

- Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ -

ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: " ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ "

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΜΗΛΙΑ ΒΑΝΕΣΣΑ

ΟΜΑΔΑ ΕΠΟΥΔΑΕΤΩΝ: ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΗΣ

ΚΑΡΛΗΣ ΑΓΑΘΑΓΓΕΛΟΣ

ΚΑΒΑΛΙΕΡΑΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ



ΠΑΤΡΑ

1998

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 2786

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η εξέλιξη της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας και Οικονομικής Σκέψης. Σελ.

- Ιστορική Αναδρομή 1-4

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Μικρομεσαία Επιχείρηση:

- Ορισμός ΜΜΕ 5 -6

- Κριτήρια ΜΜΕ 6- 7

A. Ποσοτικά Κριτήρια:

1. Αριθμός απασχολούμενων 8 -9

2. Κύκλος εργασιών (ετήσιο ύψος των πωλήσεων). 9-10

3. Κεφάλαιο 10

B. Ποιοτικά Κριτήρια: 11-13

Γ. Κριτήρια Μεγέθους:

1. Μεγέθη φυσικά ή Τεχνικά 13

2. Το σύνολο του απασχολούμενου κεφαλαίου 13-14

3. Το μέγεθος του κύκλου εργασιών 14

4. Ο όγκος της παραγωγής 14

5. Ο αριθμός των μονάδων δραστηριότητας 14

	Σελ.
- Διαφορές ΜΜΕ και Μεγάλων Επιχειρήσεων	15-19
- Πλεονεκτήματα ΜΜΕ	20-22
- Μειονεκτήματα	23-25
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ.	26-27
1. Διοίκηση	28-29
2. Διάθεση	29
3. Παραγωγή	29-30
4. Εφοδιασμός	30
5. Χρηματοληπτική λειτουργία	30-31
- Σπουδαιότητα ΜΜΕ	32-34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

<u>Παραγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των ΜΜΕ</u>	<u>35</u>
A. Παράγοντες Επιτυχίας:	
1. Η έφεση του ιδιοκτήτη για σκληρή εργασία	35-36
2. Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης	36
3. Η διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία	36-37
4. Η τύχη	37
B. Παράγοντες Αποτυχίας.	
1. Η έλλειψη διοικητικής ικανότητας	37-38

2. Ελλειψη αποτελεσματικού ελέγχου	38
3. Η αδιαφορία	38-39
4. Ελλειψη επαρκών χρηματικών κεφαλαίων	39-40

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

##### Ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας:

- Κριτήρια επιτυχίας του μικρομεσαίου επιχ/τία	41-42
- Ορόλος του επιχειρηματία στην ΜΜΕ	42-43
- Απαραίτητες γνώσεις που πρέπει να έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας για να επιτύχει:	

I. <u>Γνώσεις των λειτουργιών της επιχείρησης:</u>	43
Α. Μάρκετινγκ	43-45
Β. Λογιστική	45
Γ. Χρηματοδότηση	45-46
Δ. Λειτουργία Παραγωγής	46-47
II. <u>Οι γνώσεις μανάτζμεντ παράγοντας επιτυχίας για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία</u>	47-48
Α. Ο Προγραμματισμός	48
Β. Η Οργάνωση	48-49
Γ. Στελέχωση	49-50
Δ. Η Διεύθυνση	50-52
Ε. Ο Έλεγχος	52-53

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

<u>Προγραμματισμός δράσης και επιτυχής διαχείριση μιας ΜΜΕ</u>	54
α. Εγκαιρη δραστηριοποίηση	55
β. Μακροχρόνια αποτελέσματα	55
γ. Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχ/ση διαθέτει	55
δ. Βελτίωση της λειτουργίας της επιχ/σης	55

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

<u>Κύκλος ζωής μιας ΜΜΕ:</u>	56
Α. Την καμπύλη των ιδεών	56-57
Β. Κύκλος ζωής της Επιχ/σης	57-60
Γ. Καμπύλη Καταναλωτών	60-67

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

<u>Προμήθεια Πρώτων Υλών και Ελεγχος Αποθεμάτων:</u>	68
Α. Προμήθεια Πρώτων Υλών	68-70
Β. Διαχείριση αποθεμάτων πρώτων υλών	70-71
Γ. Οικονομικό μέγεθος παραγγελίας	71-72

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

<u>Οργάνωση παραγωγής - πωλήσεων:</u>	
---------------------------------------	--

	Σελ.
A. Προγραμματισμός της παραγωγής	73
B. Διαδικασία κατάρτισης του προγράμματος παραγωγής	73-77
Γ. Προγραμματισμός πωλήσεων	77-78
α. Ανάλυση κατά προϊόν και κατηγορία προϊόντων	78
β. Ανάλυση κατά περιοχές	78
γ. Ανάλυση κατά κατηγορία καταναλωτών	78-79
δ. Χρονική ανάλυση των πωλήσεων	79-80

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

<u>Ανταγωνιστικότητα και Μάρκετινγκ στις Μικρ.Επιχ/σεις:</u>	81-82
A. Μάρκετινγκ δεν είναι μόνο να πουλάς	82-83
B. Γνωριμία με τον πελάτη και τις ανάγκες του	83-84
Γ. Σε τι τιμή θα πουληθεί το προϊόν	84-87
Δ. Η προώθηση των πωλήσεων	88
1. Διαφήμιση	88
2. Δίκτυα διανομής	88
3. Λοιπά μέσα προώθησης πωλήσεων	89
4. Πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων	89-90

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

<u>Χρηματοοικονομικό πρόγραμμα</u>	91-92
1. Ταμειακό πρόγραμμα	92-93
2. Κατάρτιση ταμειακού προγράμματος	93-96
3. Πηγές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων και μόνιμο κεφάλαιο κίνησης	96-100
4. Προυπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων	101

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

<u>Το MANAGEMENT των μικρομεσαίων επιχ/σεων</u>	102-103
---	---------

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

Οι ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην Κοινωνία:

- Προσδιορισμός της κοινωνικής ευθύνης της Επιχ/σης	103-105
- Περιεχόμενο της κοινωνικής ευθύνης της επιχ/σης	105-106
- Εσωτερικές -Εξωτερικές κοινωνικές ευθύνες της Επιχ/σης	106

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ

<u>Το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό της μικρομεσαίας επιχει- ρησης:</u>	107
---	-----



- Η εργασία και τα κίνητρα των εργαζομένων 107-108
- Οι εργασιακές σχέσεις και η σημασία τους 108-110
- Κίνητρα Εργασίας -Συμπεράσματα 110-111
- Ο ρόλος της εργασίας στην διαμόρφωση της  
προσωπικότητας του ατόμου και της κοινωνικής  
του υπόστασης 112-113
- Δημιουργία νέων θέσεων για εργασία 113

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

##### Σχέσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του κράτους

- Η Επιχείρηση απέναντι στο Κράτος 114-116

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ

##### Σχέσεις Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και Οικονομίας

- Η συμβολή και ο ρόλος των ΜΜΕ στην Οικονομία 117-119
- Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην  
Παραγωγή 119-120

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ

- Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε θέματα  
επαγγελματικής εκπαίδευσης και οι σχέσεις τους  
με την Τεχνολογία

	Σελ.
- Ο ρόλος των ΜΜΕ σε θέματα επαγγελματικής εμπαίδευσης	121
- Οι σχέσεις της Επιχείρησης καί της Τεχνολογίας	121-122
- Θετικά στοιχεία της Τεχνολογίας	123-124
- Αρνητικά στοιχεία της Τεχνολογίας	124-125
- Επιχείρηση καί Τεχνολογία	125-128
- Σχέση Τεχνολογίας καί ανθρώπου	128-131

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ

<u>Η Επιχείρηση απέναντι στο φυσικό Περιβάλλον- Ο ρόλος των ΜΜΕ για την προστασία του περιβάλλοντος:</u>	132-134
--	---------

- Ο ρόλος των ΜΜΕ στην προστασία του περιβάλ- λοντος	134-135
- Ο Πολιτικός καί κοινωνικός ρόλος των ΜΜΕ	135-136
- Η σχέση της ΜΜΕ απέναντι στο Πολιτιστικό περιβάλλον	136-138

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΩΟ

<u>Προβλήματα των ΜΜΕ στην Ελλάδα</u>	139-144
- Λόγοι αποτυχίας των ΜΜΕ	145-146

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΝΑΤΟ

<u>Μέτρα καί προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων των ΜΜΕ:</u>	
---	--

Σελ.

- Τι πρέπει να κάνει το κράτος 147-151
- Τι μέτρα πρέπει να πάρει ο μικρομεσαίος  
επιχειρηματίας για τηνεπιχείρησή του 151-156

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ

### Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης των ΜΜΕ - Γενικές

Πληροφορίες για τα κοινοτικά Προγράμματα: 157-158

- Ενεργά Κοινοτικά Προγράμματα 159-161
- Αναλυτική Παρουσίαση Προγραμμάτων για ΜΜΕ 162
- α. Εξι Προτάσεις για Ενίσχυση των ΜΜΕ 162-163
- β, Πρωτοβουλία για ΜΜΕ 164-165
- γ. Ανασυγκροτηση φθίνουσων Περιοχών 165-166
  
- Ελληνική Πραγματικότητα 173-176

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία του τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την οικονομία. Η σπουδαιότητα του ρόλου των ΜΜΕ φαίνεται όχι μόνο από την στατική στιγμιαία εικόνα της οικονομίας που μπορεί να έχει κανείς σε μία συγκεκριμένη στιγμή, εξετάζοντας τα ποσοστά της παραγωγής και της απασχόλησης τα οποία προέρχονται από τις ΜΜΕ, καθώς επίσης σε πολλά επίπεδα και από την δυναμική εικόνα την οποία παρουσιάζει η οικονομία.

Καί αυτό γιατί οι ΜΜΕ διαδραματίζουν έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην δημιουργία θέσεων απασχόλησης, ιδιαίτερα στις εποχές κατά τις οποίες οι μεγάλες επιχειρήσεις μειώνουν το εργατικό τους δυναμικό.

Δεδομένου ότι είναι περισσότερο εκτεθειμένες στον ανταγωνισμό, αλλά συγχρόνως, και πιο ευέλικτες και ευπροσάρμοστες από τις μεγάλες εταιρείες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να βρίσκονται στο προσκήνιο της καινοτομίας.

Επιπλέον, ως συνέπεια του γεγονότος αυτού οι ΜΜΕ αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνισμού στις αγορές προσδίδοντάς τους ένα στοιχείο δυναμισμού και αποκτούν ρόλο κινητηρίου

δυνάμεις για τις διαρθρωτικές μεταβολές και την ανανέωση του συνόλου της οικονομίας διευκολύνοντας την μεταποίηση οικονομικών πόρων από τους παρακμάζοντες στους αναπτυσσόμενους τομείς.

Ετσι ενώ είναι γενικά παραδεκτή απ' όλους η ζωτική σημασία για την άσκηση μιας πολιτικής, η οποία θα προωθεί το επιχειρηματικό πνεύμα και θα ευνοεί την ανάπτυξη των ΜΜΕ, από την άλλη πλευρά, είναι επίσης παραδεκτό ότι σε ένα σύγχρονο κράτος οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν δυσανάλογα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες, οι οποίες έχουν εδραιώσει την θέση τους στην αγορά.

Αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία εξεύρεσης χρηματοδοτικών μέσων ρευστοποίησης των χρημάτων, εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς επίσης και στην χρησιμοποίηση του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού και από τις πρόσθετες επιβαρύνσεις τις οποίες επιβάλλουν οι κυβερνήσεις.

Η ανάλυση των διαφόρων προβλημάτων και των οικονομικών συνεπειών τους έδειξε την ανάγκη να συντονίσουν τα κράτη μέλη και συγκεκριμένα οι κυβερνήσεις αυτών τις ενέργειές τους για την επιβίωση των ΜΜΕ.

Παρακάτω θα εξετάσουμε αναλυτικότερα την δομή των Μ.Μ.Ε τα προβλήματά τους, τις λύσεις που απαιτούνται για αυτά και γενικότερα την σπουδαιότητα και την σημασία που αυτές έχουν για την χώρα μας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ρ Ω Τ Ο

Η Εξέλιξη της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας και Οικονομικής Σκέψης .

Ιστορική Αναδρομή.

Η αρχή της ζωής χάνεται στα βάθη των αιώνων. Από τα πρώτα βήματα της οικονομικής δραστηριότητας υφίσταται το πρόβλημα της εξασφάλισης των μέσων για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση της οικονομικής σκέψης και δραστηριότητας κατέχει η επιχείρηση.

Αρχικά, με την ανακάλυψη των μετάλλων, τη δημιουργία του χαλκού και του τροχού στηρίχτηκαν οι συναλλαγές και το εμπόριο θέτοντας τις βάσεις της βιοτεχνίας. Ακόμα οι έμποροι της Μεσοποταμίας στην αρχαιότητα, χρησιμοποιούσαν συμβόλαια και έκαναν διακανονισμούς για το ύψος της τιμής πώλησης - αγοράς των προϊόντων τους αποδεικνύοντας έτσι ότι από τότε υπήρχαν δραστηριότητες που στη σύγχρονη κοινωνία είναι θεμελιώδεις μιας επιχείρησης. Γνωστός εξάλλου είναι ο νόμος του Χαμουραμπί (2.000 π.Χ) που περιείχε 300 νόμους γύρω από την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στη Ρωμαϊκή εποχή αναπτύσσεται μία ιερόδρυθμη σχέση μεταξύ αριστοκρατών και επιχειρηματιών. Από τη μία μεριά οι αριστοκράτες δανείζονται από τους δεύτερους προκειμένου να ικα-

νοποιήσουν τις πολυτελείς ανάγκες τους και να διατηρήσουν την οικονομική τους επιφάνεια. Από την άλλη μεριά οι επιχειρηματίες εκβίαζαν τους αριστοκράτες με σκοπό να αναλάβουν κάποιο κυβερνητικό αξίωμα , καθώς και την κοπή νομισμάτων - κατασκευή δρόμων, υδραγωγείων, όπως και έγινε.

Στα χρόνια του Μεσαίωνα αναπτύχθηκε ο φεουδαρχισμός και οι έμποροι ανήκαν στην τάξη των ελευθέρων. Η επιχείρηση θεωρήθηκε ότι δημιουργείται πάνω στην απληστία που ήταν αμαρτία και οδηγούσε τον άνθρωπο προς τις υλικές απολαύσεις της ζωής. Η εξιλέωση της επιχείρησης ήταν δυνατή εφόσον πρόσφερε δώρα στην Εκκλησία. Αυτή η αντίληψη οδήγησε σε κλειστές συντεχνίες εμπόρων επιτηρούμενες από την Εκκλησία. Στο τέλος του Μεσαίωνα επέρχεται συρρίκνωση στα φεουδαρχικά εισοδήματα, προωθούνται νέες ιδέες για τις επιχειρήσεις και η Μεσόγειος εξελίχθηκε σε σπουδαίο κέντρο διακίνησης αγαθών αφού οι σταυροφορίες αποτέλεσαν σημαντικό οικονομικό έσοδο και χάρη σε αυτές ναυπηγήθηκαν πολλά πλοία.

Κατά τον 16ο και 17ο αιώνα στη Δυτική και Βόρεια Ευρώπη λαμβάνουν χώρα βαθιές οικονομικές μεταβολές και ακολουθεί η μετάβαση από τη φεουδαρχική στην κεφαλαιοκρατική οικονομία. Εκείνη την περίοδο και ειδικότερα τον 17ο αιώνα επεκράτησε ο μερκαντιλισμός που υποστήριζε ότι η κρατική μηχανή στήριζε τον πλούτο και κυρίως σ' αυτόν που προέρχεται από πολύτιμα μέταλλα. Έτσι τα κράτη αυτά αποφάσισαν να επεκτεί-

νουν τη δράση τους προς τα έξω για να έχουν μεγάλες ποσότητες πολύτιμων μετάλλων. Άμεση συνέπεια αυτού ήταν η ενίσχυση του εξωτερικού εμπορίου, η αύξηση των εξαγωγών και όλα αυτά βέβαια υπό την επίβλεψη του κράτους.

Ο 18ος αιώνας εγκαινιάζει μία περίοδο σκληρού εμπορικού ανταγωνισμού που "βουλιάζει" οικονομικά τις όποιες υπάρχουν μικρές βιοτεχνίες. Η υπερπαραγωγή ή υποπαραγωγή σε συνάρτηση με την κακή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών προμηγνύουν έντονη οικονομική κρίση. Στο τέλος του 18ου αιώνα οι βιοτεχνίες αναδιοργανώνονται, τη θέση των συντεχνιών καταλαμβάνουν νέες εταιρείες που κεφαλαιοκρατούνται.

Πιο συγκεκριμένα ο καπιταλισμός ξεκίνησε από τις απαιτήσεις μιας ανερχόμενης τάξης επιχειρηματιών για περισσότερη οικονομική ελευθερία και ατομική πρωτοβουλία που ικανοποιήθηκαν με την ελαχιστοποίηση του κρατικού παρεμβατισμού, την ανάπτυξη του εμπορίου και την είσοδο στην παραγωγική διαδικασία των νέων μηχανών.

Το κεφάλαιο είναι απαραίτητο για τον εφοδιασμό των εργοστασίων με μηχανολογικό εξοπλισμό και για επάνδρωσή τους με εξειδικευμένο προσωπικό. Κύριο χαρακτηριστικό του καπιταλισμού υπήρξε ο καταμερισμός - συστηματικοποίηση της εργασίας και η λογιστική - χρηματοοικονομική οργάνωση της ε-



πιχέρωσης.

Ετσι τον 19ο αιώνα παρατηρείται σταδιακή καταστροφή της μικρής επιχείρησης και κυριαρχία των εταιρειών. Οι συντεχνίες υπάρχουν σε περιορισμένο αριθμό ως τις αρχές του αιώνα μας και επιδέξιοι τεχνίτες πιστοί στις παραδόσεις ασκούν με μεράκι την τέχνη τους, που καθορίζει την μέρος της ταυτότητας του λαού μας.

Μετά το 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο οι βιομηχανίες αναπτύχθηκαν ραγδαία υποστηριζόμενες από το ξένο κεφάλαιο. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν σ'ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μέλλον γι' αυτές προμηνύεται ιδιαίτερα δύσκολο ύστερα μάλιστα και από το άνοιγμα της Ευρωπαϊκής Αγοράς μετά το 1992.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

Μικρομεσαία Επιχείρηση:

Ορισμός Μ.Μ.Ε

Δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι ορισμοί διαφέρουν τόσο μεταξύ των χωρών όσο και μεταξύ των διαφόρων οργανισμών που υπάρχουν και λειτουργούν μέσα σ' αυτές. Η διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι συνηθισμένη σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλά σε άλλες περιπτώσεις η διάκριση αυτή είναι αδύνατη. Η διαφορά αυτή είναι συχνά δικαιολογημένη, δεδομένου ότι εκφράζει πολύ διαφορετικές μεταξύ τους καταστάσεις και στόχους (για παράδειγμα ρυθμίσεων, επιλεξιμότητα για χρηματοδότηση, ο καθορισμός του στόχου των εκστρατειών ενημέρωσης)

Αυτή η ποικιλομορφία των ορισμών προέρχεται από τις διαφορετικές πολιτικές τις οποίες εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τις ΜΜΕ, όπως είναι οι πολιτικές που αφορούν την παροχή χρηματοδότησης από την Ε.Τ.Ε. και τα διαρθρωτικά ταμεία, την ενημέρωση και τον ανταγωνισμό.

Ετσι, με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι πολυσυζητημένη

από οικονομική - πολιτική - κοινωνική σκοπιά, γεγονός που καθιστά αδύνατο ένα σαφή, συγκεκριμένο και ενιαίο ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στον ελληνικό χώρο η μικρομεσαία επιχείρηση ταυτίζεται με τον όρο "επιχείρησης". Ειδικότερα, ως ΜΜΕ, θεωρούνται οι βιοτεχνικές επιχειρήσεις και κατά άλλο ορισμό οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου.

Με την ίδρυση του ΕΟΜΜΕΧ τα τελευταία χρόνια, ο όρος "Μικρομεσαία Επιχείρηση" άρχισε να διαμορφώνεται σαν ευδόκιμος όρος των χιλιάδων επιχειρήσεων που δρούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα.

Για τον ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης χρησιμοποιείται μία πληθώρα κριτηρίων, από τα οποία τα βασικότερα είναι τα εξής:

1. Η αξία του συνόλου του ενεργητικού.
2. Το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου,
3. Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (κύκλος εργασιών).
4. Ο αριθμός των εργαζομένων.

Το τελευταίο κριτήριο εφαρμόζεται ευρέως για το λόγο ότι δεν επηρεάζεται από τις πληθωριστικές πιέσεις, είναι πιο

συγκεκριμένο και ευδιάκριτο καθώς και περισσότερο συγκρίσιμο και μετρήσιμο.

Όσον αφορά την Ελλάδα μικρομεσαίες θεωρούνται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα. Το μέτρο αυτό δεν είναι απόλυτο, επιλέγεται όμως για λόγους αναλύσεως επειδή στη χώρα μας οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά με τα διεθνή μεγέθη αρκετά μικρές.

Κριτήρια Μ.Μ.Ε

A. Ποσοτικά κριτήρια:

1. Αριθμός απασχολουμένων:

Στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, δεν υπάρχουν διοικητικοί ή νομικοί κανόνες που θα επέτρεπαν σε μία επιχείρηση να κατατάσσεται στηνκατηγορία των ΜΜΕ, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων. Γενικά υπερλαχύει η άποψη ότι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 εργαζομένους, εντάσσονται στις μικρές επιχειρήσεις, ενώ επιχειρήσεις που απασχολούν από 100 μέχρι 500 εργαζόμενους εντάσσονται στις μεσαίες επιχειρήσεις. Σ' αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των διαφόρων κλάδων δραστηριότητας είναι εξίσου σημαντικά. Για το λόγο αυτό, σε μία μελέτη που διενήργησε η επιτροπή των ευρωπαϊκών κοινοτήτων πριν μερικά χρόνια βασίστηκε για το θέμα του ορισμού των ΜΜΕ, στηνκαμπύλη κατανομής των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα οι διατυπώσεις της επιτροπής ήταν οι εξής:

Ως μικρές επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται εκείνες που συγκεντρώνουν το ένα τρίτο των εργαζομένων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου ή του συνόλου της οικονομίας.

Ως μεσαίες επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι αμέσως μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχόλησης, με αποτέλεσμα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μαζί να αντιπροσωπεύουν το 50% των εργαζομένων στον κλάδο ή στο σύνολο της οικονομίας, ανάλογα με το αν οριοθετούμε σε κλαδικό ή σε γενικό ορισμό.

Όμως γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η διάκριση δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική και αντιπροσωπευτική. Έτσι για παράδειγμα, υπάρχουν ορισμένοι κλάδοι στους οποίους η μεγαλύτερη από τις επιχειρήσεις δεν απασχολεί περισσότερους από 100 εργαζομένους, με άμεση συνέπεια ένας ορισμός που θα αναφερόταν στο σύνολο της οικονομίας, να βρισκόταν σε πλήρη αντίθεση με τον αντίστοιχο ορισμό του κλάδου. Επομένως εμφανίζεται όλο και πιο απαραίτητο να προσανατολιστούμε σε ένα σύστημα μεταβλητών ορισμών με έντονο τον κλαδικό και τον ποιοτικό χαρακτήρα.

## 2. Κύκλος εργασιών (ετήσιο ύψος των πωλήσεων).

Ο κύκλος εργασιών αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κριτήρια προσδιορισμού των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Και εδώ όμως είναι δυσδιάκριτα τα όρια για το ποσό του

κύκλου εργασιών πάνω από το οποίο μία επιχείρηση θα χαρακτηρίζεται ως μεγάλη.

Στις Η.Π.Α. το όριο για το χαρακτηρισμό της μικρής επιχείρησης (SMALL BUSINESS) κυμαίνεται μεταξύ 1 και 5 εκατομμύρια δολλάρια πωλήσεις ετησίως, ανάλογα με τον τύπο δραστηριότητάς τους. Σε αντίθεση, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα δεν έχει καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως μικρής ή μεσαίας με κριτήρια το ετήσιο ύψος των πωλήσεων.

### 3. Κεφάλαιο:

Το ύψος των κεφαλαίων, που επενδύονται σε μία επιχείρηση εξαρτάται ουσιαστικά από τη δραστηριότητα της επιχειρήσεως και γι αυτό το λόγο είναι φυσικό να παρατηρούνται σημαντικές διαφορές από τη μία επιχείρηση στην άλλη, ιδίως όταν πρόκειται για μεσαίες επιχειρήσεις (π.χ. Ανώνυμες Εταιρίες) οι διαφορές που παρατηρούνται είναι ακόμα πιο έντονες. Αυτό είναι που μας επιτρέπει να προσφεύγουμε, εάν τα άλλα κριτήρια δε βοηθούν για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων στο ύψος του επενδεδυμένου κεφαλαίου.

## B. Ποιοτικά κριτήρια:

Μία άλλη σπουδαία κατηγορία κριτηρίων για τον καθορισμό του τύπου των επιχειρήσεων, είναι τα ποιοτικά κριτήρια τα οποία είναι εξ ίσου σημαντικά με τα ποσοτικά για την ταξινόμηση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Αυτά π.χ. μπορεί να είναι κριτήρια που αναφέρονται στην οργάνωση της επιχείρησης, στον τρόπο χρηματοδότησής της, στο μερίδιο της αγοράς που διαθέτει.

Τα παρακάτω στοιχεία αποτελούν ποιοτικά κριτήρια των ΜΜΕ

1. Ανεξάρτητη Διεύθυνση. Κανένας παράγοντας δεν επηρεάζει τις αποφάσεις του διοικητή και διαχειριστή της επιχείρησης, ο οποίος είναι ο μόνος αρμόδιος για τη λήψη κάθε απόφασης. Ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι παράλληλα και ο ιδιοκτήτης της. Ακόμα και αν ο ιδιοκτήτης δεν είναι κάτοχος ολόκληρου του κεφαλαίου, παρά μόνο ένα μέρος αυτού, το υπόλοιπο κεφάλαιο σε άλλα μέλη της οικογένειάς του ή σε άτομα του στενού συγγενικού και φιλικού περιβάλλοντός του. Έτσι δικαιολογείται και το γεγονός ότι στην Ελλάδα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται ως και οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, ο επικεφαλής της επιχείρησης, ασκεί άμεση και προσωπική εποπτεία στη γενική λειτουργία της επιχείρησης, ακόμα όμως και στις λεπτομέρειες της είναι σε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους εργαζομένους, τους πέλα-



τες καί τους προμηθευτές της.

Ειδικότερα, σε περιπτώσεις βιοτεχνικής δραστηριότητας μπορεί να ασχολείται μόνος του ή καί με τους βοηθούς του, στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης.

Το Διοικητικό της προσωπικό είναι εξειδικευμένο σε πολύ μικρό βαθμό. Παρ' όλα αυτά είναι εφικτό διάφορες προσπάθειες βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης να καταλήξουν σε διάκριση της λειτουργίας της παραγωγής, από εκείνη της διάθεσης (πώλησης), αν καί ο υπεύθυνος της επιχείρησης παραμένει ο αποκλειστικός συντονιστής των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

2. Περιορισμένη δυνατότητα για χρηματοδότηση από την κεφαλαιαγορά.

3. Στενή οικονομική εξάρτηση από τις τοπικές αγορές χωρίς μεγάλες δυνατότητες επέκτασης σε πανελλαδικές ή διεθνείς αγορές.

4. Μικρή διαπραγματευτική δύναμη όσον αφορά τις προμήθειες καί τις πωλήσεις. Αυτό το τελευταίο στοιχείο προβληματίζει ιδιαίτερα τις ΜΜΕ αφού έχει άμεση σχέση με το κόστος των παραγόμενων προϊόντων καί με τη γενικότερη τιμολογιακή πολιτική της ΜΜΕ. Είναι φανερό ότι από τον τρόπο με τον ο-

ποίο ο ιδιοκτήτης - διαχειριστής της επιχείρησης χειρίζεται τις σχέσεις του με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, εξαρτάται η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

5. Τέλος, οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό προσαρμοστικότητας, με άμεση συνέπεια να είναι πραγματοποιήσιμη η ικανοποίηση ειδικών παραγγελιών μεμονωμένων πελατών ή επιχειρήσεων, που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν εξειδικευμένες ανάγκες τους, αγοράζοντας από παραγωγούς που απασχολούνται με μαζική παραγωγή και μακροχρόνιο προγραμματισμό.

#### Γ. Κριτήρια Μεγέθους:

##### 1. Μεγέθη φυσικά ή τεχνικά:

Για τις αγροτικές καλλιέργειες με τις οποίες ασχολείται μία γεωργική επιχείρηση, η συνολική στρεμματική έκταση αποτελεί κριτήριο με βάση το οποίο σχηματίζεται μία αρκετά ευκρινής εικόνα όσον αφορά το μέγεθός της, χωρίς όμως να αποτελεί μοναδικό κριτήριο για όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

##### 2. Το σύνολο του απασχολούμενου κεφαλαίου:

Ως κριτήριο μεγέθους μπορεί να θεωρηθεί και η συνολική α-

ξία της περιουσίας της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο Ενεργητικό του Ισολογισμού της.

3. Το μέγεθος του κύκλου εργασιών:

Ο όγκος των πωλήσεων χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις ως κριτήριο μεγέθους και από την νομοθεσία. Η ένταξη π.χ. των επιχειρήσεων στις κατηγορίες τήρησης βιβλίων και στοιχείων του Κώδικα βιβλίων και στοιχείων (Κ.Β.Σ) , γίνεται σε συσχετισμό με το ύψος του ετήσιου κύκλου εργασιών.

4. Ο όγκος της παραγωγής:

Το σύνολο των παραγόμενων μονάδων προϊόντων ή υπηρεσιών λειτουργεί ως συμπληρωματικό κριτήριο για τον προσδιορισμό του μεγέθους της επιχείρησης.

5. Ο αριθμός των μονάδων δραστηριότητας, όπως είναι πχ ο αριθμός των μεταφορικών μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.

Διαφορές ΜΜΕ και Μεγάλων Επιχειρήσεων.

Η αλματώδης πρόοδος των επιστημών και της τεχνολογίας, η ανάγκη για επικράτηση στην αγορά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τέλος η γενική οικονομική πρόοδος και η δυνατότητα συγκέντρωσης και διοχέτευσης στην παραγωγική διαδικασία τεράστιων κεφαλαίων, οδήγησε στη δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών. Εξ αιτίας του φαινομένου αυτού είναι χρήσιμο να εντοπιστούν και να τονισθούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων που τονίζουν τη διαφορά τους από τις ΜΜΕ.

1. Δυνατότητα χρησιμοποίησης εξοπλισμού υψηλής τεχνολογικής στάθμης: Η επένδυση τεράστιων χρηματικών κεφαλαίων για την προμήθεια εξοπλισμού (μηχανήματα κ.τλ) και συστημάτων παραγωγής σύγχρονης τεχνολογίας, μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο από μία μεγάλη επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας της ανθρώπινης εργασίας και των υλικών μέσων, την μείωση του κόστους παραγωγής με την παράλληλη διεύρυνση των περιθωρίων κέρδους, την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και την ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στο πεδίο της δραστηριότητάς της.

2. Δυνατότητα υιοθέτησης και εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής: Η μεγάλη επιχείρηση επιτυγχάνει αύξηση της παρα-

γωγικότητας με την εφαρμογή σύγχρονης παραγωγής. Σε αντίθεση με τη μικρή επιχείρηση που δε διαθέτει τέτοια δυνατότητα αφού απαιτούνται για το σκοπό αυτό μεγάλα ποσά κεφαλαίων για την προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού και την πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού στις σύγχρονες μεθόδους ή την επιμόρφωση του ήδη υπάρχοντος.

### 3. Δυνατότητα διάθεσης κεφαλαίων για επιστημονική έρευνα

Η μεγάλη επιχείρηση διαθέτει σοβαρά ποσά για επιστημονικές και εργαστηριακές έρευνες. Όμως σ' όλη αυτή τη διαδικασία συμπεριλαμβάνονται έξοδα για την απόκτηση και συντήρηση του εργαστηριακού εξοπλισμού, τις αμοιβές του ερευνητικού προσωπικού, την προμήθεια των απαιτούμενων αναλώσιμων και λοιπών υλικών κ.α. στα οποία είναι αδύνατο να ανταπεξέλθει μία μικρή επιχείρηση. Εξ άλλου η επιστημονική έρευνα δε συνεπάγεται απαραίτητα και επιτυχία. Έτσι, η οικονομική ζημία που μπορεί να προκύψει από την αποτυχία ενός ερευνητικού προγράμματος μπορεί να αντιμετωπισθεί από μία μεγάλη επιχείρηση όχι όμως και από μία μικρή.

### 4. Δυνατότητα καταμερισμού της εργασίας: Ο καταμερισμός της εργασίας είναι μία από τις βασικότερες αρχές οργάνωσης

της σύγχρονης επιχείρησης και συνίσταται στην τμηματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον καταμερισμό της εργασίας επιτυγχάνεται εξειδίκευση των ατόμων και κατακόρυφη αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος.

Από τηνάλλη μεριά τα άτομα που απασχολούνται στις μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάθετη παραγωγή, αφού αναλαμβάνουν μία εργασία από την αρχή ως το τέλος, εκτελώντας πολλές φορές περισσότερες της μία εργασίες, που διαφέρουν μεταξύ τους.

5. Δυνατότητα προμήθειας υλικών: Οι μεγάλες επιχειρήσεις προμηθεύονται τα διάφορα υλικά μέσα (εμπορεύματα, πρώτες και βοηθητικές ύλες, υλικά ουσκευασίας, αναλώσιμα υλικά, ανταλλακτικά παγίων στοιχείων κ.λ.π) σε μεγάλες ποσότητες, γεγονός που ενισχύει τη διαπραγματευτική τους θέση απέναντι στον προμηθευτή.

Ο προμηθευτής, προτιμάει να πωλεί σε μεγάλες επιχειρήσεις μεγάλες ποσότητες, ακόμα και αν είναι υποχρεωμένος να δέχεται χαμηλές τιμές, να παρέχει πιστώσεις και να επιβαρύνεται με δαπάνες ασφάλειας και μεταφοράς, παρά να προμηθεύει σε πολλούς μικρούς πελάτες, αφού αυξάνει το κόστος λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων του προμηθευτή.

Επίσης στην περίπτωση που ο πωλητής δραστηριοποιείται

πρός την εκπλήρωση παραγγελιών μεγάλης επιχείρησης, τότε οι παραγγελίες εκτελούνται ομαλότερα και πιο οργανωμένα, αφού έχουν κανονισθεί και προγραμματισθεί αρκετό χρονικό διάστημα πριν, με συγκεκριμένο χρόνο παράδοσης. Η μικρή επιχείρηση διαπραγματεύεται τις παραγγελίες της απρογραμματίστα μία και συνήθως δε διαθέτει τμήμα οργάνωσης και διοίκησης, με δυσμενείς συνέπειες για τον προμηθευτή όπως η αύξηση του κόστους παραγωγής και η συμπίεση των περιθωρίων κέρδους.

6. Αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα: Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αυξημένη δυνατότητα δανεισμού σε σύγκριση με τις μικρές. Αναφορικά με την πιστοληπτική ικανότητα, η φήμη και η οικονομική επιφάνεια των μεγάλων επιχειρήσεων, αποτελούν κριτήριο αξιοπιστίας. Επίσης οι δυνατότητες διασυνδέσεων και επαφών που διαθέτει με τους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες του χώρου μέσα στα όρια του οποίου λειτουργεί, ενισχύουν τη θέση τους.

Τα πιστωτικά ιδρύματα χρηματοδοτούν τις μεγάλες επιχειρήσεις παρά τις μικρές με ευνοϊκότερους όρους, κάτω από καθεστώς ελεύθερης διαπραγμάτευσης των όρων χρηματοδότησης. Αυτό συμβαίνει κατά πρώτο λόγο γιατί η μεγάλη επιχείρηση έχει μεγαλύτερη φερεγγυότητα και αξιοπιστία από τη μικρή και κατά δεύτερο λόγο γιατί η χορήγηση ενός μεγάλου ποσού σε μία

μεγάλη επιχείρηση έχει μικρότερο κόστος, από το αν το ίδιο ποσό ήταν κατανεμημένο μεταξύ περισσότερων μικρών επιχειρήσεων.

7. Δυνατότητα διενέργειας επιστημονικού MARKETING: Η μεγάλη επιχείρηση είναι σε θέση να διενεργήσει έρευνα αγοράς πριν ακόμη διαθέσει τα προϊόντα της στη συγκεκριμένη αγορά. Με αυτό τον τρόπο σταθμίζει τη ζήτηση των προϊόντων της και ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες απόρριψής τους από τους καταναλωτές. Ακόμα όμως και σε αγορές όπου δεν υπάρχει αυξημένη ζήτηση, η μεγάλη επιχείρηση χρησιμοποιώντας κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και κατάλληλα μέσα, δύναται να προκαλέσει σημαντική διεύρυνση της ζήτησης. Η μικρή επιχείρηση στερούμενη όλων αυτών των δυνατοτήτων, κινείται αναγκαστικά μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας για την πορεία των προϊόντων της και το μερίδιο της αγοράς που θα καταφέρει να αποκτήσει ή να συντηρήσει.



### Πλεονεκτήματα ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Η μικρή επιχείρηση εμφανίζει εύκολη διαχείριση της περιουσίας, καθώς και άμεση εποπτεία του προσωπικού της. Λόγω του μικρού αριθμού των απασχολούμενων, ο επιχειρηματίας δύναται να ασκεί προσωπική επιτήρηση της εργασίας, να δέχεται ενστάσεις, παρατηρήσεις και προτάσεις, έτσι ώστε να παρέχει άμεσα οδηγίες και να προτείνει λύσεις.

2. Η μικρή επιχείρηση προσαρμόζεται με ταχύτητα και ευκολία στις μεταβολές του επιχειρησιακού - κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, με άμεση συνέπεια να επιβιώνει καλύτερα.

3. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιβαρύνονται με ελαφρότερα φορολογικά βάρη απ'ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, αφού το Κράτος λαμβάνει σοβαρά υπ'όψη του την προσωπική προσπάθεια και το μόχθο του μικρομεσαίου επιχειρηματία. Εξ άλλου το μοναδικό εισόδημά του προέρχεται από τα κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση που είναι και η ανταμοιβή του κόπου του.

4. Η αδιάκοπη αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δίνει το ερέθισμα για υγιέστερο οικονομικό ανταγωνισμό, επειδή διαθέτουν αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ιδιαίτερη αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να τις κάνει ανταγωνιστικές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

5. Οι νέοι εκπαιδεύονται πάνω στις διάφορες ειδικότητες που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποκτώντας μ αυτό τον τρόπο την κατάλληλη εμπειρία.

6. Μειώνουν τις πιθανότητες μόλυνσης και καταστροφής του περιβάλλοντος λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής συμβάλλοντας παράλληλα στην εξοικονόμηση ενέργειας.

7. Συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας, επειδή η πλειοψηφία τους είναι εντάσεως εργασίας.

8. Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στις περιφέρειες των πόλεων, γιατί εγκαθίστανται και σε περιοχές όπου η βιομηχανική υποδομή είναι ελάχιστη.

9. Η ΜΜΕ δεν εφαρμόζει πάντα την αρχή μεγιστοποίησης του κέρδους. Ο βιοτέχνης ενδιαφέρεται να εξασφαλίσει ένα μικρό εισόδημα βιοπορισμού για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών της οικογένειάς του, πωλώντας έτσι με μικρό ή μετριασμένο κέρδος.

10. Παρουσιάζουν επιδόσεις σε καινοτομίες και εφευρέσεις που οφείλονται στην ανάγκη επιβίωσής τους και στο γεγονός ότι σε χώρες με μικρή διαφοροποίηση, οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ μπορούν να εκθέσουν προϊόντα τα οποία είναι νέα στη χώρα, αλλά ίσως όχι άγνωστα σε άλλες χώρες.

11. Αξιοποιούν τις πρώτες ύλες τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

12. Διατηρούν καλύτερες σχέσεις με τους καταναλωτές επειδή οι σχέσεις τους δεν είναι απρόσωπες και γνωρίζουν τις ανάγκες τους ικανοποιώντας αυτές σε υψηλό βαθμό.

13. Η ΜΜΕ παράγει προϊόντα με 'προσωπικότητα, γούστο, με έντονη έμφαση στη λεπτομέρεια και με χαραγμένο το προσωπικό στοιχείο του βιοτέχνη στο προϊόν.

Μειονεκτήματα ΜΜΕ

Ομως, εκτός από τα πλεονεκτήματα που ισχυροποιούν τη θέση τους, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν και αρκετά μειονεκτήματα που υποθάλλουν τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητά τους, όπως:

1. Έλλειψη και περιορισμένη διαθεσιμότητα επιτελών στελεχών με σημαντική έλλειψη διοικητικών και οργανωτικών ικανοτήτων με αποτέλεσμα την καθολική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα στα οποία είναι υποχρεωμένος να δώσει άμεσες λύσεις.

2. Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με αντίστοιχο υψηλό κόστος χωρίς να είναι πάντοτε αρίστης ποιότητας. Έτσι μπορεί να προσφέρει κακής ποιότητας προϊόντα με κίνδυνο να χάσει την πελατεία της και να καταστραφεί οικονομικά.

3. Όσον αφορά το χρηματοδοτικό ζήτημα οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μικρότερο ποσοστό βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στο σύνολο των ξένων κεφαλαίων απ'ότι οι μικρές, γεγονός που συνεπάγεται ότι οι ΜΜΕ έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν προβλήματα ρευστότητας μελλοντικά.

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

μεσαίων επιχειρήσεων με παράλληλη έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

5. Το κόστος απόκτησης σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού είναι απαγορευτικό για τη μικρή επιχείρηση υστερώντας έτσι στην εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας.

6. Ο καταμερισμός της εργασίας βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα μη μπορώντας η μικρή επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητα και κατ'επέκταση την αποδοτικότητά της.

7. Η μικρή επιχείρηση αδυνατεί να προβεί σε επιστημονική έρευνα πάνω στη δουλειά της.

8. Λόγω της μικρής παραγωγικής ικανότητάς της, η μικρή επιχείρηση δεν είναι σε θέση να καλύψει μεγάλες παραγγελίες χάνοντας κατ'αυτό τον τρόπο σημαντικούς πελάτες.

9. Η μικρή επιχείρηση εξαρτά τη ζωή και τη δράση της από τη ζωή και τη δράση του επιχειρηματία της, με αποτέλεσμα με το θάνατο του επιχειρηματία να επέρχεται και ο θάνατος της επιχείρησης. Ακόμη, σύμφωνα με στατιστικές μελέτες στον ελλαδικό χώρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν βιωσιμότητα μεγαλύτερη των πέντε ετών με αναπόφευκτη έτσι τη μεγάλη νηπιακή θνησιμότητα των επιχειρήσεων.

10. Τέλος, η μικρή επιχείρηση στερείται αξιολογού συστήματος οικονομικού λογισμού, όπως λ.χ. δεν έχει λογιστική οργάνωση, δεν έχει λογισμό κόστους έτσι ώστε να κοστο-

λογεί ρεαλιστικά τα προϊόντα της, δεν έχει τμήμα που να της παρέχονται στατιστικές μελέτες και πληροφορίες για την αγορά , για την πορεία των προϊόντων κ.τ.λ.

Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των ΜΜΕ.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

1. Ο μικρός προϋπολογισμός τους καθιστά αδύνατη τη πρόσληψη ικανού διοικητικού προσωπικού.
2. Μεγαλύτερη επίδραση στη λήψη αποφάσεων έχουν οι προσωπικές σχέσεις παρά η οργανωτική δομή της επιχείρησης.
3. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι συνήθως και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης με άμεση συνέπεια να συγχέεται η συμπεριφορά του επιχειρηματία με τους σκοπούς της επιχείρησης.
4. Το γεγονός ότι τα προϊόντα των ΜΜΕ δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά, οφείλεται περισσότερο στη δραστηριοποίηση του επιχειρηματία παρά στην ποιότητα και την τιμή των προϊόντων που και αυτά ασφαλώς είναι απόρροια της σκληρής δουλειάς του επιχειρηματία.
5. Παράγουν προϊόντα που δεν απαιτούν μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις και απευθύνονται σε αγοραστικό κοινό με χαμηλό εισόδημα.
6. Οι ΜΜΕ δεν έχουν την ευχέρεια λήψης τυποποιημένων επι-

χειρηματικών αποφάσεων που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των καθημερινών πρακτικών προβλημάτων.

7. Τέλος, απασχολούν σχεδόν κατά το ήμισυ το βιομηχανικό εργατικό δυναμικό της Ελλάδος.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά εμφανίζονται σε όλες τις λειτουργίες μιας μεσαίας επιχείρησης όπως τη διοίκηση, τη διάθεση, την παραγωγή, τον εφοδιασμό και τη χρηματοληπτική.

Όμως στις μικρές επιχειρήσεις, ο διαχωρισμός αυτός δεν υπάρχει από άποψη φορέων ατομικής ευθύνης, αλλά είναι απαραίτητος για τη μελέτη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των επιχειρήσεων σε συνάρτηση με τις λειτουργίες αυτές.



### 1. Διοίκηση:

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ΜΜΕ είναι η έλλειψη επιχειρηματικής εκπαίδευσής που αποτελεί κλειδί για την επιχειρηματική πρόοδο. Ο επιχειρηματίας είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την οργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησής του. Πολλές φορές όμως στερείται εκπαίδευσής με αποτέλεσμα να μην μπορεί να κατανοήσει προβλήματα κόστους, διάθεσης, εγκατάστασης, εφοδιασμού που εμφανίζονται καθημερινά. Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για τη σωστή εκπαίδευση των στελεχών που απαρτίζουν το αναγκαίο κεφάλαιο για μία οικονομία.

Ένα άλλο γνώρισμα των μικρών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη διακρίσεως εργασιών, εξουσιών και ευθυνών που είναι όμως απαραίτητη για την κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων για το ποιός είναι υπεύθυνος για κάθε τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης. Έτσι μπορεί να προκύψει θέμα συνέχισης της επιχείρησης μετά την αποχώρηση του επικεφαλής αυτής.

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγάλη ευκαμψία στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα μάλιστα αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από σωστά καταρτιζομένους διευθυντές τότε η μικρομεσαία επιχείρηση καταφέρνει να γίνει βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Όμως για να είναι υγιής η διοίκηση των επιχειρήσεων, πα-

ράλληλα μ' όλα τα παραπάνω πρέπει η εκάστοτε Κυβέρνηση να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις μέσα στο οποίο οι διευθύνοντες θα μπορέσουν να επιτύχουν τον επιχειρηματικό τους στόχο.

## 2. Διάθεση:

Οι μικρές επιχειρήσεις λόγω των μικρών οικονομικών δυνατοτήτων τους αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην πώληση των προϊόντων τους, στη διαφήμισή τους, στην οργάνωση εκθέσεων, στα κανάλια διανομής και γενικότερα στον τρόπο προώθησης των προϊόντων τους στην αγορά. Το πρόβλημα αυτό είναι εντονότερο στις υποαναπτυκτικές χώρες λόγω έλλειψης έργων υποδομής, μικρού κατά κεφαλή εισοδήματος και στενότητας της αγοράς. Παρ' όλα αυτά είναι δυνατόν η μικρή επιχείρηση να είναι κερδοφόρα εξ αιτίας της φύσεως της αγοράς και του προϊόντος.

## 3. Παραγωγή:

Το κυριότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της ΜΜΕ που εμφανίζεται σ' αυτή τη λειτουργία είναι η έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού με παράλληλη αδυναμία προσαρμογής στον

ταχύ ρυθμό των τεχνικών εξελίξεων. Οι διοικούντες την επιχείρηση δεν είναι σε θέση να κάνουν τις απαραίτητες τεχνικές προσαρμογές τόσο λόγω έλλειψης χρηματικών πόρων, όσο και λόγω της ανεπάρκειας των γνώσεών τους στο συγκεκριμένο ζήτημα. Έτσι η ΜΜΕ είναι αναγκασμένη να στραφεί στην κρατική βοήθεια ή σε επενδύσεις για την πλήρωση των κενών που παρουσιάζει. Όμως ο μικρός βαθμός καταμερισμού της εργασίας και η προσπάθεια αποφυγής μεγάλου κόστους σ' οποιαδήποτε επενδυτική και οργανωτική δραστηριότητα, συνεπάγεται τη μικρή απόδοση των παραγωγικών συντελεστών. Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στον μη εκσυγχρονισμό της επιχείρησης (όσον αφορά τις μεθόδους παραγωγής) και στην αποσταθεροποίηση της θέσης της στην αγορά.

#### 4. Εφοδιασμός:

Οι μικρές επιχειρήσεις προμηθεύονται τα υλικά τους σε μικρές ποσότητες και κατά αυτό τον τρόπο δεν πετυχαίνουν εκπτώσεις. Επιπλέον δεν υπάρχουν εργαστήρια ελέγχου της ποιότητας των υλικών διακυβέβοντας έτσι τη φήμη από την πώληση προϊόντων μη αρίστης ποιότητας.

#### 5. Χρηματοληπτική λειτουργία:

Η μικρή πιστοληπτική ικανότητα και η περιορισμένη πε-

ριουσία της ΜΜΕ στερούν απαραίτητους χρηματικούς πόρους για την κάλυψη των διαφόρων αναγκών της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα υψηλό κόστος δανεισμού, αφού στο επιτόκιο περιέχεται υψηλό ασφάλιστρο επειδή υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες η μικρομεσαία επιχείρηση να μην είναι σε θέση να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της.

Ομως περισσότερο δυσβάσταχτη είναι η χρηματοδότηση της ΜΜΕ στις υποανάπτυκτες χώρες, όπου υπάρχει περισσότερο οργανωμένη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη πίστη ή άνιση μεταχείριση των ΜΜΕ με τις μεγάλες και κερδοσκοπική αντιμετώπιση των πιστωτικών ιδρυμάτων, επιδρώντας κατ'αυτόν τον τρόπο ανασταλτικά στον εξυγχιονισμό των ΜΜΕ.

Αποτελεί κοινή πεποίθηση το γεγονός ότι οι ΜΜΕ συγκροτούν τον κυριότερο συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης των υποανάπτυκτων χωρών, γι αυτόν ακριβώς το λόγο είναι απαραίτητη η συμβολή του κράτους προς ενίσχυσή τους.

### Σπουδαιότητα ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σπουδαίο συνδυαστικό κρίκο στην αλυσίδα της οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής προόδου. Η σπουδαιότητα των ΜΜΕ εντοπίζεται στα παρακάτω σημεία:

1. Στον κοινωνικό -οικονομικό τους ρόλο. Περί στο ένα εκατομμύριο εργαζομένους ανέρχονται οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τα άτομα που απασχολούνται σ'αυτές συγκροτώντας κατ'αυτόν τον τρόπο την τρίτη σε μέγεθος παραγωγική τάξη της ελληνικής κοινωνίας ύστερα από τους αγρότες και το εργατοπαλληλικό προσωπικό. Επομένως οι ΜΜΕ συντελούν στη μείωση του αυξημένου ποσοστού ανεργίας στις μέρες μας.

2. Στην εκπαιδευτική τους πολιτική. Εξαιτίας του μικρού βαθμού καταμερισμού των εργασιών τους παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους ν'αποκτήσουν πείρα με την εξάσκηση του επαγγέλματος.

3. Στη συμβολή τους για τη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους, υποχρεώνοντας τις μεγάλες επιχειρήσεις να μη δημιουργούν μονοπώλια.

4. Στη συμβολή τους για αποκέντρωση. Οι ΜΜΕ είναι διάσπαρτες σ'ολόκληρη την επικράτεια παράγοντας αγαθά και υπηρεσίες

που απευθύνονται κυρίως στις τοπικές αγορές.

5. Στη δικαιότερη κατανομή του πλούτου αφού η δυνατότητα παραγωγής κατανέμεται ευρέως στους διάφορους τομείς του πληθυσμού.

6. Στην εμπειρική - τεχνική εξέλιξη λόγω των καινοτομιών που αναπτύσσουν οι ΜΜΕ.

7. Στη συμβολή τους στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος αφού οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται είναι μη ρυπογόνοι, καθώς και η προσαρμοστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας είναι άμεση και εύκολη.

8. Αποτελούν φυτώρια δημιουργίας επιχειρηματικών στελεχών σε εθνικό επίπεδο.

Στη σημερινή εποχή, ύστερα μάλιστα και από την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ΜΜΕ βρίσκονται στην πιο κρίσιμη φάση της εξελικτικής τους πορείας, αφού καθημερινά διαμορφώνονται καινούρια δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά εντοπίζονται στη διεθνοποίηση του κεφαλαίου και του εμπορίου, στην αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού που γίνεται ακόμα πιο αισθητή μετά τον περιορισμό των δασμολογικών φραγμών με το άνοιγμα των συνόρων και τέλος στα περιθώρια ανάπτυξης που παρέχουν οι νέες τεχνικές επικοινωνίας και μετα-

δοσης των πληροφοριών.

Μοναδική ελπίδα επιβίωσης της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η συμμετοχή της στο διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον διάφοροι συνασπισμοί μεταξύ τους, όπως κοινοπραξίες συμπράξεις είναι προς τη σωστή κατεύθυνση. Συμπερασματικά, πρέπει ν'αναφερθεί ότι οι ΜΜΕ για να κατορθώσουν να γίνουν πιο αποδοτικές από τους ανταγωνιστές τους απαιτείται να προσαρμόζεται στα νέα καταναλωτικά πρότυπα των εκάστοτε κοινωνιών.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Τ Ρ Ι Τ Ο

Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των ΜΜΕ

Ένα χαρακτηριστικό φαινόμενο των ΜΜΕ επιχειρήσεων αποτελεί η υψηλή συχνότητα ίδρυσης και η αντίστοιχα υψηλή συχνότητα εξαφάνισής τους. Ένα μόνο μέρος των μικρών επιχειρήσεων επιβιώνει ενώ ένα άλλο σημαντικό μέρος αποτυγχάνει και εξαφανίζεται μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα από τη στιγμή της ίδρυσης.

Οι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να συντελέσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία μια ΜΜΕ είναι πολλοί και διάφοροι. Οι πύδ βασικοί παράγοντες οι οποίοι ασκούν γενική επιρροή πάνω στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητάς της είναι οι παρακάτω:

A. Παράγοντες Επιτυχίας.

1. Η έφεση του ιδιοκτήτη για σκληρή εργασία.

Η προσωπική προσπάθεια και η αποτελεσματική συμβολή του επιχειρηματία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ευδοκίμηση της μικρής επιχείρησης. Ο μικρός έως μηδενικός βαθμός εξειδικευμένων στελεχών λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, δεν επιτρέπει παρά μόνο



την αποκλειστική δραστηριοποίηση του επιχειρηματία για την αντιμετώπιση ενός αρκετά διευρυμένου φάσματος καθηκόντων. Ο περιορισμός του ελεύθερου χρόνου και η εγκατάλειψη κάθε ε-ξεπαγγελματικής ενασχόλησης (αθλητικής, κοινωνικής), αποτε-λούν σαφή δείγματα αφοσίωσης του επιχειρηματία για επαγγελ-ματική επιτυχία και μετέπειτα κοινωνική καταξίωση.

## 2. Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης.

Η έφεση του επιχειρηματία για σκληρή δουλειά από μόνη της δεν μπορεί να καταστεί καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης, αλλά σε συνδυασμό με την ύπαρξη επαρκούς ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει, τότε η επιτυχία είναι εφικτή. Η μικρή επιχείρηση δε διαθέτει τις απαραίτητες μεθόδους, τα απαιτούμενα οικονομι-κά μέσα για να στρέψει το ενδιαφέρον των καταναλωτών προς τα δικά της προϊόντα. Άρα απαιτείται να στηρίζει τις προ-δοκίες της σε υπάρχουσα, ακόρεστη ζήτηση και όχι στην προ-σέλευση καταναλωτών οι οποίοι χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες άλλων ομοειδών επιχειρήσεων.

## 3. Η διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει στοιχειώδη στοι-χεία διοικητικής ικανότητας διαφορετικά, έστω και αν συν-

τρέχουν άλλοι ευνοϊκοί παράγοντες, η πιθανότητα επιτυχίας είναι περιορισμένη. Πρέπει να επιδείξει διορατικότητα στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης, ικανότητα στην αναζήτηση και εξασφάλιση των απαραίτητων χρηματικών κεφαλαίων και τη σωστή χρησιμοποίησή τους, στην επιλογή συνεργατών και την αποτελεσματική επίβλεψή τους, καθώς και στον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Χωρίς την διοικητική ικανότητα, δεν αποκλείεται η επιχείρηση να παρουσιάσει πρόσκαιρη επιτυχία, ιδιαίτερα όταν υπάρχει υπερβολικά αυξημένη ζήτηση των προϊόντων της, η οποία όμως με την πάροδο του χρόνου θα υποχωρήσει.

#### 4. Η τύχη.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η επιτυχία των μικρών επιχειρήσεων οφείλεται σε γεγονότα απρόβλεπτα, από τα οποία δημιουργούνται για την επιχείρηση ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες.

#### B. Παράγοντες Αποτυχίας.

##### 1. Η έλλειψη διοικητικής ικανότητας.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, διαίσθηση και ικανότητα πρόβλεψης, να είναι δηλαδή σε θέση να διαγνώσει την ύπαρξη και να σταθμίσει τη σοβαρότητα των ε-

πιχειρηματικών προβλημάτων. Απαιτείται να διαθέτει κοινωνική - επαγγελματική ωριμότητα, διαπραγματευτική ικανότητα απέναντι στους προμηθευτές, τους πελάτες, τα πιστωτικά ιδρύματα και γενικά απέναντι σε κάθε οργανισμό ή κάθε άτομο με το οποίο συναλλάσσεται. Τέλος, πρέπει να είναι ικανός χειριστής του ανθρωπίνου παράγοντα ώστε να προλαμβάνονται οι συγκρούσεις με το προσωπικό και να εξασφαλίζεται ικανοποιητική απόδοση της εργασίας.

## 2. Έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου:

Η επιχείρηση προσδιορίζει τους στόχους της πράγμα το οποίο όμως δε συνεπάγεται και την αυτόματη πραγματοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων πρέπει να συνδυάζεται με την παρακώλυση της διαδικασίας εφαρμογής, με την παράλληλη διόρθωση κάθε σφάλματος και κάθε παρέκκλισης από την προ-σχεδιασμένη πορεία της επιχείρησης. Η παρακώλυση όλων των δραστηριοτήτων και η διόρθωση των κακώς βαινόντων, στη μικρή επιχείρηση, είναι αρμοδιότητα του επιχειρηματία. Η έλλειψη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα, όπως λ.χ. η καθυστερημένη είσπραξη των απαιτήσεων, οι κλοπές υλικών και προϊόντων.

## 3. Η αδιαφορία.

Ορισμένα άτομα εισέρχονται στον επιχειρηματικό στίβο χωρίς προηγούμενη σοβαρή σκέψη και προσεκτική στάθμιση των συνεπειών της απόφασής τους, αλλά απλώς και μόνο επειδή προσελκύονται από την ιδέα του εύκολου (όπως οι ίδιοι πιστεύουν) κέρδους. Τα άτομα αυτά όμως απογοητεύονται όταν συνειδητοποιούν ότι η μικρή επιχείρηση προυποθέτει μόχθο και αιματηρή προσωπική προσπάθεια πριν απ' οτιδήποτε άλλο.

Με την παρέλευση του χρόνου, ο επιχειρηματίας που διακατέχεται από αυτή τη νοοτροπία υφίσταται ψυχική κυρίως κόπωση από τα παράπονα για κακή εξυπηρέτηση των πελατών και από τα λάθη του προσωπικού. Τα προβλήματα αυτά διογκώνονται με τον καιρό και οδηγούν τελικά σε αποτυχία.

#### 4. Έλλειψη επαρκών χρηματικών κεφαλαίων.

Ένας από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας των μικρών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη επαρκών χρηματικών μέσων και που παρουσιάζεται κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης, ιδίως όταν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρηματικού κεφαλαίου επενδύεται σε πάγια περιουσιακά στοιχεία με άμεση συνέπεια η επιχείρηση να αντιμετωπίζει προβλήματα στην προμήθεια των αναγκαίων εμπορεύσιμων αγαθών και στην αντιμετώπιση των τρεχουσών πληρωμών.

Ομως υπάρχουν και περιπτώσεις νεοσύστατων μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπου η εισροή επαρκούς χρήματος είναι δυνατή από τις πρώτες ημέρες λειτουργίας τους, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης αγαθών, οι οποίες δεν πωλούν συνήθως με πίστωση.

Για να μην τεθεί σε κίνδυνο η ταμειακή ρευστότητα, φρόνιμο είναι να ξεκινήσει η επιχείρηση τις εργασίες της έχοντας στη διάθεσή της ένα χρηματικό απόθεμα ασφαλείας, ικανό για την αντιμετώπιση των ταμειακών της αναγκών για ένα λογικό χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι εισπράξεις από πωλήσεις πρέπει να υποτεθούν ως μηδαμινές και τα κέρδη ως ανύπαρκτα.

Η προσφυγή της μικρής επιχείρησης στο δανειακό κεφάλαιο ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας της δεν είναι εύκολη. Η φήμη της στην αγορά είναι ανύπαρκτη και η φερεγγυότητα της άγνωστη και συνεπώς αμφισβητούμενη και ως εκ τούτου τα πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) είναι διστακτικά και απρόθυμα και διακινδυνεύουν τη χορήγηση δανείων.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

### Ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας.

#### Κριτήρια επιτυχίας του μικρομεσαίου επιχειρηματία.

Για να μπορέσει να θεωρηθεί επιτυχημένος ένας μικρομεσαίος επιχειρηματίας και γενικότερα η ίδια του η επιχείρηση, θα πρέπει να τηρεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις και κριτήρια μέσα στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα που αναφερόμαστε. Τα κριτήρια για τον επιτυχημένο μικρομεσαίο επιχειρηματία είναι:

#### A. Οικονομικά:

1. Το συνολικό κέρδος ή η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων,
2. Η φήμη και η εικόνα της μικρομεσαίας επιχείρησης μέσα στην αγορά.
3. Το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η ΜΜΕ , καθώς και οι ρυθμοί αύξησης των εργασιών της.
4. Η αμοιβή για την προσωπική εργασία του μικρομεσαίου επιχειρηματία. Αναφορικά με την προσωπική εργασία, πρέπει να τονισθεί ότι πολλοί Μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, προσπαθούν να αξιοποιήσουν την προσωπική τους εργασία και σε πολλές περιπτώσεις την εργασία των μελών της οικογένειάς τους.

5. Η ποιότητα των προϊόντων ή η παροχή των υπηρεσιών
6. Η παραγωγή νέων προϊόντων και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής.

**B. Κοινωνικά:**

1. Το κοινωνικό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση. Αν υπάρχει ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων, αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, αν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές κ.λ.π.
2. Το κοινωνικό κόστος. Δηλαδή ποιά είναι η προσφορά της ΜΜΕ στις κοινωνικές, καθώς και στις οικογενειακές ανάγκες ανάγκες του περιβάλλοντος.

**Ο ρόλος του επιχειρηματία στην ΜΜΕ**

Ο Μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι αναμφίβολα το πιο σημαντικό κομμάτι στην ΜΜΕ. Είναι ο άνθρωπος που δημιούργησε την ΜΜΕ, έβαλε τα απαραίτητα κεφάλαια και είναι εκείνος που ασκεί την διοίκηση της επιχείρησης έχοντας την αποκλειστική ευθύνη για την οποιαδήποτε εξέλιξή της.

Η σπουδαιότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματία για την επιχείρηση είναι προφανής αν κατανοήσουμε ότι αυτός είναι που πρέπει να κατανείμει τους πόρους της ΜΜΕ, όσο το δυνατό πιο παραγωγικά, να μεριμνήσει για το προσφερόμενο προϊόν ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες, καθώς επίσης και για όλες τις λει-

τουργίες της επιχείρησης. Όλα αυτά ο επιχειρηματίας μπορεί να τα επιτύχει μέσω του σωστού προγραμματισμού, οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης, ηγεσίας και ελέγχου.

Απαραίτητες γνώσεις που πρέπει να έχει ο μικρομεσαίος για να επιτύχει.

I. Γνώσεις των λειτουργιών της επιχείρησης.

Στην μικρομεσαία επιχείρηση ο ιδιοκτήτης δεν έχει την δυνατότητα να αναθέσει σε υφισταμένους του την διοίκηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Λόγω του μεγέθους αλλά και της μορφής της ΜΜΕ, ο επιχειρηματίας είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για να επιβλέπει και να παίρνει αποφάσεις για όλες τις λειτουργίες της. Έτσι ο επιχειρηματίας καλείται να έχει γνώσεις σε θέματα που αφορούν την χρηματοοικονομική λειτουργία της ΜΜΕ, σε θέματα παραγωγικής λειτουργίας, σε θέματα αγορών - πωλήσεων, θέματα λογιστικής κ.λ.π.

A. Μάρκετινγκ

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών πρέπει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να επιλέξει τα προϊόντα που θα παράγει η ΜΜΕ, καθώς και τις προδιαγραφές που θα έχουν τα συγκεκριμένα προϊόντα. Για να γίνει όμως αυτό πρέπει να γίνει έρευνα των αναγκών των καταναλωτών και γενικότερα της αγοράς σε συνδιασμό βέβαια με το



τι είναι σε θέση η ΜΜΕ να παράγει. Στην συνέχεια ο επιχειρηματίας πρέπει να καθορίσει την τιμή για το προϊόν του. Και για να μπορέσει να το κάνει αυτό θα πρέπει να γνωρίζει ποιά τιμή είναι σε θέση να πληρώσει ο καταναλωτής. Άλλη σημαντική λειτουργία του Μάρκετινγκ έχει να κάνει με την διανομή και την προώθηση του προϊόντος στην αγορά. Έτσι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει ποιο σύστημα διανομής τον συμφέρει περισσότερο και ποιοι είναι οι καλύτεροι και οι πιο σύγχρονοι τρόποι για την προώθηση των πωλήσεων. Σημαντική επίσης λειτουργία του Μάρκετινγκ είναι και η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει πάντοτε τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά που απευθύνεται, το μέγεθος της αγοράς που μπορεί να καλύψει το προϊόν του, τις όποιες μεταβολές συντελούνται στην αγορά με την είσοδο ή έξοδο διάφορων ανταγωνιστών της επιχείρησής του, τα προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά και προέρχονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις τα υποκατάστατα του προϊόντος που παράγει, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει η επιχείρησή του σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις ανταγωνιστικές, τον ολιγοπωλιακό ή μονοπωλιακό χαρακτήρα της αγοράς που απευθύνεται.

Η γνώση του μάρκετινγκ βοηθάει τον επιχειρηματία να έχει γνώσεις για την μεταφορά, την αποθήκευση και ταξινόμηση των προϊόντων, να συλλέγει πληροφορίες και να διαφημίζει καλύτερα το προϊόν του έτσι ώστε να μπορέσει να μεγα-

λώσει τις πωλήσεις του. Σημαντική επίσης είναι η προσφορά του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης.

Τέλος, με την βοήθεια του μάρκετινγκ ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα μπορέσει να αποκτήσει την διορατικότητα εκείνη για να προγραμματίσει σωστά το μέλλον της ΜΜΕ, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, την διανομή -προώθηση και όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες που περιλαμβάνει το μάρκετινγκ.

#### Β. Λογιστική

Είναι αποδεικτό ότι η συμβολή της λογιστικής επιστήμης στην διοίκηση της επιχείρησης είναι πάρα πολύ σημαντική. Ετσι γίνεται φανερό ότι για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία είναι απαραίτητες οι βασικές γνώσεις λογιστικής, γιατί έτσι θα μπορεί χρησιμοποιώντας τις λογιστικές πληροφορίες να ρυθμίζει καλύτερα την πολιτική της επιχείρησής του και να μπορεί να ελέγχει την καθημερινή της πορεία προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

#### Γ. Χρηματοδότηση.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες στην ΜΜΕ, που έχει άμεση σχέση με την επιβίωσή της, είναι η χρηματοδότηση. Ετσι παρουσιάζεται επιτακτική η ανάγκη για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία για να έχει τις κατάλληλες γνώσεις που αφο-

ρούν την χρηματοδότηση, οι οποίες είναι:

α). Να γνωρίζει τις πηγές και μορφές χρηματοδότησης (τραπεζικό σύστημα ίδια κεφάλαια , προμηθευτές κ.λ.π.).

β). Να είναι σε θέση να υπολογίζει το κόστος των δανείων που παίρνει, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων και την καθοριστική σχέση μεταξύ ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

γ). Να γνωρίζει την έννοια της ρευστότητας, πως διαμορφώνεται και πότε είναι πραγματικά αποτελεσματική.

δ). Να κατανοεί τις διαφορές και τις σχέσεις μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κεφαλαίων και φυσικά να γνωρίζει τι σημαίνει, πως διαμορφώνεται και γιατί χρειάζονται τα κεφάλαια κίνησης.

ε). Να μπορεί να κάνει αξιολόγηση των επενδύσεων που σκοπεύει να πραγματοποιήσει. Έτσι θα μπορεί να αξιολογήσει σωστά για να μπορέσει να αποφύγει μία αποτελεσματική επένδυση και να μην δαπανήσει άσκοπα μεγάλα κεφάλαια.

#### Δ. Λειτουργία Παραγωγής.

Για να μπορέσει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να αντιμετωπίσει την λειτουργία της παραγωγής και να επιλύσει τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται, θα πρέπει:

- Να έχει τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις της παραγωγικής λειτουργίας.

- Να έχει γνώσεις για την οργάνωση και διοίκηση της παραγωγής όπως για την ροή της παραγωγής, την διαχείριση των πρώτων υλών, την διάταξη των μηχανών κ.λ.π.

- Να κάνει σωστή διαχείριση των αποθεμάτων έτσι ώστε να μην δαπανά αρκετά χρήματα χωρίς λόγο, διατηρώντας αποθέματα πολύ περισσότερα από όσα χρειάζεται. Παράλληλα να φροντίζει για την επάρκεια των αποθεμάτων της ΜΜΕ, έτσι ώστε να μπορεί σε κάθε στιγμή να εξυπηρετήσει τους πελάτες της.

- Να γνωρίζει κάθε πότε χρειάζεται συντήρηση και επισκευή των μηχανών και να μην διατάζει να ανανεώσει τον μηνολογικό εξοπλισμό της ΜΜΕ, αν αυτό είναι απαραίτητο.

## II. Οι γνώσεις του μάνατζμεντ παράγοντας επιτυχίας για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία.

Για να μπορέσει ο επιχειρηματίας να ασκήσει σωστά όλες τις λειτουργίες της ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζει ότι το μάνατζμεντ είναι το "κλειδί" της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, γιατί μπορεί να αξιοποιεί όλους τους άλλους πόρους της επιχείρησης.

Με την έννοια Μάνατζμεντ αναφερόμαστε στην χρησιμοποίηση ανθρώπινων και φυσικών πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων, μέσα σε οργανισμούς προς ικανοποίηση των αναγκών του κοινού και με την εξασφάλιση υψηλού ηθικού και συναι-

σθήματος επιτευγμάτων για τους εργαζόμενους.

Για να χαρακτηριστεί μία ΜΜΕ επιτυχημένη, πρέπει να εφαρμόσει το σύγχρονο μάνατζμεντ που αφορά: στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο.

#### A. Ο Προγραμματισμός

Έργο του επιχειρηματία, ιδιοκτήτης της ΜΜΕ, είναι ο καθορισμός των στόχων που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τους υφισταμένους, των μέσων και των διαδικασιών για την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων. Η λειτουργία του προγραμματισμού κρίνεται απαραίτητη και σημαντική για την επιτυχία του μικρομεσαίου επιχειρηματία γιατί προσδιορίζει την χρησιμοποίηση των πόρων και του χρόνου, κάνει δυνατή την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, βοηθά στον εντοπισμό των όποιων εμποδίων για την πραγματοποίηση των στόχων και διευκολύνει τις όποιες αλλαγές απαιτούνται.

#### B. Οργάνωση.

Στην μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει ο επιχειρηματίας να έχει την ικανότητα να συντονίζει την προσπάθεια των εργαζομένων, τοποθετώντας αυτούς σε μία ομάδα η οποία θα ακολουθήσει τις οδηγίες του για να επιτύχει η ΜΜΕ τους στόχους που έχει θέσει. Δηλαδή θα πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος

στην κατάλληλη θέση.

Η οργάνωση μιας Μ.Μ.Ε. περιλαμβάνει , ειχώρηση καθηκόντων που σημαίνει ταυτόχρονα ανάλογη ανάθεση ευθύνης και μεταβίβαση εξουσίας. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να προσπαθήσει ώστε να γίνονται κατανοητά από τους εργαζομένους τα καθήκοντά τους και το πώς αυτά θα εκτελεσθούν καλύτερα. Γίνεται αντιληπτό ότι ο ασαφής ορισμός των καθηκόντων και η ελλειπής κατανόηση τους από τους εργαζομένους, έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της ΜΜΕ και μάλιστα είναι αρκετά δύσκολο να ελεγχθούν τα όποια αρνητικά αποτελέσματα και να αναζητηθούν τυχόν ευθύνες.

Εάν η αποτελεσματική οργανωτική δομή εφαρμοστεί σωστά τότε θα συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στην επιτυχία μιας ΜΜΕ. Υπάρχει όμως κάτι που πρέπει να προσέξει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας. Δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για μια "ωραία" οργανωτική δομή αλλά πρέπει να προσπαθεί για την σωστή και συνεχή εφαρμογή της, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες για την επιτυχία της επιχείρησής του.

#### Γ. Στελέχωση.

Η στελέχωση περιλαμβάνει την επάνδρωση " με το κατάλληλο προσωπικό των θέσεων που δημιουργούνται από την οργα-

νωτική δομή και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Καθιστά έτσι αναγκαίο τον προσδιορισμό των ανθρωπίνων ικανοτήτων που χρειάζονται για την συγκεκριμένη εργασία και περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων, τον καθορισμό των αμοιβών και την εκπαίδευση των υποψηφίων, αλλά και των ήδη υπαρχόντων παλαιών εργαζομένων για να μπορούν έτσι να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας που αναλύει τις εργασίες και προετοιμάζει περιγραφές εργασιών είναι καλός γνώστης των μεθόδων για την σωστή στελέχωση της ΜΜΕ. Παράλληλα ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να φροντίζει για την σωστή εκπαίδευση προσωπικού της επιχείρησής του. Και αυτό γιατί η εκπαίδευση του προσωπικού θα βοηθήσει στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, στα λιγότερα ατυχήματα, στην καλύτερη κατανόηση από τους εργαζόμενους των πολιτικών της εταιρείας, στην βελτίωση των παραγωμένων αγαθών και γενικότερα θα μπορέσει να συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία μιας ΜΜΕ.

#### Δ. Η Διεύθυνση.

Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει αρκετές δραστηριότητες, οι οποίες βοηθούν τους επιχειρηματικούς σκοπούς και συντελούν στην αποτελεσματικότητα της ΜΜΕ.

- Ηγεσία: Είναι η ικανότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματία να καθοδηγεί, να κατευθύνει τις πράξεις των εργαζομένων της επιχείρησης, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει την πρόθυμη συνεργασία τους στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ΜΜΕ.

- Υποκίνηση: Μία καλή ηγεσία συμβάλει σημαντικά στην υποκίνηση της καλύτερης εκτέλεσης της εργασίας από την μεριά των εργαζομένων. Η συμμετοχή τους στην υλοποίηση των στόχων της ΜΜΕ δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητά τους αλλά και από την θέλησή τους. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας οφείλει να δυναμώσει την θέληση αυτή των εργαζομένων, ποτέ όμως να μην γίνει αυτό με τρόπο αναγκαστικό. Για να εργασθούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιο παραγωγικά θα πρέπει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας να τους ανταμοίβει, ικανοποιώντας τις ανάγκες που έχουν. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει ότι η διατήρηση και η ενδυνάμωση της θέλησης εργαζομένων προσδιορίζεται από σημαντικούς παράγοντες όπως: η αναγνώριση των προσπαθειών τους, το ενδιαφέρον που έχει η εργασία, οι όποιες δυνατότητες εξέλιξης, η συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης του επιχειρηματία απέναντι τους, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν, οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, η ασφάλεια και η μονιμότητα της εργασίας, το αίσθημα ισοτιμίας και σεβασμού ανάμεσα στα μέλη της ΜΜΕ.



- Επικοινωνία: Η επικοινωνία που έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας με τους υπαλλήλους και το προσωπικό είναι απαραίτητο μέρος της διευθυντικής λειτουργίας και αναμφίβολα αποτελεί έναν παράγοντα σημαντικό για την επιτυχία της ΜΜΕ. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να προσπαθήσει να γίνεται πάντα κατανοητός στους υφισταμένους του. Η επικοινωνία στην ΜΜΕ έχει συνήθως προφορική μορφή και από αυτό το γεγονός, η αρχική κατανόηση του μηνύματος συνεπάγεται και άμεση δράση. Είναι το σημείο εκείνο που φαίνεται ότι το ηγετικό ύφος του επιχειρηματία θα γίνει αποδεκτό ή θα απορριφθεί από τους υπαλλήλους του.

#### Ε. Ο Έλεγχος.

Με την λειτουργία του ελεγχου ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας μετράει την απόδοση έναντι στόχων και σχεδίων, δείχνει που υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις, εντοπίζει τις αιτίες και θέτει σε λειτουργία τις ενέργειες εκείνες που θα διορθώσουν τις όποιες αποκλίσεις, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η εκπλήρωση των σχεδίων. Ο έλεγχος έτσι συνεπάγεται την εγκατάσταση προτύπων και τον υπολογισμό των λειτουργικών αποτελεσμάτων και ακολουθεί μία διορθωτική δράση όταν τα αποτελέσματα παρεκκλίνουν από τα καθορισμένα πρότυπα.

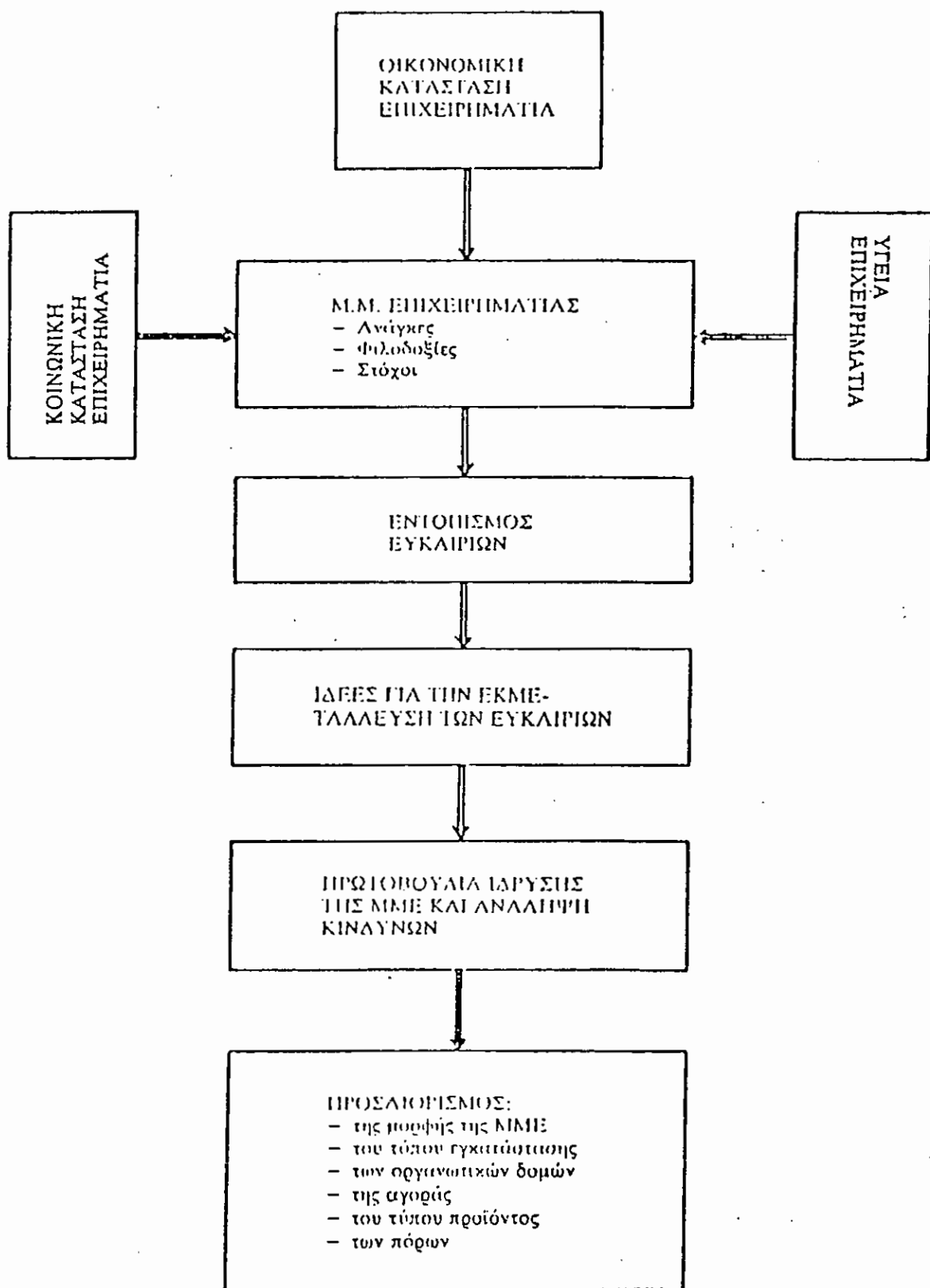
Πρέπει να τονιστεί ότι ο έλεγχος είναι αναγκαίος σε ό,τι

αφορά τις πωλήσεις, τα κέρδη, το κόστος της παραγωγής, της ποιότητας των προϊόντων, των εργασιακών σχέσεων, του ηθικού των εργαζομένων κλπ. Εάν ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας δεν ελέγχει τα αποτελέσματα των εργαζομένων και τα δικά του τότε ο προσδιορισμός του βαθμού υλοποίησης των στόχων, η αξιολόγηση των εργαζομένων, η αμοιβή τους και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητά τους δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν. Η λειτουργία του ελέγχου αφορά επίσης τον μικρομεσαίο επιχειρηματία από την άποψη ότι η ικανοποιητική λειτουργία του προϋποθέτει έναν ακριβή προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση και σωστή διεύθυνση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού.

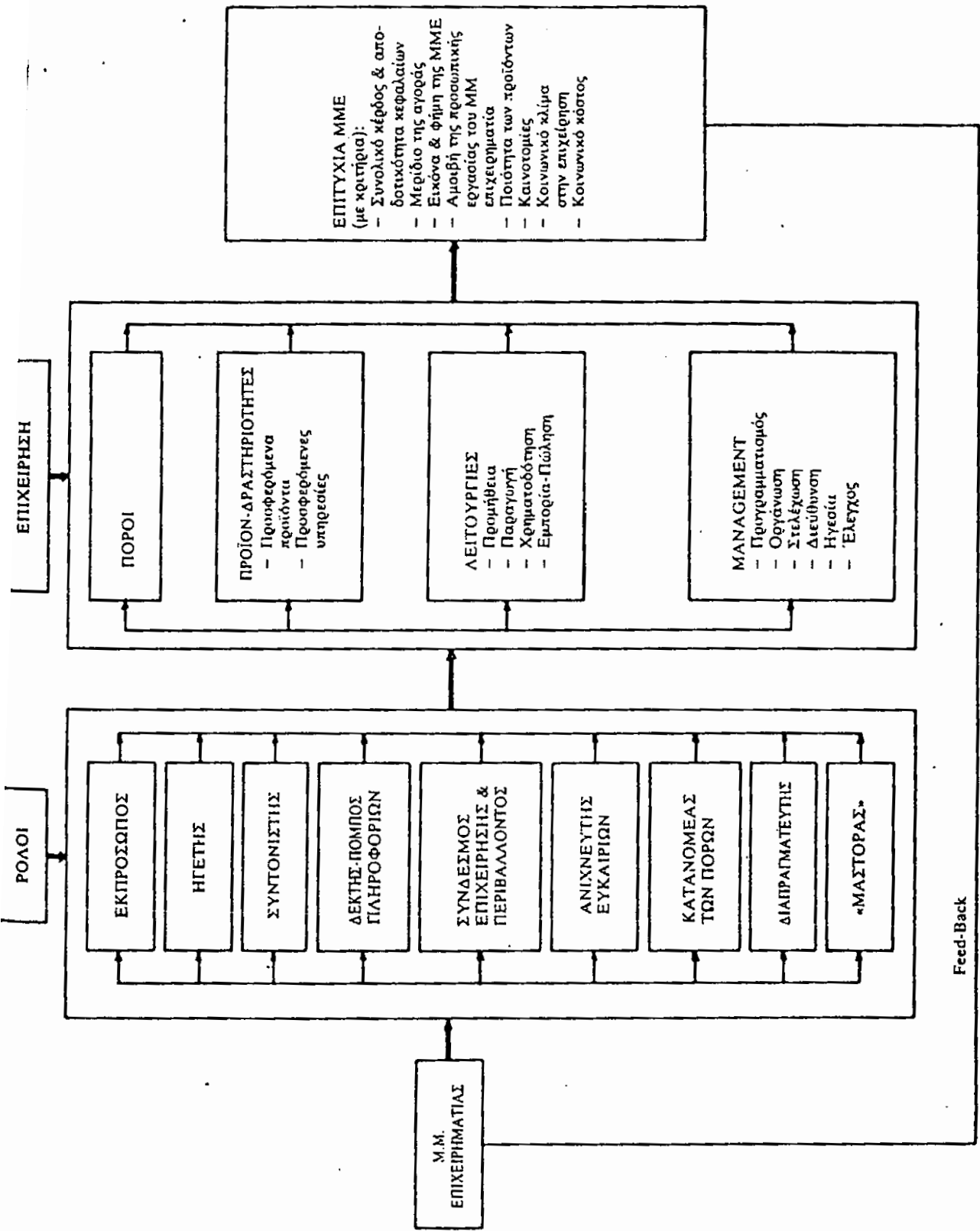
ΠΙΝΑΚΑΣ

Ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του ΜΜΕ επιχειρηματία.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ	ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΔΙΟΕΥΓΚΡΑΣΙΑΣ
1. Καλή κρίση	1. Ικανότητα ηγεσίας	16. Υγεία
2. Οργανωτική ικανότητα	2. Υπευθυνότητα	17. Ηθική
3. Δημιουργικότητα	3. Ικανότητα επικοινωνίας	18. Ακεραιότητα
4. Κριτική ικανότητα	4. Ικανότητα ανδρώ-πινων σχέσεων	19. Αντικειμενικότητα
5. Φαντασία	5. Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο	20. Αισιοδοξία
6. Αντίληψη	6. Επιδεξιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις	21. Επιμονή
7. Ικανότητα συντονισμού	7. Κοινωνικότητα	22. Αυτοθυσία
8. Ρεαλιστικότητα	8. Νοημοσύνη	23. Αίσθηση δικαιοσύνης
9. Λογική		24. Να είναι συμπαθητικός
		25. Προθυμία στο να μαθαίνει
		26. Ετοιμότητα να αποδεχθεί κριτική και προτάσεις.



Η λειτουργία του Μ.Μ. επιχειρήματα



Σχήμα  
Οι ρόλοι του ΜΜ επιχειρηματία

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΜΕ

Ο προγραμματισμός και ιδιαίτερα ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αποτελεί βασικό παράγοντα στην επιβίωση μιας ΜΜΕ. Οι πιθανότητες μιας επιχ/σης να επιβιώσει αυξάνονται όταν ο Μ.Μ. Επιχ/τίας προσπαθεί να προβλέψει και να προγραμματίσει σωστά το μέλλον. Δηλαδή μπορούμε να πούμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό, ίσως περισσότερο από ότι οι μεγάλες επιχ/σεις. Αυτό συμβαίνει γιατί εάν πραγματοποιήσουν μεγάλες δαπάνες, στο μέλλον δεν θα μπορούν να διαθέσουν τα μέσα για να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα. Ακόμα πρέπει να προβλέψουν και τυχόν ζημιές που μπορούν να γίνουν μεγαλύτερες όταν η επιχ/ση βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν ή σε μερικούς μόνο πελάτες. Έτσι ο επιχ/τίας θα πρέπει να προβληματίζεται σοβαρά για το μέλλον της επιχ/σης. Ο συστηματικός προγραμματισμός θα τον βοηθήσει τόσο για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησής του, όσο και στην προσπάθειά του για μείωση των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν από μελλοντικές οικονομικές κρίσεις.

Τα ωφέλη που θα έχει ένας μικρομεσαίος επιχ/τίας από τον μακροπρόθεσο προγραμματισμό είναι τα εξής:

α. Εγκαιρη δραστηριοποίηση: Ο επιχ/τίας θα έχει προβλέψει εκτός από τις ενέργειες που θα χρειασθεί να κάνει και τον χρόνο που θα δαπανηθεί για την εκτέλεσή τους.

β. Μακροχρόνια Αποτελεσματα: Ο προγραμματισμός βοηθά σημαντικά στην διαμόρφωση αποφάσεων που θα κρίνουν την ευημερία και την εξέλιξη της επιχ/σης τα επόμενα χρόνια. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν επενδύσεις ώστε να δημιουργηθούν μελλοντικά ωφέλη. Αν γίνουν λάθη σε αυτές τις αποφάσεις για επένδυση η επιχ/ση θα το πληρώσει ακριβά.

γ. Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχ/ση διαθέτει: Βοηθά στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων που διαθέτει η επιχ/ση για την εκπλήρωση των στόχων της.

δ. Βελτίωση της λειτουργίας της επιχ./σης: Μεσω της εξέτασης της κατάστασης που βρίσκεται η επιχ/ση ίσως ανακαλύψουμε ότι σε κάποια στοιχεία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις, ώστε να επιτύχουμε καλύτερη λειτουργικότητα της επιχ/σης.

Ο νέος επιχ/τίας πρέπει να έχει υπόψη του τα βασικά στάδια του προγραμματισμού όπως: Πωλήσεις - Παραγωγή - Δαπάνες Μάρκετινγκ - Χρηματοδότηση - Νέα Προϊόντα κ.λ.π.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ε Κ Τ Ο

### ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΜΙΑΣ ΜΜΕ

Ο κύκλος ζωής απεικονίζεται από δύο διαφορετικές διαστάσεις: α) Την καμπύλη ιδεών, β) Το κύκλο ζωής της ΜΜΕ.

Α. ΚΑΜΠΥΛΗ ΤΩΝ ΙΔΕΩΝ: Ονομάζεται το σύνολο των διεργασιών που γίνονται πριν δημιουργηθεί η επιχ/ση. Κατά την εισαγωγή ο επιχ/τίας αποφασίζει για το αν θα πραγματοποιήσει μία επένδυση ή όχι, λαμβάνοντας υπόψη του τις γενικότερες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συγκηρίες που επικρατούν. Έτσι στο στάδιο της ανάπτυξης προβληματίζεται για το τι θα παράγει σκεφτόμενος μία μεγάλη "γκάμα" προϊόντων, εξετάζοντας τις δυνατότητες κάθε μιας ξεχωριστά, από πλευράς παραγωγής, τεχνολογίας, διάθεσης, αγοράς κ.λ.π. Στο τρίτο στάδιο της ωρίμανσης, ο κεφαλαιούχος επιχ/τίας εξετάζει διεξοδικά ένα προϊόν στο οποίο έχει καταλήξει, ύστερα από έρευνα της αγοράς για το συγκεκριμένο είδος. Τέλος, στο στάδιο της κάλυψης ο επιχ/τίας έχει καταλήξει στην ιδέα της πραγματοποίησης της δημιουργίας του προϊόντος και ασχολείται με τα μέσα που θα χρειασθούν για την παραγωγή του προϊόντος όπως είναι : η προμήθεια του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού, ο κατάλληλος χώρος όπου θα στεγαστεί η επιχειρηματική του μονάδα, το απαραίτητο προσωπικό, πρώτες υλες κ.λ.π.



Στο σημείο αυτό είμαστε στην αρχή του κύκλου ζωής της επιχ/σης. Είναι το σημείο τομής των συντεταγμένων " χρόνος και ποσότητα ", στην καμπύλη Β ή σημείο Ο.

#### Β. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρατηρούμε τέσσερα στάδια στην καμπύλη του Κ.Ζ.Ε. Το στάδιο της εισαγωγής είναι το πρώτο. Στο στάδιο αυτό πρώτα παρουσιάζεται η επιχ/ση στον επιχ/κό χώρο αναζητώντας συνεργασία με προμηθευτές για προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας κ.λ.π. Επίσης η επιχ/ση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της και αναζητά συνεργασία με πελάτες χονδρέμπορους -λιανοπωλητές.

Σ' αυτό το σημείο αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα λόγω του μεγέθους της. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο εκ μέρους των προμηθευτών, όσο και εκ μέρους των πελατών για το αν θα μπορέσει η επιχ/ση να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της μακροχρόνια ή όχι. Τα δε προϊόντα της τα υποδέχονται οι καταναλωτές με επιφύλαξη.

Το ίδιο συμβαίνει και με το πιστωτικό σύστημα, όπου οι Τράπεζες διατηρούν μία επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μία νέα οικονομική μονάδα. Δεδομένου των περιορισμένων αρχικών κεφαλαίων και των αυξημένων εξόδων που αντιμετωπίζουν οι νέες ΜΜΕ, η κατάσταση που δημιουργείται θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν δραματική και χρειάζεται με-

γάλη προσοχή από την διοίκηση της Μ.Μ.Ε.

Στο δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης, η ΜΜΕ προσπαθεί να καθορίσει τους επιχ/κούς της στόχους και να εκμεταλλευτεί τόσο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτήσει, όσο και τις ανθρώπινες αξίες των συνεργατών της, για να μπορέσει να επιβιώσει στον συγκεκριμένο οικονομικό χώρο. Είναι η περίοδος όπου η ΜΜΕ θα δώσει "εξετάσεις καλής συμπεριφοράς", τόσο προς τους προμηθευτές της και τα πιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται, όσο και προς τους πελάτες -καταναλωτές της. Ιδιαίτερα όμως προς τους ανταγωνιστές της και συγκεκριμένα τις μεγάλες επιχ/σεις. Ο θεμιτός ανταγωνισμός είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες, το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει. Στην φάση της ανάπτυξης πολλές επιχ/σεις εγκαταλείπουν είτε λόγω έλλειψης στόχων είτε λόγω ανωριμότητας.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της ΜΜΕ χαρακτηρίζεται σαν το στάδιο της ωριμότητας. Είναι το στάδιο όπου η επιχ/ση πραγματοποιεί κέρδη και έχει εδραιωθεί στη συγκεκριμένη αγορά. Οι ενέργειες της είναι σεβαστές από τους συνεργάτες της και η φερεγγυότητα της βρίσκεται σε υψηλό βαθμό. Οι προμηθευτές της είναι πρόθυμοι να ανοίξουν πιστωτικούς λογ/σμούς με την επιχ/ση και οι Τράπεζες χρηματοδοτούν τις προσπάθειες της οικονομικής μονάδας. Σ' αυτό το στάδιο είναι που τα προϊόντα της, αποκτούν επώνυμη ζήτηση από τους καταναλωτές και η τριτογενής παραγωγή (χονδρέμποροι -λιανέμποροι) επιζητά την

συνεργασία με την επιχ/ση, Η οργάνωση της επιχ/σης σ' αυτό το στάδιο έχει ξεπεράσει το στάδιο του λειτουργικού ή ακόμη και του μεικτού (γραμμικό -λειτουργικό) συστήματος και έχει προχωρήσει στην Τμηματοποίηση. Πλήν όμως το στάδιο αυτό της ωριμότητας κρύβει και την απειλή. Την απειλή του μέλλοντος. Δηλαδή τι θα συμβεί στη συνέχεια; Η επιχ/ση θα συνεχίσει να μεγαλώνει και να μετατρέπεται σε ισχυρή ή θα πέσει στο στάδιο της κάμψης.

Αν δούμε το θέμα από στατιστικής πλευράς θα διαπιστώσουμε ότι περισσότερο από το 90% των επιχ/σεων στο σημείο αυτό αντιμετωπίζουν το στάδιο της κάμψης και μόνο ένα 10% συνεχίζει την αυξανόμενη πορεία του. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι πολλοί: Μπορεί να ωφείλεται στην "κυριαρχία" του ιδρυτή -Κεφαλαιούχου Επιχ/τία και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα διοικητικά στελέχη του, η πιθανή απότομη αύξηση του μεγέθους της επιχ/σης και η απώλεια του ελέγχου σε συνδυασμό με τη διαδικασία διαδοχής της διοίκησης της επιχ/σης στις επερχόμενες γενιές, καθώς και εξωγενείς παράγοντες όπως μη ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού με νέα μηχανήματα κ.λ.π. οδηγούν την ΜΜΕ στο στάδιο της κάμψης.

Στο στάδιο της κάμψης η επιχ/ση αντιμετωπίζει πτώση των πωλήσεων της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας, καθώς και την επιφυλακτικότητα τόσο των προμηθευτών της, όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων, η τεχνολογία της συνήθως είναι παλαιά και το κόστος άμεσου εργασίας υψηλό. Τα διοικητικά της στελέχη αρχίζουν να απομακρύνονται από την επιχ/ση και οι κα-

ταναλωτές αναζητούν νέα υποκατάστατα προϊόντα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο όπου η επιχ/ση ή θα προσπαθήσει να παρουσιάσει ένανέο πρόσωπο " αναγεννημένο " διατηρώντας τα ιστορικά πλεονεκτήματα της μακροχρόνιας ύπαρξης ή θα αναζητήσει τον πλέον ανώδυνο τρόπο πτώσης των εργασιών της κηρυσσομένη σε πτώχευση.

### Γ. ΚΑΜΠΥΛΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Στην καμπύλη Γ παρουσιάζεται η συμπεριφορά των καταναλωτών έναντι της ΜΜΕ. Στο στάδιο " α " της εισαγωγής παρουσιάζονται οι πρώτοι καταναλωτές της επιχείρησης. Ο Ρώσος ψυχολόγος IVAN PAVLOF μέσω ενός πειράματος διαπιστώνει ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να " δοκιμάσουν", ένα νέο προϊόν που παρουσιάζεται στην αγορά, με τον τρόπο αυτό δημιουργείται και η πρώτη αγοραστική δύναμη για νέα προϊόντα και φυσικά για νέες επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο στάδιο παρουσιάζεται μία νέα αγοραστική δύναμη, όπου αυτοί οι καταναλωτές αρχίζουν να αποδέχονται την ύπαρξη του προϊόντος. Οι καταναλωτές αυτοί διαχωρίζουν τις ανάγκες τους σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Οι καταναλωτές αυτοί δέχονται προϊόντα τα οποία έχουν ήδη δημιουργήσει κάποια " ιστορία". Στο στάδιο αυτό της ανάπτυξης συμμετέχουν και οι καταναλωτές οι οποίοι καθορίζουν

την σημαντικότητα της τιμής. Η επιχείρηση κατά το τέλος του σταδίου της ανάπτυξης και στην αρχή της "ωριμότητας" έχει λύσει πολλά προβλήματα " κόστους παραγωγής " και δημιουργεί μία τιμολογιακή πολιτική αποδεκτή από τους καταναλωτές.

Στο στάδιο της ωρίμανσης οι καταναλωτές παίζουν το σημαντικότερο ρόλο. Οι καταναλωτές αυτοί είναι σταθεροί στις ιδέες τους και αποδέχονται μόνο " δοκιμασμένα" προϊόντα. Πρέπει να επισημάνουμε ότι είναι οι πλέον συντηρητικοί τόσο στις απόψεις τους, όσο και στις αγοραστικές τους συνήθειες πλην όμως είναι και οι πλέον σταθερά καταναλωτές σε συγκεκριμένα προϊόντα με "επώνυμη ζήτηση".

Στο τέταρτο στάδιο της κάμψης οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν το ή τα προϊόντα της επιχείρησης.

Στον κύκλο αυτό ζωής της ΜΜΕ η οργανωτική της δομή αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων και τον κύκλο εργασιών της.

Στο διάγραμμα 2 παρουσιάζεται αυτή η εξελικτική πορεία. Κατά το στάδιο I ο επιχειρηματίας βρίσκεται στην καμπύλη υ-δεών (διάγραμμα 1) και η οργανωτική του δομή είναι ανύπαρκτη

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

Στο τρίτο στάδιο της επιβίωσης το οργανωτικό της σχήμα χαρακτηρίζεται σαν ελάχιστα αποδεκτό με τρεις υποτυπώδεις λειτουργίες .Της παραγωγής, όπου εν τω μεταξύ έχουν δημιουργηθεί και μερικές απαραίτητες θέσεις εργασίας, των πωλήσεων με αύξηση των θέσεων εργασίας λόγω γεωγραφικής εξάπλωσης των πωλήσεών της.

Τέλος, η δημιουργία οικονομικών υπηρεσιών (Λογιστήριο) δεδομένου ότι μέχρι το στάδιο III η εργασία αυτή γινόταν ή από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από ένα λογιστή μερικής απασχόλησης.

Στο τέταρτο στάδιο, οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί καθώς και η παραγωγή των προϊόντων .

Από οργανωτικής πλευράς θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν βασικό λειτουργικό σύστημα με την ανάπτυξη των τελείως βασικών λειτουργιών παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικών υπηρεσιών.

Το επόμενο στάδιο V χαρακτηρίζεται σαν στάδιο αυξήσεως, των λειτουργιών της ΜΜΕ.Στο στάδιο αυτό πέρα από την πλήρη ανάπτυξη των παραπάνω λειτουργιών και μάλιστα την ενσωμάτωση της διεύθυνσης πωλήσεων ανά τμήμα της διεύθυνσης MARKETING, παρουσιάζεται για πρώτη φορά και η διεύθυνση προμηθειών μ' ένα μόνο στέλεχος πλήρους απασχόλησης.

Από οργανωτικής πλευράς θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν σύστημα αναπτύξεως των λειτουργιών στην ΜΜΕ.

Στο τελευταίο στάδιο VI της "ωρίμανσης" η ΜΜΕ μπορεί να εμφανιστεί με τη μορφή του καταμερισμού των λειτουργιών της, οι οποίες πέρα από την πλήρη ανάπτυξή τους παρουσιάζονται και με τη νομική υποστήριξη του αντίστοιχου τμήματος το οποίο βρίσκεται σε επιτελική σύνδεση με τον επιχειρηματία.

Ένα άλλο σύστημα που θα μπορούσε να αναπτυχθεί είναι αυτό της τμηματοποίησης των εργασιών της εφόσον τα παράγόμενα προϊόντα είναι διαφορετικής υφής π.χ. παραγωγή πλαστικών φιαλών, εμφιάλωση αναψυκτικών, παραγωγή υλικών συσκευασίας.

Από πλευράς σχέσεων οργανωτικού συστήματος και επιχειρηματία στον κύκλο ζωής της ΜΜΕ το διάγραμμα 3 θα μπορούσε να μας βοηθήσει να καταλάβουμε τον τρόπο και τη σχέση επιρροής οργανωτικής δομής και επιχειρηματία.

Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζονται οι σχέσεις επιρροές του επιχειρηματία με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης σαν μια μορφή του σεληνιακού κύκλου.

Στο πρώτο στάδιο των ιδεών ο επιχειρηματίας βρίσκεται στη φάση της έρευνας αγοράς.

Στο στάδιο της πρώτης λειτουργίας της ΜΜΕ ή στάδιο "γένεσης" ο επιχειρηματίας "κυριαρχεί στην επιχείρηση και αυτός αποφασίζει για τα πάντα.

Στο επόμενο στάδιο της "επιβίωσης" όπου η επιχείρηση αρχίζει να δημιουργεί δικό της οργανωτικό σχήμα όσο αφορά την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος, ο επιχειρηματίας αρχίζει να δέχεται ορισμένες επιδράσεις από τους συνεργάτες του διοικητικά στελέχη- πλὴν ὅμως η γνώμη του επιχειρηματία είναι το κυρίαρχο στοιχείο.

Στο επόμενο στάδιο IV της ανάπτυξης των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης , πέρα από τη λειτουργία της παραγωγής και των πωλήσεων, έχουν αναπτυχθεί και οι οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη αρχίζουν ν' αποκτούν ιδιαίτερη δύναμη και η γνώμη τους αρχίζει να διαδραματίζει σοβαρό παράγοντα στη λήψη αποφάσεων. Πάντως, θα πρέπει να τονιστεί ότι και η γνώμη του επιχειρηματία στο στάδιο αυτό, είναι καθοριστική για την τελική λήψη των αποφάσεων.

Με τις προϋποθέσεις αυτές, η ΜΜΕ μπαίνει στο στάδιο V της αύξησης των λειτουργιών της. Η λειτουργία της παραγωγής βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα το κόστος παραγωγής να έχει ομικρυνθεί. Η λειτουργία του MARKETING κάνει την πρώτη εμφάνιση του προσπαθώντας να σταθεροποιήσει τις πωλή-



σεις δημιουργώντας επώνυμη ζήτηση στα προϊόντα, με τη δημιουργία προφίλ των προϊόντων της οικονομικής μονάδας.

Οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν αναπτυχθεί, δημιουργώντας μια δυναμική παρουσίαση στην ΜΜΕ με τη μορφή της κοστολόγησης και πιθανόν με την εισαγωγή της πληροφορικής.

Η λειτουργία των προμηθειών έχει ανεξαρτοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση προμηθείας τόσο πρώτων υλών, όσο και υλικών συσκευασίας. Με την ανάπτυξη των λειτουργιών, τα διοικητικά στελέχη που διευθύνουν αυτές, αποκτούν καθοριστική γνώμη για το χώρο ευθύνης τους μια που αυτοί είναι οι δέκτες των μηνυμάτων των υπηρεσιών που προσ-  
στανται.

Η γνώμη του επιχειρηματία εξακολουθεί να είναι καθοριστική στην τελική λήψη των αποφάσεων δεχόμενη επιδράσεις από τις γνώμες των διοικητικών στελεχών του.

Η συνολική εικόνα που παρουσιάζει η ΜΜΕ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί στο στάδιο αυτό σαν μία σύγκρουση γνώμων. Καί αυτό γιατί από τη μία μεριά παρουσιάζεται η παραδοσιακή πλευρά των πραγμάτων ενώ από την άλλη γίνεται προσπάθεια για τη θεραπεία των αιτιών που προκαλούν τα επιχειρηματικά φαινόμενα.

Στο επόμενο στάδιο VI οι λειτουργίες της ΜΜΕ έχουν καταμεριστεί πλήρως και πρωτοπαρουσιάζεται η έννοια του νομι-

κού συμβούλου μια που οι δραστηριότητες της επιχείρησης πέρα από τον όγκο που καλύπτουν παρουσιάζουν μία ποιοτική βελτίωση στις σχέσεις της επιχείρησης με τρίτους. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να λεχθεί ότι έχουμε αναπτύξει ένα λειτουργικό σχήμα το οποίο λειτουργεί παραγωγικά. Η επιχείρηση βρίσκεται στην " καρδιά " του σταδίου της ωριμότητας της , στον κύκλο ζωής της ΜΜΕ.

Οι σχέσεις διοικητικών στελεχών -επιχειρηματία έχουν πάρει μία συγκεκριμένη μορφή. Τα στελέχη διοικούν και ο επιχειρηματίας εποπτεύει προσφέροντας την πείρα του και τα μέσα για την επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων της επιχείρησης.

Πρίν όμως υπάρχει μία απειλή ορατή για το μέλλον της οικονομικής μονάδας. Αυτή του καθορισμού των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Πως θα εξελιχθεί; Που οδηγείται; Τι μορφή θα πρέπει να πάρει;

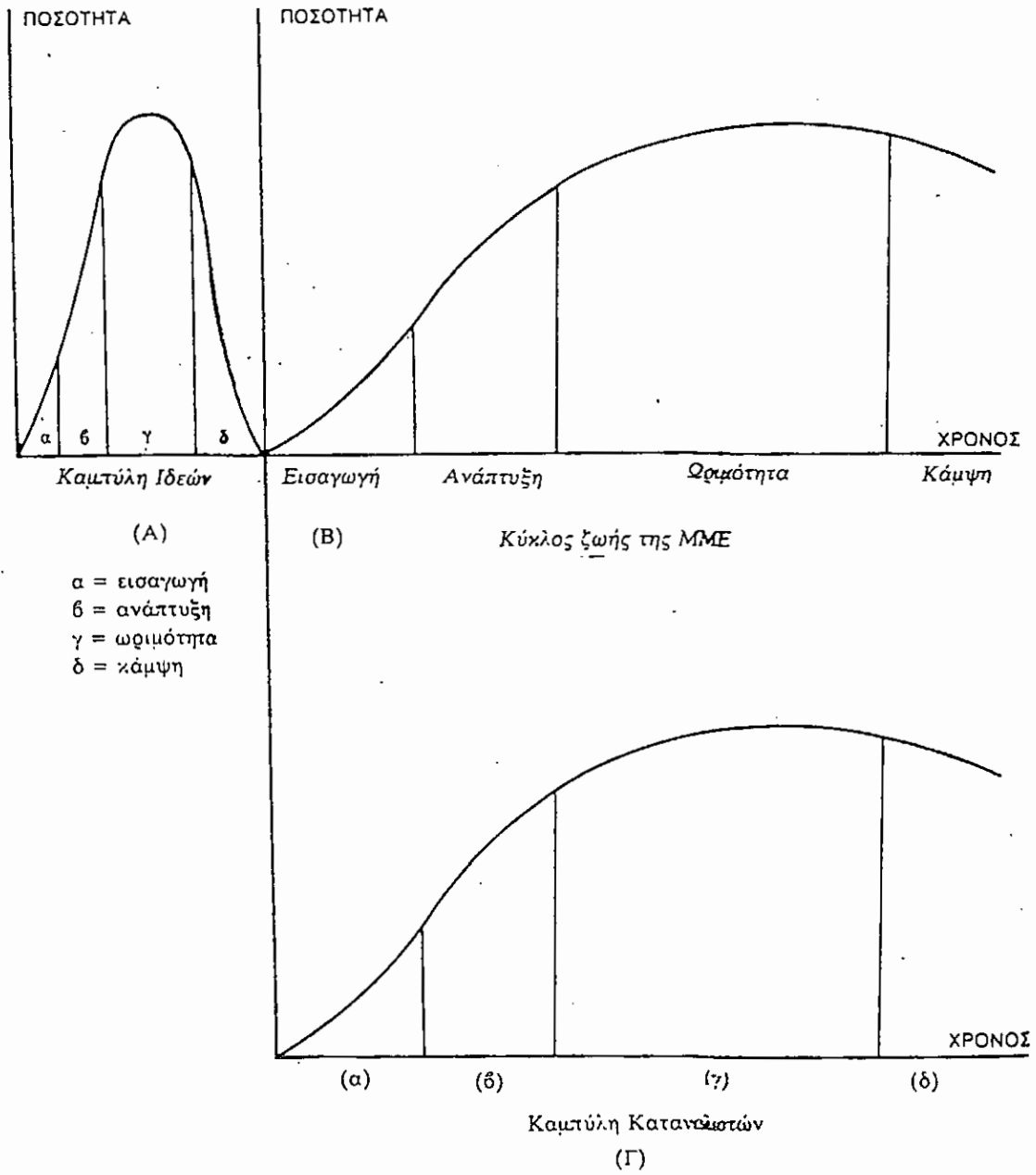
Είναι μία κρίσιμη καμπή απ'όπου ή θα πρέπει η ΜΜΕ να εξελιχθεί σε μεγάλη ή θ'αρχίσει η διαδικασία της κάμψης.

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

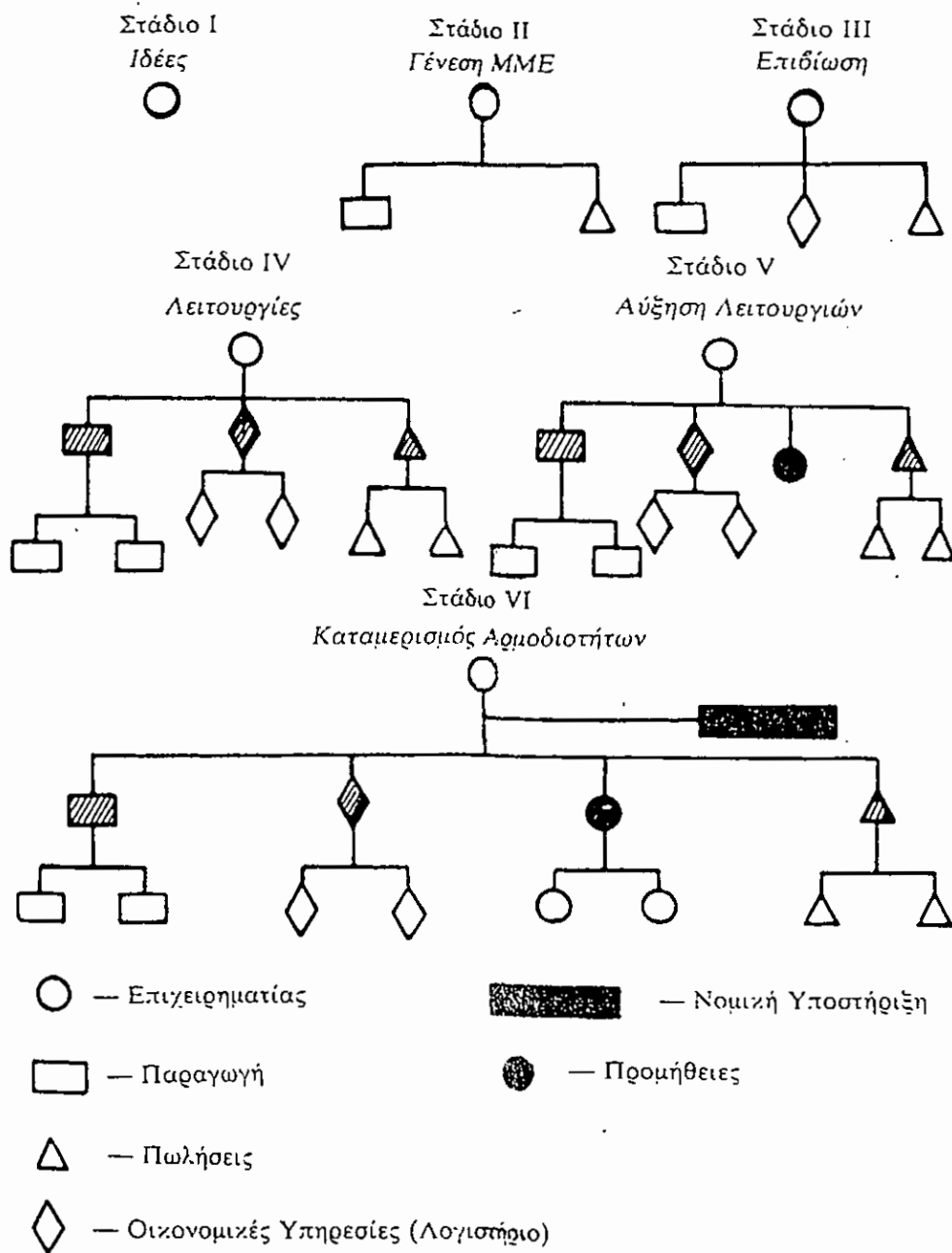
Στην δεύτερη περίπτωση η ΜΜΕ θα εξελιχθεί όπως παρουσιάζει η (Β) περίπτωση του ίδιου σταδίου στο διάγραμμα 3 όπου η επιχείρηση θα μπει στη φάση της κάμψης με αποτέλεσμα την απομάκρυνση των διοικητικών στελεχών και την τελική διακοπή των εργασιών της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή, ο επιχειρηματίας, απογυμνώνεται από τους συνεργάτες του και το σύνολο των αποφάσεων καθορίζεται αποκλειστικά από τον ίδιο.

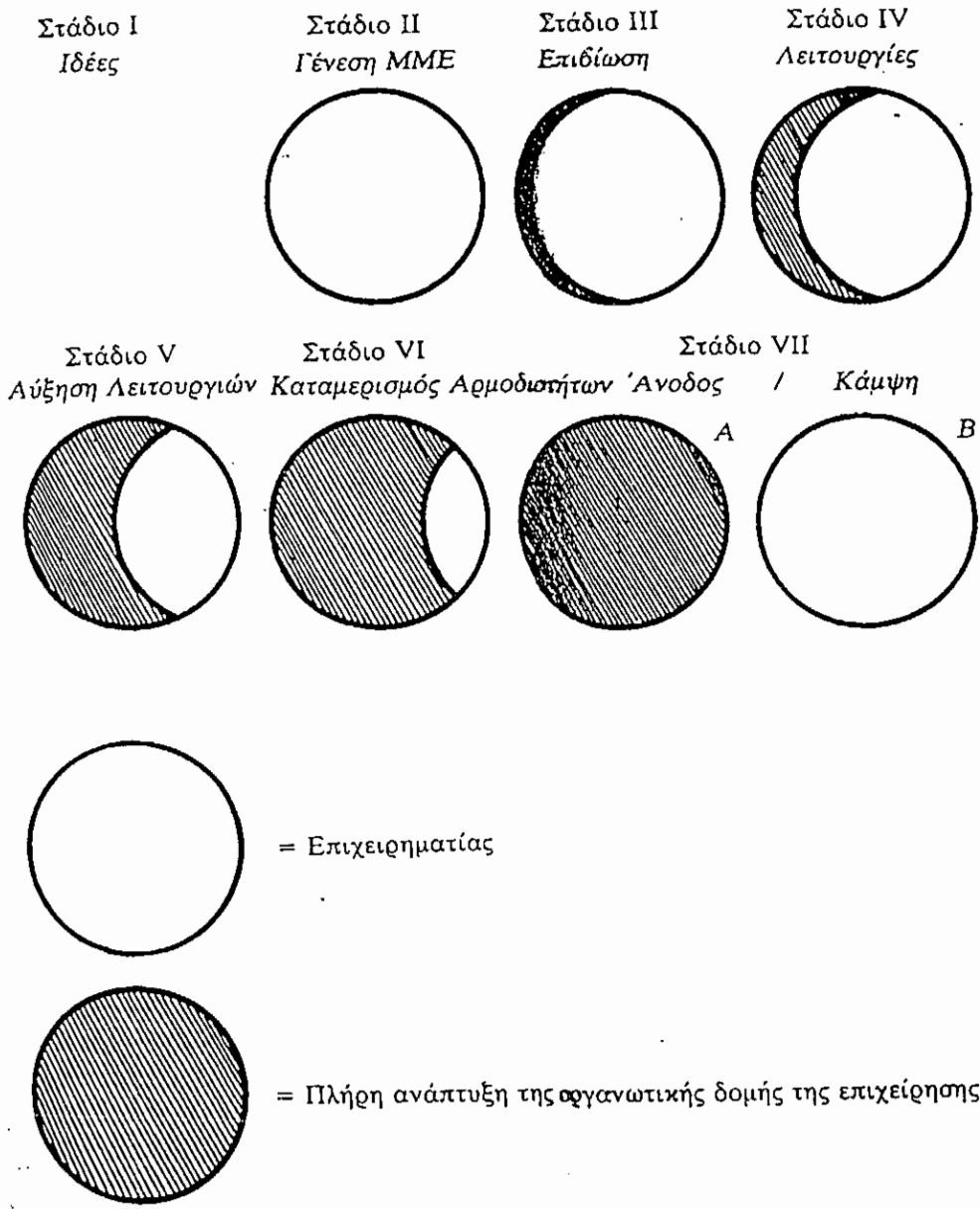
Με τον τρόπο αυτό συμπληρώνεται ο σεληνιακός κύκλος, όπως προαναφέρθηκε ξεκινώντας από την "νεα σελήνη" και καταλήγοντας στην "πανσέληνο" και από εκεί στην "νεα σελήνη".



Διάγραμμα 1: Κύκλος ζωής της ΜΜΕ



Διάγραμμα 2: Εξέλιξη Οργανωτικού Συστήματος ΜΜΕ



Διάγραμμα 3: Σχέση επιχειρηματία - οργανωτικής δομής της επιχείρησης στον κύκλο ζωής της ΜΜΕ.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Β Δ Ο Μ Ο

ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Το πρόγραμμα προμηθειών πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων, βασίζεται κυρίως στο πρόγραμμα παραγωγής και περιλαμβάνει τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται, το χρόνο προμήθειας και το κόστος αυτών.

Δεδομένου όμως ότι ο προγραμματισμός των προμηθειών πρώτων υλών συνεπάγεται και προγραμματισμό των αποθεμάτων, θα εξεταστούν εδώ και ορισμένα θέματα, όπως ο προσδιορισμός του οικονομικού μεγέθους της παραγγελίας και του ελαχίστου ύψους των αποθεμάτων.

Α. ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ:

Ο τρόπος προσδιορισμού των ποσοτήτων πρώτων υλών που απαιτούνται εξαρτάται από τον βαθμό τυποποίησης του τελικού προϊόντος και από τις τεχνικές μεθόδους παραγωγής. Αν το τελικό προϊόν είναι απόλυτα τυποποιημένο και είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ο προσδιορισμός των ποσοτήτων των διαφόρων πρώτων υλών, υλικών και μερών τα οποία θα απαιτηθούν για την κατασκευή κάθε μονάδας του τελικού προϊόντος, στην περίπτωση αυτή το ποσοτικό πρόγραμμα προμηθειών μπορεί να καταρτισθεί με βάση πρότυπα αναγκών σε πρώτες ύλες.

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι αδύνατη να πραγματοποιηθεί στις περιπτώσεις που η σύνθεση σε πρώτες ύλες και υλικά του τελικού προϊόντος μεταβάλλεται πολλές φορές, ή όσες φορές το προϊόν αυτό κατασκευάζεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη.

Το ποσοτικό πρόγραμμα πρώτων υλών μπορεί να καταρτισθεί με βάση τις σχέσεις, οι οποίες διαμορφώνονται μεταξύ των ποσοτήτων πρώτων υλών που απαιτούνται και των δεικτών βαθμού δραστηριότητας της Επιχ/σης, όπως ο όγκος παραγωγής, οι πωλήσεις οι εργατώρες, κ.λ.π.

Ως προς τον χρόνο προμήθειας των πρώτων υλών, αυτός βασίζεται πάνω στο διαχρονικό πρόγραμμα παραγωγής, δηλαδή πάνω στα αναμενόμενα να ανακύψουν για κάθε μήνα ανάγκες σε πρώτες ύλες. Επιπλέον λαμβάνονται υπόψη τα υφιστάμενα αποθέματα, το προκαθορισμένο ελάχιστο και ανώτατο επίπεδο αποθεμάτων και το οικονομικό μέγεθος της παραγγελίας.

Επίσης, δεδομένου ότι υπάρχει χρονικό διάστημα μεταξύ της παραγγελίας και της παραλαβής, τυχαίνει σκόπιμη η κατάρτιση του προγράμματος προμηθειών.

Ο προγραμματισμός του κόστους των πρώτων υλών συνεπάγεται τον υπολογισμό της τιμής που θα καταβάλουμε. Όσες φορές υπάρχουν μακροχρόνιες συμβάσεις προμήθειας πρώτων υλών, ισχύει η αναφερόμενη στην σύμβαση τιμή. Διαφορετικά γίνεται πρόβλεψη των τιμών που αναμένεται να ισχύσουν, ενώ τέλος, ορισμένες



επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρότυπες τιμές, με τις οποίες καθορίζεται το πρότυπο κόστος των πρώτων υλών. Αυτό το κόστος διορθώνεται με τις αποκλίσεις μεταξύ των προτύπων και των τιμών που έχουν δοθεί.

#### Β. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Στη διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών πρωτεύοντα ρόλο επιτελεί ο καθορισμός του οικονομικού μεγέθους της ποσότητας που έχει παραγγελθεί και τον χρόνο παραγγελίας προς ελαχιστοποίηση του κόστους προμήθειας των προϊόντων και διατήρησης των αποθεμάτων.

Στην προκειμένη περίπτωση είναι ευνόητο ότι η διατήρηση υψηλών αποθεμάτων συνεπάγεται δαπάνες αποθήκευσης, δέσμευση κεφαλαίου κίνησης, αυξημένους κινδύνους κ.λ.π. με αποτέλεσμα τη διόγκωση του κόστους παραγωγής ή την πραγματοποίηση ζημιών.

Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί λειτουργία πρωταρχικής σημασίας για τη σύγχρονη επιχ/ση.

Για τον καθορισμό του οικονομικού μεγέθους της ποσότητας που έχει παραγγελθεί και του χρόνου παραγγελίας απαιτείται ο προσδιορισμός των παρακάτω μεγεθών:

- Δαπάνης τοποθέτησης της παραγγελίας
- Δαπάνης διατήρησης των αποθεμάτων
- Πρόβλεψης αναγκών σε πρώτες ύλες

- Χρονικής καθυστέρησης μεταξύ παραγγελίας και παραλαβής και
- Αποδεκτού ποσοστού απώλειας πωλήσεων από τυχαία έλλειψη πρώτων υλών.

### Γ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Όταν αυξάνεται το μέγεθος της παραγγελίας, μειώνεται η κατά μονάδα πρώτη ύλη δαπάνη τοποθέτησης αυτής, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται το μέγεθος της παραγγελίας και συνεπώς το μέσο ύψος των πρώτων υλών στηναποθήκη, αυξάνεται η δαπάνη διατήρησης αυτών. Έτσι εμφανίζονται δύο αντίθετες τάσεις, οι οποίες επιδρούν πάνω στο οικονομικό μέγεθος της παραγγελιαμένης ποσότητας πρώτων υλών.

Έτσι οι δύο αυτές τάσεις εξισορροπούνται στο σημείο εκείνο, όπου η συνολική έτησια δαπάνη τοποθέτησης των παραγγελιών και η δαπάνη διατήρησης των αποθεμάτων (μέσο ετήσιο απόθεμα) είναι ίσες.

Κάθε δαπάνη πρέπει να αναλυθεί στο σταθερό και μεταβλητό μέρος αυτής και να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών δαπανών και της παραγωγικής ή της συναλλακτικής δραστηριότητας της επιχ/σης.

Έτσι ορισμένες διαχειριστικές δαπάνες μπορούν να συσχετισθούν προς τον κύκλο εργασιών ή προς τα κέρδη.

Επίσης πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ορισμένες δια-

χειριστικές δαπάνες καθορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο ή το γενικό διευθυντή και παραμένουν αμετάβλητες για ορισμένο χρονικό διάστημα. Στις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητη η πλήρης ενημέρωση του οργάνου που παίρνει τις αποφάσεις για να καταστεί δυνατός ο έλεγχος περί του εάν και κατά ποσο οι εγκρινόμενες δαπάνες βρίσκονται σε λογικό επίπεδο και ότι αυτές δεν ξεπέρασαν το εγκρινόμενο ποσό.

Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι πολλές φορές έχει εφαρμοσθεί με επιτυχία το σύστημα καθορισμού προτύπων (STANDAR) για τον έλεγχο των δαπανών του λογιστηρίου, της υπηρεσίας προσωπικού, της νομικής υπηρεσίας κ.λ.π.

Τα πρότυπα αυτά αναφέρονται συνήθως στην ποσότητα της πραγματοποιημένης εργασίας (αριθμός πραγματοποιημένων παραγγελιών, αριθμός επιστολών που έχουν σταλεί, αριθμός δακτυλογραφημένων γραμμών, αριθμός εγγράφων κ.λ.π) και εφαρμόζονται κυρίως στις στερότυπες και επαναληπτικές εργασίες.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ο Γ Δ Ο Ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Α. Προγραμματισμός της παραγωγής:

Το πρόγραμμα παραγωγής θα συντονίζει την παραγωγή σε σχέση με το πρόγραμμα πωλήσεων και το ταμειακό πρόγραμμα. Το πρόγραμμα της παραγωγής θα πρέπει να περιλαμβάνει : α) Ποσότητες παραγωγής, β)δυναμικότητα παραγωγικών εγκαταστάσεων, γ) απαιτούμενο εργατικό δυναμικό, δ)απαιτούμενες πρώτες ύλες (προγραμματισμός προμηθειών και έλεγχος αποθεμάτων), και ε) κόστος παραγωγής.

Το πρόγραμμα της παραγωγής εξασφαλίζει την διατήρηση των αποθεμάτων ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες της παραγωγής και των πωλήσεων, την προμήθεια των καλύτερων πηγών πρώτων υλών από άποψη ποιότητας και τιμής, το χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής, την επίτευξη της καλύτερης δυνατής χρησιμοποίησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων, την αποφυγή ελλείψεως ή πλεονασμάτων εργατικού δυναμικού και τον έλεγχο του κόστους.

Β. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η διαδικασία που θα ακολουθήσει κάθε επιχ/ση για την κατάρτιση του προγράμματος θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις ανάγκες της, τα μέσα που διαθέτει και τους στόχους που θέλει να εκπληρώσει. Η διαδικασία που ακολουθείται σε γενικές γραμμές είναι η εξής:

α). Προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας του προγράμματος παραγωγής,

β). Προσδιορισμός των ποσοτήτων που θα παραχθούν για κάθε προϊόν, αυτό θα εξαρτηθεί από το πρόγραμμα των πωλήσεων και την διατήρηση των απαιτούμενων αποθεμάτων.

γ). Προσδιορισμός του χρόνου παραγωγής του προϊόντος

δ). Προσδιορισμός του τύπου παραγωγής του προϊόντος

ε). Περιγραφή τεχνικών μεθόδων που θα απαιτηθούν για την παραγωγή,

ς). Καθορισμός προτύπων (STANDARDS) για την αξιολόγηση της μεταποιητικής δραστηριότητας.

η). Προσδιορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, υπηρεσίες και παραγωγικές εγκαταστάσεις,

θ). Καθορισμός πρότυπων κόστους,

ι). Υπολογισμός του κόστους στη βάση του προγράμματος παραγωγής,

κ). Χρησιμοποίηση του προγράμματος παραγωγής για τον έλεγχο του κόστους.

στ). Αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής ανάλογα των μεταβολών στις συνθήκες, με βάση τις οποίες αυτό καταρτίσθηκε.

Ο χρόνος του προγράμματος παραγωγής ισούται συνήθως με την χρονική διάρκεια του προγράμματος πωλήσεων.

Επειδή δεν μπορεί να γίνει σαφής πρόβλεψη των πωλήσεων, οι

περισσότερες επιχ/σεις καταρτίζουν γενικό πρόγραμμα παραγωγής διάρκειας ενός χρόνου, καθώς και λεπτομερές πρόγραμμα μικρότερης διάρκειας.

Για να υπολογίσουμε τις ποσότητες που θα πρέπει να παραχθούν για κάθε προϊόν, θα πρέπει να υπολογίσουμε και τις αναμενόμενες πωλήσεις. Εάν το προϊόν διατίθενται σε διαφορετικούς τύπους και μεγέθη, τότε για να προσδιορίσουμε την ποσότητα που αντιστοιχεί σε κάθε τύπο και μέγεθος του προϊόντος, θα πρέπει να αναλύσουμε τις πωλήσεις περασμένων χρόνων εκτός κι αν αναμένονται σχετικές μεταβολές στο μέλλον.

Η ποσότητα που παράγεται βρίσκεται ως εξής:

Παραγωγή = Προγραμματιζόμενες ποσότητες + επιθυμητός όγκος αποθεμάτων τέλους χρήσης - αποθέματα ενάρξεως χρήσεως.

Ο προσδιορισμός των παραγόμενων ποσοτήτων ενός προϊόντος γίνεται δύσκολη υπόθεση όταν μέσα στο χρόνο υπάρχουν διακυμάνσεις στις πωλήσεις, δηλαδή υπάρχουν ισχυρές και αδύνατες εποχές. Σ' αυτήν την περίπτωση θα μπορούσαμε να δώσουμε δύο λύσεις: α) Αν υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι και αν το είδος του προϊόντος το επιτρέπει μπορεί η παραγωγή να κατανεμηθεί ισοποσα (γραμμικά) μέσα στο χρόνο, ώστε η επιχ/κή μονάδα να λειτουργεί με την ίδια περίπου παραγωγική δυναμικότητα, έτσι η συνολική ετήσια παραγωγή θα ανταποκρίνεται στις συνολικές ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων. Σ' αυτή την περίπτωση το απόθεμα ετοιμών προϊόντων θα είναι κυμαινόμενο, ανάλογα με τις διακυμάνσεις των πωλήσεων. Εάν ο επιχ/τίας ακολουθήσει

αυτή την τακτική το επενδυμένο κεφάλαιο σε μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής θα είναι μικρότερο.

β). Η δεύτερη λύση εάν δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι αποθηκευτικοί χώροι, ή το είδος του προϊόντος δεν το επιτρέπει θα πρέπει να δημιουργήσει πρόγραμμα παραγωγής χωριστά για τις ισχυρές περιόδους και χωριστά για τις αδύνατες, αποφεύγοντας έτσι την συσσώρευση αποθεμάτων. Έτσι στις εποχές αυξημένων πωλήσεων η παραγωγική δυναμικότητα θα αγγίζει το 100%, ενώ όταν έχουμε μείωση των πωλήσεων θα υπάρχει υποαπασχόληση. Έτσι το ελάχιστο ύψος ετοίμων αποθεμάτων θα είναι σταθερό, όμως θα χρειασθούν κεφάλαια για την επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής.

Καί στις δύο αυτές περιπτώσεις υπάρχουν θετικοί και αρνητικοί παράγοντες που συντελούν στην αύξηση ή μείωση του κόστους παραγωγής. Η επιλογή ανάμεσα σ' αυτές τις δύο θα εξαρτηθεί από το είδος του προϊόντος (εάν μπορεί να διατηρηθεί ή όχι), από τα οικονομικά μέσα και τους αποθηκευτικούς χώρους που διαθέτει.

Επίσης σε όλους τους τομείς μιας επιχ/σης δεν είναι δυνατό να υπάρχει η ίδια παραγωγική δυναμικότητα. Είναι πιθανό σε ορισμένες θέσεις να εργάζονται με πληρότητα και σε άλλες να υποαπασχολούνται. Έτσι ο προγραμματισμός θα πρέπει να αρχίσει από την πιο αδύνατη θέση του εργοστασίου. Ορισμένες φορές πάλι μπορεί οι απαιτήσεις του προγράμματος πωλήσεων να υπερβαίνουν την παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου. Αυ-

τό θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί ως εξής: α) βραχυπρόθεσμα θα μπορούσαμε να πραγματοποιήσουμε στις οριακές θέσεις, συμπληρωματικές ώρες εργασίας ή και ολόκληρη βάρδια, εφόσον το μηχανημα και η γενικότερη οργάνωση της επιχ/σης το επιτρέπουν, β) μακροπρόθεσμα θα μπορούσαμε να κάνουμε νέες επενδύσεις στις οριακές θέσεις.

Ο προγραμματισμός της παραγωγής απαιτεί ακριβή εκτίμηση της παρούσας παραγωγικής δυναμικότητας του εργοστασίου κατά θέση παραγωγής. Αυτή η εκτίμηση θα μας επιτρέψει να εντοπίσουμε τις αδύνατες θέσεις στην παραγωγική αλυσίδα και τον προγραμματισμό των επενδύσεων. Έτσι θα καθορίσουμε τις μελλοντικές ανάγκες της επιχ/σης σε παραγωγικό εξοπλισμό και σε εργατικό δυναμικό.

Επίσης ο προγραμματισμός της παραγωγής επιδιώκει να μειώσει το κόστος, χωρίς να βλάπτει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων. Θα πρέπει δηλαδή να εξετάσει εάν η επιχ/ση θα μπορούσε να αποκτήσει τα ίδια αποτελέσματα με μικρότερο κόστος παραγωγής ή καλύτερα αποτελέσματα με το κόστος ίδιο παραγωγής. Τίθεται επομένως, πρόβλημα αριστοποίησης, δηλαδή του καλύτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής.

#### Γ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων θα μπορούσε να διαχωρισθεί σε δύο στάδια. Πρώτον στον προσδιορισμό του αναμενόμενου όγκου πωλήσεων και της τιμής πώλησης και δεύτερον στον



υπολογισμό του κόστους για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της Επιχ/σης.

Αρχή για την κατάρτιση του προγράμματος αποτελεί η διερεύνηση της εξέλιξης των πωλήσεων κατά το παρελθόν.

Από αυτή την διερεύνηση θα βγάλουμε συμπεράσματα και στοιχεία χρήσιμα στη διοίκηση της επιχ/σης, όπως συγκέντρωση των πωλήσεων σε ορισμένο αριθμό αγοραστών και σε ορισμένες περιοχές, υψηλό κόστος διακίνησης προϊόντων, διαφορές στα περιθώρια κέρδους κατά κατηγορίες προϊόντων οι οποίες είχαν αποτέλεσμα στην συμπίεση του κέρδους.

Η διερεύνηση των πωλήσεων περιλαμβάνει επιμέρους αναλύσεις όπως:

α). Ανάλυση κατά προϊόν και κατηγορία προϊόντων: Από την ανάλυση αυτή μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα ως προς τους λόγους της μικρής κίνησης ορισμένων αγαθών, της περιορισμένης συμβολής τους στα κέρδη της επιχ/σης, της σκοπευμότητας περιορισμού ή διεύρυνσης των παραγόμενων προϊόντων.

β). Ανάλυση κατά περιοχές. Εδώ αναλύουμε τα διάφορα στοιχεία σε κάθε περιοχή σχετικά με την κίνηση των διαφόρων προϊόντων μας, το κόστος διάθεσης, τα περιθώρια κέρδους, τις μεθόδους πωλήσεων και την αποτελεσματικότητα αυτών, την σχέση μεταξύ πραγματοποιούμενων και ανωτάτων πωλήσεων κλπ.

γ). Ανάλυση κατά κατηγορία καταναλωτών: Βγάζουμε συμπερά-

οματα όσο αφορά την διάθεση αγαθών σε ορισμένες κατηγορίες καταναλωτών ή σε σχετικά περιορισμένο αριθμό μεγάλων καταναλωτών. Είναι πολύ χρήσιμη, η ανάλυση κατά κατηγορία καταναλωτών, για να διαπιστωθεί το κόστος διάθεσης, το μέσο ύψος των παραγγελιών, το περιθώριο κέρδους κλπ.

δ). Χρονική ανάλυση των πωλήσεων: Η χρονική ανάλυση των μηνιαίων πωλήσεων είναι χρήσιμη για την διαπίστωση εποχιακών διακυμάνσεων.

Για να μπορέσει να γίνει το πρόγραμμα δράσης της επιχ/σης θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη των πωλήσεων για το χρονικό διάστημα που θέλουμε να καλύψει αυτό.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων εκφράζεται συνήθως σε φυσικές μονάδες, εάν όμως έχουμε μεγάλο αριθμό παραγομενων αγαθών, η πρόβλεψη θα γίνει σε δρχ. και μετά θα γίνει κατανομή σε ποσοότητες.

Ετσι θα αρχίσει να καταρτίζεται λεπτομερές πρόγραμμα πωλήσεων και να κατανέμονται οι συνολικές αναμενόμενες πωλήσεις κατά γεωγραφική περιοχή, κατά προϊόν και κατά χρονικές περιόδους.

α). Κατανομή κατά γεωγραφική περιοχή. Στην περίπτωση που έχουμε επιχ/σεις οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα τους σε ολόκληρη τη χώρα μέσω δικτύου υποκαταστημάτων, αντιπροσώπων είναι χρήσιμη και απαραίτητη η κατανομή των πωλήσεων κατά περιοχή για να γίνει πιο σωστά ο προγραμματισμός των δαπανών

καί της προσπάθειας διάθεσης των προϊόντων. Από την άλλη μεριά θα μπορούμε να ελέγχουμε καί την απόδοση των υπευθύνων για τις πωλήσεις σε κάθε περιοχή.

β). Κατανομή κατά προϊόν: Μία επιχ/ση μπορεί να παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα καί γι αυτό απαιτείται η κατανομή των συνολικών αναμενόμενων πωλήσεων για τα προσεχή έτη κατά προϊόν ή κατά ομάδα προϊόντων. Τα κριτήρια κατάταξης, των προϊόντων σε μία ομάδα είναι: ομοιομορφία των συνθηκών ζήτησης, ομοιομορφία των συνθηκών παραγωγή, περιορισμένη συμμετοχή στο σύνολο των πωλήσεων. Η κατανομή αυτή είναι απαραίτητη για να μπορέσουμε να προγραμματίσουμε την προμήθεια πρώτων υλών, πρόσληψη καί εκπαίδευση του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού καί να διαπιστώσουμε αν τα υπάρχοντα μηχανήματα μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες μας.

γ). Χρονική κατανομή των πωλήσεων: Επειδή δεν μπορεί πάντα η ζήτηση ενός προϊόντος να είναι κατανεμημένη ομοιόμορφα καθ'όλη την διάρκεια του έτους, θα πρέπει να καταρτίζεται πρόγραμμα δράσης, όπου θα συμπεριλαμβάνονται οι εποχιακές διακυμάνσεις. Αν δεν υπήρχαν αυτές οι εποχιακές διακυμάνσεις δεν θα υπήρχε πρόβλημα, επειδή όμως οι πωλήσεις επηρεάζονται από εποχιακούς παράγοντες (κλιματολογικές συνθήκες αγοραστικές συνήθειες, κοινωνικοί θεσμοί), θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον καταρτισμό του προγράμματος.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Ν Α Τ Ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ MARKETING ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ολο και πιο συχνά διαπιστώνουμε ότι η μικρομεσαία βιομηχανική επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ένα όξυτατο και πολύσκληρό ανταγωνισμό. Χιλιάδες προϊόντα εγχώρια και εισαγόμενα κατακλύζουν τις αγορές και προσπαθούν να ελκύσουν τον καταναλωτή. Από την άλλη μεριά πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκετρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους σε θέματα που αφορούν το τεχνικό μέρος της παραγωγής των προϊόντων τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες ιδρύθηκαν από ανθρώπους που όταν ξεκίνησαν την επιχ/ση, διέθεταν μόνο τεχνικές γνώσεις για την παραγωγή του προϊόντος, επειδή προηγουμένως είχαν δουλέψει ως τεχνίτες σε άλλες επιχ/σεις. Στην δική τους επιχ./ση συνδυάζουν την ιδιότητα του ιδιοκτήτη και του διευθυντή, αλλά όμως έχουν πολύ περιορισμένες γνώσεις MARKETING.

Η εποχή που κύριο στοιχείο της ήταν η δυνατότητα παραγωγής έχει περάσει και έδωσε τη θέση της στην εποχή που το κύριο στοιχείο είναι η δυνατότητα πώλησης. Έτσι εάν καταλάβει κανείς σωστά το MARKETING και αν στην συνέχεια εφαρμόσει όπως πρέπει, αυτό θα αποτελέσει τον παράγοντα που θα καθορίσει αν μία επιχ/ση θα επιτύχει ή όχι. Η εισαγωγή του MARKETING στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσε

να οδηγήσει στον περιορισμό της εισαγωγής ξένων προϊόντων και ακόμα στην προώθηση των πωλήσεων στις αγορές του Εξωτερικού.

Καλύτερο MARKETING σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και αύξηση πωλήσεων σημαίνει κατ'αρχήν αύξηση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της επιχ/σης ή του προϊόντος.

Στην περίπτωση που ξεκινάει κάποιος για πρώτη φορά μια δική του επιχ/ση θα πρέπει πάνω απ'όλα με επιμονή να επιδιώξει μια σωστή εκτίμηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Θα πρέπει να σκεφτεί "τι μπορώ να παράγω και να πουλήσω", αλλά και "τι μου ζητάει η αγορά σήμερα και τι θα μου ζητήσει στο μέλλον".

#### A. MARKETING δεν είναι μόνο να πουλάς:

Στο σημερινό κόσμο που χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς ποιές θα είναι οι σημερινές ανάγκες της πελατείας του και ποιές οι αυριανές, εάν δεν εφαρμόζει το MARKETING.

Το να πουλάς σημαίνει ότι απλώς είσαι σε θέση να διαθέτεις τα προϊόντα που σήμερα παράγεις, ενώ με το MARKETING είσαι σε θέση να προγραμματίζεις το μέλλον της επιχ/σης σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής κλπ και πάντα να σε κάνει να εξασφαλίζει κέρδος για την επι/σή σου,

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί πολλές επιχ/σεις δίνουν μεγάλη προσοχή στις σημερινές πωλήσεις τους, ενώ δεν ενδιαφέρονται εξίσου και για τον προγραμματισμό των πωλήσεων τους στο μέλλον. Έτσι η επιχ/ση έχει συγκεντρώσει όλο το ενδιαφέρον της στο τι θα παραχθεί και στο τι θα πουληθεί σήμερα, αγνοώντας τις αυριανές ανάγκες της πελατείας από την οποία σε τελική ανάλυση η επιχ/ση εξαρτάται.

Η επαφή με τους πελάτες της πρέπει να είναι συνεχής. Για να μπορεί η επιχ/ση αν χρειασθεί να μεταβάλλει τα προϊόντα της ή να επεκταθεί σε καινούριες αγορές.

#### B. ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ:

Είναι σημαντικό για τον επιχ/τία να γνωρίζει όσα μπορεί περισσότερο για τις ανάγκες της πελατείας του.

Όταν ξεκινάει μία επιχ/ση, η επαφή του επιχ/τία με τους λίγους του πελάτες είναι πιθανό να τους γνωρίζει και προσωπικά ακόμα. Όσο όμως η επιχ/ση επεκτείνεται και η πελατεία αυξάνεται πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς την αγορά.

Ο ίδιος ο επιχειρηματίας μπορεί σε βαθμό που ίσως καν δεν το φαντάζεται, να συγκεντρώνει μόνος του αρκετές χρήσιμες πληροφορίες.

Μπορεί να χρησιμοποιήσει γι αυτό την καθημερινή του εμπειρία, τις παρατηρήσεις του και την κρίση του.

Αν χρειάζεται συμπληρωματική πληροφόρηση ίσως να χρειαστεί κάποια πιο μεθοδική έρευνα της αγοράς, όχι κάτι πολύπλοκο, αλλά οποιοδήποτε κάτι που θα πρέπει να γίνει και με την βοήθεια εμπειρών συμβουλών.

Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν αρκετά πράγματα για την αγορά τους, τις κάνει πολύ ευάλωτες. Οι πληροφορίες όμως υπάρχουν, χρειάζεται απλώς κάποιος να βρεί τις πηγές τους και να πάρει τα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.

#### Γ. Σε τιμή που θα πουληθεί το προϊόν:

Το σε τι τιμή μία επιχ/ση θα πουλήσει τα προϊόντα της, αφορά άμεσα το τμήμα του MARKETING. Η απόφαση για τις τιμές πώλησης των προϊόντων θα είναι σε άμεση σχέση με δύο παράγοντες.

- Το κόστος για να παραχθεί το προϊόν

- Στο πόση ποσότητα προϊόντος είναι διατεθειμένη η αγορά να απορροφήσει στα διάφορα επίπεδα τιμής που η επιχ/ση θα χρεώσει, δηλαδή στο σύνολο των πωλήσεων που θα μπορέσει η επιχ/ση να πραγματοποιήσει χρεώνοντας διάφορες τιμές.

Ετσι θα πρέπει να αποφασίσει τελικά ποιά τιμή συμφέρει περισσότερο την επιχείρηση. Για να δοθεί λύση θα πρέπει να ζυγισθεί το κόστος με την ΖΗΤΗΣΗ. Ένας τρόπος για να γίνει

αυτό είναι να δημιουργήσει μόνος του ο επιχειρηματίας μία σειρά από προβλέψεις για τις πωλήσεις έτσι με τις αναγκαίες πληροφορίες θα πρέπει να προσπαθήσει να προβλέψει πόσες θα μπορούσε να είναι οι πωλήσεις του αν χρέωνε διάφορες τιμές.

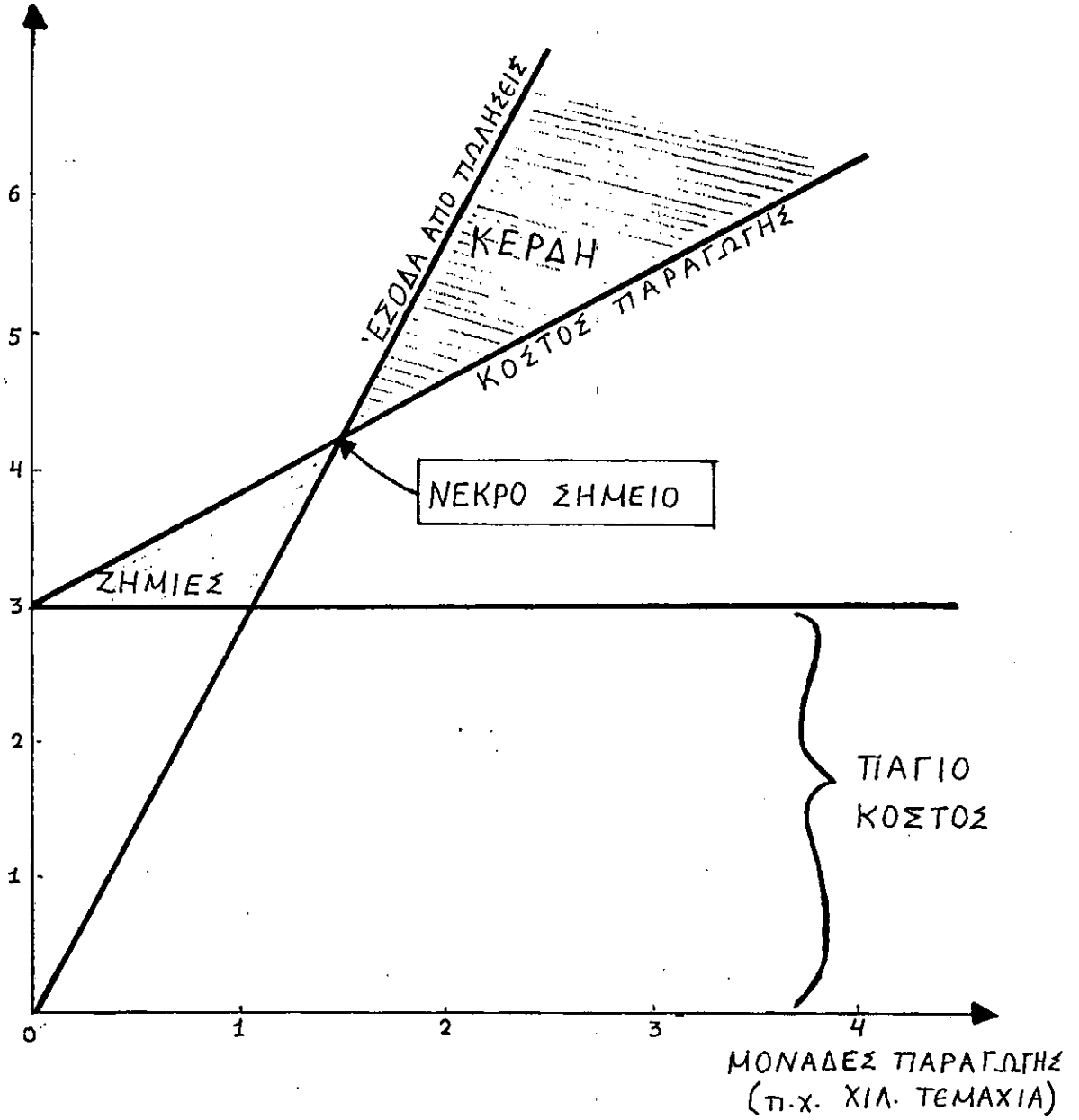
Εάν στην συνέχεια συσχετίσει τις προβλέψεις αυτές με το κόστος που απαιτείται για να παραχθούν διάφορες ποσότητες προϊόντος, οι προβλέψεις για τις πωλήσεις και για το συνολικό κόστος παραγωγής μπορούν στην συνέχεια να τοποθετηθούν σε ένα απλό διάγραμμα, σαν κι αυτό που παρουσιάζει στην συνέχεια που θα μπορεί εύκολα να το ερμηνεύσει.

Πρέπει όμως να θυμάται ότι η τιμή πώλησης που θα επιλεγεί για να πωλείται το προϊόν, δεν θα είναι απαραίτητα αυτή που θα το επιτρέψει να πουλήσει πιο πολλά, αλλά αυτή που του αφήνει το μεγαλύτερο κέρδος.

Το να μπορέσει, τέλος να πάρει μία σωστή απόφαση σε θέματα τιμών (π.χ. να προσδιορίσει την ελάχιστη τιμή που θα επιτρέψει στην επιχ/ση να δουλεύει χωρίς ζημιές), προϋποθέτει ότι από πριν έχει προσδιορίσει το πως θα προωθήσει τις πωλήσεις του και το τι δίκτυο διανομής θα χρησιμοποιήσει γιατί και αυτό το κόστος πρέπει να το λάβει υπόψη στους υπολογισμούς του.



ΠΩΛΗΣΕΙΣ  
ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ  
(ΣΕ ΧΙΛ. ΔΡΧ.)



Νεκρό σημείο είναι το σημείο εκείνο του βαθμού δραστηριότητας της επιχ/σης όπου τα έσοδα και οι δαπάνες είναι ίσα. Σ' αυτό το σημείο η επιχ/ση δεν πραγματοποιεί κέρδη, αλλά δεν έχει και ζημιές. Η σημασία του νεκρού σημείου είναι σπουδαία για το σωστό προγραμματισμό μιας επιχ/σης.

Όταν η επιχ/ση γνωρίζει το ύψος των πωλήσεων ή το επίπεδο παραγωγής που χρειάζεται για να καλύψει τις δαπάνες της μπορεί και έχει την δυνατότητα να προγραμματίζει σωστά την πολιτική που θα ακολουθήσει.

Η επιχ/ση μπορεί να γνωρίζει το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών της, όχι μόνον όταν παράγει ένα προϊόν, αλλά και όταν παράγει ή εμπορεύεται περισσότερα προϊόντα.

Ακόμη παρέχεται η δυνατότητα στην Επιχ/ση να βρίσκει προσεγγιστικά και την ημερομηνία του έτους μέσα στο οποίο θα καλύψει με τις πωλήσεις της ή την παραγωγή της το νεκρό σημείο, και θα αρχίσει πλέον να έχει κερδοφόρες δραστηριότητες.

Αυτό είναι απλό στον υπολογισμό, διότι το μόνο που χρειάζεται να γνωρίζει η επιχ/ση είναι ο μέσος μηνιαίος ορος πωλήσεων.

Η σημασία του Νεκρού σημείου είναι μεγάλη στην σημερινή επιχ/ση, διότι η ανάλυση του παρέχει στοιχεία εσόδων -εξόδων -κέρδους-ζημιάς τα οποία είναι χρήσιμα στον προγραμματισμό δράσης μιας οικονομικής μονάδας.

A. Η Προώθηση των Πωλήσεων:

Μία άλλη σημαντική φάση του MARKETING είναι ο τρόπος με τον οποίο θα προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του. Οι βασικοί τρόποι είναι:

A. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ: Η επιχ/ση οφείλει να προβεί σε μία διαφημιστική εκστρατεία κατά την περίοδο που καλύπτεται από το πρόγραμμα. Θα πρέπει επομένως καθοριστούν τα μέσα, να αναζητηθούν οι ιδέες, να διαμορφωθούν τα κείμενα και οι εικόνες, αφού προηγουμένως καθορισθούν οι στόχοι της διαφήμισης. Η διαφήμιση οφείλει να υπακούει σε ένα πρόγραμμα (πότε θα λάβει χώρα, για πόσο χρόνο, με ποιά μέσα, πόσο θα κοστίσει, τι αναμένουμε να αποφέρει), που θα αποτελεί μέρος του προγράμματος MARKETING. Στην συνέχεια ο έλεγχος της εκτέλεσης και της αποτελεσματικότητας του διαφημιστικού προγράμματος θα βοηθήσει την επιχ/ση να προβεί σε τυχόν διορθωτικές ενέργειες.

B. ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ: Η επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί και οργανώνει τα δίκτυα διανομής ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στα προϊόντα, στην πελατεία και στην γεωγραφική διασπορά της, ώστε να εξασφαλίζεται η ανάπτυξη των πωλήσεων. Η επιλογή των καταλληλότερων δικτύων διανομής είναι βέβαια συνέπεια της παραπάνω μελέτης και των προβλέψεων, χρειάζεται όμως να παρακολουθούμε τις εξελίξεις και να προσαρμοζόμαστε σ' αυτές.

Γ. ΛΟΙΠΑ ΜΕΣΑ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ: Κάποια άλλα μέσα προώθησης των προϊόντων μας θα μπορούσαν να είναι: η συσκευασία των προϊόντων, οι διαγωνισμοί, οι εκθέσεις, οι χορηγούμενες στον πελάτη πιστώσεις, και η τεχνική της πώλησης.

Η συσκευασία θα πρέπει να μελετηθεί κατά το στάδιο των προβλεψεων κυρίως, ωστόσο είναι ωφέλιμο να παρακολουθείται και κατά το στάδιο της εφαρμογής του προγράμματος, ώστε εάν υπάρχει κάποια μεταβολή να επιχειρούνται διορθωτικές ενέργειες.

Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς, εκθέσεις κλπ, οι πιστώσεις οι εκπτώσεις κλπ, είναι ενέργειες που πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς και να υπακούουν σε ένα πρόγραμμα που εξυπηρετεί την προώθηση των πωλήσεων.

Η τεχνική στην πώληση αφορά την επιλογή, εκπαίδευση και οργάνωση των ομάδων πωλήσεων (πωλητές, αντιπρόσωποι), την μελέτη και γνώση της πελατείας, την ψυχολογία και τα κίνητρα αγοράς, την επιχειρηματολογία, τις τεχνικές κλεισίματος μιας πώλησης.

Δ. Επιβάλλεται, τέλος, η κατάρτιση ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων σε άμεση σχέση με την εικόνα που η επιχ/ση

επιθυμεί να παρουσιάσει στους πελάτες της, τις πηγές, χρηματοδότησης, τον ανταγωνισμό, το προσωπικό της κλπ, Η υλοποίηση του προγράμματος MARKETING θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα, τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν.

Οι ενέργειες MARKETING, θα πρέπει τέλος να είναι προσαρμοσμένες στις επιδιώξεις του προγραμματισμού παραγωγής και πωλήσεων και ειδικότερα του μακροοικονομικού.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Στο πρόγραμμα αυτό διαπιστώνουμε τα αποτελέσματα όλων των υπολοίπων προγραμμάτων, και όλη η οικονομική πορεία και αποδοτικότητα της επιχ/σης.

Το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα αποτελείται κυρίως από το ταμειακό πρόγραμμα και τον προϋπολογιστικό λογαριασμό αποτελεσμάτων, αναπόσπαστο δε μέρος αυτού η διερεύνηση των πηγών των κεφαλαίων κίνησης, τα οποία αναμένεται ότι θα χρειασθεί η επιχείρηση.

Για καλύτερα αποτελέσματα, κατά την κατάρτιση του χρηματοοικονομικού προγράμματος εξετάζουμε και την οικονομική διάρθρωση της επιχείρησής με την μέθοδο των αριθμοδεικτών.

Το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα απασχολεί στα εξής:

α). Στην πρόβλεψη των εσόδων και δαπανών της επιχ/σης οι οποίες προκύπτουν από την παραγωγική, συναλλακτική και επενδυτική δραστηριότητα, όπως αυτή καθορίστηκε στα επί μέρους προγράμματα.

β). Στην διαπίστωση των αναμενόμενων ταμειακών ελλειμμάτων.

των ή πλεονασμάτων και στην εξεύρεση του καλύτερου τρόπου κάλυψης των πρώτων ή τοποθέτησης των δεύτερων.

γ). Στην εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης της Επιχείρησης κατά την περίοδο την οποία καλύπτει το πρόγραμμα δράσης και την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων (κέρδη ή ζημιές), τα οποία αποτελούν βασικό κριτήριο της επιτυχημένης ή όχι δραστηριότητας αυτής.

#### 1. Ταμειακό Πρόγραμμα:

##### α) Σκοπός του Ταμειακού Προγράμματος:

Το ταμειακό πρόγραμμα αποτελεί μέρος, ιδιαίτερης σημασίας, του χρηματοοικονομικού προγράμματος.

Αυτό περιλαμβάνει αναλυτικά τις εκτιμήσεις των αναμενόμενων εσόδων και δαπανών της επιχείρησης και αποσκοπεί στη χρονική ενάρμοση αυτών. Ειδικότερα με την κατάρτιση του ταμειακού προγράμματος επιδιώκονται οι εξής αντικειμενικοί σκοποί:

- Η πρόβλεψη των αναγκαίων κεφαλαίων κίνησης για την ομαλή λειτουργία της Επιχείρησης.

- Η πρόβλεψη της χρονικής διάρκειας κατά την οποία τα κεφάλαια αυτά θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση.

- Η πρόβλεψη για την έγκαιρη εξασφάλιση των τυχόν απαι-

τούμενων τραπεζικών ή άλλων πιστώσεων.

- Η πρόβλεψη για την αποδοτική τοποθέτηση των τυχόν πλεονασμάτων ρευστών διαθεσίμων που θα εμφανιστούν.

## 2. Κατάρτιση του Ταμειακού Προγράμματος.

Για να καταρτιστεί το ταμειακό πρόγραμμα χρησιμοποιούνται περισσότερο οι εξής μέθοδοι:

### - Άμεση εκτίμηση εισπράξεων και πληρωμών:

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο και περιλαμβάνει την λεπτομερή πρόβλεψη όλων των αναμενόμενων εισπράξεων και πληρωμών και κατ'αυτόν τον τρόπο παρέχει πλήρη εικόνα τόσο ποσοτικά, όσο και χρονικά όλων των μεταβολών στα πιά πάνω μεγέθη.

Οι κυριότερες εισπράξεις στην περίπτωση των βιομηχανικών επιχειρήσεων προέρχονται από:

- Πωλήσεις σε μετρητά,
- Γραμμάτια εισπρακτέα,
- Ρευστοποιήσεις τρεχούμενων λογαριασμών πελατών,
- Τόκους καταθέσεων,
- Ανόργανα έσοδα (μερίσματα, ενοίκια κλπ)
- Πωλήσεις παγίων στοιχείων και χρεογράφων,
- Τραπεζικά δάνεια.

και από ορισμένες άλλες κατηγορίες μικρότερης σημασίας.



Η πρόβλεψη των εισοδημάτων από τόκους ανόργανων εισόδων και πωλήσεων πάγιων στοιχείων και χρεογράφων είναι πολύ εύκολη και γίνεται κατά περίπτωση βάσει των στοιχείων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση.

Οι εισροές από τραπεζικά δάνεια αποτελούν εξισορροπητικό στοιχείο, δηλαδή προγραμματίζονται ώστε να καλύπτουν τα τυχόν ελλείμματα μεταξύ εισπράξεων και δαπανών με πρόβλεψη διατήρησης ενός υπολοίπου ασφαλείας.

Η εκτίμηση των πληρωμών γίνεται με βάση το πρόγραμμα δαπανών που έχει συνταχθεί και του προγράμματος επενδύσεων

Η χρονική κατανομή των πληρωμών γίνεται κατά τον χρόνο εξόφλησης αυτών.

Επίσης κατά την κατάρτιση του προγράμματος δεν λαμβάνεται υπόψη οι χρηματικές δαπάνες και οι αποσβέσεις, ενώ αντίθετα λαμβάνονται υπόψη πληρωμές όπως:

Τα προκαταβληθέντα ασφάλιστρα, τα πληρωτέα μερίσματα, ο φόρος εισοδήματος κλπ, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα δαπανών και επενδύσεων. Τέλος, για την κατάρτιση του προγράμματος είναι απαραίτητο προηγουμένως να εκτελείται ο διαχωρισμός των μεν προβλεπομένων εισπράξεων ανάλογα της βεβαιότητας που έχουμε ότι θα πραγματοποιηθούν, των δε προβλεπομένων δαπανών ανάλογα της δυνατότητας ή όχι αναβολής αυτών.

Με τον διαχωρισμό αυτό επιδιώκουμε να εξασφαλίσουμε την στιγμιαία κάλυψη πληρωμών που δεν δέχονται αναβολή με βέβαιες εισπράξεις ή μετρητά στο ταμείο.

- Εκτίμηση εισπράξεων και πληρωμών βάσει του λογαριασμού αποτελεσμάτων:

Προυπόθεση εφαρμογής της μεθόδου αυτής για την σύνταξη του ταμειακού προγράμματος είναι η κατάρτιση προυπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων, κατά χρονικά διαστήματα (σα προς το ταμειακό πρόγραμμα. π.χ. εάν καταρτίζουμε μηνιαίο ταμειακό πρόγραμμα, θα πρέπει να είναι μηνιαίος και ο προυπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία εφαρμογής αυτής της μεθόδου είναι η ακόλουθη:

Στα προβλεπόμενα κατά μήνα καθαρά κέρδη προστίθεται όλες οι μη χρηματικές δαπάνες, προσθαφαιρούνται οι εισροές και εκροές, οι οποίες οφείλονται στις μεταβολές του ενεργητικού της επιχείρησης και οι οποίες, όπως είναι φυσικό, δεν αντικατοπτρίζονται στον λογαριασμό αποτελεσμάτων.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην επιχ/ση καλύτερα όταν ο κύκλος εργασιών και οι εισπράξεις εμφανίζουν σχετική σταθερότητα και οι πληρωμές στενή συνάρτηση προς τον κύκλο εργασιών.

γ). Μορφή του Ταμειακού Προγράμματος:

Η μορφή του ταμειακού προγράμματος διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες και την ιδιομορφία της κάθε επιχείρησης.

3. ΠΗΓΕΣ βραχυπροθεσμων κεφαλαιων και μόνιμο κεφάλαιο κίνησης.

Σκοπός της κατάρτισης του ταμειακού προγράμματος είναι η πρόβλεψη του ύψους και της διάρκειας των αναμενόμενων ταμειακών ελλειμάτων για την εγκαίρη εξασφάλιση των αναγκαίων τραπεζικών ή λοιπών πιστώσεων. Σημαντική σημασία όμως έχει και η πρόβλεψη των αναμενόμενων πλεονασμάτων και ο προγραμματισμός της αποδοτικής τοποθέτησης αυτών.

Πριν το θέμα των πηγών των βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων τα οποία έχει στην διάθεση της η επιχείρηση για την κάλυψη των προαναφερθέντων ελλειμάτων, θα εξετάσουμε με λιγα λόγια του ενδεδειγμένο τρόπο χρηματοδότησης των διαφόρων στοιχείων του ενεργητικού.

Η βασική αρχή που διέπει την χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης είναι ότι τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού και μέρος του κυκλοφοριακού ενεργητικού, καλύπτονται με ίδια ή ξένα κεφάλαια μακράς διάρκειας. Ομως το πάγιο ενεργητικό προτιμότερο θα ήταν να καλύπτεται από το ίδιο κεφάλαιο.

Η κάλυψη μέρους του κυκλοφοριακού ενεργητικού με κεφά

λαια μέσης και μακράς διάρκειας επιβάλλεται από τους πιο κάτω λόγους:

- Από την υποχρέωση της επιχείρησης να διατηρεί πάντοτε στις αποθήκες της, για εξασφάλιση της, ελάχιστο όριο αποθεμάτων πρώτων υλών και βοηθητικών και έτοιμα προϊόντα.

- Από την διάρκεια των βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων με τα οποία χρηματοδοτείται η επιχείρηση (πιστώσεις τραπεζών, προμηθευτών κλπ) τα οποία είναι συνήθως βραχύτερα του κύκλου δέσμευσης κεφαλαίων από την αγορά της πρώτης ύλης μέχρι την είσπραξη της απαίτησης από την διάθεση του προϊόντος.

- Από την ενδεχόμενη επιβράδυνση του ανωτέρω κύκλου, λόγω κρίσεων και δυσμενών οικονομικών συνθηκών.

- Από την δέσμευση κεφαλαίων στα στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού, βραδύτατης όμως κυκλοφορίας (υπόλοιπα προϊόντων παλαιού τύπου, καθυστερούμενες οφειλές πελατών κλπ).

Τα κεφάλαια μακράς διάρκειας διακρίνονται σε ίδια (ατομικό, εταιρικό, μετοχικό κεφάλαιο, καθώς και αποθεματικά πάσης φύσεως) και σε ξένα, τα οποία αποτελούνται κυρίως από ομολογιακά δάνεια, μεσομακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια και μεσομακροπρόθεσμες πιστώσεις των προμηθευτών του μηχανικού εξοπλισμού.

Οι κυριότερες πηγές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων είναι οι τράπεζες, οι προμηθευτές των πρώτων υλών και οι εξωτραπεζικοί δανειστές.

Οι χορηγήσεις των τραπεζών για κεφάλαιο κίνησης λαμβάνουν συνήθως τη μορφή της προεξόφλησης συναλλαγματικών, πελατείας της προκαταβολής επί φορτωτικών, της χορήγησης με ενέχυρο πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων του ανοικτού λογαριασμού και μεσοπρόθεσμου τοκοχρεωλυτικού δανείου. Το τελευταίο χρησιμοποιείται για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε μόνιμο κεφάλαιο.

Με τον όρο " ΜΟΝΙΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ " , εννοείται το τμήμα εκείνο των κεφαλαίων μέσης και μακράς διάρκειας (ιδίων και ξένων), το οποίο βρίσκεται επενδυμένο στο κυκλοφοριακό ενεργητικό.

Αυτό πάντοτε είναι ίσο με το ύψος του κυκλοφοριακού ενεργητικού αν αφαιρέσουμε τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Αν όμως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις υπερβαίνουν το κυκλοφοριακό ενεργητικό, στην περίπτωση αυτή το μόνιμο κεφάλαιο κίνησης είναι αρνητικό και έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμα κεφάλαια για την κάλυψη του πάγιου μέρους ενεργητικού της.

Αφου προσδιορίσουμε το μόνιμο κεφάλαιο κίνησης, θα δούμε εάν αυτό είναι επαρκές για την ομαλή λειτουργία των σκοπών της επιχείρησης.

Θεωρητικά το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται σαν απλό. Στην πράξη όμως παρουσιάζει πολλές δυσκολίες, γιατί ενώ ο βαθμός παραγωγικής δραστηριότητας και η διατεθειμένη ποσότητα καθορίζουν αρχικά τις ανάγκες της επιχείρησης σε κυκλοφοριακά μέσα και τελικά το μέγεθος του κεφαλαίου το οποίο θα δεσμευθεί σε στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού, εξαρτάται από την αντίδραση πολλών αστάθμητων παραγόντων, των οποίων κυριότεροι είναι η ατομικότητα της επιχείρησης και οι συνθήκες της αγοράς.

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι για να προσδιορισθεί, κατά προσέγγιση, το απαιτούμενο για τις ανάγκες της επιχείρησης μόνιμο κεφάλαιο κίνησης, πρέπει να ερευνηθούν και να μελετηθούν διάφοροι ενδοεπιχειρησιακοί και εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, οι οποίοι επιτυγχάνουν ή επιβραδύνουν την κυκλοφορία των στοιχείων τόσο του κυκλοφοριακού ενεργητικού όσο και του βραχυπρόθεσμου ξένου κεφαλαίου και συνεπώς αυξάνουν ή μειώνουν ανάλογα το μέγεθος του απαραίτητου μόνιμου κεφαλαίου κίνησης. Εάν το κυκλοφοριακό ενεργητικό μιας επιχείρησης περιστρέφεται ταχύτερα από τις ξένες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, είναι φανερό ότι αυτή θα έχει ανάγκη συγκριτικά χαμηλότερο μόνιμο κεφάλαιο κίνησης.

Αντίθετα εάν η κυκλοφορία των ξένων βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι ταχύτερη του κυκλοφοριακού ενεργητικού, το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης θα είναι μεγαλύτερο.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος του μόνιμου κεφαλαίου κίνησης είναι οι εξής:

- Ο κύκλος εργασιών
- Η μορφή και η διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και η επίδραση των εποχιακών διακυμάνσεων σ' αυτή.
- Το αναγκαίο ελάχιστο απόθεμα πρώτων και βοηθητικών υλών, το οποίο εξαρτάται από την ημερήσια ανάλωση και από τον χρόνο μεταξύ παραγγελίας και εισαγωγής των υλών στην αποθήκη.
- Το αναγκαίο ελάχιστο απόθεμα ετοιμών προϊόντων το οποίο εξαρτάται κυρίως από τις συνθήκες διάθεσης του προϊόντος και τις εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης.
- Το ελάχιστο ύψος χρεωστών το οποίο αντιπροσωπεύει τις παρεχόμενες προς την πελατεία πιστώσεις σε μορφή ανοικτού λογ/σμού.
- Η εν γένει κατάσταση της αγοράς και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.
- Οι μέθοδοι χρηματοδότησης και οι ισχύοντες πιστωτικοί οργανισμοί.

4. Προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων:

Η κατάρτιση προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων αποτελεί το τελευταίο στάδιο του χρηματο-οικονομικού προγράμματος.



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ε Ν Δ Ε Κ Α Τ Ο

ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ

Το MANAGEMENT είναι το κλειδί της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας γιατί αξιοποιεί όλους τους άλλους πόρους της επιχείρησης.

Αρκετοί ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας γίνεται μόνο μέσω της αγοράς καινούριων μηχανημάτων και αγνοούν τη σημασία των διοικητικών και οργανωτικών βελτιώσεων.

Έχει αποδειχθεί από έρευνες και στατιστικά στοιχεία ότι ο τεχνολογικός εξοπλισμός και εκσυγχρονισμός του δεν είναι από μόνος επαρκής για την ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης.

Όπως επίσης και οι πρώτες ύλες, τα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό, η πληροφόρηση, που αποτελούν τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας, ο καθένας από μόνος του και όλοι μαζί δεν είναι ικανοί να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της ΜΜΕ χωρίς το MANAGEMENT.

Πράγματι όπως λέει και ο Ξενοφών στο οικονομικό του "ο ιδιοκτήτης -επιχειρηματίας" που μπορεί να γνωρίζει άριστα το αντικείμενο της δουλειάς του "το έργο" ή το προϊόν δεν έχει ελπίδες επιβίωσης αν δεν γνωρίζει και δεν εφαρμόζει την επιστήμη του MANAGEMENT "εν οικείν του εαυ-

τού οίκου ''.

Ακόμη ισότιμος παράγοντας πάλι στην εργασία και το κεφάλαιο το σύγχρονο MANAGEMENT, η τεχνοδομή όπως την ονόμασε ΓΚΑΛΜΠΡΑΙΗΛ, επηρεάζει βαθιά τα παραδοσιακά δεδομένα της επιχείρησης και δημιουργεί νέες διαλεκτικές σχέσεις, ολότε-  
λα διαφορετικές από αυτές του συνηθισμένου διανοητικού  
'' σύμπαντος'' των επιχειρηματικών.

Ίσως μερικοί θα πούν ότι το MANAGEMENT είναι αποκλει-  
στικό προνόμιο μόνο ορισμένων ταλαντούχων ανθρώπων και δεν  
είναι θέμα γνώσεων. Οι έρευνες που έχουν γίνει στο σημείο  
αυτό δείχνουν ότι ο καλός MANAGER δεν γεννιέται. Αν και ό-  
λοι δεν ξεκινάμε με τις ίδιες δυνατότητες υπάρχουν σήμερα  
τα μέσα και οι γνώσεις για να γίνει ο καθένας από εμάς κα-  
λός.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ω Δ Ε Κ Α Τ Ο

Οι ευθύνες της Επιχείρησης απέναντι στην Κοινωνία.

Προσδιορισμός της Κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης.

Κατά το παρελθόν επικρατούσε η άποψη ότι πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι το ολοένα και μεγαλύτερο κέρδος με ό,τι αποτέλεσμα αυτό συνεπαγόταν. Με την πάροδο των ετών όμως αυτή η ιδέα της μεγιστοποίησης των κερδών ξεπεράστηκε και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι η επιχείρηση, εκτός από την επίτευξη των στόχων της μέσω της λειτουργίας της, δείχνει έντονο ενδιαφέρον για το καλό και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Επιδιώκει έτσι να δημιουργήσει και πάλι πολύ να διατηρήσει μία σχετική ισορροπία ανάμεσα στον επιχειρηματία, το εργατικό δυναμικό, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, της κοινωνίας γενικότερα και τελικά να διαφυλάξει και να προασπίσει τα συμφέροντα όλων των παραπάνω φορέων.

Και μοιάζει απόλυτα φυσιολογικό η επιχείρηση να ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις κοινωνικές της ανάγκες γιατί η ίδια η κοινωνία αποτελεί την "πηγή ζωής", για την ίδια την επιχείρηση. Αλλιώςτε η κοινωνική δύναμη της επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της αναγνώρισης και της αποδοχής της από το ευρύτερο φάσμα του κοινωνικού συνόλου και επίσης της συνεργασίας που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους της.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης που έχει άμεση σχέση με την κοινωνική ευθύνη, είναι το Μανατζμεντ. Μέσω αυτού η επιχείρηση προγραμματίζει και καθορίζει τους στόχους της αλλά και τις μεθόδους, για να γίνουν οι στόχοι αυτοί πραγματικότητα. Το Μανατζμεντ λαμβάνει υπόψη του τον τομέα της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και καταγράφει τις όποιες σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας. Μέσω αυτής της καταγραφής καθορίζεται με σαφήνεια η κοινωνική συμπεριφορά και ο ρόλος της επιχείρησης μέσα στις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Γίνεται εμφανές ότι με την βοήθεια του μανατζμεντ η επιχείρηση καθορίζει την λειτουργία της και την οργάνωσή της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση για να ανταποκριθεί με επιτυχία στις σημερινές απαιτήσεις που υπάρχουν στην κοινωνία.

Τελικά μία σύγχρονη οικονομική μονάδα είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στα κοινωνικά δεδομένα αλλά πρέπει παράλληλα να παίζει " ενεργό ρόλο " στην διαμόρφωσή τους και γιατί όχι να τα προλαμβάνει, έτσι ώστε να επιτυγχάνει εύκολα τους στόχους της. Πρέπει πάντοτε η επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές της ευθύνες, από όπου και να προέρχονται αυτές, γιατί έτσι θα υπάρχει αρμονία και ισορροπία στις σχέσεις της με το περιβάλλον της. Και αυτή η ισορροπία είναι απαραίτητη γιατί ,για να μπορέσει να επιβιώσει μία σύγχρονη μικρομεσαία επιχείρηση πρέ-

πει να στηρίζεται στην συνεχή επαφή της και επικοινωνία με την κοινωνία, μέσα από την οποία αντλεί και την μεγαλύτερη της δύναμη.

Περιεχόμενο της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης.

Α. Η σημασία της κοινωνικής ευθύνης αφορά τις όποιες αποφάσεις που παίρνει ο επιχειρηματίας, εκτός φυσικά αυτών που αφορούν τα κέρδη και τον μελλοντικό προγραμματισμό λειτουργίας της επιχείρησης και ταυτίζονται με αποφάσεις που αφορούν την πρόοδο και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

Β. Η επιχείρηση μπορεί να κάνει διάφορες ενέργειες κοινωνικά υπεύθυνες για να μεγαλώσει τα κέρδη της. Είναι συχνό το φαινόμενο οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης να ταυτίζονται με τα κέρδη της. Επίσης είναι σίγουρο ότι ο επιχ/τίας δεν πρόκειται να πάρει αποφάσεις και μέτρα για την κοινωνική πρόοδο και ευημερία τα οποία μέτρα θα είναι αντίθετα με τα συμφέροντα της επιχείρησής του. Δηλαδή οι επιχειρηματίες μπορούν να προβούν σε πράξεις που μπορεί να έχουν βραχυχρόνιο κόστος, αλλά να μπορούν να αποφέρουν μακροπρόθεσμα κέρδη στο μέλλον.

Γ. Η επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει διάφορα κοινωνικά προγράμματα έτσι ώστε να έχει σαν βασικό σκοπό της την μεγιστοποίηση της παραγωγής και επομένως και των κερδών της, η οποία αυτή μεγιστοποίηση να συνοδεύεται και από την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της και της ζωής των

μελών της κοινωνίας.

Εσωτερικές -Εξωτερικές κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης

Οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές ανάλογα με το αν αφορούν το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι εσωτερικές κοινωνικές ευθύνες: αφορούν την διαδικασία για την πρόσληψη του προσωπικού, το σύστημα των αποδοχών των εργαζομένων, την διαδικασία των απολύσεων, την ίση και δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στο εργατικό δυναμικό, την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την εφαρμογή σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και προαγωγή των υπαλλήλων, την παροχή διαφόρων κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και την αναγνώριση και επιβράβευση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

Οι εξωτερικές κοινωνικές ευθύνες: έχουν σχέση με διάφορους τρόπους για την αντιμετώπιση της ανεργίας, μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος από την συνεχή ρύπανση, συμμετοχή και ενίσχυση σε διάφορα κοινωνικά -καλλιτεχνικά -εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και άλλες δραστηριότητες.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Τ Ρ Ι Τ Ο

Το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό της μικρομεσαίας επιχεί-  
ρησης:

Ο κάθε εργαζόμενος σε μία επιχείρηση έχει την ανάγκη να ενταχθεί μέσα στον εργασιακό και κοινωνικό του χώρο, με στόχο την όσο γίνεται καλύτερη προσαρμογή του. Για να γίνει λοιπόν αυτή η προσαρμογή πρέπει στον εργασιακό του χώρο να υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις μεταξύ του εργαζόμενου και της εργοδοσίας, όσο και ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους. Τόσο οι σωστές σχέσεις, η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και η αλληλεγγύη, αλλά και η αναγνώριση της ξεχωριστής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου οδηγούν στην δημιουργία μιας αρμονικής και άριστης εργασιακής σχέσης.

Η εργασία και τα κίνητρα των εργαζομένων:

Με την έννοια εργασία αναφερόμαστε στην καταβολή σωματικής ή πνευματικής δύναμης -ενέργειας από την πλευρά του εργαζομένου, με σκοπό την παραγωγή κάποιου έργου. Η εργασία προσφέρεται έναντι κάποιας υλικής αμοιβής η οποία μπορεί να ικανοποιήσει τις όποιες ανάγκες έχει ο εργαζόμενος.

Μεσω της εργασίας του ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να εξασφαλίσει άνετη διαβίωση, αναγνώριση και κύρος μέσα στον εργασιακό του χώρο, αλλά και μέσα στην κοινωνία, απόκτηση γνώσεων και εμπειριών, να προσφέρει όσο μπορεί στο κοινωνικό

σύνολο, να δημιουργήσει κ.λ.π.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το επάγγελμα και η εργασία έχουν μεγάλη σημασία για την διαμόρφωση της κοινωνικής θέσης του κάθε ατόμου. Ο κάθε άνθρωπος τον περισσότερο χρόνο της ζωής του τον περνάει μέσα στον χώρο άσκησης του επαγγέλματός του και έτσι γίνεται αντιληπτό ότι το επάγγελμα του κάθε ανθρώπου επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο της ζωής του.

Το πνευματικό επίπεδο, η εμπειρία, η ικανότητα είναι μερικοί παράγοντες που βοηθούν στην ποιοτική και ποσοτική απόδοση της εργασίας. Βέβαια εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο οι ψυχολογικές και συναισθηματικές καταστάσεις του κάθε εργαζομένου παίζουν τον βασικότερο ρόλο για την απόδοση της εργασίας του, από,τι οι οικονομικές καταστάσεις κάτι που σημαίνει ότι οι καλώς αμοιβόμενοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν και δεν παράγουν περισσότερο έργο, πάντοτε.

#### Οι εργασιακές σχέσεις και η σημασία τους.

Η εργασία, όπως προαναφέραμε, διαμορφώνει σημαντικά την κοινωνική ύπαρξη του ατόμου, γιατί εκτός από την κάλυψη των οικονομικών του αναγκών ο εργαζόμενος ικανοποιεί και άλλες οργανικές και ψυχολογικές ανάγκες. Εκεί όμως που παρουσιάζονται προβλήματα είναι στο θέμα της συνεργασίας και συνύπαρξης των ανθρώπων μέσα στον εργασιακό χώρο. Μία συνεργασία



που είναι απαραίτητη για την παραγωγή των αγαθών, αλλά και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Τα όποια προβλήματα στην συνεργασία των ανθρώπων πρέπει να επιλύονται άμεσα. Ομως η επίλυση αυτών των προβλημάτων και η αποτροπή των συγκρούσεων, που εμφανίζονται μέσα στους εργασιακούς χώρους, απαιτεί σωστούς χειρισμούς από την μεριά της επιχείρησης έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξάνεται και παράλληλα η ικανοποίηση του εργαζομένου από τις συνθήκες της εργασίας του να είναι μεγάλη. Για να συμβούν όμως και τα δύο αυτά παράλληλα, με απόλυτη επιτυχία, πρέπει να μπορούν οι εργοδότες να κατανοούν να "αφουγκράζονται" τα όποια προβλήματα των εργαζομένων τους. Γι αυτό τον λόγο λοιπόν πρέπει να βρεθούν και να επιλέγουν τα στελέχη εκείνα τα οποία θα έχουν την κατάλληλη μόρφωση - παιδεία, αλλά και την ικανότητα για να μπορέσουν να κατευθύνουν τους εργαζομένους και να επιλύουν τα προβλήματα. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι κάθε διοικητικό στελεχος θα πρέπει, εκτός των γνώσεών του, να μπορεί με την στάση του και τις θέσεις του, να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο, όχι μόνο σαν μία απρόσωπη παραγωγική μονάδα, αλλά σαν μία ξεχωριστή προσωπικότητα με υπόσταση και φυσικά να δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον για τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος σε καθημερινή βάση. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα από την μεριά της διοίκησης, τότε είναι βέβαιο ότι και ο εργαζόμενος θα ενδιαφερθεί για την επιχείρηση, θα την νιώσει ότι είναι ένα κομμάτι

του εαυτού του και συνεπώς θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να αυξήσει την παραγωγικότητα του.

Επισης τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις γνώμες τις εισηγήσεις και τις υποδείξεις των εργαζομένων. Έτσι η επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να επωφεληθεί από " καλές " ιδέες του προσωπικού της και να βελτιώσει σημαντικά την παραγωγή της. Παράλληλα ο εργαζόμενος νιώθει ότι τον εκτιμούν, υπολογίζουν την γνώμη του και την προσωπικότητά του και έτσι μπορεί να γίνει πιο ενεργητικός και πιο παραγωγικός.

#### Κίνητρα Εργασίας - Συμπεράσματα:

Παρόλο που αρκετοί άνθρωποι δεν το παραδέχονται ανοιχτά το χρήμα, είναι το κυριότερο από τα κίνητρα της εργασίας γιατί μέσω αυτού ο άνθρωπος είναι σε θέση να ικανοποιήσει όλες τις βασικές του ανάγκες. Ομως θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι το χρήμα δεν είναι το μόνο και το κυριότερο κίνητρο στον άνθρωπο για να εργασθεί. Και αυτό γιατί η υποκίνηση για εργασία γίνεται σημαντικότερη όταν δοθεί έμφαση και σημασία στον παράγοντα άνθρωπο, που πρέπει στον χώρο που εργάζεται να αντιμετωπίζεται σαν μία ξεχωριστή ύπαρξη με μοναδική προσωπικότητα. Έτσι όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες ο κάθε εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος με αποτέλεσμα η παραγωγικότητά του να αυξάνει και οι συγκρούσεις και τα προβλήματα στον χώ-

ρο εργασίας να μην υπάρχουν, με ό,τι θετικό αυτό συνεπάγεται για την ίδια την επιχείρηση.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, ο κάθε εργαζόμενος έχει την δική του προσωπικότητα η οποία είναι μοναδική και άξια σεβασμού και μόνο μέσα από τις σωστές ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις μπορεί να αναδειχθεί και να καταξιωθεί. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος και η ύπαρξη της επιχείρησης πρέπει, εκτός φυσικά του κέρδους, να έχει περισσότερο κοινωνικό - ανθρωπιστικό χαρακτήρα γιατί μόνο έτσι θα είναι σε θέση για να επιτύχει καλύτερα τόσο τους οικονομικούς, όσο και κοινωνικούς στόχους της.

Ο ρόλος της εργασίας στην διαμόρφωση της προσωπικότητας του ατόμου και της κοινωνικής του υπόστασης.

Με την έννοια επάγγελμα , εννοούμε την μόνιμη εργασία που κάνει ο κάθε άνθρωπος για κάποιο συγκεκριμένο, δημιουργικό ή παραγωγικό σκοπό, μέσω της οποίας προσπαθεί να αποκτήσει μία θέση μέσα στην κοινωνία και να εξασφαλίσει την κάλυψη των αναγκών που έχει (τροφή -στέγη -ενδυμασία κλπ). Η επιλογή του επαγγέλματος βασίζεται στην ικανότητα που έχει ο κάθε άτομο και την οποία πρέπει να εφαρμόσει για να μπορέσει να ασκήσει το επάγγελμα του. Πρέπει να τονισθεί ότι σήμερα , λόγω της μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης που υπάρχει το κάθε επάγγελμα συνδέεται απαραίτητα με την εξειδίκευση. Αρα κάθε επάγγελμα απαιτεί τόσο θεωρητική κατάρτιση, όσο και εξειδίκευση παράλληλα.

Επίσης το επάγγελμα σε ό,τι αφορά την επιλογή του, όσο και την ένταξη του ανθρώπου στο κοινωνικό σύνολο παρουσιάζει δύο πτυχές: α) Την ψυχολογική εκείνη πλευρά που αναφέρεται στην καταλληλότητα και την ικανότητα του ατόμου για το συγκεκριμένο επάγγελμα που καλείται να ασκήσει.

β). Την κοινωνικοοικονομική πλευρά της επαγγελματικής ζωής που αφορά ιδιαίτερα την κοινωνική και ατομική ανάπτυξη.

Ετσι γίνεται αντιληπτό ότι η σωστή μελέτη της κοινωνικής

καί πολιτιστικής δομής σε συνδιασμό με την ποικιλία των επαγγελματιών καί την απαραίτητη αυτογνωσία του ατόμου, έχουν σαν αποτέλεσμα την σωστή επιλογή του επαγγέλματος.

Δημιουργία νέων θέσεων για εργασία.

Εχει γίνει αποδεικτό ότι οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας, που προσφέρονται, προέρχονται από τις μικρές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η εξήγηση γι αυτό το γεγονός οφείλεται στο ότι οι μικρές επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίου χαρακτήρα είναι δυναμικές καί ευέλικτες οικονομικές μονάδες στις οποίες κυριαρχεί το στοιχείο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Αυτές λοιπόν οι μικρές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται πύ γρήγορα καί ικανά τις νέες ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται κατι το οποιο δεν είναι σε θέση να κάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, που παρουσιάζονται ιδιαίτερα απρόθυμες καί δυσκίνητες για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται καί προσφέρονται από διάφορες νεοσύστατες καί υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

Σχέσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του Κράτους:

Η επιχείρηση απέναντι στο Κράτος:

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το κράτος, όσο και το αντίστροφο. Υπάρχει μία διαρκής συνεργασία ή και διαφωνία ανάμεσα στους δύο αυτούς φορείς που αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας και κοινωνίας. Η επαφή και των δύο φορέων είναι συχνή αλλά παρόλα αυτά ποτέ δεν λείπουν τα προβλήματα. Πάντα θα επικρατεί μία σύγχυση από την μεριά του επιχειρηματία στο να ερμηνεύσει τους νόμους του κράτους. Η λύση στο πρόβλημα αυτό μπορεί να βρεθεί αν η επιχείρηση στελεχώνεται από έμπειρους δικηγόρους ή νομικούς συμβούλους, οι οποίοι θα είναι σε θέση να υποδείξουν στον επιχειρηματία, τι πρέπει να κάνει για να είναι μέσα στους νόμους και τους θεσμούς ενός Κράτους. Παράλληλα, επειδή οι συναλλαγές και οι επαφές της επιχείρησης με το Κράτος θα υπάρχουν σε όλη την διάρκεια ζωής της, σημαντική προσφορά στον επιχειρηματία μπορεί να προσφέρουν, εκτός των νομικών συμβούλων και εμπειρότατοι λογιστές με ειδικότητα σε φορολογικά και φοροτεχνικά θέματα. Μαζί τόσο οι λογιστές, όσο και οι νομικοί σύμβουλοι θα αποτελούν το "δεξί χέρι," του κάθε επιχειρηματία.

Από την άλλη μεριά το κράτος προσπαθεί να εφαρμοσει κάθε φορά τηνοικονομική πολιτική του με σημαντικότερη πηγή

εσόδων του την φορολογία. Παράλληλα, εκτός της φορολογίας προσπαθεί και με άλλα μέσα και όργανα να ελέγχει το χρήμα που κυκλοφορεί στην αγορά, να μειώσει τον πληθωρισμό, να ελέγχει το τραπεζικό σύστημα, να ρυθμίζει τους παραγωγικούς συντελεστές, να αυξάνει την παραγωγή κλπ. Τέλος, με τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομική πολιτική, προσπαθεί να γίνει ρυθμιστής των διαφόρων λειτουργιών της ιδιωτικής οικονομίας και πρωτοβουλίας.

Το κράτος παράλληλα έχει να επιτελέσει και την κοινωνική του αποστολή, όπως είναι η διατήρηση της δικαιοσύνης της ισονομίας, της δημόσιας τάξης, η εκτέλεση έργων κοινής ωφελείας, μέτρα πρόνοιας κλπ, μία αποστολή που δεν του επιφέρει κανένα οικονομικό οφέλος. Όμως όπως είδαμε και πιο πάνω το σημαντικότερο σημείο είναι η σωστή εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής για το κράτος. Για την εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής στηρίζεται στα διάφορα όργανα, που κατοχυρώνονται από το σύνταγμα, όπως Κυβέρνηση, οικονομικά υπουργεία, Εθνικό Κοινοβούλιο. Το έργο αυτό του κράτους βρίσκει αρωτούς και άλλους ειδικούς οργανισμούς, με τεχνικό χαρακτήρα, όπως την εργοδοσία, τα εργατικά σωματεία και άλλους φορείς, με τους οποίους θα συνεργαστεί για να έχει επιτυχία η οικονομική του πολιτική.

Στην σημερινή εποχή με τις τόσες μεγάλες αλλαγές που

έχουν συντελεστεί σε πολλούς τομείς , το σύγχρονο κράτος οφείλει να συντονίσει την οικονομική πολιτική του με βάση τα σημερινά δεδομένα ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει και να κατευθύνει την χώρα προς τους στόχους που έχουμε θέσει και προσπαθούμε να επιτύχουμε. Ομως για να επιτευχθεί μία τέτοια πολιτική απαιτείται σωστός προγραμματισμός και αποφάσεις που θα κατευθύνουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης. Ένα σχέδιο δράσης που θα έχει σαν μοναδικό στόχο τον άριστο συνδυασμό οικονομίας και κοινωνικής ωφέλειας. Αρα γίνεται αντιληπτό ότι για να επιτευχθεί μία τέτοια άριστη οικονομική πολιτική με στόχους κοινωνικούς και οικονομικούς χρειάζεται απαραίτητα η συνεργασία της πολιτικής όσο και της Οικονομικής Επιστήμης.



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

Σχέσεις μικρομεσαίων επιχειρήσεων και Οικονομίας.

Η συμβολή και ο ρόλος των ΜΜΕ στην Οικονομία.

Είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο την άρρηκτη σχέση μεταξύ της μικρομεσαίας επιχείρησης και του κράτους σε ό,τι αφορά την άσκηση από το δεύτερο της οικονομικής του πολιτικής. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να δούμε την συμβολή και το ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία μιας χώρας γενικότερα.

Η δραστηριότητα των ΜΜΕ εκτείνεται σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας. Ασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών προσφέροντάς τους αγαθά ή υπηρεσίες. Έτσι έχουμε προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών στην Βιομηχανία και Βιοτεχνία, προσφορά στην γεωργία με την διάθεση αγροτικών και βιομηχανικών προϊόντων, την προσφορά εξυπηρετήσιων (όπως SERVICE και επισκευές) και με την εκπαίδευση του προσωπικού που προορίζεται για απασχόληση στην Βιομηχανία.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες μπορούν να εκπληρωθούν από μικρές -μεσαίες -μεγάλες επιχειρήσεις. Η διαφορά μεταξύ τους εμφανίζεται στον όγκο της ποσότητας που παράγεται ή πωλείται και στον τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται. Πιο συγκεκριμένα οι ΜΜΕ και ιδιαίτερα η μεταποιητική οικο-

τεχνία, δημιουργούν τις παρακάτω δυνατότητες στην οικονομία και στην εξυπηρέτηση των κατοίκων στην ελληνική περιοχή.

1) Την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και επιχειρηματικών στελεχών από τα διάφορα στρώματα του πληθυσμού.

2) Διοχετεύουν στελέχη σε επιχειρήσεις παραγωγής και κοινωνικής εξυπηρέτησης.

3) Αξιοποιούν τοπικές ύλες και από την εκμετάλλευσή τους δημιουργούν τοπικά εισοδήματα τα οποία συμβάλουν στην ανάπτυξη περιοχών.

4) Δημιουργούν αποταμιευτικό πνεύμα το οποίο διοχετεύεται στην παραγωγή και στην κοινωνική εξυπηρέτηση και αναπτύσσουν πνεύμα συνεργασίας.

5) Εξισορροπούν με την λειτουργία διάφορων επιχειρήσεων την ανάπτυξη μεταξύ μεγαλύτερων και μικρότερων περιοχών.

6) Συμπληρώνουν την παραγωγή συναλλαγών και λειτουργιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής πίστης.

7) Αναπτύσσουν μορφές ανταγωνισμού σε χώρους που οι μεγάλες επιχειρήσεις θα διακινδύνευαν την ύπαρξή τους.

8) Επιβιβάζουν σε εποχές οικονομικής κρίσης και επιχειρηματικών κινδύνων.

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Παραγωγή.

Από διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακόμα και στις οικονομίες με ύψηλό βαθμό έκβιομηχανοποίησης συμβάλουν στην κάλυψη των αναγκών όχι μόνο στους τομείς διάθεσης των προϊόντων, αλλά ακόμα και στην ίδια την παραγωγή. Είναι αποδεδειγμένο ότι δεν καλύπτονται όλες οι ανάγκες μιας οικονομίας από την μαζική παραγωγή της μεγάλης βιομηχανίας. Γι αυτό τον λόγο και οι ΜΜΕ επιτυγχάνουν να συνυπαρχουν μαζί με τις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, μέσα στην ίδια αγορά.

Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφερθούμε στην παραγωγή των προϊόντων για την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών. Εξ αιτίας της φύσεως των προϊόντων αυτών ή επειδή οι απαιτήσεις των πελατών είναι εξειδικευμένες, είναι φανερό ότι μόνο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατασκευάζοντας μία πολύ μικρή ποσότητα ή ακόμα και ένα μικρό κομμάτι -εξάρτημα μπορούν να ασχοληθούν ικανοποιητικά με την παραγωγή τους. Οι ΜΜΕ έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν μία ανταγωνιστικότητα ακόμα σε τομείς στους οποίους κυριαρχεί η μαζική παραγωγή.

Η συνύπαρξη αλλά και η δημιουργία σχέσεως πελάτου -προμηθευτού που δημιουργείται ανάμεσα στις μεγάλες επιχειρήσεις και στις ΜΜΕ είναι ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξελίσσονται πολλές φορές σε βα-

οικούς προμηθευτές πρώτων υλών σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες και επίσης αναλαμβάνουν πολλές εργολαβίες μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας το οποίο καταλήγει σε όφελος όλων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Ε Κ Τ Ο

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και οι σχέσεις τους με την  
Τεχνολογία.

Ο ρόλος των ΜΜΕ σε θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης-

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, προσφέρουν στον πληθυσμό μιας χώρας ένα αρκετά μεγάλο αριθμό κέντρων για την επαγγελματική τους εκπαίδευση, που βρίσκεται πολύ κοντά στην πρακτική άσκηση.

Ετσι με αυτό τον τρόπο, ο εκπαιδευόμενος με την ελεύθερη διάκίνησή του μέσα στην ίδια την επιχείρηση αποκτά μία πλατιά και πολύπλευρη μόρφωση σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες η εκπαίδευση αποκτά μία περισσότερο εξειδικευμένη μορφή. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι ΜΜΕ δημιουργούν για ολόκληρη την οικονομία ένα σημαντικό απόθεμα σε εργατικά χέρια καταρτισμένο με πολύπλευρη εκπαίδευση, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην κάλυψη των αναγκών της χώρας και στην μείωση των δαπανών των κρατικών υπηρεσιών που θα απαιτούνταν για την ανάλογη επαγγελματική εκπαίδευση.

Οι σχέσεις της Επιχείρησης και της Τεχνολογίας,

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και εξέλιξη που σημειώ-

θηκε με την πάροδο των ετών, δεν ήταν δυνατό να μην επηρεάσει βαθύτατα και σε μεγάλο ποσοστό τις κοινωνικές, υλικές, ψυχολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές μορφές έκφρασης της ζωής του ανθρώπου. Η τεχνολογική αυτή "έκρηξη" έπαιξε σημαντικό ρόλο στο να αλλάξει μορφή σε πολλά σημεία η ανθρώπινη ζωή. Παρόλα αυτά η τεχνολογική πρόοδος είχε και θαυμαστές αλλά και έντονους επικριτές.

Πιο συγκεκριμένα με την εμφάνιση της νέας τεχνολογίας οι άνθρωποι έδειξαν μεγάλο ενθουσιασμό, ενδιαφέρον και ικανοποίηση γιατί είχαν πισθεί ότι η τεχνολογική πρόοδος σκοπιά της είχε την βελτίωση των συνθηκών ζωής τους. Πίστευαν ότι η τεχνολογία θα πρόσφερε νέους ορίζοντες και νέα δεδομένα για αυτούς και σε γενικές γραμμές θα έκανε πιο εύκολη και άνετη τη ζωή τους. Όμως είναι χαρακτηριστικό ότι τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει μία έντονη αμφισβήτηση, ένα έντονο επικριτικό πνεύμα για την τεχνολογία. Η τεχνολογία από το απυρόβλητο, που είχε στην αρχική τους εμφάνιση, βρίσκεται υπό διαρκή αμφισβήτηση αφού πλέον είναι φανερό ότι το κόστος για την πρόοδο και την ανάπτυξη είναι μεγαλύτερο από το προσδωκόμενο κοινωνικό όφελος.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε στα θετικά, όσο και στα αρνητικά στοιχεία αλλά και επιδράσεις που επέφερε και επιφέρει η τεχνολογική ανάπτυξη.

Θετικά στοιχεία της Τεχνολογίας.

Θα ήταν αδιανόητο να επικαλεστεί κάποιος ότι η τεχνολογία, σε όλες τις μορφές της, δεν επέδρασε θετικά τόσο στο κοινωνικό σύνολο όσο και στην οικονομία μιας χώρας. Χωρίς αυτήν ίσως ακόμα να βρισκόμαστε σε πρωτόγονα στάδια ανάπτυξης. Η τεχνολογία βοήθησε σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης ζωής, αλλά οι σημαντικότερες θετικές επιδράσεις της ήταν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην βελτίωση ποιοτικώς των παραγομένων αγαθών, καθώς επίσης έπαιξε σημαντικό ρόλο στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου ζωής των ανθρώπων.

Σε ό,τι αφορά την βιομηχανία και την ανάπτυξη, η τεχνολογία έδωσε την δυνατότητα παραγωγής τέλειων μηχανημάτων τα οποία παρήγαγαν άριστα ποιοτικά αγαθά, με μεγάλη ταχύτητα, αλλά και ποσότητα. Παράλληλα ο ανθρώπινος κόπος και μόχθος μειώθηκε, αφού τα μηχανήματα ανέλαβαν τις βαριές δουλειές, ενώ ταυτόχρονα μειώθηκαν και οι ώρες εργασίας. Οι εργαζόμενοι έπαψαν να εργάζονται σαν "σκλάβοι", χωρίς ίχνος αξιοπρέπειας και παράλληλα είχαν την βοήθεια από τα νέα μηχανήματα για να βελτιώσουν την παραγωγή τους, αλλά και τις συνθήκες μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Επίσης οι ανέσεις, οι ευκολίες και τα αγαθά της νέας τεχνολογίας επεκτάθηκαν και σε άλλους τομείς της ζωής των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να ανυψώσουν το πολιτιστικό τους επίπεδο. Η νέα τεχνολογία επίσης μπόρεσε να βοηθήσει σημαντικά τους ανθρώ-

πους για να αντιμετωπίσουν σαν καλύτερα τα όποια προβλήματα υγείας είχαν, σε αντίθεση με το παρελθόν.

Με την τεχνολογική πρόοδο οι αποστάσεις έχουν σχεδόν εκμηδενιστεί, η ανθρώπινη επικοινωνία και επαφή είναι πολύ εύκολη από ό,τι στο παρελθόν, ενώ παράλληλα η διακίνηση των παραγόμενων αγαθών γίνεται από υπερσύγχρονα οδικά δίκτυα με μεγάλη ασφάλεια και ταχύτητα.

Σίγουρα τα τεχνολογικά επιτεύγματα, που βοήθησαν τον άνθρωπο, είναι και πολλά άλλα ακόμη αλλά και με αυτά τα χαρακτηριστικά παραπάνω παραδείγματα, γίνεται φανερό το πόσο θετικά επέδρασε η τεχνολογική πρόοδος στην ανάπτυξη βελτίωση και καλυτέρευση των συνθηκών ζωής των ανθρώπων και γενικότερα στην πρόοδο και ανάπτυξη του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

#### Αρνητικά στοιχεία της Τεχνολογίας:

Η μεγάλη τεχνολογική πρόοδος όμως είχε και αρκετές αρνητικές επιδράσεις οι οποίες επισημάνθηκαν από τους ανθρώπους. Η ύπαρξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων μέσα στα αστικά κέντρα, μαζί με τα ελλειπή μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος οδήγησαν στην μεγάλη ρύπανση της ατμόσφαιρας -των θαλασσών και γενικότερα στην διατάραξη της οικολογικής ισορροπίας. Άλλο αρνητικό είναι η πιθα-



νή εξάντληση των φυσικών πόρων εξαιτίας της αλόγιστης και συνεχούς εκμετάλλευσής τους. Κατά την διάρκεια του παρελθόντος με την ύπαρξη του λεγόμενου "ψυχρού πολέμου" και την μανία των εξοπλισμών με επικίνδυνα χημικά και πυρηνικά όπλα, υπήρχε άμεσος κίνδυνος για ένα πυρηνικό ολοκαύτωμα. Σε ό,τι αφορά στην Βιομηχανία και στην εφεύρεση νέων μηχανημάτων αυτά προκάλεσαν σημαντική ανεργία, καθώς τα εργατικά χέρια δεν ήταν απαραίτητα και πολλοί άνθρωποι βρέθηκαν ξαφνικά στον δρόμο. Παράλληλα αυτή η μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη, που συντελέστηκε στις προηγμένες και με την κατάλληλη υποδομή χώρες, μεγάλωσε ακόμη πιο πολύ το χάσμα μεταξύ των πλούσιων και των φτωχών χωρών. Είναι ακόμα χαρακτηριστικό το γεγονός ότι το άγχος για τους ανθρώπους μεγάλωσε η προσπάθεια για να παράγουν ολοένα και περισσότερα αγαθά έγινε επιτακτική ανάγκη, οι άνθρωποι καταλήφθησαν από αμόκ για καταναλωτισμό και έτσι επήλθε αποξένωση μεταξύ τους, η μονοτονία στις ανθρώπινες σχέσεις, η κοινωνική απομόνωση, ο πνευματικός υποσιτισμός, η αβεβαιότητα για το μέλλον των ανθρώπινων σχέσεων.

### Επιχείρηση και Τεχνολογία.

Επιχείρηση και Τεχνολογία είναι δύο έννοιες που έχουν αρνητική σχέση μεταξύ τους.

Η επαφή και η σχέση αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμε-

σα στην επιχείρηση και την τεχνολογία είναι απαραίτητη γιατί δεν γίνεται ποτέ να υπάρχει η οποιαδήποτε μορφή επιχειρησιακής δραστηριότητας χωρίς την παράλληλη υποστήριξη της κατάλληλης τεχνολογίας. Γίνεται αντιληπτό ότι η συνεργασία αυτή δεν μένει στάσιμη, μόνο στο οικονομικό πεδίο, αλλά εκτείνεται στο κοινωνικό επίπεδο.

Ο άνθρωπος με τις όποιες επιστημονικές εφευρέσεις και ανακαλύψεις έκανε κατάφερε να δημιουργήσει ένα θετικό και αρνητικό στοιχείο για αυτόν. Πρώτα δημιούργησε ένα τεχνολογικό επίπεδο χάρη στο οποίο επιβλήθηκε στους νόμους της φύσης, αλλά δυστυχώς πολλές φορές δεν είχε την απαιτούμενη δύναμη για να ελέγξει το δημιούργημά του, με ό,τι προβλήματα αυτό συνεπαγόταν.

Πάντως η τεχνολογία είναι σε θέση να διαμορφώσει τα θέματα εσωτερικής δομής, οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Η επιχείρηση από την μεριά της, για να επιβιώσει είναι υποχρεωμένη να προσαρμοστεί στην τεχνολογική πρόοδο και να κάνει αυτές τις θεωρίες πράξη. Δηλαδή να εφαρμοσει απαραίτητα ό,τι προστάζει η τεχνολογία, παίρνοντας διάφορα μέτρα όπως: μείωση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού, αλλαγή στον τρόπο συμπεριφοράς των προϊσταμένων, παροχή εργασιών και υπηρεσιών, καθόλη την διάρκεια της ημέρας- αν αυτό κρίνεται αναγκαίο -καλλιέργεια των σωστών ανθρώπινων σχέσεων κλπ.

Πρέπει να τονισθεί ότι μεταξύ επιχείρησης και τεχνολο-

γίας προκύπτει και η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού και η απαιτούμενη ανόδος του πνευματικού επιπέδου του προσωπικού της επιχείρησης. Πλέον οι ειδικευμένοι τεχνίτες και εργάτες αυξάνουν συνεχώς και είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η τεχνολογία και η επιχείρηση λειτουργούν μαζί. Η τεχνολογική πρόοδος θα προσφέρει τις νέες μεθόδους-τεχνικές, που είναι απαραίτητες για να αναπτυχθεί η επιχείρηση, η οποία από την μεριά της θα δημιουργήσει όλες εκείνες τις υλικές προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν για την εξέλιξη της τεχνολογίας. Παράλληλα η ίδια η επιχείρηση, μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής της ευθύνης, καλείται να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο όλα εκείνα τα τεχνολογικά μέσα και εφόδια για να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο ζωής των ανθρώπων και παράλληλα θα δέχεται όλες εκείνες τις πληροφορίες και τα μηνύματα που χρειάζεται για να κατευθύνει σωστά την τεχνολογία. Ομως υπάρχει και μία σημαντική δυσκολία που αφορά στο πώς και με ποιό τρόπο χρησιμοποιείται η τεχνολογία. Γίνεται κατανοητό ότι η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας πρέπει πάση θυσία να επιφέρει τα ίδια αγαθά τόσο στην επιχείρηση, όσο και στην ίδια την κοινωνία. Και για αυτή την δύσκολη αποστολή και εφαρμογή καλείται ο ίδιος ο άνθρωπος να παίξει ρυθμιστικό και πρωταγωνιστικό ρόλο. Καλείται ο άνθρωπος να προγραμματίζει και να οριοθετήσει την τεχνολογική πρόοδο ανάλογα με το τι

ανάγκες έχει και θέλει να καλύψει. Η τεχνολογική πρόοδος πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες, το βιοτικό επίπεδο και τις δυνατότητες που έχει η κάθε κοινωνία.

### Σχέση Τεχνολογίας και ανθρώπου:

Η αλματώδης πρόοδος και εξέλιξη της τεχνολογίας επέφερε σημαντικές διαφοροποιήσεις και αλλαγές στον εργασιακό χώρο των ανθρώπων. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μέθοδοι και οι τεχνικές που προϋπήρχαν και χρησιμοποιήθηκαν κατά το παρελθόν, αντικαταστάθηκαν από άλλα καινούργια μηχανήματα και μεθόδους, οι οποίες όμως απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση και ευρύτητα γνώσεων.

Αυτή η ανάπτυξη της τεχνολογίας όμως απαιτεί:

- Εμπλουτισμό των γνώσεων και θεωριών, μετεκπαίδευση του προσωπικού για να είναι σύμφωνα με όλα τα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα.

- Αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης των μηχανημάτων από την μεριά του εργατικού δυναμικού.

Αναφέραμε παραπάνω ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας επέφερε πολλές μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να προσαρμόζεται πολύ γρήγορα στις νέες καταστάσεις που δημι-

ουργούνται γύρω του. Παράλληλα, όλα όσα συμβαίνουν, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την διοίκηση της επιχείρησης, η οποία καλείται να λαμβάνει συνέχεια νέες και άμεσες αποφάσεις, που αφορούν τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πιέζονται για να προσαρμοστούν γρήγορα στα νέα δεδομένα και για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και ικανότητες.

Ομως αυτό δεν είναι το μοναδικό αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου. Σημαντικό αποτέλεσμα αποτελεί επίσης και το γεγονός της απόλυτης εξάρτησης του ανθρώπου από την μηχανή. Τόσο ο άνθρωπος, όσο και η μηχανή λειτουργούν σαν μία ενιαία μονάδα. Για να ολοκληρωθεί ένα έργο είναι απαραίτητη η ύπαρξη και η συνεργασία και των δύο αυτών στοιχείων (ανθρώπου-μηχανής). Εδώ όμως γεννάται ένα σοβαρό ερώτημα: Σε ποιό βαθμό συμμετέχει ο άνθρωπος και σε ποιό μία μηχανή για να πραγματοποιηθεί ένα συγκεκριμένο έργο;

Είναι χαρακτηριστικό το ότι ο άνθρωπος σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται από την διοίκηση της επιχείρησης σαν ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα διάφορα συστήματα και μηχανές. Ο άνθρωπος είναι σε θέση να συγκεντρώσει και να επεξεργαστεί διάφορες πληροφορίες που λαμβάνει. Δηλαδή ο άνθρωπος είτε είναι σε θέση να εργασθεί με την βοήθεια κάποιου άλλου, είτε σε πιο πολύπλοκη μορφή ο άνθρωπος και το μηχανημα υπολογίζοντας και αντιμετωπίζοντας πάντα σαν ένα ολοκληρωμένο ενιαίο σύστημα.

Ομως θα ήταν χρήσιμο να τονισθεί το γεγονός ότι δεν πρέπει να ταυτίζουμε τον άνθρωπο με την μηχανή γιατί μεταξύ τους υπάρχει μία πολύ μεγάλη και σημαντική διαφορά. Ο άνθρωπος είναι ένας οργανισμός ζωντανός με κύτταρα; με ενέργεια και αποτελεί τον συνδυασμό των σωματικών, όσο και των ψυχικών χαρακτηριστικών του. Ο άνθρωπος παράλληλα είναι ένας, αποτελεί μία μοναδική προσωπικότητα, η οποία προσωπικότητα είναι μοναδική και ξεχωριστή κάθε φορά. Είναι μία προσωπικότητα αναντικατάστατη σε αντίθεση με την μηχανή, που είναι ένα άψυχο-χωρίς συναισθήματα-μηχανημα, το οποίο όταν χαλάσει επισκευάζεται ή αντικαθίσταται. Η μηχανή δεν μπορεί να σκέφτεται παρά μόνο να εκτελεί εντολές που της δίνει πάντοτε ο χειριστής -άθρωςπος. Η μηχανή αποτελεί το απαραίτητο μέσο για την πραγματοποίηση διάφορων εργασιών, οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν από τον άνθρωπο., αλλά εκτελούνται πάντοτε με τις δικές του εντολές και οδηγίες;

Ετσι είναι απαραίτητο η διοίκηση κάθε σοβαρής επιχείρησης, να προσπαθεί να εξασφαλίσει την μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του ανθρώπου· καίτων αναγκών του, μέσα από την εργασία, την διατήρηση ενός καλού κλίματος και την διατήρηση του ηθικού και της αξιοπρέπειας του κάθε ανθρώπου σε υψηλά επίπεδα.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ή συμβολή των ΜΜΕ στην προαγωγή της τεχνολογικής προόδου είναι μεγάλη και αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα μιας μελέτης που έγινε στις ΗΠΑ. Από

την μελέτη αυτή διαπιστώθηκε ότι μετά το 1950 σημαντικοί νεωτερισμοί -εφευρέσεις σχετικά με την λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας, εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Κάτι ανάλογο και παρόμοιο συνέβη και στην Δυτική Ευρώπη - μετά την τραγωδία του Β' παγκοσμίου Πολέμου - και οδήγησε στην δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Θα μπορούσαμε έτσι να ισχυριστούμε ότι οι ΜΜΕ εξασφαλίζουν ένα διαρκές "σφρίγος" και μία νεανικότητα -ζωτικότητα στον βιομηχανικό τομέα, αν και σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων η "θνησιμότητα" είναι μεγαλύτερη από ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι ΜΜΕ παίζουν έναν σημαντικό "δικογραφικό ρόλο" μέσα στις βιομηχανικές κοινωνίες, γιατί μέσα από την γεννητικότητα και ίδρυση των νέων μονάδων εξασφαλίζουν έτσι την ύπαρξη διαδόχων στους διάφορους τομείς της Βιομηχανίας -Βιοτεχνίας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Ε Β Δ Ο Μ Ο

Η Επιχείρηση απέναντι στο φυσικό περιβάλλον- Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε. για την προστασία του περιβάλλοντος.

Όπως όλοι μας έτσι και η επιχείρηση είναι ενταγμένη σε ένα φυσικό περιβάλλον μέσα από το οποίο εκμεταλλεύεται τους πόρους του και παράλληλα μπορεί να αναπτυχθεί και να προσφέρει έργο. Όμως για να υπάρχει μία σωστή και αρμονική σχέση μεταξύ επιχείρησης και φυσικού περιβάλλοντος πρέπει απαραίτητα να υπάρχει μεταξύ τους ισορροπία. Γι αυτό τον λόγο η οικονομία μιας χώρας πρέπει να οργανώνεται με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι δυνατή ή απαιτούμενη ισορροπία και αρμονία ανάμεσα στο οικολογικό περιβάλλον και τον ανθρώπινο πληθυσμό.

Παρόλα αυτά όμως η αλόγιστη εκμετάλλευση του φυσικού περιβάλλοντος, που γίνεται στην σημερινή εποχή, διαταράσσει την ισορροπία μεταξύ του πληθυσμού και των φυσικών πόρων που απορροφά από το περιβάλλον αυτό. Η τεχνολογική "έκρηξη" και ανάπτυξη που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια, με την πρόοδο της επιστήμης και της νέας τεχνολογίας, είχε σίγουρα αρνητικά αποτελέσματα σε βάρος του φυσικού περιβάλλοντος. Μπορεί η νέα τεχνολογία να είχε στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, όμως οι επιχειρήσεις με αλόγιστες ενέργειες εκμεταλλεύτηκαν και σε ένα σημείο εξάν-



τλησαν τις πηγές και τους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας επέφερε μία κατάφορη παραβίαση στους φυσικούς και βιολογικούς νόμους που χαρακτηρίζουν τα στοιχεία της φύσης (φυτά -ζώα-άνθρωποι) κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα την διατάραξη και αλλοίωση του οικοσυστήματος και κατά συνέπεια και την διατάραξη της ζωής του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Παράλληλα η νέα τεχνολογία εκτός από την εξάντληση των φυσικών πηγών του περιβάλλοντος επέφερε και ένα πολύ σημαντικότερο πρόβλημα για αυτό. Την ρύπανση. Ένα πρόβλημα που δύσκολα μπορεί κανείς να προβλέψει πότε θα λυθεί. Η ρύπανση αφορά στην αλλοίωση των φυσικών, βιολογικών και χημικών χαρακτηριστικών και στοιχείων του περιβάλλοντος και είναι ικανή να οδηγήσει στην διατάραξη και μεταβολή της φυσικής ισορροπίας που υπάρχει. Η μόλυνση του περιβάλλοντος μπορεί να διακριθεί σε:

α). ατμοσφαιρική ρύπανση που προκαλείται από τα προϊόντα των μηχανών εσωτερικής καύσεως, από τα φουγάρα των μεγάλων εργοστασίων, από καύσεις βλαβερών απορριμάτων από διάφορες άλλες πηγές διαφυγής μολυσματικών αερίων κλπ.

β). ρύπανση των υδάτων που ως επί το πλείστον προέρχεται από τα απόβλητα των βιομηχανιών, τα οποία με υπόγειους αγωγούς καταλήγουν ανεξέλεγκτα στις θάλασσες και τα ποτάμια, τις διάφορες βλαβερές χημικές ουσίες κλπ.

γ). ρύπανση του εδαφους που προκαλείται από το θάψιμο των απορριμάτων των μεγάλων εργοστασίων , καθώς επίσης και από την συνεχή χρήση χημικών λιπασμάτων. .

Όλα αυτά λοιπόν καθιστούν φανερό το γεγονός ότι η αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος είναι πλέον δεδομένη' αφού πλέον κάθε ενέργεια των επιχειρήσεων και των ανθρώπων, που τις διοικούν γενικότερα, επιδρά αρνητικά στο περιβάλλον προκαλώντας δυσμενείς επιπτώσεις στο μέλλον. Η αλλοίωση αυτή όμως, έχει προκαλέσει την δίκαιη αντίδραση των μικρών ανώνυμων κοινωνικών ομάδων, καθώς επίσης και των μεγάλων επώνυμων διεθνών οργανισμών. Η κινητοποίηση όλων αυτών των φορέων για την διάσωση και διαφύλαξη του περιβάλλοντος είναι δυναμική και έντονη. Σκοπός όλων των φορέων είναι η αντιμετώπιση και η άμεση λύση όλων των προβλημάτων που υποβαθμίζουν το περιβάλλον, έχοντας σαν βασική αρχή την αρμονική συνύπαρξη ανθρώπου -περιβάλλοντος. Οι οργανώσεις αυτές συνεχώς μεγαλώνουν και πυκνώνουν από μέλη τα οποία έχουν μέσα τους έντονο το ενδιαφέρον για την οικολογία και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

#### Ο ρόλος των ΜΜΕ στην προστασία του περιβάλλοντος:

Η ύπαρξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί ένα θετικό στοιχείο και σε πολλές χώρες έχει διαμορφωθεί σαν ένας προσδιοριστικός παραγοντος για την επιτυχία της πολιτικής

τους από την άποψη της προστασίας του περιβάλλοντος.

Καί αυτό γιατί εξ αιτίας του μικρού μεγέθους τους επιφέρουν την λιγότερη δυνατή μόλυνση, λόγω της ελάχιστης αποβολής βλαβερών μολυσματικών ουσιών στο περιβάλλον. Τα μέτρα τα οποία λαμβάνονται στις περιπτώσεις αυτές, για την προστασία του περιβάλλοντος, επιφέρουν σχετικά μικρές δαπάνες και το κόστος τους είναι υποφερτό για τις επιχειρήσεις για να τα υιοθετήσουν. Έτσι με χαμηλό κόστος τα μέτρα αυτά εφαρμόζονται πολύ πιο γρήγορα και εύκολα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από ό,τι στις μεγάλες και βαριές βιομηχανικές μονάδες.

Στα πλαίσια της πολιτικής μιας χώρας για την προστασία του περιβάλλοντος η ενσωμάτωση των ΜΜΕ στα αστικά και ημιαστικά κέντρα είναι ευκολότερη από ό,τι οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις.

#### Ο πολιτικός και κοινωνικός ρόλος των ΜΜΕ.

Το να δημιουργήσει κάποιος μία βιώσιμη και επικερδή επιχείρηση με περιορισμένα μέσα, τον βοηθά στο να αναπτύσει σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα ευθύνης και πνεύματος πρωτοβουλίας. Ο κοινωνικός ανταγωνισμός είναι λιγότερος στις ΜΜΕ εξ αιτίας των προσωπικών επαφών και συνεργασίας που μπορεί και αναπτύσσεται μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Από αυτή την συνεργασία διάφορες γνώσεις -ικανότητες και προτάσεις, που πιθανόν σε μεγάλες επιχειρήσεις θα έμεναν αναξιοποίητες, τώρα στις ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιηθούν με φανερά οφέλη για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Σε ό,τι αφορά την προσφορά προϊόντων, ποιότητα και ποσότητα δεν αναιρούν το ένα το άλλο. Είναι όμως χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την τάση για την τυποποίηση των αγαθών που παραγουν και έτσι να καταλήγουν στην μαζική παραγωγή. Δηλαδή χαρακτηρίζονται έντονα από το στοιχείο της ποσότητας. Αντίθετα οι ΜΜΕ συμβάλλουν σημαντικά στην εξασφάλιση μιας ποιοτικά καλύτερης στάθμης κατανάλωσης μέσα από το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν για τις ποιοτικές προτιμήσεις που έχει ο κάθε καταναλωτής.

#### Η σχέση της ΜΜΕ απέναντι στο Πολιτιστικό περιβάλλον.

Με τον όρο πολιτιστικό περιβάλλον εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργεί ο άνθρωπος<sup>20</sup> όταν συνεργάζεται με τους συνανθρώπους του και την ίδια τη φύση, μέσα από την προσπάθεια που καταβάλλει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να επιτύχει τους στόχους του. Το πολιτιστικό περιβάλλον δημιουργείται στις κοινωνίες όπου υπάρχει έντο-

νη ομαδική ζωή και σχέσεις.

Αρα γίνεται φανερό ότι υπάρχει στενή και σταθερή μεταξύ των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ΜΜΕ, όπου το προσωπικό στοιχείο είναι εντονότερο και του πολιτιστικού περιβάλλοντος γιατί μέσα σε αυτό η επιχείρηση δρά και αναπτύσσεται. Έτσι οι αρχές της οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης αλλάζουν, διαφοροποιούνται και τελικά προσαρμόζονται στα πολιτισμικά δεδομένα που υπάρχουν στον τύπο της κοινωνικής ομάδας που απευθύνονται.

Η επιχειρησιακή οργάνωση καλείται να λάβει υπόψη της τις όποιες ιδιαιτερότητες υπάρχουν στο πολιτισμικό περιβάλλον της κοινωνίας που απευθύνεται. Έτσι θα μπορέσει να επιτύχει.

α). Μεγαλύτερη και καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

β). Θα μπορεί να προβλέπει σε μεγάλο βαθμό αυτή την συμπεριφορά.

γ). Θα είναι σε θέση να προσαρμόζει με ομαλό τρόπο τις διάφορες αλλαγές, χωρίς να υπάρχουν μεγάλες αντιδράσεις διαφωνίες και συγκρούσεις.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το κλίμα που δημιουργ-

γείται μέσα σε μία επιχείρηση είναι αποτέλεσμα των επιρροών που ασκεί το περιβάλλον. Δηλαδή μέσα στην επιχείρηση, στην οποία είναι έντονο το κοινωνικό στοιχείο, διαμορφώνονται οι μορφές της διοίκησης, για τις σχέσεις των εργαζομένων, την επικοινωνία, την συνεργασία, την συναδελφικότητα κλπ. που ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά του πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Ο Γ Δ Ο Ο

Προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα:

Είναι γνωστή η σημασία της ύπαρξης των ΜΜΕ για την χώρα μας γιατί αποτελούν τον βασικό συνδετικό κρίκο στην αλυσίδα της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής πρόόδου. Η ύπαρξη των ΜΜΕ συμβάλει στην διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού, στην αποκέντρωση, στην δικαιότερη κατανομή του πλούτου, στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και με τον έντονο κοινωνικό - οικονομικό ρόλο που την διακρίνει αποτελεί ένα σταθερό φυτώριο για την δημιουργία νέων επιχειρηματικών στελεχών σε εθνικό επίπεδο.

Παρόλο όμως την μεγάλη κοινωνικοοικονομική σημασία που έχουν για την Ελλάδα οι ΜΜΕ, δεν παύουν να δείχνουν μαζί και το πρόβλημα του κατακερματισμού της παραγωγής με τα μεγάλα προβλήματα της σωστής οργάνωσης της διοίκησης και λειτουργίας των ΜΜΕ. Τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν χάρη στην αύξηση της εσωτερικής κατανάλωσης από τους πολίτες και της προστασίας από τις εισαγωγές με το δασμολογικό καθεστώς που επιβλήθηκε από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Παρά ταύτα όμως τα προβλήματα υπάρχουν για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ζητούν άμεση λύση.

Βασικό πρόβλημα: θεωρείται το γεγονός ότι η Πολιτεία

δεν υπήρξε μέτρα σωστής οργάνωσης και ανάπτυξης των ΜΜΕ και μέτρα προμήθειας υλών σε ανταγωνιστικές τιμές, καθώς και δημιουργία εξαγωγικών επιχειρήσεων προς τις διεθνείς αγορές. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τον τομέα των εξαγωγών, οι εξαγωγές των ΜΜΕ στηρίζονται κατά κύριο λόγο στο συγκριτικά χαμηλό εργατικό κόστος και στις εγχώριες πρώτες ύλες, παρά σε μία επιθετική εξαγωγική πολιτική. Έτσι αναπτύσσονται μονάδες με γρήγορο ρυθμό, χωρίς να έχουν την ανάλογη διοικητική, τεχνική και εμπορική οργάνωση. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην παραγωγή και παραμελούνται οι διευθυντικές εργασίες. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι δεν μπορούμε να μιλάμε για εξαγωγική δραστηριότητα των ΜΜΕ γιατί υπάρχουν ελλείψεις στην τυποποίηση των προϊόντων, στην πληροφόρηση, στην παραγωγική δραστηριότητα και στην έρευνα των εξωτερικών αγορών.

Μία σειρά από προβλήματα αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα τόσο οι ίδιες όσο και το περιβάλλον τους.

Σε ό,τι αφορά τα ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα των ΜΜΕ αφορούν τις διαρθρωτικές αδυναμίες που υπάρχουν, την έλλειψη εξειδίκευσης, την διάρθρωση της παραγωγής με μη ορθολογικά κριτήρια, την αδυναμία στην αναζήτηση και στην εφαρμογή των νέων μεθόδων και της τεχνολογίας, καθώς και των μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.



Στην Ελλάδα συνήθως ο επιχειρηματίας κάνει και χρέη μάνατζερ στην επιχείρηση. Το πρόβλημα που επισημαίνουν και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες είναι η αδυναμία στην εξεύρεση εξειδικευμένου προσωπικού. Παρατηρείται σημαντική έλλειψη υπεύθυνων στελεχών και οι νέες ΜΜΕ δεν έχουν συμβουλευτική βοήθεια για τον καλύτερο προγραμματισμό τους.

Σημαντικό πρόβλημα για τις ΜΜΕ αποτελεί η ανεπαρκής έρευνα της αγοράς και η έλλειψη της πληροφόρησης σε τέτοιο σημείο ώστε πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τα μέτρα που παίρνουν οι κυβερνήσεις κάθε φορά για τις επιχειρήσεις τους. Έτσι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας στην σημερινή εποχή, που η πληροφόρηση είναι σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζει προβλήματα στοιχειώδους λειτουργίας.

Τεράστιο πρόβλημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί η δυσκολία πρόσβασης στις πηγές των πρώτων υλών, η αδυναμία για τον έλεγχο της ποιότητάς τους και η άγνοια των προμηθευτών των πρώτων υλών.

Επίσης πρόβλημα αποτελεί και η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του επιχειρηματία, καθώς και του προσωπικού που στελεχώνει τις ΜΜΕ.

Ιδιαίτερα προβλήματα για τις ΜΜΕ είναι η ανεπάρκεια κεφαλαίων, οι μεγάλες δυσκολίες εισόδου στις πηγές χρηματοδότη-

τησης και η έλλειψη ενός σταθερού οικονομικού προγράμματος. Έτσι αφού δεν υπάρχει αυτοχρηματοδότηση των ΜΜΕ η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητά τους είναι εξαιρετικά χαμηλή γιατί δεν υπάρχει η σχετική οργάνωση και υποδομή, καθώς δεν μπορεί να γίνει η σωστή αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού τους.

Τα παραπάνω προβλήματα αναφέρονται στις ενδοεπιχειρησιακές αδυναμίες που παρουσιάζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε αυτά τα προβλήματα έρχεται να προστεθεί και η κατάσταση που επικρατεί έξω από την επιχείρηση.

Στην Ελλάδα ο τομέας της δημόσιας διοίκησης βρίσκεται πολύ πίσω σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Η δημόσια διοίκηση κρίνεται ανεπαρκής και είναι χαρακτηριστικό ότι ο θεσμός αυτός δεν βοηθά το ΜΜΕ, αλλά πολλές φορές δημιουργεί ανυπέρβλητα εμπόδια με την γραφειοκρατία και την ολιγωρία που επιδεικνύει.

Σε ό,τι αφορά το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην χώρα μας πολλές φορές οι Τράπεζες μεροληπτούν υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων. Έτσι ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν σχετικά εύκολα να πάρουν ένα δάνειο, για τις ΜΜΕ αντίθετα χρειάζονται αρκετές εγγυήσεις και δικαιολογητικά για να μπορέσουν να πάρουν και αυτές το δάνειο που χρειάζονται.

Πρόβλημα επίσης αποτελεί και η έλλειψη από την μεριά της πολιτείας των τεχνικών εκείνων προδιαγραφών που χρειάζονται

ζονται για τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων. Έτσι η έλλειψη του ποιοτικού ελέγχου και των τεχνικών προδιαγραφών αποτελούν ένα αρνητικό παράγοντα για να μπορέσει μία μικρομεσαία επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε τις αποψεις της οικονομολόγου Πηνελόπης Νικολάου, επίτημης Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Βόννης της Γερμανίας, που αναφέρονται στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ΜΜΕ στην χώρα μας:

α). Η κατάργηση της προστασίας της εσωτερικής αγοράς, σε μία φάση εκκίνησης, θέτει πολλές φορές εμπόδια για την ανάπτυξη νέων κλάδων.

β). Το άνοιγμα της εσωτερικής αγοράς και η μείωση της προστασίας απέναντι στις τρίτες χώρες, σε συνδιασμό με την έλλειψη ελέγχου προέλευσης των προϊόντων αυτών, πλήττει σοβαρά τις ΜΜΕ της περιφέρειας ακόμα και μέσα στις τοπικές τους αγορές, εκεί δηλαδή που είναι το πιο δυνατό τους σημείο.

γ). Το υψηλό μεταφορικό κόστος των προϊόντων, αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην πρόσβαση των ΜΜΕ της περιφέρειας, στα μεγάλα καταναλωτικά κέντρα.

δ). Η κοινοτική αγορά σε μεγάλο βαθμό δίνει σημαντικές δυνατότητες για προϊόντα μέσης και υψηλής τεχνολογίας στα οποία οι ΜΜΕ της περιφέρειας δεν έχουν την δυνατότητα της πρόσβασης. Με την αύξηση των εισοδημάτων, στις χώρες της

Ευρωπαϊκής Κοινότητας, οι καταναλωτές μπορούν να στρέφονται σε προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ατομικές τους ανάγκες. Όμως οι ΜΜΕ των χωρών της περιφέρειας δεν έχουν την υποδομή και την ικανότητα για να ανακαλύψουν τα μεμονωμένα αυτά κομμάτια της κοινωνικής αγοράς, που είναι διασκορπισμένα, έτσι ώστε να μπορέσουν να τα εκμεταλλευτούν.

Γίνεται λοιπόν φανερό, από τα παραπάνω, ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ΜΜΕ είναι αναμφίβολα πολλά και δύσκολα. Όμως παρόλα αυτά η κατάσταση είναι σίγουρα αναστρέψιμη. Είναι αξιοσημείωτο ότι στην χώρα μας υπάρχει ένα μεγάλο δυναμικό ΜΜΕ, που αγωνιά για την επιβίωσή του και όσο πιο γρήγορα συνειδητοποιήσει τα προβλήματά του, τόσο πιο μεγάλες και περισσότερες δυνατότητες έχει για να τα ξεπεράσει και να μπορέσει να επιβιώσει. Αυτό το γεγονός όμως προϋποθέτει και μία κρατική πολιτική ενίσχυσης και καθοδήγησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφού πρώτα υπάρχει αναθεώρηση των σχέσεων μεταξύ κράτους και ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θα πρέπει να αλλάξει συνολικά νοοτροπία και συμπεριφορά, λαμβάνοντας υπόψη του τα κοινωνικά κριτήρια. Οι ΜΜΕ που κατάφεραν να επιβιώσουν στον ευρωπαϊκό χώρο είναι οι πρωτοπόρες στην εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών και σύγχρονου μάρκετινγκ, και πρέπει να γίνουν παραδείγματα προς μίμηση από τις εγχώριες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Λόγοι αποτυχίας των ΜΜΕ.

Οι αιτίες για την αποτυχία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι πολλές και ποικίλλουν. Όπως είναι γνωστό ο κεφαλαιούχος -ιδιοκτήτης μιας ΜΜΕ αποτελεί και τον διαχειριστή της συνήθως. Έτσι τις πιο πολλές φορές είναι ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Αν ο επιχειρηματίας κρίνεται ακατάλληλος αυτό οφείλεται στην έλλειψη ικανότητας να διευθύνει την επιχείρησή του, καθώς και στην έλλειψη διοικητικής πείρας.

Αιτία αποτυχίας μπορεί να θεωρηθεί και η μη γνώση από τον επιχειρηματία του Μάρκετινγκ, του Μάνατζμεντ, η μη γνώση σε θέματα παραγωγής, χρηματοοικονομικά θέματα κλπ. Αποτυχία επίσης αποτελεί και η άγνοια του επιχειρηματία για το αντικείμενο της επιχείρησής του, μία άγνοια που αναφέρεται στην ανύπαρκτη επαφή του επιχειρηματία με το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησής του.

Ένα μικρό ποσοστό για την αποτυχία των ΜΜΕ οφείλεται και στις παραμελήσεις ή απάτες του επιχειρηματία όπως ψευδείς οικονομικές καταστάσεις, ψευδείς και ελλειπείς δηλώσεις, αμέλεια για το αντικείμενο της εργασίας του κλπ.

Τέλος, μικρό ποσοστό στην αποτυχία μιας ΜΜΕ κατέχουν και οι διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες όπως είναι οι σεισμοί

οι πυρκαγιές, πλημμύρες, ληστείες, απεργίες διαρκείας των  
υπαλλήλων κ.λ.π., μονοπωλιακών επιχειρήσεων, που με την  
τιμολογιακή πολιτική τους, δημιουργούν έναν διαρκή και  
χωρίς έλεος πόλεμο τιμών στις ΜΜΕ.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Κ Α Τ Ο Ε Ν Α Τ Ο

Μέτρα καί προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων των ΜΜΕ.

- Τι πρέπει να κάνει το Κράτος:

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σήμερα έχουν απόλυτη ανάγκη από την ενισχυτική πολιτική του κράτους. Για την κινητοποίηση του τεράστιου παραγωγικού δυναμικού των ΜΜΕ., έχει ιδιαίτερη σημασία η λήψη των κατάλληλων μέτρων πολιτικής από όλες τις κυβερνήσεις καί τους αρμοδίους φορείς. Τα ,μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την ενίσχυση καί αξιοποίηση των ΜΜΕ, πρέπει να δίνουν την εικόνα μιας σταθερής καί σββαρής πολιτικής που σκοπό της έχει την οικονομική καί κοινωνική ισορροπία.

Τα κυριότερα από αυτά τα μέτρα είναι :

1). Τα όποια βραχυπρόθεσμα μέτρα ληφθούν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την δυσχερή θέση των ΜΜΕ στην αγορά. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζεται να έχουν χαμηλό το κόστος της παραγωγής να διακατέχονται από κλίμα απαλλαγμένο από την σημερινή οικονομική αβεβαιότητα καί να απαλλαγούν από την χαμηλή μέση παραγωγικότητα τους, για την οποία αυτές δεν είναι υπεύθυνες.

2). Πρέπει σε μεγάλο βαθμό να ενισχυθεί η πολιτική, η οποία τάσσεται υπέρ της ανάληψης συλλογικής δράσης των αδύναμων ΜΜΕ. Η πολιτική αυτή πρέπει να ενθαρρύνει την συνεργ-

γασία ανάμεσα στις ομοειδείς επιχειρήσεις με την κατάλληλη κατά κλάδο και κατά περιοχή νομική μορφή. Πρέπει επίσης να ενισχυθεί ο θεσμός της υπεργολαβίας που δημιουργεί την συνεργασία μεταξύ ΜΜΕ και την συνεργασία αυτών με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

3). Σε μία σωστή και δίκαιη οικονομία η υποστήριξη των ΜΜΕ πρέπει να είναι θετική και έχει δυναμικό χαρακτήρα. Η πολιτική του ανταγωνισμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις δυσκολίες συγκέντρωσης κεφαλαίου στις ΜΜΕ.

4). Η πολιτική της περιφερειακής ανάπτυξης ,αν έχει στόχο της την πρόοδο των διαφόρων περιοχών της χώρας, πρέπει πάντα να στηρίζει τις ΜΜΕ οι οποίες διευκολύνουν την χωροταξική κατανομή πληθυσμού και δραστηριοτήτων.

5). Η πιστωτική πολιτική της χώρας πρέπει ριζικά να αναμορφωθεί σε μία ευνοϊκότερη και δικαιότερη μεταχείριση απέναντι στις ΜΜΕ, οι οποίες μπορούν να δώσουν νέα ώθηση στην λειτουργία της παραγωγής και στην εμπορική διανομή αγαθών και υπηρεσιών.

6). Η πολιτική των αναπτυξιακών νόμων και κινήτρων που εφαρμόζεται μόνο στις μεγάλες παραγωγικές μονάδες και βιομηχανίες, πρέπει να επεκταθεί και στις ΜΜΕ, οι οποίες έχουν δυνατότητες και καλές προοπτικές σε εθνικό και ευρωπαϊκό ανταγωνιστικό επίπεδο. Έτσι δεν είναι σωστό να αγνοούνται οι ΜΜΕ γιατί προσφέρουν και καλύτερες υπηρεσίες στην αγορά και βοηθούν σημαντικά στην υποκατάσταση των εισαγωγών.



7). Η εργατική πολιτική, εκτός από την πολύπλευρη εργατική βοήθεια που προσφέρει, πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή της στην βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας.

8). Η δημοσιονομική πολιτική, πρέπει να δώσει την δυνατότητα στις ΜΜΕ να δημιουργήσουν αφορολόγητα αποθεματικά, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιούνται για την χρηματοδότηση της προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται από τις μεταβολές και τις εξελίξεις στην οικονομία την τεχνολογία και την οργάνωση.

9). Επειδή οι διάφορες καινοτομίες αποτελούν την απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάκαμψη και βελτίωση της οικονομίας στην χώρα μας, η πολιτική που εφαρμόζεται για την τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη, πρέπει να εκμεταλλευτεί τις καινοτομίες, τον νεωτερισμό και τον δυναμισμό που έχουν οι ΜΜΕ.

10). Η εμπορική πολιτική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να βοηθάει τον παραγωγό να αποκτήσει την κατάλληλη οργάνωση για να αυξήσει τις εξαγωγές του. Επίσης πρέπει να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα στον βιοτέχνη ώστε να τον οδηγήσει σε μία πιο εξωστρεφή παράγωγή.

11). Η πολιτική για επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση, για επιμόρφωση και προσέλκυση νέων ατόμων είναι επιτακτική ανάγκη, για να εξακολουθήσει η ίδρυση των ΜΜΕ και η συνέχιση λειτουργίας των παλαιότερων. Επίσης πρέπει με

κάθε τρόπο να συνεχίσουν την λειτουργία τους οι παλαιότερες ΜΜΕ γιατί το "κλείσιμο" μιας ΜΜΕ έχει οικονομικές απώλειες και σίγουρα δημιουργεί μία σειρά από ανθρώπινα και κοινωνικά προβλήματα.

12). Η κοινωνική πολιτική, πρέπει να αναμορφώσει και να βελτιώσει το σύστημα των κοινωνικών ασφαλίσεων σε ό,τι αφορά της ΜΜΕ. Πρωταρχική σημασία έχει η μετατόπιση της βάσης του υπολογισμού των εσόδων για την χρηματοδότηση των κοινωνικών ασφαλίσεων από την εργασία, στην φορολογία ή και το εισόδημα. Και αυτό γιατί οι ασφαλιστικές εισφορές επιβαρύνουν το εργατικό κόστος καί έτσι αποδυναμώνουν ανταγωνιστικά την ΜΜΕ, η οποία χρησιμοποιεί αφθονότερα την εργασία.

Επίσης η ασφαλιστική προστασία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών είναι ασύμφορη και για αυτούς και για την ίδια την οικονομία και αυτό είναι αντίθετο προς την σημερινή οικονομική -κοινωνική και πολιτική δεοντολογία.

13). Αναφορικά με την πολιτική για τις εμπορικές μισθώσεις πρέπει να προστατεύσει τους χώρους άσκησης της παραγωγικής δραστηριότητας των ΜΜΕ. Πρέπει το θέμα αυτό να ρυθμιστεί οριστικά έτσι ώστε η νομοθεσία μας να εναρμονιστεί με τις νομοθεσίες των ευρωπαϊκών χωρών. Παράλληλα θα πρέπει να καθοριστούν βιοτεχνικές ζώνες στις οποίες θα μπορούν να εγκατασταθούν βιοτεχνικές επιχειρήσεις, γιατί πιθανόν η λειτουργία τους να προκαλεί θορύβους και άλλες ενοχλήσεις. Γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχής λύση του προβλήματος, απαιτεί πολύπλευρη αντιμετώπιση όπως επιλογή των κατάλληλων χώ-

ρων, έργα υποδομής και οικονομική ενίσχυση της εγκατάστασης κλπ.

14). Η πολιτική για την απλούστευση των διοικητικών διατυπώσεων πρέπει να είναι δυναμική. Η καταπολέμιση του προβλήματος της γραφειοκρατίας, πρέπει να αποτελέσει βασική προτεραιότητα για την χώρα μας, καθώς χωρίς αυτήν όλες οι διαδικασίες θα γίνονται πολύ πιο γρήγορα, εύκολα και αποτελεσματικά.

15). Πρέπει τέλος, το Κράτος και οι φορείς του να παρέχουν την σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση στις ΜΜΕ για τις οποίες μεταβολές σημειώνονται σε θέματα της οικονομίας, καθώς και για τις εξελίξεις που παρατηρούνται στην τεχνολογία και στην οργάνωση των επιχειρήσεων.

- Τι μέτρα πρέπει να πάρει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας για την επιχείρησή του.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι είναι απαραίτητη από την μεριά του Κράτους, η λήψη μιας σειράς από γενναία και τολμηρά μέτρα για την ενίσχυση των ΜΜΕ και η διαμόρφωση ενός κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. Αυτό όμως δεν σημαίνει έχουν ευθύνες και καθήκοντα απέναντι στην ίδια τους την επιχείρηση και το προσωπικό που απασχολείται σε αυτήν. Καλούνται λοιπόν οι επιχειρηματίες να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα και να δημιουργήσουν τις ιδανικές προοπτικές για να μπορέσουν οι ΜΜΕ να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν

μελλοντικά.

Μερικά από τα μέτρα - Προτάσεις είναι:

1). Η αντικατάσταση των παλαιών μηχανημάτων με νέα μηχανήματα σύγχρονης τεχνολογίας. Αυτή η ενεργεια θα βοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση των οποίων προβλημάτων εμφανίζονται κατά την παραγωγή των προϊόντων. Έτσι με τα νέα σύγχρονα μηχανήματα θα είναι δυνατή η βελτίωση ποιοτικά και ποσοτικά των παραγόμενων προϊόντων, ενώ παράλληλα μπορεί να δοθεί ειδικό βάρος στην εξειδίκευση για την παραγωγή και τυποποίηση προϊόντων υψηλής ποιότητας. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η αντικατάσταση της τεχνολογίας στις ΜΜΕ θα έχει και σαν θετικό αποτέλεσμα την καλύτερη προστασία του περιβάλλοντος από την ήδη υπάρχουσα ρύπανση.

2). Η βελτίωση του διοικητικού μηχανισμού της ΜΜΕ. Τα όποια προβλήματα διοίκησης παρουσιάζονται έχουν σχέση με την άρτια και εμπεριστατωμένη εκπαίδευση που χρειάζεται να έχουν ο επιχειρηματίας και τα στελέχη των ΜΜΕ για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις αυτές να προσαρμοστούν απέναντι στις σύγχρονες συνθήκες και μεθόδους διοίκησης των ΜΜΕ. Έτσι η παρακολούθηση σεμιναρίων οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς και η επαφή και συνεργασία με στελέχη ΜΜΕ του εξωτερικού, θα βοηθήσει σημαντικά στον εμπλουτισμό των γνώσεων του επιχειρηματία και του διοικητικού προσωπικού των εγχώριων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

3). Καλύτερη οργάνωση του δικτύου προώθησης και πωλήσεων των προϊόντων. Καί αυτό γιατί σε ό,τι αφορά το τμήμα των πωλήσεων στις ΜΜΕ θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ανοργανωτο και υστερεί σημαντικά. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να διορθωθεί με την σωστή εκπαίδευση του μικρομεσαίου επιχειρηματία και με την δημιουργία δυναμικού τμήματος παροχής υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας πρέπει να ασχοληθεί πολύ και ειδικά με τον τομέα των πωλήσεων και όχι αποκλειστικά με την παραγωγή των προϊόντων. Για τον λόγο αυτό πρέπει να διαθέσει χρήματα για την προώθηση των πωλήσεων, χρήματα τα οποία θα θεωρήσει ως " επένδυση", όπως επένδυση θεωρεί και την αγορά νέων μηχανημάτων παραγωγής. Ο επιχειρηματίας καλείται να εφαρμόσει Μάρκετινγκ και όχι απλά να πουλά τα προϊόντα του. Έτσι μπορεί να επηρεάσει την αγορά με διαφημίσεις και γενικότερα να χρησιμοποιήσει το Μάρκετινγκ για να κάνει πιο ανταγωνιστική την επιχείρησή του.

4). Διενέργεια έρευνας σαν προϋπόθεση για την εξεύρεση οικονομικών πόρων. Για την αντιμετώπιση των χρηματοληπτικών προβλημάτων ο επιχειρηματίας πρέπει με προσοχή να μελετήσει να ερευνήσει, να διαθέσει και να αξιοποιήσει τα χρήματα μέσα που του παρέχονται από το Κράτος, με την σωστή μελέτη των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά και με την σύσταση πιστοδοτικού συνεταιρισμού. Αυτοί οι συνεταιρισμοί, επιχορηγούμενοι από το Κράτος και συγκεντρώνοντας τις οικονομίες των μελών τους, θα μπορέσουν να καταστήσουν τις ΜΜΕ ανεξάρτητες απέναντι στους πιστωτικούς όρους της χρηματαγοράς.

5). Η συνεργασία των ΜΜΕ για την εξαίρεση πηγών πρώτων υλών. Πρέπει για να λυθεί αυτό το πρόβλημα, να υπάρξει η δημιουργία συνεταιριστικών ενώσεων μεταξύ των ΜΜΕ. Με την βοήθεια των ενώσεων οι ΜΜΕ θα επιτύχουν την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά και η προμήθεια των πρώτων υλών θα γίνεται πιο εύκολα και σε μεγαλύτερες ποσότητες από πριν.

6). Η μορφή και λειτουργία των ΜΜΕ, να έχει σκοπό της την ευημερία του ανθρώπου. Είναι γνωστό ότι ανάμεσα στην επιχείρηση, τον άνθρωπο και την κοινωνία υπάρχει έντονη αλληλοεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Ο άνθρωπος, η επιχείρηση και η κοινωνία αποτελούν τρία ξεχωριστά στοιχεία, τρία ξεχωριστά συστήματα, που το καθένα υπάρχει και λειτουργεί μαζί με το άλλο, χωρίς όμως να ταυτίζονται. Η επιχείρηση με την οργάνωση, την διοίκηση και γενικότερα με την μορφή και την λειτουργία της επηρεάζει το άτομο και το κοινωνικό σύνολο. Η κοινωνία σαν ευρύτερο σύνολο, ασκεί την επίδρασή της τόσο στον άνθρωπο, όσο και στην ίδια την επιχείρηση και έτσι, τόσο η επιχείρηση, όσο και η κοινωνία, με τον άνθρωπο λειτουργούν και υφίστανται κάτω από μία αρμονική σχέση ισορροπίας.

Ετσι γίνεται φανερό ότι ο άνθρωπος σαν εργαζόμενος αποτελεί την ραχοκοκκαλιά και την καρδιά της επιχείρησης και παράλληλα σαν καταναλωτής την πηγή μέσα από την οποία η επιχείρηση "αντλεί" δύναμη.

Σήμερα είναι γνωστό ότι η σύγχρονη επιχείρηση έχει αλ-

λάξει μορφή. Έχει πάψει πιά να έχει σαν μοναδικό της στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους με κάθε μέσο και τρόπο. Πλέον η μορφή της και η λειτουργία της ΜΜΕ έχει έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και αυτό γίνεται σαφές από την τάση της επιχείρησης να αναλαμβάνει διαρκώς κοινωνικές ευθύνες για την ευημερία, την πρόοδο, την ανάπτυξη, την βελτίωση και την ασφάλεια του κοινωνικού συνόλου. Έτσι σήμερα ο παράγοντας άνθρωπος μέσα στην μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ως μεμονωμένο άτομο και ως πρόσωπο. Κάτι που του δίνει την δυνατότητα να καταξιωθεί και να γίνει αποδοτικός μέσα στον εργασιακό του χώρο.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι βρισκόμαστε στο σημείο που πρέπει η οικονομική πολιτική της χώρας η κοινωνία με τις δραστηριότητες της και η ΜΜΕ με τις ενέργειες της, να προγραμματίζουν και να δημιουργούν, λαμβάνοντας σαν κεντρικό άξονα την ευημερία, την πρόοδο και την εξέλιξη των ανθρώπων.

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να τονίσουμε πως, αν τα παραπάνω μέτρα -προτάσεις για την προοπτική των ΜΜΕ υλοποιηθούν και εφαρμοστούν τόσο από το Κράτος, όσο και από τον ίδιο τον μικρομεσαίο επιχειρηματία, τότε όλα αυτά θα βοηθήσουν στο να εξαληφθεί το φαινόμενο της υψηλής "θνησιμότητας" που παρουσιάζουν σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δεν θα αυξάνουν έτσι οι πτωχεύσεις των επιχειρήσεων και ούτε πολλές ΜΜΕ θα αναστέλλουν την λειτουργία τους.

Ετσι οι ΜΜΕ θα μπορέσουν να πετύχουν την υγιή επιβίωση και ανάπτυξη τους κάτι που θα συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας, εφόσον είναι γνωστό ότι οι ΜΜΕ αποτελούν το κύριο στοιχείο της οικονομικής ζωής στην Ελλάδα.



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Ι Κ Ο Σ Τ Ο

Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης των ΜΜΕ

Γενικές Πληροφορίες για τα Κοινοτικά Προγράμματα:

Για να στηριχθεί η ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας σε σχέση με την διεθνή αγορά, υλοποιούνται Κοινοτικά Προγράμματα για την στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που αποτελούν τον κεντρικό κορμό της οικονομίας στην χώρα μας.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων γίνεται σε συνεργασία της Ελληνικής Κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης χρηματοδοτώντας την μικρομεσαία επιχείρηση. Για τον συντονισμό των προγραμμάτων αυτών και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας τους έχει συσταθεί η Κυβερνητική Συντονιστική Επιτροπή Εφαρμογής Ενιαίας Πολιτικής, αρμόδια για θέματα των ΜΜΕ. Τα προγράμματα αυτά συνολικού ύψους 100 δισ.δρχ. προσφέρουν στις ΜΜΕ σημαντικές δυνατότητες και ευκαιρίες με σκοπό την στήριξη της ανταγωνιστικότητας τους και γενικότερα της Ελληνικής Οικονομίας.

Οι ΜΜΕ καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα του Ιδιωτικού τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα τελευταία χρόνια η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε τον σπουδαίο ρόλο των ΜΜΕ και έχει δημιουργήσει σε συνεργασία με τα κράτη -μέλη, μία σειρά προγραμμάτων προώθησης και στήριξης των ΜΜΕ που αναφέρονται τόσο στην μεταποίηση, όσο και στον τόμέα παροχής υπηρεσιών.

Για την Ελλάδα ο ρόλος των ΜΜΕ είναι ακόμα πιο σημαντικός γιατί καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας και απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του οικονομικά ενεργού πληθυσμού. Αντιμετωπίζουν όμως σημαντικά προβλήματα τα οποία αφορούν στον μεγάλο ανταγωνισμό και στην δυσκολία πρόσβασης τους στην Ευρωπαϊκή Αγορά. Με την στήριξη της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, που είναι ο βασικός άξονας των προγραμμάτων αυτών, αναμένεται σημαντική ενδυνάμωση της Ελληνικής Οικονομίας. Οι βασικές κατευθύνσεις παρεμβάσεων των προγραμμάτων είναι:

1). Παρεμβάσεις με στόχο την ανάπτυξη που βελτιώνουν το εσωτερικό περιβάλλον, χρήση προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων, σχεδιασμός προϊόντων και διασφάλιση ποιότητας.

2). Παρεμβάσεις με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και στήριξής τους στο οικονομικό τους περιβάλλον. Τέτοιας μορφής παρεμβάσεις είναι τα μέτρα που αφορούν παρεμβάσεις σε νέες αγορές, νέα τεχνολογία και έρευνα παροχή υπηρεσιών προς ΜΜΕ, καθώς και δίκτυα συνεργασιών και πληροφοριακά δίκτυα.

3). Παρεμβάσεις που στοχεύουν στην αναβάθμιση και στην διαφοροποίηση της απασχόλησης.

Στόχος των προγραμμάτων είναι να ξεπεραστούν οι διαρθρωτικές αδυναμίες που υπάρχουν και να προσαρμοστούν οι ΜΜΕ, όσο καλύτερα γίνεται, στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού κάνοντας καλύτερη χρήση των πόρων των προγραμμάτων.

- Ενεργά Κοινοτικά Προγράμματα:

Μέσω αυτών δίνεται η δυνατότητα στις ΜΜΕ, να επιλέξουν τις ενέργειες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους μέσα από συγκεκριμένες επενδυτικές προτάσεις. Έτσι μπορούμε να αναφέρουμε χαρακτηριστικά:

Α. Πρωτοβουλία ΜΜΕ: Αποτελεί ένα περιφερειακό και πολυ-κλαδικό πρόγραμμα για την ενίσχυση του τομέα μεταποίησης και του τομέα υπηρεσιών.

Β. Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (Π.Ε.Π): Αποτελούν ένα σύνολο μέτρων και ενεργειών για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών διαδικασιών των ΜΜΕ.

Γ. ΜΜΕ στις φθίνουσες Περιοχές: Πρόγραμμα για αντιστροφή της φθίνουσας οικονομικής πορείας των ΜΜΕ σε περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως φθίνουσες.

Δ. ΜΜΕ και Τουρισμός: Στόχος του η βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

Ε. Πρωτοβουλία ORBAN: Στόχος είναι να αντιμετωπίσει προβλήματα κοινωνικής και περιβαλλοντολογικής υποβάθμισης συγκεκριμένων αστικών περιοχών.

Παράλληλα υπάρχουν επίσης και πολλά άλλα κοινοτικά προγράμματα τα οποία είναι ενεργά και μπορούμε να αναφέρουμε χαρακτηριστικά:

Α. Εσωτερική Αγορά: Είναι πρόγραμμα παροχής τεχνικής υποστήριξης στους τομείς της εσωτερικής αγοράς και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Β. ACTS: Πρόγραμμα που απασχολείται με τεχνολογίες προηγμένων επικοινωνιακών υπηρεσιών.

Γ. CORDIS: Παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης σχετικά με τις δραστηριότητες κοινοτικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης

Δ. Γεωργία, Αλιεία ΙΙ: Ασχολείται με τους τομείς όπως Γεωργικές, βιομηχανικές, τεχνολογίες τροφίμων, δασοπονία, υδατοκαλλιέργειες, ανάπτυξη υπαίθρου κ.λ.π.

Ε. LEADER ΙΙ: Κοινοτική πρωτοβουλία για αγροτική ανάπτυξη.

Σε πλήρη εξέλιξη βρίσκονται επίσης σημαντικά ευρωπαϊκά προγράμματα τα οποία αφορούν άμεσα την δυτική Ελλάδα. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην ενίσχυση ανέργων νέων και γυναικών, στην προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης των νέων, καθώς επίσης στην στήριξη των ΜΜΕ.

Με το πρόγραμμα ΙΚΑΡΟΣ 2000 θα δημιουργηθούν νέα συστήματα υποστήριξης για την επαγγελματική ένταξη νέων 16 έως 20 ετών που αποχωρούν πρόωρα από την εκπαίδευση και απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό. Στόχος του προγράμματος είναι να τεθούν οι βάσεις για την μόνιμη λειτουργία κέντρων Προετοιμασίας για την εργασία, τα οποία δεν περιορίζονται στην παροχή επαγγελματικής στήριξης, αλλά θα ενισχύσουν και

την ενεργητική συμμετοχή των νέων σε κοινωνικές και πολιτικές δραστηριότητες.

Επίσης το "FORCE", "Νεότητα" και η "Πρόωση της Ερευνας", είναι ορισμένα από τα προγράμματα που έχει θεσπίσει η Κοινότητα για την ενίσχυση και στήριξη των νέων. Στο πλαίσιο αυτό ενισχύονται τα προγράμματα ανταλλαγών για το προσωπικό των επιχειρήσεων, οι εκπαιδευτές των ΜΜΕ και οι επαγγελματικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις.

### Αναλυτική Παρουσίαση Προγραμμάτων για ΜΜΕ.

Πιο κάτω θα περιγράψουμε μερικά από τα προγράμματα που είναι σε ισχύ στην Ελλάδα αυτή την στιγμή. Η διάρκεια των προγραμμάτων είναι μέχρι 1.1.2000.

#### Α. ΕΞΙ Προτάσεις για Ενίσχυση των ΜΜΕ.

Εξι προγράμματα -προτάσεις για την υλοποίηση δράσεων υπέρ των ΜΜΕ εγκρίθηκαν με απόφαση της Επιτροπής Αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας (ΕΠΒ). Οι προτάσεις αυτές αφορούν επιδότηση δανείων επιτοκίου των ΜΜΕ, προώθηση εταιρικής συνεργασίας, προώθηση της υπεργολαβίας, ενίσχυση για την δημιουργία νέων ΜΜΕ, παροχή τεχνικής βοήθειας στα Επιμελητήρια και σε άλλους κλαδικούς συλλόγους φορείς και ανάπτυξη χειροτεχνίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η δράση για την επιδότηση επιτοκίου δανείων ΜΜΕ (20%) Ειδικότερα σύμφωνα με το ΕΠΒ προβλέπεται να ενισχυθούν 6000 ΜΜΕ στο κέντρο και στην Περιφέρεια.

Με το έργο προβλέπεται η επιδότηση των δανείων σε επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επιδοτήσεις εκσυγχρονισμού και βελτίωσης των μεθόδων παραγωγής, που δεν μπορούν να υπαχθούν στα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου και έχουν εξαγωγική δραστηριότητα και για αυτό συνάπτουν δάνεια μονιμοτέρου χαρακτήρα. Επιδοτούνται δάνεια για επενδύσεις και κεφάλαια κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα. Το ύψος θα ανέρχεται στο 20% επί του επιτοκίου χορηγήσεων, εφόσον δεν επιδοτούνται από άλλη πηγή. Το επιδοτούμενο δάνειο δεν θα υπερβαίνει το 70%

της πραγματοποιημενης επένδυσης καί το ύψος του επιδοτούμενου δανείου για κεφαλαίο κίνησης θα υπολογίζεται στο 40% της σχετικής εξαγωγικής δραστηριότητας.

Η δράση για την δημιουργία νέων ΜΜΕ περιλαμβάνει 6 έργα:

- Δημιουργία απαραίτητης υποδομής,
- ενημερωτική εκστρατεία -παράκλιση,
- σχεδιασμό καί υλοποίηση ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- συμβουλευτικές τεχνοοικονομικές υπηρεσίες,
- παροχή κινήτρων για υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων,
- υποστήριξη σε ευρωπαϊκά δίκτυα συνεργασίας,

Νέες επιχειρήσεις μπορούν να τύχουν ενίσχυσης μέχρι 20.000 ECU ανάλογα με το σχέδιο που θα υποβάλλουν. Ακόμα προβλέπεται η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιμόρφωση στελεχών , νέων επιχειρηματιών αλλά καί πτυχιούχων ανωτάτων σχολών που θέλουν να απασχοληθούν σε ΜΜΕ.

Τέλος, χρηματοδοτούνται οι ομάδες μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιθυμούν να αναπτύξουν συνεργασία ή να δημιουργήσουν κοινοπραξία. Καλύπτονται δαπάνες για μελέτες , σκοπιμότητας, αποκλιση τεχνογνωσίας καί σημάτων ποιότητας, εξαγωγές καί έρευνες αγοράς.

## B. Πρωτοβουλία για ΜΜΕ.

Αποτελεί μία περιφερειακή και πολυκλαδική πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που στοχεύει στην ενίσχυση των ΜΜΕ τόσο του τομέα ,μεταποίησης, όσο και του τομέα των υπηρεσιών μέσω της δημιουργίας των απαραίτητων προϋποθέσεων για την προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες που επικρατούν στην ενιαία αγορά, καθώς και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους σε διεθνή κλίμακα.

Οι στόχοι της πρωτοβουλίας ΜΜΕ είναι η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των χρησιμοποιούμενων μεθόδων οργάνωσης, δι-οίκησης και παραγωγής, η αναβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, η μεταφορά τεχνογνωσίας, η επιμόρφωση των στελεχών σε νέες αγορές, καθώς και η δημιουργία κατάλληλων χρηματοπιστωτικών συνθηκών.

Η χρηματοδότηση της πρωτοβουλίας για ΜΜΕ θα γίνει από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά 53,1% από πόρους του Δημοσίου κατά 14,1% και από πόρους ιδιωτών κατά 32,8% ,οι οποίοι θα ενταχθούν και επωφεληθούν από το πρόγραμμα με την μορφή της ίδιας συμμετοχής.

Μέσω των παρεμβάσεων του προγράμματος για ΜΜΕ ,αποσκοπεύ

1.Στη βελτίωση των επιχειρηματικών, οικονομικών και παραγωγικών διαδικασιών των ΜΜΕ,

2.Στην βελτίωση του σχεδιασμού προϊόντων.



3. Η χρήση προηγμένων συστημάτων και καινοτομιών στην παραγωγή προϊόντων,
4. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων,
5. Η δημιουργία δικτύων εμπορίας, διάθεσης και διανομής προϊόντων,
6. Η διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων σε νέες αγορές,
7. Η ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών,
8. Ενίσχυση της συνεργασίας των ΜΜΕ και Ερευνητικών Τεχνολογικών κέντρων με στόχο την βελτίωση της πρόσβασης των επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες,
9. Η εισαγωγή και χρήση προηγμένων τηλεπικοινωνιακών πηρεσιών,
10. Η αναβάθμιση των επαγγελματιών προσόντων των απασχολουμένων στις ΜΜΕ.

Γ. Ανασυγκρότηση φθίνουσων Περιοχών.

Αφορά την υποστήριξη -αναζωογόνηση και ανάπτυξη των φθίνουσων περιοχών της χώρας μας. Ως φθίνουσες περιοχές έχουν χαρακτηριστεί: α) Οι περιοχές βόρειας και κεντρικής χαλκιδικής, Λαυρίου-Κερατέας, Σύρος, β) Οι νομοί: Αχαΐας, Βοιωτίας, Δράμας, Έβρου, Ευβοίας, Ημαθίας, Καστοριάς, Κιλκίς, Κο-

ζάνης, Λάρισας, Λέσβου, Μαγνησίας, Μεσσηνίας, Ξάνθης, Πέλλας  
Ροδόπης, Σάμου, Φλώρινας και Χίου.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την ανασυγκρότηση της Βιομηχανικής δραστηριότητας, στις παραπάνω περιοχές με την ενίσχυση των Βιομηχανικών υποδομών, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, την ενίσχυση εγκατάστασης νέων επιχειρήσεων και την διαμόρφωση υποστηρικτικής αναπτυξιακής υποδομής. Η δράση του συγκεκριμένου προγράμματος αφορά στην ενίσχυση υφισταμένων ΜΜΕ ώστε να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας.

Η δράση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την αναστροφή της φθίνουσας πορείας των περιοχών και περιλαμβάνει την ενίσχυση των μεταποιητικών επιχειρήσεων για τον τεχνολογικό διοικητικό οργανωτικό και επιχειρησιακό εκσυγχρονισμό, την ανάπτυξη και τεχνολογική αναβάθμιση των βιομηχανικών μονάδων. Ιδιαίτερη έμφαση στα κριτήρια επιλογής των σχεδίων του προγράμματος, δίνεται στην δημιουργία θέσεων εργασίας στην περιοχή και στην προσαρμογή στην ιδιαιτερότητα των φθίνουσων περιοχών. Η αποτελεσματικότητα των ενισχύσεων για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στις φθίνουσες περιοχές εξαρτάται από την ένταξή τους σ' ένα στοιχειώδες ολοκληρωμένο πρόγραμμα ενισχύσεων κατά περιοχή.

Π Ρ Ο Υ Π Ο Θ Ε Σ Ε Ι Σ

Στη δράση για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων προβλέπεται η ένταξη επιχειρήσεων, που θα ικανοποιηθούν όλα τα παρακάτω κριτήρια:

ΜΜΕ με μόνιμο προσωπικό 3-250 άτομα και μέσο ετήσιο κύκλο εργασιών κατά την τελευταία τριετία ίσο ή μεγαλύτερο των 70 εκ. δρχ. με μέγιστο 1 δς δρχ.

Υφιστάμενες επιχειρήσεις (τρία ολοκληρωμένα έτη λειτουργίας) με έδρα η παραγωγική δραστηριότητα σε μία από τις φθίνουσες περιοχές.

Η πρόταση για το Επιχειρηματικό Σχέδιο και ειδικότερα το μέρος που αφορά Βασικές Επενδύσεις και τη Μισθοδοσία (κεφάλαιο 5, Παράγραφοι (α) και (γ) να αφορά εξ ολοκλήρου στη φθίνουσα περιοχή Περιοχές εφαρμογής του Μέτρου 1.4 σύμφωνα με την από 07.02.1996 απόφαση της Επ.Πα. είναι οι Νομοί: Αχαΐας, Βοιωτίας, Δράμας, Εβρου, Ευβοίας, Ημαθίας, Καστοριάς, Κιλκίς, Κοζάνης, Λάρισας, Λέσβου, Μαγνησίας, Μεσσηνίας, Ξάνθης, Πέλλας, Φλώρινας, Λέσβου, Χίου, Σάμου, η Περιφέρεια Θράκης, (και οι 3 νομοί), η νήσος Σύρος, η περιοχή Βόρειας και Κεντρικής Χαλκιδικής, και η γεωγραφική περιοχή Λαυρίου - Κερατέας (29773/30.11.1995) ΚΥΑ ΥΒΕΤ ΥΠΕΘΟ, Εργασίας).

Οι επιχειρήσεις να είναι βιομηχανικές μεταποιητικές,

όπως ορίζεται στο άρθρο 2 του Ν. 1892/90.

Να μην συντρέχει ταυτόχρονη υποβολή αίτησης υπαγωγής σε άλλο επιδοτούμενο πρόγραμμα ,για το ίδιο επενδυτικό πρόγραμμα (δηλαδή το ίδιο φυσικό αντικείμενο).

Οι ωφελούμενες επιχειρήσεις να μην βρίσκονται στη φάση υλοποίησης άλλου επιδοτούμενο επενδυτικού προγράμματος (23α 23β, ή 1892/90) κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης, για το ίδιο φυσικό αντικείμενο.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ

Οι ενδιαφερόμενες ΜΜΕ θα πρέπει να υποβάλλουν τα παρακάτω δικαιολογητικά στον Ενδιάμεσο Φορέα της περιοχής τους, σε τρία αντίγραφα. Ένα επιπλέον αντίγραφο υποβάλλεται στο Γραφείο Βιομηχανικής Αλλαγής της περιοχής τους, εκεί όπου αυτό έχει συσταθεί:

1. Αίτηση υπαγωγής -Ερωτηματολόγιο
2. Αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο.
3. Ισολογισμός και φορολογικές δηλώσεις τριών τελευταίων ετών.
4. Καταστατικό της επιχείρησης με τυχόν τροποποιήσεις και δικαιολογητικά νόμιμης εκπροσώπησης,
5. Υπεύθυνη δήλωση του νόμιμου εκπροσώπου όπου θα δηλώνεται ότι δεν έχει γίνει έναρξη των σχετικών με το επιχειρηματικό σχέδιο, εργασιών πριν από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης. Επίσης θα δηλώνονται:
  - Οι νέες θέσεις εργασίας που θα δημιουργηθούν,
  - Η διαδικασία κάλυψης της ίδιας συμμετοχής.
6. Κατ'αρχήν θετικό ενδιαφέρον Τράπεζας στην περίπτωση

που μέρος της επένδυσης θα καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό, .

7. Άδεια λειτουργίας της μονάδας, \*
8. Βεβαίωση μη πτώχευσης και αναγκαστικής διαχείρισης
9. Οποιαδήποτε στοιχεία για την εκτίμηση του κόστους, του σκοπού και της σημασίας υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου (π.χ. προσφορές, μηχανολογικά ή /και κτιριακά σχέδια κ.α).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση των προτάσεων επιχειρηματικών σχεδίων προβλέπεται να γίνεται με βάση τις ακόλουθες κατηγορίες κριτηρίων:

α. " A PRIORI " αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου

- Δυνατότητα καταβολής ίδιας συμμετοχής,
- Σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην τοπική οικονομία και την τοπική αγορά εργασίας,
- Ικανοποιητικός βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης στον τοπικό παραγωγικό ιστό (διεπιχειρησιακές σχέσεις κλπ).

β. Υφιστάμενη κατάσταση επιχείρησης στον τεχνικό και παραγωγικό τομέα.

- Επίπεδο οργάνωσης της μονάδας,
- Χαρακτηριστικά εξοπλισμού και παραγωγικής διαδικασίας
- Βαθμός απασχόλησης εξοπλισμού και εγκαταστάσεων.

γ. Υφιστάμενη κατάσταση επιχείρησης στο χρηματοοικονομικό τομέα.

- Μέσος ρυθμός μεταβολής κύκλου εργασιών τελευταίας τριετίας.

- Μέσος ρυθμός μεταβολής μικτής κερδοφόρας τελευταίας τριετίας.
  - Μέσος ρυθμός μεταβολής εξαγωγών τελευταίας τριετίας
  - Μέσος ρυθμός μεταβολής δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων τελευταίας τριετίας.
  - Μέσος ρυθμός μεταβολής δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας τελευταίας τριετίας.
- δ. Αξιολόγηση παρεμβάσεων του επιχειρηματικού σχεδίου στον τεχνικό και παραγωγικό τομέα.
- Εισαγωγή μεθόδων οργάνωσης.
  - Εισαγωγή νέων τεχνολογιών παραγωγής.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η Ελλάδα είναι μία χώρα με 10.264.000 πολίτες από τους οποίους το 90% ζεί στην ηπειρωτική χώρα. Η πυκνότητα του πληθυσμού της είναι 78 κάτοικοι ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο.

Οι Έλληνες πολίτες εργαζόμενοι σε ποσοστό του πληθυσμού είναι 53,1% - σε Ευρωπαϊκό σύνολο 61,4% - αλλά το ποσοστό δραστηριότητας είναι 47,4% σε κοινοτικό όρο 55,1%.

Στον τομέα της βιομηχανίας, της ανάπτυξης και της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα συμβαίνουν τα εξής:

Αν και η βιομηχανία κατέχει σημαντική θέση στην ελληνική οικονομία, το μερίδιό της μειώνεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η διάρθρωση της χαρακτηρίζεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν το 42% του βιομηχανικού συνόλου.

Οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν μόνο το 20% της βιομηχανικής παραγωγής και το 50% από αυτές συγκεντρώνεται σε τρεις τομείς της κλωστουφαντουργίας (που φθίνει) με 22,2%, του Ιματισμού με 12,6% και των γεωργικών προϊόντων διατροφής με 12,90%.

Σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης της βιομηχανίας είναι η γεωγραφική θέση της χώρας που επιτρέπει εύκολη πρόσβαση για το άνοιγμα νέων αγορών στις βαλκανικές περιοχές, βιομηχανική παράδοση σε τομείς που επιδέχονται εκσυγχρονισμό και μεγάλο αριθμό κατόχων μεταπτυχιακών διπλωμάτων που

θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν.

Οι επιχειρήσεις εκτός από τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού ή της κτιριακής υποδομής, θα πρέπει να βελτιώσουν την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, του σχεδιασμού και της προώθησης των προϊόντων τους.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες των ΜΜΕ μπορούν να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν προσβάσεις στις νέες αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ, το 40% των ΜΜΕ προβλέπεται να αντιμετωπίσει προβλήματα προσαρμογής κατά την διάρκεια της προσεχούς δεκαετίας. Ενώ μόνο το ένα τέταρτο από αυτές θα αποκτήσουν χαρακτηριστικά που θα τις καταστήσουν ανταγωνιστικές.

Οι επιπτώσεις θα είναι μεγαλύτερες στις ΜΜΕ που το προσωπικό τους είναι από 1 έως 5 άτομα και αποτελούν το 95% του συνόλου των ΜΜΕ.

Θα πρέπει έτσι να πάρουμε μέτρα για μία ομαλότερη μεταβίβαση των ΜΜΕ από τη μία γενιά στην άλλη για την αποτροπή δυσμενών εξελίξεων. Επίσης θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το Ινστιτούτο Ερευνών για τις ΜΜΕ του Καθολικού Πανεπιστημίου των Βρυξελλών μετά από μία συνεργασία με διάφορους Κοινοτικούς φορείς (Ελλάδα - Πανεπιστήμιο Πειραιά), έχουν καταλήξει στα εξής:

- Περίπου το 1/3 των ιδιοκτητών των ΜΜΕ έχουν ηλικία άνω των 50 ετών, γεγονός που σημαίνει ότι στο άμεσο μέλλον θα αντιμετωπίσουν προβλήματα διαδοχής.

- Υπολογίζοντας κάποια στατιστικά στοιχεία εκτιμήθηκε ότι αρκετές ΜΜΕ κινδυνεύουν να κλείσουν και πολλές θέσεις εργασίας κινδυνεύουν να χαθούν αν δεν γίνει σωστή μεταβίβαση.

- Ελάχιστες είναι οι ΜΜΕ που επιβιώνουν μετά την απομάκρυνση του ιδιοκτήτη.

Το Κράτος θα πρέπει να πάρει μέτρα και να δώσει κίνητρα για την μεταβίβαση αυτών των ΜΜΕ, βελτιώνοντας το νομικό και φορολογικό σύστημα.

Οι Ελληνικές ΜΜΕ θα πρέπει να δώσουν έμφαση στο MANAGEMENT, το οποίο είναι επιτακτική ανάγκη να εξαπλωθεί στον επαγγελματικό τομέα.

Το μέλλον των Ελληνικών ΜΜΕ δεν είναι τόσο εύκολο και για να μπορέσουν να σταθούν στα πόδια τους θα περάσουν μία σειρά δυσκολιών. Πρέπει να εκλείψει το φαινόμενο που ένα άτομο παίρνει όλες τις αποφάσεις (ιδρυτής -Ιδιοκτήτης -Διευθυντής) και κυρίως όταν δεν έχει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός καλού MANAGEMENT. Θα πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις μαζί με εξειδικευμένο προσωπικό, ώστε να υπάρχει σωστός προγραμματισμός των στρατηγικών σημείων ανάπτυξης της επιχείρησης.

Κάποιες συγχωνεύσεις και συνενώσεις εμφανίζονται όλο και περισσότερο ως η καλύτερη λύση. Αυτό το βλέπουμε και σε κάποια ενεργά κοινοτικά προγράμματα, όπου μπορούν να συμμετέχουν δύο εταιρίες. Επίσης γίνονται και κάποιες κι-

νήσεις ώστε να καλύπτεται φορολογικά και νομικά το θέμα της συγχώνευσης των ΜΜΕ. Για τις ελληνικές ΜΜΕ είναι μονόδρομος η πορεία αυτή εάν θέλει να επιβιώσει στο χώρο της ευρύτερης αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης βλέπουμε ότι κάποιες έννοιες, που παλιά δεν ενδιέφεραν τις ΜΜΕ, σήμερα έχουν ζωτική σημασία για αυτές. Πρόκειται για το ISO και το CE. Τα δύο αυτά σήματα πιστοποιούν την ποιότητα του προϊόντος με αποτέλεσμα να του δίνουν μεγαλύτερη αξία. Για να σταθεί κάποιο προϊόν τους στην Ε.Ε. θα πρέπει να συνοδεύεται από το αντίστοιχο για την κατηγορία του σήμα ποιότητας.

Τελικά, σήμερα οι ΜΜΕ ίσως βρίσκονται στο χειρότερο σημείο της ιστορικής τους πορείας. Θα πρέπει, να οργανωθούν -ενωθούν και να αλλάξουν λίγο την έως τώρα ιδεολογία τους, εάν θέλουν να είναι μέσα στο ποσοστό που θα επιβιώσει στην Ενωμένη Ευρωπαϊκή Αγορά.

Οι Ελληνικές ΜΜΕ έστω και με μία καθυστέρηση, που ίσως δεν οφείλεται σε αυτές, έχουν αρχίσει να αναζητούν τρόπους για το επόμενο στάδιο της διαβίωσης τους.



## Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. Κυριαζόπουλος Παναγ. " Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης ΜΜΕ".
2. Ντόμαλης Ιωάννης: " Οικονομική των Επιχειρήσεων"
3. Νικολάου Δρ., Κουλουγλώτη Διον. " Επιχείρηση και Κοινωνία"
4. Μελέτες Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. για κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης  
ΜΜΕ 1997
5. Ευροτύρη -Κουτίδου: " Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά  
Συμπεριφορά Σχέσεων μέσα στις Μ.Μ.Ε
6. Τζεκίνης Χρ.: " Η συμμετοχή και ο ρόλος του ανθρώπινου  
δυναμικού στην Μ.Μ.Ε
7. LOUIS ALLEN: " Το Μάνατζμεντ στις Μ.Μ.Ε.".
8. Γεωργιάδης Μ. " Οικονομική των Επιχειρήσεων".
9. Οικονομικός Ταχυδρόμος -Περιοδικό " Αγορά " - Περιοδικό  
" Κεφάλαιο"
10. Γαλαίος και Σία Ο.Ε. , Δ' Έκδοση 1992  
" CAUADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSIUESS MANAGEMENT  
Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων "