρησιμοποιήσει προκειμένου να έχει σημαντικές δυνατότητες επιβίωσης;

11.1 Οικονομικά Μέσα

Υπάρχει μια σειρά προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση που η επίλυση τους εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- θέση των προϊόντων σε παγκόσμια και σε εθνική κλίμακα
- το χώρο δράσης της εταιρείας
- στο προσωπικό περιουσιακό επίπεδο των εταίρων
- στη νομική μορφή και το ιστορικό της εταιρείας.

Βασικά θεωρείται αν οι δυνατότητες της ΜΜΕ είναι τέτοιες που να μπορούν να ανταποκριθούν στις χρηματοδοτικές της ανάγκες. Εδώ η επιχείρηση εξετάζει το είδος, το μέγεθος, το προϊόν της, και όλα τα στοιχεία που μπορούν να διαφοροποιούν την κατεύθυνση του χρηματοδοτικού προβληματισμού της.

11.2 Τεχνολογικά Μέσα

Είναι σαφής η σπουδαιότητα της τεχνολογίας στην επιβίωση και στην ανάπτυξη της ΜΜΕ στην Ελλάδα σήμερα. Η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού συνδέεται άμεσα με τις οικονομικές δυνατότητες.

Η διοίκηση της πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την επιχείρηση επίπεδο σε συνάρτηση με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αλλά αν είναι αναγκαίο ένα υψηλότερο επίπεδο ικανότητας για να λειτουργήσει η νέα τεχνολογία, η επιχείρηση πρέπει είτε να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους τους οποίους έχει τις νέες μεθόδους προκειμένου να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

11.3 Οργάνωση

Η ΜΜΕ πρέπει να προβαίνει στην διαδικασία διανομής της εργασίας των ατόμων και στον συντονισμό των ενεργειών τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Κατά αυτό τον τρόπο καθορίζεται και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης. Η σωστή οργάνωση δίνει την δυνατότητα για την επιλογή και στελέχωση του κατάλληλου προσωπικού, την αποτελεσματικότερη διεύθυνση και καθοδήγηση καθώς και τον έλεγχο σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

12. Εκπαίδευση και ΜΜΕ

Με τη συνεχή άνοδο του επιπέδου της τεχνολογίας η διοίκηση των επιχειρήσεων περιλαμβανομένων και των ΜΜΕ γίνεται απαιτητική και χρειάζονται όλο και περισσότερες γνώσεις σε σχέση με εκείνες του παρελθόντος.

Γι' αυτό και οι ΜΜΕ δεν είναι πλέον δυνατό να επιβιώσουν με διοίκηση που βασίζεται στην διαίσθηση και τις παραδοσιακές γνώσεις. Και στις ΜΜΕ χρειάζονται στελέχη με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες

και μάλιστα όπως και στις άλλες επιχειρήσεις 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 την διοίκηση των ΜΜΕ.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος καθώς και σε ποιά ομάδα στελεχών απευθύνονται όπως:

- Μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.
- Μέθοδοι που αναφέρονται για μεσαία ή ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Όποια όμως μέθοδος εκπαίδευσης και αν χρησιμοποιηθεί από την ΜΜΕ για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει τα στελέχη, τα οποία συμμετέχουν να είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργάνωσης και η ένταση της υποκίνησης να είναι υψηλή. Διαφορετικά, το πρόγραμμα της εκπαίδευσης είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

13. Προγραμματισμός - Οφέλη από τον Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής για λόγους όπως:

- Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό τα πάντα μεταβάλλονται αυτό ισχύει περισσότερο σήμερα για την ελληνική ΜΜΕ, παρά ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Για το

λόγο αυτό η ΜΜΕ θα πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα με την βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

- Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου αυτό σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Παλιά μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητά της σε μια σειρά παραγωγής, εάν π.χ. τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Σήμερα, όπως δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μια βιοτεχνία παραγωγής καλτσών π.χ. που διαθέτει δυο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να διακόψει την παραγωγή σε μια από τις δυο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει, είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητας της. Ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή την αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, θέλει να είναι σχεδόν βέβαιος που για 3-5 έτη θα έχει μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που θα παράγει το αυτόματο μηχάνημα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγόμενου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να υπάρξει όμως ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις.

- Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης και βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον της ΜΜΕ στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο προγραμματισμός και κυρίως ο μακροπρόθεσμος αποτελεί μια σημαντική ενέργεια, που παίζει βασικό ρόλο στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Άρα: ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι η διαδικασία του συνειδητού και συστηματικού προβληματισμού για το μέλλον μιας επιχείρησης.

Είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης και για την προσπάθεια μείωσης των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν σε οικονομικές κρίσεις στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Εισαγωγή

Παρ' ότι ΜΜΕ υπάρχουν σ' όλο το φάσμα της οικονομίας καλύπτοντας και αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες, εντούτοις φαίνεται ότι διάφοροι ευρείς κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζουν διαφορετικά μεταξύ τους πλεονεκτήματα. Σ' αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στα διάφορα χαρακτηριστικά των επί μέρους αυτών γενικών κλάδων επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να προκύψουν σαφέστερα οι δυνατότητες που προσφέρονται από τους κλάδους αυτούς.

2. Κατηγορίες επιχειρηματικών κλάδων

2.1 Μεταποίηση

Στη μεταποίηση γίνεται μετατροπή πρώτων υλών σε προϊόντα.

Τα προϊόντα αυτά μπορεί να πωληθούν ακολούθως σε μια άλλη μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν σαν πρώτες ύλες ή σαν πρώτη ύλη για περαιτέρω δημιουργία άλλου προϊόντος.

Εξάλλου, τα προϊόντα αυτά μπορούν επίσης να πωληθούν χωρίς καμιά περαιτέρω επεξεργασία ή αλλαγή σε χονδρεμπόρους, λιανεμπόρους, ή ακόμη κατευθείαν και στους καταναλωτές.

Έχει διαπιστωθεί ότι παντού οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέραμε. Αυτό βέβαια είναι φυσικό, διότι, στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων η επένδυση μεταξύ άλλων και για

μηχανικό και λοιπό τεχνολογικό εξοπλισμό είναι μεγαλύτερη στις μεταποιητικές μονάδες. Άρα ήδη από την αρχή χρειάζονται πολύ μεγαλύτερα κεφάλαια για να αρχίσει μια τέτοια επιχείρηση και να εξασφαλίσει όχι μόνο το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και τις πρώτες ύλες και ακόμη τις εγκαταστάσεις. Παρότι όμως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες, από άποψη αριθμού απασχολούμενων ή και επενδυμένων κεφαλαίων, εντούτοις δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκουμε μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε κλάδους που προσφέρονται για καινοτομήσεις όπως π.χ. χημική βιομηχανία, ηλεκτρονικά και παιχνίδια.

Βέβαια λόγω του μεγαλύτερου επενδυμένου κεφαλαίου, και οι κίνδυνοι που διατρέχει μια τέτοια επιχείρηση είναι μεγαλύτεροι σε σχέση με τους κινδύνους για απώλεια κεφαλαίου που έχει μια χονδρεμπορική, λιανεμπορική ή επιχείρηση υπηρεσιών. Το ίδιο βέβαια συμβαίνει με τις δυνατότητες οικονομικών αποτελεσμάτων, δηλαδή και οι δυνατότητες για κέρδη είναι σε πολλές περιπτώσεις μεγαλύτερες στην κατηγορία αυτή. Έτσι έχουμε αρκετές περιπτώσεις μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων που έχουν απόδοση κεφαλαίου περισσότερο από 20%. Τέτοια πάντως υψηλά ποσοστά βρίσκουμε κυρίως σε κλάδους όπου η δημιουργία νέων ιδεών είναι συνηθέστερη και σε επιχειρήσεις που αναμένουν και προκαλούν τις αλλαγές. Αντίθετα υπάρχουν άλλες κατηγορίες μεταποιητικών δραστηριοτήτων, οι οποίες θεωρούνται πιο παραδοσιακές επειδή δεν δίνουν τόσες δυνατότητες καινοτομήσεων ή όπου οι καινοτομήσεις δεν είναι τόσο συχνές.

Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν οι φούρνοι οι οποίοι συνήθως αποτελούν οριακές επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες μόλις και βγάζουν τα έξοδά τους. Δεν σημαίνει βέβαια αυτό ότι δεν υπάρχουν και σε τέτοιες παραδοσιακές κατηγορίες μεταποιητικών επιχειρήσεων οι δυνατότητες για καινοτομία. Έχουμε μάλιστα κάποιες έστω λιγότες

περιπτώσεις όπου άτομα με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα εισήλθαν ακριβώς σ' αυτές τις παραδοσιακές δραστηριότητες επειδή τις θεώρησαν ώριμες για αλλαγές και τελικά πέτυχαν στη δραστηριότητά τους, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες κάποιας ειδικής κατηγορίας πελατών έστω και σχετικά μικρής, η οποία προηγουμένως δεν ήταν δυνατό να εξυπηρετηθεί ή εξυπηρετείτο πλημμελώς από τις υπάρχουσες και καθιερωμένες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Γενικά αναφερόμενοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες πιθανότητες προσφέρουν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα τις μικρότερες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις.

Και πως τότε μπορούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό των μικροτέρων εφ' όσον εκείνες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα για αναζήτηση ευκαιριών και δημιουργία καινοτομιών;

Η παραδοσιακή στρατηγική των μεγάλων επιχειρήσεων ως προς το θέμα αυτό είναι να έχουν ειδικά τμήματα μερικές από αυτές ή ειδικά άτομα, τα οποία έχουν σαν καθήκον να αναζητούν μικρές και καινοτομικές επιχειρήσεις με τις οποίες είτε συνεργάζονται στενά και προσφέρουν τα αναγκαία χρηματικά μέσα για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση των καινοτομιών τους, δημιουργώντας νέες κοινές επιχειρήσεις ή αγοράζοντας ένα τμήμα της ήδη υπάρχουσας, είτε αγοράζοντας εξ ολοκλήρου την υπάρχουσα μικρή επιχείρηση.

Η εξαγορά των μικρών επιτυχημένων επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει γίνει της μόδας σε χώρες όπως οι ΗΠΑ. Φαίνεται ότι και για τις δύο πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι ωφέλιμη. Η μεν μεγάλη επιχείρηση επενδύει έτσι επικερδώς τα χρηματοοικονομικά της διαθέσιμα μέσα και μπαίνει ενδεχομένως σε νέους και διαφοροποιημένους τομείς δραστηριότητας, ο δε μικρός επιχειρηματίας με την πώληση της επιτυχημένης επιχειρήσεώς του έχει ενδεχομένως την δυνατότητα να αποσυρθεί από την ενεργό δράση εάν θέλει να

συνταξιοδοτηθεί ή να δημιουργήσει ένα μεγάλο κέρδος από την μέχρι δραστηριότητά του και να μπει σ' άλλους τομείς ή να εφαρμόσει καινούργιες ιδέες τις οποίες έχει.

Φαίνεται όμως ότι παρ' ότι για τις δύο πλευρές αυτές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι επικερδής, τέτοιες εξαγορές ιδιαίτερα αν αυτές είναι πολύ συχνές δεν φαίνεται να εξυπηρετούν το ευρύ κοινωνικό σύνολο και ιδιαίτερα τον καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει διότι με την εξαγορά πολλών μικρών και καινοτομικών μονάδων ελαττώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου και η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται προς το κοινό αλλά και η προσπάθεια των ανταγωνιζομένων μεταξύ τους μονάδων να βρουν καινούργιους τρόπους ικανοποιήσεως των αναγκών των καταναλωτών, πράγμα το οποίο σημαίνει ελάττωση των καινοτομικών προσπαθειών γενικότερα της αγοράς.

2.2. Χονδρεμπόριο

Οι χονδρέμποροι είναι μεσάζοντες μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανοπωλητών, που αγοράζουν προϊόντα από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τα αποθηκεύουν και μετά τα πουλούν είτε σε λιανοπωλητές είτε κατ' ευθείαν στους καταναλωτές.

Άσχετο πόσα και ποιά είναι τα στάδια, από τα οποία περνάει το προϊόν μέχρι να φτάσει από τη μεταποιητική επιχείρηση στον καταναλωτή, τα προϊόντα παραμένουν αμετάβλητα από απόψεως μορφής. Αποκτά όμως μέσα από τη σειρά αυτή των μεταπωλήσεων, αξία τόπου και χρόνου λόγω της μεταφοράς στον τόπο που είναι αναγκαίο το προϊόν, παραδόσεως του στον χρήστη, εκεί που το χρειάζεται και ακόμη μέσω πιστωτικών διευκολύνσεων προς τους χρήστες.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρεμπόρους που αγοράζουν οπωρολαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν για μεταπώληση σε έναν ευρύ αριθμό οπωροπωλών ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φθάσει μόνος του, κυρίως στην περίπτωση που η χονδρεμπορική αυτή επιχείρηση αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών και διαφόρων αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή αυτή σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων.

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι ΜΜΕ. Σ' ορισμένες χώρες μάλιστα στον κλάδο αυτών των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου των απασχολούμενων, δηλαδή οι ΜΜΕ κυριαρχούν έντονα στο χονδρεμπόριο.

Ενας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου είναι ότι 100 άτομα στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις είναι πολλά άτομα διότι συνήθως στο χονδρεμπόριο ο κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων απ' ότι στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.

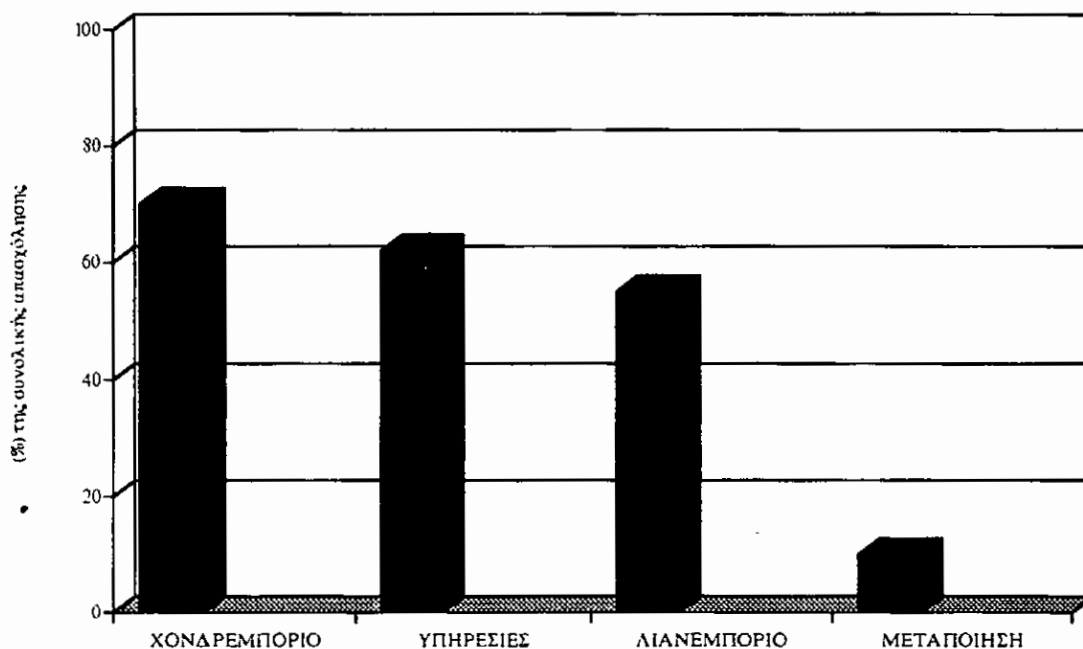
Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν όχι μόνο λίγους σχετικά εργαζόμενους αλλά και λίγους πελάτες, και οι πελάτες αυτοί αγοράζουν συνήθως μεγάλες ποσότητες και κάνουν επανειλημμένες αγορές.

Οι επιχειρηματίες που εισέρχονται στο χονδρεμπόριο είναι επιτυχημένοι όταν έχουν μακρά εμπειρία από τον κλάδο τους και αρκετές και βαθιές γνώσεις γύρω από το αντικείμενό τους.

Πράγματι παίρνει αρκετό χρόνο να μνηθεί κανείς στις μεθόδους, στους ελιγμούς και στα προβλήματα των διαπραγματεύσεων με στόχο χαμηλές τιμές αγορών, όπως χρειάζεται και μεγάλος χρόνος για ανάπτυξη εμπειρίας στην απόσπαση της εμπιστοσύνης των λιανοπωλητών και στην πρόβλεψη των αναγκών τους.

Το συνηθέστερο πρόβλημα των χονδρεμπόρων είναι ότι προσπαθούν “να καλμάρουν” τους πελάτες, τους λιανοπωλητές που δεν έχουν ικανοποιηθεί από τις παραδόσεις προϊόντων που έχουν παραγγείλει ή “κυνηγούν” τους προμηθευτές που δεν έχουν παραδώσει στην ώρα τους. Παρά το “τρέξιμο” λίγοι είναι οι επιχειρηματίες που επιτυγχάνουν στο χονδρεμπόριο καινοτομίες.

Το σχήμα 1 δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν όχι μόνο στο χονδρεμπόριο αλλά και σ’ ένα αρκετό βαθμό και στις υπηρεσίες και στο λιανεμπόριο. Αντίθετα οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 20% της συνολικής απασχόλησεως στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 1: Απασχόληση στις ΜΜΕ κατά κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Επεξήγηση: Οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν τη πλειοψηφία (άνω του 50%) της συνολικής απασχόλησεως στους κλάδους του χονδρεμπορίου, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

2.3 Λιανεμπόριο

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα είτε από χονδρεμπορικές είτε από μεταποιητικές και τα μεταπωλούν σε καταναλωτές, όπως προσωπική φροντίδα, πιστωτικές διευκολύνσεις και ευρεία ποικιλία ομοειδών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προϊόντων για ικανοποίηση διαφόρων αναγκών.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα μεγάλα καταστήματα που πουλούν προς τους καταναλωτές πολλά και διάφορα προϊόντα που φθάνουν από οδοντόπαστες, ρούχα, έπιπλα, καλλυντικά, ηλεκτρικές συσκευές και διάφορα άλλα προϊόντα.

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 1, οι ΜΜΕ με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν άνω του 50% όλων των απασχολούμενων και στο λιανεμπόριο. Μάλιστα οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές απασχολούν λιγότερους από 5 εργαζόμενους. Επί πλέον υπάρχουν εκατοντάδες διαφορετικών ειδών λιανεμπόρων όπως π.χ. μεγάλα καταστήματα, εκθέσεις αυτοκινήτων κλπ.

Μερικοί επιχειρηματίες τα καταφέρουν πολύ καλά στο λιανεμπόριο ιδιαίτερα εκείνοι που καινοτομούν σε κάποιο τομέα της δραστηριότητάς τους. Πάντως υπάρχει λίγο περιθώριο για καινοτομήσεις στο λιανεμπόριο.

Τα ειδικά καταστήματα είναι ιδιαιτέρως ελκυστικά στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου επειδή τους επιτρέπουν να εστιάζουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν σ' ένα στενό τμήμα της αγοράς το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγιστούς πόρους τους να καλύψουν ένα ευρύ στόχο/τμήμα της αγοράς. Μερικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον τομέα του λιανεμπορίου με την πρόθεση όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και αν είναι δυνατό να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραχώρησης

(Franchising) με την οποία οι επιχειρηματίες αυτοί αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφάλαια στη δραστηριότητα αυτή.

2.4 Υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών δεν ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά πουλούν προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες σε μεταποιητικές επιχειρήσεις, χονδρεμπορικές και λιανεμπορικές όπως επίσης και στους καταναλωτές.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι δυσκολότερο να δημιουργηθούν γιατί προϋποθέτουν χρήση και διαχείριση περισσότερων από τα παρακάτω στοιχεία, όπως προσωπικό, μηχανολογικό εξοπλισμό, οικονομικών μέσων και πρώτων υλών. Ενώ στις επιχειρήσεις των υπηρεσιών συμβαίνει το αντίθετο και γι' αυτό το λόγο είναι ευκολότερο να λειτουργήσουν.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι για να φτιάξει κανείς ένα προϊόν σαν την οδοντόπαστα π.χ. θα πρέπει να επενδύσει όχι μόνο σε προσωπικό και σε πληροφορίες ή γνώσεις αλλά ακόμη και σε πρώτες ύλες και μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ ένας φοροτεχνικός για την εξυπηρέτηση των πελατών του χρειάζεται να επενδύσει μόνο στην εκπαίδευσή του και ενδεχομένως σε ορισμένα βιβλία ή περιοδικά.

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών είναι η ευκολότερη κατηγορία απ' όσες έχουμε αναφέρει, για να εισέλθει κάποιος νέος επιχειρηματίας και αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη κατηγορία στην σημερινή οικονομία.

Μάλιστα στις πλέον ανεπτυγμένες οικονομίες του κόσμου το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστό μεγαλύτερο από τη δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή, δηλαδή από τη γεωργία και τη μεταποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και η ελληνική οικονομία παρ' ότι δεν έχει φτάσει στο επίπεδο ανάπτυξεως των πολύ

προηγμένων χωρών όπως Βόρειος Αμερική, Ιαπωνία κλπ. εντούτοις παρουσιάζει το φαινόμενο αυτό της μεγάλης αυξήσεως του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα δηλαδή η ελληνική οικονομία τείνει να φτάσει στην μεταβιομηχανική φάση χωρίς ουσιαστικά να έχει περάσει από το πραγματικό βιομηχανικό στάδιο.

Φαίνεται ότι οι υπηρεσίες ασκούν μια μαγνητική έλξη στους επιχειρηματίες και σε αντίθεση με το λιανεμπόριο οι υπηρεσίες είναι πολύ πιο πρόσφορες για καινοτομήσεις. Ακόμη είναι οι υπηρεσίες η κατηγορία εκείνη επιχειρηματικής δραστηριότητας που προσφέρει στους επιχειρηματίες την υψηλότερη απόδοση επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου μέσα στη μονάδα του χρόνου. Στον τομέα των υπηρεσιών ακόμη και ένα άτομο μόνο του χωρίς συνεργασία μπορεί να προσφέρει τις εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες του, σε τομείς όπως λ.χ. στα νομικά, λογιστική, συμβουλές επιχειρήσεων και των Η/Υ.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν πολύ μικρό κίνδυνο για την επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις προέρχεται από τους ίδιους τους καταναλωτές που αντί να προσφύγουν στις επιχειρήσεις αυτές ενδέχεται να αναλάβουν οι ίδιοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα κομμωτήρια τα οποία υφίστανται τον ανταγωνισμό από τις γυναίκες ή τα καθαριστήρια επίσης από τις νοικοκυρές. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι μικρές αυτές επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών έχουν την δυνατότητα να βρουν ένα τρόπο να αποφύγουν τον ανταγωνισμό των καταναλωτών π.χ. τα κομμωτήρια μπορούν να δημιουργήσουν τέτοιους τύπους κομμώσεων που είναι πολύ δύσκολο να τους μιμηθεί ή να τους παράγουν οι πελάτισσες.

Στον τομέα των υπηρεσιών πρέπει να περιλάβουμε και εκείνες που προσφέρονται από επιχειρήσεις μεταφορών, υδρεύσεως, τραπεζών, ασφαλειών κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Ορισμός του περιβάλλοντος

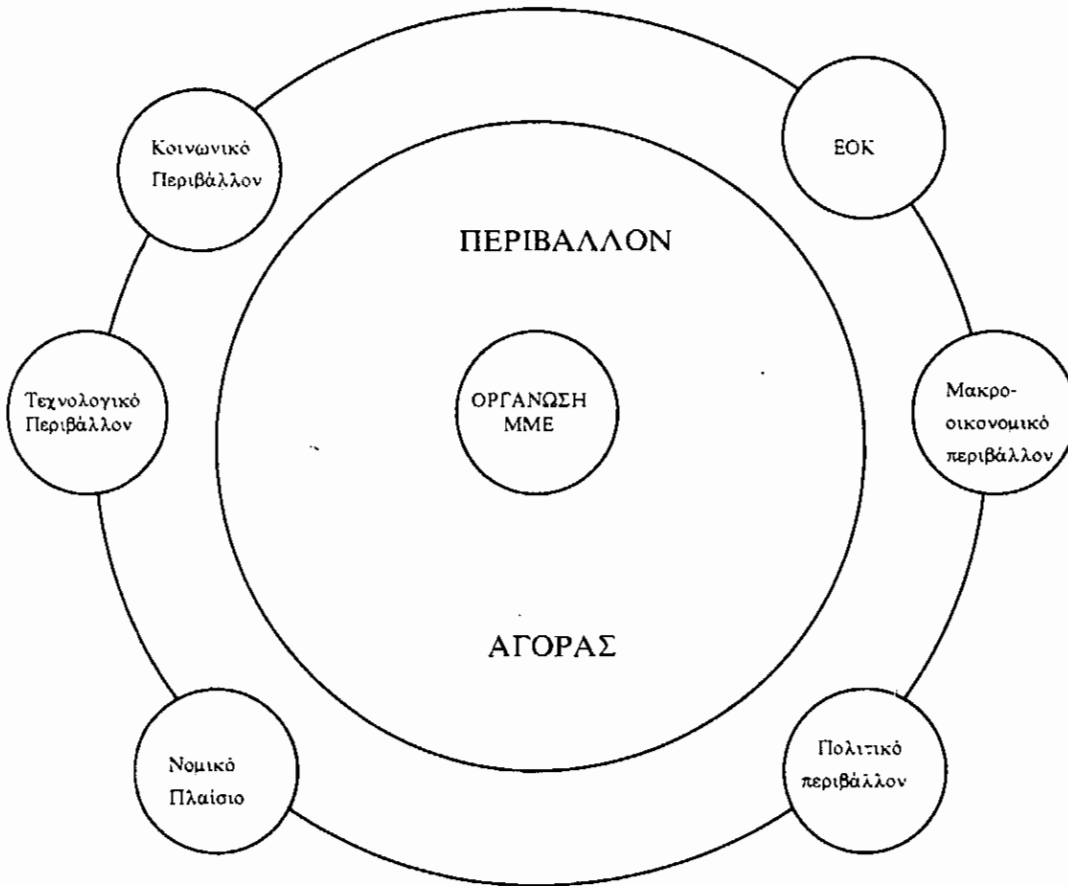
Προκειμένου να αποφασιστεί η στρατηγική της διοίκησης που θα αναπτύξει μια ΜΜΕ πρέπει να εξεταστεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται η μονάδα αυτή καθώς και οι επιδράσεις που θα δεχτεί από το περιβάλλον.

Αλλά τι ακριβώς εννοούμε με την έννοια “περιβάλλον”; Θα μπορούσαμε να το ορίσουμε σαν το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων και οντοτήτων τα οποία προσδίνουν σχετική δύναμη σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης.

Ο ορισμός αυτός αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

- α) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια Εθνική οικονομία.
- β) Το μακρο-οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας.
- γ) Το πολιτικό περιβάλλον.
- δ) Το νομικό περιβάλλον.
- ε) Το τεχνολογικό περιβάλλον.
- στ) Το κοινωνικό περιβάλλον που δημιουργείται από τους παραπάνω παράγοντες.
- ζ) Το περιβάλλον της “αγοράς”.
- η) Η οργάνωση της ΜΜΕ σε συνάρτηση με το περιβάλλον μέσα από το οποίο κινείται αυτή.

Το παρακάτω διάγραμμα μας δίνει μια παραστατική εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.



Διάγραμμα 2: Το περιβάλλον της ΜΜΕ

Σχολιάζοντας κάθε ένα από τους παραπάνω παράγοντες θα μπορούσαμε ευκολότερα να αντιληφθούμε τη σπουδαιότητα και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

2. Η εθνική οικονομία

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια εθνική οικονομία δημιουργήθηκε από το αίσθημα του απομονωτισμού.

Αποτελεί το πλαίσιο κανόνων και συμφωνιών διεθνούς επιπέδου οι οποίοι δεσμεύουν την οικονομία και την κατευθύνουν προς ένα ορισμένο επίπεδο. Το σημείο της σύγκλισης των οικονομιών των χωρών-μελών της

κοινότητας που την αποτελούν. Πιο συγκεκριμένα στον Ελλαδικό χώρο, η συμφωνία σύνδεσης της χώρας με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) αποτελεί την αρχή της προσπάθειας σύγκλισης της Ελληνικής οικονομίας με τις οικονομίες των υπολοίπων 11 χωρών της Κοινότητας. Μέρος της προσπάθειας αυτής αποτελούν π.χ. τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ), οι διάφορες επιδοτήσεις γεωργικών προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε η ελληνική οικονομία να προσαρμοστεί στα επίπεδα των υπολοίπων χωρών-μελών. Είναι φυσικό η προσπάθεια αυτή της εναρμόνισης των οικονομιών να επηρεάζει και τη ΜΜΕ και ιδιαίτερα τη δομή αυτής, καθώς και την ποιότητα των εργασιών της π.χ. η τυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών είναι μία από τις μεταβλητές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγική δομή της επιχείρησης.

3. Μακρό-οικονομικό περιβάλλον

Με την έννοια του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος εννοούμε την οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η κάθε χώρα. Οι πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς, ο ρυθμός της ανεργίας, ο μέσος όρος αμοιβών των παραγωγικών συντελεστών, ο τιμάρριθμος καταναλωτή, το εθνικό προϊόν σε συνάρτηση με το εθνικό εισόδημα και η κατανομή αυτού αποτελούν μερικές μεταβλητές της οικονομίας τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η ΜΜΕ. Άλλες μεταβλητές είναι οι εναλλαγές στην παραγωγικότητα εργασίας, η οικονομική ανάπτυξη, το κόστος προμήθειας πρώτων υλών που αποτελεί παράγοντα εξαιρετικά ενδιαφέρον για την ελληνική πραγματικότητα, σε σχέση με την ισοτιμία του εθνικού νομίσματος με ξένα νομίσματα στα οποία πραγματοποιούνται οι εμπορικές συναλλαγές της χώρας π.χ. δολάρια ΗΠΑ.

Η Ελληνική οικονομία εισάγει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί. Το κόστος εισαγωγής προσδιορίζεται βασικά από

τους δύο παραπάνω παράγοντες δηλαδή την τιμή πωλήσεως των πρώτων υλών FOB (στην χώρα εξαγωγής) και στην ισοτιμία της Δραχμής-Δολλαρίου ΗΠΑ ή άλλων ξένων νομισμάτων. Αυξητική πορεία της ισοτιμίας αυτής μπορεί να επιφέρει μια αύξηση στο κόστος παραγωγής των αγαθών με αποτέλεσμα την τελική αύξηση της τιμής πώλησής του.

Τρόποι αντιμετώπισης, βραχυχρόνια, μιας τέτοιας κατάστασης είναι η δημιουργία αποθέματος πρώτων υλών, η οποία όμως, προϋποθέτει μια ταμειακή ρευστότητα στην ΜΜΕ που σε πολλές περιπτώσεις είναι προβληματική.

4. Πολιτικό περιβάλλον

Ένας άλλος παράγοντας που αποτελεί μέρος του οικονομικού περιβάλλοντος είναι το πολιτικό περιβάλλον το οποίο βρίσκεται σε συνάρτηση με το πολιτικο-οικονομικό καθεστώς της χώρας. Μέσα σε αυτό το πολιτικό περιβάλλον οφείλει να δράσει και η ΜΜΕ. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να προσαρμοστεί σ' αυτό για να επιβιώσει.

Το πολιτικό περιβάλλον περιέχει στα πλαίσιά του και το νομοθετικό περιβάλλον δηλ. το γραπτό δίκαιο στο οποίο οφείλει προσαρμογή και υποταγή. Δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς να εφαρμόσει τους νόμους του κράτους. Μα και έχει συμφέρον να τους εφαρμόσει π.χ. μέτρα προστασίας της εθνικής παραγωγής, δασμολογικές διευκολύνσεις, επιδοτήσεις και χαριστικές χρηματοδοτήσεις, φορολογικές απαλλαγές, νόμοι για κίνητρα που ενισχύουν τις επιχειρήσεις, για να τις ωθήσουν σε νέες επενδύσεις κλπ. Εργατικοί νόμοι που προστατεύουν την Εργασία, Νόμοι για τις Κοινωνικές ασφαλίσεις.

Γενικά μπορεί να πει κανείς, γράφει ο Καθ. Αγγ. Αγγελόπουλος, στις χώρες όπου ο ιδιωτικός τομέας δράσης αποτελεί τη βάση της ανάπτυξης και της οικονομικής λειτουργίας, όπου τα μέσα παραγωγής ανήκουν στους

ιδιώτες, το κράτος οφείλει να λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα που μπορεί να διευκολύνουν και να τονώσουν την ιδιωτική οικονομία. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι φορολογική, η πιστωτική και η νομισματική πολιτική, τα διάφορα κίνητρα και τα μέτρα επιδότησης κλπ.

Διαχωρίζοντας το σημείο μέχρι το οποίο φθάνει το κράτος της κοινωνικής πρόνοιας και του κρατικού παρεμβατισμού και που ακριβώς αρχίζει και τελειώνει η ιδιωτική πρωτοβουλία. Η κοινωνία μας είναι μια πλουραλιστική κοινωνία οικονομίας και ιδεών μέσα στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και στην Ευρωπαϊκή Ένωση και οι κυβερνήσεις των χωρών-μελών όσο και οι οικονομικές μονάδες που επιβιώνουν σ' αυτές οφείλουν ν' αντιληφθούν το γεγονός αυτό και να το κάνουν τρόπο ζωής. Αυτό σημαίνει ότι στην κοινωνία μας υπάρχουν ημιαυτόνομες και αυτόνομες ομάδες οι οποίες εξασκούν όλο και μεγαλύτερη πίεση προς την κατεύθυνση της κοινωνικής δικαιοσύνης και διανομής πόρων και αγαθών.

Επίσης όλο και περισσότερες ομάδες αντιλαμβάνονται πως να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους και τους υπάρχοντες νόμους προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Αυτές οι διαφορετικές τάσεις οφείλουν να συναντηθούν σ' ένα σημείο που είναι όχι η καταστροφή της ισορροπίας που υπάρχει, αλλά η δημιουργία μιας ποιοτικά βελτιωμένης οικονομικής ζωής.

Η απεργία για την απεργία είναι καταστροφική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Η απεργία όμως για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας παραδείγματος χάριν, είναι επικοδομητική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση, που πιθανόν βραχυχρόνια να επιβαρυνθεί το κόστος προσαρμογής στις νέες τεχνολογικές ή διοικητικές συνθήκες αλλά μακροχρόνια θα αυξήσει την παραγωγικότητα μειώνοντας το κόστος παραγωγής ή γενικών εξόδων διοίκησης με αποτέλεσμα τη μείωση της τιμής πώλησης των προϊόντων της με επακόλουθα αφ' ενός μεν την αύξηση του κύκλου εργασιών της, αφ' ετέρου δε, την ικανοποίηση των

καταναλωτών και την ανάλογη συμβολή της στην προσπάθεια μείωσης του πληθωρισμού.

5. Νομικό περιβάλλον

Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η ΜΜΕ είναι ένας χαρακτηριστικός παράγοντας όχι μόνο εκσυγχρόνισης της δομής του περιβάλλοντος αλλά και αυτής της ίδιας της επιχείρησης. Η χρησιμότητα του νομικού αυτού πλαισίου είναι δεκτή αφού η δημιουργία του νομικού πλαισίου δημιουργείται για την προστασία τόσο των κοινωνικών ομάδων π.χ. καταναλωτών, προμηθευτών κλπ. όσο και της ίδιας της οικονομικής μονάδας.

6. Τεχνολογικό περιβάλλον

Περιλαμβάνει την τεχνολογία σε θέματα παραγωγής όσο και διοίκησης. Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή νέας τεχνολογίας, που αποκαλείται διαδικασία νεωτερισμού και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση, που αποκαλείται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας.

Στην εποχή μας είναι διάχυτη η αντίληψη της τρίτης τεχνολογικής επανάστασης που επιτελείται μέρα με τη μέρα σε τομείς επαναστατικούς όπως η βιοτεχνολογία, η πληροφορική κλπ. Τομείς που πριν μερικές δεκάδες χρόνια ήταν παντελώς άγνωστοι σήμερα καταλαμβάνουν όλο και μεγαλύτερο μέρος στην παραγωγική ζωή του τόπου.

Πλεονεκτήματα της τεχνικής προόδου θεωρούνται: η αύξηση της παραγωγικότητας, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η ελάττωση της

εξάρτησης από την φύση, η τελειότητα στην παραγωγή και η διάδοση του πολιτισμού.

7. Κοινωνικό περιβάλλον

Κοινωνικό περιβάλλον είναι το εξωτερικό υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος. Η επιχείρηση σαν ανοικτό παραγωγικό σύστημα σαν μια παραγωγική κοινωνική ομάδα οφείλει να προσαρμοστεί στο δοσμένο κοινωνικό περιβάλλον της, για να επιβιώσει.

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, από άποψη ηλικίας, επαγγέλματος, γεωγραφικής κατανομής του πληθυσμού καθώς και τις αλλαγές που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής και την ψυχοσύνθεση των μελών της κοινωνίας.

8. Περιβάλλον αγοράς

Το περιβάλλον αγοράς είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει άμεσα την υπόσταση της ΜΜΕ κι αυτό γιατί έρχεται σε άμεση επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Περιλαμβάνει έξι τουλάχιστον επιμέρους παράγοντες:

1. Προμηθευτές πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, μηχανολογικού εξοπλισμού, συμβούλων και γενικά πληροφοριών.
2. Πιστωτικοί οργανισμοί όπως Τράπεζες, Χρηματιστήριο κλπ.
3. Μέσα ενημέρωσης όπως εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο καθώς και άλλα μέσα ενημέρωσης.
4. Ανταγωνιστές, είναι αυτοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα αλλά συγχρόνως κι αυτοί που παράγουν υποκατάστατα των βασικών προϊόντων. Η ΜΜΕ έχει ν' αντιμετωπίσει όχι μόνο μια ανταγωνιστική επιχείρηση του

ίδιου μεγέθους της αλλά συγχρόνως και μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τόσο την διοικητική υποδομή όσο και την οικονομική να καταλάβουν ένα μεγάλο μέρος της αγοράς εξωστρακίζοντας τα προϊόντα της ΜΜΕ.

5. Καταναλωτές προς τους οποίους απευθύνεται με τα προϊόντα της η ΜΜΕ. Οι καταναλωτές μπορούν να χωριστούν σε ομάδες όπως:

α) Καταναλωτές οι οποίοι είναι οι τελευταίοι χρήστες του προϊόντος.

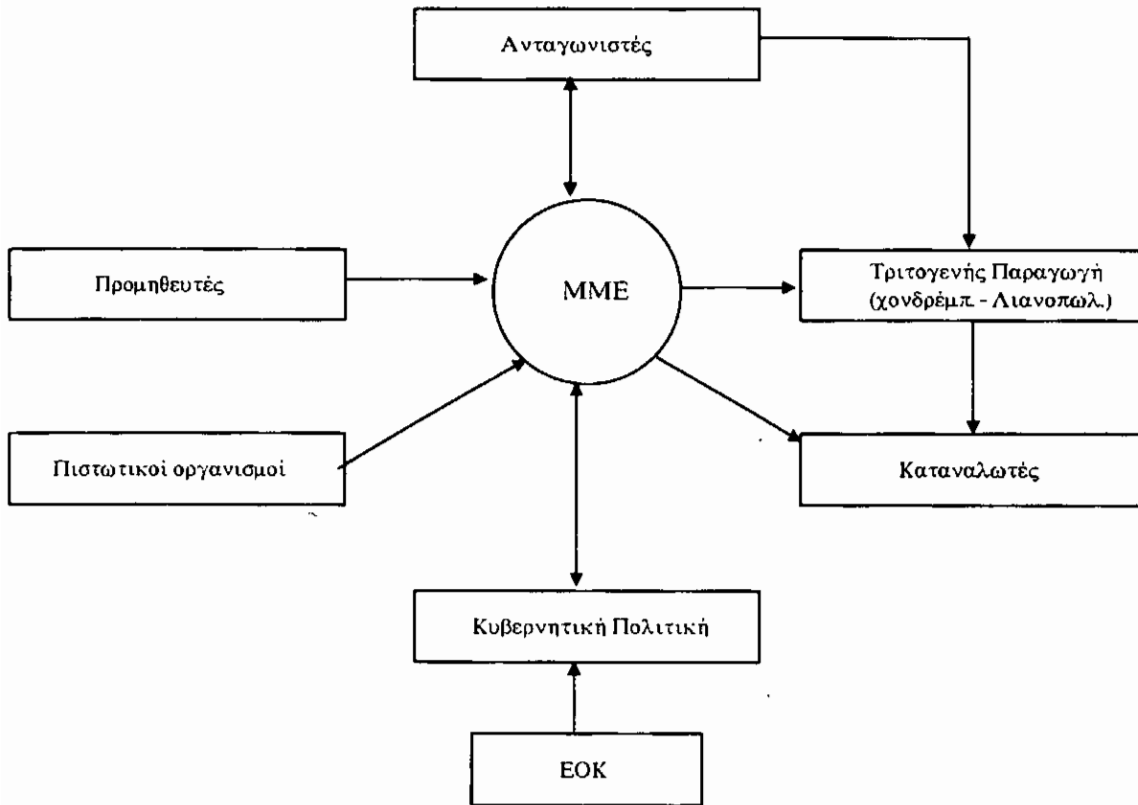
β) Βιομηχανικοί καταναλωτές οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν της ΜΜΕ άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή άλλων προϊόντων.

γ) Χονδρέμποροι ή λιανέμποροι που χρησιμοποιούν το προϊόν για μεταπώληση.

δ) Διάφορα ιδρύματα, όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, σχολεία κ.α. που αγοράζουν προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες για ίδια χρήση ή για εξυπηρέτηση των πελατών τους.

ε) Η τοπική αυτοδιοίκηση και οι κρατικές υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα τους και προμηθεύονται προϊόντα για χάρη του κοινωνικού συνόλου.

Το διάγραμμα 5 δίνει μια δυναμική μορφή της επιρροής του περιβάλλοντος στην ΜΜΕ.



Διάγραμμα 3 Επιρροές του περιβάλλοντος στην MME

Όπως παρουσιάζεται από το διάγραμμα οι προμηθευτές, πιστωτικοί οργανισμοί (Τράπεζες κλπ.), η κυβερνητική πολιτική, καθώς και η πολιτική της ΕΟΚ και αυτή των ανταγωνιστών επηρεάζει άμεσα την MME. Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι η MME να καθορίζει μια τέτοια πολιτική η οποία να επηρεάζει την τριτογενή παραγωγική διαδικασία (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο) και μέσω αυτής τους καταναλωτές, ή ακόμα και να επηρεάζει κατ' ευθείαν τους καταναλωτές.

9. Αλλαγές στο περιβάλλον και οι επιδράσεις αυτού στην MME

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το περιβάλλον δεν είναι μια έννοια στατική αλλά δυναμική.

Η διοίκηση της MME και ιδιαίτερα ο επιχειρηματίας διαρκώς ασχολείται με αλλαγές προκειμένου να αντιμετωπίσει τις μεταβολές της

αγοράς και των καταναλωτών με δυναμικό τρόπο δίνοντας λύσεις σε κάθε πρόβλημα μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια.

Δυο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος:

1) Η ταχύτητα και η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται οι αλλαγές.

2) Η οργανωτική δομή την οποία θα πρέπει τουλάχιστον να έχει η ΜΜΕ για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

Αναλύοντας αυτά τα χαρακτηριστικά των περιβαντολογικών αλλαγών θα μπορούσαμε να πούμε σε σχέση με το πρώτο ότι:

Η ταχύτητα των εναλλαγών συχνά είναι δύσκολο ν' αντιμετωπιστεί. Π.χ. η ταχύτητα των τεχνολογικών μεταβολών παρουσιάζει το πρόβλημα της τεχνολογικής παλαιώσης του μηχανολογικού εξοπλισμού πριν επιτευχθεί η οικονομική απόσβεση των υπόψη μηχανημάτων. Σε αυτή την περίπτωση πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την λύση του προβλήματος. Οι όροι χρηματοδότησης, το μέγεθος της αγοράς αλλά ακόμα και οι καταναλωτικές συνήθειες είναι μερικές μεταβλητές που θα βοηθήσουν στη σωστή λύση του προβλήματος για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

Όσο τώρα αφορά το δεύτερο την οργανωτική δομή της ΜΜΕ η έγκαιρη κατανόηση των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον επιδρά σαν σήμα κινδύνου για την ΜΜΕ προκειμένου ν' αλλάξει έγκαιρα η στρατηγική της. Το ν' αλλάζει η στρατηγική της ΜΜΕ έγκαιρα εξαρτάται από την ευλυγισία προσαρμογής και ευαισθησία που παρουσιάζει στη δομή λήψεως επιχειρηματικών αποφάσεων.

Κατά πόσο αυτή η διαδικασία εξαρτάται από την οργανωτική δομή της ΜΜΕ είναι ένα γεγονός που η ίδια οργάνωση της ΜΜΕ μπορεί να επιλύσει προσαρμοζόμενη ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες αγοράς.

Οπωσδήποτε η παρουσιαζόμενη εναλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης και η προσαρμογή σ' αυτές εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες:

α) Από την εξελικτική πορεία των σκοπών που έχει θέσει η ΜΜΕ.

β) Από την προσαρμογή της οργανωτικής δομής και της στρατηγικής που ακολουθεί ή μπορεί ν' ακολουθήσει η ΜΜΕ.

γ) Από την δυνατότητα επιλογής εφαρμοσμένης πολιτικής δεδομένου ότι δεν πρέπει να παραβλέπουμε τις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση και να διαφοροποιούμε τις ανάγκες μας όχι ανάλογα με το τι πρέπει να γίνει αλλά με το τι μπορεί να γίνει.

10. Ισορροπία περιβάλλοντος

Η έννοια της "ισορροπίας του περιβάλλοντος" έχει άμεση σχέση με την έννοια της αλληλοεπίδρασης παραγόντων όπως: κυβέρνηση, επιχείρηση, εργατικά σωματεία, πιστωτικά ιδρύματα και άλλες ομάδες οι οποίες συμμετέχουν και επιδρούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Είναι γεγονός ότι η πολιτεία και επιχείρηση βρίσκονταν σε μια ανταγωνιστική κατάσταση παλαιότερα προσπαθώντας η μια πλευρά να επιβληθεί στην άλλη. Η κατάσταση αυτή σε πολλά σημεία παραμένει η ίδια και σε άλλε επέρχεται μια μεταβολή.

Αυτές οι μεταβολές αρχίζουν να φέρνουν τις δυο πλευρές σε μια συνεργασία μεταξύ τους. Και οι δύο πλευρές, οφείλουν να καταλάβουν ότι η μια συμπληρώνει την άλλη και οφείλουν να συνεργαστούν προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό, την αυτοδύναμη οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Η επιχείρηση οφείλει να αποδεκτεί τον κοινωνικό της ρόλο σαν ένα από τους σκοπούς της ενώ η πολιτεία οφείλει να αντιμετωπίσει την

μεμονωμένη επιχείρηση σαν ένα μοχλό της προσπάθειας οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα (υλικά και υπηρεσίες), απασχολούν εργαζόμενους, πληρώνουν φόρους και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και απασχόληση του εθνικού ανθρωπίνου δυναμικού. Στην χώρα μας περίπου το 90% του ανθρωπίνου δυναμικού απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα, ποσοστό το οποίο δεν πρέπει να παραγνωρίζεται.

Η επιχείρηση αποτελεί κύτταρο της οικονομίας μιας χώρας, παίρνει πρώτες ύλες και αποδίδει στην οικονομία τα τελικά προϊόντα της. Για να το πετύχει αυτό η επιχείρηση απασχολεί εργαζόμενους και μέσω αυτής της απασχόλησης συμβάλλει στον καταναλωτισμό.

Μια αύξηση στον αριθμό των επιχειρηματικών μονάδων θα συμβάλλει στην μείωση του προβλήματος των ανέργων.

Δύο κυρίως νέοι ρόλοι εμφανίζονται στην επιχειρηματική μονάδα μέσω των κοινωνικών αλλαγών και των φιλοδοξιών που πηγάζουν απ' αυτές.

α) Η ΜΜΕ είναι ο μοχλός της κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας.

β) Η ΜΜΕ προορισμό έχει την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

Κάθε μορφή επιχειρήσεων (ιδιωτικές-κρατικές), οφείλουν να προσδιορίσουν τον ρόλο τον οποίο μπορούν να διαδραματίσουν στην επίτευξη της ισορροπίας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος την οποία (ισορροπία) τόσο ανάγκη έχει η ΜΜΕ και μέσω αυτής η επίτευξη του σκοπού της αυτοδύναμης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δούνε καθαρά τι είναι σωστότερο στην προσπάθειά τους:

α) Να αποκτήσουν υπευθυνότητα για την αξία και την χρησιμοποίηση του εργατικού δυναμικού που απασχολούν.

β) Τη δυνατότητά τους να συμπεριφέρονται σαν “καλοί” πολίτες στα κοινά της χώρας.

γ) Να επιδείξουν δυναμικά τον ρόλο που είναι διατεθειμένες να διαδραματίσουν.

Η ιδεολογία ότι η επιχείρηση αποσκοπεί μόνο στην εξυπηρέτηση του αυτοσκοπού ύπαρξής της έχει αλλάξει και έχει αφήσει τη θέση της στην ιδεολογία που συνδέει την επιχειρηματική δραστηριότητα με την αποτελεσματική συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο. Όταν αυτή η ιδεολογική τοποθέτηση γίνει πράξη από όλους (ΜΜΕ, εργατικά σωματεία, εκάστοτε κυβέρνηση) τότε η ιδέα ισορροπίας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα λειτουργήσει αποτελεσματικά για το γενικότερο συμφέρον της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ.

1. Έννοια Διοίκησης

Η επιστήμη της διοίκησης περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει τα φαινόμενα της επιχείρησης καθώς και τη συμπεριφορά του ανθρώπου για την επίτευξη των σκοπών αυτής της διαδικασίας. Η μελέτη της διοίκησης γίνεται κατά τρόπο αντικειμενικό και εστιάζεται στις μεθόδους οργάνωσης, στην πορεία της εργασίας, τη διοικητική συμπεριφορά, την προσαρμογή των ατόμων σε περιβάλλον, τον προγραμματισμό κλπ. Οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται με τα αίτια και τα αποτελέσματα και έτσι διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές αλλαγές με στόχο την καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Η επιστήμη είναι επιστήμη και τέχνη. Καλύτερα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η επιστήμη εφαρμογής που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση μεταξύ επιστήμης και τέχνης γιατί, ενώ δεν αγνοεί τα επιστημονικά ευρήματα, συγχρόνως δεν τα δέχεται χωρίς αξιολόγηση. Η οργάνωση και διοίκηση έχει εφαρμογή σε πολλές ανθρώπινες δραστηριότητες και οι αρχές της εφαρμόστηκαν από τους αρχαιότερους λαούς της γης.

2. Διοικητικός σχεδιασμός

Στις μικρομεσαίες επιχ/σεις δεν υπάρχει διοικητικός σχεδιασμός, αλλά και εάν σε κάποιες υπάρχει δεν έχει δομή ή τύπο, δεν γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, παρά μόνο όταν κάτι αναγκάσει την μικρομεσαία επιχ/ση (σε στιγμές κρίσης, προκειμένου να λυθούν συγκεκριμένα προβλήματα). Ακόμα, στους σχεδιασμούς αυτούς δεν υπάρχουν

εναλλακτικές λύσεις με αποτέλεσμα κάθε λύση να γίνεται αποδεκτή. Οι λόγοι που δεν γίνεται διοικητικός σχεδιασμός είναι:

α) Ο επιχειρηματίας δίνει μόνος του τη λύση στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Έτσι δεν έχει χρόνο για να καταστρώσει κάποιο σχέδιο για το μέλλον, γιατί το παρόν τον απασχολεί όλο το χρόνο.

β) Ένας άλλος λόγος είναι ότι αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες για να κάνει κάποιο νεωτερισμό στην επιχείρησή του.

γ) Και ένας τρίτος λόγος είναι ότι δεν γίνεται να επεμβαίνουν στην δουλειά του, με αποτέλεσμα να μην προσλαμβάνουν κάποιο ειδικευμένο επιστημονικό στέλεχος, το οποίο θα τον βοηθήσει να κάνει σωστό σχεδιασμό για την καλή λειτουργία της επιχείρησής του.

3. Η διαδικασία κατάστρωσης του Διοικητικού σχεδιασμού

Προκειμένου να καταστρωθεί ο διοικητικός σχεδιασμός της επιχείρησης θα πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω 6 ερωτήσεις.

ΕΞΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ
1. Τι θέλουμε να επιτύχουμε;	Καθορισμός στόχων από τον/τους ιδιοκτήτες της ΜΜΕ και άλλα διοικητικά στελέχη.
2. Τι έχουμε επιτύχει στο παρελθόν;	Ανάλυση της παρούσας και παρελθούσας απόδοσης της ΜΜΕ.
3. Τι πρέπει να προσέξουμε ώστε να επιτύχουμε;	Προσδιορισμός των επιτυχημένων παραγόντων της ΜΜΕ.
4. Τι μπορούμε να κάνουμε;	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πηγών και δυνατοτήτων.
5. Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε;	Ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από αλλαγή των περιβαλλοντικών συνθηκών.
6. Τι πρέπει να κάνουμε;	Καθορισμός και εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων που παρουσιάζονται για την ΜΜΕ.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες που χρειάζονται για την κατάστρωση του διοικητικού σχεδιασμού θα μπορούσαν να έχουν την παρακάτω μορφή:

Πίνακας 2: Ζητούμενες πληροφορίες.

ΖΗΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ		
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΠΑΡΕΛΘΟΝ (1)	ΜΕΛΛΟΝ (2)
Ενδο-επιχειρηματικές (A)	Πραγματικές	Ευκαιρίες και σκοποί ελεγχόμενες από την επιχείρηση
Εξώ-επιχειρηματικές (B)	Πραγματικές (Τεκμηριωμένες)	Προϋπολογιστικά στοιχεία από το περιβάλλον ελεγχόμενα από την επιχείρηση

Η ποιότητα του διοικητικού σχεδιασμού θα εξαρτηθεί από το συνδυασμό των στοιχείων 2A και 2B τα οποία θα παρουσιάσουν μια εικόνα από τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Η ΜΜΕ θα πρέπει να αντιληφθεί την μεγάλη αξία των πληροφοριών που οφείλει να διατηρεί από τις παρελθούσες χρήσεις προκειμένου να μη βρεθεί στη δυσάρεστη θέση να αντιμετωπίσει τα ίδια λάθη με το παρελθόν.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αξία των πληροφοριών αυτών, για την ΜΜΕ, είναι η ίδια αν όχι μεγαλύτερη από την εμπορευματική αξία των εμπορευμάτων που διατηρεί σε απόθεμα στην αποθήκη της.

Ας μελετήσουμε όμως προσεκτικά την κάθε μια από τις έξι (6) προαναφερθείσες ερωτήσεις προκειμένου να φτιάσουμε στην κατάστρωση του διοικητικού σχεδιασμού.

3.1 Τι θέλουμε να επιτύχουμε;

Η ερώτηση τίθεται στον πληθυντικό αριθμό και αυτό δεν είναι τυχαίο

α) Η ΜΜΕ μπορεί να έχει έναν ή πολλούς ιδιοκτήτες. **β)** Ακόμη και αν είναι ένας ιδιοκτήτης στην ΜΜΕ αυτός είναι υπεύθυνος τόσο απέναντι στους εργαζόμενους σ' αυτήν όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον της π.χ. πελάτες, καταναλωτές, πιστωτικά ιδρύματα, προμηθευτές κλπ.

Όλες αυτές οι κοινωνικές ομάδες ενδιαφέρονται για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης μια που έχουν άμεση ή έμμεσα συμφέροντα σ' αυτήν.

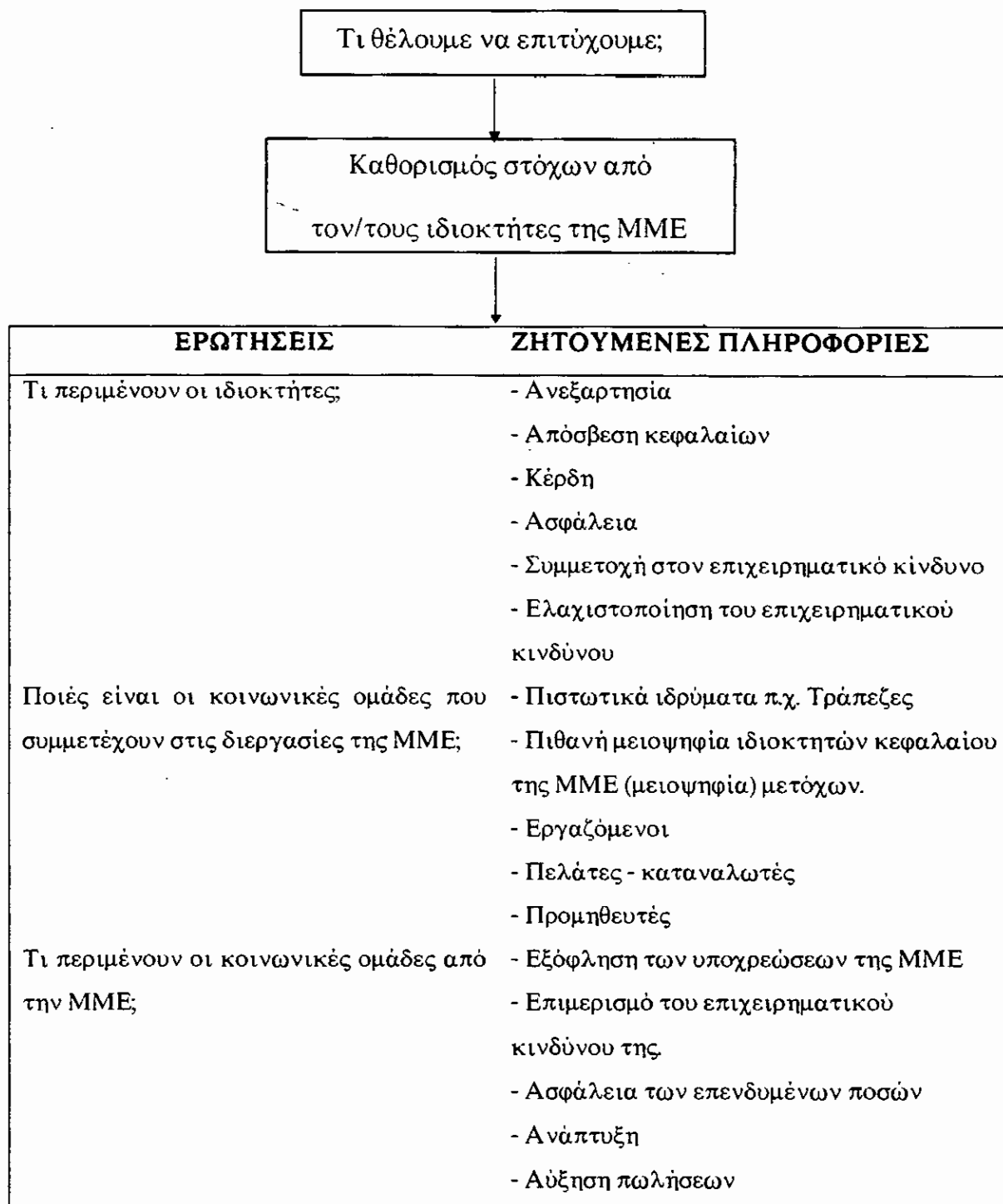
Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διάφανοι προκειμένου η επιχείρηση και μάλιστα η ΜΜΕ να μπορέσει να επιτύχει μια σωστή συνεργασία με όλες τις προαναφερθείσες ομάδες και με τον τρόπο αυτό να αυξήσει τη φερεγγυότητα της, πράγμα το οποίο της είναι απόλυτα απαραίτητο στον κύκλο ζωής της.

Αν ρωτούσαμε ένα επιχειρηματία ποιός είναι ο σκοπός της επιχείρησής του, η συνηθισμένη απάντηση που θα έδινε θα ήταν: το κέρδος. Αν όμως προτείνουμε στον επιχειρηματία αυτού, να γίνει υπάλληλος σε κάποια άλλη επιχείρηση με καθαρές αποδοχές τις ίδιες που σήμερα λογίζει σαν κέρδος η απάντηση που θα παίρναμε στην συντριπτική πλειοψηφία τους θα ήταν "ΟΧΙ" και η εξήγηση είναι απλή. Είναι η ανεξαρτησία που ωθεί ψυχολογικά τον ίδιο τον επιχειρηματία διοικώντας την "δικιά τους" επιχείρηση.

Σκοπός δηλαδή του επιχειρηματία και κατ' επέκταση της επιχείρησης είναι να μείνει "ανεξάρτητη" για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτός είναι και ένας από τους σημαντικότερους λόγους που η Ελληνική Οικονομία κατά 97% αποτελείται από ΜΜΕ και οι συνενώσεις ή συγχωνεύσεις επιχειρήσεων είναι κάτι σχεδόν το άγνωστο για τα δεδομένα μας.

Με τις σκέψεις αυτές η ερώτηση μας αναλύεται ως εξής:

Πίνακας 3: Διοικητικός Σχεδιασμός



3.2 Τι έχουμε πετύχει στο παρελθόν;

Η ερώτηση μπορεί να απαντηθεί μόνο μετά από λεπτομερή ανάλυση των πληροφοριών που διαθέτει η επιχείρηση από τις παρελθούσες χρήσεις, όσον αφορά τη δράση της επιχείρησης.

Οι λογαριασμοί της λογιστικής, των τελευταίων δύο ετών χρειάζονται μια ανάλυση προκειμένου να δοθεί μια εικόνα από την επικερδότητα της επιχείρησης και την ταμειακή της ρευστότητα. Η επικερδότητα θα πρέπει να αναλυθεί προκειμένου να δειχθεί ο δείκτης κέρδους ή ζημίας για κάθε προϊόν ξεχωριστά, γεωγραφική περιοχή ή πελάτη, έτσι ώστε να επισημανθούν και αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (αδυναμίες) από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Χωρίς την ανάλυση των δεδομένων παρελθουσών χρήσεων δεν μπορεί να καταστρωθεί ένας αποδοτικός σχεδιασμός, δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει συγκεχυμένες πληροφορίες που δεν μπορούν να επανορθώσουν τα λάθη και τις πηγές που δημιούργησαν αυτά, ώστε να οδηγηθεί σε νέους δρόμους αποφεύγοντας τα ίδια λάθη του παρελθόντος. Είναι σημαντικό στοιχείο η μελέτη και συνειδητοποίηση των λαθών του παρελθόντος προκειμένου να μην επαναλαμβάνονται στο μέλλον.

Γενικός κανόνας θα μπορούσε να λεχθεί, είναι ότι η ιστορία επαναλαμβάνει τον εαυτό της. Και αν θέλουμε να χαράξουμε μια επιτυχημένη πορεία για το μέλλον θα πρέπει να γνωρίζουμε καλά και να αναλύουμε όλα τα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης προκειμένου να προσδιορίσουμε τα αίτια των λαθών μας, για να μην τα επαναλαμβάνουμε.

Είναι σοβαρό θέμα για την ΜΜΕ να συνειδητοποιήσει το πρόβλημα της ρευστότητας. Με την έννοια ρευστότητα προσδιορίζεται ο βαθμός ικανότητας της επιχείρησης ν' ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της σε ρευστό χρήμα. Η ρευστότητα της επιχείρησης μπορεί να προέρχεται από μια συγκεκριμένη γραμμή της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της.

Μια ανάλυση των λογαριασμών της τρέχουσας περιόδου (οικονομικού έτους που διανύει η επιχείρηση) σε σχέση με τους αντίστοιχους λογαριασμούς παρελθουσών χρήσεων θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τη μορφή και την αιτία του προβλήματος της ταμειακής ρευστότητας στην επιχείρηση π.χ. πόση πίστωση ακριβώς παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της και πόση δέχεται από τους προμηθευτές της; Πόση εποχικότητα παρουσιάζουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες; Προς τα πού κατευθύνονται οι μεγαλύτερες εκροές ρευστού χρήματος;

Είναι μερικά από τα βασικά σημεία που θα πρέπει να εντοπισθούν και γιατί όχι, να αντιμετωπισθούν. Προκειμένου να επιτύχουμε ένα ακριβή διοικητικό σχεδιασμό θα πρέπει να προσδιοριστούν οι τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν οι πηγές της επιχείρησης, ο τρόπος και ο χρόνος απόσβεσης των κεφαλαίων, ο τρόπος δράσης των ενεργειών της επιχείρησης, η παραγωγικότητα εργασίας κλπ.

3.3 Τι πρέπει να προσέξουμε ώστε να επιτύχουμε;

Η ερώτηση αυτή οδηγεί την ΜΜΕ στο ν' αναγνωρίσει και να περιβάλει με ιδιαίτερη προσοχή τους παράγοντες εκείνους που θα εξηγήσουν την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης σε ορισμένες φάσεις του κύκλου ζωής της καθώς και να προσδιορίσει τους παράγοντες που αποτελούν τα "κλειδιά" για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον.

Η βασική ιδέα είναι στο να συγκεντρώσει η ΜΜΕ την προσοχή της σε ένα μικρό αριθμό παραγόντων οι οποίοι μπορούν να σχεδιαστούν και να ελεγχθούν. Η εμπειρία δείχνει ότι το 80% των αποτελεσμάτων μπορούν να προϋπολογιστούν από το 20% του αριθμού των παραγόντων ή των λαθών που έχουν γίνει στο παρελθόν. Λαμβάνοντας τα ποσοστά αυτά υπόψη μπορούμε να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στο να σχεδιάσουμε και να ελέγχουμε το 20% των συνολικών παραγόντων που συμμετέχουν στη

δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν μεταξύ τους για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, είναι το στάδιο ανάπτυξης στον κύκλο ζωής της ΜΜΕ π.χ. στο στάδιο της “εισαγωγής” θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη ρευστότητα της επιχείρησης από την οποία κρίνεται σε μεγάλο βαθμό η φερεγγυότητα της. Κι αυτό γιατί η επιχείρηση στο στάδιο της εισαγωγής, δε διαθέτει ιστορικά στοιχεία “καλής θελήσεως” τόσο προς τα πιστωτικά ιδρύματα όσο και προς τους προμηθευτές της. Απεναντίας σε μια επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης (στον κύκλο ζωής της) κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η απόσβεση κεφαλαίων.

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας μεταποιητικής επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την ποιότητα και τη σταθερότητα της ποιότητας των προσφερομένων σ’ αυτήν πρώτων υλών καθώς και από την ποιότητα και την αξιοπιστία των τελικών προϊόντων της επιχείρησης.

Ο τρόπος αυτός σκέψης μπορεί να εφαρμοστεί και στα επιμέρους στοιχεία του διοικητικού σχεδιασμού στα οποία η ΜΜΕ μπορεί ν’ ανατρέξει προκειμένου να παρουσιάσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης όπως marketing, παραγωγής κλπ.

Η ΜΜΕ θα πρέπει να προσπαθήσει να καταλάβει τους λόγους “γιατί” έχει κέρδος ή ζημιά, με τον τρόπο αυτό θα προσδιορίσει τις αιτίες και γεγονότα εκείνα τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη της μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για τον καθορισμό της μελλοντικής πολιτικής της.

3.4 Τι μπορούμε να κάνουμε;

Η ερώτηση αυτή οδηγεί στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των πηγών και δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Η έρευνα για τον προσδιορισμό των παραγόντων που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιχείρηση είτε αυτοί παρουσιάζονται σαν πλεονεκτήματα είτε σαν μειονεκτήματα, έχουν απόλυτη σχέση μεταξύ τους.

Κατ' αρχάς η ΜΜΕ οφείλει ν' αντιμετωπίσει με μεγάλη προσοχή τους χρηματο-οικονομικούς δείκτες που παρουσιάζει και αυτό, λόγω των περιορισμένων κεφαλαίων που διαθέτει αλλά και της μικρής σχετικά πιστωτικής ικανότητας που έχει σε σύγκριση με μια μεγάλη ανταγωνιστική.

Στη συνέχεια θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στους δείκτες marketing, λειτουργικών εξόδων κλπ. προκειμένου να εντοπίσει τις αδυναμίες της και να επισημάνει τα πλεονεκτήματά της έναντι άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός θα πρέπει η επιχείρηση να έχει θέση ορισμένα πρότυπα απόδοσης.

Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει προς τη διοικητική σκέψη είναι τα παρακάτω:

- α)** Θέληση για μια σωστή αρχή.
- β)** Συγκέντρωση πληροφοριών.
- γ)** Αποδοχή συμβουλών.
- δ)** Μέτρηση δεικτών.
- ε)** Ανάλυση δεικτών και προβληματισμός.

3.5 Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε;

Η απάντηση στην ερώτηση αυτή έχει άμεση σχέση με τις ευκαιρίες και απειλές που δημιουργούνται από αλλαγές στο περιβάλλον. Οι περιβαντολογικές αυτές αλλαγές οφείλονται βασικά σε τρεις παράγοντες.

- Ανταγωνιστές
- Αγορά (αγοραστές - καταναλωτές)
- Γενικό περιβάλλον.

Η ΜΜΕ πρέπει να είναι έτοιμη να κάνει κάποια ανάλυση στις αλλαγές του περιβάλλοντος που δημιουργούνται και να επισημάνει τις πιθανές επιδράσεις στην επιχείρηση.

Προκειμένου να επιτευχθεί η ανάλυση αυτή, η επιχείρηση χρειάζεται πληροφορίες, που η εξεύρεση τους είναι οπωσδήποτε ένα πρόβλημα.

Είναι όμως ανάγκη να απαντηθούν ερωτήματα όπως:

- Ποιά είναι η παρούσα και παρελθούσα απόδοση των μεγάλων ανταγωνιστικών μονάδων;

- Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των μονάδων;

Μερικές πηγές απ' όπου μπορούμε να συγκεντρώσουμε πληροφορίες είναι οι παρακάτω:

1. Εμπορικοί αντιπρόσωποι των ανταγωνιστικών και πιθανόν πωλητές των.
2. Ανάλυση ισολογισμών.
3. Προμηθευτές πρώτων υλών.
4. Οικονομικά περιοδικά-εφημερίδες.
5. Γραφεία ερευνών αγοράς.

6. Γραφεία ερευνών αγοράς.

Το δεύτερο σκέλος των περιβαντολογικών αλλαγών αναφέρεται στην Αγορά.

Η προσεκτική ανάλυση της έννοιας της αγοράς θα μας βοηθήσει στις παρακάτω έννοιες:

- Μέγεθος αγοράς και ανάπτυξης της.
- Τμηματοποίηση αγοράς.
- Μεριδίο αγοράς στα επιλεγέντα τμήματα.

Οι δυνατότητες που παρουσιάζονται μεταξύ προϊόντος και αγοράς δίνεται με τις παρακάτω εναλλαγές.

Πίνακας 4: Σχέση Προϊόντος - Αγοράς.

Αγορά / Προϊόν	Υπάρχουσα	Νέα
Υπάρχουσα	Τρόποι αύξησης πωλήσεων στις υπάρχουσες αγορές	Ανάπτυξη νέων αγορών
Νέα	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	Διαφοροποίηση

Όπως παρουσιάζεται από τον Πίνακα 3, δύο βασικές μεταβλητές υπάρχουν, το προϊόν και η αγορά, που χωρίζονται στις υπάρχουσες και νέες δραστηριότητες.

Στις υπάρχουσες δραστηριότητες θα πρέπει να εξετάσουμε τους τρόπους περαιτέρω διείσδυσης των προϊόντων μας στην αγορά, πράγμα που θα εμφανιστεί με την αύξηση των πωλήσεών μας.

Επίσης θα πρέπει να βρίσκεται η επιχείρηση σε επιφυλακή για τον εμπλουτισμό της αγοράς με νέα προϊόντα, πράγμα που θα πρέπει να γίνεται με την παρακολούθηση του κύκλου ζωής των υπαρχόντων προϊόντων.

Έτσι, όταν το υπάρχον προϊόν διανύσει το μισό του σταδίου ωρίμανσής του, τότε θα πρέπει να παρουσιάσουμε το νέο προϊόν στην αγορά.

Με την πολιτική αυτή η επιχείρηση θα βρισκείται διαρκώς στο στάδιο της ωριμότητας δεδομένου ότι έως ότου το προϊόν "α" διαβώσει το στάδιο της ωριμότητας και της κάμψης, το προϊόν "β" θα έχει διαβώσει το στάδιο της εισαγωγής και ανάπτυξης του.

Με τον τρόπο αυτό η επιχ/ση θα βρισκείται διαρκώς σε κερδοφόρα επίπεδα όπως είναι αυτό της ωριμότητας. Συγχρόνως θα πρέπει η ΜΜΕ ν' αναπτύσσεται σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της σε πρώτο στάδιο έτσι ώστε να δημιουργήσει το υπόβαθρο για τη στρατηγική της διαφοροποίησης που θα είναι και από τα τελευταία στάδια της ανάπτυξης της.

Με τις σκέψεις αυτές θα μπορούσε να ληφθεί συμπέρασματικά ότι η ΜΜΕ οφείλει να συγκεντρώσει την προσοχή της στα κερδοφόρα και μειοεκτιμήματα που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστές της και στις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται για το συμπλέγμα προϊόν/αγορά.

3.6 Τι πρέπει να κάνουμε;

Η ανάπτυξη στην επώτησή μας έχει δύο στάδια.

- α.** Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων που παρουσιάζονται.
- β.** Εκτίμηση και συλλογή των λύσεων αυτών.

Οι εναλλακτικές λύσεις του κάθε προβλήματος θα πρέπει να προσδιορίζονται σε σχέση μ' όλες τις προηγούμενες απαντήσεις που δόθηκαν στις επωτήσεις, η δε εκτίμηση και η συλλογή των προτεινόμενων λύσεων θα πρέπει να βρισκείται σε συνάρτηση με το κόστος και την αναμενόμενη ωφέλεια που θα προκύψει από κάθε εναλλακτική λύση.

Γενικά μπορεί να ληφθεί ότι οδηγούμαστε σε δύο βασικά συμπεράσματα:

1ο. Η προσδοκία των ιδιοκτητών και λοιπών παραγόντων της ΜΜΕ μπορεί να προσδιοριστεί από την ανάλυση της παρελθούσης και παρούσης απόδοσης της επιχείρησης.

2ο. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πηγών και των δυνατοτήτων της ΜΜΕ μπορούν να προσδιοριστούν από τους δείκτες λειτουργικότητας της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ανταγωνιστικών μονάδων.

Το πρώτο συμπέρασμα μας οδηγεί στο να μειωθεί η διάσταση που πιθανόν να υπάρχει μεταξύ ιδιοκτητών και άλλων παραγόντων που δρουν άμεσα ή έμμεσα στην επιχειρηματική μονάδα.

Το δεύτερο συμπέρασμα μας οδηγεί στη μεγιστοποίηση εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει η ΜΜΕ έναντι των μειονεκτημάτων της, καθώς και στην ελάττωση των διαφορών της με τους ανταγωνιστές της προκειμένου να εργαστεί αποδοτικά και δραστήρια.

Έτσι η μονάδα μπορεί να καταστρώσει σχέδια τα οποία θα έχουν άμεση σχέση με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στην αγορά και τη σχέση προϊόν/αγορά στους παρακάτω τομείς:

- τρόποι διεισδύσεως στην αγορά
- ανάπτυξη της αγοράς
- ανάπτυξη προϊόντος
- διαφοροποίηση
- αλλαγές στην τεχνολογία.

Το κάθε επιμέρους σχέδιο θα επηρεαστεί και θα επηρεάσει τα παρακάτω:

- Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης
- Ισολογισμός

-Προϋπολογισμός ταμειακής ρευστότητας

- Προσδιορισμός Νεκρού σημείου.

Ο γενικότερος στόχος δεν είναι η μεγιστοποίηση της εκμετάλλευσης κάθε πλεονεκτήματος της επιχείρησης και η ελαχιστοποίηση των αδυναμιών, αλλά ο συνδυασμός αυτών των δύο παραγόντων σε τρόπο ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται και η διαφορά μεταξύ του διοικητικού και του οικονομικού σχεδιασμού. Συνήθως οι επιχειρήσεις καταστρώνουν έναν προϋπολογιστικό οικονομικό σχεδιασμό στην αρχή του οικονομικού έτους και προσπαθώντας να ακολουθήσουν το πλαίσιο αυτό προβαίνουν στις ανάλογες συναφείς ενέργειες στις υπόλοιπες λειτουργίες της οικονομικής μονάδας.

Με τον τρόπο όμως αυτό όλες οι ενέργειες της σκοπο έχουν την κάλυψη βραχυχρόνιων δραστηριοτήτων (ενός έτους) παραβλέποντας την ανάπτυξη της μονάδας τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

4. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

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

Πράγμα που σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός θα καλύψει τρεις βασικές ενότητες, τον εμπορικό, τον ισολογισμό, την ταμειακή ρευστότητα.

Αυτός ο προϋπολογισμός θα επηρεάσει τα παρακάτω:

α. Επικερδότητα

β. Χρησιμοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού

γ. Ταμειακή ρευστότητα.

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

Για την καλύτερη υλοποίηση του προϋπολογισμού μπορούμε να τον διαχωρίσουμε σε περιόδους, συνήθως 4 τεταρτημόρια, το καθένα καλύπτει διάρκεια 3 μηνών.

Με τον τρόπο αυτό καλύπτουμε το κρίσιμο σημείο της εποχικής διακύμανσης, της ζήτησης, που παρουσιάζεται σε όλες σχεδόν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

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

Απλοποιώντας τις δύο έννοιες θα μπορούσαμε να λογίζουμε σαν κέρδος την τελική λογιστική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων. Σαν ταμειακή ρευστότητα θα ορίζαμε την ύπαρξη ρευστού χρήματος στην επιχείρηση προερχόμενη από την καθημερινή, θα μπορούσαμε να πούμε, δραστηριότητα της επιχειρηματικής μονάδας δηλαδή τη διαφορά εσόδων-εξόδων.

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

Ετσι όταν τα “μετρητά” βρίσκονται σε στενότητα η ταμειακή ρευστότητα είναι πολύ μεγαλύτερης σημασίας από την έννοια των κερδών. Το πρόβλημα αυτό γίνεται οξύτερο όταν η ΜΜΕ αντιμετωπίζει ραγδαία αύξηση των πωλήσεων της σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα. Τότε έχουμε μια διόγκωση των λογαριασμών χρεώστες-πελάτες και πιστωτές-προμηθευτές. Κατάληξη της πολιτικής αυτής είναι η προσφυγή σε δανεισμό “κεφαλαίων κίνησης”.

5. Σχεδιασμός ελέγχου

Ο έλεγχος είναι κάτι άγνωστο για την πλειοψηφία των ΜΜΕ. Ο έλεγχος ασκείται στα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα σε κάποια χρονική στιγμή της δραστηριότητας της επιχείρησης, και ταυτόχρονα συμβάλλει στη ρύθμιση της ώστε να μην ξεφεύγει από την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Με τον έλεγχο και τις συνεχείς ρυθμίσεις ο επιχειρηματίας θα προσεγγίσει πιο εύκολα τους στόχους του. Ο μη σχεδιασμός ελέγχου σε μια επιχείρηση δείχνει πως δεν υπάρχει καθορισμός στόχων. Ένας αποτελεσματικός έλεγχος θα γινόταν αν υπάρχουν σωστά προγράμματα δράσης μέσα στις επιχειρήσεις.

6. Σχεδιασμός MARKETING μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων

Σ’ αυτό το σημείο θα αναφέρουμε τα βασικά σημεία του marketing που είναι παρατίτητα για τη λειτουργία της ΜΜΕ. Πριν όμως συζητηθούν τα καιρία αυτά σημεία θα πρέπει να δώσουμε μια σύντομη εικόνα της φιλοσοφίας του marketing.

Κατά τον Ph. Kotler “Marketing είναι μια κοινωνική διαδικασία με την οποία μεμονωμένοι καταναλωτές και ομάδες καταναλωτών

ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσω ανταλλαγών, υπαρχόντων προϊόντων και αξιών με άλλους”.

Ο Peter Drucker αντιμετωπίζει την έννοια του marketing από κοινωνικής σκοπιάς, έτσι μας δίνει τον παρακάτω ορισμό:

“Marketing είναι μια δυναμική διαδικασία της κοινωνίας μας μέσω των οικονομικών μονάδων διά της ολοκλήρωσης της παραγωγικότητας με τις κοινωνικές ανάγκες”. Η κοινωνική σκοπιά του ορισμού του Peter Drucker βρίσκεται στο σημείο της σύνδεσης της παραγωγικότητας με τις κοινωνικές ανάγκες του συνόλου.

Οποιοδήποτε ορισμό και αν υιοθετήσουμε θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν δύο βασικές μεταβλητές, η παραγωγική οικονομική μονάδα και οι καταναλωτές. Η οικονομική μονάδα υπάρχει για να εξυπηρετήσει στους καταναλωτές, οι δε καταναλωτές είναι ο ακρογωνιαίος λίθος στήριξης της οικονομικής μονάδας. Αυτό ακριβώς το οικονομικό δίδυμο χρησιμοποιείται σαν “φάρμακο” σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Περιορίζοντας τον καταναλωτισμό (με μέτρα οικονομικής λιτότητας) περιορίζουμε τον πληθωρισμό. Αν όμως περιορίσουμε τον καταναλωτισμό υπερβικά τότε καταστρέφουμε τις παραγωγικές μονάδες και ιδίως τις ΜΜΕ, τις οποίες οδηγούμε σε οικονομικό μαρασμό και θάνατο επειδή τα οικονομικά τους μέσα είναι περιορισμένα.

Από το παραπάνω παράδειγμα παρουσιάζεται η σπουδαιότητα της έννοιας “καταναλωτής” και το πόσο σοβαρό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από την ΜΜΕ.

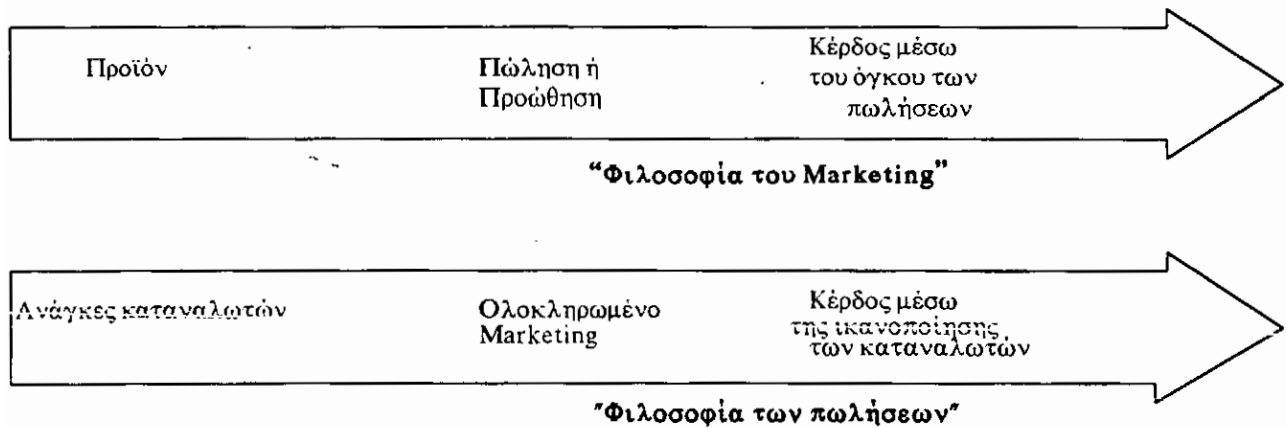
Η έννοια “αυτό το είδος παράγω αυτό πουλώ”, είναι μια ξεπερασμένη έννοια που μόνο προβλήματα συσσωρεύει στην οικονομική μονάδα. Η έννοια αυτή έχει πλέον ξεπεραστεί και έχει δώσει τη θέση της στην έννοια του τι ζητά ο καταναλωτής και τι μπορώ να του προσφέρω σε σχέση με την παραγωγική μου δυνατότητα.

Ο Ph. Kotler παρουσιάζει την διαφορά αυτή με το παρακάτω διάγραμμα 4.

Ρυθμιστικός
Παράγοντας

Έγνοια

Αποτέλεσμα



Διάγραμμα 4: Διαφορά μεταξύ φιλοσοφίας πωλήσεων και marketing.

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα στην πρώτη περίπτωση των πωλήσεων, η επιχείρηση παράγοντας ένα προϊόν προσπαθεί να το προωθήσει στην αγορά και να πετύχει το επιθυμητό κέρδος μέσω του όγκου των πωλήσεων.

Στην δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και μέσω ενός ολοκληρωμένου marketing να επιτύχουν κέρδη μέσω της ικανοποίησης των καταναλωτών πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα έχει καταναλωτές σταθερούς οι οποίοι θα επαναλαμβάνουν τις αγορές τους από τη συγκεκριμένη επιχείρηση αφού θα ικανοποιούν τις ανάγκες τους και δε θα υπάρχει λόγος για να ανατρέξουν σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Το ερώτημα που συχνά παρουσιάζεται από τους ιδιοκτήτες διευθυντές των ΜΜΕ είναι "Μπορεί μια ΜΜΕ να εργαστεί κάτω από τη φιλοσοφία του marketing ή είναι αποκλειστικό προνόμιο των μεγάλων

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.” Η απάντηση στο ερώτημα έχει ήδη δοθεί προηγουμένως με την έννοια της ικανοποίησης των καταναλωτών. Η ΜΜΕ λόγω της δομής της μπορεί ευκολότερα να πετύχει την ικανοποίηση των καταναλωτών της διαμορφώνοντας την παραγωγική της διαδικασία στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς απ’ ότι μια μεγάλη επιχείρηση η οποία βρίσκεται στη μαζική παραγωγή και δεν μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ζητούμενες συνθήκες.

Είναι επίσης λανθασμένη η αντίληψη ότι ο marketing είναι μια πολυέξοδη, πολυτελής λέγεται, δραστηριότητα για την επιχείρηση. Το marketing είναι μια δραστηριότητα που αξιοποιεί τις πηγές και δυνατότητες όλων των τομέων της οικονομικής μονάδας με αποτέλεσμα να εργάζεται η επιχείρηση παραγωγικά. Ενδιαφέρουσα είναι η ερώτηση: “γιατί οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη φιλοσοφία του marketing;”

Πέντε βασικοί λόγοι τις οδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση:

1. Πτώση των πωλήσεων
2. Περιορισμένη αύξηση πωλήσεων
3. Αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών
4. Αύξηση ανταγωνισμού
5. Αύξηση εξόδων διάθεσης των προϊόντων.

Τέσσερις βασικές μεταβλητές συμμετέχουν στη δραστηριοποίηση του marketing. Το προϊόν, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, η τιμή πώλησης και η προώθηση του προϊόντος στους λειτουργούς της αγοράς χονδρεμπόρους - λιανεμπόρους - καταναλωτές. Με τις τέσσερις αυτές μεταβλητές μπορούμε να καταστρώσουμε τη στρατηγική του marketing που θα περιλαμβάνει:

1. Το στόχο της αγοράς.
2. Το επίπεδο στο οποίο θα κυμαίνεται η ποιότητα του προϊόντος.

3. Την γραμμική διάρθρωση των προϊόντων π.χ. ένα προϊόν για τις Α,Β,Γ κοινωνικο-οικονομικές τάξεις και ένα προϊόν για τις Δ και Ε.

4. Την τιμή πώλησης του προϊόντος.

5. Τα σημεία πωλήσεων.

6. Τον στόχο των πωλήσεων της επιχείρησης στο σύνολο των προσφερομένων ανταγωνιστικών αγαθών.

7. Την εξυπηρέτηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της προς και μετά την πώληση.

8. Την διαφημιστική εκστρατεία για την υποστήριξη των πωλήσεων.

9. Την προώθηση πωλήσεων.

10. Την έρευνα αγοράς.

11. Την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Είναι γεγονός πάντως ότι η παραπάνω στρατηγική θα επηρεαστεί από τους εξής παράγοντες:

1. Το περιβάλλον

2. Την πολιτική της ΜΜΕ καθώς και των ανταγωνιστών της δηλαδή.

α. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος.

β. Την τιμή πώλησης.

γ. Τις “δυνάμεις” πωλήσεων που διαθέτει η ΜΜΕ.

δ. Τη διανομή και την εξυπηρέτηση του κοινού της.

ε. Τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων.

3. Από τις μεταβλητές που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του marketing.

4. Από τα κοινωνικο-ψυχολογικά μοντέλα των αγοραστών.

5. Από το σύνολο της αγοραστικής δύναμης, τις πωλήσεις της επιχείρησης και το κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά προκειμένου η ΜΜΕ να μπορέσει να καταστρώσει μια στρατηγική εξειδίκευσης που θα της προσδώσει την επιθυμητή “μοναδικότητα” για να διακριθεί μακροχρόνια στο συγκεκριμένο χώρο που εργάζεται.

Η εξειδίκευση αυτή θα πρέπει να γίνει στους παρακάτω τομείς:

1. Σε προϊόν τελικής χρήσης.
2. Σε καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας.
3. Σε συγκεκριμένο μέγεθος πελατών.
4. Σε συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών.
5. Σε γεωγραφική εξειδίκευση.
6. Σε συγκεκριμένο προϊόν ή γραμμή προϊόντων.
7. Σε ποιότητα των προϊόντων.
8. Στην εξυπηρέτηση των πελατών-καταναλωτών.

Προκειμένου να πετύχει ο στόχος του marketing, τρεις μεταβλητές πρέπει να λάβει υπόψη της η ΜΜΕ.

α) Την διάκριση της αγοράς : Είναι η ενέργεια εκείνη με την οποία διαχωρίζουμε την αγορά σε ομάδες καταναλωτών οι οποίοι επιθυμούν ξεχωριστά προϊόντα καθώς και ιδιαίτερη στρατηγική του marketing.

β) Επιλογή της καλύτερης δυνατής αγοράς : Με κριτήριο επιλογής το ενδεχόμενο κέρδος που προσφέρει το κάθε τμήμα της αγοράς. Αυτό θα εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

I. Απογραφή της αγοράς: περιλαμβάνει τον αριθμό των αγοραστών στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

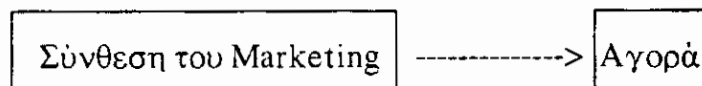
II. Απορροφητικότητα της αγοράς: μπορεί το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς να εμπλουτιστεί με νέα προϊόντα και να απορροφή την προώθησή τους;

III. Δυναμικότητα της αγοράς: πόσο μεγάλο και κερδοφόρο είναι το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς;

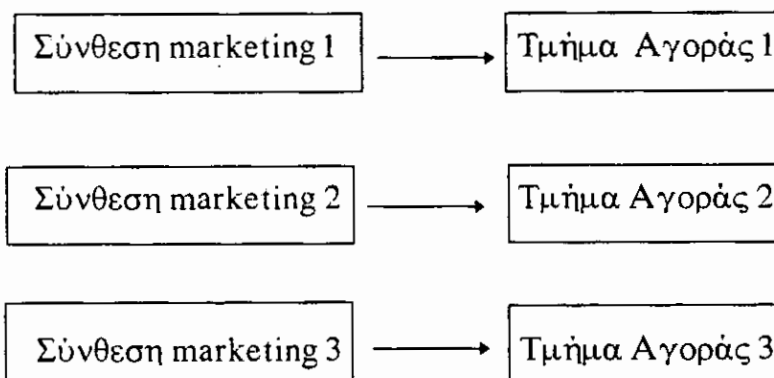
IV. Ενεργοποίηση της αγοράς: κατά πόσο αποδοτικά προγράμματα του marketing μπορούν να ενεργοποιήσουν θετικά την αγορά;

Προκειμένου η ΜΜΕ να αποφασίσει για το πόσα τμήματα της αγοράς θα καλύψει, θα πρέπει ν' αποφασίσει ανάμεσα στις εξής λύσεις:

α) Να αγνοήσει τμήματα αγορών που παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους, δηλαδή να παρουσιάσει το σχήμα:



β) Να αναπτυχθεί η ΜΜΕ σε διαφοροποιημένα τμήματα αγορών με διάφορα προϊόντα και διαφορετική σύνθεση του marketing, δηλαδή:



Διαφοροποιημένο MARKETING

γ) Να ιεραρχήσει η ΜΜΕ τα τμήματα αγορών και να επιλέξει ιεραρχικά το ένα μετά το άλλο.



Συγκεντρωμένο MARKETING

Το ποιιά απόφαση θα επιλέξει τελικά η ΜΜΕ εξαρτάται από τις πηγές της επιχείρησης, την ομοιογένεια προϊόντων και αγορών, την ομοιογένεια του κύκλου ζωής των προϊόντων και τέλος τη στρατηγική του marketing και την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Πράγματι, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η ΜΜΕ αποτελεί το ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξης της, τόσο από πλευράς κερδών και ταμειακής ρευστότητας όσο και από πλευράς βιωσιμότητάς της.

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

- α. Διαφήμιση
- β. Προβολές
- γ. Δημοσιότητα
- δ. Προσωπικές πωλήσεις.

7. Παραγωγή

Η παραγωγή αφορά τον αριθμό, την επάρκεια, την καταλληλότητα, το βαθμό ετοιμότητας, σε τελευταία ανάλυση, του μηχανολογικού αλλά και γενικότερα του τεχνολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης. Μπορεί να

ανταποκριθεί στις ποσοτικές, χρονικές, κοστολογικές και ποιοτικές προδιαγραφές και απαιτήσεις της αγοράς ; Σαν βασικοί συντελεστές που χρησιμοποιούμενοι συνδυασμένα συντελούν την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, είναι η εργασία και το έδαφος. Σαν δευτερεύοντες χαρακτηρίζονται το κεφάλαιο και η οργάνωση.

8. Πωλήσεις

Οι πωλήσεις είναι αυτές που καθορίζουν στο αν μια ΜΜΕ μπορεί να επιβιώσει ή όχι. Μια σειρά υποθετικών προτάσεων, όπως ποιά γεωγραφική περιοχή μπορεί να προκριθεί για επιχειρηματική δράση, με βάση τη συνολική ζήτηση και γενικά το ενδιαφέρον και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει ο χώρος είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να εξετάσει κάποιος, ο οποίος έχει σκοπό να δημιουργήσει μια ΜΜΕ. Ο τομέας των πωλήσεων συνδέεται άμεσα και βρίσκει απήχηση σε αυτό που ονομάζεται Αγορά. Κατά πόσο γίνεται αποδεκτό το προϊόν; υπάρχει ευνοϊκή ανταπόκριση σ' αυτό; Αν όλα αυτά εξελίσσονται θετικά, θα είναι σίγουρη η αύξηση των πωλήσεων που, σε συνδυασμό με μια σωστή τιμολογιακή πολιτική, σωστά μέτρα προώθησης θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους, που είναι άλλωστε και ο πρωταρχικός στόχος κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης.

9. Σχεδιασμός του προϊόντος

Αν και ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν υστερεί καθόλου στο σχεδιασμό του προϊόντος από τους Ευρωπαίους και μάλιστα ενσωματώνει τις ιδέες του πάνω στις ευρωπαϊκές προδιαγραφές, δεν αρκεί αυτό για να μπορέσει να γίνει ανταγωνιστής κάποιων μεγάλων επιχειρήσεων. Χρειάζονται τα κατάλληλα μέσα για την υλοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος κατά την παραγωγική διαδικασία και μετά την παραγωγή, που δυστυχώς σ' αυτά η μικρομεσαία επιχείρηση υστερεί.

Η συσκευασία του προϊόντος καθώς και η σωστή εξυπηρέτηση των καταναλωτών είναι τα απαραίτητα μέσα για την επιτυχία και προώθηση του προϊόντος. Η συσκευασία παίζει το σημαντικότερο ρόλο, γιατί προσελκύει ή απωθεί τον καταναλωτή. Πολλά προϊόντα είχαν αποτύχει γιατί η συσκευασία τους δεν ήταν προσελκυστική στους καταναλωτές.

Ακόμα και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών είναι απαραίτητη γιατί αν ξέρει ο αγοραστής ότι σε περίπτωση που θα χρειαστεί θα μπορεί να αλλάξει το προϊόν ή να το επισκευάσει, θα αγοράσει απ' αυτήν και όχι από ανταγωνιστική που δεν προσφέρει αυτή την εξυπηρέτηση.

10. Διανομή - Διάθεση προϊόντος

Δεν υπάρχει οργανωμένος δίκτυο διανομής που να προωθεί τα προϊόντα των ΜΜΕ. Όταν δεν υπάρχει οργάνωση στη διάθεση του προϊόντος δημιουργούνται πρόσθετα προβλήματα, όπως: το προϊόν να φτάσει αργά στον καταναλωτή, το προϊόν να μην διανέμεται τόσο όσο τα ανταγωνιστικό, το κόστος διανομής και το κόστος μεταφορικών να είναι υψηλό. Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι το πρόβλημα των μικρών αποθεμάτων και αυτό γιατί δεν έχουν οργανώσει σωστά τη διανομή του προϊόντος τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Ορισμός της καινοτομίας

Ο όρος “καινοτομία” αποτέλεσε έναν ορισμό με πολλές εννοιολογικές σημασίες της οικονομικής θεωρίας και πράξης. Αυτό δημιούργησε μια αοριστία και αβεβαιότητα γύρω από την έννοια του όρου “καινοτομία” που ενισχύεται και από την συνήθεια να μεταφέρουμε νέες μοντέρνες λέξεις, σε ήδη γνωστά και παλιά γεγονότα χωρίς κριτική. Οι περισσότερες δημοσιεύσεις στο θέμα καινοτομία δεν προσφέρουν κανένα τυποποιημένο ορισμό. Η καινοτομία εξισώνεται κύρια με:

νέα ιδέα.....

εισαγωγή μίας νέας ιδέας.....

εφεύρεση.....

εισαγωγή (λανσάρισμα) μιας εφεύρεσης.....

ιδέα που διαφέρει από τις υπάρχουσες λύσεις.....

εισαγωγή ιδέας που αντικαθιστά την υπάρχουσα συμπεριφορά.....

2. Αναγκαιότητα για καινοτομίες

Κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται στην αγορά έχει μια σχετική περιορισμένη διάρκεια ζωής. Για το λόγο αυτό πρέπει κάθε επιχείρηση να φροντίζει εγκαίρως για την δημιουργία νέων ιδεών και την εφαρμογή τους σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να επιτυγχάνεται μια διαρκής χρησιμοποίηση του εξοπλισμού της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων στην παραγωγή αποδοτικών προϊόντων.

Η δημιουργία νέων προϊόντων που θα αντικαθιστούν μέσα στην γραμμή παραγωγής, τα προϊόντα εκείνα που βρίσκονται σε παρακμή είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης. Η ανάγκη αυτή είναι σήμερα επιτακτικότερη διότι διαπιστώνεται μια ταχύτερη αλλαγή του περιβάλλοντος και των συνθηκών του οι οποίες επιφέρουν μια ελάττωση του μήκους ζωής των προϊόντων.

Οι παράγοντες που δημιουργούν την ταχύτερη αλλαγή του περιβάλλοντος είναι οι εξής:

Η τεχνολογία είναι ο παράγοντες που παρουσιάζει την ταχύτερη αλλαγή. Η νέα όμως και συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία επιφέρει μεγάλες αλλαγές και στον οικονομικό και στο κοινωνικό περιβάλλον. Ως προς το οικονομικό περιβάλλον πρέπει να αναφερθούμε στη διεθνοποίηση των αγορών εξαιτίας των νέων μεθόδων διεθνούς εμπορίου, όπως οι οικονομικοί συνασπισμοί διαφόρων χωρών, αλλά και στην δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζεται να κάνουν εξαγωγή των προϊόντων τους σε άλλες περιοχές.

Σχετικά με το οικονομικό περιβάλλον πρέπει να επισημανθεί ότι διάφοροι λόγοι στο διεθνές περιβάλλον σήμερα δημιουργούν ιδέες για νέα προϊόντα, όσο και ανάγκες για νέα προϊόντα. Τέτοιοι λόγοι είναι π.χ. ότι οι περισσότερες οικονομίες των χωρών σήμερα συγκλίνουν και τα προϊόντα που καταναλίσκονται σε πιο προηγμένες χώρες διεισδύουν και στις λιγότερο αναπτυγμένες. Οι νέες αυτές δυνατότητες έχουν δώσει την ευκαιρία σε διάφορες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν πολύ και να δημιουργηθούν πολυεθνικοί οργανισμοί.

Σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον εκείνο που συμβάλλει στην αλλαγή, είναι η ενοποίηση των αγορών που δημιουργείται με την διεθνοποίηση που επηρεάζει τις επιθυμίες και τις συνήθειες των καταναλωτών σε διεθνές επίπεδο και μεταφέρει τη μόδα διεθνώς.

Σημαντική επίσης είναι η αλλαγή στο επίπεδο εκπαίδευσης των καταναλωτών και το επίπεδο ενημέρωσης των καταναλωτών μέσω των μαζικών μέσων επικοινωνίας ως προς τα προϊόντα που υπάρχουν για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ακόμη όμως σε διεθνές επίπεδο και το εισόδημα των καταναλωτών ανεβαίνει καθώς και οι πολιτιστικές απόψεις του κοινού σε θέματα όπως τον τρόπο σκέψης, εργασίας, διασκέδασης κ.α.

Η τεχνολογία όμως εκτός από τα ωφέλη που προσφέρει επιφέρει και διάφορες βλάβες στο περιβάλλον που ευαισθητοποιούν το κοινό στα θέματα περιβάλλοντος.

Όλες αυτές οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιβάλλουν στις επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν μακροχρόνια να βρίσκονται σε εγρήγορση για νέες καινοτομίες και προσαρμογές των προϊόντων στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

3. Η σημασία των καινοτόμων προϊόντων στην σύγχρονη εποχή

Οι επιδράσεις της προσφοράς προϊόντων στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι θεμελιώδεις. Επετυχημένος ανταγωνισμός είναι αυτός 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.

Η σημερινή διεθνοποίηση του εμπορίου, οι ανοικτές αγορές, οι ανταγωνιστές και οι υψηλότερες απαιτήσεις των καταναλωτών επιτυγχάνουν σε όλους τους κλάδους την αναγκαιότητα των αλλαγών. Επομένως η ικανότητα προγραμματισμού και εκτέλεσης διαδικασιών για καινοτομίες προϊόντων μετατρέπεται σ' ένα πρωταρχικό στοιχείο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η σημασία όμως των καινοτόμων προϊόντων σήμερα διαφαίνεται, αν κάνουμε μια αναφορά στο παρελθόν. Συγκεκριμένα στην δεκαετία του '70 παρατηρήθηκαν ορισμένες αλλαγές στην ευρωπαϊκή οικονομία. Οι ΜΜΕ που είχαν σαν αντικείμενα παραγωγής προπροϊόντα μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων βασιζόνταν σε παραδοσιακή τεχνολογία π.χ. κύρια προϊόντα επεκτεινόμενων βιομηχανικών κλάδων, όπως ο κλάδος αυτοκινήτου και οικοδομών. Οι παραδοσιακές όμως αυτές τεχνολογίες άρχισαν να αντικαθίστανται από νέες τεχνικές παραγωγής όπως η NC-τεχνολογία ή CNC-τεχνολογία. Το γεγονός αυτό ώθησε τις περισσότερες ΜΜΕ της Δ. Ευρώπης να αρχίσουν ένα εντατικό ψάξιμο για νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες. Η τάση αυτή ενισχύθηκε με τον κορεσμό ορισμένων αγορών και την μετατόπιση άλλων σε άλλα προϊόντα. Σε άλλες περιπτώσεις ο κύκλος ζωής παραδοσιακών προϊόντων έφθασε στο τέλος του π.χ. παραδοσιακά παιχνίδια, ενώ άρχισε ο κύκλος ζωής νέων προϊόντων π.χ. ηλεκτρονικά παιχνίδια.

Η βιοτεχνολογία, νέες τεχνικές επικοινωνίας, τεχνικές ελαχιστοποίησης των πρώτων υλών και της ενέργειας, που απαιτούνται για ένα προϊόν, αποτελούν τους στόχους για μια νέα οικονομική μεγέθυνση προσανατολισμένη προς την ποιότητα. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να διαπιστώσουμε ακόμα σήμερα ότι το οικονομικό μας σύστημα είναι έτσι δομημένο, ώστε να εμποδίζει την αναδιάρθρωση που είναι απαραίτητη για να υπάρξουν δυνατότητες εξέλιξης καινοτομιών από τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, κατά παράδοξο τρόπο, ο φόβος του επιχειρηματία απέναντι σε

μια καινοτομία δεν είναι άνετη και συνδέεται με ρίσκο, όχι μόνο τεχνικό αλλά και κοινωνικοπολιτικό. Συγκεκριμένα, υπάρχει κρατική αρχή προώθησης καινοτομιών που όχι μόνο συντονίζει και δίνει προτεραιότητα κατά βιομηχανικό κλάδο, αλλά και χρηματοδοτεί. Η απλή μεταφορά του συστήματος αυτού, για την αύξηση της τεχνολογικής δύναμης στις ελληνικές ΜΜΕ, είναι βέβαια προβληματική αλλά δεν σημαίνει ότι είναι και ανεφάρμοστη, αρκεί βέβαια να αναγνωρίσουν το ρόλο-κλειδί που μπορούν και πρέπει να παίξουν οι ΜΜΕ στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Η προώθηση της βασικής έρευνας, η βελτίωση των οικονομικών και κοινωνικών πλαισίων, η ισχυροποίηση των ΜΜΕ και μια πολιτική δόμησης και εκπαίδευσης που να στοχεύει στο μέλλον και όχι στη διατήρηση των καθιερωμένων, είναι αποφασιστικοί παράγοντες.

Θα πρέπει να δοθεί στις πρωτοποριακές επιχειρήσεις μια ευκαιρία. Κανένας κλάδος δεν αναπτύσσεται και παρακμάζει συνολικά σαν λουλούδι θα λέγαμε. Περιέχει ένα μικρότερο ή μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων με μικρή ή μεγάλη επιτυχία. Μεταξύ αυτών υπάρχουν πάντα επιχειρήσεις που προσαρμόζονται στις συνθήκες που μεταβλήθηκαν λόγω νέων τεχνολογιών και άλλες που εμμένοντας στα “καθιερωμένα προϊόντα, εξαφανίζονται. Στην ΜΜΕ απευθύνεται το θέμα σε ποιά κατηγορία θέλει να ανήκει στους αρμόδιους κυβερνητικούς φορείς η πολιτική βούληση να δημιουργήσουν αυτοδύναμη τεχνολογία.

4. Καινοτομίες προϊόντων και δομή των ΜΜΕ

Οι πιο γνωστές καινοτομίες είναι κυρίως αυτές που προέρχονται από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ορισμένες καινοτομίες προϋποθέτουν γιγάντιες δαπάνες έρευνας και εξέλιξης που δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν από ΜΜΕ (π.χ. κατασκευή αυτοκινήτου, αεροπλάνου κλπ.) και κατά δεύτερο λόγο στο δυναμικό των δημοσίων σχέσεων αυτών των επιχειρήσεων και στην σημασία τους σαν

οικονομικοί παράγοντες. Η μεγαλύτερη μάζα των καινοτομιών προέρχεται από ΜΜΕ. Σε μια έρευνα είχε διαπιστωθεί ότι περισσότερες από τις μισές εφευρέσεις 61 σπουδαιών εφευρετών 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
- μπορούν να αναλάβουν το ρίσκο που ενέχει μια καινοτομία.

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα που ευνοούν την αρχική σύλληψη και επιτυχή περάτωση και καινοτομιών όπως:

α) Μπορούν να καλύψουν κενά τεχνολογίας και αγοράς που δεν καλύπτονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις λόγω των μεγαλύτερων αναγκών απασχόλησης δυναμικού.

β) Έχουν την ικανότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων εξαιτίας της ευκαμψίας και της έλλειψης γραφειοκρατίας που έχουν.

γ) Η οργάνωση είναι πολύ πιο προσαρμοστική και η λειτουργιακές δαπάνες σχετικά πολύ χαμηλές.

δ) Η δυνατότητα αντίδρασης είναι βασικά δυναμικότερη.

Παρόλα αυτά διαπιστώνουμε ότι η ικανότητα καινοτομιών μιας επιχείρησης εξαρτάται όχι τόσο από τους πόρους της και τις ειδικές συνθήκες αγοράς αλλά από τη θέληση της να δημιουργήσει καινοτομίες. Πολλές φορές οι ΜΜΕ καινοτομούν παθητικά γιατί εξαναγκάζονται από τις καινοτομίες των ανταγωνιστών και βέβαια τις περισσότερες φορές είναι αργά για αυτές.

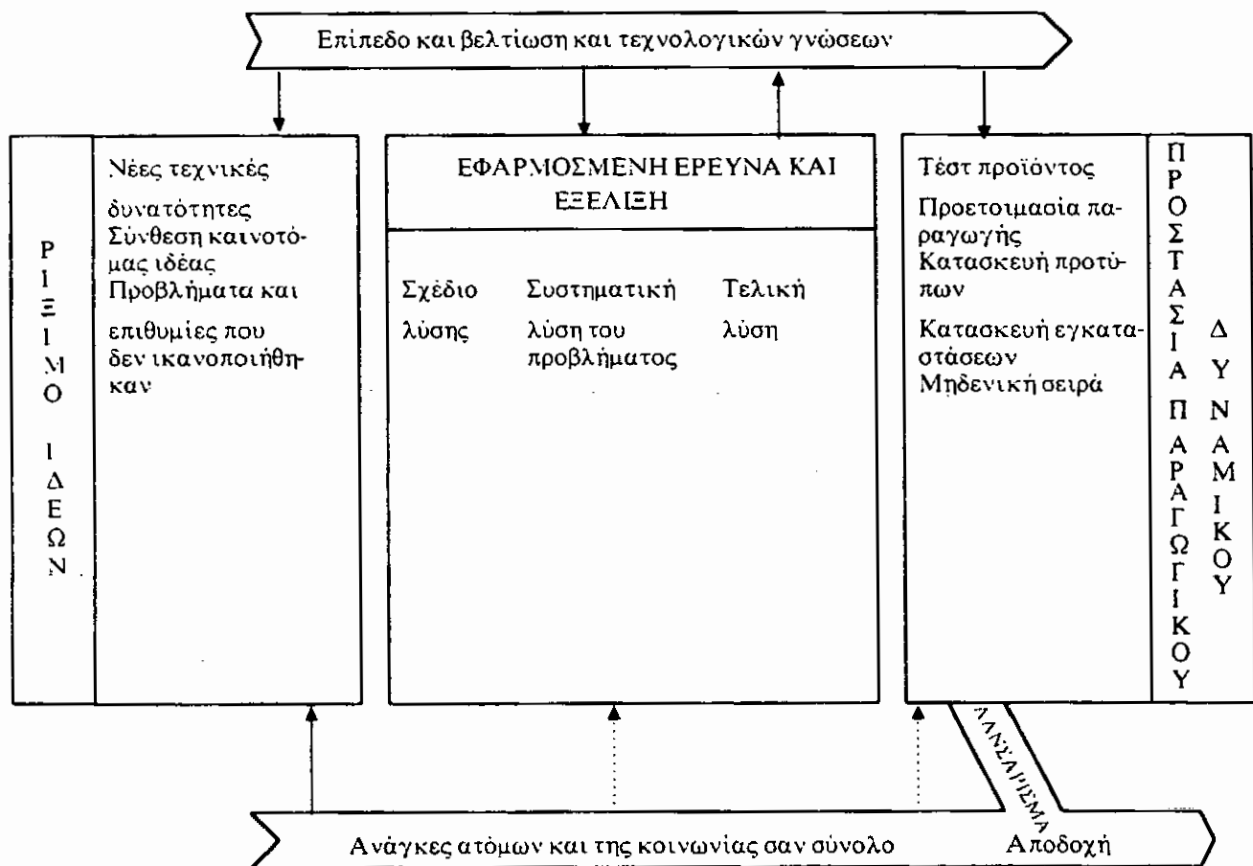
Οι διαδικασίες καινοτομιών προϋποθέτουν διαδικασίες μάθησης, επινοητικότητα, τόλμη και ετοιμότητα. Κάθε διαδικασία καινοτομίας

δημιουργεί νέες απαιτήσεις που για την εκπλήρωσή τους πρέπει να γίνουν ακριβείς και έγκυρες διαδικασίες καινοτομιών.

5. Η διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊόντος

Κάθε καινοτομία είναι πιθανόν να έχει ένα υψηλό ποσοστό αποτυχίας. Υπολογίζεται πως το 70% των δαπανών για εξέλιξη και εισαγωγή νέων προϊόντων αφορούν είτε προϊόντα που δεν μπαίνουν στην αγορά, είτε προϊόντα που δεν μπορούν να καλύψουν το απαραίτητο κόστος μετά τη διείσδυση τους στην αγορά.

Γι' αυτό τις διαδικασίες μπορούμε να τις χωρίσουμε σε τέσσερις φάσεις, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 5. Η διαδικασία της τεχνολογικής καινοτομίας.

Αναλυτικότερα:

- 1) Το φράξιμο της ιδέας και η αξιολόγηση της, αποτελούν καθοριστικό σημείο εκκίνησης.
- 2) Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος.
- 3) Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού.
- 4) Εισαγωγή (λανσάρισμα) του νέου προϊόντος στην αγορά.

Για να διαγνώσουμε όλα τα προβλήματα που συνδέονται με την διαδικασία εξέλιξης μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο ένα λεπτομερές σχέδιο. Θα αρκεστούμε σε μια σύντομη περιγραφή των κυριοτέρων φάσεων:

5.1 Το ψάξιμο της ιδέας και η αξιολόγησή της

Οι ιδέες για τα νέα προϊόντα αποτελούν καθοριστικό σημείο εκκίνησης για την επιχείρηση. Αυτές οι ιδέες είναι αποτέλεσμα επινοητικής δουλειάς χωρίς εξαναγκασμούς αλλά μέσω επιδότησης. Έτσι λοιπόν θα πρέπει από την μια να συγκεντρώσουμε τις πληροφορίες από όλες τις εξωτερικές πηγές (πελάτες, προμηθευτές, εκθέσεις, δημοσιεύσεις) και εσωτερικές πηγές (διοίκηση, τμήμα έρευνας και εξέλιξης συνεργάτες διαφόρων τμημάτων) και να τις αξιολογήσουμε ενώ από την άλλη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις νέες μεθόδους επινοητικότητας (Brainstorming, μορφολογική μέθοδος, ανάλυση λειτουργιών).

Αν ανακαλυφθεί μια νέα πρόταση για την λύση ενός προβλήματος π.χ. (στον τομέα του μάρκετινγκ ή έρευνα αγοράς) αυτή επεξεργάζεται και στην συνέχεια υποβάλλεται στην διοίκηση της επιχείρησης και ενδεχόμενα γίνεται δεκτή. Αυτή η πρόταση περιέχει ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών ιδεών που πρέπει να αναλυθούν με πιο εξειδικευμένες μεθόδους (χονδρική επιλογή, προδιερεύνηση, κύρια διερεύνηση) σχετικά με την τεχνική

δυνατότητα κατασκευής του προϊόντος, τη δυνατότητα πώλησης του, τη διάρκεια του κύκλου ζωής και τη σχέση κόστους - τιμής. Ταυτόχρονα ξεκινά η έρευνα και η εξέλιξη της ιδέας και η έρευνα της αγοράς σε σχέση με τις επιθυμητές ιδιότητες της νέας ιδέας προϊόντος από την αγορά.

5.2 Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος

Αφού παρθεί η απόφαση για την υλοποίηση της ιδέας θα πρέπει να αναλάβει η διοίκηση της επιχείρησης την εποπτεία του προϋπολογισμού, η έρευνα και η εξέλιξη μπορεί να ξεκινήσει με λεπτομερή σχέδια, και το τμήμα μάρκετινγκ αρχίζει λεπτομερείς σχεδιασμούς που αφορούν την κατανομή των αντικειμένων σχεδιασμού, την τακτοποίηση της συσκευασίας, των μονάδων συσκευασίας καθώς και τον σχεδιασμό και των μετρών διανομής. Στην συνέχεια παίρνει μέρος το τμήμα παραγωγής για την παραγωγή των προτύπων προϊόντων και αρχίζει την προετοιμασία της μηδενικής σειράς.

Αμέσως μετά τους σχεδιασμούς μπορούν να διενεργηθούν δοκιμές προϊόντος μέσα στην επιχείρηση σχετικά με την 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. Μετά από αυτό τελειώνει η φάση της τεχνικής εξέλιξης, δοκιμής και σχεδιασμού.

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι δαπάνες κατά την διάρκεια της διαδικασίας εξέλιξης για ένα προϊόν αυξάνουν σε κάθε φάση για τον λόγο αυτό πρέπει η επιχείρηση να παρακολουθεί την εξέλιξη του κόστους διαρκώς μέσω ενός οργάνου έγκρισης δαπανών.

5.3 Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού

Η φάση της προετοιμασίας του παραγωγικού δυναμικού αφορά την τελική συσκευασία και τους όρους πώλησης, την διαφήμιση, την 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.

5.4 Εισαγωγή (λανσαρίσμα) του νέου προϊόντος στην αγορά

Εφόσον λοιπόν η παραγωγή τελειοποιηθεί και δημιουργήσει αποθέματα, η επιχείρηση και ειδικότερα το τμήμα του Μάρκετινγκ θα πρέπει να ασχοληθεί με την διαφήμιση, να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, τα μέσα και τα μηνύματα, καθώς να προχωρήσει και στην ενημέρωση των πελατών. Στην συνέχεια αρχίζουν οι επισκέψεις αντιπροσώπων και επιθεωρητών πώλησης στους πελάτες και εκτελούνται οι πρώτες παραγγελίες. Επειδή η διάδοση του προϊόντος στην αγορά είναι αποτέλεσμα μια επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ παραγωγού έως και τελικού καταναλωτή μπορεί να υποστεί αρκετές ξένες παρεμβολές (αναγνώριση, ενδιαφέρον, αξιολόγηση, δοκιμή, αποδοχή κ.α.) θα πρέπει η επιχείρηση να καθιερώσει έναν έλεγχο λανσαρίσματος. Αυτός ο έλεγχος θα έχει σαν σκοπό να παρακολουθήσει τις αντιδράσεις των τελικών καταναλωτών και της αγοράς και να συντάξει λεπτομερώς στατιστικές σχετικά με τις πωλήσεις, τα περιθώρια κέρδους και τις δαπάνες Μάρκετινγκ. Με την περάτωση του προγράμματος λανσαρίσματος τελειώνει η φάση εισαγωγής.

Σε πολλές περιπτώσεις καταναλωτικών αγαθών εφαρμόζεται η μέθοδος της δοκιμαστικής αγοράς κατά την οποία εφαρμόζουμε όλες τις

δραστηριότητες μάρκετινγκ που απαιτούνται για το λανσάρισμα του προϊόντος σε μια αντιπροσωπευτική αγορά και μέσα από το αποτέλεσμα των πωλήσεων σε αυτή την υποαγορά, μπορούμε να βγάλουμε συμπέρασμα για την συνολική αγορά και να αποφασίσουμε το πως θα λανσάρουμε το προϊόν.

6. Συντελεστές επιτυχίας ενός νέου προϊόντος

Για την ολοκλήρωση της καινοτομίας απαιτούνται τρία στοιχεία:

1. Να υπάρχει η ιδέα, η επινόηση.
2. Να υπάρχει η επιχείρηση που θα την υλοποιήσει, δηλαδή οι άνθρωποι και τα μηχανήματα που θα διαμορφώσουν σε προϊόν αυτή την ιδέα και θα προωθήσουν την πώλησή του και
3. Να υπάρχουν τα κεφάλαια που θα βοηθήσουν να ολοκληρωθούν αυτές οι νέες ιδέες.

Αυτοί οι τρεις συντελεστές είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση της καινοτομίας σε οποιοδήποτε οικονομικό σύστημα, και αυτό έχει σημασία.

Παλαιότερα οι καινοτομίες γίνονταν κυρίως από ένα άτομο-επιχειρηματία ο οποίος έπρεπε να βρει και τα κεφάλαια να τις υλοποιήσει, ενώ στην σύγχρονη εποχή οι καινοτόμες ιδέες αναπτύσσονται από ομάδες ανθρώπων και υλοποιούνται από επιχειρήσεις που κι αυτές αποτελούνται από ομάδες ανθρώπων και που όλοι μαζί αν βρεθούν τα κατάλληλα κεφάλαια, αναπτύσσουν, υλοποιούν, παράγουν και πωλούν το καινοτομικό προϊόν.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η συνεργασία πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα. Και το κατάλληλο κλίμα καλλιεργείται όταν υπάρχει εκείνη η τεχνολογική ή καινοτομική κουλτούρα που θα κινητοποιήσει όλους αυτούς τους 3 συντελεστές που αναφέραμε παραπάνω.

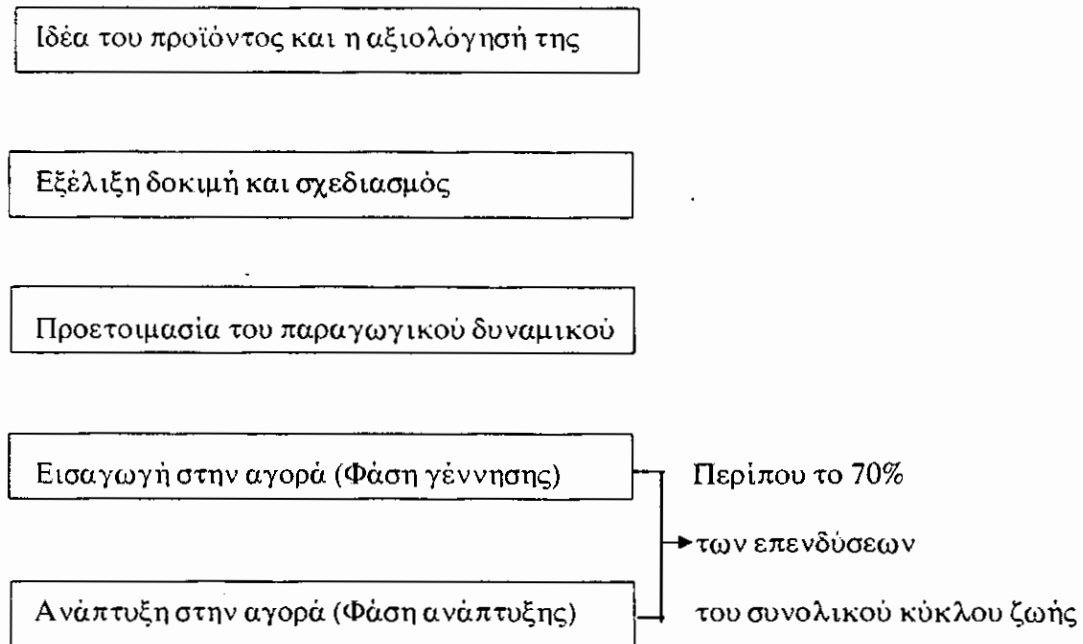
Και ιστορικά αν το εξετάσουμε θα δούμε ότι σε συγκεκριμένες εποχές αναπτύχθηκαν ιδέες που κατέληξαν σε προϊόντα που ήρθαν να καλύψουν ανάγκες της αγοράς. Έτσι όταν δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα βρίσκονται και οι επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν την αξιοποίηση της καινοτομίας και οι χρηματοδότες που αναλαμβάνουν τους κινδύνους της αξιοποίησης αυτής.

7. Η ελληνική εμπειρία στις καινοτομίες

Με την γνωστοποίηση όλων των συντελεστών επιτυχίας μιας καινοτομίας καθώς και των προϋποθέσεων που βοηθούν στην διερεύνηση της αγοράς του προϊόντος, επαναλαμβάνουμε ότι αμέσως μετά την αξιολόγηση και επιλογή της συγκεκριμένης ιδέας, θα πρέπει να ακολουθήσει έρευνα αγοράς και ανάλυση ζήτησης βάση της ιδέας για το προϊόν καθώς και η αξιολόγηση και σχεδιασμός της διαδικασίας εξέλιξης από την πλευρά της αγοράς.

Επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο κατά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά είναι η χρήση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ δηλαδή διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, έρευνα αγοράς για έλεγχο κλπ. Συνολικά λοιπόν πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σύγχρονες ιδέες και γνώσεις του μάρκετινγκ και του μάνατζμεντ. Για τη διαδικασία καινοτομίας σε μια ΜΜΕ προτείνουμε την εξής απλουστευμένη διαδικασία που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Υπέρμετροι έλεγχοι και ανάλωση του ειδικευμένου προσωπικού σε τετριμμένες ασχολίες, περιορίζουν πολύ την ικανότητα εξέλιξης καινοτομιών σε μια επιχείρηση. Άλλες βασικές αδυναμίες των ΜΜΕ παραμένουν η έλλειψη κεφαλαίων, έρευνας και εξέλιξης, η ανεπαρκής πληροφόρηση, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με πρακτικές τεχνικές εξελίξεις καινοτομιών. Τέλος ένας μεγάλος ανασχετιστικός παράγοντας είναι η ανυπαρξία προώθησης αυτοδύναμης τεχνολογίας από μέρος του κράτους.

Καταλήγοντας θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η ΜΜΕ πρέπει να εξασφαλίζει μακροχρόνια την προώθηση των προϊόντων της μέσα από τους μηχανισμούς του μάρκετινγκ.



Διάγραμμα 6. Διαδικασία καινοτομίας στην ΜΜΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΜΕ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

1. Σύνθεση ΜΜΕ - Κύκλος ζωής της ΜΜΕ

Προκειμένου να παρακολουθήσουμε την οργανωτική σύνθεση της ΜΜΕ και την εξέλιξη της μέσα στο χρόνο θα πρέπει πρώτα να δούμε τον κύκλο ζωής της επιχειρηματικής μονάδας.

Ο κύκλος ζωής της ΜΜΕ απεικονίζεται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις:

A) Την καμπύλη ιδεών που ονομάζεται το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα πριν δημιουργηθεί η επιχείρηση. Κατά τη φάση αυτή, ο επιχειρηματίας κεφαλαιούχος προβληματίζεται με τι ακριβώς θα ασχοληθεί. Αυτό είναι **το στάδιο της εισαγωγής** στην συνέχεια στο **στάδιο της ανάπτυξης** προβληματίζεται για το τι θα παράγει σκεφτόμενος μια μεγάλη “γκάμα” προϊόντων, εξετάζοντας τις δυνατότητες κάθε μιας ξεχωριστά, από πλευράς παραγωγής, τεχνολογίας, διάθεσης, αγοράς κλπ. Στο τρίτο **στάδιο της ωρίμανσης** ο κεφαλαιούχος επιχειρηματίας εξετάζει διεξοδικά ένα προϊόν στο οποίο έχει καταλήξει, με έρευνα της αγοράς για το συγκεκριμένο είδος και στο **στάδιο της κάμψης** ο επιχειρηματίας έχει απορρίψει άλλες ιδέες και ασχολείται με ένα συγκεκριμένο προϊόν, προμηθεύεται το κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό, προσλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό, α’ ύλες κλπ. για την παραγωγή του προϊόντος.

B) Κύκλος ζωής της επιχείρησης. Παρατηρούμε τέσσερα στάδια: **Το στάδιο της εισαγωγής**, που η επιχείρηση ζητά συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες χονδρεμπόρους-λιανοπωλητές. Στο στάδιο αυτό υπάρχει επιφύλαξη από τους προμηθευτές και τους πελάτες καθώς και

από τους καταναλωτές. Επίσης οι Τράπεζες διατηρούν μια επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μια νέα οικονομική μονάδα. **Στο στάδιο της ανάπτυξης**, η ΜΜΕ οφείλει να καθορίσει με μεγάλη διαύγεια τους επιχειρηματικούς στόχους και να εκμεταλλευτεί τόσο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτήσει, όσες από τις ανθρώπινες αξίες των συνεργατών της, για να μπορέσει να επιβιώσει στο συγκεκριμένο οικονομικό χώρο.

Το στάδιο της ωριμότητας είναι το τρίτο στάδιο, στο οποίο η επιχείρηση έχει πια εδραιωθεί στην συγκεκριμένη αγορά και πραγματοποιεί κέρδη. Οι προμηθευτές της είναι πρόθυμοι ν' ανοίξουν πιστωτικούς λογαριασμούς και οι Τράπεζες χρηματοδοτούν τις προσπάθειες της οικονομικής μονάδας. Τα προϊόντα της επιχείρησης αποκτούν επώνυμη ζήτηση από τους καταναλωτές και η τριτογενής παραγωγή (χονδρέμποροι-λιανεμπόροι) επιζητούν την συνεργασία με την επιχείρηση.

Στο στάδιο της κάμψης, η επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει πτώση των πωλήσεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας καθώς και την επιφυλακτικότητα των προμηθευτών της, όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων. η τεχνολογία της συνήθως είναι παλαιά και το κόστος άμεσου εργασίας υψηλό. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει ή να επιδείξει ένα νέο πρόσωπο ή να αναζητήσει τον πλέον ανώδυνο τρόπο παύσης των εργασιών της κηρυσσόμενη σε πτώχευση.

Γ) Η καμπύλη των καταναλωτών δείχνει στο **στάδιο εισαγωγής** τους πρώτους καταναλωτές της επιχείρησης. Οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να "δοκιμάσουν" το νέο προϊόν που παρουσιάζεται στην αγορά.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται μια νέα αγοραστική δύναμη ειδικά στο **στάδιο της ανάπτυξης** όπου οι καταναλωτές κατά τον Maslow αρχίζουν να αποδέχονται την ύπαρξη του προϊόντος. Σε αυτό το στάδιο οι καταναλωτές καθορίζουν την σημαντικότητα της τιμής.

Μετά στο **στάδιο της ωριμότητας** μια νέα δύναμη καταναλωτών που αποδέχονται μόνο “δοκιμασμένα” προϊόντα τα οποία έχουν επιδείξει κάποια ιστορία στην συγκεκριμένη αγορά.

Τέλος στο **στάδιο της κάμψης** οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν το ή τα προϊόντα της επιχείρησης και η ΜΜΕ αλλάζει την αύξηση των παραγομένων αγαθών της και τον κύκλο εργασιών της και καθορίζει νέες στρατηγικές.

2. Προβλήματα κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της ΜΜΕ

Κατά τον κύκλο ζωής της επιχείρησης παρουσιάζονται ξεχωριστά προβλήματα για κάθε στάδιο. Συχνά η αλλαγή από το ένα στάδιο στο άλλο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.

Έτσι κατά το στάδιο της εισαγωγής στην προκειμένη περίπτωση παρουσιάζεται σαν στάδιο καινοτομίας, στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες του επιχειρηματία και οι συνεννοήσεις του προκειμένου να συγκεντρώσει τους διαφόρους συντελεστές παραγωγής που θα συμβάλλουν στην τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης. Πράγμα που σημαίνει ότι η ίδρυση μιας νέας ΜΜΕ επιβάλλει την έρευνα της αγοράς όσον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα στο συγκεκριμένο χώρο, καθώς και την εισαγωγή της τεχνικής τους marketing. Στο στάδιο αυτό υπάρχουν προβλήματα προσαρμογής των εργαζομένων στον τεχνολογικό εξοπλισμό της οικονομικής μονάδας.

Κατά το δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης στο βασικό κύκλο ζωής της επιχείρησης η ΜΜΕ οφείλει να ελέγξει την “φιλοσοφία” κάτω από την οποία κινείται και δρα. Να θέσει σωστούς στόχους, πολιτική και προγράμματα δράσης. Το πρόβλημα σε αυτό το στάδιο είναι να αναπτύξει το επιχειρηματικό της σύστημα είτε αυτό αναφέρεται σε λειτουργίες είτε στην οργανωτική δομή της.

Στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης στο στάδιο της ωριμότητας υπάρχει το χαρακτηριστικό της διείσδυσης. Τα προβλήματα εδώ εντοπίζονται στην διείσδυση της επιχείρησης στην ήδη υπάρχουσα αγορά, στην αύξηση των σημείων πωλήσεων της και την παρουσίαση των προϊόντων της σε νέες γεωγραφικές αγορές.

Το επόμενο στάδιο χαρακτηρίζεται σαν στάδιο αυξήσεων των κερδών της, μέσω επενδύσεων. Στο στάδιο αυτό θα υπάρξει το δίλημμα ή νέες επενδύσεις με σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών της ή ο μαρασμός και η κάμψη.

Πάντως στα τελευταία στάδια συναντάμε προβλήματα επέκτασης και αυτοπροστασίας από τις ανταγωνιστικές μεγάλες επιχειρήσεις.

Το να διεισδύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά δεν είναι τόσο δύσκολο όσο είναι το να μπορέσει να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς που έχει αποκτήσει.

3. Τρόποι διαγνώσεως και αντιμετώπισεως προβλημάτων

Καθώς η ΜΜΕ αυξάνει τον κύκλο εργασιών της και μεταβαίνει από το ένα στάδιο στο άλλο, παρουσιάζει στάδια προσαρμογής και δυσκολιών που εμφανίζονται στη ΜΜΕ με συγκεκριμένα συμπτώματα όπως:

- α)** Μείωση κερδών ή ακόμα και ζημιά αν και αυξάνεται ο κύκλος εργασιών
- β)** Διοικητικά στελέχη με καθοριστικά για την ΜΜΕ καθήκοντα αποχωρούν από την επιχείρηση.
- γ)** Οι εργαζόμενοι απασχολούνται υπερωριακά.
- δ)** Παρουσιάζονται εσωτερικές διαμάχες μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και αυτό της παραγωγής.
- ε)** Καθυστερήσεις στην παράδοση παραγγελιών.

στ) Οργανωτικά προβλήματα.

Τρόποι διάγνωσης και διόρθωσης αυτών των προβλημάτων είναι κυρίως η μέθοδος της εξεύρεσης διαφορετικών γνώμων, η σύγκριση αυτών και τέλος η σύγκλισή τους σε ένα κοινό συμπέρασμα.

Όσον αφορά τώρα την αντιμετώπιση προβλημάτων στην ΜΜΕ υπάρχουν τεχνικές διαδικασίες όπως:

1. Διοίκηση με χρήση αντικειμενικών κριτηρίων είναι ένα τυπικό σύστημα κατά το οποίο:

α) Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητάνε με τους εργαζόμενους και συμπληρώνουν έντυπα όπου γράφουν αναλυτικά την καθημερινή εργασία τους.

β) Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων και οι εργαζόμενοι σ' αυτές συμφωνούν σε κάποιο στόχο απόδοσης της εργασίας σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια π.χ. μήνας κλπ.

γ) Στο τέλος της χρονικής περιόδου, οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν τα αποτελέσματα και την προσπάθεια που έχει γίνει από τους εργαζόμενους προκειμένου να καλυφθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

δ) Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων και οι εργαζόμενοι συμφωνούν σ' ένα μέτρο μέτρησης της εργασίας των π.χ. οι πωλητές σε αριθμό επισκέψεων, στόχο πωλήσεων, χρεωστικά υπόλοιπα κλπ. προκειμένου να καταμετρηθεί η πρόοδος των εργαζόμενων.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ξέρουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Και η επιχείρηση γνωρίζει τι προόδους επιτελεί ο κάθε τομέας της επιχείρησης.

2. Μακροπρόθεσμος - Μεσοπρόθεσμος - Βραχυπρόθεσμος Σχεδιασμός της Οικονομικής Μονάδας:

Το κυριότερο πρόβλημα της ΜΜΕ προκειμένου να ανορθωθεί και αναπτυχθεί είναι ο σχεδιασμός, ο οποίος διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει μια εικόνα του ζητούμενου σχεδιασμού:

1. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός 3 έως 5 έτη	Ζητούμενα στοιχεία 1. Ευκαιρίες της αγοράς και προβλήματα αυτής 2. Προϋπολογισμός απαιτούμενων κεφαλαίων 3. Υποθέσεις και παράγοντες της αγοράς 4. Ποσοτική ζήτηση και πιθανές τιμές πωλήσεων 5. Σχεδιασμός παραγωγής 6. Αναγκαίο εργατικό προσωπικό 7. Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων 8. Πρώτες ύλες και προμηθευτές 9. Οργανωτική δομή της ΜΜΕ
2. Μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός 2 έως 3 έτη	1. Κύκλος εργασιών και κέρδη 2. Απασχολούμενα κεφάλαια 3. Ταμειακή ρευστότητα 4. Χρηματο-οικονομικά έξοδα 5. Παραγωγή-προμηθευτές 6. Εργατικό προσωπικό 7. Χρηματο-οικονομικοί δείκτες και εκτίμηση απόδοσης 8. Υποθέσεις και απρόοπτα
3. Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός	Περιλαμβάνει τα ίδια στοιχεία μ' αυτά του πρώτου χρόνου του μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού με μεγαλύτερες λεπτομέρειες
4. Εκθεσεις τριμήνων αποτελεσμάτων του βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού	1. Οικονομικά αποτελέσματα τριμήνου 2. Εντοπισμός και ανάλυση μεταβολών επιτευχθέντων -προϋπολογισθέντων στοιχείων 3. Ταμειακή ρευστότητα 4. Έλεγχος διαδικασίας εξόδων προϋπολογισμού (π.χ. πωλήσεων).

Διάγραμμα 7: Επιχειρηματικός σχεδιασμός

4. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων

Όπως αναφέραμε οι στρατηγικές αποφάσεις συνήθως έχουν άμεση σχέση με τον σκοπό, τις δραστηριότητες και τον κύκλο ζωής της ΜΜΕ. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων είναι τα εξής:

1. Οι στρατηγικές αποφάσεις αναφέρονται στις δραστηριότητες της ΜΜΕ που επηρεάζονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η στρατηγική των επιχειρηματικών αποφάσεων μπορεί να λύσει προβλήματα που δημιουργούνται λόγω της ιδιομορφίας του περιβάλλοντος.

2. Οι στρατηγικές αποφάσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στις δραστηριότητες της επιχείρησης σε σχέση με την απορρόφηση των πόρων που προσφέρονται σ' αυτήν.

3. Οι στρατηγικές αποφάσεις παρουσιάζουν μεγάλη σημασία για την ανακατανομή των υπάρχουσών πόρων για την αποδοτικότερη διάθεση αυτών.

4. Η στρατηγική αυτών των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τον επιχειρηματία και τα διοικητικά στελέχη που διαθέτει η επιχείρηση.

5. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν μακροχρόνια την κατεύθυνση των εργασιών της επιχείρησης.

6. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι περίπλοκες γιατί συμμετέχουν πολλές και διάφορες μεταβλητές, μερικές από αυτές αφορούν προβλήματα που προέρχονται μέσα από την ίδια της ΜΜΕ επιχείρηση και άλλα προβλήματα που προκύπτουν από έξω-επιχειρηματικές συνθήκες.

Αν θέλαμε να αναλύσουμε περισσότερο την έννοια της στρατηγικής των επιχειρηματικών αποφάσεων θα βλέπαμε ότι τρεις μεταβλητές την αποτελούν:

α) Η ανάλυση που γίνεται μέσα στην επιχείρηση για την ταξινόμηση των διαφόρων προβλημάτων και των επιπτώσεων αυτών σε κατηγορίες, όπως ο εντοπισμός:

i) των πλεονεκτημάτων

ii) των μειονεκτημάτων

iii) οι πιθανές ευκαιρίες που προέρχονται από το γενικότερο περιβάλλον της π.χ. εποχιακή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της εξάπλωσης των πωλήσεων κλπ.

iv) Οι απειλές που εμφανίζονται με την μορφή της ανταγωνιστικής αγοράς είτε από κοινωνικό-πολιτικές πιέσεις είτε από την ίδια την επιχείρηση με την μορφή εργασιακών σχέσεων με το προσωπικό που ασχολείται.

β) Η επιλογή της λύσης για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προβλημάτων στην ΜΜΕ μπορεί να διαχωριστεί σε τρία επίπεδα:

i) Απαρίθμηση γενικών στρατηγικών λύσεων π.χ. αύξηση των πωλήσεων, ανάπτυξη προϊόντων, ανάπτυξη αγοράς κλπ.

ii) Επιπτώσεις της/των προτεινομένων λύσεων στην όλη δομή της ΜΜΕ.

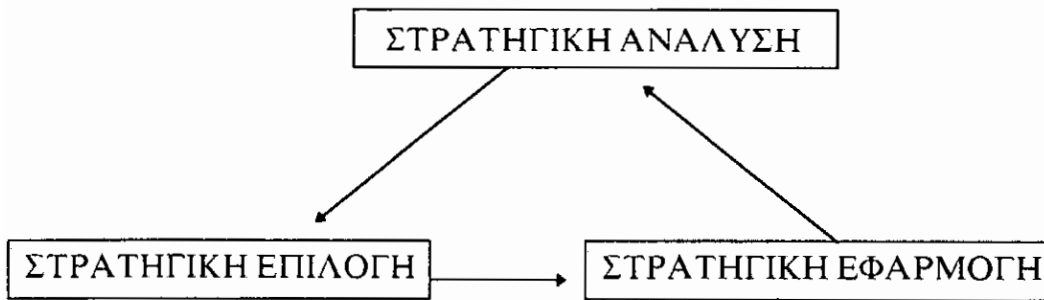
iii) Επιλογή της στρατηγικής λύσης

γ) Η εφαρμογή η οποία αναφέρεται στη διεκπεραίωση των γενικών στρατηγικών κατευθύνσεων και την εφαρμογή αυτών στην πράξη. Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων συνοψίζονται στα εξής:

i) Την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής.

ii) Την εφαρμογή ενός προγράμματος για την επίτευξη των σκοπών που πρόκειται να εξυπηρετηθούν.

iii) Τους εργαζόμενους και τα συστήματα εργασίας.



Διάγραμμα 8: Η στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων σε επιμέρους τμήματα.

5. Σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης και ανάλυσης προβλημάτων των ΜΜΕ

Προκειμένου μια ΜΜΕ να πετύχει να διαγνώσει και να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα που την απασχολούν πρέπει να αναπτύξει την στρατηγική της διοίκηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης στην ΜΜΕ είναι σημαντική γιατί με βάση αυτήν οι διευθύνοντες μπορούν να διαφοροποιήσουν την δραστηριότητά τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συντελέσουν στην επιτυχία της επιχείρησης.

1) Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες οδηγούν στην σωστή προετοιμασία για τις μελλοντικές της δραστηριότητες την επιχείρηση. Αντίθετα σε αποτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες δεν κατανοούν την θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και τι πρέπει να επιλέξει σαν δραστηριότητα αλλά απλά αντιδρούν στα προβλήματα.

2) Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες δαπανούν αρκετό χρόνο για να διαμορφώσουν το στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην συνέχεια το εφαρμόζουν στην πράξη, ενώ

οι αποτυχημένες επιχειρήσεις δεν αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην σύνταξη στρατηγικού σχεδίου.

3) Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διοικήσεις προσπαθούν να έχουν βαθιά γνώση για τον τομέα της αγοράς, τους πελάτες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Στους άλλους οργανισμούς επικρατεί μια επιπόλαιη αντίληψη για αυτή.

4) Οι διευθυντές των επιτυχημένων επιχειρήσεων επιδιώκουν την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης και ενθαρρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών ακόμα και αν υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι. Σε προβληματικές επιχειρήσεις οι διευθυντές δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και δεν δοκιμάζουν καινοτομίες.

Οι παραπάνω αντιθέσεις δείχνουν την σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης της ΜΜΕ που την βοηθάει να προδιαγράψει σωστά την μελλοντική της πορεία, να επιφέρει τις απαιτούμενες αλλαγές όπου χρειάζονται, ώστε να μεταβάλλει την τοποθέτηση της μέσα στον κλάδο της.

6. Στρατηγική διοίκησης και ανάλυσης στην ΜΜΕ

Για να καθοριστεί λοιπόν το στρατηγικό σχέδιο δράσης της ΜΜΕ θα πρέπει να γίνει η στρατηγική ανάλυση. Τα δύο βασικά βήματα που πρέπει να προηγηθούν είναι:

6.1 Ανάλυση του περιβάλλοντος

Από την οποία ανάλυση προκύπτουν οι τάσεις που προδιαγράφονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον:

- α) Διεθνοποίηση και εντατικοποίηση του ανταγωνισμού**
- β) Εμφάνιση νέων τεχνολογιών**

γ) Έντονη απορρύθμιση του Διεθνούς Νομισματικού Συστήματος

δ) Οικονομική κρίση

ε) Συμπεριφορά του κοινού: αντίθεση στα μονοπώλια, τάση για αυτοδιαχείριση, πάλη για αυτονομία και καταπολέμηση της αλλοτρίωσης κλπ.

στ) Αύξηση της σπουδαιότητας των ΜΜΕ για τα δυτικά κράτη και την ΕΟΚ, ειδικότερα: νομικές ρυθμίσεις, αποβοήθηση του συνεταιρισμού, συστηματοποίηση των συνεργασιών, τεχνολογική βοήθεια.

ζ) Ειδικότερα για την Ελλάδα: Το κρατικό ενδιαφέρον για τις ΜΜΕ αυξάνει και γίνονται προσπάθειες για υποστήριξή τους, αλλά και υπάρχει σχεδόν παντελής έλλειψη υποδομής για εκπαίδευση, τεχνική βοήθεια, έρευνα κλπ. Παράλληλα παρατηρείται μια αυξανόμενη ανεργία ανάμεσα σε νέους πτυχιούχους Οικονομικών Σχολών. Καθώς και μια θετική στάση του Έλληνα στην αυτόνομη εργασία, την ανεξαρτησία και την επιχειρηματική δραστηριότητα και η αρνητική του προδιάθεση απέναντι στην εξαρτημένη εργασία, την εργοδοσία και τη μεγάλη επιχείρηση.

6.2 Ανάλυση εσωτερικής καταστάσεως των ΜΜΕ

Στην ανάλυση αυτή παρατηρούνται τα ισχυρά και ασθενή σημεία για τις ΜΜΕ:

Ισχυρά σημεία της ΜΜΕ είναι:

- Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων
- Εξειδίκευση
- Ανθρώπινη διάσταση, δυνατότητα αυτοδιαχείρισης
- Υποκίνηση του ιδιοκτήτη-διευθυντή
- Αξιοποίηση ταλέντων

- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
 - Δημιουργία θέσεων εργασίας
- Ασθενή σημεία της ΜΜΕ είναι:
- Δυσκολίες χρηματοδότησης
 - Φτωχό Μάνατζμεντ
 - Έλλειψη εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού
 - Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης
 - Εξαντλητικά ωράρια εργασίας
 - Έλλειψη στρατηγικού Μάρκετινγκ

7. Κατάρτιση ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού

Μετά την ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής καταστάσεως της ΜΜΕ πρέπει να καταρτιστεί μια στρατηγική προκειμένου να γίνουν σαφείς οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης, τα κύρια χαρακτηριστικά της, η φιλοσοφία της και η αποστολή της. Η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει το είδος προϊόντων-αγορών και τεχνολογιών, όπου δίνει έμφαση η επιχείρηση και αυτό γίνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να πραγματοποιούνται οι αξίες και οι προτεραιότητές της. Η σωστή δήλωση της αποστολής της επιχείρησης βοηθάει στην σαφή κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος μπορεί:

1. Να δώσει ένα κοινό γενικό σκοπό στον οργανισμό
2. Να δώσει μια βάση για την καλύτερη χρήση των μέσων της επιχείρησης προς την επίτευξη της αποστολής
3. Να υποκινήσει τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση
4. Να καθιερώσει ένα τρόπο γενικής συμπεριφοράς

5. Να βοηθήσει στην χάραξη στρατηγικών στόχων που να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Γενικά ο σαφής καθορισμός της αποστολής είναι βασικός για να συνειδητοποιήσει η διεύθυνση, τι ακριβώς θέλει και να μπορέσει κατόπιν να το επιδιώξει. Μερικές βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την αποστολή είναι οι εξής:

1. Πίστη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία δίνουν κάποιο όφελος τουλάχιστον ίσο με την τιμή τους.

2. Πίστη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορούν να ικανοποιήσουν μια ανάγκη του πελάτη που δεν καλύπτεται καλύτερα από κάποια άλλη επιχείρηση.

3. Πίστη ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή θα δώσει ένα προϊόν ή υπηρεσία σε ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα.

4. Πίστη ότι με σκληρή δουλειά και τη συμπαράσταση των συνεργατών τους, ο οργανισμός μπορεί να είναι επικερδής και να μεγαλώσει.

5. Πίστη ότι οι απόψεις της διεύθυνσης μπορούν να κατανοηθούν και να εφαρμοσθούν από τους εργαζόμενους.

Ενας λοιπόν ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός δημιουργείται μετά από την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και της αποστολής της και θεμάτων όπως: η αποφυγή οποιασδήποτε μορφής δωροδοκίας και η θέσπιση ελέγχων, η απόφαση για την προστασία του περιβάλλοντος από τον οργανισμό, η εφαρμογή αυστηρών κανόνων ασφαλείας και υγιεινής των εργαζομένων για την αποφυγή ατυχημάτων, η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς κ.ο.κ.

8. Οι στρατηγικοί στόχοι δράσεως της ΜΜΕ

Στην συνέχεια του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι της ΜΜΕ γιατί αν δεν αποσαφηνιστούν αυτοί κινδυνεύει όλος ο στρατηγικός σχεδιασμός να παραμείνει απλά μια δήλωση καλής θέλησης και απραγματοποίητης επιτυχίας. Όταν τα επιζητούμενα αποτελέσματα γίνουν συγκεκριμένα και μετρήσιμα τότε είναι δυνατόν:

1. Να γίνουν επενδύσεις προς την σωστή κατεύθυνση.
2. Οι προτεραιότητες να συμφωνηθούν και να τεθεί χρονικό πλαίσιο.
3. Αρμοδιότητες και ευθύνες να ανατεθούν και κάποιος να φέρει την ευθύνη της εργασίας.

Οι στόχοι αυτοί συνδέονται εξωτερικά με τη φήμη και το κύρος της επιχείρησης, και την θέση της μέσα στον κλάδο και εσωτερικά με τις πωλήσεις, το κέρδος, τον ρυθμό ανάπτυξης, την ρευστότητα, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων, την ανταγωνιστική θέση κ.ο.κ.

Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και να είναι κατανοητοί από όλους επίσης πρέπει να ακολουθούν κάποιους κανόνες όπως:

1. Να αφορούν ένα συγκεκριμένο θέμα της επιχείρησης
2. Να αφορούν το αποτέλεσμα και όχι την ενέργεια
3. Να είναι μετρήσιμοι και να έχουν χρονική διάρκεια
4. Να είναι δύσκολοι αλλά πραγματοποιήσιμοι.

Για τον καθορισμό σαφών στρατηγικών στόχων ο επιχειρηματίας πρέπει να υπογραμμίσει τις δυνάμεις της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματα της απέναντι σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και η τελική επιλογή στόχων να τον οδηγεί σε νέες κατευθύνσεις όπως π.χ. σε νέες αγορές ή στην δημιουργία νέων προϊόντων.

9. Κατάρτιση των προγραμμάτων δράσεως

Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα στην συνέχεια για να υλοποιηθούν πρέπει να καταστρωθούν τα προγράμματα δράσεως τα οποία:

1. Περιγράφουν με λεπτομέρεια τα αναγκαία βήματα για την επίτευξη του κάθε στόχου.
2. Καθορίζουν τις υπευθυνότητες των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.
3. Προσδιορίζουν την προθεσμία για κάθε συγκεκριμένο βήμα και συνθέτουν τελικά το χρονοπρόγραμμα.

Ένα είδος προγραμμάτων δράσεως είναι τα αποκαλούμενα “επιχειρησιακά σχέδια”, τα οποία αποτελούν την πιο σύγχρονη έκφραση και εξέλιξη εκείνων που είναι μελέτες σκοπιμότητας. Τα στρατηγικά προγράμματα διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση παρακάτω αναφέρουμε μερικά γενικά προγράμματα που αφορούν τους διάφορους τομείς κάθε επιχείρησης.

9.1 Οικονομική λειτουργία

Ο τομέας αυτός διαφέρει από άλλους τομείς της επιχείρησης γιατί σε αυτόν συγκεντρώνονται και όλα τα άλλα προγράμματα και η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και όλες τις δραστηριότητές της. Επίσης το οικονομικό τμήμα αποφασίζει αν η απόδοση και επένδυση των κεφαλαίων είναι αποδοτική καθώς παρακολουθεί και την ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης.

Γενικότερα η στρατηγική αυτού του τομέα περιλαμβάνει συνοπτικά:

1. Στρατηγική εύρεση κεφαλαίων
2. Κατανομή και χρήση των κεφαλαίων

3. Διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης

Ένα πρόβλημα στις ΜΜΕ είναι η έλλειψη υψηλής ποιότητας οικονομικών στελεχών για την επάνδρωση της επιχείρησης με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να ανταποκριθεί με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας σε θέματα: όπως ο καθορισμός των πωλήσεων εκείνων που είναι απαραίτητες για να καλυφθούν οι δαπάνες για μια επιχείρηση, ένα νέο προϊόν ή ένα νέο σημείο πωλήσεων, ή σε θέματα ρευστότητας της επιχείρησης δηλαδή η στενότητα ρευστών είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της ΜΜΕ. Γεγονός που οφείλεται στην έλλειψη δανειοδοτών και πιστωτών ή σε μια καθυστερημένη είσπραξη ή μια απροσδόκητη δαπάνη που μπορεί να καταστρέψει κυριολεκτικά μια ΜΜΕ.

9.2 Παραγωγική λειτουργία

Η παραγωγική λειτουργία αφορά την τοποθεσία και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Το θέμα του εξοπλισμού είναι το σημαντικότερο, αλλά είναι σωστότερο αν πριν από τον εξοπλισμό η επιχείρηση αποφασίσει για τον σχεδιασμό του προϊόντος.

Επίσης μια σημαντική απόφαση που συνδέεται με την παραγωγική λειτουργία είναι η αυτοματοποίηση του μηχανικού εξοπλισμού καθώς και οι προμήθειες που αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού προγράμματος.

Όταν υπάρχουν οι εγκαταστάσεις, τα προϊόντα, και οι βασικές μέθοδοι παραγωγής, οι αποφάσεις θα αφορούν:

1. Την διαχείριση αποθεμάτων. Το μέγεθος και την συχνότητα των παραγγελιών καθώς την διαδικασία ανανέωσης των αποθεμάτων.

2. Παράγοντες όπως: ο ποιοτικός έλεγχος, κόστος εργασίας, κόστος πρώτων υλών κ.α.

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

9.3 Διοίκηση πωλήσεων

Οι πωλήσεις αποτελούν ένα σημαντικό τομέα για κάθε επιχείρηση. Η σωστή στελέχωση του τμήματος πωλήσεων είναι η κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτόν τον τομέα. Μερικά από τα θέματα που πρέπει να λύσει μια επιτυχημένη στρατηγική του τομέα πωλήσεων είναι:

1. Το προϊόν που παράγει σε σχέση με την φήμη και τις ανάγκες των καταναλωτών που καλύπτει.
2. Τις τιμές που διαμορφώνονται με βάση το κόστος, την ζήτηση και τον ανταγωνισμό.
3. Την τοποθεσία για την επιλογή της αγοράς, την διανομή των προϊόντων.
4. Η προώθηση και διαφήμιση.

9.4 Διοίκηση Προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού πολλές φορές δεν είναι οργανωμένη και εξαιτίας και του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δημιουργείται προσωπικό με χαμηλή απόδοση. Οι βασικές στρατηγικές στον τομέα αυτό αφορούν:

- την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού
- την αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού
- την μισθοδοτική πολιτική

- τις μεθόδους διοίκησης και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων.

Εφαρμογή της στρατηγικής

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

Θα αναφέρουμε δύο θεωρίες για το πως επιτυγχάνεται η εφαρμογή της στρατηγικής.

α) Κατά την πρώτη η εφαρμογή εξαρτάται από την ηγεσία, τα λειτουργικά προγράμματα και την οργάνωση της επιχείρησης ενώ

β) Κατά την δεύτερη η εφαρμογή εξαρτάται από τον προγραμματισμό δράσης, την ανάπτυξη συμπεριφοράς του προσωπικού προς την επιθυμητή κατεύθυνση, την οργάνωση, την παροχή καταλλήλων κινήτρων για κάθε άτομο ή ομάδα, την σωστή κατανομή των δαπανών, τον τακτικό έλεγχο και την διόρθωση της πορείας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί μεγάλες ικανότητες από την διεύθυνση. Οι παραπάνω απόψεις περιγράφουν μόνο ενδεικτικά τους παράγοντες που βοηθούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Μόνο η εμπειρία θα δείξει στην διεύθυνση, ποιά συγκεκριμένα θέματα αφορούν έναν οργανισμό.

Τα προβλήματα της ανάπτυξης

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

προβλήματα εμφανίζονται. Τα προβλήματα αυτά συνδέονται πιο πολύ με την εφαρμογή παρά με την σχεδίαση της στρατηγικής.

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΜΜΕ

1. Αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι των επιχ/σεων

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

Όπως π.χ. ο κλάδος παραγωγής καθορίζει:

- α) Τις ποσότητες που πρέπει να παραχθούν
- β) Την ποιότητα των προϊόντων
- γ) Πόσοι θα απασχοληθούν
- δ) Ποιά τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- ε) Ποιές οι τιμές

Ή ο χρηματοπιστωτικός κλάδος καθορίζει:

- α) Ποιές οι απαραίτητες πιστώσεις
- β) Ποιά τα όρια των δαπανών
- γ) Ποιά η ρευστότητα

Μεταξύ αυτών υπάρχει στενή διασύνδεση και αλληλεξάρτηση. Όταν αποτελεί σκοπό για τον ένα 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.

Η αλληλεξάρτηση αυτή δείχνει την ανάγκη ταυτόχρονης ύπαρξης και δράσης των προγ/των στις επιχειρήσεις. Είναι γνωστό ότι η επιχείρηση δεν είναι στατική αλλά δυναμική δηλ. εξελίσσεται, ανασχηματίζεται, το πρόγραμμα δράσης σε κάθε κλάδο πρέπει επίσης να είναι δυναμικό. Να

υπάρχουν οι συμπληρωματικές λύσεις, να έχουν προβλεφθεί οι διακυμάνσεις, οι οικονομικές εξελίξεις.

Οι μικρές επιχειρήσεις σε σχέση με τις μεγάλες έχουν ένα ισχυρό πλεονέκτημα: την συντομία στην εκτέλεση, στον έλεγχο του προγ/σμού.

2. Συνθήκες και προϋποθέσεις για την επιτυχία του προγ/σμού δράσης

Η επιτυχία του προγ/σμού της δράσης εξαρτάται από εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες.

1. Εξωγενείς: μη εξαρτώμενοι από την επιχείρηση.

α) Από την σταθερότητα της οικονομικής πολιτικής του κράτους, π.χ. έλεγχος τιμών, προστασία ορισμένων κλάδων.

β) Από την νομισματική σταθερότητα και από την σταθερότητα των της εσωτερικής αγοράς.

γ) Από τη σταθερότητα των τιμών στη διεθνή αγορά. Σοβαρές διακυμάνσεις των τιμών στα προϊόντα εξωτερικού είναι δυνατό να καταστήσουν ολόκληρο το πρόγραμμα άσκοπο.

δ) Από την διεθνή πολιτική ομαλότητα.

2. Ενδογενείς: εξαρτώμενοι από την επιχείρηση. Σαν βασική προϋπόθεση τοποθετείται η διοικητική οργάνωση η οποία πρέπει να εξασφαλίζει:

α) Τον διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

β) Την διατήρηση του πνεύματος της συνεργασίας μεταξύ των επιχ/σεων ιδιαίτερα κατά την εφαρμογή και εκτέλεση του προγ/τος.

γ) Από τον καθορισμό των υπεύθυνων οργάνων του προγ/τος.

δ) Από την οργάνωση του συστήματος των λογιστικών εγγραφών.

3. Καθορισμός των στόχων

Η επιχ/ση είναι και θεωρείται σαν ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα που κατευθύνεται σε προγ/σμένους στόχους.

Γι' αυτό δίχως τον καθορισμό των στόχων είναι αδύνατη ή ασυνδύαστη η διεύθυνση αυτής.

Αν μια επιχείρηση δεν έχει στόχους τότε παρακολουθεί παθητικά τη ροή των πραγμάτων.

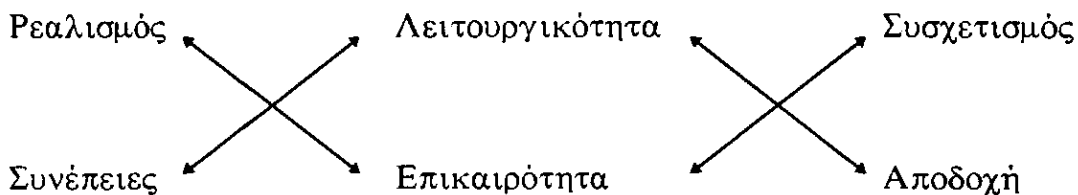
Προϋπόθεση λοιπόν τα καλά οργανωμένα:

α. Πώληση

β. Μέσα

γ. Στόχοι

Ο προσανατολισμός προς τους στόχους ή η επιλογή αυτού, γίνεται με βάση τις πεποιθήσεις, επιδιώξεις και πολιτική της επιχ/σης. Μεγάλη σημασία αποδίδεται στην επιλογή κατάλληλων στόχων για τους οποίους όμως συνήθως απαιτείται μια σειρά από ιδιότητες όπως:



Στην διατύπωση των στόχων ουσιώδη ρόλο παίζει η προσωπικότητα όλων των φορέων που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

Μια σειρά από έμφυτες ή επίκτητες ιδιότητες όπως ο χαρακτήρας, η ευφυΐα, η δημιουργικότητα, η διορατικότητα, το ταλέντο επιδρούν στη διαμόρφωση της προσωπικότητας, καθώς και οι άλλοι παράγοντες όπως: τάση για προσωπική προβολή, κοινωνική προέλευσης, πείρα, κατάσταση εκπαίδευσης.

4. Είδη προγραμματισμού

Στις επιχειρήσεις συναντάμε τρία είδη προγραμματισμού, τα οποία είναι τα εξής:

α) Ο Στρατηγικός (Μακροπρόθεσμος) Προγραμματισμός.

β) Ο Τακτικός (Μεσοπρόθεσμος) Προγραμματισμός.

γ) Ο Επιχειρηματικός (Βραχυπρόθεσμος) Προγραμματισμός.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός γίνεται σε μη τακτά 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 διάρκεια 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.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Χαρακτηριστικό/Είδος προγραμματισμού	Στρατηγικός	Τακτικός	Επιχειρηματικός
Πλοκή	Μεγάλη(πολλές μεταβλητές)	Μικρότερη	Μικρή
Έκταση	Ορισμένοι τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.	Δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας	Δραστηριότητες κατά τομείς, τμήματα κλπ.
Χρονική διάρκεια	Συνήθως 6-15 έτη	2-5 έτη	Εβδομάδες, μήνες -1 έτος
Απαιτούμενες πληροφορίες	Προέρχονται από το περιβάλλον και δεν	Αφορούν όλη τη μονάδα. Προέρχονται	Αναφέρονται σ' ορισμένες

	είναι συγκεκριμένες (αναφέρονται στο μέλλον)	από το εσωτερικό της μονάδας, είναι συγκεκριμένες και αναφέρονται στο μέλλον και το παρελθόν (οικονομικά μεγέθη)	δραστηριότητες. Αναφέρονται στο παρόν και στο άμεσο μέλλον, είναι συγκεκριμένες και συνοδεύονται από οικονομικά μεγέθη.
Στόχοι και Προγράμματα	Μακροχρόνιοι, γενικοί στόχοι, επιχειρηματική πολιτική, γενικές διατάξεις.	Ποσοστιαίοι μεσοχρόνιοι στόχοι. Κανόνες που ρυθμίζουν τον προγραμματισμό.	Οδηγίες, εντολές για τις επί μέρους ενέργειες.
Κάθε πότε γίνεται	Σε μη τακτά χρονικά διαστήματα. Τα προβλήματα είναι ειδικά.	Περιοδικά, επαναλαμβανόμενος	Επαναλαμβάνεται με μεγάλη συχνότητα.
Βαθμίδα Διοίκησης	Ανώτατη	Ανώτατη-Μέση	Μέση-Κατωτάτη
Προσωπικές ιδιότητες που απαιτούνται	Δημιουργικότητα	Δημιουργικότητα και πειστικότητα	Επιβολή

5. Περιοριστικοί παράγοντες του προγ/σμού 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.

Ο μακροχρόνιος προγ/σμός είναι η διαδικασία του συνειδητού και συστηματικού προβληματισμού για το μέλλον μιας επιχείρησης. Είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μια επιχείρησης και για την προσπάθεια μείωσης των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν σε οικονομικές κρίσεις στο μέλλον.

Οι περισσότερες ΜΜΕ δεν ασχολούνται με μακροπρόθεσμο προγ/σμό, παρά το γεγονός ότι θα μπορούσε να τις οφελήσει σημαντικά. Ο προγ/σμός μπορεί να βοηθήσει τον 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 προγ/σμός είναι κάτι ωφέλιμο, τότε γιατί δεν τον εφαρμόζουν όλοι;

Γι' αυτό υπάρχουν πολλές εξηγήσεις. Μερικοί 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 πού ν' αρχίσουν ένα τέτοιο προβληματισμό. Άλλοι πάλι τον αποφεύγουν γιατί, από τη φύση τους, δεν τους αρέσει να σκέφτονται το μέλλον γιατί τους φαίνεται σαν κάτι μακρινό και αμφίβολο.

Πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θεωρούν ότι ασχολούνται αρκετά με θέματα προγραμματισμού, όταν καταφέρνουν να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να καταρτίσουν κάποια βραχυχρόνια πρόβλεψη πωλήσεων, κάποιο προϋπολογισμό εξόδων. Αν ερωτηθούν για κάπως πιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, απορρίπτουν την ιδέα αυτή γιατί πιστεύουν ότι ο μακροχρόνιος προγραμματισμός πρέπει να γίνεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις και όχι από τις μικρές.

Φυσικά αυτό είναι μεγάλο λάθος γιατί ο γρήγορος ρυθμός με τον οποίο αλλάζει ο κόσμος γύρω από κάθε επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να μετατρέψει τις σημερινές του μεθόδους παραγωγής σε τελείως ακατάλληλες.

Πάντως για να επιβιώσει μια ΜΜΕ πρέπει να εφαρμόζει ένα σωστό και μελετημένο προγ/σμό γιατί λίγες είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες.

6. Εμπόδια του προγραμματισμού στις ΜΜΕ

Αν και τα πλεονεκτήματα του μακροπρόθεσμου προγρ/σμού είναι φανερά για τη ΜΜΕ, πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί του. Και αυτό γιατί ανάμεσα σ' αυτούς και στον προγρ/σμό παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια, όπως: φόβος ή καλύτερα ακόμα η αντιπάθεια για κάθε μελλοντολογία, η αοριστία που από τη φύση του έχει ο προγρ/σμός, 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 ξεπερασθούν.

Για να ξεπερασθούν τα ανωτέρω εμπόδια, ο επιχειρηματίας θα πρέπει 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 προβλήματα τους, γιατί φοβούνται ότι θα βρεθούν αντιμέτωποι σε άγνωστες καταστάσεις στο μέλλον.

2. Η έλλειψη ακρίβειας. Πολλοί επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι ο προγρ/σμός είναι τόσο ανακριβής σε σχέση με την πραγματικότητα ώστε να μην αξίζει η πραγμάτωσή τους.

Όσο και προσεκτικά κι αν τον ετοιμάζουν, τα πράγματα δεν ακολουθούν το πρόγραμμα.

Εν μέρει αυτό είναι σωστό, γιατί ο προγρ/σμός είναι ένα αβέβαιο γεγονός και γιατί εκτός των άλλων, το μέλλον, όπου και αν απευθύνεται, είναι αβέβαιο.

3. Η έλλειψη τόπου και χρόνου, είναι μια δικαιολογία που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες για να αποφύγουν τη διαδικασία του προγρ/σμού. Λένε δηλαδή ότι δεν έχουν χρόνο ή ότι οι καθημερινές τους ασχολίες δεν τους επιτρέπουν να ασχοληθούν με τον προγρ/σμό.

Επομένως πρέπει ο επιχειρηματίας να βρει τον κατάλληλο τόπο και χρόνο για να ασχοληθεί με τον προγ/σμό. Για τον σκοπό αυτό πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις όπως ησυχία και ηρεμία για να μην αποσπών την προσοχή του επιχειρηματία από τον κύριο σκοπό.

4. Η έλλειψη γνώσεων γύρω από την εφαρμογή του προγραμματισμού.

Είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την ΜΜΕ μαζί και με τα άλλα εμπόδια, γιατί την εμποδίζουν να προγραμματίσει για το μέλλον.

Κύριος σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητα είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και απρόσκοπη 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 αναπτύξεως της ΜΜΕ είτε αναπτύσσεται οριζόντια, είτε κάθετα είναι υποτυπώδης. Στο χώρο της ΜΜΕ θα πρέπει να γίνει διάκριση στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Στις μικρές επιχειρήσεις το πρόβλημα της οργάνωσης εντοπίζεται στην 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 παραγωγής, πωλήσεων, χρηματοδότησης, επενδύσεων.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα όμως, στον τομέα της οργάνωσης της ΜΜΕ είναι η απροθυμία και η δυσπιστία με την οποία αντιμετωπίζει ο βιοτέχνης κάθε προσπάθεια 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. Ή μπορεί να φροντίζει τη φάση της παραγωγής με λάθος τρόπο.

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

α. Τους συντελεστές παραγωγής (εργασίας, υλικά, μηχανήματα).

- Η εργασία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο συνολικό κόστος παραγωγής και γι' αυτό πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά.

- Τα υλικά πρέπει να αντικατασταθούν από νέα υλικά που εμφανίζονται στην αγορά, τα οποία δίνουν την ίδια απόδοση με χαμηλότερο κόστος.

- 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 επιχείρησής. Αυτό επιδιώκεται με τους εξής τρόπους:

- Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται.

- Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί.

- Με το να ορίσει μια τιμή για το προϊόν, αρκετή για να διασ. την απαιτούμενη ποσότητα.

- Με το να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας.

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 αύξηση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του προϊόντος και αντίστροφα.

Το τμήμα των πωλήσεων στις ΜΜΕ θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο τμήμα. 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 έξω”

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

Ουσιαστικά η ΜΜΕ δεν εφαρμόζει μάρκετινγκ, απλώς πουλάει τα προϊόντα της. Μάρκετινγκ και πώληση δεν είναι το ίδιο. Η πώληση βασίζεται στην ανάγκη του πωλητή να πουλάει, ενώ το μάρκετινγκ

βασίζεται στην ανάγκη του αγοραστή να αγοράσει. Η διαφορά είναι τεράστια.

Η έλλειψη εφαρμογής του μάρκετινγκ στην ΜΜΕ εκδηλώνεται με:

- την έλλειψη βασικών εμπορικών εντύπων (προσπέκτους, τιμοκαταλόγων κλπ). Το προσπέκτους είναι ο πυροσβέστης της επιχείρησης στους πελάτες τους και στην αγορά δημιουργεί την πρώτη θετική ή αρνητική εντύπωση για την επιχείρηση.

- Έλλειψη πολιτικής πωλήσεων και τιμολογιακής πολιτικής.

- Την ακατάλληλη πολλές φορές συσκευασία και εμφάνιση στο τελικό προϊόν.

Οι παραπάνω αδυναμίες δεν εμφανίζονται σε όλες τις ΜΜΕ στον ίδιο βαθμό και στην ίδια έκταση. Ποικίλλουν 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.

Ακόμη οι παραπάνω αδυναμίες στον τομέα του μάρκετινγκ, που οφείλονται κυρίως στην έλλειψη ενημέρωσης και εμπειρίας του βιοτέχνη για τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, 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 των ΜΜΕ.

7. Τα οφέλη από τον μακροπρόθεσμο προγ/σμό

Όταν ένας επιχειρηματίας ασχολείται συστηματικά και προβληματίζεται για το μέλλον της επιχείρησής του, χωρίς αμφιβολία, έχει μερικά πολύ σημαντικά οφέλη.

1. Έγκαιρη δραστηριοποίηση

Ορισμένες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση απαιτούν χρόνο. Ο ιδιοκτήτης της αρκεί να προβλέψει ποιές είναι οι ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνει, αλλά και τι χρόνος θα χρειασθεί για την εφαρμογή τους.

2. Μακροχρόνια αποτελέσματα

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

3. Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχείρηση διαθέτει.

Ο προγ/σμός βοηθά στην καλύτερη και πιο αποδοτική αξιοποίηση των μέσων που η επιχείρηση έχει στη διάθεση της, μια ιδιαίτερα 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 προγ/σμός είναι απαραίτητος.

4. Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Με το προγ/σμό βοηθείται η επιχείρηση ακόμα και στη βελτίωση της γενικής καθημερινής λειτουργίας της. Επειδή στη διαδικασία του προγ/σμού απαιτείται να αξιολογηθεί πρώτα η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση, μπορεί απ' αυτό να φανούν και τα θέματα στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Μπορεί π.χ. να ανακαλύψει κάποιος ότι οι πωλητές ξοδεύουν αδικαιολόγητα πολύ χρόνο, προσπαθώντας τον τύπο προϊόντος με το χαμηλότερο συντελεστή κέρδους. Ή ακόμα ότι μια μικρή μείωση στο κόστος πρώτων υλών μπορεί να καταλήξει σε μεγαλύτερη αύξηση των κερδών απ' ότι μια αύξηση του αριθμού των πωλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ - ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

1. Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ

Η αποστολή των ΜΜΕ και ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν στην οικονομική ανόρθωση της χώρας δεν μπορούν ν' αποδώσουν καρπούς, αν δεν αντιμετωπισθούν άμεσα τα γενικά και ιδιαίτερα προβλήματα που έχουν συσσωρευθεί και για τα περισσότερα από τα οποία δεν έχουν δοθεί λύσεις.

Προτεραιότητα στα παραπάνω προβλήματα κατέχει το θέμα της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων αυτών, για τις οποίες η μη εύρεση σωστής και γρήγορης λύσης αποτέλεσε και αποτελεί τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία τους. Η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων που χρειάζονται για την ομαλή οικονομική δραστηριότητά τους είναι ένα από τα προβλήματα το οποίο υφίσταται ιδιαίτερα έντονο στα πρώτα στάδια της λειτουργίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και το ότι η νομική μορφή τους δεν τους επιτρέπει μεγάλα κεφάλαια, λόγω του ότι η πλειοψηφία απ' αυτές είναι ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, νομικές μορφές οι οποίες δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη σαν καλές επενδυτικές προφάσεις.

Η αναχρονιστική αντίληψη του μικρομεσαίου επιχειρηματία, καθώς και η προσκόληση του σε παμπάλαιες αντιλήψεις σε συνδυασμό με την παντελή έλλειψη επιχειρηματικής παιδείας, τον εμποδίζει να λειτουργήσει σύμφωνα με τους νόμους της αγοράς. Αυτό ενισχύεται και από την αδυναμία του κράτους να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις - κίνητρα, έτσι ώστε ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να λειτουργεί σε σταθερή και ουσιώδη βάση και όχι σε ευκαιριακές προϋποθέσεις.

Έτσι ο επιχειρηματίας προσανατολίζεται στη λανθασμένη τις περισσότερες φορές θεωρία της αυτοχρηματοδότησης.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος χρηματοδότησης δηλαδή είναι η αυτοχρηματοδότηση, η οποία μπορεί να γίνει με την αύξηση του μετοχικού του κεφαλαίου, σε περιπτώσεις που η νομική μορφή της επιχείρησης το επιτρέπει. Και σε συνδυασμό με την άποψη ότι η αυτοχρηματοδότηση είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος εξεύρεσης κεφαλαίων από τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, άποψη η οποία υιοθετείται χωρίς καν να εξετάζονται οι σχέσεις κόστους ιδίων κεφαλαίων και του κόστους δανεισμού, με άμεσα αποτελέσματα να μη λαμβάνεται η σωστότερη κατά περίπτωση απόφαση.

Ένας άλλος τρόπος χρηματοδότησης είναι ο δανειακός χρηματοδοτισμός, στον οποίο καταφεύγει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας όταν πλέον διαπιστώσει ότι δεν μπορεί να αυτοχρηματοδοτηθεί. Και σε αυτή την περίπτωση όμως, λειτουργεί αποκλειστικά ευκαιριακά, χωρίς να αναζητά διεξοδικά τους όρους δανεισμού, καθώς και τη δυνατότητα του να ανταπεξέλθει σε αυτή του την υποχρέωση, που συνήθως του επιβαρύνεται από το γεγονός του ότι δανείζεται με επαχθείς όρους λόγω του ότι δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί την κρατική χρηματοδοτική πολιτική, λόγω της άγνοιάς του.

Τα κριτήρια δανεισμού τα οποία εξετάζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι η δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης η σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων, καθώς και η απόδοση ξένων κεφαλαίων σε σχέση με το κόστος τους, κριτήρια τα οποία ποικίλλουν στα διάφορα πιστωτικά ιδρύματα.

Επειδή το κράτος πιστεύει στην ύπαρξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τόσο από άποψη αύξησης του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος όσο και από άποψη δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, εφαρμόζει ένα πιο ευνοϊκό καθεστώς χρηματοδότησης από τα κάθε είδους πιστωτικά ιδρύματα. Το καθεστώς είναι σαφώς πιο ευνοϊκό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με το βιομηχανικό κλάδο ή τον εμπορικό κλάδο.

Το κράτος καθορίζει τον τρόπο χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τα πιστωτικά ιδρύματα μέσω της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής και των διάφορων μέτρων που λαμβάνονται, όπως:

1. Μέτρα σταθεροποίηση ή βελτίωσης των υποδομών πληροφόρησης, τεχνικές εκπαίδευσης και τεχνικής έρευνας και ανάπτυξης.

2. Μέτρα φορολογικά και οικονομικά για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης και καινοτομίας στις ΜΜΕ.

3. Μέτρα σχετικά με τον ανταγωνισμό, όπως νόμοι κατά των τραστών διαδικασίες χορήγησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και αδειών χρήσης αυτών, κυβερνητικοί κανονισμοί και ρυθμιστικές διατάξεις.

2. Κυβερνητική πολιτική και χρηματοδότηση ΜΜΕ

Η ΜΜΕ ως ανοικτό στο περιβάλλον λειτουργικό σύστημα υφίσταται πολύπλευρες εξωτερικές επιδράσεις. Παρά τη γενικώς εκθειαζόμενη “ελευθερία του επιχειρείν” και το αναγνωριζόμενο ενεργητικό για όλα τα μέρη της ρόλο της αγοράς, η διοίκηση της επιχειρήσεως οφείλει να παρακολουθεί λεπτομερώς και αδιακόπως την οικονομική πολιτική της κυβερνήσεως. Πρόκειται για τον αποφασιστικότερο εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει την επιβίωση και ανάπτυξη της ΜΜΕ με άμεσες επιπτώσεις στη χρηματική ροή. Αναφέρονται μερικές από αυτές. Η αύξηση των κατωτάτων ορίων των μισθών, η αύξηση των εισφορών κοινωνικής ασφαλίσεως, η χορήγηση πέμπτης εβδομάδας υποχρεωτικής ετήσιας αδειας κλπ. επιφέρουν μείωση του περιθωρίου αυτοχρηματοδοτήσεως.

Η πολιτική των υψηλών επιτοκίων που εφαρμόζει μια κυβέρνηση, αυξάνει το κόστος των δανείων. Διατίθεται έτσι μεγαλύτερο μέρος από το πλεόνασμα εκμεταλλεύσεως για τους τόκους, οπότε περιορίζεται ανάλογα η δυνατότητα αυτοχρηματοδοτήσεως. Ταυτόχρονα η επιχείρηση

παγιδεύεται στη διαδικασία του ατέρμονος και διαρκώς αυξανόμενου τραπεζικού δανεισμού. Συνδεδεμένο με τα υψηλά επιτόκια είναι το φαινόμενο του πληθωρισμού, το οποίο διαχειρίζονται οι κυβερνήσεις χωρίς να το ελέγχουν και το οποίο έχει ποικίλες χρηματοοικονομικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Ακόμη, ο επιβαλλόμενος με διάφορα επιχειρήματα έλεγχος των τιμών στο επίπεδο πρώτων υλών ή τελικών προϊόντων ρυθμίζει άμεσα το ύψος των εσόδων των επιχειρήσεων. Τέλος η φορολογική πολιτική είναι ο τελευταίος και πλέον ριζικός ανταγωνιστής στην αυτοχρηματοδότηση.

Ως αντιστάθμισμα των προηγούμενων επεμβάσεων του κράτους στις επιχειρήσεις, αλλά και για λόγους γενικότερας πολιτικής, οι κυβερνήσεις χορηγούν κίνητρα αναπτύξεως των επιχειρήσεων. Η γνώση τους από τα στελέχη και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη κατά τη λήψη διαφόρων στρατηγικών κυρίως αποφάσεων, διότι επηρεάζουν τη ροή του χρήματος.

3. Πηγές κεφαλαίου (αυτοχρηματοδότηση)

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, που είναι μια σχετικά νέα πηγή χρηματοδότησης στον υπόλοιπο δυτικοευρωπαϊκό χώρο και σχεδόν άγνωστη στην Ελλάδα, αποτελεί μια πηγή προς την οποία μπορεί να στραφεί ο επιχειρηματίας για χρηματοδότησή του. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις πιο γνωστές πηγές χρηματοδοτήσεων όπως:

3.1 Συγγενείς, φίλοι και αποταμιεύσεις

Οι κλασικές πηγές χρηματοδότησης και οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, συνήθως δεν χρηματοδοτούν επιχειρηματίες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου χρειάζεται συχνά η χρηματοδοτική βοήθεια από

συγγενείς, φίλους και προσωπικές αποταμιεύσεις για να καλυφθούν οι ανάγκες μέχρι να φτάσει ο επιχειρηματίας στο σημείο που θα έχει τη δυνατότητα να στραφεί προς άλλες πηγές χρηματοδότησης. Αργότερα, όταν θα χρειασθεί να αποτανθεί ο επιχειρηματίας προς υποψηφίους επενδυτές, οι επενδυτές θα δουν με ευνοϊκό μάτι τις περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας θα έχει επενδύσει ένα μεγάλο μέρος της προσωπικής του περιουσίας στην επένδυση.

3.2 Τράπεζες -

Αν και οι κλασικοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί θεωρούν ότι είναι πολύ επικίνδυνο να χρηματοδοτούν νέες επιχειρήσεις, όμως μερικές τράπεζες αυξάνουν τις χορηγήσεις τους προς νέες επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τράπεζες χορηγούν σημαντικά ποσά μόνο όταν προχωρήσει η εταιρεία πέρα από το στάδιο ανάπτυξης της. Μερικές τράπεζες όμως είναι πρόθυμες στο να δανείσουν μερικές επιχειρήσεις, για να χρηματοδοτήσουν επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ή και κεφάλαιο κινήσεως. Όταν υπάρχουν σοβαρά εγγύγυα, περιλαμβανομένων και των προσωπικών εγγυήσεων, μειώνεται ο κίνδυνος για την τράπεζα και αυξάνεται η προθυμία της για τη χορήγηση δανείου.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι δεν θα πρέπει να αποκλείονται από τους επιχειρηματίες οι τράπεζες σαν υποψήφιες πηγές χρηματοδότησης. Αντίθετα θα πρέπει να αφιερωθεί χρόνος για την υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης προς τις Τράπεζες.

3.3 Κυβερνητικά Προγράμματα Δανεισμού

Σε πολλές χώρες το κράτος χρηματοδοτεί έμμεσα μικρές επιχειρήσεις παρέχοντας την εγγύηση του για δάνεια που χορηγούν χρηματοδοτικοί οργανισμοί. Κρατικοί οργανισμοί χορηγούν δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων έχουν αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου προγράμματα δανείων, χορηγήσεων και βοηθημάτων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

3.4 Επενδυτές Κεφαλαίων Υψηλού Κινδύνου

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι κατά κανόνα ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, προσπαθούν να επιτύχουν μεγάλο ποσοστό αποδοτικότητας των χρημάτων τους με το να επενδύουν σε επιχειρήσεις με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης.

4. Κρατική και Τραπεζική χρηματοδότηση

Είναι γνωστό ότι οι ΜΜΕ δηλαδή οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, αποτελούν το 98,8% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% των εργαζομένων στην μεταποίηση και παράγουν το 40% της προστιθέμενης αξίας του βιομηχανικού προϊόντος.

Τα στοιχεία αυτά μαζί με μια σειρά άλλων χαρακτηριστικών, οδηγούν στη διαπίστωση-αναγνώριση του σημαντικού ρόλου των ΜΜΕ στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας μας και παράλληλα επιβάλλουν την ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των ΜΜΕ και να συμβάλλουν στην άρση σύμφυτων με το μικρό μέγεθος αδυναμιών και στην αποκατάσταση ισορροπίας μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

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

- έλλειψη επαρκών κεφαλαίων
- έλλειψη οικονομικού προγράμματος
- δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

Συνηθέστερα 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 κατά 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 κινήσεως.

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, αποτελούν τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, που μέχρι σήμερα εξουδετερώνουν στην πράξη σε μεγάλο βαθμό τα ευνοϊκά μέτρα 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 μια θα διευκολύνει τις μικρές επιχειρήσεις στην 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.

Η Τράπεζα ή γενικότερα αυτός που αποφασίζει για τη χρηματοδότηση, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος, ο συνεργάτης, ο πραγματικός συμπαραστάτης του βιοτέχνη. Για να μπορέσει

όμως να παίξει το ρόλο αυτό η Τράπεζα ή ο οποιοσδήποτε Χρηματοδοτικός Οργανισμός χρειάζεται ειδικευμένα και έμπειρα στελέχη.

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.

5. Το πρόβλημα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ στη χώρα μας έχουν επωμισθεί το μεγαλύτερο βάρος της οικονομικής κρίσης. Οικονομικές δυσχέρειες που εντοπίζονται κυρίως στην ουσιαστική έλλειψη χρηματοδότησης από το τραπεζικό μας σύστημα τόσο σε κεφάλαιο κίνησης όσο και σε επενδυτικό κεφάλαιο.

Το τραπεζικό σύστημα στη χώρα μας χρόνια ολόκληρα βρίσκεται μακριά και έξω από τις ανάγκες του τόσο νευραλγικού τομέα των ΜΜΕ. Η χρηματοδότηση πρέπει να καλύπτει το σύνολο των ΜΜΕ. Το τραπεζικό σύστημα συναυτά δυσκολίες στο να παρέχει δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις και δεν προσφέρονται, γιατί δεν μπορούν να δώσουν τις επαρκείς και βαρύτερες γι' αυτούς εγγυήσεις, αλλά και γιατί βρίσκουν υψηλό το κατά μονάδα κόστος στο χειρισμό μικρών δανείων.

Ενώ η οικονομική κατάσταση των ΜΜΕ διαιωνίζεται γύρω από τη σημαντική αύξηση των αναγκών τους σε δανειακό κεφάλαιο για να εκσυγχρονίσουν τις επιχειρήσεις τους και να τις προσαρμόσουν στις συνθήκες της μεταβαλλόμενης αγοράς, η πρόσβαση στις Τράπεζες για το μεγαλύτερο μέρος των ΜΜΕ δεν επιφέρει ουσιαστικές εξελίξεις, από την εξήγηση που μπορεί να δοθεί στην περίπτωση που τα πλοκάμια του τραπεζικού συστήματος είναι απλωμένα στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου

επιτυγχάνεται με τις πάσης φύσεως διευκολύνσεις, το μεγαλύτερο κέρδος με το χαμηλότερο κόστος.

6. Λύση στο βασικό πρόβλημα χρηματοδότησης των ΜΜΕ

Οριστική λύση στο βασικό πρόβλημα της χρηματοδότησης εξασφαλίζεται με τα πιο κάτω ειδικά μέτρα:

1. Να ιδρυθεί ειδικός χρηματοδοτικός φορέας για τις ΜΜΕ
2. Να ελέγχεται αυστηρά η κατανομή των πιστώσεων με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων.
3. Να καθιερωθούν αντικειμενικά και παραγωγικά κριτήρια για τη χορήγηση των δανείων.
4. Να προσαρμοσθεί το τραπεζικό σύστημα στην εξυπηρέτηση της εθνικής οικονομίας.
5. Η χρηματοδότηση να είναι χαμηλότοκη και επαρκής.
6. Να διερευνηθεί η χρηματοδότηση με τη θέσπιση ειδικών κανόνων για τους Συνεταιρισμούς και τις άλλες μορφές συνεργασίας για προμήθεια ή και διάθεση πρώτων υλών και προϊόντων.

Οι χρηματοδοτήσεις των ΜΜΕ που προέρχονται από κοινοτικά προγράμματα να κατανέμονται με εθνικά και όχι κοινοτικά κριτήρια και να μην αποκλείεται απ' αυτές καμία μικρομεσαία επιχείρηση.

7. Η σωστή παρουσίαση των χρηματοδοτικών αιτημάτων των ΜΜΕ.

Το τραπεζικό σύστημα πρέπει να δώσει μια άλλη διάσταση στο θέμα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ, αποβλέποντας σε μια πιο δημιουργική συνεργασία στο μέλλον, γιατί η ΜΜΕ είναι και τραπεζικά επιθυμητός πελάτης, εξασφαλίζει μια μεγαλύτερη κατανομή του χρηματοδοτικού

κινδύνου και δείχνει συνέπεια στις υποχρεώσεις της. Έχουν παρατηρηθεί πιεστικές ανάγκες δανεισμού σε μεγάλο αριθμό ΜΜΕ, που δεν μπόρεσαν να ικανοποιηθούν, παρόλο ότι υπήρχαν διαθέσιμα κονδύλια από τις αντίστοιχες πιστώσεις με όρους ευνοϊκούς.

Το τραπεζικό σύστημα πιστεύει ότι η κύρια αιτία της δυσαρμονίας αυτής υπήρξε η έλλειψη ενημέρωσης. Επίσης το γεγονός ότι στο παρελθόν τα κριτήρια χρηματοδότησης ήταν τέτοια που δεν ευνοούσαν την ικανοποίηση αναγκών των ΜΜΕ.

Για να εξαλειφθούν οι αιτίες καθυστέρησης και για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος, πρέπει να υπάρχει ουσιαστική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, που θα μειώνει το χρόνο που χρειάζεται για τη λήψη της απόφασης πάνω στο αίτημα του επιχειρηματία, νέα τραπεζική αντίληψη, διευκολύνοντας έτσι την προσαρμογή των στελεχών της προς τη νέα κατεύθυνση και στο να καθοριστούν νέα κριτήρια για τις χρηματοδοτήσεις, εξετάζοντας τη βιωσιμότητα, παραγωγικότητα και τις προοπτικές της επιχείρησης.

Απαραίτητες θεωρούνται οι συμβουλές και οι πληροφορίες που πρέπει να δίνονται από ειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας σε κάθε μικρομεσαίο επιχειρηματία, όπως του πώς και πότε μπορεί να χρηματοδοτηθεί, κάτω από ποιούς ευνοϊκούς όρους και πώς αυτός πρέπει να παρουσιάζει σωστά το αίτημα του. Ακόμα στο τι πρέπει να προσφέρει ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να χρηματοδοτηθεί.

Στην προσπάθεια αυτή πρέπει οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες να ανταποκριθούν θετικά. Από την πλευρά των μικρομεσαίων εντοπίζεται το πρόβλημα στη σωστή παρουσίαση του αιτήματος και από την πλευρά της Τράπεζας στην απρόσκοπτη και γρήγορη εξέταση του, ιδιαίτερα από την αναπτυξιακή σκοπιά. Σωστή παρουσίαση σημαίνει να συνοδεύεται το αίτημα από τα αναγκαία δικαιολογητικά και αποδεικτικά στοιχεία.

Έτσι, οι παλιοί δισταγμοί θα αντικατασταθούν από τη θαρραλέα υποστήριξη των μικρομεσαίων, που η ανάπτυξη τους θα ενταχθεί στις προτεραιότητες του τραπεζικού συστήματος.

8. Το πιστωτικό πρόβλημα των ΜΜΕ στη χώρα 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 κινήσεως.

Οι βασικές αιτίες που οι Τράπεζες δεν ανοίγουν διάπλατα τις πόρτες τους είναι οι παρακάτω:

1. 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 τους ανύπαρκτη.

2. Είναι το μικρό μέγεθος και η ασθενής συνήθως θέση από άποψη κεφαλαίου που τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες στις διάφορες οικονομικές δυσκολίες και κρίσεις.

3. Είναι το υψηλό κόστος που έχουν οι Τράπεζες στις τοποθετήσεις χρημάτων σε πολλές μικρές επιχειρήσεις, χωρίς συνδυασμό άλλων παράλληλων αποδοτικών εργασιών που συνήθως δεν έχουν οι ΜΜΕ.

4. Είναι συνήθως η έλλειψη εγγυήσεων που και λόγω των παραπάνω αδυναμιών των ΜΜΕ ζητούνται να είναι ιδιαίτερα επαρκείς.

5. 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.

Κατά την ημερησία οικονομική εφημερίδα "ΕΞΠΡΕΣ" την 9η Μαρτίου 1996, από το Υπουργείο Ανάπτυξης προωθούνται νέοι μηχανισμοί για τη χρηματοδότηση των ΜΜΕ. Μέχρι το τέλος Μαρτίου, το αργότερο, θα σχηματοποιηθεί η στρατηγική ως προς το συντονισμό της πολιτικής υπέρ των ΜΜΕ, για την εφαρμογή της οποίας θα διατεθούν, έως το τέλος του 1999, 300 δισ. δρχ. περίπου. Μετά την απόφαση της κυβερνητικής Επιτροπής να αναλάβει το υπουργείο Ανάπτυξης την ευθύνη για τον συντονισμό εφαρμογής της πολιτικής αυτής σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς. Οι μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο και οι νέοι χρηματοπιστωτικοί θεσμοί αποτελούν τα βασικά "εργαλεία" εφαρμογής της πολιτικής αυτής.

Εκείνο όμως που προέχει για την αναβάθμιση των ΜΜΕ είναι κυρίως ο εκσυγχρονισμός λειτουργίας και δράσεως σε όλα τα επίπεδα γεγονός που καθιστά αναγκαίους τους νέους χρηματοπιστωτικούς θεσμούς, ανάμεσα στους οποίους ξεχωριστή θέση έχει ο θεσμός των Εταιριών Αμοιβαίων Εγγυήσεων.

Η υπουργός Ανάπτυξης με τη συνεργασία του ΕΟΜΜΕΧ θα κινήσουν παράλληλα και τις διαδικασίες πλήρους εφαρμογής των υποπρογραμμάτων του επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας για τους μικρομεσαίους, καθώς και το πρόγραμμα αξιοποίησης της κοινοτικής πρωτοβουλίας. Οι δύο αυτοί μηχανισμοί χρηματοδότησεως θα εξασφαλίσουν (μαζί με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων επιχειρηματιών) επενδύσεις συνολικού ύψους 42 εκατ. δρχ.

Για την κοινοτική πρωτοβουλία αναμένεται εντός του Απριλίου, το αργότερο, και η επιλογή του συμβούλου διαχειρίσεως του προγράμματος, όπως ορίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Κύριος φορέας διάθεσης των κονδυλίων των δύο αυτών "πακέτων" αλλά και των πόρων (300 δισ. δρχ.) που θα απορροφηθούν μέχρι το 1999 θα είναι το υπουργείο Ανάπτυξης σε συνεργασία με τον ΕΟΜΜΕΧ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Εισαγωγή

1.1 Η “φιλοσοφία” του Μάρκετινγκ στη ΜΜΕ

Το Μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες ΜΜΕ απλώς σαν ένας ακόμα όρος συνώνυμος με την ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων.

Μάρκετινγκ σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησής σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής και πάντα να έχεις στο νου σου πως θα μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίσει κέρδη. Μερικοί δεν καταλαβαίνουν ότι το Μάρκετινγκ είναι το σύστημα εκείνο που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών τώρα και στο μέλλον.

Για τις περισσότερες ΜΜΕ ισχύει το “πουλώ αυτό που μπορώ να παράγω” αντί του ορθού, με βάση τις αρχές του Μάρκετινγκ, “παράγω αυτό που μπορώ να πουλώ”.

Διακινδυνεύοντας μια γενίκευση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ, δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος και προγραμματισμένος σχεδιασμός στρατηγικής Μάρκετινγκ. Πολλές μάλιστα αγνοούν και αυτές τις ίδιες βασικές αρχές του. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν κάνουν Μάρκετινγκ. Όλες οι επιχειρήσεις λίγο ή πολύ, ξέροντας ή μη κάνουν κάποιες ενέργειες Μάρκετινγκ.

Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο να μην έχουν συνειδητοποιήσει πολλοί επιχειρηματίες ότι κάνουν Μάρκετινγκ ή να μην ξέρουν τι είναι αυτό το ίδιο σαν έννοια, παρότι δραστηριοποιούνται πολλές φορές σύμφωνα με τις αρχές και τις εφαρμογές που το ίδιο παρέχει.

Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος. Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού των επιχειρήσεων είναι το Μάρκετινγκ.

Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να ορισθεί σαν η φιλοσοφία εκείνη με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η Διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και την δραστηριότητα τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους.

2. Έρευνα Αγοράς ή Έρευνα Μάρκετινγκ

2.1 Περιεχόμενο

Η Έρευνα της Αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο ή δραστηριότητα του Μάρκετινγκ, επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις Αγορές.

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει:

- Τι προϊόντα θα πρέπει να πουλά η επιχείρηση
- Που να το πουλά, σε τι ποσότητες και σε τι τιμές
- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές της, που βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και γιατί;

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ποιότητα Έρευνας Αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της.

Εν τούτοις η Έρευνας Αγοράς είναι το συνηθέστερα παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ από τους επιχειρηματίες και από πολλά στελέχη. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η Έρευνα της Αγοράς είναι χρήσιμη ή ωφέλιμη για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο όμως είναι λανθασμένη αντίληψη.

Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να πετύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

2.2 Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς

Βασικός σκοπός της χρήσεως της Έρευνας Αγοράς είναι να αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχειρήσεως με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών, που στηρίζονται σε απλή γνώμη ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα και η αντικατάσταση αυτών των εντελώς υποκειμενικών μεθόδων και στοιχείων δραστηριοποίησεως με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δηλαδή, δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχειρήσεως, εντούτοις πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις εξυπηρετήσεις αυτές.

Όποιοι βέβαια τόσο εύκολα και αμελέτητα αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ριψοκινδυνεύουν να αποτύχουν και ξεχνούν πως η

επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη, και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν άμεση πηγή τους την πελατεία. Δηλαδή μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζουμε εμείς όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές μας το τι αναζητεί η πελατεία.

Βασική δουλειά του επιχειρηματία είναι να αναλάβει το ιδιαίτερο έργο, να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που επέρχονται. Για όλα αυτά βέβαια απαιτούνται αρκετές πληροφορίες, ως προς το πως είναι σήμερα η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχειρήσεως και πως εξελίσσονται τα διάφορα μεγέθη και οι παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητά της. Έτσι ο επιχειρηματίας θα είναι σκόπιμο να δημιουργήσει μια σαφή εντύπωση ως προς το πως θα είναι η κοινωνία στην οποία εργάζεται, μετά από 5 ή 10 ή περισσότερα χρόνια και τι σημαίνει αυτό για την επιχείρησή του, τον προσανατολισμό της και τις δραστηριότητες που θα πρέπει να αναλάβει για την προσαρμογή της στις μελλοντικές αυτές συνθήκες.

Ο επιχειρηματίας, άρα, πρέπει να είναι κατά κάποιον τρόπο μελλοντολόγος και στο καθήκον του αυτό θα είναι τόσο επαρκέστερος όσο περισσότερα στοιχεία έχει ως προς διάφορα θέματα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ποιές αγορές είναι οι πιο προσοδοφόρες;
- ποιά προϊόντα και υπηρεσίες θέλουν περισσότερο οι πελάτες;
- πως θα διαμορφωθούν οι τάσεις αυτές στο μέλλον;
- γιατί τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν επιτυχία ή αποτυχία στην αγορά;
- ποιοί στόχοι στην αγορά είναι ρεαλιστικοί;

Ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων είναι και ο πιο βασικός σκοπός της Έρευνας Αγοράς γιατί αν ο επιχειρηματίας αποτύχει σ' αυτό τότε δεν

θα ξέρει που βρίσκεται και που βαδίζει η επιχείρησή του. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε έναν έμπορο ελαστικών, ο οποίος όταν μια χρονιά διαπίστωσε ότι οι πωλήσεις του είχαν αυξηθεί κατά 10% ήταν ενθουσιασμένος και δήλωσε ότι αυτή ήταν η καλύτερη χρονιά της επιχειρήσεώς του μέχρι τότε. Βέβαια η αντίληψη του θα ήταν διαφορετική, ως προς το μέγεθος της επιτυχίας του, εάν είχε λάβει υπόψη του ότι την ίδια χρονιά, που ο ίδιος είχε αύξηση 10% των πωλήσεων του, η γενικότερη αύξηση των πωλήσεων του κλάδου του ήταν 30%. Αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος δεν είχε καθόλου επιτυχημένη χρονιά, αφού δεν μπόρεσε ούτε καν να διατηρήσει το ποσοστό του στην αγορά και μάλιστα έχασε ένα σημαντικό μέρος του μεριδίου αυτού.

2.3 Τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς.

Ο τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων κυρίως ανάλογα με το μέγεθος τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες.

Οι δυνατότητες των μεγάλων επιχειρήσεων και οι ανάγκες τους για έρευνα της Αγοράς τις καθιστά ικανές και υποχρεωμένες να διαθέτουν άτομα εξειδικευμένα στην Έρευνα Αγοράς, σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις να διαθέτουν ολόκληρα τμήματα Έρευνας Αγοράς με υπαλλήλους και στελέχη, με αρκετά υψηλά επαγγελματικά προσόντα και σημαντικό προϋπολογισμό.

Ο επιχειρηματίας όμως μιας μικρής ή ακόμα και μεσαίας επιχειρήσεως, ποιές δυνατότητες έχει να ανταποκριθεί στην ανάγκη για καλύτερη πληροφόρηση του μέσα από την Έρευνα Αγοράς;

Οι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ΜΜΕ για να καλύψει τις ανάγκες της σε Έρευνα Αγοράς είναι οι εξής:

α) Αξιοποίηση έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις, σε εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια κλπ.

β) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις Έρευνας Αγοράς.

γ) Οργάνωση συστήματος έρευνας της Αγοράς, μέσα στην επιχείρησή τους, με βάση μερικής απασχόλησης.

Μπορούμε με συνδυασμό και συσχέτιση υπαρχόντων στοιχείων να βγάλουμε τα πρώτα συμπεράσματα ως προς την θέση της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει στην αγορά, που με τη σειρά της γεννά διάφορα ερωτηματικά, ως προς τον βαθμό ελκυστικότητας της επιχείρησης και των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αναζήτηση των αιτιών. Η εξακρίβωση των αιτιών μπορεί να απαιτήσει κάποια έρευνα απόψεων καταναλωτών.

Συνήθως αυτή η έρευνα καταναλωτών χρειάζεται ειδικούς επαγγελματίες στην έρευνα αγοράς γιατί αν δεν γίνει σωστή έρευνα τότε θα αποφέρει λανθασμένες πληροφορίες, οι οποίες αν χρησιμοποιηθούν θα φέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

Το γεγονός ότι ορισμένα θέματα απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρίες, δεν σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να ασχολείται ο ίδιος καθόλου με την Έρευνα Αγοράς. Αντίθετα είναι καλύτερα να μαζεύει και να μελετά άρθρα, ειδήσεις και απόψεις σχετικά με την αγορά του.

3. Μείγμα Μάρκετινγκ

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

Το Μείγμα Μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μια επιχείρηση και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος διαφήμισης.

3.1 Κανάλια ή Αγωγοί Διανομής

Ο κάθε παραγωγός, χονδρέμπορος, λιανέμπορος ή και επιχείρηση υπηρεσιών αποτελεί ένα μέρος ενός δικτύου διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός τού δικτύου αυτού είναι να μεταφέρει τα προϊόντα από τον παραγωγό στον χρήστη.

Ο παραγωγός είναι εκείνος που αποφασίζει με ποιό τρόπο θα μεταφέρει τα προϊόντα του από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη, με σκοπό να τα τοποθετήσει επικερδώς στην αγορά.

Οργανωμένο δίκτυο διανομής, που να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τις ΜΜΕ και να προωθεί ανεπιφύλακτα τα προϊόντα τους, δύσκολα συναντιέται.

Ίσως επειδή η τελική απόφαση για το κανάλι διανομής ενέχει περισσότερο υποκειμενικά στοιχεία, απ' ότι αντικειμενικές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Συνήθως, τελική απόφαση παίρνει σύμφωνα με προσωπικές εκτιμήσεις και τις γενικές απόψεις του επιχειρηματία για την αγορά, ο οποίος έχει λύσεις για τα πάντα και που συνήθως έχει περιορισμένες γνώσεις μάρκετινγκ. Γνώσεις που δίνουν σημασία κυρίως στις αντικειμενικές μεταβλητές, δηλαδή αν το κανάλι είναι οικονομικό, αν μπορεί να ελεγχθεί, αν είναι ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης.

Αυτό το όχι και τόσο επαρκές σύστημα διανομής και σε μερικές περιπτώσεις, χωρίς καλές ενδοδιαυλικές σχέσεις προκαλεί δύο κόστη:

α) Το κόστος πρόσθετων δαπανών για μεταφορικά λόγω λανθασμένου προγραμματισμού των διαδρομών μεταφοράς και β) το κόστος των χαμένων πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθέματος στα κατάλληλα σημεία πώλησης.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις ΜΜΕ, που κάνουν εξαγωγές, έχοντας ήδη το πρόβλημα των μικρών ρευστών αποθεμάτων, είναι η ανεπαρκής γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις ελληνικές ΜΜΕ, όσον αφορά τις συμφωνίες πληρωμής.

3.2 Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την Τιμολογιακή Πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Εν τούτοις πάρα πολλοί επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της Τιμολογιακής Πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο από ότι σε άλλα θέματα της Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Λίγοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική τιμών.

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Κανείς βέβαια λογικός πελάτης δεν θα ήθελε να πληρώσει υψηλότερη τιμή για το δικό μας προϊόν,

εφόσον γνωρίζουν ότι το σχεδόν πανομοιότυπο προϊόν των ανταγωνιστών έχει χαμηλότερη τιμή.

Σε τέτοιες περιπτώσεις το μόνο που έχει να κάνει ο επιχειρηματίας είναι να ακολουθήσει τις τιμές των ανταγωνιστών και βέβαια να ελπίζει ότι το συνολικό του κόστος παραμένει χαμηλότερο από την τιμή αυτή.

Σε πολλές άλλες όμως περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε ο επιχειρηματίας και τα στελέχη πριν από τον καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως:

α) Ποιά από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και ποιά από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν;

β) Να έχει γίνει υπολογισμός του Νεκρού Σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πωλήσεως.

γ) Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα οποία θα γίνουν εκπτώσεις να έχουν υπολογισθεί οι επιπτώσεις των εντυπώσεων αυτών στα κέρδη.

δ) Να έχει εξετασθεί πόσο αποδοτική είναι η πώληση κάποιου προϊόντος, όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού, μικτού κέρδους που δημιουργεί, αλλά και με άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος.

Πρέπει να παραδεχτούμε ότι ιδιαίτερα στις ΜΜΕ τα θέματα αυτά δεν εξετάζονται ή πολύ σπάνια εξετάζονται και αναλύονται από τον επιχειρηματία και τα στελέχη. Και αυτό βέβαια συμβαίνει όχι μόνο διότι υπάρχει αρκετή άγνοια ως προς τις συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας από απόψεως οικονομικής και επιπτώσεων των διαφόρων ενεργειών της πάνω στα έσοδα της, αλλά και διότι συνήθως δεν υπάρχει κάποιος σαφής στόχος στην εκάστοτε τιμολογιακή πολιτική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο οποίος να έχει καθοριστεί και σχεδιαστεί

και για τον οποίο να καταβάλλονται πραγματικές προσπάθειες επιτεύξεων του.

Έτσι και πάλι καταλήγουμε στο θέμα ότι ο επιχειρηματίας για να καθορίσει την τιμολογιακή του πολιτική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνήθειες του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Διαφορετικά δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί το πώς, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί ή γενικά να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη της επιχειρήσεως.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονισθεί και που οι ΜΜΕπιχειρηματίες το λαμβάνουν συνήθως όχι επαρκώς υπόψη τους είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους σε ότι αφορά τις τιμές παρεμφερών ή ομοειδών προϊόντων. Βέβαια η πλειοψηφία των ΜΜΕπιχειρηματικών παρακολουθούν λιγότερο ή περισσότερο τις τιμές των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι πολλοί αυτοί που τις λαμβάνουν αρκετά ευσυνείδητα υπόψη τους. Έτσι δεν έχουν κάποια σχετικά σταθερή και συγκεκριμένη πολιτική για το ποιά σχέση πρέπει να υπάρχει μεταξύ των δικών τους τιμών και των αντίστοιχων ή και των μέσων τιμών της αγοράς ή και για το ποιά θα πρέπει να είναι η αντίδρασή τους σε ορισμένη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους.

3.3 Διαφήμιση

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή του στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Μια άλλη γενική τακτική που συχνά ακολουθείται είναι, ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να πείσουν το αγοραστικό κοινό ότι το προϊόν τους είναι καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών.

Η διαφήμιση αποτελεί τον φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στην πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλότερο κόστος απ' ότι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από την χρήση της διαφήμισης, αλλά για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθενται για τη διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα.

4. Απαραίτητος προσδιοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της MME το MANATZMENT.

Ένας από τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας και επομένως της επιτυχίας της MME είναι το μάνατζμεντ. Πολλοί ιδιοκτήτες MME αγνοούν τη σημασία των διοικητικών και οργανωτικών βελτιώσεων, γιατί πιστεύουν ότι η αγορά καινούργιων μηχανημάτων σημαίνει αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη ανταγωνιστικότητα με τις ομοειδείς επιχειρήσεις.

Όπως έχει αποδειχθεί όμως από έρευνες και στατιστικά στοιχεία, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός δεν είναι μόνος του, πανάκεια για την ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής MME.

Οι πρώτες ύλες, τα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό, η πληροφόρηση, που αποτελούν βασικούς φορείς προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη των MME χωρίς το μάνατζμεντ.

Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχ/σης εξαρτάται από τις γνώσεις και τις ικανότητες του ιδιοκτήτη - επιχ/τία και τη διάθεσή του να εφαρμόσει τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ είναι το κλειδί της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας γιατί αξιοποιεί όλους τους άλλους πόρους της επιχ/σης.

Ισότιμος παράγοντας πλάι στην εργασία και το κεφάλαιο, το σύγχρονο μάνατζμεντ ή “τεχνοδομή” όπως την ονόμασε ο Γκαλμπραιθ επηρεάζει βαθιά τα παραδοσιακά δεδομένα της επιχ/σης και δημιουργεί νέες διαλεκτικές σχέσεις ολότελα διαφορετικές απ’ αυτές του συνηθισμένου διανοητικού “σύμπαντος” των επιχ/σεων. Έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν ότι ο καλός μάνατζερ δεν γεννιέται, δεν είναι δηλ. προνόμιο ορισμένων ταλαντούχων ανθρώπων, αλλά είναι θέμα γνώσεων.

Ένας ορισμός του μάνατζμεντ είναι:

Η χρησιμοποίηση ανθρώπων και φυσικών πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων, προς ικανοποίηση των αναγκών του κοινού.

Προϋπόθεση επιτυχίας των ΜΜΕ είναι να εφαρμόσουν το σύγχρονο μάνατζμεντ που συνίσταται:

4.1 Προγ/σμός

Ο προγ/σμός καλύπτει μια ευρεία περιοχή δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει: Τι θα γίνει από ποιόν θα γίνει και πότε θα γίνει και πώς θα γίνει. Δηλ. έργο του ιδιοκτήτη μάνατζερ είναι ο καθορισμός των στόχων που θα πρέπει να υλοποιηθούν από τους υφισταμένους, του χρόνου, των μέσων και των διαδικασιών υλοποίησης των καθορισμένων στόχων.

4.2 Οργάνωση

Οι στόχοι που έχουν καθοριστεί στο προγ/μό πρέπει να αναλύονται σε επιμέρους καθήκοντα που μπορεί να εκτελεστούν από ένα άτομο ή μικρή ομάδα ατόμων και να είναι δυνατόν να ελεγχθούν. Πρέπει οι εργαζόμενοι

να ακολουθούν τις οδηγίες του ιδιοκτήτη-μάνατζερ για να πετύχει η επιχ/ση τους αντικειμενικούς στόχους. Τα καθήκοντα και ο τρόπος εκτέλεσης τους πρέπει να γίνονται κατανοητά από τους εργαζόμενους: “Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”.

4.3 Στελέχωση

Είναι η “επάνδρωση” των θέσεων με κατάλληλους ανθρώπους που δημιουργούνται από την εργοδοτική δομή και την ανάπτυξη του προσωπικού. Κάνει λοιπόν αναγκαίο τον προσδιορισμό των ανθρώπινων ικανοτήτων που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη δουλειά και περιλαμβάνει την καταγραφή, αξιολόγηση, και επιλογή των υποψηφίων, τον καθορισμό των αμοιβών και την εκπαίδευση των υποψηφίων για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Αρκετές μεγάλες επιχ/σεις έχουν την δυνατότητα για εκπαιδευτικά προγ/τα του προσωπικού.

4.4 Διεύθυνση

Περιλαμβάνει αρκετές δραστηριότητες που σκοπός τους είναι να συντελέσουν στην αποτελεσματικότητα της ΜΜΕ.

α. Ηγεσία: Είναι η ικανότητα του ΜΜΕ, να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των εργαζομένων ώστε να εξασφαλίζει την πρόθυμη συνεργασία τους στην επίτευξη των στόχων.

β. Υποκίνηση: Μια καλή ηγεσία συμβάλλει ουσιαστικά στην υποκίνηση της καλύτερης εκτέλεσης της εργασίας εκ μέρους των εργαζομένων. Για να εργαστούν οι εργαζόμενοι πιο παραγωγικά θα πρέπει να ανταμοίβονται και ικανοποιητικά.

4.5 Επικοινωνία

Η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο απλή μεταβίβαση πληροφοριών, αλλά ουσιαστικά κατανόηση αυτών που το άτομο-πομπός θέλει να μεταβιβάσει στο άτομο-δέκτη. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να προσπαθεί να μιλά την ίδια γλώσσα με τους υφισταμένους καθώς και να αναπτύσσει τη συστηματική και συνεχή επικοινωνία τόσο από τα πάνω προς τα κάτω, όσο και από τα κάτω προς τα επάνω, όσο και οριζοντίως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε

1. Ορισμός παραγωγικότητας - ανταγωνιστικότητας

Παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και τα χρησιμοποιούμενα μέσα. Με άλλα λόγια εκφράζει την σχέση απόδοσης που πραγματοποιήθηκε και της ανάλυσης των συντελεστών της παραγωγής που χρησιμοποιήθηκαν. Αυτή εκφράζει και την επιτυχία του επιχειρηματικού συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής. Η αύξηση της παραγωγικότητας πάντως προϋποθέτει : Σύγχρονη τεχνολογία - Σωστή οργάνωση - Προγραμματισμό και έλεγχο - Ποιότητα εργασιακής ζωής - Εκπαιδευμένο προσωπικό - Εγκαιρη πληροφόρηση.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις προϋποθέσεις το ίδιο προϊόν μπορεί να παραχθεί με λιγότερους συντελεστές παραγωγής ή ακόμη, αν με την χρησιμοποίηση των ίδιων συντελεστών πήραμε μεγαλύτερη ποσότητα ή καλύτερη ποιότητα προϊόντος έχουμε βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Αυτό μπορεί να συμβεί αναλυτικότερα όπως προαναφέραμε είτε με την χρησιμοποίηση νέου τεχνολογικού προηγμένου εξοπλισμού, δηλαδή κεφαλαίου με μεγαλύτερη απόδοση, είτε με την χρησιμοποίηση καλύτερα εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού. Η αγορά μιας νέας μηχανής στην οποία έχει ενσωματωθεί νέα τεχνολογία αυξάνει την απόδοση του κεφαλαίου και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα του, ενώ ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, που μετά την εκπαίδευση απασχολείται στην κατάλληλη θέση εργασίας, θα παράγει περισσότερο προϊόν μέσα στις ίδιες ώρες εργασίας και καταβάλλοντας την ίδια

προσπάθεια. Η εκπαίδευση δηλαδή μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι ευρύτερη της παραγωγικότητας. Η επιχείρηση που παράγει κάποιο προϊόν καλύτερης ποιότητας ή και το διαθέτει σε χαμηλότερη τιμή, σε σύγκριση με κάποια άλλη, λέμε ότι είναι ανταγωνιστικότερη αυτής. Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα είναι ο έλεγχος της αγοράς, διάθεσης του προϊόντος, η κατάλληλη προβολή τού και τυποποίησή του.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας κύρια επιδρά θετικά μεν στην ποιότητα και στην ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος, αρνητικά δε στο κόστος παραγωγής του. Αρα επηρεάζει ευνοϊκά την ανταγωνιστικότητα και κατ'επέκταση την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. Εξ'ίσου σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η οργάνωση και λειτουργία της αγοράς εργασίας.

2. Λειτουργία και σχέση παραγωγικότητας- ανταγωνιστικότητας στις Μ.Μ.Ε

Στο σύγχρονο κλίμα του διεθνούς οικονομικού ανταγωνισμού και κοινωνικών αντιθέσεων αμφισβητείται ο ρόλος και η σημασία των Μ.Μ.Ε. Υπάρχει η αντίληψη ότι οι Μ.Μ.Ε θα εξαφανιστούν από τον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων. Αντίθετα όμως με όλα αυτά η ύπαρξη των Μ.Μ.Ε στο μέλλον εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι αποτελούν μια οικονομική λειτουργία που έχει ταυτόχρονα κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις. Οι Μ.Μ.Ε θα συνεχίσουν να υπάρχουν. Πολλές φορές δίπλα σε μεγάλες, γιατί έρχονται να συμπληρώσουν την παραγωγή που θα ήταν αντικοινωνικό να παραχθεί από μια μεγάλη &μάδα. Άλλοτε γιατί η τεχνολογία απαιτεί ένα μέγεθος μικρομεσαίας επιχείρησης. Και τέλος, η ζήτηση για ένα προϊόν μπορεί να είναι τέτοιου ύψους, που η παραγωγή του να είναι οικονομικότερη από μια Μ.Μ.Ε. Επομένως, η παροχή βοήθειας προς

τις Μ.Μ.Ε θα καλύψει ένα μεγάλο μέρος οικονομικής δραστηριότητας με όλες τις κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις.

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις, το μέλλον ανήκει σ'εκείνες τις επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και να παραμείνουν εκτός από παραγωγικές, πρωτοποριακές και επιθετικές. Η παραγωγικότητα μπορεί να εκφράζεται σαν συνολική παραγωγικότητα όταν η ποσότητα που παράχθηκε σχετίζεται με το σύνολο των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν ή σαν μερική παραγωγικότητα, όταν η ποσότητα που παράχθηκε σχετίζεται με ένα μόνο συντελεστή παραγωγής. Έτσι, μπορούμε να έχουμε χωριστά την παραγωγικότητα της εργασίας και χωριστά την παραγωγικότητα του κεφαλαίου. Η αύξηση της παραγωγικότητας των Μ.Μ.Ε έχει μεγάλη σημασία για την οικονομία της χώρας. Οι Μ.Μ.Ε σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας είναι οι επικρατέστερες από απόψεως ποσοστών παραγωγής και απασχολούμενων. Σε πολλούς κλάδους είναι μοναδικές.

Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων που παράγουμε, εξαρτάται και αυτή από την αύξηση της παραγωγικότητας. Ας δούμε ένα απλό παράδειγμα, τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Μια επιχείρηση παράγει μέσα σε μια βάρδια, με 10 εργάτες, 100 κομμάτια ενός προϊόντος. Με καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγής, με καλύτερη οργάνωση, με εκπαίδευση του προσωπικού της, με εφαρμογή νέας τεχνολογίας, παράγει με τον ίδιο αριθμό εργατών σε μια βάρδια 120 κομμάτια αντί 100. Είναι φανερό πως όταν μια επιχείρηση αυξήσει την παραγωγή της χωρίς να αυξήσει τα μέσα που χρησιμοποίησε, μειώνει το κόστος κάθε κομματιού που παρήγαγε. Έτσι είναι πιο ανταγωνιστική.

Εκείνο λοιπόν που έχει την μεγαλύτερη σημασία, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας στις Μ.Μ.Ε. Οι τρόποι που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι ο καλύτερος μηχανολογικός και

τεχνολογικός εξοπλισμός, βελτιωμένες παραγωγικές και διοικητικές διαδικασίες, εκπαιδευμένο προσωπικό. Η εφαρμογή των παραπάνω παραγόντων από την Μ.Μ.Ε θα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατ'επέκταση της ανταγωνιστικότητας.

3. Λήψη μέτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας

1. Ενεργοποίηση όλων των δυνάμεων του έθνους, με στόχο την ενημέρωση των παραγωγικών τάξεων, τη διαφώτιση του πληθυσμού και τη δημιουργία κλίματος παραγωγικότητας.

2. Δημιουργία ειδικών προγραμμάτων. Η συγχώνευση και προαγωγή διαφόρων σημερινών ερευνητικών και οικονομικών κέντρων (ΕΛΚΕΠΑ, ΚΕΠΕ κτλ) σε διεύθυνση παραγωγικότητας. Θα λειτουργεί σαν συμβουλευτικό αλλά και πρακτικό όργανο για την προώθηση της αποτελεσματικότητας σ'όλα τα επίπεδα της εθνικής μας ζωής (π.χ. διαφήμιση - δημιουργία φορέων ανάπτυξης - προώθηση νέων συνεταιριστικών) χημάτων - οργάνωση - μηχανογράφηση - μελέτες και έρευνες - μελέτη ανθρωπίνου παράγοντα - εκλαΐκευση μεθόδων κ.ά.).

3. Χρησιμοποίηση έμπειρων στελεχών στη δημόσια διοίκηση. Τίποτα δεν αλλάζει αν δεν καταλάβουμε πως και γιατί λειτουργεί αν δεν έχουμε γνώση του αντικειμένου, αν δεν κυριαρχήσουμε πάνω σ'αυτό. Προτείνουμε τη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης από ανθρώπους με δημιουργικό πνεύμα.

4. Οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Το οργανωτικό επίπεδο της είναι ολότελα αντιπαραγωγικό. Το κόστος λειτουργίας ασύμφορο. Χρειάζεται εκσυγχρονισμός, υιοθέτηση νέων μεθόδων και αντιλήψεων, εναρμόνιση και ανταπόκριση στα μηνύματα της ηλεκτρονικής εποχής, στις ανάγκες του πολίτη του 1996, στις ανάγκες της Εθνικής μας οικονομίας. Η αρχή μπορεί να γίνει με τον προσδιορισμό του ρόλου της κάθε υπηρεσίας, τη

Γενικά, η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την επένδυση κεφαλαίων σε ανταγωνιστικούς κλάδους, την ορθολογικότερη οργάνωση, την καλύτερη μεθόδευση της όλης προσπάθειας και διαχείρισης. Αυτό εξαρτάται και από την ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών, όπως και τη θετική στάση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Μακροοικονομικά, η χαμηλή παραγωγικότητα της οικονομίας προκαλεί τις παθολογικές εκδηλώσεις π.χ. του πληθωρισμού, της ανεργίας, της χειροτέρευσης της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών κ.τ.λ.

5. Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα - ανταγωνιστικότητα των Μ.Μ.Ε

Πρέπει να προσδιοριστεί ρεαλιστικά το πρόβλημα, μακριά από αυτοσχεδιασμούς, ξεπερασμένα μοντέλα ή άγωνα θεωρητικά σχήματα. Αυτό πρέπει να εντοπισθεί στην αναζήτηση όχι του κοινωνικού συστήματος αλλά αποτελεσματικότερων διαδικασιών. Νέα οργανωτικά διοικητικά συστήματα, νέες μέθοδοι, σύγχρονη αντίληψη της αγοράς, αναθεώρηση των αξιών, νέες μορφές έκφρασης και συνεργασίας, σχήματα και ιδέες που θα εγγυώνται συμμετοχή στα πλαίσια του δημοκρατικού σχεδιασμού της οικονομίας, που θα εξασφαλίσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Χωρίς αύξηση παραγωγικότητας, η εναρμόνιση παραγωγικών σχέσεων και δυνάμεων - σε νέα υψηλότερα κάθε φορά σημεία ισορροπίας - είναι πρακτικά ανέφικτη. Πέρα από την εφαρμογή συγχρόνων μεθόδων επεξεργασίας, συσκευασίας, έρευνας αγοράς και εξαγωγών (μάρκετινγκ) υπάρχει ένα κρίσιμο αποφασιστικό σημείο που λέγεται κόστος. Κόστος παραγωγής (ύλες - εργασία - βιομηχανικά έξοδα - αποσβέσεις), κόστος διανομής.

Η ελληνική πραγματικότητα έχει δείξει ότι ο δείκτης παραγωγικότητας είναι ιδιαίτερα χαμηλός (αντιπαραγωγική εργασία, μη

αποδοτική εκμετάλλευση των πρώτων υλών, αλόγιστα βιομηχανικά και γενικά έξοδα, υποχρεώσεις του προϊόντος από έξοδα διανομής, έλλειψη σύγχρονου εξοπλισμού και μεθόδων κ.ά.). Αν η διεύρυνση των εξαγωγών μας αποτελεί σήμερα "όρο επιβίωσης" πρέπει να δοθεί εξαγωγική μάχη στα σημεία "κόστος, ποιότητα, πληροφόρηση, ευελιξία". Η ανταγωνιστικότητα σε μια παραγωγή δεν δίνεται μόνο από το κόστος. Το κάθε παραγόμενο προϊόν ή υποπροϊόν έχει πολλά άλλα μεγέθη που θα του δώσουν χρησιμότητα και τιμή.

Αλλα μεγέθη είναι οι προδιαγραφές, η ιδιαίτερη ιδιότητα του σε αντοχή. Η ιστορία του, η γνησιότητά του, η αγνότητά του και ότι άλλο του προσδίδει μια ιδιαιτερότητα. Βέβαια, το κύριο σύστημα προδιαγραφών αποτελεί την απαρχή - αφετηρία της ανταγωνιστικότητας πέρα από το κύριο βάρος του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος. Αλλα μεγέθη που προσδίδουν αξία στα προϊόντα είναι η ιδιομορφία τους και η παλαιότητά τους.

Η σύγχρονη τεχνολογία συμπιέζει το κόστος παραγωγής του κάθε αγαθού ανεβάζοντας την ποιότητα του χάρη στην τελειότητα, στην τυποποίηση του και στον τεχνολογικό έλεγχο της ίδιας της παραγωγής. Φυσικά, οι τεχνολογικές απαιτήσεις αυξάνουν συνεχώς. Η ενσωμάτωση της κάθε φορά νέας τεχνολογίας, είναι μεθόδευση καταστολής του κόστους ή αντίθετα η μη ανανέωση τεχνολογίας δημιουργεί μια φθίνουσα ανταγωνιστικότητα και εδώ επισημαίνουμε την αδυναμία των μεγάλων μονάδων παραγωγής, που ο μηχανολογικός τους εξοπλισμός, λόγω μεγέθους, δύσκολα αντικαθίσταται. Σ' αυτό το σημείο πλεονεκτούν οι μικρές μονάδες παραγωγής (οι Μ.Μ.Ε.) που έχουν την δυνατότητα της ευελιξίας και προσαρμογής στην εναλασσόμενη ζήτηση.

6. Προοπτικές μιας νέας στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης Μ.Μ.Ε στην Ελλάδα.

Η ανάπτυξη (αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα, επέκταση) των Μ.Μ.Ε μπορεί να θεωρηθεί σαν βασική προϋπόθεση της κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, αφού αυτές αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της Ελληνικής Οικονομίας. Οι στρατηγικές επιλογές που θα καθορίσουν την εξέλιξη του ιστού των Μ.Μ.Ε και την ολοκλήρωσή τους στο συνολικό σύστημα πρέπει να προσδιοριστούν από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της συγκυρίας των διαγραφόμενων τάσεων του μέλλοντος και από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται η φύση της Μ.Μ.Ε.

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι Μ.Μ.Ε είναι απειλητικό, αφού η κρίση (πληθωρισμός-ύφεση), η εντατικοποίηση του διεθνή ανταγωνισμού (διεθνοποίηση παραγωγής και αγορών) και η συγκέντρωση του κεφαλαίου, αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του. Οι τάσεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος (νέες τεχνολογίες, μικρο-πληροφορική, κλπ) δημιουργούν νέες απειλές και ευκαιρίες. Οι εξελίξεις του κοινωνικο-πολιτικού περιβάλλοντος (ποιότητα ζωής, αυτοδιαχείριση) παρουσιάζονται στην παρούσα φάση ευνοϊκές.

Μέσα σ'αυτές τις γενικές συνθήκες του περιβάλλοντος, οι Μ.Μ.Ε είναι υποχρεωμένες να υπάρξουν με σημαντικά μειονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες, όπως η μικρή οικονομική επιφάνεια, η τεχνολογική εξάρτηση, το χαμηλό επίπεδο στελεχών, οι περισσότερες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης συστημάτων μανάτζμεντ. Όμως, από την φύση τους διαθέτουν και πλεονεκτήματα όπως το "επιχειρηματικό δαιμόνιο", η ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργική και οι δυνατότητες καινοτομιών. Στόχοι της στρατηγικής των Μ.Μ.Ε πρέπει να αποτελέσουν η βελτίωση της

αποτελεσματικότητας, η αύξηση της απασχόλησης και η κοινωνική τους συνεισφορά.

Οι στρατηγικές επιλογές πρέπει να σταθούν ικανές για να οδηγήσουν στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων στο συγκεκριμένο περιβάλλον, προς τον προσανατόλισμό για την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων και την αποφυγή των μειονεκτημάτων, για την αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών.

Παρακάτω λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της Μ.Μ.Ε κάνουμε μια ανάλυση των στρατηγικών επιλογών:

7. Στρατηγικές Επιλογές

Βασικές στρατηγικές επιλογές για κάθε Μ.Μ.Ε είναι:

- Η επιλογή σε ό,τι αφορά το είδος των προϊόντων, ή τον τομέα των δραστηριοτήτων
- Η επιλογή της αγοράς
- Η επιλογή που αναφέρεται στη συγκέντρωση δραστηριοτήτων μέσω της συνεργασίας μεταξύ Μ.Μ.Ε και μεταξύ αυτών και άλλων φορέων.

Αυτές οι τρεις στρατηγικές επιλογές τοποθετούν την επιχείρηση στο περιβάλλον της, δηλαδή στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα, μέσα στο οποίο θα υπάρξει, προσδιορίζοντας τη γραμμή πλεύσης της στο μέλλον. Στα πλαίσια αυτών των επιλογών πρέπει να παίρνονται οι κάθε είδους αποφάσεις που αφορούν την τακτική και την καθημερινή λειτουργία της.

7.1 Ειδίκευση προϊόντων

Το είδος και ο αριθμός των προϊόντων ή οι συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών, που προορίζεται να ικανοποιήσει η παραγωγή της κάθε Μ.Μ.Ε, προσδιορίζονται από ένα σύνολο κριτηρίων που κατά κύριο λόγο

αφορούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της που διαθέτει σε ό,τι αφορά την ανταγωνιστικότητα της παραγωγής, τις προοπτικές εξέλιξης, της ζήτησης και του ανταγωνισμού. Όμως, πρέπει να αποτελεί βασική αρχή για κάθε Μ.Μ.Ε ο εστιασμός των προσπαθειών της σε ένα πολύ περιορισμένο αριθμό προϊόντων του αυτού είδους ή σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Το μέγεθος, οι δυνατότητες χρηματοδότησης της Μ.Μ.Ε, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και ο ανταγωνισμός των μεγάλων επιχειρήσεων της επιβάλλουν την ειδίκευσή της σε έναν περιορισμένο τομέα δραστηριοτήτων, λόγω της αναγκαιότητας ενός ανταγωνιστικού κόστους παραγωγής που υπάρχει σε κάθε οικονομικό σύστημα. Αναμφισβήτητα η ειδίκευση οδηγεί, παράλληλα με τα σημαντικά πλεονεκτήματά της για τη Μ.Μ.Ε, και σε ορισμένους σημαντικούς κινδύνους και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την αύξηση της εξάρτησής της. Δύο κύριες συνέπειες της εξάρτησης είναι η μεταφορά πλεονεκτημάτων της εξαρτώμενης επιχείρησης προς τους φορείς από τους οποίους εξαρτάται και το ότι την κάνει περισσότερο τρωτή στις διαταραχές του περιβάλλοντος. Τούτο το μειονέκτημα της ειδίκευσης σε επίπεδο παραγωγής πρέπει να περιορίζεται όσο το δυνατό περισσότερο από τις άλλες στρατηγικές επιλογές. Συνεπώς η στρατηγική επιλογή της εν λόγω ειδίκευσης δεν πρέπει να υπάρξει ανεξάρτητα από τις στρατηγικές επιλογές που αναφέρονται στην αγορά και στη συγκέντρωση δραστηριοτήτων μέσω συνεργασίας.

7.2 Διαφοροποίηση αγοράς

Αντίστοιχα θετικά αποτελέσματα αυτής της ειδίκευσης σε επίπεδο παραγωγής θα μπορούσαν να υπάρξουν (ίσως σε μικρότερο βαθμό) και στην περίπτωση της ειδίκευσης της αγοράς. Η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών μιας Μ.Μ.Ε είναι αναμφισβήτητα μεγαλύτερη όταν αυτές συγκεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη αγορά, παρά όταν διασκορπίζονται

σε περισσότερες αγορές και πελάτες. Μια τέτοια όμως ειδίκευση συμπληρώνει την ειδίκευση προϊόντος και αυξάνει ακόμη περισσότερο την εξάρτηση και τους κινδύνους καθιστώντας έτσι την επιχείρηση εξαιρετικά τρωτή. Επίσης, θα περιορίζει τις δυνατότητες αύξησης του κύκλου εργασιών της.

Η μείωση συνελώς του κινδύνου και η ανάπτυξη των πωλήσεων απαιτεί τη διαφοροποίηση της αγοράς σε εθνικό επίπεδο και για πολλές Μ.Μ.Ε και σε διεθνές. Το ζήτημα που τίθεται εδώ είναι οι δυνατότητες της Μ.Μ.Ε να διαφοροποιήσει με επιτυχία την αγορά της (περισσότερες με γεωγραφικό κριτήριο αγορές και μεγαλύτερος αριθμός πελατών). Αναμφισβήτητα, αυτές είναι πολύ περιορισμένες. Ομως δυνατή λύση υπάρχει και περνά μέσα από την τρίτη στρατηγική επιλογή. Είναι δηλαδή η συγκέντρωση των προσπαθειών και των μέσων που απαιτούνται για την κατάκτηση των αγορών ενός αριθμού Μ.Μ.Ε με την ανάπτυξη των κατάλληλων μορφών συνεργασίας.

7.3 Συγκέντρωση δραστηριοτήτων

Η Μ.Μ.Ε από τη φύση της δεν είναι δυνατό να αναπτύξει ορισμένες δραστηριότητες "τριτογενείς" ή "βοηθητικές" της παραγωγής, που ο ρόλος τους όμως στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού είναι καθοριστικός για την επιβίωσή της (έρευνα, επιμόρφωση, πληροφόρηση). Επίσης ορισμένες άλλες της ίδιας κατηγορίας αποτελεσματικά (προμήθειες, πωλήσεις, μηχανοργάνωση). Σε πολλές περιπτώσεις, το είδος της παραγωγής απαιτεί επίσης ένα μεγαλύτερο μέγεθος από αυτό πολλών Μ.Μ.Ε. Είναι συνελώς απαραίτητο να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες των Μ.Μ.Ε που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες. Βέβαια ο βαθμός συγκέντρωσης της κάθε δραστηριότητας εξαρτάται από αυτή καθ'αυτή και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Σε γενικό επίπεδο όμως είναι δυνατό να υποστηριχθούν τα παρακάτω:

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ: Η συγκέντρωση των προμηθειών δεν είναι τόσο ζήτημα αποτελεσματικότητας, όσο ζήτημα αύξησης της διαπραγματευτικής δύναμης των Μ.Μ.Ε έναντι στους προμηθευτές τους. Αυτή μπορεί να Ζίνει σε επίπεδο πανελλαδικό ή κατά περιφέρεια ή ακόμη και κατά νομό. Εδώ δεν υπάρχει πλέον μόνο το πλεονέκτημα της διαπραγματευτικής δύναμης αλλά και χρηματοδοτικό πλεονέκτημα.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ: Στις σημερινές συνθήκες τα έξοδα των δικτύων διανομής, της διαφήμισης, διαφοροποίησης του προϊόντος, της προώθησης των πωλήσεων στην εσωτερική αγορά, αλλά ιδιαίτερα στις ξένες, απαιτούν ένα σημαντικό κύκλο εργασιών για να αποσβεσθούν ικανοποιητικά. Οι Μ.Μ.Ε, η κάθε μια από μόνη της, είναι αδύνατο να αναπτύξουν ανταγωνιστικά αυτές τις δραστηριότητες. Η συγκέντρωση των προσπαθειών τους είναι απαραίτητη τόσο για την εσωτερική όσο και για τις ξένες αγορές. Εδώ η συγκέντρωση είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται σε συγγενείς κλάδους και πανελλαδικά (περιφερειακά ή νομού) για τις πωλήσεις στο εξωτερικό, ενώ για τις πωλήσεις στο εσωτερικό υπάρχουν πολλές δυνατότητες για χαμηλότερο επίπεδο.

ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ: Αυτή τη δραστηριότητα μπορούν να αναπτύξουν από κοινού ένας αριθμός Μ.Μ.Ε μιας περιοχής ανεξάρτητα του κλάδου που ανήκουν.

ΕΡΕΥΝΑ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: Είναι δραστηριότητες που η φύση τους απαιτεί υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Μπορεί να πραγματοποιηθεί από επιχειρήσεις όλων των κλάδων σε πανελλαδικό ή περιφερειακό επίπεδο.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ: Τέλος, σε ό,τι αφορά την παραγωγή, σε ορισμένες περιπτώσεις (ανάλογα με τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας κλπ) η συγκέντρωσή της μπορεί να αποδειχθεί οικονομικά και κοινωνικά απαραίτητη.

7.4 Μορφές συγκέντρωσης - συνεργασίας

Η συγκέντρωση των παραπάνω δραστηριοτήτων μπορεί να γίνει μέσα από διάφορες μορφές συνεργασίας Μ.Μ.Ε και μεταξύ αυτών και άλλων κοινωνικοοικονομικών φορέων. Δυνατές μορφές συνεργασίας μπορεί να είναι ο συνεταιρισμός, η κοινοπραξία, θυγατρική εταιρία, κρατικός φορέας και η ένωση ενός αριθμού Μ.Μ.Ε σε μια μεγαλύτερη ανώνυμη εταιρεία. Η οικονομική και κοινωνική αποτελεσματικότητα της κάθε μορφής είναι διαφορετική ανάλογα με τη δραστηριότητα, τις Μ.Μ.Ε και το περιβάλλον.

Ενδεικτικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι για τις δραστηριότητες της πληροφόρησης, επιμόρφωσης, έρευνας και οργάνωσης, ο κρατικός φορέας είναι η πιο αποτελεσματική μορφή συγκέντρωσης. Αυτή η πρόταση στηρίζεται κατά κύριο λόγο στο αρκετά μεγάλο μέγεθος που απαιτεί η επίτευξη οικονομικών κλίμακας στις εν λόγω δραστηριότητες και των εξόδων που απορρέουν από αυτές.

7.5 Σύστημα υποστήριξης - Η κρατική πολιτική

Η φύση και ο ρόλος των Μ.Μ.Ε απαιτούν μια επιλεκτική κρατική πολιτική. Αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι Μ.Μ.Ε είναι σημαντικά εξαρτημένες από το περιβάλλον τους. Οι σχέσεις (ανταλλαγών, συνεργασίας κλπ) διαμέσω των οποίων ενσωματώνονται στο βιομηχανικό ιστό και στο συνολικό οικονομικό σύστημα συνεπάγονται σοβαροί περιορισμοί που έχουν σημαντικές συνέπειες στις αποδόσεις, το δυναμισμό και την ανταγωνιστικότητά τους. Η επιτυχία της κρατικής πολιτικής εξαρτάται κατά συνέπεια, από τη δυνατότητα της να ξεφύγει από την κλασική λογική των οικονομικών ενισχύσεων (δάνεια, επιδοτήσεις) και να μπορέσει να παρέμβει στο πλέγμα αυτών των σχέσεων και να επηρεάσει το δυσμενή συσχετισμό δυνάμεων που υπάρχει σε βάρος των Μ.Μ.Ε. Αυτό σημαίνει ότι η κρατική πολιτική πρέπει να προσανατολισθεί προς τη

συνολική διαχείριση του συστήματος και όχι απλά και μόνο προς μια λίγο ή πολύ ικανοποιητική μεταφορά οικονομικών πόρων. Μια τέτοια πολιτική θα πρέπει να στηριχθεί κύρια σε τρεις βασικούς άξονες.

Πρωτο άξονα πρέπει να αποτελέσει ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ Μ.Μ.Ε και μεταξύ αυτών των άλλων φορέων του περιβάλλοντός του.

- Η προώθηση της συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων μέσω των προαναφερθέντων μορφών συνεργασίας των Μ.Μ.Ε αποτελεί εδώ κύριο ζήτημα. Τόσο οι οικονομικές παροχές ή φορολογικές ελαφρύνσεις όσο και οι παρεμβάσεις τεχνικής υποστήριξης πρέπει να παίρνουν τις κατάλληλες μορφές ώστε να προωθούν ουσιαστικά αυτή τη συνεργασία. Βέβαια, οι μορφές συγκέντρωσης και συνεργασίας πρέπει να εξειδικευτούν και να επιλεγθούν οι πιο αποτελεσματικές για κάθε δραστηριότητα, κλάδο, περιοχή κλπ. Η δημιουργία του κατάλληλου νομικού πλαισίου είναι σαφώς απαραίτητη.

- Οι σημερινές σχέσεις των Μ.Μ.Ε με το εθνικό σύστημα έρευνας (και μεταφοράς ξένης τεχνολογίας) πρέπει να ορισθούν με τρόπο που θα επιτρέπει τόσο τη διάχυση και σωστή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας όσο και την προσαρμογή του συστήματος στις κοινωνικο-οικονομικές ανάγκες της χώρας.

- Οι σχέσεις μεταξύ Μ.Μ.Ε και εκπαιδευτικού συστήματος είναι ανύπαρκτες και επιβάλλεται η ανάπτυξή τους.

- Σε ό,τι αφορά τις σχέσεις μεταξύ Μ.Μ.Ε και μεγάλων, είτε αυτές είναι σχέσεις "συνεργασίες" είτε σχέσεις ανταλλαγής είτε ανταγωνιστικές, η κρατική παρέμβαση πρέπει να έχει σαν στόχο τον επαναπροσδιορισμό τους ώστε να επιτυγχάνεται η συνολική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του οικονομικού συστήματος.

- Τέλος, οι σχέσεις μεταξύ Μ.Μ.Ε και τραπεζικού συστήματος βρίσκονται έξω από την πολιτική ανάπτυξης των πρώτων. Ο επαναπροσδιορισμός τους πρέπει να στηριχθεί στην ανακατανομή της αποταμίευσης όσο και στην επανατοποθέτηση των κριτηρίων χρηματοδότησης.

Ο δεύτερος βασικός άξονας της κρατικής πολιτικής αναφέρεται στη δημιουργία ενός ευέλικτου και μη γραφειοκρατικού συστήματος τεχνικής υποστήριξης των Μ.Μ.Ε. Κύριος στόχος του πρέπει να αποτελέσει η παροχή στις Μ.Μ.Ε όλων εκείνων των υπηρεσιών που απαιτεί η αποτελεσματική λειτουργία τους και η ανταγωνιστικότητά τους και τις οποίες από μόνες τους, και με όποιες οικονομικές παροχές κι αν τους δοθούν είναι αδύνατο να αναπτύξουν. Βασικές τέτοιες υπηρεσίες είναι η οργανωτική και διοικητική βοήθεια, η πληροφόρηση, η επιμόρφωση, οι μεταφορές, η προώθηση των πωλήσεων (διαφήμιση, εκθέσεις, έρευνα αγοράς, τεχνικές εξαγωγών). Πρέπει να τονισθεί ότι αυτές οι υπηρεσίες προσδιορίζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των Μ.Μ.Ε και οι οικονομικές παροχές του κράτους είναι ανίκανες να καλύψουν την έλλειψή τους. Η κρατική πολιτική κατά συνέπεια σε αυτό το ζήτημα πρέπει να υιοθετήσει τη λογική της "βοήθειας σε είδος" σε αντιπαράθεση στη λογική της "βοήθειας σε χρήμα".

Τρίτος βασικός άξονας είναι η οικονομική στήριξη. Οι οικονομικές παροχές του κράτους μέχρι τώρα συγκεντρώνονται κύρια σε ένα μικρό σχετικά αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση λοιπόν που ο ρόλος των Μ.Μ.Ε θεωρείται σημαντικός, τόσο σε οικονομικό όσο και κοινωνικό επίπεδο, η κατανομή των διαθέσιμων πόρων δεν μπορεί να είναι άνιση. Βέβαια, η οικονομική υποστήριξη των Μ.Μ.Ε πρέπει να είναι παράλληλη και στενά συνδεδεμένη με τους παραπάνω άξονες της κρατικής πολιτικής.

Τέλος, σε ότι αφορά το οργανωτικό πλαίσιο της κρατικής πολιτικής πρέπει να τονισθούν δύο βασικά στοιχεία:

Πρώτον, θα πρέπει να αποτελεί ένα οργανικά διαρθρωμένο και συντονισμένο σύστημα, ενταγμένο στη γενικότερη οικονομική και κοινωνική πολιτική. Ιδιαίτερα πρέπει να τονισθεί ότι για κάθε κλάδο Μ.Μ.Ε. ή πιο σωστά για κάθε κύκλωμα μιας κατηγορίας προϊόντων, απαιτείται επιλεκτική πολιτική (στόχοι, μέσα) διότι τόσο τα χαρακτηριστικά και οι προοπτικές των επιχειρήσεων που ανήκουν στο καθένα, όσο και αυτά της αγοράς και γενικότερα του άμεσου περιβάλλοντός του, διαφοροποιούνται από αυτά των άλλων κλάδων ή κυκλωμάτων. Δεύτερον, η σύλληψη, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος της κρατικής πολιτικής απαιτεί δύο βασικούς μηχανισμούς:

- Ένα σύστημα πληροφόρησης που θα παρέχει στους υπεύθυνους της κρατικής (αλλά και στις Μ.Μ.Ε) όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (ζήτηση, αποτελεσμάτων, κερδών-ζημιών, επενδύσεων, ανταγωνισμού, τεχνολογίας).

- Ένα σύστημα αξιολόγησης των αποδόσεων, των σχέσεων μεταξύ Μ.Μ.Ε και συστημάτων έρευνας, διανομής τραπεζών κλπ των δυναμικοτήτων και των αναγκών και των προοπτικών των Μ.Μ.Ε., της μεταφοράς προστιθέμενης αξίας και πλεονάσματος μεταξύ επιχειρήσεων, κλάδων ή σταδίων των διαφόρων κυκλωμάτων, των τάσεων του διεθνούς ή παγκοσμίου βιομηχανικού συστήματος και της αποτελεσματικότητας των κρατικών παρεμβάσεων.

7.6. Συμπέρασμα

Οι Μ.Μ.Ε δεν αποτελούν μόνο ένα σημαντικό μέρος της Ελληνικής οικονομίας, αλλά συγχρόνως αποτελούν προοπτική ενός εναλλακτικού

μοντέλου παραγωγής που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα ανώτερο επίπεδο ποιότητας ζωής και κοινωνικών σχέσεων. Η ανάπτυξή τους προς αυτή τη κατεύθυνση απαιτεί όμως τόσο από την πλευρά τους όσο και από αυτή των κρατικών φορέων μια συντονισμένη προσπάθειά του θα στηρίζεται σε νέες λογικές. Η μίμηση των μεγάλων επιχειρήσεων και η πολιτική των οικονομικών ενισχύσεων είναι ικανές μόνο για τη διαίωνιση της "υπάνπτυξής τους" στο περιθώριο των μεγάλων οικονομικών μονάδων. Τα στοιχεία της στρατηγικής που αναπτύχθηκαν έχουν περισσότερο σαν στόχο να τονίσουν την αναγκαιότητα μιας νέας στρατηγικής παρά να καθορίσουν συγκεκριμένα και λεπτομερειακά το περιεχόμενό της. Διότι, ο προσδιορισμός του τελευταίου είναι δυνατό μόνο όταν συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητά του. Αυτό σημαίνει ότι η επιμόρφωση και η εξέλιξη των μικρομεσαίων επιχειρηματιών και όλων των άλλων, κρατικών και μη, υπευθύνων, είναι αναγκαίοι όροι για τον καθορισμό όσο και για την υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΥΚΑΜΨΙΑ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ, ΤΗΝ ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε

1. Εισαγωγή

Η Ευρωπαϊκή Ένωση συνειδητοποιώντας τον σημαντικό και διαρκώς αναπτυσσόμενο ρόλο των Μ.Μ.Ε στην δημιουργία θέσεων απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας, εντατικοποίησε την ενασχόληση της με αυτές. Ασχολείται συστηματικά με τα προβλήματα της και επεξεργάζεται στρατηγικές και μέτρα τόσο για την υποβοήθηση των υφιστάμενων Μ.Μ.Ε όσο και για την δημιουργία νέων. Αποτελέσματα αυτής της διεργασίας ήταν η εκπόνηση ενός Προγράμματος Δράσης για τις Μ.Μ.Ε που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές των κοινοτικών ενεργειών τόσο σε κοινοτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Όλα τα ευρωπαϊκά κράτη με τη σειρά τους έχουν συνειδητοποιήσει την κατάσταση αυτή και έχουν αναπτύξει πολιτικές ευνοϊκές για τις Μ.Μ.Ε. Συνεπώς και το Πρόγραμμα Ενεργειών της Επιτροπής του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου ανταποκρίνεται στην ανάγκη να προσθέτει στις εφαρμοζόμενες πολιτικές μια ευρωπαϊκή διάσταση που θα έχει έναν κοινοτικό χαρακτήρα.

Για τη χώρα μας και τις Ελληνικές Μ.Μ.Ε παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον δεδομένου ότι αυτές καλύπτουν την συντριπτική πλειοψηφία του συνόλου των επιχειρήσεων και ο ρόλος τους στην οικονομικοκοινωνική ανάπτυξη της χώρας είναι καθοριστικός. Η μεγάλη σημασία που έχει αποκτήσει το πρόβλημα της απασχόλησης καθιστά απαραίτητη την συνεργασία μεταξύ των μεμονομένων ενεργειών κάθε κράτους-μέλους με αυτές που έχουν καθαρά κοινοτικό χαρακτήρα. Γι'αυτό το λόγο η στενή συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων Μ.Μ.Ε και των

αρμοδίων κοινοτικών ή εθνικών φορέων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.

Η στενή επικοινωνία και ανταλλαγή στοιχείων και απόψεων των ευρωπαϊκών οργανώσεων που εκπροσωπούν τις Μ.Μ.Ε με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, των ανεξαρτητων κέντρων ερευνών και των κρατών-μελών, είχε ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό δύο βασικών στόχων για τις κοινοτικές ενέργειες, οι οποίοι απορρέουν από τα βασικά προβλήματα και τις ανάγκες των Μ.Μ.Ε:

- Ο πρώτος στόχος της Επιτροπής αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις Μ.Μ.Ε με την προοπτική της μεγάλης Ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς.

- Ο δεύτερος στόχος συνίσταται σε μια θετική συμβουλή για την αντιμετώπιση των αναγκών που συνδέονται με την ικανότητα προσαρμογής των Μ.Μ.Ε. Ο στόχος αυτός αφορά τόσο το πρόβλημα δημιουργίας των νέων επιχειρήσεων όσο και εκείνο της ανάπτυξης των υφιστάμενων.

2. Ενέργειες της Ε.Ε. για δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος στις Μ.Μ.Ε

Οι κοινοτικές ενέργειες για την εξασφάλιση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις Μ.Μ.Ε θα αφορούν το σύνολο των κοινωνικών, θεσμικών, διοικητικών και νομικών παραγόντων από τους οποίους και εξαρτώνται οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Η διάρθρωση αυτού του μέρους του προγράμματος περιλαμβάνει έξι τμήματα που αφορούν τα εξής:

- την προώθησή του επιχειρηματικού πνεύματος
- τη βελτίωση του διοικητικού πλαισίου

- την εσωτερική αγορά
- την προσαρμογή του εταιρικού δικαίου και του δικαίου του ανταγωνισμού
- ένα φορολογικό πλαίσιο για την παροχή κινήτρων
- τη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

2.1 Η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος και αναγνώριση του κοινωνικού ρόλου του ανεξάρτητου επιχειρηματία

Εντονες προσπάθειες καταβάλλονται προκειμένου να τονωθεί το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον έτσι ώστε να γίνει ευνοϊκότερο για την επιχειρηματική δραστηριότητα και να αξιοποιηθεί η προσφορά του επιχειρηματία στην κοινωνία.

Η Ε.Ε. συμβάλλει στη δημιουργία ενός "ευνοϊκού κλίματος" με τους ακόλουθους τρόπους: λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα και τις ανάγκες των Μ.Μ.Ε σε όλες τις σχετικές με το περιβάλλον ενέργειές της και αναλαμβάνοντας ειδικές ενέργειες για τη διάδοση καλύτερων πρακτικών στο επίπεδο της κατάρτισης των νέων.

Προτείνεται ένα σχέδιο για την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος στους νέους, της αυτοαπασχόλησης και της ανεξάρτητης εργασίας. Ένα από αυτά τα προγράμματα είναι και το "EUROFORM", το οποίο αφορά τις νέες επαγγελματικές ειδικεύσεις, τις νέες ικανότητες και τις νέες ευκαιρίες απασχόλησης, που απαιτεί η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς και οι τεχνολογικές αλλαγές. Κύριος στόχος του EUROFORM είναι να δοθεί μια κοινοτική διάσταση στις δράσεις της επαγγελματικής επιμόρφωσης και γενικά προώθησης της απασχόλησης.

2.2 Η βελτίωση του διοικητικού πλαισίου

Η Επιτροπή αποφάσισε ότι κάθε πρόταση σχετική με πράξεις νομοθετικού ή ρυθμιστικού χαρακτήρα που υποβάλλεται από την επιτροπή στο συμβούλιο, πρέπει να συνοδεύεται από τα αποτελέσματα της εξέτασης των επιπτώσεων που θα έχει για τις επιχειρήσεις και ειδικότερα για τις Μ.Μ.Ε.

Η Επιτροπή προβαίνει επίσης στον προσδιορισμό των υποχρεώσεων που επιβάλλει στις Μ.Μ.Ε η ισχύουσα κοινοτική νομοθεσία και στην ανάλυση του κόστους και των πλεονεκτημάτων της για τις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αυτή τη νομοθεσία και την ήδη ισχύουσα στον τομέα αυτό εθνική νομοθεσία.

Παράλληλα, με το έργο προσδιορισμού και αξιολόγησης, τα κράτη μέλη προβαίνουν σε μια παρόμοια προσπάθεια ανάλυσης, προκειμένου να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη δημιουργία ή την αποκατάσταση του ανταγωνιστικού πλαισίου των επιχειρήσεων.

2.3 Έλεγχος της ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των Μ.Μ.Ε

Η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις Μ.Μ.Ε. Ο στόχος που καθορίζει το Λευκό Βιβλίο, δηλαδή η κατάργηση όλων των συνόρων μεταξύ των κρατών-μελών, καθώς και των τεχνικών εμποδίων στην ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων, των προσώπων, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων, θα καταστήσει δυνατή στο μέλλον την εξαφάνιση των αιτιών στις οποίες οφείλεται το επιπρόσθετο κόστος που επιβαρύνει τις Μ.Μ.Ε.

2.4 Προσαρμογή του εταιρικού δικαίου και του δικαίου του ανταγωνισμού

Προκειμένου να επιτευχθεί η πλήρης ευρωπαϊκή ένωση και να ενισχυθεί η ευρωπαϊκή αγορά, το ευρωπαϊκό κοινοβούλιο έστρεψε την προσοχή του ως προς αυτή την κατεύθυνση. Η Λευκή Βίβλος δεν περιορίζεται μόνο στην απλούστευση των υφιστάμενων διαδικασιών αλλά αποβλέπει στην πλήρη κατάργηση όλων των ελέγχων και διατυπώσεων κατά τη διέλευση των εσωτερικών συνόρων της κοινότητας. Με την ενέργεια αυτή καταρρίπτονται τα φυσικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε, ως προς το διοικητικό κόστος και τα μεταφορικά έξοδα, γεγονός που τους στερέωσε τη δυνατότητα αξιοποίησης των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων τους.

Η νέα στρατηγική σε θέματα προτύπων βασίζεται στην αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης των υφιστάμενων εθνικών κανόνων και καταστάσεων. Στο μέτρο, ωστόσο, που η εφαρμογή της είναι σταδιακή και αφορά κάθε έναν ξεχωριστό τομέα, αυτή η στρατηγική συνεπάγεται για τις Μ.Μ.Ε. τον κίνδυνο έλλειψης διαφάνειας. Γι'αυτό αναλαμβάνει μια πιο σημαντική ενέργεια με τη δημοσίευση γενικών ανακοινώσεων που θα διευκρινίζουν την κατάσταση από νομική άποψη και θα αποτελέσουν οδηγό για τις Μ.Μ.Ε όσον αφορά τα δικαιώματά τους.

Επίσης, ένα άλλο ενδιαφέρον της Ε.Ε. εστιάζεται στην δυνατότητα πρόσβασης όλων των επιχειρήσεων στις κρατικές αγορές. Παρ'όλο που έχει σημειωθεί πρόοδος για τις συμβάσεις δημοσίων έργων και προμηθειών, είναι σκόπιμο αυτή η δυνατότητα να επεκταθεί και σε άλλους τομείς όπως είναι οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες. Στα πλαίσια αυτής της επιθυμίας κινείται το πρόγραμμα PRISMA το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για τις Μ.Μ.Ε γιατί καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές για τα λειτουργικά προγράμματα, τα οποία τα κράτη-μέλη καλούνται να

καταρτίσουν στα πλαίσια της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς. Οι ειδικοί στόχοι είναι:

(i) η δημιουργία ή ενίσχυση υπηρεσιών βαθμονόμησης και μετρολογίας, με τη βοήθεια των οποίων θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση ή να διαθέτουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες για να πείσουν τους ενδεχόμενους πελάτες τους ότι μπορούν να τηρήσουν τα τεχνικά πρότυπα.

(ii) να προετοιμάσουν οι Μ.Μ.Ε για τους δημόσιους μειοδοτικούς διαγωνισμούς και την κατάργηση μέτρων κατά την έννοια του άρθρου 115 (συνθήκες ΕΕ) μέσω παροχής τεχνικής βοήθειας για τη θέσπιση καλύτερων μεθόδων διαχείρισης της παραγωγής και της διανομής.

Τέλος, σ'ότι αφορά το θεμιτό ανταγωνισμό στους χώρους της κοινότητας διασφαλίζεται από μια σειρά κανόνων και πρακτικών, όπως είναι η παρεμπόδιση χορήγησης ενισχύσεων από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, χωρίς τη ρητή συμφωνία της Επιτροπής. Πολλοί από τους κανόνες αυτούς επηρεάζουν άμεσα τις Μ.Μ.Ε. Γι'αυτό οι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν αντίληψη γύρω από το δίκαιο του ανταγωνισμού, λαθώς και τις εξαιρέσεις που υπάρχουν προς όφελος των επιχειρήσεων.

2.5 Φορολογία - Κίνητρα

Ένα άλλο στοιχείο που έχει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι το φορολογικό πλαίσιο που ισχύει για τις Μ.Μ.Ε. Αυτό αφορά, για παράδειγμα, την πρόταση οδηγίας με την οποία προβλέπεται η θέσπιση μιας διαιτητικής διαδικασίας για την κατάργηση της διπλής φορολογίας των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

Παρομοίως, η πρόταση οδηγίας για την μεταφορά, από φορολογική άποψη, των ζημιών, σε επόμενη χρήση, παρουσιάζει αναμφισβήτητο ενδιαφέρον για τις Μ.Μ.Ε. Οι διατάξεις αυτής της οδηγίας θα επέτρεπαν

στις Μ.Μ.Ε να αυξήσουν την ικανότητα αυτοχρηματοδότησής τους και να βελτιώσουν την ταμειακή τους κατάσταση.

Παρόλο που θεωρείται η βελτίωση του φορολογικού πλαισίου των επιχειρήσεων ότι αποτελεί το σημαντικότερο στόχο, η Επιτροπή δεν αντιτίθεται στη χρήση, εκ μέρους των κρατών-μελών, ειδικών φορολογικών κινήτρων υπέρ των Μ.Μ.Ε, υπό τον όρο ότι τα μέτρα αυτά δεν στρεβλώνουν τις αρχές του ανταγωνισμού.

2.6 Βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος των Μ.Μ.Ε

Προκειμένου να λειτουργήσει ομαλά και με τα αναφερόμενα αποτελέσματα το σύστημα του ελεύθερου ανταγωνισμού στα πλαίσια της ευρωπαϊκής αγοράς, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η βελτίωση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις. Η Επιτροπή προσπαθεί, δια μέσου της νομοθεσίας της στον κοινωνικό τομέα, να μην αυξάνει τις επιβαρύνσεις των Μ.Μ.Ε. Οι κατευθύνσεις που κοινωνικοί εταίροι επιθυμούν να ακολουθηθούν θα επιτρέψουν την αναζωογόνηση του κοινωνικού διαλόγου σε κοινοτικό επίπεδο, στον οποίο θα πρέπει να μετέχουν και σε ευρωπαϊκές οργανώσεις που εκπροσωπούν τις Μ.Μ.Ε.

3. Ενέργειες της Ε.Ε. για διεύρυνση της κεφαλαιακής βάσης

Η Ε.Ε. προκειμένου να διευρύνει την κεφαλαιακή βάση των Μ.Μ.Ε και να επιτευχθεί υψηλού βαθμού προσαρμογή και ανταπόκριση στις εξελίξεις της αγοράς, κατάρτισε ένα πλήρες σχέδιο που κατευθύνει προς αυτό το σκοπό. Οι ενέργειες που αποφασίστηκε να εφαρμοστούν συνίστανται στα εξής:

- (i) κατάρτιση
- (ii) πληροφόρηση

- (iii) εξαγωγές
- (iv) δημιουργία επιχειρήσεων
- (v) συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και περιοχών
- (vi) διεύρυνση της κεφαλαικής βάσης

Τα σχέδια αυτά παρέχουν το μέσο για την εισαγωγή μιας διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης των ενεργειών.

3.1 Σχέδιο (I)

3.1α Κατάρτιση

Άμεσος στόχος είναι η ενίσχυση και η κατάρτιση των Μ.Μ.Ε στις προσπάθειες που καταβάλλουν για να εναρμονιστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε πρέπει να ληφθούν υπόψη στα προγράμματα κατάρτισης των κρατών μελών και της Ε.Ε., κυρίως με τη χρήση των πιστώσεων του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου και των ενεργειών που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας κοινής πολιτικής για την επαγγελματική κατάρτιση με την βοήθεια του CEDEFOP (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης).

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ Μ.Μ.Ε

Στόχος του ΕΚΤ είναι η αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης με την παροχή οικονομικής βοήθειας σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και επανεκπαίδευσης, καθώς και τη μετεγκατάσταση των εργαζομένων που κινούνται μεταξύ δύο επαγγελμάτων ή περιοχών.

Για τις Μ.Μ.Ε που απασχολούν λιγότερα από 500 άτομα, το ΕΚΤ προβλέπει ένα συγκεκριμένο κονδύλι χρηματοδότησης. Μια από τις προτεραιότητες του ΕΚΤ είναι η χρηματοδότηση προγραμμάτων

επαγγελματικής κατάρτισης (200 ώρες κατάρτισης γενικής φύσης και 40 ώρες κατάρτιση σε νέες τεχνολογίες). Άλλοι στόχοι του Ταμείου είναι:

- α) Ανάπτυξη των λιγότερο αναπτυγμένων περιοχών
- β) Διευκόλυνση στην ανασυγκρότηση και ανάκαμψη των περιοχών με παρικμασμένη βιομηχανία
- γ) Καταπολέμηση της ανεργίας
- δ) Να ευνοηθεί η επαγγελματική ένταξη των νέων
- ε) Ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών

3.2 Σχέδιο (II): Πληροφόρηση

Στόχος είναι η οργάνωση μιας διπλής κατεύθυνσης ροής πληροφοριών μεταξύ Μ.Μ.Ε και Ε.Ε. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία των Μ.Μ.Ε είναι ο έλεγχος των πληροφοριών σχετικά με την αγορά, τα προϊόντα, τα πρότυπα, τις πηγές χρηματοδότησης και τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία στον οποίο και χρειάζονται ενίσχυση οι Μ.Μ.Ε.

ΚΟΙΝΟΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της πληροφόρησης των Μ.Μ.Ε στα νέα δεδομένα σημαντικός είναι ο ρολος των Γραφείων Συγκέντρωσης Πληροφοριών. Τα γραφεία αυτά έχουν διάφορες μορφές και θα πρέπει να ενταχθούν στα πλαίσια που ήδη υπάρχουν στα κράτη μέλη και είναι επαρκώς γνωστά στις επιχ/σεις.

Οι κυριότεροι ρόλοι των γραφείων αυτών εστιάζονται στα εξής:

- Παροχή πληροφοριών κοινοτικού χαρακτήρα στις Μ.Μ.Ε που αφορούν τις ρυθμίσεις της εσωτερικής αγοράς, τις ενισχύσεις της Ε.Ε., τα χορηγούμενα δάνεια, τα κοινοτικά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης.

- Συνεχής παρακολούθηση της εσωτερικής αγοράς με δυνατότητα διαβίβασης μέσω κοινοτικού γραφείου φακέλων υποψηφιότητας για συμμετοχή σε δημοπρασίες, καταγγελίες για εμπόδια στην εσωτερική αγορά.

- Συντονισμοί τόσο των κοινοτικών όσο και των εθνικών πρωτοβουλιών σε θέματα που αφορούν την ίδρυση επιχειρήσεων

- Κέντρο εξυπηρέτησης πληροφορικής που θα συνδέεται με τα κοινοτικά γραφεία τα οποία θα συνδέονται με τις Μ.Μ.Ε για να ληφθούν υποψιν οι δυνατότητές τους.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΙΣ Μ.Μ.Ε ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΤΑΧΕΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥΣ

Με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή, του συστήματος συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών απαραίτητων για τις Μ.Μ.Ε, υπό τον έλεγχο της επιτροπής, θα τις επιτρέψει να προβαίνει στην ανάλυση των πληροφοριών που συγκεντρώνονται με βάση ένα δείγμα ή ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο Μ.Μ.Ε και στην ταχύτερη αξιολόγηση των δελτίων σχετικά με τις επιπτώσεις της κοινοτικής νομοθεσίας και κάθε πρότασης οικονομικής πολιτικής που ενδέχεται να ενδιαφέρει τις Μ.Μ.Ε.

ΔΙΚΤΥΟ "EURO-INFO CENTRES"

Η Επιτροπή αποφάσισε τη δημιουργία των Ευρωθυρίδων για τις επιχειρήσεις που ονομάζονται EURO-INFO CENTRES (Κέντρα Ευρωπληροφόρησης). Πρόκειται για πολυσήμαντα γραφεία πληροφοριών

και επικοινωνίας, έχουν έδρα μια συγκεκριμένη περιοχή και προορισμός τους είναι να βοηθούν τις Μ.Μ.Ε της περιοχής αυτής.

Οι Ευρωθυρίδες αυτές είναι συνδεδεμένες με έναν κεντρικό πυρήνα της ειδικής ομάδας που έχει πρόσβαση στις κοινοτικές τράπεζες δεδομένων και χειρίζονται τη ροή των πληροφοριών και προς τις δύο κατευθύνσεις. Έτσι η ειδική ομάδα δίνει τη λογιστική της υποστήριξη σε υφιστάμενες δομές (επιμελητήρια, σύμβουλοι επιχειρήσεων κλπ). Οι πρώτες ευρωθυρίδες εγκαινιάστηκαν τον Οκτώβριο του 1987.

Κάθε ευρωθυρίδα διεκπεραιώνει την αποστολή της ενημέρωσης για τα κοινοτικά θέματα (νομοθεσία, ενισχύσεις, δάνεια κ.ά.) ενώ επιτελεί και ένα συμβουλευτικό έργο. Τέλος, οι Ευρωθυρίδες φέρουν σε πέρας το έργο της επισήμανσης προβλημάτων της εσωτερικής αγοράς (όπως είναι οι καταγγελίες αναφορικά με τα εμπόδια στις ανταλλαγές, προβλήματα ανταγωνισμού κλπ).

3.3 Σχέδιο (III): Εξαγωγές

Το ενδιαφέρον της Ε.Ε έχει στραφεί και στη διευκόλυνση της πρόσβασης των Μ.Μ.Ε στις εξωτερικές αγορές τρίτων χωρών. Η ανάπτυξη των ευρωπαϊκών εξαγωγών προς ορισμένες μεγάλες εμπορικές αγορές (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Απω Ανατολή) προϋποθέτει μια πιο αισθητή παρουσία των Μ.Μ.Ε.

Το σχέδιο για την ανάπτυξη των εξαγωγών αφορά κυρίως την κατάρτιση και παροχή συνδρομής, τις κοινές υπηρεσίες και την πληροφόρηση.

Οι ενέργειες γύρω από τις οποίες περιστρέφεται το σχέδιο για την ανάπτυξη των εξαγωγών είναι οι ακόλουθες:

- πρότυπες ενέργειες για την κατάρτιση των Μ.Μ.Ε σχετικά με το θέμα των εξαγωγών

- διοργάνωση περιόδων εξάσκησης και χορήγηση υποτροφιών για τους διευθυντές των Μ.Μ.Ε που επιθυμούν να διαθέσουν τα προϊόντα τους στην εξαγωγή. Πρακτική εξάσκηση ευρωπαϊκών στελεχών στην Ιαπωνία και στις ΗΠΑ, έρευνες αγορών των οποίων θα γίνει νέος προγραμματισμός που θα δίνει προτεραιότητα στις Μ.Μ.Ε.

- ενέργειες προώθησης, όπως η οργάνωση εκθέσεων των ευρωπαϊκών Μ.Μ.Ε στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία.

- εξασφάλιση πρόσβασης στα κέντρα παροχής πληροφοριών σχετικά με τις τρίτες χώρες.

3.4 Στόχος (IV):

3.4.α Δημιουργία Επιχειρήσεων και Καινοτομία

Στόχος του σχεδίου είναι η ενίσχυση των προσπαθειών για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και διευκόλυνση της πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες. Θα πραγματοποιηθεί η απογραφή των μέτρων που έχουν ληφθεί στα κράτη μέλη για την ενθάρρυνση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Επίσης θα συνταχθεί ένας ενημερωτικός οδηγός για τα διάφορα στάδια που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας επιχείρησης στις χώρες της ΕΕ. Αυτή η προπαρασκευαστική εργασία θα καταστήσει δυνατή τη διοργάνωση ενός Ευρωπαϊκού Συνεδρίου για τη Δημιουργία Επιχ/σεων, το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα τη διατύπωση μιας σειράς συστάσεων και την καλύτερη διασύνδεση, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, των οργανισμών που απασχολούνται με τη δημιουργία επιχειρήσεων.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας δημιουργήθηκε το πρόγραμμα COMMET, στόχος του οποίου είναι η ενίσχυση της συνεργασίας στα πλαίσια της ευρωπαϊκής αλληλεγγύης μεταξύ επιχ/σεων και πανεπιστημίων, με σκοπό να αναπτυχθεί η κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες και να καλυφθούν οι ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό. Παράλληλα το πρόγραμμα φιλοδοξεί να στηρίξει την τεχνολογική πρόκληση που τίθεται στις επιχ/σεις και στα πανεπιστήμια. Στα πλαίσια του COMMET στηρίζονται οι εξής τέσσερις πρωτοβουλίες:

- α) Η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού δικτύου συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης ανάμεσα στα πανεπιστήμια και τις επιχειρήσεις
- β) Οι ανταλλαγές πτυχιούχων πανεπιστημίων και προσωπικού πανεπιστημίων και επιχ/σεων
- γ) Σχέδια που ενθαρρύνουν τη συνεχή εκπαίδευση στον τομέα της τεχνολογίας
- δ) Συμπληρωματικά μέτρα

Η τελευταία αυτή συνεργασία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στον τομέα των περιοχών συγκέντρωσης επιστημονικών δραστηριοτήτων στις οποίες επιδιώκεται η εγκατάσταση κέντρων ερευνών και νέων επιχειρήσεων που θα ήταν σκόπιμο να ενισχυθούν.

3.5 Σχέδιο (V):

3.5α Συνεργασία επιχειρήσεων και περιοχών

Το σχέδιο αυτό στοχεύει να συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιφερειακού και τοπικού πλέγματος που θα ευνοεί την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε και θα διευκολύνει τις σχέσεις τους με τις μεγάλες επιχ/σεις.

ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μια από τις αρχαιότερες πρωτοβουλίες για τη συνεργασία επιχειρήσεων είναι η κίνηση που έγινε το 1979 από το Γραφείο Προσέγγισης των Επιχειρήσεων (ΓΠΕ). Ο οργανικός αυτός μηχανισμός που δημιουργήθηκε με σκοπό την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, διαδραματίζει βασικό ρόλο, συμβουλευοντας και φέρνοντας σε επαφή τις διάφορες επιχειρήσεις που αναζητούν ευρωπαίους συνεταιίρους. Για τη διεκπεραίωση αυτής της αποστολής του το ΓΠΕ δημιούργησε έναν αποτελεσματικό μηχανισμό, το “Δίκτυο Επιχειρηματικής Συνεργασίας” (BC-NET). Το ΓΠΕ θέτει εξάλλου σε εφαρμογή ποικιλόμορφα πρότυπα προγράμματα επιχειρηματικής συνεργασίας για να προσδιορισθούν οι κατάλληλες μέθοδοι διαμόρφωσης της συνεργασίας που θα χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Η επιχειρηματική συνεργασία αποτελεί σημαντικό μοχλό ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας. Το ΓΠΕ αποφάσισε ως εκ τούτου να συνδυάσει τις δικές του προσπάθειες με τις ανάλογες προσπάθειες που καταβάλλουν οι αρμόδιες υπηρεσίες της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για τα θέματα της περιφερειακής πολιτικής, με στόχο να οργανωθούν διάφορα προγράμματα στις περιοχές της ΕΕ, που η ανάπτυξη τους έχει καθυστερήσει ή που διέρχονται από φαση βιομηχανικού μαρασμού.

Στο επίκεντρο των προγραμμάτων αυτών είναι η προώθηση συμφωνιών εμπορικής, τεχνικής ή και χρηματοδοτική συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματιών από τις εκάστοτε περιοχές και ομόλογων τους από άλλες χώρες μέλη.

Αυτή η μορφή δράσης που έχει αποκαλεσθεί “Ευρωσυνεταιριστικός Δεσμός” περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: προσδιορισμός και επιλογή των σχεδίων διεπιχειρηματικής συνεργασίας στη συγκεκριμένη περιοχή που διαλέχθηκε, συνοπτική παρουσίαση των σχεδίων αυτών σε έναν κατάλογο, διανομή του καταλόγου αυτού σε άλλες χώρες της Κοινότητας,

οργάνωση ημερίδων συνάντησης, με προορισμό να εξυφανθούν οι επαφές μεταξύ επιχειρήσεων από τις άλλες χώρες μέλη που έχουν ενδεχομένως εκδηλώσει ενδιαφέρον να συνεργαστούν μαζί τους.

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ BUSINESS CORPORATION NETWORK (BC-NET)

Το μηχανογραφημένο αυτό σύστημα συνδέει μεταξύ τους πολλές εκατοντάδες συμβουλευτικούς οργανισμούς επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένοι σε όλη την Ε.Ε. Το δίκτυο συγκρίνει σε πραγματικό χρόνο τις πιο πολυδιάστατες αιτήσεις και προσφορές συνεργασίας από τις χιλιάδες επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τους εν λόγω συμβούλους. Το δίκτυο λειτουργεί ως εξής:

Στην υποθετική περίπτωση που το απομνημονευμένο απόθεμα επιτρέπει να δοθεί κάποια απάντηση, αυτή όχι μόνο δίνεται άμεσα στον αιτούντα, αλλά ενημερώνονται οι προσφέροντες σχετικά με την προσέγγιση που επήλθε ανάμεσα στην προσφορά τους και κάποια αίτηση. Αν το απόθεμα προσφορών του BC-NET δεν περιέχει κάποια απόκριση στην αίτηση, αυτή κοινοποιείται αυτόματα στους συμβούλους επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένοι στη ζητούμενη γεωγραφική περιφέρεια, με τη μορφή των "συνοπτικών προγραμμάτων". Οι προαναφερθέντες σύμβουλοι έχουν ένα ορισμένο χρονικό διάστημα στη διάθεσή τους, για να συμβουλευτούν τους φακέλλους τους και να απαντήσουν στο BC-NET.

Με την ταχεία διοχέτευση πληροφοριών που προσφέρει το BC-NET δίνει τις ακόλουθες δυνατότητες:

- εξασφαλίζεται η ευρύτερη συμμετοχή των Μ.Μ.Ε στα κοινοτικά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης
- τίθενται σε εφαρμογή διάφορα προγράμματα διεπιχειρηματικής συνεργασίας σε συνδυασμό ιδίως με προγράμματα μετατροπής και περιφερειακής ανάπτυξης

- υποβοηθάται η επιτυχής εφαρμογή των προτύπων πειραματικών προγραμμάτων, στόχος των οποίων είναι να δοκιμαστούν τα συστήματα συνεργασίας μεταξύ των επιχ/σεων.

- εξακριβώνεται με σαφήνεια η φύση και η ιδιαίτερη βαρύτητα των εμποδίων που παρεμβάλλονται στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων από τα διάφορα κράτη μελη.

Το BC-NET κάνει χρήση των υφιστάμενων δομών των Συμβούλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα. Το σύστημα αυτό αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των μέτρων του σχεδίου "διεπιχειρησιακή και διαπεριφερειακή συνεργασία", έχει δημιουργηθεί για την υποβοήθηση της αναζήτησης εταιρών στον εμπορικό τεχνικό και χρηματοδοτικό τομέα και αποβλέπει στη σύνδεση όλων των συμβούλων επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένοι στην επικράτεια της Ε.Ε.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων τους είναι επιθυμητή, δεδομένου ότι έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί στο σύνολο των Μ.Μ.Ε σε όλους τους τομείς, δηλαδή σ'ένα επίπεδο που υπάρχει μεγάλη ποικιλία όσον αφορά τις ανάγκες συνεργασίας.

ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Μ.Μ.Ε

Η προώθηση των διασυνδέσεων σύμπραξης αποτελεί μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επέκταση και την ανάκαμψη της βιομηχανίας, για τις οποίες οι Μ.Μ.Ε μπορούν να προσφέρουν την ικανότητα προσαρμογής τους και οι μεγάλες επιχ/σεις την υποδομή, την τεχνολογία και το παραγωγικό τους δίκτυο.

Μ.Μ.Ε ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πρέπει να γενικευτούν οι ενέργειες "ενδογενούς ανάπτυξης" που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του ΕΤΠΑ και αποβλέπουν στην ενίσχυση της πληροφόρησης για την υποβοήθηση των επιχειρήσεων (έρευνες αγοράς, ζώνες υποδομής κλπ).

Πρόκειται για ενέργειες που προορίζονται είτε να ενισχύσουν είτε να δημιουργήσουν τα μέσα που είναι αναγκαία για την πραγματοποίηση των διαφόρων ενεργειών του προγράμματος ενεργειών Μ.Μ.Ε (Κέντρο εξυπηρέτησης μέσω Η/Υ, τράπεζες δεδομένων, φυτώρια επιχ/σεων, κοινές υπηρεσίες για τις εξαγωγές, επισκέψεις εκθέσεων στο εξωτερικό, δημιουργία τοπικών εταιρειών με κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου).

Στις ζώνες μετατροπής, τις διοικητικές περιφέρειες ή ζώνες καινοτομίας και στις ζώνες στις οποίες έχει δοθεί ιδιαίτερη προτεραιότητα στα πλαίσια της πολιτικής για την περιφερειακή ανάπτυξη, ο συντονισμός αυτών των μορφών παρέμβασης με όλα τα άλλα κοινοτικά μέσα θα εξασφαλιστεί χάρη στην υποστήριξη της TASK FORCE MME.

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΕΤΠΑ)

Το ΕΤΠΑ αποτελεί βασικό όργανο της ευρωπαϊκής περιφερειακής πολιτικής. Σκοπός του είναι να συμβάλλει στη διάρθρωση των περιφερειακών ανισοτήτων στην Ε.Ε και ιδιαίτερα στις φτωχότερες περιοχές. Θα πρέπει όμως να λάβουν υπόψη τους οι επιχ/τίες ότι οι Μ.Μ.Ε δεν έχουν άμεση πρόσβαση στο ταμείο, ούτε δικαιούνται πρόσθετες χορηγήσεις απευθείας. Στην πράξη το ΕΤΠΑ μαζί με τις αρμόδιες εθνικές αρχές συμμετέχουν στην χρηματοδότηση μιας επιχείρησης.

Το ΕΤΠΑ χρηματοδοτεί επενδυτικά σχέδια για έργα υποδομής, καθώς και σχέδια για την ανάπτυξη της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας και των υπηρεσιών.

3.6. Σχέδιο (VI):

3.6α Διεύρυνση της κεφαλαιακής βάσης

Άμεσος στόχος του σχεδίου είναι η διευκόλυνση πρόσβασης των Μ.Μ.Ε στη χρηματοδότηση, για να βοηθηθούν και να αποκτήσουν

ευρωπαϊκές διαστάσεις. Η εξέλιξη των Μ.Μ.Ε είναι δυνατό να επιτευχθεί είτε μέσω χρηματοδοτήσεων, είτε μέσω δανείων, επίσης από τις διάφορες ενισχύσεις που τους παρέχονται.

ΚΟΙΝΟΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ) ιδρύθηκε το 1958 και αποτελεί το κύριο δανειοδοτικό όργανο. τα κεφάλαια της ΕΤΕ συμβάλλουν στην ισόρροπη ανάπτυξη των κρατών μελών της Ε.Ε παρέχοντας χρηματοδότηση για επενδύσεις, οι οποίες:

(α) ενισχύουν την ανάπτυξη των λιγότερο αναπτυγμένων περιοχών χρηματοδοτώντας επενδύσεις σε βιομηχανίες, επιχ/σεις και σε κλάδους έργων υποδομής.

(β) συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό, στη μετατροπή βιομηχανικών μονάδων, στη δημιουργία δυνατοτήτων αντιμετώπισης διαρθρωτικών προβλημάτων που επηρεάζουν ορισμένους τομείς και χρήση υψηλής τεχνολογίας.

Οι τύποι των δανείων που χορηγούνται συνήθως έχουν δύο μορφές:

(α) Μεμονωμένα δάνεια. Τα δάνεια αυτά καλύπτουν το 50% του κόστους της επένδυσης και προορίζονται για τη χρηματοδότηση βιομηχανικών προϊόντων και τουριστικών έργων

(β) Συνολικά δάνεια μέσω χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Τα δάνεια αυτά καλύπτουν προγράμματα στη βιομηχανία, στο γεωργοβιομηχανικό τομέα, το γεωργικό τομέα, την αλιεία και τον τουρισμό, την ανέγερση ξενοδοχείων και υπηρεσίες που σχετίζονται με τον παραγωγικό τομέα. Επίσης για τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας, για προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και επενδύσεις που στοχεύουν στη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

Οι διαδικασίες χορήγησης δανείου, διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μορφή του δανείου. Για τα μεμονωμένα δάνεια η διαδικασία δεν είναι άλλη

από την διαπραγμάτευση μεταξύ ΕΤΕ και επενδυτή. Σ'ότι αφορά τα συνολικά δάνεια υποβάλλονται σε έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό, ο οποίος συνεργάζεται με την ΕΤΕ, τα απαραίτητα στοιχεία, μελέτες και έγγραφα. Ο αρμόδιος οργανισμός αφού μελετήσει τα στοιχεία και τα αξιολογήσει, τα επανυποβάλλει στην ΕΤΕ για τελική έγκριση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε

1. Εισαγωγή

Η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί την βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η ανάπτυξη και η εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας από τη δεκαετία του 1950. Ο χώρος μέσα στον οποίο είναι αναγκασμένη να λειτουργήσει η σημερινή Μ.Μ.Ε δεν οριοθετείται μόνο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικού και οικονομικού πλαισίου της Ελλάδας αλλά και από αυτά της Ε.Ε, καθώς και του διεθνώς αναπτυσσόμενου τεχνολογικού ανταγωνισμού. Ο τεχνολογικός ανταγωνισμός αποτελεί σήμερα το κυριότερο μέσο για την τόνωση της διεθνούς οικονομίας. Με το παρόν κεφάλαιο ασχολούμαστε με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της εφαρμογής της πληροφορικής στις Μ.Μ.Ε. Επισημαίνονται τα προβλήματα που εμποδίζουν την εισαγωγή της πληροφορικής σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και παρουσιάζονται οι προοπτικές που υπάρχουν.

Γενικά, το επίπεδο οργάνωσης και πληροφόρησης είναι ελλειπές και η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία. Χωρίς αμφιβολία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η μικρή αποδοτικότητα ανά εργαζόμενο, αυξάνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κάνουν τις Μ.Μ.Ε από την άποψη αυτή μη ανταγωνιστικές. Η υψηλή όμως απασχόληση, το υψηλό ποσοστό προϊόντος που παράγουν και ο μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων, τις καθιστούν σημαντικό τομέα της οικονομίας και επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή τους.

Στις χώρες της Ε.Ε, οι Μ.Μ.Ε απασχολούν το 21% του εργατικού δυναμικού έναντι 63,4% στην Ελλάδα και αποτελούν το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων έναντι 97% στην Ελλάδα. Είναι όμως στην Ε.Ε. πιο

εκσυγχρονισμένες και συχνά πιο συμπληρωματικές των μεγάλων επιχειρήσεων. Θεωρούνται εξάλλου δυναμικές ως προς την εκμετάλλευση νέων ιδεών και εφαρμογή καινοτομιών.

Κατόπιν της παραπάνω γενικής αναφοράς στις Μ.Μ.Ε είναι σαφές, ότι οι Η/Υ μπορούν και εκεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσπάθεια για ανάπτυξη της χώρας και στη δημιουργία της κατάλληλης κοινωνικής και οικονομικής υποδομής για μια σταθερή πρόοδο στους απαιτητικούς σύγχρονους καιρούς.

2. Πληροφοριακά συστήματα στις ΜΜΕ

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμη η αναφορά στην επανάσταση της πληροφορικής, στη σημασία της για τις επιχειρήσεις γενικά και τις Μ.Μ.Ε πιο ειδικά καθώς και στον παράγοντα κόστος.

2.1. Επανάσταση των computers. Σημασία της πληροφορικής και των Η/Υ

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί την πλέον πρόσφατη φάση στη μακροχρόνια διαδικασία εξέλιξης των επινοημάτων μέτρησης και αρίθμησης. Ο πρώτος Η/Υ σε μορφή τρανζίστορ δημιουργήθηκε το 1954 από την "Bell Laboratories". Αυτή η εφεύρεση οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στα ηλεκτρονικά μηχανήματα και οι νεώτεροι Η/Υ δεν είναι μόνο πολύ πιο γρήγοροι από τους υπολογιστές της πρώτης γενιάς, αλλά είναι επίσης μικρότεροι και λιγότερο δαπανηροί. Μεταξύ των πρώτων κατασκευαστών Η/Υ ήταν η IBM. Από το 1964 η IBM έχει φθάσει να κατέχει το 0,70 της αγοράς.

Τα κυριότερα μέρη ενός συστήματος Η/Υ είναι: τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται (Hardware) και τα προγράμματα που εφαρμόζονται στην

πράξη (Software). Σ' αυτό το θέμα δεν θα επεκταθούμε περισσότερο γιατί είναι ιδιαίτερα ευρύ και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις.

Χωρίς αμφίβολα, οι Η/Υ είναι μια από τις πιο θαυμαστές κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή. Τρεις είναι οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Η/Υ: **(α)** ταχύτητα **(β)** ακρίβεια **(γ)** πιστότητα.

Η εξέλιξη στον τομέα των κομπιούτερς και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτατη μια και η δυνατότητα του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία. Απόδειξη αυτών είναι η δημιουργία των "σούπερ-τσιπς", αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων που ελέγχουν το 0,90 της παγκόσμιας αγοράς.

Είναι γεγονός ότι ενώ παραδοσιακά οι υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα υιοθετούνται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν πλέον τη δυνατότητα να απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές όμως επιχ/σεις προτιμούν τους μικροϋπολογιστές (microcomputers) και τους Mini computers, δηλ. της ενδιάμεσου δυναμικότητας Η/Υ.

Οι Minicomputers είναι οι πιο κατάλληλοι για μικρές και μεσαίες επιχ/σεις για τους εξής λόγους: **(α)** είναι γενικός σκοπός του οι κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή. Τρεις είναι οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Η/Υ: **(α)** ταχύτητα **(β)** ακρίβεια, **(γ)** πιστότητα.

Η εξέλιξη στον τομέα των κομπιούτερς και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτατη μια και η δυνατότητα του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία. Απόδειξη αυτών είναι η δημιουργία των "σούπερ-τσιπς", αποτέλεσμα συνεχούς

προσπάθειας αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων που ελέγχουν το 0.90 της παγκόσμιας αγοράς.

Είναι γεγονός ότι ενώ παραδοσιακά οι υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα υιοθετούνται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τώρα πια μπορούν να απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις προτιμούν τους μικροϋπολογιστές (Micro-computers) και τους Minicomputers, δηλ. της ενδιάμεσης δυναμικότητας H/Y.

Οι Minicomputers είναι πιο κατάλληλοι για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για τους εξής λόγους: **(α)** είναι γενικός σκοπός του υπολογιστή να προγραμματιστεί για να κάνει πολλές δουλειές, **(β)** είναι σχετικά φθηνοί, **(γ)** είναι γενικά σχεδιασμένοι έτσι ώστε τα δεδομένα να μπουν κατευθείαν στο σύστημα. Τα δεδομένα μπαίνουν στον κομπιούτερ τη στιγμή που δημιουργούνται και δεν υπάρχουν καθόλου ενδιάμεσα στάδια, **(δ)** μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις στους κομπιούτερς.

Το μόνο κλειδί για την αποτελεσματικότερη χρήση των υπολογιστών από οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι το κατάλληλο ταίριασμα των ικανοτήτων της μηχανής με τις πληροφορίες που έχει ανάγκη η εταιρεία. Εξάλλου αυτό αποτελεί και τον πιο καθοριστικό παράγοντα, τον οποίο θα αναλύσουμε διεξοδικότερα παρακάτω. Χωρίς αμφιβολία, η σημερινή συνθετότητα και ανταγωνιστικότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ταχύτητα και ακρίβεια που μόνο ένας H/Y μπορεί να προσφέρει.

3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ Η/Υ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε

3.1 Ανάλυση εφαρμογών

Είναι αναμφισβήτητο ότι με την εμφάνιση των Η/Υ άλλαξε ο ρυθμός της ανέλιξης του πολιτισμού της ανθρωπότητας χάρη στις μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν: **α)** μεγάλη ταχύτητα επεξεργασίας, **β)** σχεδόν απεριόριστες δυνατότητες αποθηκεύσεως στοιχείων, **γ)** ακρίβεια και πιστότητα υπολογισμού και **δ)** ικανότητα αυτόματης εκτελέσεως οποιασδήποτε επαναληπτικής ή υπολογιστικής διαδικασίας.

Είναι προφανές ότι με τον κατάλληλο συνδυασμό των πλεονεκτημάτων που παρέχει ένας Η/Υ αφ'ενός, και της σωστής αναλύσεως των αναγκών αφ'ετέρου, μπορούμε να επιτύχουμε το ιδανικό σημείο λειτουργίας μιας επιχείρησης, στην πορεία για την πραγμάτωση των στόχων της.

Οι εφαρμογές ενός συστήματος Η/Υ σε μια Μ.Μ.Ε είναι οι ακόλουθες:

Ι) Εφαρμογές αποθήκης

- α)** Αποθήκες
- β)** Ανταλλακτικά - Υλικά - Εφόδια
- γ)** Πρώτες ύλες
- δ)** Ελεγχος αποθεμάτων (stock control)

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών, που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι, ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατάει ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια, και ταυτόχρονα να διατηρεί αρκετά εφόδια για την ικανοποίηση της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος "Αποθήκη" αποτελούν τα ίδια τα προϊόντα, ο χώρος αποθηκεύσεώς τους και η ασφάλειά τους. Επιπροσθέτως τα έξοδα παραγωγής μπορούν να αυξηθούν αν οι προμήθειες υλικών δεν

ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλοιώσεων ή αχρηστεύσεως του αποθέματος μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου και κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών. Εκτός αυτού με την κατάργηση της Καρτέλλας Υλικών και Εφοδίων έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία στην κίνηση της αποθήκης, καθώς και σημαντική μείωση των εντύπων εισαγωγής-εξαγωγής των υλικών από ή προς την αποθήκη.

II) Εφαρμογές λογιστικής

α) Γενική λογιστική

β) Ισοζύγια

γ) Λογαριασμοί

δ) Πάγια

ε) Εσοδα - Εξοδα

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχει σα βασικό αποτέλεσμα τη μείωσή του εκεί απασχολούμενου υπαλληλικού προσωπικού που πριν ήταν συνεχώς υπερφορτωμένο με τις καθημερινές λογιστικές εργασίες. Άλλο σημαντικότατο αποτέλεσμα είναι η πιστότητα και η ταχύτητα, που παρέχεται στους τηρούμενους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των παγίων κεφαλαίων, προσφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικές με φορολογικές ρυθμίσεις. Εξάλλου σωστά αρχεία έχουν σαν συνέπεια, ασφάλεια προσπελάσεως σε αυτό, καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση και στον σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου. Υπάρχει μια σχετικά πρότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίων κεφαλαίων, η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαιτήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση,

διατήρηση, βελτίωση και άλλων παγίας υφής ζητημάτων περισσότερο λεπτομερώς.

III) Οικονομοτεχνικές εφαρμογές

- α) Προϋπολογισμοί
- β) Απολογισμοί
- γ) Προγραμματισμοί
- δ) Οικονομικές έρευνες

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης της Οικονομοτεχνικές εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικότερο εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται μεγαλώνει σε σημασία ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς στόχους της Μ.Μ.Ε. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά τοιαύτα κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση ενός προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση, ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανής λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών, καθώς και συγκριτικών στοιχείων, για την παροχή των οποίων η αρωγή ενός συστήματος Η/Υ.

IV) Εφαρμογές στη διοίκηση προσωπικού

- α) Μισθοδοσία
- β) Προσωπικό (προαγωγές, στατιστικές)
- γ) Παρουσίες, Απουσίες, Ασθένειες

Τα δυναμικά οφέλη από την αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας (Payroll) είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της Μ.Μ.Ε. Η πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο. Το Master-File (βασικό αρχείο) με κατάλληλο σχεδιασμό, παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μειώσεως του υπαλληλικού κόστους, με την εξαφάνιση της αναγκαιότητας για εισαγωγή ιδίων δεδομένων πολλές φορές. Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, όπως επίσης και η ταχύτητα και πιστότητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας και στο πλήθος των καταστάσεων μισθοδοσίας που απαιτούν. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προσωπικό ανά πάσα στιγμή, είναι στη διάθεση της επιχειρήσεως χωρίς πρόσθετη επιβάρυνση του υπαλληλικού κόστους και του πολύτιμου χρόνου.

V) Στατιστικές Εφαρμογές

α) Στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού

β) Προγνωστικές αναλύσεις

Η εφαρμογή της πληροφορικής στην στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σ'αυτές το πλεονέκτημα της καταργήσεως του όγκου των τηρουμένων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και η ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

VI) Εφαρμογές στην κοστολόγηση

Η εφαρμογή της πληροφορικής στον τομέα αυτόν έχει σαν αποτέλεσμα, την ανά πάσα στιγμή δυνατότητα προσβάσεως σε πληροφορίες σχετικές με τα θέματα κοστολόγησεως των προϊόντων. Εμμεσα βοηθάει στη μείωση του κόστους του προϊόντος με τη σωστότερη και ακριβέστερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, γιατί με ελεγμένο απόθεμα στις αποθήκες, λιγότερους υπαλλήλους και ορθολογική χρησιμοποίηση των

πόρων, καθώς και με την αυτοματοποίηση της παραγωγής, έχουμε σημαντική μείωση του κόστους με άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος. Πολλές φορές ξαφνικές αλλαγές των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος του προϊόντος, απαιτούν προσαρμογή της επιχειρήσεως στις νέες συνθήκες κόστους, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις Μ.Μ.Ε που υποστηρίζονται από Η/Υ.

VII) Εφαρμογές σε τιμολόγηση - πελάτες - προμηθευτές

- α) Γραμμάτια - Επιταγές**
- β) Εισπραξεις - Πληρωμές**
- γ) Πελάτες**
- δ) Προμηθευτές - Παραγγελίες**
- ε) Πωλήσεις - Προμήθειες πωλήσεων**

Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα, την ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλείς λογαριασμούς και γρήγορη είσπραξή τους, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές τοις μετρητοίς που παρέχουν οι προμηθευτές.

VIII) Διοικητικές εφαρμογές

- α) Management Information Systems (M.I.S)**
- β) Κέντρο πληροφοριών**

Με την εφαρμογή της μηχανογράφησης στον τομέα αυτό έχουμε σαν βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη απ'ότι στο χειρογραφικό σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ιδίως με την χρησιμοποίηση προγραμμάτων για M.I.S επιλύονται αυτόματα προβλήματα διοικήσεως, εναρμονίζοντας την οργάνωση της επιχειρήσεως με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

IX) Εφαρμογές παραγωγής

α) Συστήματα Cad-Cam (Computer Aided Design and Manufacturing)

β) Ρομποτική

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης σ' αυτόν το τομέα γίνεται με ειδικευμένα υποσυστήματα παραγωγής, που περιέχουν εξειδικευμένους κομπιούτερς που διευκολύνουν την παραγωγή και τον έλεγχο της. Στο κατασκευαστικό περιβάλλον ο σχεδιασμός υλικών απαιτήσεων και τα CAD-CAM είναι παραδείγματα τέτοιων υποσυστημάτων. Είναι προφανές, ότι οι απαιτήσεις από το σύστημα ενός κατασκευαστή παραγγελιών πελατών είναι διαφορετικές από εκείνες ενός κατασκευαστή με standard παραγωγή. Η διαδικασία κατασκευής ενός ξεχωριστού προϊόντος διαφέρει από τη μαζική. Η εφαρμογή λοιπόν της ρομποτικής, θα έχει βασικό αποτέλεσμα την προς τα κάτω συμπίεση του κόστους, ενώ τα CAD-CAM συστήματα θα δώσουν πρότυπες λύσεις-εργαλεία στην τεχνολογία της παραγωγής.

4. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ

Η εικόνα της μηχανογραφίσεως στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί κάτω από την πίεση δύο παραγόντων. Ο ένας αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από το τεχνολογικό επίπεδο των Μ.Μ.Ε, που καθιστά δύσκολη τη λήψη αποφάσεως εγκαταστάσεως σ' αυτή συστήματος Η/Υ. Ο άλλος αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της ιδέας της αυτοματοποιήσεως.

Το τεχνολογικό επίπεδο διαμορφώνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής Μ.Μ.Ε. Η σημερινή τεχνολογία έχει εισαχθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, υπό τη μορφή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Η οργάνωση είναι υποτυπώδης σε όλα τα επίπεδα αναπτύξεως της Μ.Μ.Ε είτε αναπτύσσεται

οριζόντια είτε κάθετα. Πολλές φορές απουσιάζουν βασικές αρχές σε θέματα παραγωγής, κοστολογήσεως, προσωπικού. Άλλες φορές το πρόβλημα γίνεται συνθετότερο από την άποψη ελλείψεως πληροφοριών, οργανογραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγής, εφοδιασμού και χρηματοδοτήσεως και καθαρισμού προτύπων (standards).

Από τα κυριότερα προβλήματα είναι η στενότητα κεφαλαίων σε κεφάλαια κινήσεως και επενδυτικά σχέδια που έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Οφείλεται στην καχυποψία, με την οποία αντιμετωπίζει το Τραπεζικό σύστημα τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στη γραφειοκρατία που δυσκολεύει τις διαδικασίες επιτεύξεως κάποιου δανείου και γενικά στη μη ενθουσιώδη κρατική υποστήριξη, αν και οι Μ.Μ.Ε απασχολούν το 63% του εργατικού δυναμικού και αποτελούν το 97% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας. Δεύτερο σε σημασία πρόβλημα είναι η έλλειψη εκπαίδευσως των ιδιοκτητών/μάντζερ των Μ.Μ.Ε και του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Μια 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 μια ανώτερη ή ανώτατη σχολή. Καθίσταται αναγκαία λοιπόν, η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των Μ.Μ.Ε και που θα πρέπει να έχουν την πρέπουσα αποδοχή απ'τους εργαζόμενους σε αυτές ώστε ν'αποδώσουν το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων τους.

Άλλα επιμέρους προβλήματα είναι η φορολογία, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη συναλλάσσονται σε κλίμα ανειλικρίνειας, δυσφορίας κι ελλείψεως εμπιστοσύνης κι όπου καμιά φορά οι μεγάλοι και άδικοι φόροι δεν επιτρέπουν την "πολυτέλεια" παραγωγικών επενδύσεων, καθώς και η διαδικασία λήψεως αποφάσεων που στηρίζεται περισσότερο στην εμπειρία παρά στην επιστημονική κατάρτιση.

Από την απέραντι όχθη η υιοθέτηση συστήματος μηχανογραφήσεως δεν είναι άμοιρη προβλημάτων. Αντίθετα, απ'αυτήν πηγάζουν τριών ειδών προβλήματα: **α)** Διοικητικά **β)** Προβλήματα Hardware και **γ)** Προβλήματα Software.

Τα διοικητικά προβλήματα είναι τα εξής:

1) Μη κατανόηση του περιεχομένου των εκροών (OUTPUT) του συστήματος.

2) Σύγχυση στοιχείων εισόδου-εξόδου (INPUT-OUTPUT) του Η/Υ, δηλαδή ίδια στοιχεία με διάφορες μορφές στέλονται στον ίδιο χρήστη ή ίδια στοιχεία από διάφορους χρήστες (Users) καταλήγουν στο σύστημα καθώς και συχνές αλλαγές στα προγράμματα χωρίς να υπάρχει από πριν η συνεργασία και η ενημέρωση των χρηστών. Επίσης άχρηστος ή υπερβολικός αριθμός πληροφοριών, με αποτέλεσμα αδυναμία απορροφήσεως.

3) Χειριστικά λάθη εισόδου επηρεάζουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που παίρνει ο χρήστης.

4) Αρκετοί είναι οι χρήστες που αμφισβητούν τη σκοπιμότητα ενός Η/Υ εξαιτίας του κόστους που απαιτείται.

Προφανές είναι ότι αυτά τα προβλήματα δεν είναι στην ουσία κάθε αυτού προβλήματα μηχανογραφήσεως, αλλά αφορούν κυρίως τη διοικητική και οργανωτική δομή της επιχειρήσεως και δύνανται ν'αντιμετωπισθούν με κατάλληλη προσαρμογή της.

Τα προβλήματα HARDWARE έχουν εντοπισθεί:

1) Στην αξιοπιστία των μηχανών. Αναφέρεται στα χρονικά όρια ελέγχου της καλής λειτουργίας του συστήματος σαν συνόλου, αλλά και κάθε τμήματος του μηχανικού του εξοπλισμού μεμονωμένα.

2) Στην ανταπόκριση του κατασκευαστή. Περιλαμβάνει το μηχανισμό συντήρησης και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα εκτελείται αυτή η διαδικασία σε περίπτωση βλάβης του συστήματος και την υποχρέωση του προμηθευτή να εξασφαλίσει στο χρήστη τη συνέχιση των εργασιών του σ'άλλη εγκατάσταση σε περίπτωση σοβαρής βλάβης αυτού. Τα προβλήματα Hardware μπορούν να επιλύονται εν τη γενέσει τους εφόσον υφίσταται η σωστή σύμβαση για την προμήθεια του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Τα κυριότερα προβλήματα του Software είναι:

1) Η βιαστική και πρόχειρη οργάνωση της εφαρμογής από τον κατασκευαστή του Software που έχει σαν αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση των πραγματικών αναγκών του συστήματος (Documentation)

2) Η αδυναμία του κατασκευαστή να υποστηρίξει το σύστημα που πούλησε στην επιχείρηση. Συνήθως παρατηρείται σε νέα μοντάλα Η/Υ.

3) Ελλειπές ή καμιά φορά και καθόλου Parallel-Running (ταυτόχρονη εκτέλεση χειροκίνητου και μηχανογραφικού συστήματος). Επειδή τα προβλήματα αυτά είναι τα δυσκολότερα προς επίλυση, χρειάζεται προσεκτική μελέτη πριν την επιλογή ενός Η/Υ, θεώρηση όλων των εναλλακτικών λύσεων και καθοδήγηση από εξειδικευμένο άτομο σε θέματα μηχανογραφήσεως και μηχανοργανώσεως.

5. Ανθρώπινο δυναμικό και Η/Υ

5.1 Προσωπικό για τη μηχανογράφιση

Αρκετές νέες θέσεις μπορεί να δημιουργηθούν σε μια επιχείρηση όταν αρχίσει να χρησιμοποιείται ο Η/Υ. Υπάρχουν σχεδόν πάντα νέες ειδικότητες και στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κέντρο Η/Υ είναι το ίδιο πιθανό να'ναι αναγκαία η ίδρυση νέων θέσεων εργασίας αλλά και να μη χρειάζεται διόλου κάτι τέτοιο. Οι τυπικές νέες ειδικότητες είναι:

α) ο σχεδιαστής-αναλυτής συστημάτων, ο οποίος προσαρμόζει τα υπάρχοντα συστήματα για χρήση του Η/Υ, μελετώντας τις ανάγκες της εταιρείας και φτιάχνει το γενικό πλάνο

β) ο προγραμματιστής, ο οποίος παίρνει το γενικό πλάνο και το μετασχηματίζει σε προγράμματα για τον Η/Υ και

γ) ο χρήστης, που μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο κάνει χρήση των πληροφοριών, που ελέγχονται και παρέχονται από το σύστημα.

5.2 Ουσιαστικές φροντίδες για τους Εργαζόμενους

Σαν μέσο προστασίας της ασφάλειας της εργασίας, προβλέπονται φροντίδες για τη μεταφορά εργαζομένων σε κατάλληλες εναλλακτικές εργασίες, για εκείνους που πλεονάζουν λόγω αλλαγής τεχνολογίας. Αν δεν εφαρμόζονται αυτές οι διατάξεις όπως πρέπει, μπορεί να έχουμε και υποβιβασμό εργαζομένων που παραγκωνίζονται από την τεχνολογία ή ακόμα και πλεονασμό εργαζομένων. Σε τέτοιες συμφωνίες περιλαμβάνονται και τρόποι ανταμοιβής σε περιπτώσεις πλεονασμών και είναι συμπληρωματικές στους όρους που μπαίνουν απ'το νόμο ή τις συλλογικές συμβάσεις. Αμοιβές γ'αποκοπή και άλλοι τύποι αμοιβών κλιμακώνονται ανάλογα με την ηλικία του εργαζομένου, το χρόνο που έχει εργαστεί κλπ. Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και την εθελοντική πρόωρη συνταξιοδότηση σαν εναλλακτική λύση για τον πλεονασμό.

Τα μέτρα σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας και τις δεξιότητες είναι πιο "χαλαρά" εκφρασμένα απ'ότι τα παραπάνω για τον πλεονασμό, τις ανταμοιβές κλπ. Αν και οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας και στις δεξιότητες αναμένονται, δεν είναι ακόμα αρκετά καθαρό αν θ'αυξήσουν ή θα μειώσουν τα προσόντα ή το περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων. Έτσι, τα μέτρα σ'αυτά τα θέματα τείνουν να δίνουν έμφαση στην ανάγκη εκπαίδευσης, κάτι που είναι αναγκαίο να υπάρχει για τους εργαζόμενους,

με φροντίδα κι έξοδα του ιδιοκτήτη και της διοίκησης, για να τους δώσει τα εφόδια ν' ανταποκριθούν στις νέες ή στις αλλαγμένες εργασίες. Όμως, παρ' όλα αυτά, λίγα αναφέρονται για τον τύπο εκπαίδευσης που προβλέπεται.

Όσον αφορά τα προβλήματα υγείας κι ασφάλειας που πηγάζουν από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, δίνεται προσοχή ειδικότερα στους κινδύνους που εμπλέκονται στη χρήση μηχανημάτων όπως τα τερματικά, τα οποία είναι συχνά μέρος των συστημάτων Η/Υ, τονίζοντας ότι η εγκατάσταση και τοποθέτησή τους πρέπει να συμφωνεί με τα πρότυπα που έχουν καθορίσει οι ειδικοί. Επειδή όμως οι γνώμες των ειδικών διαφέρουν και δεν υπάρχουν απόλυτες νόρμες σε τέτοια θέματα, ένας αριθμός συμφωνιών προνοεί για μια περιοδική επιθεώρηση των προτύπων στο φως νέων ευρημάτων ερευνών.

6. Συμβουλές για επιτυχία στη χρήση του Η/Υ

Πιο κάτω παρουσιάζουμε μια σειρά "συμβουλών" προς τα στελέχη των Μ.Μ.Ε σχετικά με την εισαγωγή της μηχανογράφησης στις εταιρείες τους, γιατί πιστεύουμε πως αυτό το σημείο παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην επιτυχία ή μη της χρήσης των Η/Υ:

- 1) Προσδιορίστε το πρόβλημα και τις ανάγκες της εταιρείας σας και γράψτε τα.
- 2) Ορίστε τους στόχους της μηχανογράφησης
- 3) Μαζέψτε πληροφορίες για τον τρόπο που γίνεται τώρα η λειτουργία που διερευνάται.
- 4) Προσδιορίστε το κόστος του συστήματος - σκεφτείτε όλα τα πιθανά πρόσθετα κόστη.

5) Συγκρίνετε το παραπάνω κόστος με το κόστος μη χρησιμοποίησης των Η/Υ για την εύρεση λύσεων.

6) Εξετάστε αν υπάρχουν έτοιμα πακέτα που να δίνουν λύσεις στα προβλήματά σας.

7) Αξιολογήστε όλες τις πιθανές "μηχανές" όσον αφορά την ικανότητά τους ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες σας.

8) Αξιολογήστε όλες τις μεθόδους απόκτησης.

9) Σκεφτείτε τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού σας,

- ενημερώνετέ τους για οτιδήποτε τους αφορά

- ενθαρρύνετε και ζητήστε τη συμμετοχή τους

- κάνετε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για μεταθέσεις και ανακατατάξεις - φροντίστε να υπάρχει αρκετός χρόνος για τη μετάβαση στο νέο σύστημα - εκπαιδεύστε τους, όπου χρειάζεται.

10) Αποφασίστε για την καλύτερη "μηχανή"

11) Διαλέξτε τη μέθοδο επεξεργασίας των δεδομένων που ταιριάζει καλύτερα με τις ανάγκες της επιχείρησης και

12) Ελέγξτε την απόφασή σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ

1. Αναπτυξιακά προγράμματα

1.1 Ολοκληρωμένα Αναπτυξιακά Προγράμματα (ΟΑΠ) και Ολοκληρωμένες Αναπτυξιακές Ενέργειες (ΟΑΕ)

Τα μεν ΟΑΠ εφαρμόζονται σε αγροτικές περιοχές, ενώ οι ΟΑΕ κυρίως στις αστικές και βιομηχανικές περιοχές. Και τα δύο αποβλέπουν στην περισσότερο αποτελεσματική και εντατική ενίσχυση των μειονεκτικών περιοχών της Ε.Ε. Κύριος στόχος είναι ο συντονισμός όλων των διαθέσιμων κοινοτικών, εθνικών και τοπικών πόρων, με σκοπό την ανάπτυξη των περιοχών άμεσης προτεραιότητας της Ε.Ε. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι Μ.Μ.Ε δεν έχουν άμεση πρόσβαση στα προγράμματα αυτά. Η εφαρμογή τους όμως μπορεί να δημιουργήσει απασχόληση για τις Μ.Μ.Ε. Γι'αυτό οι τοπικοί επιχειρηματίες μπορούν να προτείνουν μια συγκεκριμένη περιοχή στις περιφερειακές αρχές, με δική τους πρωτοβουλία.

Άμεσες ενισχύσεις απολαμβάνουν η **γεωργία**, με ιδιαίτερη βαρύτητα να δίνεται στις δαπάνες για βελτίωση των δομών παραγωγής, καθώς και σε έργα αγροτικής υποδομής. Επίσης, δίδονται και **περιφερειακές ενισχύσεις**, που αφορούν κυρίως τις Μ.Μ.Ε, τις βιοτεχνίες και τον τουρισμό κλπ. Στην **κατάρτιση** και στην **εκπαίδευση** χορηγούνται ενισχύσεις που αφορούν την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των Μ.Μ.Ε. Τέλος στη **βιομηχανία** υποστηρίζονται επενδύσεις και δημιουργία κέντρων παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.

1.2 Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης

Το ΚΠΣ έχει στόχο την προώθηση της ανάπτυξης και της διαρθρωτικής προσαρμογής των αναπτυξιακά καθυστερημένων περιοχών (στόχος Ιος). Το ΚΠΣ έχει τεράστια σημασία για την Ελλάδα δεδομένου ότι από το 1989 και μετά η Ελλάδα φαίνεται να έχει γίνει η πιο φτωχή χώρα της ΕΕ.

Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό υπάρχουν 5 κύριοι άξονες προτεραιότητας:

α) η βελτίωση του επιπέδου της χώρας όσον αφορά τη βασική οικονομική υποδομή

β) ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα και αγροτική ανάπτυξη

γ) αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

δ) ισόρροπη ανάπτυξη του τουρισμού

ε) αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Σ'ότι αφορά όμως την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας δεδομένου ότι αφορά άμεσα τις Μ.Μ.Ε. Στόχος του άξονα αυτού είναι η υποβοήθηση της ανάπτυξης του παραγωγικού τομέα, μέσω της βελτίωσης του τεχνικού και οικονομικού περιβάλλοντος των βιομηχανικών επιχ/σεων και των επιχ/σεων παροχής υπηρεσιών (βιομηχανικές ζώνες, συμβουλευτικές υπηρεσίες), της ειδίκευσης των στελεχών και των εργατών, καθώς και της συγχρηματοδότησης ενός αποτελεσματικού καθεστώτος ενισχύσεων υπέρ της βιομηχανίας και του τουρισμού. Βέβαια και σ'αυτή την περίπτωση οι επιχειρηματίες δεν έχουν άμεση πρόσβαση.

1.3 Πρόγραμμα ανάπτυξης μεθόδων μάθησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών (πρόγραμμα DELTA)

Το πρόγραμμα DELTA σκοπό έχει να επικεντρώσει την προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη, που καταβάλουν τα ερευνητικά κέντρα της Ε.Ε, η ευρωπαϊκή βιομηχανία, οι ακαδημαϊκοί και εκδοτικοί κύκλοι, σε προηγμένα συστήματα τεχνολογίας.

Η σπουδαιότητα του προγράμματος για τις Μ.Μ.Ε εστιάζεται στα εξής:

α) θα καταστήσει περισσότερο προσιτές στο προσωπικό των Μ.Μ.Ε την κατάρτιση και την επαγγελματική ενημέρωση χωρίς μεγάλες αρχικές δαπάνες επένδυσης, κυρίως με τη χρήση των εσωτερικών τους συστημάτων επικοινωνίας.

β) Η προηγμένη τεχνολογία στον τομέα της εκπαίδευσης θα αποτελέσει ένα νέο και ειδικευμένο τομέα, ο οποίος θα δημιουργήσει επιχειρηματικές ευκαιρίες σε άτομα με εμπειρία και ταλέντο, τα οποία γνωρίζουν πως να παρουσιάσουν και να προωθήσουν τα κατάλληλα προϊόντα στους κατάλληλους ανθρώπους. Οι ευκαιρίες όπως είναι αναμενόμενο θα αυξηθούν με την ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής αγοράς.

1.4 Πρόγραμμα "NOW"

Το πρόγραμμα NOW αφορά την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών στον τομέα της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης. Με την εφαρμογή διεθνικών δράσεων, η πρωτοβουλία του προγράμματος έχει σκοπό να διασφαλίσει τη δυνατότητα των γυναικών να επωφελούνται εξ'ολοκλήρου και εξ'ίσου με τους άντρες από τα θετικά αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται λόγω της οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές διαρθρωτικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην αγορά εργασίας.

Μέτρα που μπορούν να επιλέγουν εστιάζονται στα εξής:

- Δημιουργία μικρών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών από γυναίκες.

- Μέτρα προσανατολισμού και παροχής συμβουλών, προκαταρκτικής κατάρτισης και πρόσβασης στην απασχόληση με σκοπό την επαγγελματική επανένταξη.

- Ανάπτυξη των εγκαταστάσεων φύλαξης παιδιών.

- Μέτρα τεχνικής βοήθειας

2. Συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων

συνεργατικότητα είναι μια έννοια με τεράστιες διαστάσεις, της οποίας η σημασία τονίζεται από το γεγονός ότι αποτελεί σημείο συνάντησης στο διάλογο συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων περιφερειών ή τομέων δραστηριότητας εντός των ευρωπαϊκών κρατών.

2.1 Πρόγραμμα "EUROPARTENARTIAT"

Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει στο να τονώσει την εμπορική, τεχνική και χρηματοδοτική συνεργασία μεταξύ Μ.Μ.Ε από περιφέρειες που είναι λιγότερο αναπτυγμένες ή βρίσκονται σε βιομηχανική παράκαμψη και επιχειρήσεων από άλλες περιοχές της Ε.Ε. Το πρόγραμμα δεν περιορίζεται μόνο στο να διευκολύνει τη σύναψη συμφωνιών συνεργασίας, αλλά παροτρύνει επίσης τις εταιρείες να συμμετάσχουν στη διεθνή συνεργασία, ώστε να υλοποιήσουν τα σχέδιά τους για ανάπτυξη και διαφοροποίηση. Κινητοποιώντας τους πόρους του ιδιωτικού παραγωγικού τομέα, το πρόγραμμα EUROPARTIAT αποτελεί το λογικό συμπλήρωμα στις δράσεις των διαρθρωτικών ταμείων της Ε.Ε.

Το πρόγραμμα έχει αναλάβει και άλλες δράσεις προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στο μεγάλο αριθμό των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί από τις ενδιαφερόμενες περιοχές.

2.2 Πρόγραμμα "INTERPRISE"

Εν όψει του αυξανόμενου αριθμού πρωτοβουλιών που οφείλονται στο σύστημα της συνεργατικότητας, αναπτύσσεται ένα νέο πρόγραμμα, είτε για διασυνοριακές περιοχές, είτε για περιοχές που έχουν ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης, είτε για συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας. Ομοιάζεται INTERPRISE από τα αρχικά των λέξεων: Initiatives to Encourage Partnerships between Industries and Services in Europe (Πρωτοβουλίες για την ενθάρυνση της συνεργατικότητας μεταξύ βιομηχανιών και του τομέα των υπηρεσιών στην Ευρώπη).

Η δράση αυτή θα περιλαμβάνει όλα τα υφιστάμενα όργανα στήριξης, τα EIE (Euro-Info Centres), τα BBC (Business Cooperation Centres), το BENET και μπορεί να παρέχει σήμα, χρηματοδοτική στήριξη ή τεχνική βοήθεια.

Θα στηριχθούν επίσης εκδηλώσεις όπως "σταυροδομία" και "φόρουμ" για την ενθάρυνση όλων των μορφών συνεργασίας, καθώς θεωρούνται ότι αποτελούν μέσα προώθησης των επιχειρήσεων τα οποία συμπληρώνουν παρόμοιες δράσεις που πραγματοποιούνται στα πλαίσια του προγράμματος SPRINT (επενδυτικά φόρουμ) και ημέρες μεταφοράς τεχνολογίας.

3. Πληροφόρηση των επιχειρήσεων

3.1 Δημοσιεύσεις

Ε.Ε. εκδίδει πληθώρα εντύπων, είτε με τη μορφή της επίσημης εφημερίδας (τρεις σειρές ΕΕ: L= Νομολογία, C= Ανακοινώσεις, αποφάσεις

κλπ. S= προσκλήσεις για υποβολή προσφορών για διάφορα έργα), είτε υπό τη μορφή διαφόρων άλλων εκδόσεων της Επιτροπής και του Κοινοβουλίου.

3.2 Τράπεζες Δεδομένων

Οι Τράπεζες Δεδομένων έχουν σκοπό να παρουσιάσουν στους επιχειρηματίες τις προοπτικές που προσφέρουν οι κοινοτικές βάσεις δεδομένων (DATA BASES) και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ευρύτατα απ'αυτούς. Για τους χρήστες οποιουδήποτε κράτους-μέλους η πληροφόρηση παρέχεται μέσω εθνικών δικτύων σε απευθείας σύνδεση με διάφορους Οργανισμούς Εθνικών Δικτύων σε απευθείας σύνδεση με Οργανισμούς διανομής πληροφοριών, οι οποίοι διαθέτουν τις βάσεις δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά

Όπως είδαμε από τα προηγούμενα κεφάλαια, ένας από τους πιο ζωτικούς παράγοντες της Μ.Μ.Ε είναι ο επιχειρηματίας. Στη μικρομεσαία επιχείρηση είναι κάτι παραπάνω από τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Είναι ο "δεσμευμένος" άνθρωπος, εκείνος που συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχόμενα την παρουσιάζει και σ' άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τους κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Όταν σήμερα χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας, συχνά αναφερόμαστε σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων, εφόσον χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό αδιάκριτα για πολύ μικρούς επιχειρηματίες σαν το καθαριστήριο ή για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις όπως επιχειρήσεις παραγωγής τσιμέντων π.χ. ο TITAN.

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

Οι πραγματικοί επιχειρηματίες είναι τα άτομα εκείνα που αρχίζουν ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνοντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούν άλλες και έχουν έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιχειρηματίας είναι:

1. Ικανότητα για συνεργασία με άλλους

2. Υγεία και ενεργητικότητα
3. Ισχυρή επιθυμία για δημιουργία
4. Πνεύμα αισιοδοξίας
5. Οργανωτική ικανότητα
6. Ζήλο
7. Εμπιστοσύνη
8. Αυτάρκεια
9. Ανεξαρτησία
10. Δύναμη, θέληση
11. Υπομονή
12. Ικανότητα να αποδέχεται ή να παραμερίζει τα καθημερινά προβλήματα

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

Ακόμη όμως και οι λόγοι για τους οποίους γίνεται κανείς επιχειρηματίας φαίνεται να είναι πολύ διαφορετικοί. Άλλοι γίνονται γιατί έχουν μεγάλη επιθυμία να κάνουν κάτι ανεξάρτητα από τις υποδείξεις των άλλων, άλλοι γιατί πιστεύουν ότι έτσι μπορεί να λύσουν τα οικονομικά τους προβλήματα και άλλοι επειδή αισθάνονται ανία και αποξένωση στη δουλειά που ήδη έχουν ή γιατί δεν βλέπουν καμιά δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης στο επάγγελμα που κάνουν τώρα.

Αυτό δεν πρέπει να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι επιχειρηματίες γίνονται εκείνοι που είναι απογοητευμένοι από την προηγούμενη δουλειά τους, αλλά αντίθετα επιχειρηματίες γίνονται εκείνοι που έχουν ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας στην προηγούμενη απασχόλησή τους.

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

2. Ο επιχειρηματίας και το διοικητικό στέλεχος

Σε μια τυπική διάταξη των διοικητικών πραγμάτων, η διαφορά μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους είναι αρκετά καθαρή. Ο επιχειρηματίας έχει διπλή αποστολή, είναι ο άνθρωπος που δίνει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση. Αυτή πιθανόν να είναι και η βασική διαφορά μεταξύ μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στη μικρομεσαία επιχείρηση μπορούμε να δούμε τον επιχειρηματία ο οποίος είναι "αυτο-απασχολούμενος" και ο οποίος έχει την τελική απόφαση για οτιδήποτε, πράγμα που σημαίνει ότι ελέγχει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το διοικητικό στέλεχος βρίσκεται με υπαλληλική εξάρτηση, διαθέτοντας όμως το δικό του "κεφάλαιο" το οποίο δεν είναι άλλο από την γνώση τόσο του επιμέρους αντικειμένου όσο και των εν γένει συνθηκών της αγοράς σε συνάρτηση με τους κανόνες της διοικητικής.

Το διοικητικό στέλεχος στην παρούσα φάση της οικονομίας μας διαδραματίζει το ρόλο του ανθρώπου που θα εντοπίσει το πρόβλημα, θα προτείνει λύσεις, αλλά δεν θα το θεραπεύσει, μια και η τελική απόφαση εξαρτάται αποκλειστικά από τον επιχειρηματία.

Αυτός ο παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον τροποσκέψης καθώς και εξέτασης των πραγμάτων με πιθανές διαφοροποιήσεις στην παρακίνηση του προσωπικού και στα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος. Με κάποιο κίνδυνο στην υπεραπλοποίηση των γεγονότων θα μπορούσε να λεχθεί ότι η παρακίνηση του επιχειρηματία είναι μεγαλύτερη απ'αυτή του διοικητικού στελέχους

μια που διακινδυνεύει το κεφάλαιο της επιχείρησής του, ενώ η παρακίνηση του διοικητικού στελέχους για την εργασία που χαρακτηρίζεται συχνά σαν ανώτερη ποιοτικά με την έννοια της εξειδίκευσης στο συγκεκριμένο χώρο και πιθανόν λόγω μεγαλύτερης επιμόρφωσης του στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Σαν παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί αυτό του στελέχους (διευθυντού) "marketing", ο οποίος λόγω σπουδών και επιμέρους εμπειρίας στο συγκεκριμένο χώρο θα μπορούσε να θεωρείται πολύ περισσότερο εξειδικευμένος απ'τον ίδιο τον επιχειρηματία που οφείλει να έχει μια σφαιρική άποψη των πραγμάτων και όχι εξειδικευμένη.

Με την έννοια αυτή συμπεραίνεται ότι τα διοικητικά στελέχη απαλλαγμένα από το άγχος του κεφαλαίου, μπορούν να βλέπουν καθαρότερα τα συμβάντα και με τη γνώση του "γιατί" συμβαίνει το κάθε γεγονός π.χ. πτώση των πωλήσεων, είναι σε θέση να παίρνουν πιο ψύχραιμες και έγκαιρες αποφάσεις από τους ίδιους τους επιχειρηματίες.

Γενικά αναφερόμενοι, θα βλέπαμε την Μ.Μ.Ε σαν μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους κι'αυτό επειδή στη μορφή αυτής της επιχείρησης οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ περισσότερο αναπτυγμένες απ'ότι σε μια μεγάλη απρόσωπη εταιρεία, όπου ο ένας δεν γνωρίζει τι εργασία προσφέρει ο άλλος ή ακόμα και δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.

3. Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία - Διοικητικού Στελέχους

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στις σχέσεις επιχειρηματία προς το διοικητικό στέλεχος προκειμένου να επιτευχθεί μια ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ των δύο συντελεστών διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

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

Ο κοινωνικός αυτός μισθός θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί στις επόμενες φάσεις:

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

2. Ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς, όσο και από πλευράς ανθρωπίνων αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε εξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

3. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να "πιέζει" τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντάς τους με τη συνεργασία του και απ'την άλλη θα πρέπει να

τους θέτει στόχους προκλήσεις για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους, η οποία θα πρέπει να διαχωρισθεί από την ποσοτική εργασία.

4. Ο επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης οφείλει να είναι δημοκρατικός στις σχέσεις του με τα στελέχη-συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η συλλογική δημοκρατία δεν είναι μια θεωρητική έννοια. Είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης της επιχείρησης. Η έννοια της Δημοκρατίας για να έχει πραγματική σημασία πρέπει να εφαρμόζεται στις καθημερινές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς την γνώμη κάποιου. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πως βαδίζουν τον ίδιο δρόμο με την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση. Έτσι θα νιώσουν ασφάλεια και θα δούνε την επιχείρηση σαν την δικιά τους εργασία.

4. Η προσωπικότητα του μικρομεσαίου επιχ/τία και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της επιχείρησης

Η προσωπικότητα και οι ικανότητες του μικρομεσαίου επιχ/τία επηρεάζουν την όλη ανάπτυξη της επιχείρησης του σε σημαντικό βαθμό. Και αυτό επειδή ο ίδιος έχει και την προσωπική ευθύνη όλων σχεδόν των λειτουργιών της επιχ/σης. Μόνος του αποφασίζει, επιλέγει και εκτελεί. Δεν περιβάλλεται από άλλα ανώτερα στελέχη τα οποία του υποβάλλουν τις σχετικές μελέτες ή στοιχεία κλπ, με τη βοήθεια των οποίων να μπορεί να αποφασίζει, όπως γίνεται σε μια μεγάλη επιχείρηση.

Μπροστά σε τέτοιες αποφάσεις ο Μ.Μ.Ε είναι πολύ μόνος. Πολλές φορές η αβεβαιότητα που αισθάνεται και που οφείλεται τόσο σε έλλειψη στοιχείων για την αγορά όσο και σε έλλειψη εμπιστοσύνης σχετικά με τις ικανότητές του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της επιχ/σης, τον

καθηλώνει και δεν τον αφήνει να κάνει αποφασιστικά βήματα για την ανάπτυξη της επιχείρησής του.

Έτσι η Μ.Μ. επιχείρηση γίνεται η αντανάκλαση της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του Μ.Μ επιχειρηματία, "ότι είναι ο επιχειρηματίας είναι και η επιχείρηση".

Καταλαβαίνουμε έτσι ότι είναι αναγκαίο να βελτιωθεί ο επιχειρηματίας σε γνώσεις και ικανότητες.

5. Εκπαίδευση και Μ.Μ. Επιχειρηματίας

Πολλά προγράμματα εκπαίδευσης γίνονται για στελέχη επιχειρήσεων που συνδιάζουν την εκπαίδευση - επιμόρφωση με την παροχή της τεχνικής βοήθειας στην επιχείρηση.

Αυτά τα προγράμματα είναι προσανατολισμένα κυρίως στις ανάγκες στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων όπου υπάρχει μεγάλος καταμερισμός της εργασίας και ιεραρχικά επίπεδα. Τα προγράμματα αυτά δεν ικανοποιούν τον Μ.Μ επιχειρηματία, για τον απλούστατο λόγο ότι αυτός δεν έχει τις ίδιες ανάγκες που έχει μια μεγάλη επιχείρηση.

Ο Μ.Μ.Ε ιδιαίτερα:

- Ενδιαφέρεται να κάνει τη δουλειά του πιο εύκολη
- Έχει μάθει να αποκτά γνώσεις με την πρακτική εξάσκηση
- Δεν ενδιαφέρεται για μακροχρόνιο προγραμματισμό της επιχείρησης
- Έχει ανάγκη να επεκτείνει τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης οι οποίες είναι συνήθως περιορισμένες
- Δεν μπορεί να λείπει συχνά από την επιχείρηση, και συνεπώς να διαθέτει πολλές ώρες για την εκπαίδευσή του.

- Δεν είναι έτοιμος για ολοκληρωτικές αλλαγές στην επιχείρηση, γι'αυτό απορρίπτει συνήθως την εκπαίδευση
- Ενδιαφέρεται πως διοικούνται παρόμοιες επιχειρήσεις
- Προτιμά τον εκπαιδευτή που έχει πρακτική πείρα και μιλάει στη γλώσσα του, παρά τον "ακαδημαϊκό" εκπαιδευτή.

6. Απαραίτητες γνώσεις που πρέπει να έχει ο Μ.Μ.Ε για να πετύχει

Στις Μ.Μ.Ε, ο ιδιοκτήτης-μάνατζερ δεν έχει την πολυτέλεια να αναθέτει σε υφιστάμενούς του τη διοίκηση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Επειδή αυτός αποφασίζει, γίνεται φανερός ο καθοριστικός ρόλος των γνώσεων του στα εμπορικά χρηματοοικονομικά θέματα, αγορών πωλήσεων και σε θέματα λογιστικής.

6.1 Μάρκετιγκ

Παρα πολλοί Μ.Μ.Ε δεν καταλαβαίνουν το μάρκετιγκ σαν το σύστημα εκείνο το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, ο Μ.Μ.Ε πρέπει καταρχήν να επιλέξει το προϊόν ή τα προϊόντα τα οποία θα παράγει και τις προδιαγραφές που θα τηρεί το προϊόν. Αυτό όμως προϋποθέτει έρευνα των αναγκών των καταναλωτών και γενικά της αγοράς, σε συνάρτηση βέβαια με το ότι είναι σε θέση η επιχείρηση να παράγει.

Το δεύτερο μέλημα του είναι ο καθορισμός της τιμής. Για να το κάνει αυτό θα πρέπει να γνωρίζει ποιά τιμή είναι διαθετημένος ο πελάτης να πληρώσει. Η τρίτη υπολειτουργία του μάρκετιγκ έχει να κάνει με τη διανομή και την προώθηση του προϊόντος.

Τέλος, η τέταρτη υπολειτουργία του μάρκετιγκ είναι η τοποθέτηση στην αγορά. Πρέπει να γνωρίζει τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, το εύρος της αγοράς, τις μεταβολές που γίνονται στην αγορά με την είσοδο ή την έξοδο ανταγωνιστών του.

Πρέπει να τονιστεί ότι το μάρκετιγκ σημαίνει να μπορεί ο Μ.Μ.Ε να προσδιορίζει όχι μόνο ποιές είναι οι σημερινές ανάγκες της πελατείας αλλά και ποιές θα είναι οι μελλοντικές. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαίος και ο απαραίτητος προγραμματισμός.

6.2 Λογιστική

Πολλοί Μ.Μ.Ε πιστεύουν ότι η λογιστική λειτουργία γίνεται για να ανταποκρίνονται αυτοί προς τους κανονισμούς της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της φορολογίας. Αυτό όμως είναι λάθος. Κάθε Μ.Μ. επιχείρηση πρέπει να έχει ένα λογιστικό σύστημα για τις πληρωμές, τις εισπράξεις, την καταχώρηση όλων αυτών των λογαριασμών που φθάνουν ως την κατάστρωση του λογαριασμού, "κέρδη και ζημιές" και του "ισολογισμού". Για τον Μ.Μ.Ε είναι απαραίτητες οι βασικές γνώσεις λογιστικής γιατί θα μπορεί να καταστρώνει και να ελέγχει την πορεία της επιχείρησής προς τους τιθέμενους αντικειμενικούς σκοπούς.

6.3 Χρηματοδότηση

Μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στη Μ.Μ.Ε, η οποία έχει άμεση σχέση με την ίδια την επιβίωση της, είναι η χρηματοδότηση. Πρέπει ο Μ.Μ.Ε να έχει τις απαραίτητες γνώσεις που σχετίζονται με την χρηματοδότηση και οι οποίες είναι:

- α)** Να γνωρίζει τις διάφορες πηγές και μορφές χρηματοδότησης
- β)** Να είναι σε θέση να αξιολογεί τις μελλοντικές επενδύσεις

γ) Να υπολογίζει το κόστος των δανείων που παίρνει, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων και την καθοριστική σχέση μεταξύ ιδίων και ξενων κεφαλαίων. δ) Να γνωρίζει την έννοια της ρευστότητας, καθώς και τη σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κεφαλαίων.

6.4 Παραγωγική λειτουργία

Πολλές φορές ο Μ.Μ.Ε καλείται να δώσει λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται στο πεδίο της παραγωγικής δραστηριότητας. Γι'αυτό πρέπει: - Να έχει τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις της παραγωγικής λειτουργίας -Να έχει γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης παραγωγής, π.χ. διαρρύθμισης χώρου, διαχείρισης πρώτων υλών

- Να διαχειρίζεται σωστά τα αποθέματα

- Να έχει βασικές γνώσεις σε θέματα συντήρησης και επισκευής μηχανών.

1. Σύγχρονη έρευνα των συνθηκών αγοράς για τις Μ.Μ.Ε

Οι δείκτες εμφανίζουν βελτίωση, αλλά το εμπόριο στην χώρα μας σταδιακά χάνεται από τον οικονομικό χάρτη. Ένας λαός που επί δεκαετίες έχει μάθει να επιβιώνει στις σκληρές καταστάσεις γιατί στις μικρες επιχειρηματικές μονάδες ήταν πάντα ευέλικτος, τώρα "πλακώνεται" κάτω από το βάρος της σαρωτικής μηχανής των ευρωπαϊκών συγκροτημάτων και μιας αλλοπρόσαλης οικονομικής πολιτικής που τον υπονομεύει ημέρα με την ημέρα.

Οι προοπτικές για ανάκαμψη που θα μπορούσε να ξαναφέρει τους πελάτες στα μαγαζιά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αμυδρές, ενώ το σιγουρο είναι ότι οι κρατικοί προϋπολογισμοί μέχρι το τέλος του αιώνα θα είναι σφικτοί. Αρα, με τις συνθήκες που προδιαγράφονται μόνο λίγοι θα επιζήσουν.

Ο επιχειρηματικός κόσμος βρίσκεται στους δρόμους, επιλέγοντας τον πρωτοφανή τρόπο διαμαρτυρίας να κλείνει τα μαγαζιά του και να χάνει χρήματα, προκειμένου να γίνουν γνωστά τα προβλήματα του.

Σε όλο το φάσμα του επιχειρηματικού κόσμου οι πτωχεύσεις πλέον έχουν γίνει πραγματική μαστίγα, καθώς τα στοιχεία του πρώτου 3μήνου του '96 δείχνουν ότι 14 επιχειρήσεις την ημέρα μπαίνουν σε διαδικασία πτώχευσης (το '95 ήταν 10).

Παράλληλα εκτιμάται ότι όπως εξελίσσονται τα πράγματα μέχρι το τέλος της τετραετίας δηλαδή το 2000, το 30% περίπου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα έχει κλείσει. Η κυβέρνηση βλέπει ασφαλώς την άσχημη κατάσταση στο εμπόριο και προφανώς την απασχολεί. Τι κάνει ωστόσο ή μάλλον τι μπορεί να κάνει; Εξαγγέλθηκε ένα πακέτο αναπτυξιακών μέτρων με στόχο τη διευκόλυνση των συγχωνεύσεων των μικρών μονάδων και την μείωση του κόστους του χρήματος, μέσω επιδοτήσεως των επιτοκίων. Θεωρητικά αυτές οι ενέργειες είναι θετικές. Στην πραγματικότητα όμως είναι άχρηστες, γιατί δεν έχει δοθεί σαφές

χρονοδιάγραμμα. Όλα πρόκειται να διευθετηθούν με υπουργικές αποφάσεις που θα έλθουν κάποια στιγμή στο μέλλον. Παράλληλα οι έμποροι μιλούν για εμπαιγμό, όσον αφορά τις συγχωνεύσεις μικρών επιχειρήσεων και τις φοροαπαλλαγές που προτείνονται.

1.1 Η φορολογία

Οι συγχωνεύσεις μικρών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες μονάδες οδηγεί παρά την φοροαπαλλαγή σε υψηλότερη κλίμακα φορολόγησης. Όταν π.χ. μια μικρή ατομική επιχείρηση για 4 εκατ. κέρδη πληρώνει 300.000 δρχ. φόρο, η συγχώνευση 10 τέτοιων επιχειρήσεων σε μια νέα Α.Ε. λόγω του φορολογικού συντελεστή 40% υπάγεται σε φορολόγηση 16 εκατ. που αναλογεί σε 1,6 εκατ. για κάθε μία.

Με άλλα, παρά την φοροαπαλλαγή του 20% των κερδών που προσφέρει η κυβέρνηση, στο παραπάνω παράδειγμα η μικρή εταιρεία μετά την συγχώνευση θα πληρώσει 1.280.000 αντί των 300.000 δρχ. που πλήρωνε αρχικά.

Ο εμπορικός κόσμος έχει επίσης μεγάλα παράπονα από το κράτος για τον αριθμό των πτωχεύσεων στο εμπόριο και την απότομη αύξηση των ενοικίων που πρόκειται σύντομα να εφαρμοστεί με το νέο νομικό πλαίσιο μισθώσεων. Υποστηρίζεται ότι η προτεραιότητα από το κράτος δίνεται πλέον στη βιομηχανία και μάλιστα εις βάρος του λιανεμπορίου.

Απότι δείχνουν τα πράγματα, οι χιλιάδες των μικρομεσαίων επιχ/σεων στην Ελλάδα βρίσκονται ανάμεσα στις μεγάλες και οργανωμένες επιχ/ξεις του εξωτερικού που εισέρχονται στην ελληνική αγορά και εκτοπίζουν τις ελληνικές και στην εφορία που με τα αντικειμενικά κριτήρια εισπράτει πολύ περισσότερα πλέον χρήματα από τα ταμεία.

Η αγοραστική κίνηση έχει πέσει κατακόρυφα, οι καταναλωτές δεν αγοράζουν και η κυβέρνηση δίνει την χαρακτηριστική βολή... με τα αντικειμενικά κριτήρια. Ο εμπορικός κόσμος κάνει τραγικές προβλέψεις για το μέλλον, αφού οι περισσότεροι ιδιοκτήτες καταστημάτων και μικρών επιχ/σεων, ήδη μετρούν την οικονομική τους ζημιά από την ύφεση της αγοράς τα τελευταία χρόνια. Η "Γλώσσα των αριθμών" όμως, είναι καταλυτική και αναφέρει ότι οι ακάλυπτες επιταγές το 1994 έφθασαν τα 1792 δις δρχ. και οι απλήρωτες συναλλαγματικές τα 112,2 δις δρχ., ενώ το πρώτο τετράμηνο του 1996 οι απλήρωτες συναλλαγματικές έφθασαν τα 34,6 δις και οι ακάλυπτες επιταγές τα 62,4 δις δρχ. Σημειώνεται ότι την τελευταία τετραετία τα "φέσια" στην αγορά αγγιξαν τελικά το 1 τρισεκατομμύριο δραχμές.

Και στο μέτωπο των πτωχεύσεων όμως η κατάσταση εμφανίζεται τραγική. Το 1994 υπέβαλαν αιτήσεις πτωχεύσεων 3.775 επιχειρήσεις και έκλεισαν 885, ενώ το πρώτο τετράμηνο του τρεχοντος έτους οι αιτήσεις πτωχεύσεως έφθασαν τις 1720 και έκλεισαν 532 επιχειρήσεις.

Όπως επισημαίνουν όμως οι εκπρόσωποι των μικρομεσαίων, η αλήθεια είναι ακόμη χειρότερη, καθώς σύμφωνα με τα δικά τους στοιχεία καθημερινά κλείνουν 60 μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς αυτό να καταγράφεται, αφού σε ορισμένες δίνεται η δυνατότητα να κλείνουν με απλή διακοπή των εργασιών τους από την εφορία και τους ασφαλιστικούς φορείς, χωρίς να απαιτείται να κηρύξουν πτώχευση ή να καταθέσουν αίτηση για πτώχευση. Μόνο το 1995 οι άνεργοι ξεπέρασαν τις 400.000 και όσο κλείνουν επιχειρήσεις ο αριθμός τους θα αυξάνει.

Με δεδομένο ότι μέχρι το 2000 θα έχουν κλείσει στη χώρα μας το 30% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σήμερα είναι περίπου 700.000 - γίνεται αντιληπτό το πρόβλημα που θα προκύψει τα επομενα χρόνια.

Η κυβέρνηση από την πλευρά της εθελουφλεί και αρνείται να αποδεχθεί την αποτυχία της. Οι μικρομεσαίοι πάντως δηλώνουν αποφασισμένοι να συνεχίσουν τον αγώνα τους, ιδίως για την φορολόγηση

με 35% των ατομικών επιχειρήσεων. Την ίδια ώρα ο τζίρος μειώνεται δραματικά, κυρίως λόγω της εξάπλωσης των ξένων υπερκαταστημάτων, ενώ υπάρχει και πλήρης αδυναμία δανεισμού για εκσυγχρονισμό και επενδύσεις λόγω του υψηλού κόστους του χρήματος.

Η διαπίστωση είναι κοινή από όλους τους παράγοντες: χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε ετήσια βάση αδυνατούν πλέον να λειτουργήσουν κάτω από την πίεση πολλών συνισταγμένων και κλείνουν δημιουργώντας τις συνθήκες ενός μελλοντικού κράχ, αν δεν ληφθούν τα αναγκαία μέτρα.

Ενας από τους παράγοντες που έχει δημιουργήσει αυτή την ασφυξία είναι η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης, η οποία προσπαθεί να βάλει μια τάξη στην φοροδιαφυγή με την μέθοδο και των αντικειμενικών κριτηρίων, αλλά και ν'αυξήσει τα έσοδα του κρατικού ταμείου στο πλαίσιο των συμβατικών μας υποχρεώσεων με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το πρόβλημα είναι σύνθετο. Έχει σχέση και με την φορολογική πολιτική της κυβέρνησης, αλλά και με την εισοδηματική πολιτική της. Έχει σχέση επίσης με την αθρόα και ραγδαία εξάπλωση των πολυεθνικών πολυκαταστημάτων στη χώρα μας, που έχουν δημιουργήσει πραγματικά ένα ασφυκτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί σήμερα -ή αν θέλετε φυτοζωεί- η μικρομεσαία επιχείρηση.

Για να δωθούν λύσεις χρειάζονται εξειδικευμένες πολιτικές. Τα αντικειμενικά κριτήρια πιθανόν να μην είναι εξειδικευμένη πολιτική, αλλά ισοπεδώνουν όλους τους επιχειρηματίες. Δεν είναι αντικειμενικά αλλά υποκειμενικά.

Επίσης, μεγάλο πρόβλημα που θέλει λύση είναι αυτό της δανειοδότησης. Ενας μικρός δανειολήπτης σήμερα για να μπορέσει να πάρει δάνειο πρέπει να παρέχει εγγυήσεις κι αυτό δεν είναι πάντα εύκολο με αποτέλεσμα να καταφεύγει στην παραοικονομία.

Σημαντική επίσης είναι τα τρομακτικά ελλείματα του κράτους, που έχουν εκτινάξει και κρατούν ακόμα σε πολύ μεγάλα ύψη τα επιτόκια και τα μεγάλα επιτόκια είναι εκείνα που τελικώς σκοτώνουν την αγορά και ούτε επενδύσεις γίνονται, ούτε καν κατανάλωση, διότι το κοινό προτιμάει να τοποθετεί τα χρήματά του στο να δανείζει το Δημόσιο, εξαιτίας των υψηλών επιτοκίων.

Προτάσεις για επιβίωση των ΜΜΕ

Η επιβίωση των ΜΜΕ στα πλαίσια της σύγχρονης και μελλοντικής ελληνικής πραγματικότητας, είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί πολλούς ικανούς οικονομολόγους, κι αυτό γιατί η επιβίωση ή μη των ΜΜΕ θα έχει τις ανάλογες συνέπειες έντονου χαρακτήρα στην ελληνική οικονομία. Για να επιβιώσουν αυτές οι επιχ/σεις θα πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και να βρεθούν λύσεις σε ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Και πρώτα απ' όλα θα πρέπει να λυθεί το πρόβλημα της χρηματοδότησης.

Οι ΜΜΕ ύστερα από μια διαδικασία προσαρμογής τους μπορούν να απορροφούν πόρους από το ειδικό καθεστώς χρηματοδότησης που εφαρμόζει η ΕΟΚ. Δίνεται άμεση προτεραιότητα για ικανοποίηση των αιτήσεων λήψης δανείων από μέρος των ΜΜΕ από το Κοινωνικό Ταμείο. Σαν επικουρικό μέτρο έχει ληφθεί η απόφαση ποιο ευέλικτων και ελαστικών κριτηρίων και όρων, για την παροχή κεφαλαίων από το Περιφερειακό Ταμείο. Η ΕΟΚ με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να παράσχει στις ΜΜΕ τα κατάλληλα εφόδια για να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της ενοποιημένης αγοράς.

Το ελληνικό κράτος από την μεριά του έχει λάβει μια σειρά από αποφάσεις για την ενίσχυση των ΜΜΕ, με την οποία θα διατεθούν και ο πόροι των 300 δις δρχ μέσα στην προσεχή πενταετία, καθώς θα εφαρμοστούν

οι χρηματοπιστωτικοί θεσμοί και η πλήρης ενεργοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος βιομηχανίας σε ότι αφορά τις ΜΜΕ.

Άλλο σημαντικό γεγονός είναι ότι ο ΕΟΜΜΕΧ έχει ήδη προτείνει σε κείμενο προτάσεων προς την πολιτική ηγεσία του υπουργείου Ανάπτυξης, έναν μηχανισμό για αξιολογήσεις κάθε μορφής επενδυτικών και άλλων προτάσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διάθεση των πόρων του Επιχειρησιακού προγραμματισμού βιομηχανίας και της κοινοτικής πρωτοβουλίας υπέρ των ΜΜΕ. Ακόμη δημιουργήθηκε ειδικό κεφάλαιο στις εμπορικές τράπεζες αποκλειστικά για την χορήγηση πιστώσεων στις μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Αυξήθηκαν τα ποσοστά χορηγήσεων για πάγιες και κτηριακές εγκαταστάσεις. Δεν αρκεί όμως μόνο η θέσπιση νόμου από το κράτος για την κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών των ΜΜΕ γιατί όπως αποδεικνύεται στην πράξη, οι διάφοροι τραπεζικοί οργανισμοί που αποτελούν και τους κυριότερους εκφραστές της συγκεκριμένης πιστωτικής πολιτικής είναι εξαιρετικά φειδωλοί στις παροχές τους. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα εξαιτίας της γραφειοκρατίας, με αποτέλεσμα το χάσιμο χρόνου για τους επιχ/τείες.

Επίσης μια άλλη πρόταση προβλέπει τη δημιουργία ενός οργανισμού Αυτοχρηματοδότησεως, με την συμμετοχή του κράτους σαν ασφαλιστική δικλείδα των μικρομεσαίων κυρίως, που θα χρηματοδοτούν οι ίδιοι τις επενδύσεις στον κλάδο τους και θα εξασφαλίζουν και τα απαραίτητα δανειακά κεφάλαια. Αυτό είναι όμως πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί γιατί χρειάζεται τροποποίηση του υπάρχοντος χρηματοπιστωτικού νομικού πλαισίου.

Αν όμως η παραπάνω τροποποίηση είναι δύσκολη και όχι κατ'αρχάς απαραίτητη, η τροποποίηση του φορολογικού συστήματος είναι επιβεβλημένη. Θετικό μέτρο είναι η μείωση του μεσαίου συντελεστή ΦΠΑ

από 18% που είναι σήμερα και άλλες ρυθμίσεις σχετικά με την καταβολή του ΦΠΑ.

Πάντως τόσο για την χρηματοδότηση όσο και για τη φορολογία, τα μέτρα που θα λαμβάνονται θα πρέπει να ανακοινώνονται έγκαιρα στους μικρομεσαίους γιατί αυτό θα βοηθήσει στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σταθερότητας που θα ευνοήσει τις ΜΜΕ και το κράτος.

Η χαμηλή παραγωγικότητα που εμφανίζεται στις περισσότερες ΜΜΕ σε σχέση με την παραγωγικότητα των αντιστοιχών ευρωπαϊκών και αμερικανικών ΜΜΕ είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί έτσι ώστε να πέσει το κόστος των παραγομένων προϊόντων και κατά συνέπεια να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους. Η αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί από τη μια στιγμή στην άλλη, αντιθέτως είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία που απαιτεί την συντονισμένη δράση πολλών συντελεστών και πρώτα απ'όλα τη συμφωνία εργοδοτών και εργαζομένων. Στη ΜΜΕ η σχέση αυτή είναι προσωπική και έτσι διευκολύνεται η παρότρυνση του εργοδότη στον εργαζόμενο για εντατικοποίηση της εργασίας του, αρκεί βέβαια ο εργοδότης να παρέχει στον εργαζόμενο τα κατάλληλα κίνητρα, είτε αυτά μεταφράζονται σε επιπλέον χρήματα είτε σε άλλης μορφής παροχές.

Η καλή εσωτερική οργάνωση μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας γιατί η πλειοψηφία των ΜΜΕ στηρίζεται σε υποτυπώδη οργάνωση και θεμελιώνεται σε αξιώματα εμπειρικά και όχι σε τεχνικές επιστημονικές. Αρα απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης των ΜΜΕ θα πρέπει να θεωρήσουμε την εισαγωγή του Μάνατζμεντ σε όλα τα στάδια και τις βαθμίδες ακόμα και των πιο απλών επιχειρήσεων.

Για την εισαγωγή των τεχνικών αυτών απαιτείται και η ύπαρξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση της υπάρχουσας τεχνολογίας και η απόκτηση νέας.

Επειδή αυτή την στιγμή οι ΜΜΕ δεν έχουν την ικανότητα να προσλάβουν ικανούς μάνατζερς ή ακόμα να δώσουν υποτροφίες για την εκπαίδευση ικανών στελεχών τους, όπως κάνουν σε πολλά μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα, γι'αυτό θα πρέπει να αναζητήσουν βοήθεια είτε σε κάποια οργανωμένα γραφεία διοίκησης είτε στα επιμορφωτικά σεμινάρια που οργανώνουν αρμόδιοι οργανισμοί, όπως ΕΟΜΜΕΧ, ΕΛΚΕΠΑ. Και όταν λέμε νέα τεχνολογία αναφερόμαστε στον τομέα της πληροφορικής, υπάρχει σχετική απόφαση για επιδότηση των ΜΜΕ από τον ΕΟΜΜΕΧ για μηχανοργάνωση.

Πάντως οι ΜΜΕ είναι ευέλικτες και αυτό είναι ένα θετικό γεγονός αφού απαιτούνται σχετικά μικρά κεφάλαια για συμπληρωματικές επενδύσεις μηχανοργάνωσης, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα ότι αποδίδουν γρήγορα. Ακόμη θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση ειδικά κονδύλια για την πληροφόρηση και την έρευνα.

Η πληροφόρηση σήμερα είναι σχετικά εύκολη από τη στιγμή που κυκλοφορούν πλήθος εντύπων γύρω από το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται κάθε ΜΜΕ, αλλά και έχουν εκμηδενισθεί οι αποστάσεις ώστε να μπορεί κανείς να ταξιδεύσει παντού για να πληροφορηθεί όσα χρειάζεται για την δουλειά του.

Επειτα από τον καθορισμό των κατευθύνσεων θα πρέπει η ΜΜΕ να σχεδιάσει και να προγραμματίσει τις ενέργειες της, γιατί πολλές επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι επιχ/σεις που εφαρμόζουν συστηματικά σχεδιασμό προγ/μού, παρουσιάζουν περισσότερα κέρδη από αυτές που δεν θέτουν ένα πλάνο βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Τα διαδοχικά στάδια σχεδιασμού - προγ/μού που θα πρέπει να ακολουθεί μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση είναι τα εξής:

- β) Ανάλυση της θέσης της επιχείρησης
- γ) Διαπίστωση μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών και κινδύνου
- δ) Ανάλυση αποδοτικότητας
- ε) Εφαρμογή προγράμματος

Κάνοντας πράξη όλα τα παραπάνω ο σύγχρονος μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα μπορέσει να διοικήσει και να διαχειριστεί με καλύτερο τρόπο την επιχείρησή του και θα αποκτήσει σαφώς περισσότερες δυνατότητες επιβίωσης στην αγορά.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΣΚΕΨΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Καταλήγοντας και συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η Μ.Μ.Ε αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό στην Ελλάδα που χρειάζεται άμεσες και σχετικές ανταποκρίσεις στα προβλήματα της που πολλές φορές είναι μοναδικά και βραχυπρόθεσμα. Το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι δεμένο με την ταχύτητα που θα προσαρμοστεί στις σύγχρονες διοικητικές - οργανωτικές τεχνικές.

Προκειμένου γιὰ την καλύτερη διοίκηση και διαχείριση των Μ.Μ.Ε, θα πρέπει να υπάρξει πολιτική ανάπτυξη του Μάνατζμεντ στην μικρομεσαία επιχείρηση, είτε με επιμόρφωση των Μ.Μ.Ε είτε με συμβολή διαφόρων οργανισμών (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) μέσω τεχνικής βοήθειας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η αύξηση της επιχειρηματικότητας στον χώρο των μικρομεσαίων μπορεί να γίνει ή με την αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρηματικών ή με αύξηση των επιχειρηματικών ικανοτήτων των ήδη υπάρχοντων μικρομεσαίων επιχειρηματιών, καθώς και με την επιμόρφωση του προσωπικού.

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

Θα πρέπει να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση μέσω μιας τράπεζας πληροφοριών που να μπορεί να εξυπηρετήσει οποιαδήποτε Μ.Μ.Ε ζητά κάποια βοήθεια, πρόκειται να οργανωθεί και διοικηθεί σωστότερα.

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

Τέλος, νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναβαθμιστεί ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας της Μ.Μ.Ε που είναι ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας ο οποίος θα πρέπει να εναρμονιστεί στις νέες συνθήκες αγοράς - τεχνολογίας - σκέψης - πληροφόρησης και γενικά να έχει γίνει αποδέκτης του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΜΕ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ Χ.
ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΟΥΤΣΟΣ
3. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΟΜΜΕΧ
4. ΣΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Δρ. Γεώργιος Ξρ. Δασκάλου
5. ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ
Δρα. Νικολάου Διον. Κουλουγλιώτη
6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΜΜΕ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ
7. ΕΞΠΡΕΣ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ
8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Κ. Τζωρτζάκης
9. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ