

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΔΡΑΣΗ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι Σπουδάστριες  
Αγγελική Παπαλεξανδρή  
Μπετίνη Λάππα

Ο υπεύθυνος καθηγητής  
Παναγιώτης Γατομάτης

Πάτρα 1999



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ (ΙΤΥΣΥΔΕ)

2927

Μεγάλες

πολύ μεγάλες

αλλά και μικρότερες

ελληνικές βιομηχανίες

διαδραματίζουν

ηγετικό ρόλο

στην ελληνική αγορά

ή και πέρα από αυτήν

όχι μόνο με τα μεγέθη τους,

αλλά και με τις καινοτομίες τους.

Δεν κάνει το μέγεθος, μόνο, τον ηγέτη.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ** ..... Σελίδα 1

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ** ..... Σελίδα 2

### **ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- I. ΟΡΙΣΜΟΣ
- II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- III. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
  - α. Καλύτερη οικονομική επίδοση
  - β. Καινοτόμηση
  - γ. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
  - δ. Εξάρτηση μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες
- IV. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ** ..... Σελίδα 7

### **ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- II. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ
  - α. Μεταποίηση
  - β. Χονδρεμπόριο
  - γ. Λιανεμπόριο
  - δ. Υπηρεσίες
- III. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ
- IV. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ
- V. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ
- VI. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ** ..... Σελίδα 15

### **Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ**

- I. ΟΡΙΣΜΟΣ
- II. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
  - α. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια
  - β. Αυτοπεποίθηση
  - γ. Σκληρή δουλειά
  - δ. Καθολικότητα
  - ε. Υπευθυνότητα
  - στ. Καινοτόμηση
- III. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ** ..... Σελίδα 24

### **ΤΟ MARKETING ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε**

- I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
  - α. Η «φιλοσοφία» του Μάρκετινγκ στη μικρομεσαία επιχείρηση
  - β. Η Στρατηγική Μάρκετινγκ στην μικρομεσαία επιχείρηση
- II. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
  - α. Περιεχόμενο
  - β. Καθολικότητα
  - γ. Είδη πληροφοριών που προκύπτουν

- δ. Σκοπός χρήσεων της έρευνας της αγοράς
- ε. Τρόπος διενέργειας της έρευνας αγοράς
- III. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
  - α. Προϊόν – Σχεδιασμός
  - β. Κανάλια ή Αγωγοί διανομής
  - γ. Τιμολόγηση
  - δ. Διαφήμιση
  - ε. Προσωπική πώληση
  - στ. Προώθηση πωλήσεων
  - ζ. Συσκευασία και εξυπηρέτηση
- IV. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΞΑΓΩΓΩΝ
  - α. Αποχή Μ.μ.Ε από εξαγωγές
  - β. Υποστήριξη Μ.μ.Ε εξαγωγών
  - γ. Προετοιμασία σχεδιασμού Μάρκετινγκ εξαγωγών

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ..... Σελίδα 48**

**ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- II. ΡΥΘΜΙΣΗ ΤΙΜΩΝ
- III. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΙΜΩΝ
  - α. Επίδραση του κόστους παραγωγής στη διαμόρφωση των τιμών
  - β. Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων και τιμολογιακή πολιτική
  - γ. Μορφολογία της Αγοράς και τιμολογιακή πολιτική
  - δ. Τιμολόγηση νέων τιμών
  - ε. Πολιτική τιμολογήσεως νέων προϊόντων
- IV. ΑΝΑΛΥΣΗ «ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ»

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ..... Σελίδα 57**

**ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- II. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- III. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ ..... Σελίδα 60**

**ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

- I. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
- II. ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- III. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ
  - α. Διαπίστωση
  - β. Απόκτηση
  - γ. Παρακίνηση
  - δ. Διατήρηση
- IV. ΕΛΕΓΧΟΣ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ ..... Σελίδα 70**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

- I. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ
- II. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
- III. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

- IV. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
  - α. Γενικά
  - β. Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση
  - γ. Προσδιορισμός των στόχων
    - 1. Κατηγορίες στόχων. Σύγκρουση συμφερόντων
    - 2. Ιεράρχηση
  - δ. Διαμόρφωση της πολιτικής
  - ε. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης
  - στ. Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος
- V. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
  - α. Οι στρατηγικές
  - β. Οι πολιτικές
  - γ. Το «πρόγραμμα – έργο»
  - δ. Οι διαδικασίες
  - ε. Οι κανόνες (ή κανονισμοί)
- VI. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΧΡΟΝΟΥ
  - α. Μακροχρόνια προγράμματα
  - β. Βραχυπρόθεσμα προγράμματα
- VII. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
- VIII. ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
- IX. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ ..... Σελίδα 90**

**ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

- I. ΓΕΝΙΚΑ
- II. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
- III. ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- IV. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
  - α. Κάτω υπό συνθήκες βεβαιότητας
  - β. Αποφάσεις υπό συνθήκες κινδύνου
  - γ. Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας
- V. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
  - α. Ο προσδιορισμός του προβλήματος
  - β. Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
  - γ. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
  - δ. Η επιλογή της καλύτερης λύσης
  - ε. Εφαρμογή της λύσης που επιλέγεται
  - στ. Η αξιολόγηση της απόφασης
- VI. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΟΡΘΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- VII. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ..... Σελίδα 103**

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

- I. ΓΕΝΙΚΑ
- II. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ
  - α. Ανθρώπινες υπηρεσίες
  - β. Υλικά μέσα
  - γ. Χρηματικά μέσα
  - δ. Υπηρεσίες υποδομής

- ε. Υπηρεσίες ασφάλειας και προστασίας
- III. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ
  - α. Ευθύνη για την προστασία του περιβάλλοντος
  - β. Ευθύνη για τον εργαζόμενο άνθρωπο
  - γ. Ευθύνη για τον καταναλωτή
  - δ. Ευθύνη προς τους επενδυτές
  - ε. Συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες
- IV. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ
  - α. Κοινωνικός έλεγχος
  - β. Κρατικός έλεγχος
  - γ. Αυτοέλεγχος
- V. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΠΟΨΕΙΣ
  - α. Αρνητικές απόψεις
  - β. Θετικές

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ ..... Σελίδα 111**

**ΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε**

- I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
  - α. Αντικείμενο του κεφαλαίου
  - β. Γενικές παρατηρήσεις συνθηκών λειτουργίας
- II. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ Μμ.Ε
  - α. Επανάσταση των Computers. Σημασία της πληροφορικής και των Η/Υ
  - β. Οργάνωση και πληροφορική. Η επίδραση στο Management
  - γ. Ο παράγοντας κόστος. Απόκτηση μικροϋπολογιστών
- III. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
  - α. Ανάλυση εφαρμογών
    - 1. Εφαρμογές αποθήκης
    - 2. Εφαρμογές λογιστικής
    - 3. Οικονομοτεχνικές εφαρμογές
    - 4. Εφαρμογές στη διοίκηση προσωπικού
    - 5. Στατιστικές εφαρμογές
    - 6. Εφαρμογές στην κοστολόγηση
    - 7. Εφαρμογές σε τιμολόγηση – πελάτες – προμηθευτές
    - 8. Διοικητικές εφαρμογές
    - 9. Εφαρμογές παραγωγής
  - β. Προβλήματα εφαρμογής των ηλεκτρονικών υπολογιστών
  - γ. Προοπτικές

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ ..... Σελίδα 125**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ MARKETING**

Παράδειγμα CLIVANEXPORT

- Συμπεράσματα – Παρατηρήσεις – Προσωπικές εμπειρίες ... Σελίδα 141

- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..... Σελίδα 142

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τάση συγκέντρωσης του κεφαλαίου ως συνέπεια της αλματώδους τεχνολογικής περιόδου και του ανταγωνισμού που παρατάθηκε μεταπολεμικά, δεν οδήγησε τελικά στην εξαφάνιση των μικρών επιχειρήσεων. Η ίδια εξέλιξη της οικονομικής ανάπτυξης δημιούργησε τις προϋποθέσεις και τις δυνατότητες και άφησε ευρύ έδαφος για την ανάπτυξη και αποδοτική λειτουργία τω επιχειρήσεων μικρομεσαίου μεγέθους.

Ειδικότερα η ανάλυση της διάρθρωσης των διαφόρων κλάδων από άποψη μεγέθους επιχειρήσεων, εμφανίζει μια πυραμίδα όπου η βάση αποτελεί ο μεγάλος αριθμός, μεγάλων ή πολύ μεγάλων μονάδων, που κατά κανόνα σε μικρότερη ή μεγαλύτερη έκταση, καθορίζουν τους όρους διάθεσης και παραγωγής των προϊόντων.

Μέσα στις συνθήκες αυτές ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι αναντικατάστατος, γιατί καλύπτουν βασικά κενά της παραγωγής και της αγοράς που δεν είναι δυνατό να καλύπτουν από τις μόνο μεγάλες στις οποίες θεωρητικά θα έπρεπε να οδηγήσει η τάση και οι δυνατότητες συγκέντρωσης κεφαλαίου.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την απασχόληση, την παραγωγή αγαθών και την αποκεντρωτική ανάπτυξη μιας δοσμένης οικονομίας και ο ρόλος τους γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός.

Τέλος σπουδαίο ρόλο ως προς την ανάπτυξη γενικά των Μ.μ.ε. έχει η τιμολογιακή πολιτική και ο τρόπος χρηματοδότησης που ακολουθεί κάθε επιχείρηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### I. ΟΡΙΣΜΟΣ

Διάφορα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται συνηθέστερα είναι:

1. Η αξία του συνόλου του ενεργητικού.
2. Το μέγεθος του ίδιου κεφαλαίου.
3. Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο.
4. Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος- κύκλος εργασιών).
5. Ο αριθμός των απασχολούμενων.

Το τελευταίο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή κυρίως επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό, είναι συχνά πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, είναι περισσότερο συγκρίσιμο και επίσης είναι εύκολα μετρήσιμο.

Σχετικά με την Ελλάδα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε σαν Μ.μ.ε. εκείνες που αποσκοπούν μέχρι 50 άτομα. Το μέτρο αυτό δεν είναι κατά κανένα τρόπο απόλυτο και επιδέχεται πολύ κριτική. Επιλέγεται όμως για λόγους αναλύσεως και επειδή στη χώρα μας και οι θεωρούμενες σαν μεγάλες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά με τα διεθνή μεγέθη αρκετά μικρές.

Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί μικρομεσαία μπορεί να χαρακτηριστεί μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο όταν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.
2. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.

#### II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι Μ.μ.ε λόγω του μεγέθους τους έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά από τα οποία άλλα αποτελούν πλεονεκτήματα και άλλα μειονεκτήματα. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, των Μ.μ.ε. είναι τα εξής:

- Ανήκουν σε 1 άτομο ή μικρή ομάδα ατόμων.
- Τα διευθυντικά στελέχη είναι και ιδιοκτήτες.
- Το κεφάλαιο προέρχεται από ιδιοκτήτες και η πρόσβαση στην αγορά κεφαλαίου είναι δύσκολη.
- Ελλειψη προσωπικού με εξειδίκευση / μικρότερη ανάγκη οργάνωσης.
- Περιορισμένες δυνατότητες στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης.
- Εντατική χρησιμοποίηση του παράγοντα εργασία.
- Ευκολία εισόδου στην αγορά και ίδρυσης.

- Καλύτερη σχέση και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.

Ο ρόλος των Μ.μ.ε στην Ελλάδα θεωρείται πολύ σημαντικός δεδομένου ότι αποτελούν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Ορισμένα από τα οφέλη που τα παρέχουν στην ελληνική οικονομία είναι:

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Αποκέντρωση και αξιοποίηση παραγωγικών πόρων της περιφέρειας.
- Δημιουργία νέων επιχειρήσεων και επιμόρφωση σε διάφορα επαγγέλματα.

### III. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοιο αναφέρονται τα παρακάτω:

1. Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξανόμενο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
2. Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
3. Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία.
4. Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
5. Μικρά γενικά έξοδα.
6. Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
7. Επιχειρηματικό δαιμόνιο: ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών.
8. Αξιοποίηση ταλέντων.
9. Εξειδίκευση.
10. Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.

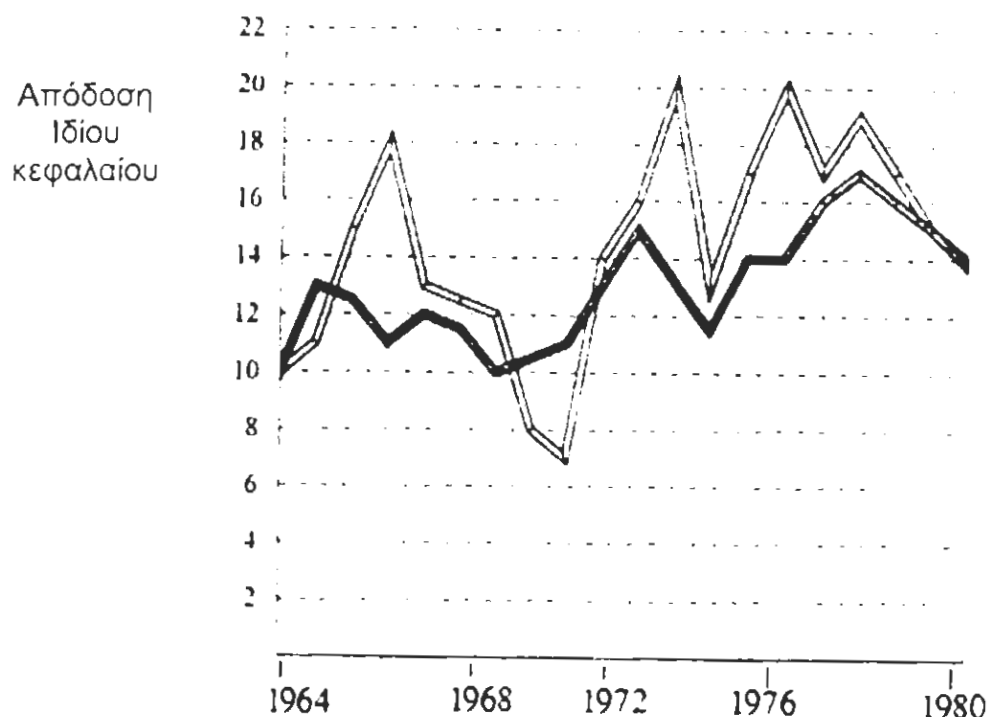
Πιο κάτω παρουσιάζεται αναλυτικότερα τα εξής βασικά πλεονεκτήματα των Μ.μ.ε:

- α. Οι καλύτερες συγκριτικά οικονομικές επιδόσεις.
- β. Οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομήσεις.
- γ. Η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και
- δ. Η σημασία τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις  
π.χ. (Δ. στο εξωτερικό).

#### α. Καλύτερη οικονομική επίδοση

Πολλοί πιστεύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποδίδουν λιγότερο από τις μεγάλες εντούτοις σε αρκετές χώρες και περιόδους συμβαίνει το αντίθετο κυρίως αν ληφθεί σαν κριτήριο η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση των Μ.μ.ε. στις Η.Π.Α όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:** Σύγκριση οικονομικής επιδόσεως.



Στο διάγραμμα αυτό φαίνεται ότι από το 1964 έως το 1980 οι μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις σχεδόν συνεχώς ξεπερνούν τις μεγάλες μεταποιητικές μονάδες σε οικονομικές επιδόσεις.

Σαν λόγοι καλύτερων επιδόσεων των Μ.μ.ε. μπορούν να αναφερθούν:

1. Η ευελιξία τους καθόσον ανταποκρίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών και υπηρεσιών μεθόδων και αγορών και
2. Η ελκυστικότητα τους προς τους ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

### β. Καινοτόμηση

Ορισμένες έρευνες συμπεραίνουν ότι η αύξηση του μεγέθους μιας μονάδας δεν σημαίνει και ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της έρευνας σε νέες μεθόδους και προϊόντα ή ακόμη ότι σε μερικούς κλάδους η αύξηση του μεγέθους ακριβώς εμποδίζει την αύξηση της έρευνας.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα ερευνητές. Π.χ. η "General Electric" αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της, όπως φρυγανιέρες, ψυγεία, πλυντήρια, καταψύκτες κλπ. Επίσης από Μ.μ.ε. ή από άτομα προέρχονται εφευρέσεις σαν τη ξυριστική λεπίδα, το τρανζίστορ, το φωτογραφικό

μηχάνημα, τις τουρμπίνες αεριωθούμενων, τις γρήγορες φωτογραφίες τύπου "Polaroid", το σελοφάν κλπ.

Πιθανώς στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει διευκρινιστικός διαχωρισμός της εφευρέσεως που αναφέρεται σε μια καινούργια ιδέα, από την καινοτομία που αφορά την εφαρμογή της ιδέας αυτής για την παραγωγή νέων προϊόντων.

### γ. Δημιουργία θέσεων εργασίας

Οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας έχει αποδεχτεί ότι δεν προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά αντίθετα από μικρές.

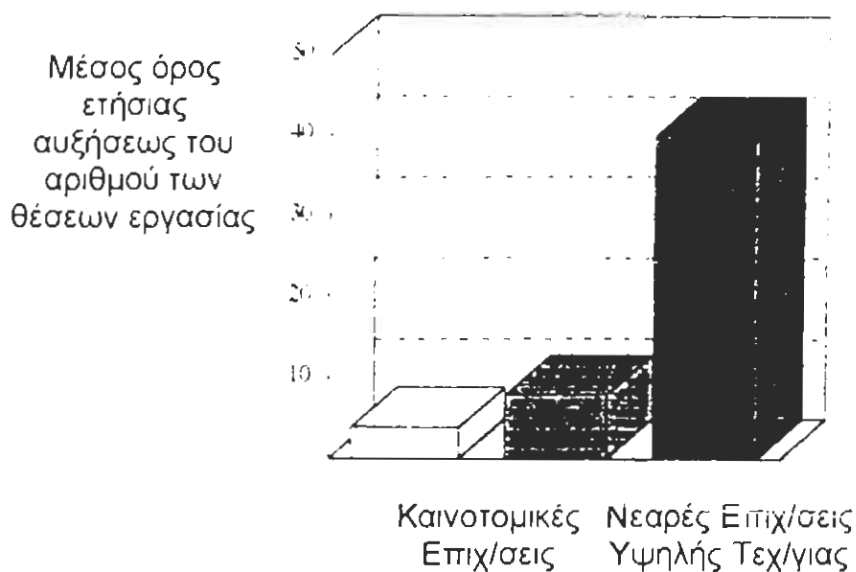
Παράδειγμα είναι ότι επιχειρήσεις με λιγότερα από 20 άτομα δημιούργησαν μεταξύ 1969 και 1976 στις Η.Π.Α στο 66% των νέων θέσεων εργασίας, στην περιοχή δε της Ν. Αγγλίας το 99%.

Ο λόγος φαίνεται να είναι ότι οι μικρές δυναμικές και ευέλικτες οικονομικές μονάδες όπου κυριαρχεί η ιδιωτική πρωτοβουλία αναζητούν πιο δραστήρια τις νέες ευκαιρίες, απ' ό,τι οι πολύ μεγαλύτερες σχετικά απρόσωπες και βραδυκίνητες επιχειρήσεις.

Αναλογικά, ακόμη περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται κυρίως στις νεαρές και υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις, όπως χημεία και ηλεκτρονικής.

Το φαινόμενο αυτό φαίνεται στο διάγραμμα 2.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Δημιουργία θέσεων εργασίας.



### δ. Εξάρτηση μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες

Η εξάρτηση αυτή παρουσιάζεται όχι μόνο στις καινοτομίες, όπως αναφέραμε πιο πάνω, αλλά στην παροχή ειδικών υπηρεσιών από τις Μ.μ.ε. προς τις μεγάλες, στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, στην πώληση των προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες κλπ.

Πέρα από τη συνεργασία αυτή των Μ.μ.ε. και των μεγάλων επιχειρήσεων, που είναι αναγκαία και για τις δυο πλευρές σε αρκετές περιπτώσεις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπερτερούν και στον κατ' ευθείαν ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή μπορούν να πωλούν πιο φθηνά κυρίως αγαθά και υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις, όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών.

#### IV. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοια θεωρούνται τα ακόλουθα:

1. Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
2. Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων.
3. Μικρή παραγωγή ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
4. Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κλπ).
5. Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
6. Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
7. Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα μ' όλα τα θέματα στα οποία μπορεί ο ίδιος να δώσει λύση.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων Management.

Το κυριότερο όμως μειονεκτήματα των Μ.μ.ε. είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα». Π.χ. στις Η.Π.Α. έχει υπολογιστεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500.000 Μ.μ.ε. αλλά απ' αυτές μόνο οι μισές ζουν μετά από 18 μήνες και μετά από 10 χρόνια επιβιώνει μόνο το 20%.

Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου». Μερικές φορές είναι ευκολότερο να ανοίξεις μια καινούργια επιχείρηση από το να βρεις δουλειά και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό Πάγιων Ενεργητικών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### I. Εισαγωγή

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

#### II. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

##### α. Μεταποίηση

Στη μεταποίηση (βιοτεχνία και μικρή βιομηχανία) γίνεται μετατροπή πρώτων υλών σε προϊόντα.

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

Εξάλλου, τα προϊόντα αυτά μπορούν επίσης να πωληθούν χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία ή αλλαγή σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους ή ακόμη κατευθείαν και στους καταναλωτές.

##### β. Χονδρεμπόριο

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

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

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρέμπορους που αγοράζουν οπωρολαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν για μεταπώληση σ' ένα ευρύ αριθμό οπωροπωλητών ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φτάσει μόνος του και με οικονομικούς όρους ο μεμονωμένος αγρότης, κυρίως μάλιστα στην περίπτωση που η χονδρεμπορική αυτή επιχείρηση αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών και διαφόρων αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή

αυτή σε αρκετά μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων.

### **γ. Λιανεμπόριο**

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα είτε από χονδρεμπορικές είτε από μεταποιητικές και τα μεταπωλούν σε καταναλωτές. Και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στο προϊόν καθ' όσον προσφέρουν υπηρεσίες στους καταναλωτές, όπως προσωπική φροντίδα, ευρεία ποικιλία ομοειδών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προϊόντων για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών ή ακόμα και πιστωτικές διευκολύνσεις.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα μεγάλα καταστήματα που πωλούν προς τους καταναλωτές πολλά και διάφορα προϊόντα που φθάνουν από οδοντόπαστες, καλλυντικά, ρούχα, είδη σπορ, έπιπλα, οικιακά σκεύη, ηλεκτρικές συσκευές, ηλεκτρονικά όργανα και πολλά άλλα και διάφορα προϊόντα

### **δ. Υπηρεσίες**

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

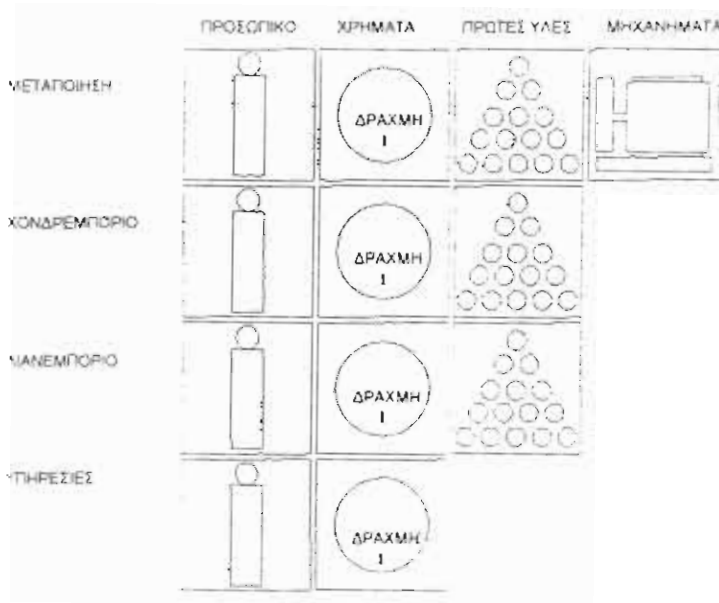
Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα φοροτεχνικό, ο οποίος προετοιμάζει τις φορολογικές δηλώσεις των πελατών του.

Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται οι τέσσερις αυτές κατηγορίες επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι διαφορές τους από απόψεως προσωπικού, οικονομικών μέτρων, πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού.

Μπορούμε να πούμε σαν γενικό κανόνα ότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι δυσκολότερο να δημιουργηθούν διότι προϋποθέτουν χρήση και διαχείριση περισσότερων από τα πιο πάνω στοιχεία, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που γι' αυτό το λόγο είναι γενικά ευκολότερο να λειτουργήσουν.

Σαν παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε ότι για να φτιάξει κανείς ένα προϊόν σαν την οδοντόπαστα π.χ. θα πρέπει να επενδύσει όχι μόνο σε προσωπικό και σε πληροφορίες ή γνώσεις αλλά ακόμη και σε πρώτες ύλες και μηχανικό εξοπλισμό, ενώ κάποιος ο οποίος έχει φοροτεχνικό γραφείο, για την εξυπηρέτηση των πελατών του χρειάζεται να επενδύσει μόνο στην εκπαίδευση του και ενδεχομένως σε ορισμένα βιβλία ή περιοδικά τα οποία μάλιστα μπορεί να χρησιμοποιεί είτε από το γραφείο του, είτε ακόμη και από το σπίτι του.

**ΣΧΗΜΑ 1:** διαφορές μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

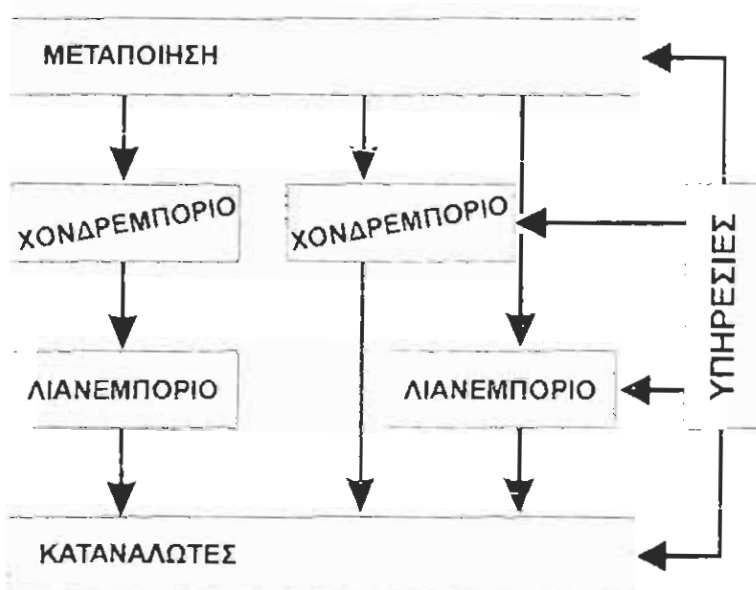


Βέβαια οι διαφορές μεταξύ των 4 αυτών κατηγοριών επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν είναι ούτε τόσο σαφείς, ούτε τόσο συγκεκριμένες όπως παραστατικά εμφανίζεται στο σχήμα αυτό.

Αντίθετα οι κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συχνά επικαλούνται μεταξύ τους όπως π.χ. στην περίπτωση ενός καθαριστηρίου, το οποίο χρησιμοποιεί εξοπλισμό (πλυντήρια, στεγνωτήρια, σιδερωτήρια κ.ά) και το οποίο παρ' όλα αυτά δεν υπάγεται στην κατηγορία των μεταποιητικών επιχειρήσεων αλλά στην κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών.

Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται η ροή των προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

**Σχήμα 2:** Ροή των προϊόντων και υπηρεσιών των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.





Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι οδοντόπαστες ενδέχεται να προωθηθούν από την μεταποιητική επιχείρηση, σε χονδρεμπορική, φαρμακευτική π.χ. επιχείρηση και τελικά στα φαρμακεία όπου μπορούν να την βρουν οι καταναλωτές.

Ένα άλλο κάπως διαφορετικό παράδειγμα είναι τα ανδρικά κουστούμια που κινούνται κατ' ευθείαν από την επιχείρηση παραγωγής τους στα ανδρικά καταστήματα.

Από το ίδιο αυτό σχήμα, αριθμ. 2 βλέπουμε ότι οι υπηρεσίες εκτείνονται σ' όλες τις κατηγορίες παραγωγικών δραστηριοτήτων και επίσης στους καταναλωτές.

### III. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

Έχει διαπιστωθεί ότι παντού οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέραμε. Αυτό βέβαια είναι φυσικό, διότι όπως είπαμε, στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων η επένδυση μεταξύ άλλων και για μηχανικό και λοιπό τεχνολογικό εξοπλισμό είναι μεγαλύτερη στις μεταποιητικές μονάδες. Άρα ήδη από την αρχή χρειάζονται πολύ μεγαλύτερα κεφάλαια για να αρχίσει μια τέτοια επιχείρηση και να εξασφαλίσει όχι μόνο το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και τις πρώτες ύλες και ακόμη τις εγκαταστάσεις (μηχανολογικές και κτιριακές). Παρότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες από άποψη αριθμού απασχολούμενων ή και επενδυμένων κεφαλαίων, εντούτοις δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκουμε μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε κλάδους που προσφέρονται για καινοτομήσεις όπως π.χ. χημική βιομηχανία, ηλεκτρονικά και παιχνίδια, να ξεπερνούν σε επιτυχία και αποδοτικότητα κεφαλαίου τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

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

Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν οι φούρνοι οι οποίοι συνήθως αποτελούν οριακές επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες μόλις και βγάζουν τα έξοδά τους. Δεν σημαίνει βέβαια αυτό ότι δεν υπάρχουν και σε τέτοιες παραδοσιακές κατηγορίες μεταποιητικών επιχειρήσεων οι δυνατότητες για καινοτόμηση. Έχουμε μάλιστα κάποιες έστω λιγοστές περιπτώσεις όπου άτομα με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα εισήλθαν ακριβώς σ' αυτές τις παραδοσιακές δραστηριότητες επειδή τις θεώρησαν ώριμες για αλλαγές και τελικά πέτυχαν στη δραστηριότητά τους, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες

κάποιας ειδικής κατηγορίας πελατών έστω και σχετικά μικρής ή οποία προηγουμένως δεν ήταν δυνατόν να εξυπηρετηθεί ή εξυπηρετείτο πλημμελώς από τις υπάρχουσες και καθιερωμένες μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Γενικά αναφερόμενοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες πιθανότητες προσφέρουν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα τις μικρότερες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις.

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

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

Η εξαγορά μικρών επιτυχημένων επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει γίνει της μόδας σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Φαίνεται ότι και για τις δυο πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι ωφέλιμη. Η μεν μεγάλη επιχείρηση επενδύει έτσι επικερδώς τα χρηματοοικονομικά της μέσα και μπαίνει ενδεχομένως σε νέους και διαφοροποιημένους τομείς δραστηριότητας, ο δε μικρός επιχειρηματίας με την πώληση της επιτυχημένης επιχείρησης του έχει ενδεχομένως τη δυνατότητα να αποσυρθεί από την ενεργό δράση εάν θέλει να συνταξιοδοτηθεί ή να δημιουργήσει ένα μεγάλο κέρδος από την μέχρι τότε δραστηριότητα του και να μπει σ' άλλους τομείς ή να εφαρμόσει καινούργιες ιδέες τις οποίες έχει.

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

#### IV. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε ορισμένες χώρες μάλιστα στον κλάδο αυτών των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους, αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου των απασχολήσεων, δηλαδή οι Μ.μ.ε. κυριαρχούν έντονα στο χονδρεμπόριο.

Ένας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου είναι ότι 100 άτομα στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις είναι πολλά διότι συνήθως στο χονδρεμπόριο ο

κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων απ' ό,τι π.χ. στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Μ' άλλα λόγια γενικά οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν λίγους εργαζόμενους σχετικά, οι οποίοι χειρίζονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που τα αγοράζουν, τα αποθηκεύουν σε τοποθεσίες που εξυπηρετούν την πελατεία τους και στη συνέχεια τα πωλούν στους λιανοπωλητές όταν εκείνοι τα ζητήσουν.

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

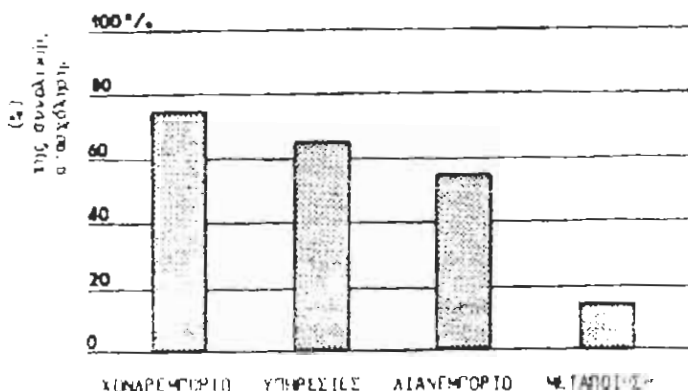
Οι επιχειρηματίες που εισέρχονται στο χονδρεμπόριο συνήθως είναι επιτυχημένοι όταν έχουν μακρά εμπειρία από τον κλάδο τους και αρκετές και βαθιές γνώσεις γύρω από το αντικείμενο τους.

Πράγματι παίρνει αρκετό χρόνο να μνηθεί κανείς τις μεθόδους, στους ελιγμούς και στα προβλήματα των διαπραγματεύσεων με στόχο χαμηλές τιμές αγορών, όπως επίσης χρειάζεται μεγάλος χρόνος για απόκτηση εμπειρίας στην απόσπαση της εμπιστοσύνης των λιανοπωλητών και στην πρόβλεψη των αναγκών τους. Γι' αυτό ακριβώς υπάρχουν και ελάχιστοι αυτοσχέδιοι χονδρέμποροι.

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

Το σχήμα 3 δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν όχι μόνο στο χονδρεμπόριο αλλά επίσης σ' ένα αρκετό βαθμό και στις υπηρεσίες και στο λιανεμπόριο. Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 20% της συνολικής απασχολήσεως στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.

ΣΧΗΜΑ 3: Απασχόληση στις Μ.μ.ε κατά κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας.



**ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ:** Οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία (άνω του 50%) της συνολικής απασχολήσεως στους κλάδους του χονδρεμπορίου, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

## V. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

Όπως δείχνει και το σχήμα 3 οι Μ.μ.ε με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν άνω του 50% όλων των απασχολούμενων και στο λιανεμπόριο. Μάλιστα οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές απασχολούν λιγότερους από 5 εργαζόμενους. Επί πλέον υπάρχουν εκατοντάδες διαφορετικών ειδών λιανέμπορων όπως π.χ. μικρά μεμονωμένα καταστήματα εκθέσεις αυτοκινήτων, μεγάλα καταστήματα, αλυσίδες μικρών καταστημάτων κ.λ.π..

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

Τα ειδικά καταστήματα είναι ιδιαίτερος ελκυστικός στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου επειδή τους επιτρέπουν να εστιάζουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν σ' ένα στενό τμήμα της αγοράς το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγιστούς πόρους τους να καλύψουν ένα ευρύ στόχο / τμήμα της αγοράς. Μερικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον τομέα του λιανεμπορίου με την πρόθεση όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και εάν είναι δυνατόν να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σ' αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραχώρησης (Franchising) με την οποία οι επιχειρηματίες αυτοί αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφάλαια στη δραστηριότητα αυτή

## VI. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Απ' όλες τις κατηγορίες που αναφέρουμε η ευκολότερη για να εισέλθει κάποιος νέος επιχειρηματίας είναι οι υπηρεσίες. Πολλές απ' αυτές μπορούν να προσφερθούν από ένα κατάστημα ή ακόμη κι από το σπίτι του επιχειρηματία.

Ένα παράδειγμα τέτοιο είναι οι επιχειρήσεις συμβούλων επιχειρήσεων (management consulting). Οι επιχειρήσεις αυτές απαιτούν λίγο ή ελάχιστο κεφάλαιο για επένδυση. Άλλες όμως επιχειρήσεις υπηρεσιών όπως ένα μοτέλ ή ένα μικρό ξενοδοχείο απαιτούν πολύ μεγαλύτερη επένδυση. Κι εδώ η ποικιλία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι πάρα πολύ μεγάλη όπως και στο λιανεμπόριο.

Η κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη στην σημερινή οικονομία. Μάλιστα στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες του κόσμου το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστόν μεγαλύτερο από τη δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή, δηλαδή από τη γεωργία και τη μεταποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και η ελληνική οικονομία παρ' ότι δεν έχει φτάσει στο επίπεδο αναπτύξεως των πολύ προηγμένων χωρών, όπως Β. Αμερική, Δ. Ευρώπη, Ισπανία κ.λ.π. εντούτοις παρουσιάζει το φαινόμενο αυτό της μεγάλης αυξήσεως του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα,

δηλαδή η ελληνική οικονομία τείνει να φθάσει στην μεταβιομηχανική φάση χωρίς ουσιαστικά να έχει περάσει από το πραγματικό βιομηχανικό στάδιο.

Φαίνεται ότι οι υπηρεσίες ασκούν μια μαγνητική έλξη στους επιχειρηματίες, και σε αντίθεση με το λιανεμπόριο οι υπηρεσίες είναι πολύ πιο πρόσφορες για καινοτομήσεις. Ακόμη είναι οι υπηρεσίες η κατηγορία εκείνη επιχειρηματικής δραστηριότητας που προσφέρει στους επιχειρηματίες την υψηλότερη απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου μέσα στην μονάδα του χρόνου. Στο τομέα των υπηρεσιών ακόμα κι ένα άτομο μόνο του χωρίς συνεργασία μπορεί να προσφέρει τις εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητές του στους τομείς όπως π.χ. των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στα νομικά, λογιστική και συμβουλές επιχειρήσεων.

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

Στον τομέα των υπηρεσιών πρέπει να περιλάβουμε και εκείνες που προσφέρονται από επιχειρήσεις μεταφορών, υδρεύσεως, ηλεκτρισμού, επικοινωνιών, οικοδομικών κατασκευών, ασφαλειών, τραπεζών, μεσιτικών γραφείων κ.λ.π..

Αν και ορισμένες απ' αυτές κατατάσσονται από τη Στατιστική Υπηρεσία συνήθως κάτω από την κατηγορία των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

#### Ι. ΟΡΙΣΜΟΣ

Όπως είπαμε πιο πάνω ένας απ' τους πιο ζωτικούς παράγοντες της Μ.μ.ε. είναι ο επιχειρηματίας. Στη Μ.μ.ε. είναι κάτι παραπάνω απ' τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Είναι ο «δεσμευμένος» άνθρωπος εκείνος που συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχομένως να την παρουσιάζει και σ' άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τους κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Όταν σήμερα χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας συχνά αναφερόμαστε σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων, εφ' όσον χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό αδιάκριτα για πολύ μικρούς επιχειρηματίες σαν το καθαριστήριο της γειτονιάς, το μανάβικο και άλλες τόσες μικρές επιχειρήσεις ή επίσης για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις όπως επιχειρήσεις παραγωγής τσιμέντων π.χ. ο Τιτάν, διυλιστήρια όπως η Πετρόλα και άλλα και ακόμη όπως παλαιότερα ήταν η Ολυμπιακή Αεροπορία του Ωνάση, η Εμπορική Τράπεζα του Ανδρεάδη και ακόμη σε διεθνές επίπεδο πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή γκρουπ επιχειρήσεων σαν τη Fiat του Anieli της Ιταλίας κ.λ.π..

Ακόμη χρησιμοποιούμε τον όρο επιχειρηματίας, επίσης χωρίς διάκριση ως προς το αν το άτομο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή απλώς ο κληρονόμος και ακόμη, χωρίς διάκριση επίσης, εάν ο επιχειρηματίας αυτός απλώς επιβιώνει με την επιχείρηση που ενδεχομένως κληρονόμησε ή ακόμη και ίδρυσε εάν επιτυγχάνει μια εξαιρετική ανάπτυξη στην επιχείρησή του.

Κατά το American Heritage Dictionary «επιχειρηματίας είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους» (a person who organizes, operates and assumes the risk for business ventures).

Οι πραγματικοί επιχειρηματίες (με τη βαθύτερη έννοια του όρου) είναι τα άτομα εκείνα που αρχίζουν ουσιαστικά από το τίποτα και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργούν άλλες και έχουν έντονη και σωστή αίσθηση του καταλλήλου χρόνου δράσης.

Τα άτομα αυτά βοηθούν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσα από την δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας, καινούργιου εισοδήματος, καινούργιων κερδών και καινούργιων πηγών πλούτου, τρόπων και μέσων ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας, ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών αυτών, βελτίωση, δηλαδή ελάττωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών με ταυτόχρονη πιθανώς βελτίωση της ποιότητάς τους. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν στην αύξηση της αγοραστικής αξίας των εισοδημάτων, ανάπτυξη και βελτίωση της εθνικής οικονομίας. Εδώ πρέπει να αναφερθεί το έργο του Gunnar Myrdal (Σουηδού Κοινωνιολόγου) The Asian Drama. Το κεντρικό θέμα στο έργο του ήταν, πως οι Ασιατικές κοινωνίες ήταν φτωχές,

όχι επειδή είχαν έλλειψη χρημάτων ή πρώτων υλών, αλλά επειδή είχαν ελάχιστους ανθρώπους μ' επιχειρηματικό πνεύμα και συμπεριφορά.

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

Αξίζει να σημειωθεί πως ο D.C. Mc Clelland, καθηγητής Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Harvard, ποσοτικοποιεί ένα κριτήριο γνωστό σαν ανάγκη για επίτευξη» που αποτελεί το αληθινό κίνητρο, την αληθινή ώθηση για έναν επιχειρηματία.

Στα επόμενα θα θεωρούμε σαν πραγματικό επιχειρηματία το άτομο εκείνο που δημιουργεί μια επιχείρηση στηριζόμενος στις ιδέες του και σε σκληρή εργασία. Βεβαίως πολλά ακόμα άτομα θα αποκαλούνται επιχειρηματίες, αλλά όχι με την έννοια του «πραγματικού επιχειρηματία». Τα άλλα αυτά άτομα θα μπορούσαν να είναι: Εκείνοι που παραλαμβάνουν μια επιχείρηση όταν ο ιδρυτής αποσυρθεί, πεθάνει, πουλήσει την επιχείρηση κ.λ.π., αλλά που συνεχίζουν να αναπτύσσουν την επιχείρηση και να καινοτομούν, επίσης εκείνοι που διευθύνουν μια «επιχείρηση με παραχώρηση» (franchise) ανεξάρτητα από τον «παραχωρητή».

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της ουσίας και του περιεχομένου των όρων επιχειρηματίας και επιχειρηματικότητα.

Η έννοια επιχειρηματικότητα είναι πολύ πιο πλατιά από εκείνη του επιχειρηματία όπως των καθορίσαμε πιο πάνω, διότι περιλαμβάνει και πολλά άλλα άτομα. τα οποία παρ' ότι δεν αρχίζουν ή δεν συνεχίζουν μια επιχείρηση δική τους, εντούτοις παρουσιάζουν πολλά από τα πιο πάνω χαρακτηριστικά.

Κατά μια άποψη «επιχειρηματικότητα είναι η έμπρακτη ικανότητα για καινοτομία, επένδυση και εκτέλεση σε νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέες μεθόδους». Με την έννοια αυτή πίσω από κάθε ανάληψη κινδύνων και επένδυση πόρων για κάτι το καινούργιο ή για ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων ή νέων αγορών υπάρχει ένα άτομο με επιχειρηματικό πνεύμα. Δηλαδή και στις μεγάλες επιχειρήσεις τα στελέχη που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά που μόλις αναφέραμε και τη δραστηριότητα αυτή, είναι στελέχη με επιχειρηματικό πνεύμα κι αυτό είναι ο βασικός λόγος που εξελίσσονται σε μια ιδιωτική επιχείρηση στις ανώτατες θέσεις.

Βέβαια δεν πρέπει αυτό να παρερμηνευθεί ότι κάθε στέλεχος είναι ή μπορεί να είναι και επιχειρηματίας. Η βασική δουλειά κάθε στελέχους είναι να κάνει μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά. Το στέλεχος έχει στη διάθεσή τους δεδομένους πόρους όπως ανθρώπινο δυναμικό, χρήματα, μηχανήματα, υλικά κ.λ.π. και πρέπει να τα συνδυάσει για τη σωστή παραγωγή και διάθεση αγαθών και υπηρεσιών. Αντίθετα η βασική δουλειά ενός επιχειρηματία είναι να δημιουργεί, να προκαλεί σκόπιμες αλλαγές.

Κατά μια άποψη «συχνά τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων αυτοαποκαλούνται στελέχη ή και επαγγελματικά στελέχη». Αν όμως έχουν δίκιο τότε είναι υπερβολικά καλοπληρωμένοι γι' αυτό που προσφέρουν. Διότι ένα καλό ανώτατο στέλεχος είναι πάνω απ' όλα ένας ενεργητικός και οξυδερκής επιχειρηματίας που ψάχνει (ή μάλλον δημιουργεί) νέες ευκαιρίες

για οικονομικά αποδοτικές δραστηριότητες. Μόνο εάν διαθέτουν αυτό το ταλέντο μπορούν να δικαιολογούν τις ανώτατες θέσεις και τους ανώτατους μισθούς που απολαμβάνουν.

## II. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σύμφωνα με το πρωτοπόρο και σταυροφόρο της μικρής επιχείρησης του L.T White (Schabacker 1971) τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματίας είναι:

1. Ικανότητα για συνεργασία με άλλους.
2. Υγεία και ενεργητικότητα.
3. Ισχυρή επιθυμία και δημιουργία.
4. Πνεύμα αισιοδοξίας.
5. Οργανωτική ικανότητα.
6. Κάποια επιχειρηματική υποδομή.
7. Ζήλο.
8. Εμπιστοσύνη.
9. Αυτάρκεια.
10. Ανεξαρτησία.
11. Δύναμη, θέληση, υπομονή.

Εκτός απ' τους παραπάνω, μεταγενέστεροι μελετητές προσέγγισαν το ζήτημα της σημασίας του επιχειρηματία, ιδιαίτερα του μικροεπιχειρηματία. Έτσι στα παραπάνω χαρακτηριστικά προσθέτονται:

1. Υψηλού βαθμού ανάγκη για δημιουργία.
2. Προθυμία για ανάληψη κινδύνων.
3. Αυτοπεποίθηση.
4. Τόλμη.
5. Ανανεωτικό πνεύμα.
6. Παρακίνηση για επιτυχία.
7. Ικανότητα να καταπιάνεται δημιουργία και με φαντασία με τα προβλήματα.
8. Αυτοπειθαρχία και
9. Εξειδικευμένη εμπειρία.

Οι επιχειρηματίες εντούτοις μπορεί να είναι πάρα πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους όχι βέβαια μόνο ως προς τα εξωτερικά χαρακτηριστικά αλλά και ως προς την προσωπικότητα και τις διάφορες πλευρές της και ακόμη ως προς τον οποίο εργάζονται.

Ακόμη όμως και οι λόγοι για τους οποίους γίνεται κανείς επιχειρηματίας φαίνεται να είναι πολύ διαφορετικοί. Άλλοι γίνονται διότι έχουν μεγάλη επιθυμία να κάνουν κάτι ανεξάρτητα από τις υποδείξεις άλλων, άλλοι διότι πιστεύουν ότι έτσι μπορεί να λύσουν τα οικονομικά τους προβλήματα, άλλοι διότι θέλουν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους, άλλοι ακόμα επειδή μπορεί να αισθάνονται ανία και αποξένωση στη δουλειά που ήδη έχουν ή διότι δεν βλέπουν καμία δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης στο επάγγελμα που



κάνουν τώρα. Αυτό το τελευταίο είναι συνήθως ο λόγος κατά τον οποίο άτομα μέσης ηλικίας που διαπιστώνουν ότι μάλλον δεν πρόκειται ποτέ να φθάσουν στα ανώτατα επίπεδα, της ιεραρχίας μέσα στην οποία εργάζονται ή ότι δεν πρόκειται να φθάσουν σε ανώτατη επιτυχία στο επάγγελμα που κάνουν π.χ καλλιτέχνες και συναφή επαγγέλματα ή επειδή πιστεύουν ότι τα προσόντα που διαθέτουν δεν αξιοποιούνται επαρκώς στην παρούσα δουλειά τους, αποφασίζουν να αλλάξουν επάγγελμα και να μπουν σε μια καινούργια σταδιοδρομία με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες από εκείνα που έχουν ως τώρα.

Αυτό δεν θα πρέπει να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι επιχειρηματίες γίνονται εκείνοι που είναι απογοητευμένοι από την προηγούμενη δουλειά τους, ή αποτυχημένοι.

Μελέτες του Πανεπιστημίου Harvard και του M.I.T. διαπίστωσαν ότι οι επιχειρηματίες δεν προέρχονται συνήθως από εκείνους που έχουν αποτύχει, αντίθετα οι επιχειρηματίες έχουν γενικά ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας στην προηγούμενη απασχόληση τους από το μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι ο λόγος που κάνει συνήθως κάποιον να γίνει επιχειρηματίας δεν είναι εξωτερική πίεση, αλλά εσωτερικός λόγος και θετική διάθεση για δραστηριότητα. Μπορεί π.χ. να προτιμούν να μην εργάζονται και μάλιστα σκληρά για λογαριασμό κάποιου άλλου ή μπορεί να θέλουν να εκμεταλλευτούν κάποια εφεύρεση τους ή κάποια πρωτότυπη ιδέα τους.

Από την άλλη πλευρά και ορισμένοι που μπορεί να θεωρηθούν αποτυχημένοι γίνονται επιχειρηματίες, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε αυτό για αρνητικό λόγο αφού η εξωτερική πίεση τους κάνει να αρχίσουν μια δική τους δουλειά. Και σαν εξωτερική πίεση εννοούμε τους λόγους σαν την απόλυση από την προηγούμενη δουλειά τους, απογοήτευση λόγω επανειλημμένης μη εξελίξεως κ.λ.π.. Δεν σημαίνει βέβαια ότι όσοι γίνονται από τέτοιους λόγους επιχειρηματίες αποτυγχάνουν. Πολλοί βέβαια επιτυγχάνουν και μάλιστα θεαματικά.

Άρα είναι πολύ οι λόγοι που κάνουν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας. Η επιθυμία για αυτόβουλη δράση φαίνεται να είναι ένας από τους σπουδαιότερους λόγους. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι παρά πολύ μεγάλος αριθμός και από τους μισθωτούς προτιμούν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλο. Κατά μια έρευνα μάλιστα περισσότεροι από τους μισούς μισθωτούς στις Η.Π.Α το 1979 προτιμούσαν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλον.

Εντούτοις πολύ λίγοι απ' αυτούς γίνονται επιχειρηματίες. Μάλιστα η μεγάλη πλειοψηφία των πολύ επιτυχημένων ή μάλλον εκείνων που αναζητούν μεγάλη επιτυχία, αποφασίζουν τελικά να εργαστούν για άλλους. Γιατί να συμβαίνει άραγε αυτό; Το πιθανότερο είναι ότι σταδιακά μπαίνουν σε μια θέση και μια κατάσταση από την οποία ενδεχομένως θεωρούν πολύ δύσκολα να ξεφύγουν. Δηλαδή οι μηνιαίες οικονομικές τους υποχρεώσεις, οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις και η οικογενειακή τους κατάσταση, ενδεχομένως η σύνταξη της οποίας περιμένουν και για την οποία έχουν πληρώσει κατά την προηγούμενη σταδιοδρομία τους αρκετά και την οποία δύσκολα μπορούν να φανταστούν να εγκαταλείπουν, τους αναγκάζουν συναισθηματικά να είναι ανίκανοι για το πρώτο μοιραίο εκείνο βήμα που θα τους έφερνε να ξεκινούν μια δική τους δουλειά, εκτός βέβαια εάν υπάρχουν εξωτερικοί λόγοι π.χ. η απόλυσή τους.

Από τα πολλά άτομα που γίνονται επιχειρηματίες μόνο λίγοι επιτυγχάνουν. Γιατί να συμβαίνει άραγε αυτό; Γιατί, όπως είπαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, μόνο οι μισές περίπου από τις νέες επιχειρήσεις επιβιώνουν δεκαοκτώ μήνες από τη «γέννησή τους». Ποια να είναι άραγε τα στοιχεία εκείνα που φέρνουν την επιτυχία αντί την αποτυχία; Μπορούμε να καθορίσουμε τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Αν θα μπορούσαμε, τότε θα είμαστε σε θέση να προβλέπουμε ποια άτομα είναι πιθανότερα να επιτύχουν σαν επιχειρηματίες.

Κατ' αρχήν, επιτυχημένοι επιχειρηματίες είναι πιθανό να είναι αυτοί που γενικά επιδιώκουν μεγάλες επιτυχίες. Τους φλέγει εσωτερικά η επιθυμία να ξεχωρίσουν.

Με βάση μια κλασική πλέον μελέτη του καθηγητού David C. Mc Clelland του Harvard University, οι επιχειρηματίες είναι πιθανό να επιτύχουν, αν επίσης διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- α. Αναλαμβάνουν κίνδυνο μέσα σε λογικά πλαίσια.
- β. Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- γ. Δουλεύουν σκληρά.
- δ. Βάζουν συγκεκριμένους στόχους.
- ε. Είναι άτομα με υπευθυνότητα.
- στ. Έχουν διάθεση για καινοτομία.

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν σαφώς μεταξύ τους δηλ. το κάθε ένα συνορεύει με το άλλο με μη σαφή όρια. Όπως τα χρώματα της ίριδας κυλούν και μπαίνουν από το ένα στο άλλο, χωρίς σαφή διάκριση.

Ας προσπαθήσουμε όμως να κάνουμε μια κάπως βαθύτερη ανάλυση των πιο πάνω επιτυχημένων χαρακτηριστικών.

#### **α. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια**

Κάθε καινούργια επιχείρηση σημαίνει κινδύνους για τον επιχειρηματία. Μπορεί να επιτύχει ή να αποτύχει και επειδή δεν διαθέτει την μαγική γυάλινη σφαίρα δεν μπορεί και να προβλέψει τι θα συμβεί. Γι' αυτό οι επιχειρηματίες για να προστατευθούν συνήθως παίρνουν ένα μέσο δρόμο. Αφενός δηλαδή αποφεύγουν επιχειρήσεις όπου οι πιθανότητες επιτυχίας τους είναι τρομερά μειωμένες όπως π.χ. να ανταγωνισθούν κάποια ισχυρή σήμερα και καθιερωμένη επιχείρηση χωρίς να βλέπουν κάποιο στοιχείο στο οποίο οι ίδιοι υπερέχουν ή κάποια μικρή και ειδική περιοχή στην οποία μπορούν να είναι καλύτερα.

Από την άλλη πλευρά όμως οι επιχειρηματίες γενικά επιλέγουν επιχειρήσεις που βρίσκονται κάπου μεταξύ των δυο πιο πάνω ακραίων περιπτώσεων, τείνουν να βρίσκονται σε μια περιοχή που πλησιάζει κάπως το σημαντικό κίνδυνο. Πολύ συχνά προτιμούν να αναλάβουν μια δραστηριότητα που έχει υψηλό κίνδυνο αποτυχίας, αλλά όχι πολύ υψηλό. Αυτό το κάνουν διότι καταλαβαίνουν, ότι είναι πολύ πιθανό να κερδίσουν και ικανοποίηση και επιτυχία, με το να αναλάβουν κάποια δραστηριότητα που ταιριάζει στις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Έτσι αυτό τους κάνει να αναλάβουν μεν κινδύνους, εντός όμως κάποιον «λογικών πλαισίων».

Αναλαμβάνουν κάποιες δραστηριότητες για τις οποίες ξέρουν αρκετά και να επεκτείνουν τις ικανότητές τους, ώστε να αντεπεξέλθουν. Θα μπορούσαμε λοιπόν να τους χαρακτηρίσουμε σαν άτομα που τους αρέσει η «λογική περιπέτεια».

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε, ότι αντίθετα με εκείνο που συνήθως πιστεύει ο κόσμος, οι επιχειρηματίες γενικά αποφεύγουν δραστηριότητες που είναι πραγματικά «τζόγος». Προτιμούν να βασίζονται στις ικανότητές τους παρά να επαφίενται στη θεά τύχη. Προτιμούν να επηρεάζουν τα γεγονότα με τη δραστηριότητά τους και θέλουν να παίζουν οι ίδιοι ρόλο στην εξέλιξη των πραγμάτων παρά απλώς να παρακολουθούν τι γίνεται.

## **β. Αυτοπεποίθηση**

Από τη γνωστή έρευνα του Mc Clelland προκύπτει, ότι ένα επίσης έντονο χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η αυτοπεποίθηση. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που έχουν το χαρακτηριστικό αυτό θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να τα βγάλουν πέρα με αρκετά αντίξοες συνθήκες και ανταγωνιζόμενοι αρκετά ισχυρούς αντίπαλους. Βασιζόμενοι στην εμπειρία τους από το παρελθόν, δηλ. από αντίξοες συνθήκες, στις οποίες μπόρεσαν να επικρατήσουν, έχουν αρκετή αισιοδοξία και εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους. Αυτό δεν αποκλείει βέβαια, ότι σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνουν υπερβολές αισιοδοξίας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για κάποιες αποτυχίες.

## **γ. Σκληρή δουλειά**

Η έντονη επιθυμία των επιχειρηματιών να επιτύχουν στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την μονάδα την οποία διευθύνουν τους οδηγεί να εργάζονται πολλές ώρες κάθε μέρα.

Οι επιχειρηματίες οι οποίοι φέρνουν όχι μόνο την ευθύνη για τις ενέργειές τους, αλλά έχουν υπευθυνότητα και για όλη την περιουσία και την τύχη της οικονομικής μονάδας υποστηρίζεται, ότι εργάζεται ακόμη περισσότερες ώρες της εβδομάδα. Αυτό συμβαίνει κυρίως μέχρι η επιχείρηση να «βρει το δρόμο της», δηλαδή μέχρι να ριζώσει και να στρώσει τον δρόμο της προς την επιτυχία. Όταν έχουν δημιουργηθεί αυτές οι ευνοϊκές προϋποθέσεις για τουλάχιστο επιβίωσή της οικονομικής μονάδας τότε οι επιχειρηματίες είναι πιθανό να εργάζονται λιγότερο. Ταυτόχρονα βέβαια τα άτομα αυτά έχουν μια πιο προχωρημένη ηλικία απ' ότι νωρίτερα, η οποία τους καθιστά λιγότερο κατάλληλους για έντονη εργασία πολλών ωρών ημερησίως.

Ένα στοιχείο ακόμη το οποίο έχει σχέση με την εργασία είναι η διάρκεια των ετησίων διακοπών των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι άτομα που εργάζονται οικειοθελώς πολύ σκληρά δεν έχουν καθόλου σχόλη και ανάπαυση. Αυτό είναι λάθος. Οι άνθρωποι όχι μόνο κάνουν διακοπές, αλλά παίρνουν συνήθως και μεγαλύτερη ικανοποίηση κατά τη διάρκειά τους.

Κάποιος μάλιστα έχει πει πολύ χαρακτηριστικά: Περισσότερο ζεις για τις 50 εβδομάδες εργασίας, παρά για τις 2 εβδομάδες διακοπών. Αυτό σημαίνει ότι για τον επιχειρηματία σημαντικό δεν είναι οι εβδομάδες διακοπών, αλλά ο

επιχειρηματίας αντιλείπει ικανοποίηση στις εβδομάδες εργασίας, δηλ. όλο το χρόνο.

Ένα στοιχείο το οποίο ακόμη θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρά, όταν πιστεύουν ότι μ' αυτό θα παίξουν ένα ρόλο στην έκβαση των υποθέσεων. Αντίθετα πιστεύουν ότι δεν είναι δυνατό να παίξουν ένα οποιοδήποτε ρόλο, γιατί τότε αδρανούν ως προς τα θεάματα αυτά.

#### **δ. Καθορισμός στόχων**

Οι επιχειρηματίες δεν είναι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται για να γνωρίζουν την κατεύθυνση προς την οποία δραστηριοποιούνται. Αντίθετα είναι άνθρωποι οι οποίοι θέτουν στόχους συνήθως πολύ ξεκαθαρισμένους και τους οποίους επιδιώκουν με ορισμένες ενέργειες.

Ο καθορισμός στόχων λοιπόν και η ορθολογική επιδίωξη είναι ένα χαρακτηριστικό στοιχείο των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

Όπως μάλιστα συμπεραίνουν ψυχολόγοι η ευτυχία για τα άτομα αυτά είναι η επιδίωξη ενδιαφερόντων στόχων και όχι αναγκαστικά η επίτευξή τους. Αυτό σημαίνει ότι στους επιχειρηματίες ταιριάζει να έχουν στόχους και είναι ευτυχείς με τους στόχους τους οποίους βάζουν και όχι μ' αυτούς που ήδη πέτυχαν.

#### **ε. Υπευθυνότητα**

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες αναζητούν και θέλουν να αναγνωρίζεται πλήρως και η επιτυχία, αλλά και η αποτυχία. Αισθάνονται την υπευθυνότητα γι' αυτό που δημιουργούν τόσο προς τη θετική, όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλουν να αισθάνονται ότι κρατούν την τύχη τους στα χέρια τους.

Γι' αυτό αναζητούν συνεχώς την αναπληροφόρηση ως προς την πορεία των προσπαθειών τους και την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να γνωρίζουν πως «βαδίζουν».

Σαν κριτήριο για το μέγεθος της επιτυχίας τους χρησιμοποιούνται διάφορα μέτρα, όπως π.χ. η απόδοση των επενδύσεων (return on investment) ή η ποσοστιαία ανάπτυξη κερδών κ.λ.π. Το κέρδος λοιπόν το θεωρούν σαν ένα μέτρο της επιτυχίας τους μέσα στην «πιάτσα» και όχι σαν στόχο. Προσπαθούν και καταβάλλουν αρκετή δραστηριότητα για πράγματα και θέματα που φέρνουν κέρδος όχι υποχρεωτικά γιατί τους ενδιαφέρει το κέρδος, αλλά γιατί αυτό είναι ένα αρκετά σαφές και μετρήσιμο μέτρο επιτυχίας. Αρκετοί θεωρούν το κέρδος σαν ανταμοιβή για την επιτυχία τους στην ανάληψη κινδύνων αποτυχίας, που οι άλλοι δεν δέχονται να αναλύσουν. Δηλαδή θεωρούν ότι εφ' όσον ο πολύς κόσμος δεν αναλαμβάνει να ριψοκινδυνέψει μια αποτυχία εκείνοι που αναλαμβάνουν τον κίνδυνο αυτό και επιτυγχάνουν στην προσπάθειά τους, φέρνουν δηλ. θετικό αποτέλεσμα δικαιούνται εύλογα ένα βραβείο, το οποίο είναι το κέρδος.

#### **στ. Καινοτόμηση**

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η καινοτόμηση. Γι' αυτό ορισμένοι κάνοντας

λογοπαίγνιο λένε ότι η καινοτομία είναι το πιο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

Οι επιχειρηματίες ασχολούνται με το άγνωστο. Κάνουν και διευθύνουν νέα και διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα. Έτσι προσφέρουν περισσότερες νέες λύσεις για υπάρχοντα προβλήματα παρά αναπτύσσουν δικαιολογίες για την εκτέλεση παλαιών μεθόδων και τρόπων.

Καινοτομία δεν σημαίνει βέβαια εφεύρεση, διότι αυτή είναι μόνο η δημιουργία μιας ιδέας. Καινοτομία είναι η αξιοποίηση της ιδέας σε χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Π.χ. το τρανζίστορ είναι μια παλαιότερη αμερικάνικη ιδέα και εφεύρεση, την οποία όμως αξιοποίησαν οι Ιάπωνες για την δημιουργία καινούργιων και χρήσιμων προϊόντων που ικανοποιούν ανάγκες ήδη υπάρχουσες.

### III. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Ποιο είναι λοιπόν το προφίλ των επιτυχημένων επιχειρηματιών; Εάν πράγματι γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών, είναι ταυτόχρονα δυνατό να αναπτύξουμε και τα χαρακτηριστικά αυτά σε νέα κυρίως άτομα ώστε να δημιουργήσουμε επιτυχημένους επιχειρηματίες;

Κατ' αρχής θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διαπίστωση κάποιων κοινών χαρακτηριστικών σε επιτυχημένους επιχειρηματίες δεν σημαίνει ταυτόχρονα ότι όλοι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τα στοιχεία αυτά και μάλιστα σε βαθμό εντάσεως, ούτε ο επιχειρηματίας που έχει τα χαρακτηριστικά αυτά είναι απαραίτητα και επιτυχημένος. Μ' αυτά θέλουμε να τονίσουμε ότι η απαρίθμηση και επεξήγηση των στοιχείων αυτών των επιτυχημένων επιχειρηματιών αποτελεί μάλλον ένα γενικό κανόνα ότι υπάρχουν εξαιρέσεις.

Φαίνεται ότι η επιχειρηματικότητα βρίσκεται σε κάποια σχέση με την κοινωνική καταγωγή των επιχειρηματιών. Εκείνοι οι γονείς εκείνα τα περιβάλλοντα που προτρέπουν τα παιδιά σε τέτοια επιτεύγματα καθώς και σε αυτοεξάρτηση και όχι σε υπευθυνότητα και πειθαρχία ενδέχεται να οδηγήσουν τα παιδιά σε αναγκαίο επιχειρηματικό πνεύμα. Άρα ρόλο παίζει η προέλευση γονέων και η εθνοπολιτιστική καταγωγή τους.

Λέγεται ότι οι Έλληνες, οι Εβραίοι και οι Αμερικάνοι είναι από τις εθνικότητες εκείνες που παρουσιάζουν έντονη επιχειρηματικότητα.

Μερικά άτομα λοιπόν έχουν πολλά θετικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες και μάλιστα πολλοί, οι οποίοι δεν έχουν έντονη ατομικότητα, αλλά προτιμούν να εργάζονται ως ομαδικά άτομα. Η ομαδικότητα προφανώς τους δραστηριοποιεί ή τους συγκρατεί ή τους βάζει στη σωστή κατεύθυνση.

Οι σπουδαιότερες συνέπειες (θετικές και αρνητικές) που απορρέουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι:

α) Μια βασική συνέπεια από την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η ικανοποίηση, την οποία αντλούν τα άτομα αυτά από το γεγονός ότι είναι αφεντικά του εαυτού τους και ότι λογοδοτούν για τις επιτυχίες και αποτυχίες τους μόνο στους εαυτούς τους.

β) Μια άλλη συνέπεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο κίνδυνος αποτυχίας και οικονομικής καταστροφής, τον οποίο διατρέχουν τα

άτομα αυτά. Τελείως ασφαλής επένδυση δεν υπάρχει αλλά εκ τούτου, υπάρχει πάντοτε μεγαλύτερος ή μικρότερος κίνδυνος από μια επένδυση. Κατά κανόνα όσο πιο επικίνδυνη είναι μια επένδυση τόσο πιο μεγάλο είναι το κέρδος που θα προκύψει, αν το εγχείρημα επιτύχει. Για μερικά άτομα μάλιστα, η αποτυχία έχει πραγματικά τραγικά ψυχολογικά επακόλουθα. Για ορισμένους η αποτυχία σημαίνει ταυτόχρονα και καταρράκωση του ηθικού τους και αδρανοποίηση.

Βέβαια με κάθε τέτοια επιχειρηματική ή επιχειρησιακή αποτυχία δεν είναι χαμένο μόνο το άτομο που την προξένησε, αλλά και σε ευρύτερη έκταση όλη η κοινωνία λόγω των πόρων που σπαταλούνται και οι οποίοι πάντοτε ως γνωστό βρίσκονται σε στενότητα.

Εντούτοις η ψυχολογική αυτή αντίδραση στην αποτυχία δεν είναι η ίδια για όλους τους επιχειρηματίες. Για ορισμένους η αποτυχία είναι το έναυσμα που τους ξυπνά τον εγωισμό, τους ζωντανεύει περισσότερο την επιθυμία να αποδείξουν στον εαυτό τους ότι είναι ικανοί για μεγάλες επιτυχίες και ως εκ τούτου τους δραστηριοποιεί ακόμη περισσότερο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΤΟ MARKETING ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

##### α. Η «φιλοσοφία» του Μάρκετινγκ στη Μικρομεσαία Επιχείρηση

Το Μάρκετινγκ από τις περισσότερες Μ.μ.ε. επιχειρήσεις απλώς σαν ένας ακόμα όρος συνώνυμος με την ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων.

Αλλά το τι «πουλάς» σημαίνει απλώς ότι είσαι σε θέση να διαθέτεις τα προϊόντα που σήμερα παράγεις.

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

Για τις περισσότερες Μ.μ.ε. ισχύει το «πουλώ αυτό που μπορώ να παράγω» αντί του ορθού, με βάση τις αρχές του Μάρκετινγκ, «παράγω αυτό που μπορώ να πουλώ».

##### β. Η Στρατηγική Μάρκετινγκ στην Μικρομεσαία Επιχείρηση

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

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

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

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

Τα στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνει το Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα:

- Έρευνα της Αγοράς.
- Διαφήμιση και Προώθηση Πωλήσεων.

- Προσωπική Πώληση.
- Τιμολόγηση.
- Διανομή και εξυπηρέτηση.
- Συσκευασία.

Στα επόμενα κεφάλαια θα ανακαλυφθούν ξεχωριστά τα διάφορα αυτά στοιχεία.

## II. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### α. Περιεχόμενο

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

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει:

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

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

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

Ο καθαρισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας

### β. Καθολικότητα

Η καθολικότητα της ανάγκης για Έρευνα της Αγοράς και της που έχουν όλες οι επιχειρήσεις να ωφεληθούν από το στοιχείο αυτό του Μάρκετινγκ μπορεί να παρουσιαστεί ακόμη και με το παράδειγμα ενός εφημεριδοπώλη, που πουλάει τις εφημερίδες του στη γωνιά, ο οποίος πριν αποφασίσει πόσα θα παραγγείλει κάθε μέρα, αναζητεί πληροφορίες από το παρελθόν και κάνει προβλέψεις για θέματα όπως:

- Πόσα φύλλα συνήθως πουλά από την κάθε εφημερίδα.
- Τι καιρό θα κάνει σήμερα και αν θα έχει επίπτωση στη διάθεση των περαστικών να αγοράσουν εφημερίδες



- Αν υπάρχει σήμερα κάποια γιορτή ή άλλο γεγονός που θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις πωλήσεις σε περαστικούς.
- Ποια γεγονότα της ημέρας θα πρέπει να προβάλλει για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των διερχόμενων.

Η ανάπτυξη και η ανάλυση αυτών των πληροφοριών κάνουν κάποιους εφημεριδοπώλες να είναι πιο επιτυχημένοι από άλλους.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι οποιοσδήποτε επιχειρηματίας χρειάζεται Έρευνα Αγοράς και ότι όλοι οι επιχειρηματίες μπορούν να την κάνουν ή να βάλουν άλλους να την κάνουν για λογαριασμό τους.

Όχι όμως μόνο όλοι πρέπει να μπορούν να κάνουν Έρευνα της Αγοράς, αλλά πρέπει να ασκούν την δραστηριότητα αυτή και επανειλημμένα. Έτσι πριν πρωτοανοίξει μια επιχείρηση, πολλοί επιχειρηματίες κάνουν Έρευνα της Αγοράς για να αποφασίσουν περί του τόπου εγκαταστάσεώς της, περί των προβλεπόμενων εσόδων του πρώτου χρόνου, περί των αναγκών σε κεφάλαια κ.λ.π., δηλαδή βασίζεται στον καθορισμό των χρησιμων στοιχείων, στην εξεύρεση και την ανάλυσή τους και όχι σε απλή διαίσθηση ή γνώμες.

Εν τούτοις λίγοι μόνο συνεχίζουν και αργότερα την Έρευνα της Αγοράς. Προφανώς ακολουθούν αυτή τη συμπεριφορά, διότι κάνουν τη λανθασμένη υπόθεση ότι αν κανείς πάει σχετικά καλά στην αρχή, θα πηγαίνει πάντα καλά, η διότι νομίζουν ότι βρήκαν τη φόρμουλα της επιτυχίας. Μια τέτοια υπόθεση βασίζεται ασυναίσθητα στην ιδέα ότι ούτε οι προτιμήσεις των αγοραστών αλλάζουν, ούτε οι ανταγωνιστές, ούτε το περιβάλλον. Αυτές οι υποθέσεις βέβαια είναι λανθασμένες και δημιουργούν πολλούς κινδύνους διότι αν ο επιχειρηματίας δεν αντιληφθεί τις αλλαγές αυτές και συνεχίσει να προσφέρει προϊόντα που δεν ζητούνται πλέον από την αγορά, σταδιακά η επιχείρησή του θα χάσει τις αγορές.

#### γ. Είδη Πληροφοριών του προκύπτουν

Στη συνέχεια παρουσιάζουν ένα κατάλογο πληροφοριών που μπορεί ο επιχειρηματίας να κερδίσει από την Έρευνα της Αγοράς. Ο κατάλογος αυτός βοηθά να γίνει καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων της Έρευνας της Αγοράς:

- Φύση του Προϊόντος:

Ποια είναι η εμφάνιση του προϊόντος, ποια η φυσική και η χημική του σύνθεση;

Πως χρησιμοποιείται;

Πως κατασκευάζεται;

- Φύση της Αγοράς:

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος της βιομηχανίας;

Ποια είναι η κατάσταση και σύνθεση του κλάδου;

Που είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές και οι καταναλωτές ή χρήστες του προϊόντος;

- Μέγεθος και προοπτικές της Αγοράς:

Πόσες μονάδες του προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατ' έτος;  
 Πόσες μονάδες πουλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία πέντε χρόνια;  
 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εξέλιξη της σχετικής αγοράς;

- Τιμολόγηση:

Πως εξελίχθηκαν οι τιμές κατά τα πέντε τελευταία έτη;  
 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές;  
 Ποιες θα είναι οι μελλοντικές τιμές;

- Παραγωγή:

Τι προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν;  
 Ποια θα πρέπει να είναι η συσκευασία του προϊόντος;  
 Ποια δικαιώματα και ποιες πατέντες θα πρέπει να αγοραστούν;

- Ανταγωνισμός:

Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;  
 Που βρίσκονται και που εργάζονται;  
 Ποια η παραγωγική τους δυναμικότητα;  
 Ποια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους;  
 Ποιες οι προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα;

- Μάρκετινγκ:

Μέσω ποιών καναλιών (οδών διοχετεύσεως) φθάνουν τα προϊόντα στη αγορά;  
 Από κάθε 100δρχ. εισπράξεων, πόσες περίπου δραχμές ξοδεύονται για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατείας;

Παρ' ότι ο κατάλογος αυτός είναι σχεδιασμένος για μεταποιητικές κυρίως επιχειρήσεις, εντούτοις πολλές ερωτήσεις αφορούν επίσης επιχειρήσεις λιανεμπορικές υπηρεσιών και χονδρεμπορικές.

#### **δ. Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς.**

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

Ενώ δηλαδή, δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχειρήσεως, εντούτοις πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων

εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις εξυπηρετήσεις αυτές.

Όποιοι βέβαια τόσο εύκολα και αμελέτητα αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ριψοκινδυνεύουν να αποτύχουν και ξεχνούν πως η επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη, και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν άμεση πηγή τους την πελατεία. Δηλαδή μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζουμε εμείς όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές μας το τι αναζητεί η πελατεία.

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

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

- Ποιες αγορές είναι οι πιο προσοδοφόρες;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες θέλουν περισσότερο οι πελάτες;
- Πως θα διαμορφωθούν οι τάσεις αυτές στο μέλλον;
- Γιατί τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν επιτυχία ή αποτυχία στην αγορά;
- Ποιοι στόχοι στην αγορά είναι ρεαλιστικοί;

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

#### **ε. Τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς.**

- Αν υπάρχει σήμερα κάποια γιορτή ή άλλο γεγονός που θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις πωλήσεις σε περαστικούς.
- Ποια γεγονότα της ημέρας θα πρέπει να προβάλλει για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των διερχόμενων.

Η ανάπτυξη και η ανάλυση αυτών των πληροφοριών κάνουν κάποιους εφημεριδοπώλες να είναι πιο επιτυχημένοι από άλλους.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι οποιοσδήποτε επιχειρηματίας χρειάζεται Έρευνα Αγοράς και ότι όλοι οι επιχειρηματίες μπορούν να την κάνουν ή να βάλουν άλλους να την κάνουν για λογαριασμό τους.

Όχι όμως μόνο όλοι πρέπει να μπορούν να κάνουν Έρευνα της Αγοράς, αλλά πρέπει να ασκούν την δραστηριότητα αυτή και επανειλημμένα. Έτσι πριν πρωτοανοίξει μια επιχείρηση, πολλοί επιχειρηματίες κάνουν Έρευνα της Αγοράς για να αποφασίσουν περί του τόπου εγκαταστάσεώς της, περί των προβλεπόμενων εσόδων του πρώτου χρόνου, περί των αναγκών σε κεφάλαια κ.λ.π., δηλαδή βασίζεται στον καθορισμό των χρήσιμων στοιχείων, στην εξεύρεση και την ανάλυσή τους και όχι σε απλή διαίσθηση ή γνώμες.

Εν τούτοις λίγοι μόνο συνεχίζουν και αργότερα την Έρευνα της Αγοράς. Προφανώς ακολουθούν αυτή τη συμπεριφορά, διότι κάνουν τη λανθασμένη υπόθεση ότι αν κανείς πάει σχετικά καλά στην αρχή, θα πηγαίνει πάντα καλά, η διότι νομίζουν ότι βρήκαν τη φόρμουλα της επιτυχίας. Μια τέτοια υπόθεση βασίζεται, ασυναίσθητα στην ιδέα ότι ούτε οι προτιμήσεις των αγοραστών αλλάζουν, ούτε οι ανταγωνιστές, ούτε το περιβάλλον. Αυτές οι υποθέσεις βέβαια είναι λανθασμένες και δημιουργούν πολλούς κινδύνους διότι αν ο επιχειρηματίας δεν αντιληφθεί τις αλλαγές αυτές και συνεχίσει να προσφέρει προϊόντα που δεν ζητούνται πλέον από την αγορά, σταδιακά η επιχείρησή του θα χάσει τις αγορές.

### γ. Είδη Πληροφοριών του προκύπτουν

Στη συνέχεια παρουσιάζουν ένα κατάλογο πληροφοριών που μπορεί ο επιχειρηματίας να κερδίσει από την Έρευνα της Αγοράς. Ο κατάλογος αυτός βοηθά να γίνει καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων της Έρευνας της Αγοράς:

#### - Φύση του Προϊόντος:

Ποια είναι η εμφάνιση του προϊόντος, ποια η φυσική και η χημική του σύνθεση;

Πως χρησιμοποιείται;

Πως κατασκευάζεται;

#### - Φύση της Αγοράς:

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος της βιομηχανίας;

Ποια είναι η κατάσταση και σύνθεση του κλάδου;

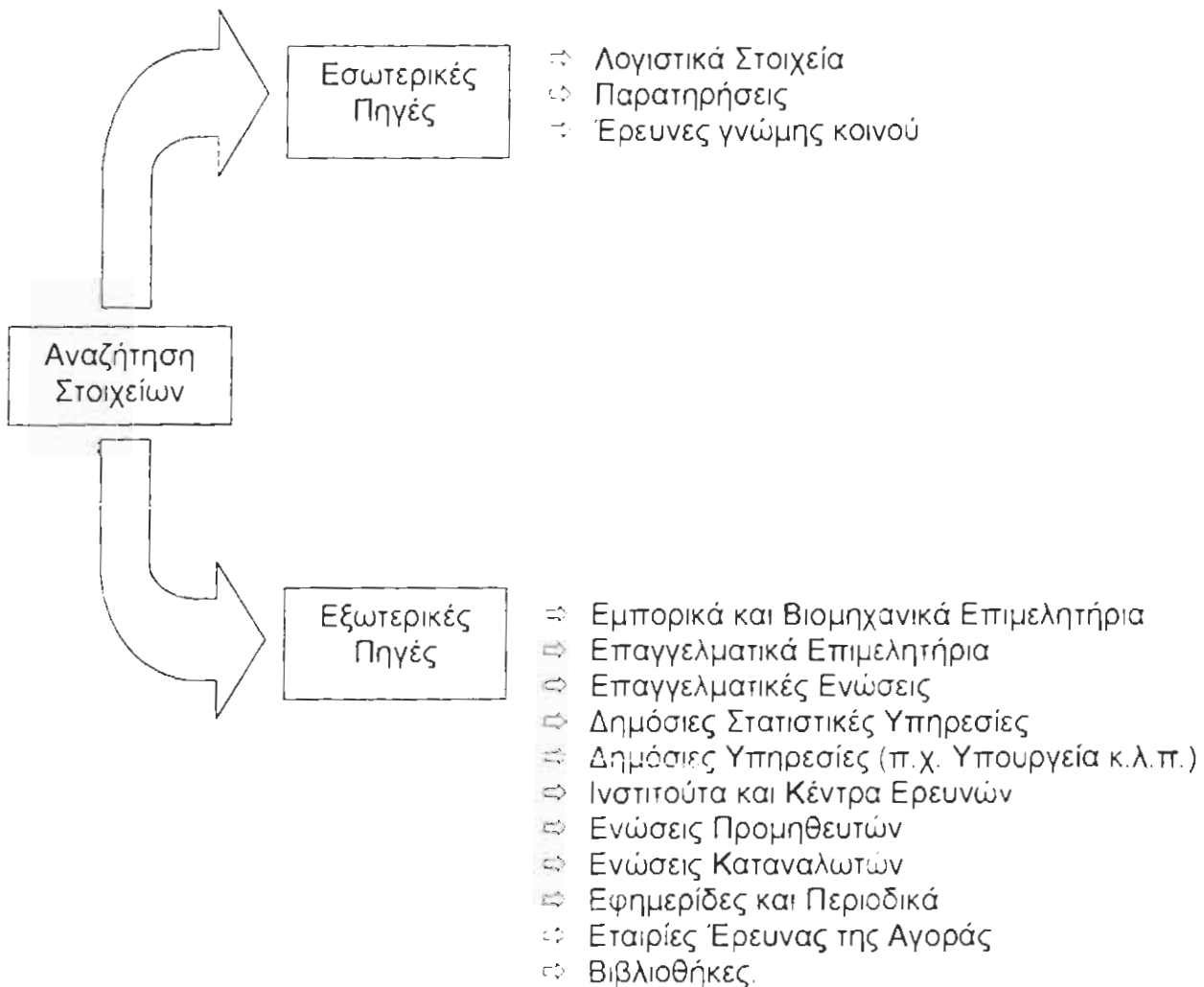
Που είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές και οι καταναλωτές ή χρήστες του προϊόντος;

#### - Μέγεθος και προοπτικές της Αγοράς:

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

Η αναζήτηση και εξεύρεση τέτοιων στοιχείων μπορεί σχηματικά να παρουσιάζει ως εξής:

Σχήμα 1: Γενική προσέγγιση εξεύρεσης στοιχείων.



### III. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μετά την συλλογή και την επεξεργασία όλων των πληροφοριών που περιγράψαμε πιο πάνω, ο επιχειρηματίας είναι πλέον έτοιμος, να λάβει τις αποφάσεις του ως προς τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει και τις μεθόδους για την διατήρηση της πελατείας που ήδη έχει και την δημιουργία νέων πελατών.

Για τους μη ειδικούς το μόνο που χρειάζεται είναι η πώληση. Εν τούτοις η πώληση είναι απλά το τελευταίο βήμα σε μια σειρά δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- α. Σχεδιασμός Προϊόντος.
- β. Κανάλια Διανομής.
- γ. Τιμολόγηση.
- δ. Διαφήμιση.
- ε. Προσωπική Πώληση.
- στ. Προώθηση Πωλήσεων.
- ζ. Συσκευασία και Εξυπηρέτηση.

Σαν παράδειγμα πρέπει να αναφέρουμε ότι όταν ένας αγοραστής αγοράζει από ένα κατάστημα μια οδοντόπαστα η ενέργεια αυτή αποτελεί το τελευταίο βήμα στην διαδικασία του Μάρκετινγκ. Ο επιχειρηματίας του καταστήματος και ο παραγωγός της οδοντόπαστας έχουν ήδη προηγουμένως ξοδέψει πολύ μεγάλα ποσά για τα άλλα βήματα του Μάρκετινγκ που προηγούνται τις πωλήσεις, ώστε να πεισθεί ο αγοραστής να αγοράσει τη συγκεκριμένη αυτή μάρκα οδοντόπαστας στο κατάστημα αυτό. Στα επόμενα θα αναλύσουμε μία-μία τις δυνατότητες, ή βήματα αυτά της διαδικασίας του Μάρκετινγκ.

#### α. Προϊόν – Σχεδιασμός Προϊόντος

Ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει να επιδείξει μακρά θητεία στην οργάνωση και σχεδιασμό των προϊόντων, όπως και μια επιδεξιότητα στην σύλληψη ιδεών πρωτοποριακών. Μπορούμε να πούμε ότι στον τομέα αυτό του σχεδιασμού του προϊόντος, ο Έλληνας επιχειρηματίας καθόλου δεν υστερεί. Οπωσδήποτε όμως επηρεάζεται από τα ξένα πρότυπα, λαμβάνοντάς τα υπόψη του, αφού ξέρει ότι ο Έλληνας καταναλωτής τα θεωρεί σε πολλές περιπτώσεις καλύτερα από τα ελληνικά. Έτσι προσπαθεί με τη μεγάλη αντίληψη που τον διακρίνει να ενσωματώσει στις προδιαγραφές των προϊόντων που παράγει και τις ξένες προδιαγραφές, το δικό του «ταμπεραμέντο» και μεράκι που έχουν γεννηθεί μέσα του από τη μακρόχρονη θητεία στη δουλειά, παίρνοντας πολλές φορές συμβουλές από κάποιους ειδικούς στη δουλειά αυτή.

Όμως δεν αρκούν αυτά για να είσαι αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Χρειάζονται τα κατάλληλα μηχανήματα, ο σωστός ποιοτικός έλεγχος κατά τη διάρκεια της παραγωγής και μετά την παραγωγή, η ευσυνειδησία των εργατών, που δυστυχώς η Μ.μ.ε., στο πρώτο κυρίως υστερεί πολύ.

Γενικά χρειάζονται κάποιες νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης. Πολλές φορές ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν σε κάποια αποθήκη ή σε κάποιο ράφι.

διότι δεν έτυχε κάποιου ποιοτικού ελέγχου, κάποιας σωστής παραγωγικής διαδικασίας και σωστών εκτιμήσεων με συνέπεια η αγορά να μην το προτιμά.

## β. Κανάλια ή Αγωγοί Διανομής

Τι είναι ένα κανάλι Διανομής;

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

Τα κανάλια διανομής συνήθως ελέγχονται και ρυθμίζονται από τους παραγωγούς. Ο παραγωγός και όχι ο λιανοπωλητής ή ο χονδρέμπορος είναι εκείνος που συνήθως αποφασίζει για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να μεταφέρει το προϊόν του από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη.

Άσχετα με το πόσο καλό είναι το προϊόν, ο επιχειρηματίας που το παράγει μπορεί να αποτύχει εάν:

- Το προϊόν φθάσει πολύ αργά στον χρήστη.
- Το κόστος διανομής είναι πολύ υψηλό.
- Το προϊόν δεν διανέμεται τόσο πολύ όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Έτσι για να τοποθετήσουν επικερδώς τα προϊόντα τους στην αγορά, οι παραγωγοί θα πρέπει να αποφασίσουν εάν θέλουν να πουλήσουν τα προϊόντα στους χρήστες κατευθείαν ή μέσω μεσαζόντων, όπως είναι οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι πλασιέ κ.τ.λ.. Στην πρώτη περίπτωση που αποφασίζει να διαθέσει κατευθείαν ο ίδιος τα προϊόντα του λέμε ότι ο παραγωγός χρησιμοποιεί το βραχύ δίκτυο διανομής, ενώ στην άλλη περίπτωση που μεσολαβούν οι διάφοροι αυτοί μεσάζοντες λέμε ότι χρησιμοποιεί το μακρύ δίκτυο διανομής.

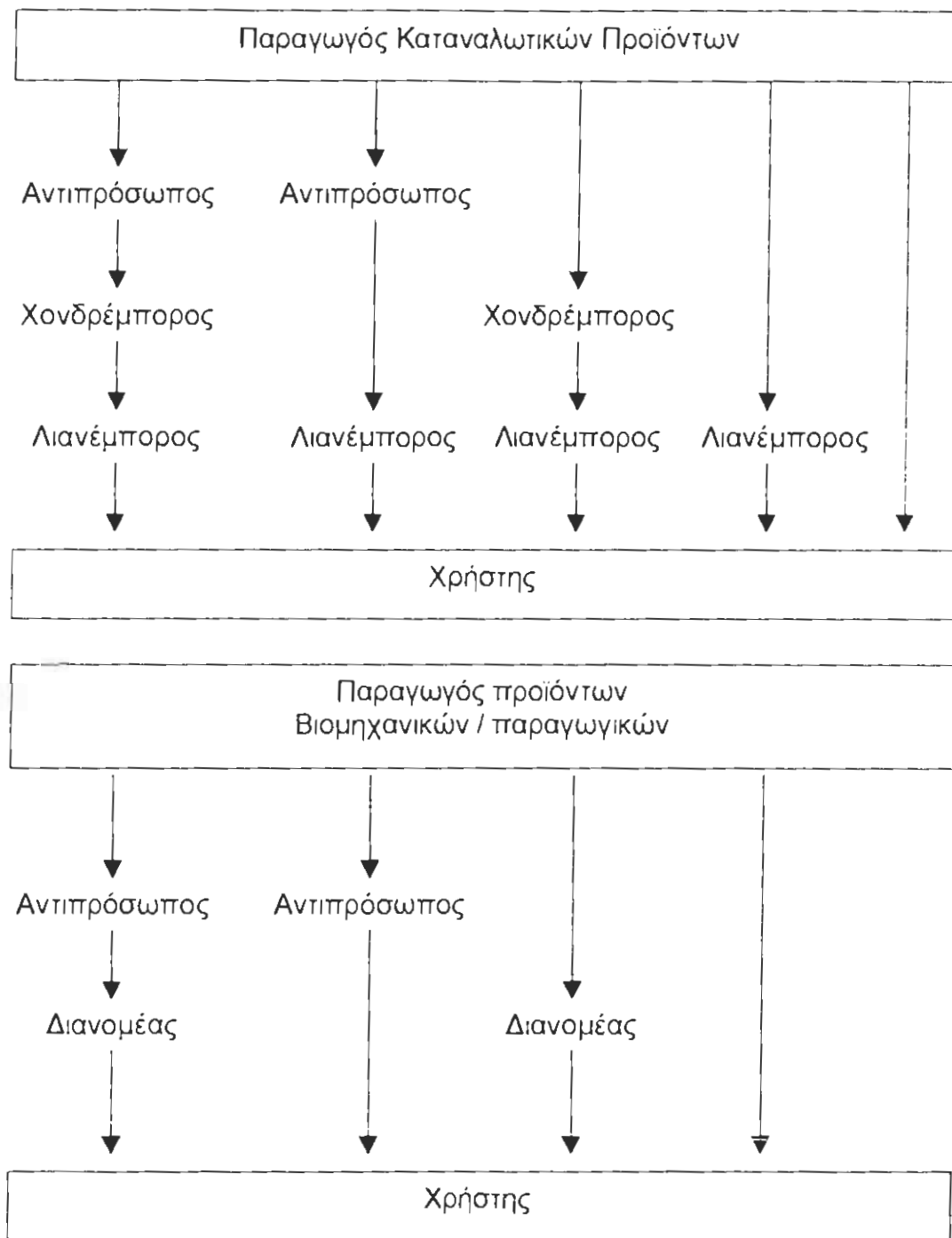
Στο σχήμα 2 που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά η διαφορά των ποικίλων αυτών μορφών διανομής του προϊόντος. Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το βραχύ κύκλωμα διανομής είναι οι ακόλουθοι:

- Πωλήσεις στον τόπο παραγωγής δηλαδή στο εργοστάσιο.
- Πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου.
- Χρησιμοποίηση υπαλλήλων τους οι οποίοι πηγαίνουν το προϊόν και το πωλούν από πόρτα σε πόρτα.

Σε πολλές περιπτώσεις ιδίως όταν αρχίζουν τη δραστηριότητά τους σαν επιχειρηματίας πολλοί προτιμούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων διότι στα αρχικά αυτά στάδια δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια να χρησιμοποιούν πωλητές επί πλήρους βάσεως.

Όταν όμως αναπτυχθούν οι πωλήσεις τους τότε μπορούν να δικαιολογήσουν υψηλές αμοιβές για εξειδικευμένα στελέχη και υπαλλήλους στις πωλήσεις.

Σχήμα 2: Διάφορα Κανάλια Διανομής.





Οργανωμένο δίκτυο, που να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τις Μ.μ.ε. και να προωθεί ανεπιφύλακτα τα προϊόντα τους, συναντιέται δύσκολα.

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

Συνήθως, η τελική απόφαση παίρνεται σύμφωνα με προσωπικές εκτιμήσεις και τις γενικές απόψεις του επιχειρηματία για την αγορά, ο οποίος συνδυάζει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη με αυτή του διευθυντή. Είναι αυτός που συνήθως έχει περιορισμένες γνώσεις Μάρκετινγκ, γνώσεις που δίνουν σημασία κυρίως στις αντικειμενικές μεταβλητές, δηλαδή αν το κανάλι είναι οικονομικό, αν μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης.

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

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

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

Συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις που έχοντας δυνατότητες, πραγματοποίησης εξαγωγών, δεν κάνουν ή σταμάτησαν να κάνουν, διότι δεν ξέρουν τους «όρους του παιχνιδιού» κι αυτό, γιατί οι γνώσεις γύρω από το Μάρκετινγκ είναι λιγοστές.

### γ. Τιμολόγηση

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Πρέπει να παραδεχτούμε ότι ιδιαίτερα στις Μ.μ.ε. τα θέματα αυτά δεν εξετάζονται ή πολύ σπάνια εξετάζονται και αναλύονται από τον επιχειρηματία και τα στελέχη. Και αυτό βέβαια συμβαίνει όχι μόνο διότι υπάρχει αρκετή άγνοια ως προς τις συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας από απόψεως οικονομικής και επιπτώσεων των διαφόρων ενεργειών της επάνω στα έσοδά της, αλλά και διότι συνήθως δεν υπάρχει κάποιος σαφής στόχος στην εκάστοτε τιμολογιακή πολιτική των Μ.μ.ε., ο οποίος να έχει καθοριστεί και σχεδιαστεί και για τον οποίο να καταβάλλονται πραγματικές προσπάθειες επιτεύξεων του.

Έτσι πάλι καταλήγουμε στο θέμα ότι ο επιχειρηματίας για να καθορίσει την τιμολογιακή πολιτική του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνήθειές του και την αγοραστική του συμπεριφορά.

Διαφορετικά δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί το πώς, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί ή γενικά να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησης.

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

#### α) Πρακτικές τιμολογήσεως νέων προϊόντων.

Το θέμα του καθορισμού της τιμής των προϊόντων παρουσιάζει μεγαλύτερο πρόβλημα ιδιαίτερα για νέα προϊόντα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις αποφασίζεται συχνά να καθοριστεί εκείνη η τιμή την οποία μπορεί να πληρώσει η αγορά (και αυτό είναι σωστό) διότι συχνά ακριβώς η προσδοκία υψηλών κερδών σε καινοτομικά προϊόντα είναι εκείνη

που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να ριψοκινδυνέψουν επένδυση χρημάτων σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων.

Αυτή η τιμολογιακή πρακτική αποκαλείται συνήθως «συγκομιδή της κρέμας της αγοράς» (Skimming).

Η πολιτική αυτή δικαιολογείται συνήθως όταν:

- Είναι πολύ πιθανό ότι μια υψηλή τιμή θα αποτρέψει λίγους μόνο πελάτες να αγοράσουν το νέο προϊόν.
- Το κόστος αναπτύξεως του νέου προϊόντος είναι υψηλό και το προϊόν μπορεί σε μικρό χρόνο να υποστεί τεχνολογική απαξίωση.
- Η θέση του επιχειρηματία ως προς τα δικαιώματα ή άδεια ευρεσιτεχνίας για το προϊόν αυτό είναι αρκετά ισχυρή.

Υψηλές τιμές όμως υψηλά κέρδη επίσης, έχουν την τάση να αναζωπυρώνουν τον ανταγωνισμό, επειδή δίνουν ευκαιρία στους ανταγωνιστές να κερδίσουν και αυτοί αρκετά χρήματα με παρεμφερή προϊόντα, και έτσι σπεύδουν και οι ίδιοι να μπουν στην αγορά αυτή με δικά τους καινοτομικά προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ακολουθείται μια άλλη τιμολογιακή πρακτική για νέα προϊόντα την οποία αποκαλούμε «δεισδυτική τιμολόγηση» (penetration pricing). Με αυτήν την πρακτική ο επιχειρηματίας καθορίζει μια χαμηλή αρχική τιμή με την οποία προσπαθεί να καταστήσει γρήγορα μεγάλο μέρος της αγοράς.

Η πρακτική αυτή δικαιολογείται κυρίως όταν:

- οι πελάτες είναι πιθανότερο να είναι αρκετά ευαίσθητοι στην τιμή του νέου προϊόντος, δηλ. μια χαμηλότερη τιμή θα μπορούσε να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των συνολικών εσόδων, σε επίπεδα μάλιστα υψηλότερα από όσα θα δημιουργούσε μια αρκετά υψηλότερη τιμή μονάδας του προϊόντος.
- Η χαμηλή τιμή είναι πιθανό να αποτρέψει τους ανταγωνιστές να εισβάλλουν στην αγορά.

Και οι δύο προηγούμενες πρακτικές οδηγούν μακροχρόνια στην ίδια εικόνα κερδών, καθ' όσον και με τις δύο, ο σκοπός του επιχειρηματία είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του:

Με την πρακτική της «συγκομιδής της κρέμας της αγοράς» με καθορισμό υψηλής τιμής για μικρότερη ποσότητα πωλούμενων προϊόντων.

- Με την πρακτική της «δεισδυτικής τιμολόγησης» με τον καθορισμό μιας χαμηλής τιμής για μεγαλύτερη ποσότητα πωλούμενων προϊόντων.

### β) Υπολογισμός τιμής.

Πολλοί επιχειρηματίες, ιδιαίτερα όταν γνωρίζουν το ακριβές κόστος του κάθε προϊόντος που παράγουν τείνουν να χρησιμοποιούν τη μέθοδο «κόστος συν κέρδος». Αυτή η μέθοδος είναι φυσική, διότι επιτρέπει στον επιχειρηματία να εισπράξει το κόστος των προϊόντων και είναι επιπλέον κέρδος χωρίς το οποίο δεν θα ήταν δυνατό να επιβιώσει η επιχείρηση. Ο απλός λοιπόν αυτός τύπος, τον οποίο χρησιμοποιεί ο επιχειρηματίας σε τέτοιες περιπτώσεις είναι:

**Τιμή = Κόστος + Δίκαιο Κέρδος.**

Βέβαια αυτός ο απλός τύπος δεν εγγυάται στον επιχειρηματία το κέρδος, διότι το συνολικό του κόστος συν το κέρδος εξαρτάται σε αρκετό βαθμό από την εκτίμηση του σχετικά με την ποσότητα αυτή, με τη σειρά της εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την σωστή τιμή που θα καθορίσει για το προϊόν. Π.χ. ένας επιχειρηματίας που έχει αρκετή ανενεργό ή αδρανούς παραγωγική δυναμικότητα και ταυτόχρονα διαπιστώνει ότι η αγορά μπορεί να απορροφήσει μεγαλύτερες ποσότητες του προϊόντος του, θα μπορούσε προσωρινά να κατεβάσει την τιμή του προϊόντος, ώστε να αυξήσει την ποσότητα των πωλούμενων προϊόντων και αντίστοιχα τα έσοδά του.

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία της τιμολόγησης των προϊόντων θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι εκτός των άλλων χρειάζεται να απαντηθούν και μερικά μη ποσοτικά ερωτήματα, τα οποία θα πρέπει κάθε καινοτόμος επιχειρηματίας να θέσει στον εαυτό του πριν καθορίσει τις τιμές των προϊόντων του.

- Πόσο ιδιαίτερο ή μοναδικό είναι το προϊόν που θα παράγω; Είναι αρκετά διαφορετικό ώστε να δικαιολογεί μια εξαιρετική τιμή;
- Ποια θα είναι η επίδραση των αγωγών διανομής του προϊόντος στην αγορά επάνω στην τιμή του προϊόντος; Ποια είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σχετικά με τις εκπτώσεις σε κάθε ένα από τα στάδια της διανομής του προϊόντος; Ποια είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σε σχέση με τις τιμές, τις πιστώσεις και τις τιμολογιακές εκπτώσεις λόγω ποσότητας;
- Ποια είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών στις τιμές που θα καθορίσω; Μήπως περικόψουν τις τιμές τους κι εκείνοι ή βελτιώσουν το προϊόν τους ή βελτιώσουν την εξυπηρέτηση προς τους αγοραστές;
- Ποιοι παράγοντες της αγοράς θα επηρεάσουν την τιμή των προϊόντων μου; Ποιο ρόλο θα παίξει ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας και η υπάρχουσα και η προβλεπόμενη φορολογική πολιτική της πολιτείας; Τι ρόλο παίξει η εξέλιξη της τεχνολογίας, η υπάρχουσα αδρανής παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου και οι πιθανές εισαγωγές;
- Μήπως υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που επηρεάζουν την τιμή των προϊόντων μου;
- Τι ρόλο παίξει ψυχολογικά η οπτική εντύπωση που δημιουργεί η συγκεκριμένη τιμή στον πελάτη; Μήπως είναι προτιμότερο αντί να αυξήσουμε την τιμή του προϊόντος να κρατήσουμε την ίδια τιμή και να μικρύνουμε λίγο το προϊόν π.χ. εάν παράγουμε σοκολάτες ή κάτι παρεμφερές; Μήπως αυτή η πρακτική δεν μπορεί να συνεχιστεί περισσότερο, αλλά από κάποιο σημείο και πέρα το όφελος (από τη σταθερότητα της τιμής του προϊόντος) υπερκαλύπτεται από το πολύ μικρό μέγεθος του προϊόντος, οπότε είναι προτιμότερο πλέον να αυξηθεί το μέγεθος του και να καθορισθεί υψηλότερη τιμή;

Ο καθορισμός λοιπόν της τιμής ενός νέου προϊόντος είναι προφανώς μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Για παλαιά όμως προϊόντα ο επιχειρηματίας γενικά δεν χρειάζεται να κάνει πολύπλοκη τιμολογιακή πολιτική, αλλά μόνο να αποφασίσει, εάν τον συμφέρει να παράγει και να πωλεί το προϊόν στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

γ) Τιμολόγηση για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους.

Ο καθορισμός τιμής στα προϊόντα αποτελεί ένα πρόβλημα όχι μόνο για τους παραγωγούς νέων προϊόντων, αλλά επίσης και για τους χονδρέμπορους και λιανέμπορους που πωλούν ήδη καθιερωμένα προϊόντα. Βέβαια πολλές από τις τιμές ιδιαίτερα των λιανέμπορων καθορίζονται ουσιαστικά από τους ανταγωνιστές. Για πολλά άλλα προϊόντα όμως οι λιανέμποροι μπορούν να καθορίζουν κάπως πιο ανεξάρτητα τις τιμές τους. Στις περιπτώσεις αυτές συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο της «επαύξεσης» (mark up). Η επαύξεση είναι απλά η διαφορά μεταξύ της τιμής πωλήσεως και του κόστους αγοράς. Ο τύπος στην προκειμένη περίπτωση είναι ο εξής:

**Επαύξεση = Τιμή Πωλήσεως – Κόστος Προμήθειας ή Αγοράς.**

Για τους λιανοπωλητές η συνολική επαύξεση για όλα τα προϊόντα θα πρέπει να είναι αρκετή όχι μόνο για να καλύψει τα διάφορα έξοδα, αλλά επίσης και για να αφήσει ένα κέρδος. Στην πράξη η επαύξεση δεν εκφράζεται σε νομισματικές μονάδες δηλαδή δραχμές, αλλά σαν ποσοστό είτε της τιμής πωλήσεως είτε του κόστους αγοράς. Και εδώ οι σχετικοί τύποι είναι απλοί:

**Ποσοστό επαύξεσης στην τελική τιμή**

$$= \frac{\text{Δραχμές επαύξεσης}}{\text{Δραχμές τελικής τιμής}} \times 100$$

**Ποσοστό επαύξεσης επί του κόστους αγοράς**

$$= \frac{\text{Δραχμές επαύξεσης}}{\text{Δραχμές κόστους αγοράς}} \times 100$$

Για να γίνει πιο κατανοητό το θέμα αυτό μπορούμε να φέρουμε ένα παράδειγμα, πως ένας λιανέμπορος μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ποσοστά επαύξεσης για να καθορίσει τις τιμές του: εάν ο επιχειρηματίας μας θα ήθελε για ένα συγκεκριμένο προϊόν που το αγόρασε 600 δρχ. να έχει επαύξεση 40% στην τελική τιμή και εφαρμόσει τον πιο πάνω τύπο τότε θα έχουμε:

**Τελική τιμή**

$$= \frac{\text{Κόστος αγοράς}}{100\% - \text{Ποσοστό επαύξεσης επί της τελικής τιμής.}} \times 100 = \frac{600 \text{ δρχ.}}{100\% - 40\%} \times 100 = \frac{1000}{\text{δρχ.}}$$

Έτσι ο επιχειρηματίας μας θα μπορούσε να καθορίσει σαν τιμή για το νέο προϊόν που θέλει να πωλήσει 995 δρχ. ώστε να υπάρχει μια ευνοϊκή οπτική εντύπωση στον αγοραστή.

## δ. Διαφήμιση

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν της προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφ' όσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Μία άλλη γενική τακτική που συχνά ακολουθείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να πείσουν το

αγοραστικό κοινό ότι το προϊόν τους είναι καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν πολλά και ποικίλα μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από επιχείρηση προς τους πιθανούς πελάτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- Μια διαφήμιση σ' ένα περιοδικό ή εφημερίδα στην οποία περιγράφεται το προϊόν, που προσφέρει η επιχείρηση. Μ' αυτήν επίσης μπορεί να γίνει προσπάθεια να τονιστούν ορισμένα στοιχεία που άπτονται του προϊόντος. Με το στοιχείο αυτό γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθεί η αντίληψη στην πελατεία, ότι η επιχείρηση είναι σοβαρή, ότι είναι τίμια και καλή και αξίζει τον κόπο να αγοράσει ο πελάτης από αυτήν. Έτσι θα δημιουργηθεί εμπιστοσύνη στο όνομα της επιχείρησης απ' τους αγοραστές, τους προμηθευτές, ακόμη και τους επενδυτές και τον τύπο, και θα γνωστοποιηθεί ο ρόλος της επιχείρησης αυτής ακόμη και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα στην κοινωνία στην οποία εργάζεται.
- Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια σε κατάλληλους χώρους, στις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα τα οποία θέλει να τονίσει η επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητά της.
- Ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση με τις οποίες ενημερώνεται η πελατεία, γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.
- Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από «Νέο» που αναβοσβήνουν επάνω από κτίρια και προκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει και να δει τα προϊόντα μας όπου προσφέρονται αυτά.

Λέγεται και είναι, αλήθεια, ότι η διαφήμιση αποτελεί τον φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στην πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλότερο κόστος απ' ότι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Γι' αυτό είναι δύσκολο σε μια επιχείρηση να αποφασίσει να μην κάνει καθόλου διαφήμιση, ενώ από την άλλη πλευρά είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να διαθέτουν τεράστια ποσά για να διαφημίσουν συχνά τα προϊόντα τους από την τηλεόραση και με ολοκληρωμένες καμπάνιες διαφημίσεων. Με αυτά θέλουμε να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από την χρήση της διαφήμισης, θα πρέπει όμως να τονιστεί, ότι για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διαθέτουν για τη διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα. Για το σκοπό αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες:

- Περνούν το επιθυμητό μήνυμα στον πελάτη.
- Φτάνουν στους πελάτες με αρκετή συχνότητα.
- Πωλούν το προϊόν.
- Επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα από το συνολικό κόστος των διαφημίσεων.

Οι στόχοι αυτοί είναι σχετικά εύκολο να καθοριστούν ακόμη και εγγράφως, αλλά η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους

στόχους αυτούς είναι εξαιρετικά δύσκολη. Είναι γνωστό, ότι ακόμη και γιγάντιες επιχειρήσεις με κολοσσιαίους προϋπολογισμούς διαφημίσεων βρίσκουν τρομερά μεγάλη δυσκολία, στο να μετρήσουν με επιτυχία πόσο συμβάλλουν οι διαφημίσεις τους στην αύξηση των πωλήσεων. Ακόμη και έτσι όμως οι στόχοι είναι πολύ σκόπιμο να τίθενται, διότι έτσι συγκεντρώνουν την προσοχή του επιχειρηματία, των στελεχών και των ειδικών στη διαφήμιση προς το κατάλληλο ακροατήριο στην κατάλληλη στιγμή.

Ενδεχομένως και λόγω των δυσχερειών αυτών πολλοί επιχειρηματίες δεν προγραμματίζουν καθόλου τις διαφημίσεις τους ή δεν προγραμματίζουν για να διαφημιστούν, ιδιαίτερα μάλιστα σε περιόδους υφέσεως, όπου βρίσκουν σαν πιο εύκολη λύση να σταματήσουν εντελώς της διαφήμιση πιστεύοντας (κακώς βέβαια), ότι η διαφήμιση είναι ένα μη αναγκαίο κόστος. Άλλοι πάλι επιχειρηματίες κάνουν διαφήμιση μόνο όταν παρουσιαστεί και τους πείσει κάποιος ειδικός επί των διαφημίσεων, ότι μπορεί να τους προσφέρει επιτυχημένη διαφήμιση.

Οι σημαντικότερες μέθοδοι για προγραμματισμό μιας διαφημιστικής εκστρατείας είναι οι ακόλουθοι:

#### α) Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών.

Και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας, όπως και τα στελέχη στις λοιπές επιχειρήσεις, θα πρέπει να συνδέει κάθε προγραμματιζόμενο έξοδο με τους σκοπούς, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέσω των δαπανών αυτών: π.χ. ένας επιχειρηματίας που θέλει να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν για την νεολαία και βάζει σαν στόχο για το πρώτο έτος έσοδα 10.000.000 δρχ., θα πρέπει επίσης να προγραμματίσει το ύψος των διαφημιστικών δαπανών, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου αυτού. Η απόφαση αυτή βέβαια, ως προς το ύψος των αναγκαίων διαφημιστικών δαπανών για τον εν λόγω στόχο πωλήσεων του πρώτου έτους, θα πρέπει να ληφθεί μόνο αφού απαντηθούν δύο άλλα καιρία ερωτήματα, δηλαδή ποιο θα πρέπει να είναι το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα και ποια μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την διαφήμιση αυτή.

#### β) Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος.

Πριν ο επιχειρηματίας καταλήξει στο κείμενο του διαφημιστικού μηνύματος, θα πρέπει να εξετάσει την αγορά στην οποία απευθύνεται, να εκτιμήσει το μέγεθος της, το εισόδημα των ατόμων, την ηλικία τους κ.λ.π. Και μόνο όταν έχει τις απαντήσεις στα θέματα αυτά πρέπει να προχωρήσει στον καθορισμό του διαφημιστικού μηνύματος που θα έχει απήχηση στο ακροατήριό του. Βέβαια είναι σαφές ότι οι ερωτήσεις αυτές προϋποθέτουν Έρευνα της Αγοράς. Χωρίς τις πληροφορίες αυτές το διαφημιστικό μήνυμα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βάζουν τον εαυτό τους στη θέση των πελατών και να ερωτούν:

- Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος μου;
- Τι μπορεί να προσφέρει το προϊόν μου στους πελάτες, το οποίο δεν μπορεί να προσφερθεί από τα ανταγωνιστικά προϊόντα; Θα τους βοηθήσει να εξοικονομήσουν χρήματα; Θα ικανοποιεί τις ανάγκες τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα; Είναι καλύτερης ποιότητας;
- Πως μπορώ να πείσω του υποψήφιους πελάτες ότι το προϊόν μου τους συμφέρει καλύτερα;

#### γ) Επιλογή των μέσων διαφήμισης.

Επειδή είναι σπάνιο ένας επιχειρηματίας να είναι ταυτόχρονα και ειδήμων σε θέματα διαφήμισης, εξυπακούεται, ότι είναι ωφέλιμο για τον επιχειρηματία να συνεργαστεί με μια διαφημιστική επιχείρηση. Οι διαφημιστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην προετοιμασία μιας διαφημιστικής καμπάνιας που περιλαμβάνει τον καθορισμό μηνυμάτων υψηλής ποιότητας και την επιλογή των μέσων επικοινωνίας και των χρόνων και της διάρκειας που θα πρέπει να γίνουν οι διάφορες διαφημίσεις. Επειδή μάλιστα το κόστος των μέσων επικοινωνίας για τη διαφήμιση αποτελεί το 90% περίπου του συνολικού κόστους διαφήμισης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος επιλογές και έτσι απευθύνεται ως επί το πλείστον στις διαφημιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες τις βοηθούν να αποφασίσουν ποια μέσα θα πρέπει να επιλέξουν.

#### **ε. Προσωπική Πώληση**

Αυτό το στάδιο της διαδικασίας του Μάρκετινγκ αρχίζει εκεί που τελειώνει η διαφήμιση. Η διαφήμιση βέβαια δημιουργεί την καλή διάθεση στους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σπάνια κλείνουν την πώληση. Έτσι ο επιχειρηματίας πρέπει επίσης να βασιστεί στην προσωπική πώληση, δηλαδή στην συνάντηση των εκπροσώπων της επιχείρησης του πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες, ώστε να τους βοηθήσουν να αποφασίσουν υπέρ του δικού του προϊόντος.

#### α) Συνεργασία διαφήμισης και προσωπικής πωλήσεως.

Για να επιτύχουν τον στόχο τους να δημιουργήσουν κατά το δυνατόν πιστούς πελάτες, οι Μ.μ.ε. πρέπει να αποφασίζουν για τη σωστή αναλογία και ισορροπία μεταξύ διαφήμισης και προσωπικών πωλήσεων. Με άλλα λόγια ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αποφασίσει ποιο είναι το καλύτερο μείγμα της στρατηγικής «ωθήσεως» με την στρατηγική «έλξεως». Οι δύο αυτές στρατηγικές «έλξεως» (διαφήμιση) και «ωθήσεως» (προσωπική πώληση) συμπληρώνουν η μία την άλλη. Χωρίς διαφήμιση ο πελάτης δεν θα είχε ενδεχομένως σκεφτεί να επισκεφθεί το κατάστημα της επιχείρησης, αλλά επίσης χωρίς την προσωπική πώληση η επιχείρηση δεν θα είχε πουλήσει το προϊόν στον πελάτη.

#### β) Εξεύρεση των καταλλήλων πωλητών.

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σπουδαιότητα στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και της οικονομίας π.χ. στο λιανεμπόριο η προσωπική πώληση είναι εντελώς απαραίτητη, καθόσον οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα σ' ένα κατάστημα, δημιουργούν την εικόνα που αυτό προβάλλει προς τα έξω, και επιτυγχάνουν να προσελκύουν τους πελάτες, ώστε να μην απευθύνονται σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, ο κάθε πωλητής θα πρέπει να βάζει σα στόχο στη συμπεριφορά του πάντοτε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Για να επιτευχθεί η δημιουργία μιας πιστής πελατείας, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές. Συνήθως οι Μ.μ.ε. προσπαθούν οι ίδιες με βάση την διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις του



επιχειρηματία να εξεύρουν οι ίδιες τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις γι' αυτό, ενώ θα ήταν δυνατό να απευθυνθούν σε ειδικά γραφεία ευρέσεως καταλλήλων πωλητών. Εντούτοις, άσχετα με το ποια μέθοδο θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει πριν από την απόφασή της αυτή να ξεκαθαρίσει:

- Ποια θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών.
- Ποιος θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές.
- Ποιες είναι οι δυνατότητες τους για προαγωγή.

Στις λοιπές οικονομικές δραστηριότητες, πλην του λιανεμπορίου, οι απαιτήσεις προς τους πωλητές είναι πολύ ποικίλες μεταξύ τους. Έτσι π.χ. στην μεταποίηση ένα πωλητής είναι συνήθως ένα άτομο με πολύ υψηλές και εξειδικευμένες γνώσεις στον κλάδο του. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για τους πωλητές στο χονδρεμπόριο, οι οποίοι πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των προϊόντων που προσφέρουν. Για τους λόγους αυτούς συχνά οι πωλητές τέτοιων επιχειρήσεων έχουν τα κατάλληλα προσόντα να γίνουν στελέχη, καθόσον από αυτούς εξαρτάται η σχέση που δημιουργείται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, και σε αυτούς μπορεί να αποδοθεί η επιτυχημένη ή αποτυχημένη εξέλιξη της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό.

#### **στ. Προώθηση Πωλήσεων**

Το στοιχείο αυτό του μείγματος Μάρκετινγκ κάνει πιο αποτελεσματική και την διαφήμιση και την προσωπική πώληση. Η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να λάβει μια ή και περισσότερες από τις εξής μορφές:

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέψουν τους πωλητές να πουλήσουν περισσότερα, π.χ. προσφορά στους καλύτερους πωλητές μιας ορισμένης χρονικής περιόδου, ενός ταξιδιού σε ελκυστική και γνωστή περιοχή.
- Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος για μια περίοδο εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά. Εκπτώσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να ενθαρρυνθούν οι πωλήσεις σε προϊόντα που δεν κινούνται αρκετά ή σε προϊόντα τα οποία έχουμε σε μεγάλα αποθέματα.
- Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες, ώστε να γνωρίσουν το νέο προϊόν, όπως κάνουν μερικές επιχειρήσεις παραγωγής καλλυντικών, που προσφέρουν δείγματα σε ορισμένα σημεία μεγάλων καταστημάτων.
- Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μια καλή εικόνα για το προϊόν της επιχείρησης. Π.χ. ένας παραγωγός μπορεί να νοικιάσει ένα περίπτερο σε μια έκθεση, ώστε να παρουσιάσει τα προϊόντα της επιχείρησης σε πολλούς πιθανούς πελάτες.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί, ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ειδικοί του Μάρκετινγκ ομιλούν για προβολή του προϊόντος, η οποία είναι ένα σκέλος προωθήσεως που συμπληρώνει την διαφήμιση. Ενώ η διαφήμιση έχει σαν σκοπό να ελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών πωλητών, ώστε να το

αναζητήσουν και να το δουν τουλάχιστον σε κάποιους χώρους που διατίθεται προς πώληση, αντίθετα στην περίπτωση της προβολής καταβάλλεται προσπάθεια να γνωστοποιήσουμε όσο μπορούμε περισσότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά του προϊόντος στον ενδεχομένως ενδιαφερόμενο πελάτη. Με άλλα λόγια η μεν διαφήμιση προσπαθεί να ελκύει τον πελάτη προς το προϊόν, ώστε να το γνωρίσει, ενώ η προβολή έχει σαν σκοπό να φέρει το προϊόν κοντά στον πελάτη ώστε πάλι εκείνος να το γνωρίσει με την ελπίδα να αποφασίσει να το αποκτήσει. Σαν είδη προβολής θεωρούνται αφενός η φυσική προβολή αφετέρου η τεχνική προβολή. Φυσική προβολή είναι η παρουσίαση αυτούσιου του προϊόντος σε διάφορα σημεία, στα οποία βρίσκεται ή προσέρχεται ο πελάτης. Τέτοια παραδείγματα είναι η παρουσίαση του προϊόντος σε ειδικές ή γενικές εκθέσεις, σε κλαδικές ή ατομικές εκθέσεις, σε μόνιμες ή εποχιακές εκθέσεις, ακόμη δε η προσφορά του προϊόντος για δοκιμή στους πελάτες σε διάφορους χώρους, όπως μεγάλα καταστήματα, ειδικές αθλητικές εκδηλώσεις κ.λ.π. Στην τεχνική προβολή επειδή δεν είναι δυνατό σε πολλές περιπτώσεις να μεταφέρουμε το προϊόν ολόκληρο στον καταναλωτή, διότι αυτό είναι συχνά ένα πολύπλοκο μηχανικό προϊόν ή ογκώδες ή βαρύ ή εν πάση περιπτώσει δεν είναι δυνατόν να δοκιμαστεί επί τόπου από τον πελάτη, γίνονται τεχνικές περιγραφές, φωτογραφίες και σκίτσα, τα οποία αποστέλλονται προς κατηγορίες ατόμων, τα οποία θεωρούνται ως πιθανοί πελάτες, ώστε να δημιουργηθεί το ενδιαφέρον τους για να τα αναζητήσουν και ενδεχομένως να τα αγοράσουν.

### ζ. Συσκευασία και εξυπηρέτηση

Τα δύο αυτά στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, τα οποία θα συζητήσουμε εν συντομία στο κεφάλαιο αυτό δεν σημαίνει, ότι είναι λιγότερο σημαντικά για την επιτυχία των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο και το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία προδίδει διάφορα χαρακτηριστικά σ' ένα προϊόν π.χ. του δίνει μια «ταυτότητα», με την οποία το αναγνωρίζει ευκολότερα ο πελάτης στα ράφια ενός καταστήματος, ακόμη όμως του δίνει χρησιμότητα όπως π.χ. τα διάφορα σπρέι μέσα στο ειδικό κουτί χωρίς το οποίο δεν είναι δυνατό να είναι εύχρηστα. Ακόμη όμως η συσκευασία τα διαφυλάσσει από τις εξωτερικές συνθήκες τόσο τις καιρικές, όσο και του περιβάλλοντος σε περιπτώσεις μεταφορών ή αποθηκείωσης και έτσι επιτυγχάνει το προϊόν να παραμένει αναλλοίωτο π.χ. με τις διάφορες κονσέρβες κ.λ.π. Τέλος η συσκευασία μπορεί να κάνει πιο ελκυστικό ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στην πελατεία προς απόκτησή του. Αυτό π.χ. συμβαίνει συχνά στα καλλυντικά, στις κολόνιες, στα κοσμήματα, στα γλυκά, σε κρασιά και άλλα ποτά κ.λ.π. Σε πολλές ακόμη περιπτώσεις ο συνδυασμός ενός προϊόντος με την κατάλληλη συσκευασία ή το κατάλληλο περίβλημα ή υποδοχή δημιουργεί την διάθεση στον πελάτη να το αγοράσει κυρίως λόγω (ή και εξαιτίας) του περιβλήματος αυτού. Τέτοια παραδείγματα έχουμε όταν κάποιες καραμέλες τοποθετούνται μέσα σε ειδικά βάζα, τα οποία αποτελούν και την κύρια πηγή έλξεως του ενδιαφέροντος πελατών.

Σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος πρέπει να τονιστεί, ότι και αυτή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο

ο πελάτης θα αποφασίσει να ξαναγοράσει από την επιχείρηση το προϊόν, διότι είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση αυτή, η οποία τον βοηθά να έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από το προϊόν το οποίο αγόρασε, π.χ. η δημιουργία ενός αποθέματος ανταλλακτικών από έναν έμπορο οικιακών ηλεκτρικών συσκευών και η συγκρότηση ενός συνεργείου επισκευής των συσκευών αυτών είναι ένας βασικός λόγος, για τον οποίο οι πελάτες θα αποκτούσαν εμπιστοσύνη προς μια τέτοια επιχείρηση, διότι θα γνώριζαν ότι από την επιχείρηση αυτή δεν αγοράζουν μόνο ένα αντικείμενο και μετά διακόπτονται οι σχέσεις αλλά ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προσφέρει εξυπηρέτηση και μετά την πώληση του προϊόντος, σε τρόπο ώστε το αντικείμενο να αποβαίνει πραγματικά χρήσιμο και μάλιστα για μεγάλο χρονικό διάστημα για την ικανοποίηση των αναγκών του. Σε αντίθετη περίπτωση ο πελάτης θα μπορούσε να είναι απογοητευμένος από το προϊόν, το οποίο αγόρασε και να μην σκέφτεται να επανέλθει στην ίδια επιχείρηση για αγορά παρεμφερών ή άλλων προϊόντων.

Η εξυπηρέτηση σε πολλές περιπτώσεις δεν αναφέρεται μόνο στο προϊόν το οποίο πουλάει η επιχείρηση αλλά ακόμη και προς τους πελάτες. Παράδειγμα είναι η δημιουργία κάποιου παιδικού σταθμού από μεγάλα καταστήματα, ώστε οι μητέρες να μπορούν ανενόχλητες να κάνουν τα ψώνια τους μέσα στο κατάστημα και να γνωρίζουν ότι έχουν αφήσει σε καλά χέρια το παιδί τους. Κάτι παρεμφερές είναι βέβαια και η περίπτωση της δημιουργίας μεγάλων χώρων πάρκινγκ, ιδιαίτερα σε κέντρα πόλεων, όπου η εξεύρεση πάρκινγκ είναι πολύ δύσκολη, ώστε οι πελάτες να μπορούν να αφήσουν σε ασφαλές μέρος το αυτοκίνητό τους και να κάνουν τα ψώνια τους στην επιχείρηση αυτή.

Η εξυπηρέτηση μετά τη πώληση είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παραγωγής και πωλήσεως βιομηχανικών προϊόντων. Οι παραγωγοί τέτοιων προϊόντων συχνά στέλνουν εξειδικευμένους μηχανισμούς στο εργοστάσιο των πελατών τους για να τους βοηθήσουν να αντιμετωξθούν σε τεχνικά προβλήματα ή για να επισκευάσουν ή και συντηρήσουν μηχανήματα, τα οποία έχουν αγοράσει απ' αυτή και έτσι να αποφευχθούν καθυστερήσεις στην παραγωγική τους διαδικασία.

Μια παρεμφερής εξυπηρέτηση είναι εκείνη της βοήθειας για εγκατάσταση των μηχανημάτων και εκπαίδευση των κατάλληλων χειριστών. Με τους τρόπους αυτούς οι παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσουν πιστότερους πελάτες για το μέλλον.

#### **IV. Το Μάρκετινγκ Εξαγωγών**

##### **α. Αποχή Μ.μ.ε. από εξαγωγές**

Το θέμα του Μάρκετινγκ των εξαγωγών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας ιδιαίτερα για χώρες μικρές, αλλά ανοιχτές στον κόσμο, σαν την Ελλάδα, οι οποίες εκ της φύσεως και των συνθηκών που επικρατούν πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξωστρεφές, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες να επιβιώσουν. Εφόσον η αγορά μιας χώρας είναι σχετικά μικρή τόσο από απόψεως αριθμού κατοίκων, όσο και από απόψεως εισοδήματος και τρόπου με τον οποίο το καταναλίσκουν, θα πρέπει οι

επιχειρήσεις όχι μόνο να φροντίζουν να υποκαθιστούν με επιτυχία εισαγόμενα προϊόντα αλλά ταυτόχρονα να στρέφονται και προς τις ξένες αγορές, οι οποίες αποτελούν ένα πελώριο πεδίο για επιτυχημένες πωλήσεις. Οι εξαγωγές που γίνονται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι τώρα πολύ μικρές σε σχέση με το σύνολο (π.χ. για τις Η.Π.Α είναι 5%). Εντούτοις όμως το φαινόμενο αυτό δεν αποδίδει τον πραγματικό δυναμισμό των Μ.μ.ε. Αυτό σημαίνει ότι οι Μ.μ.ε. έχουν πολύ περισσότερες δυνατότητες να κάνουν εξαγωγές από εκείνες που πραγματικά πραγματοποιούν, το γεγονός όμως ότι δεν επιτυγχάνουν αρκετά στο θέμα αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- **Φόβος του αγνώστου.** Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού αποτελεί ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο και γι' αυτό δεν επιχειρούν καν να κάνουν εξαγωγές. Υποστηρίζουν μάλιστα, ότι εφόσον ήδη στο εγχώριο περιβάλλον τους το ποίο γνωρίζουν αρκετά καλά είναι τόσο δύσκολο να επιτύχουν καλύτερες πωλήσεις, πόσο μάλλον σε χώρους τους οποίους δεν γνωρίζουν και στους οποίους έχουν πολύ ελλιπής και συχνά αργοπορημένες πληροφορίες για τα όσα συμβαίνουν και για τις συνθήκες που επικρατούν.

- **Ο φόβος των μακρινών αποστάσεων από τις αγορές:** Πολλοί επιχειρηματίες επίσης πιστεύουν ότι οποιαδήποτε σχέση με μια ξένη χώρα θα ήταν πολύ δύσκολο να ρυθμιστεί αποτελεσματικά και ομαλά ιδιαίτερα αν επιθυμούν να ασκήσουν επιτόπιο έλεγχο στις αγορές αυτές.

- **Ο φόβος για την πολυπλοκότητα των σχέσεων με το εξωτερικό.** Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν, ότι αυτή καθ' αυτή η δημιουργία μιας σχέσεως με το εξωτερικό είναι ένα πολύ πολύπλοκο γεγονός και συχνά ούτε καν θέλουν να το σκέπτονται. Οι άνθρωποι αυτοί πιστεύουν, ότι είναι έξω από τις ικανότητες τους να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα των στοιχείων που υπάρχουν στις αγορές του εξωτερικού, όπου οι άνθρωποι μιλούν ξένη γλώσσα, υπάρχει διαφορετικό νομικό σύστημα, όπου υπεισέρχονται οι παράγοντες των διαφορετικών νομισμάτων και των συχνών διακυμάνσεών τους και όπου η νοοτροπία και οι απόψεις και διαθέσεις των ανθρώπων διαφέρουν σε πολλές περιπτώσεις ριζικά από εκείνες της χώρας στην οποία οι ίδιοι συνήθως ζουν.

## **β. Υποστήριξη Μ.μ.ε., εξαγωγών**

Οι πιο πάνω φόβοι είναι αρκετά διαδεδομένοι ιδίως στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες και δεν μπορούμε βέβαια να πούμε, ότι οι κίνδυνοι που τους προκαλούν είναι ανυπόστατοι. Πράγματι, κανένας επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να αγνοήσει τους αυξημένους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που υπάρχουν σε ένα ξένο περιβάλλον και στη διαδικασία των εξαγωγών. όταν θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις του κάνοντας εξαγωγές. Αυτό πρέπει να επισημανθεί διότι αναμφισβότως είναι αλήθεια, ταυτοχρόνως όμως πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι στην προσπάθειά τους για επέκταση των αγορών τους εκτός των συνόρων της χώρας, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν είναι εντελώς μόνοι ούτε στην Ελλάδα, όπως δεν είναι και στις άλλες προηγμένες χώρες, μια και σε όλες σχεδόν υπάρχουν ιδιαίτεροι οργανισμοί που έχουν σαν σκοπό να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εξαγωγών της κάθε χώρας που ιδιαίτερα βέβαια της μικρού και μεσαίου μεγέθους βιομηχανικές κυρίως

μονάδες, οι οποίες λόγω του μεγέθους τους αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη εξαγωγών. Ο οργανισμός, ο οποίος έχει αναλάβει την υποβοήθηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Προωθήσεως Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.) μερικοί από τα κύρια καθήκοντα του οποίου είναι:

- Να παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες για εξαγωγές σχετικά με την κατάσταση των διαφόρων αγορών του εξωτερικού.
- Να τους δίνει διευθύνσεις ενδιαφερομένων επιχειρηματιών του εξωτερικού, είτε για συνεργασία, είτε κατευθείαν για εξαγωγές.
- Να δημιουργεί εκθέσεις στο εξωτερικό ή να βοηθά τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε εκθέσεις κυρίως κλαδικές ή γενικές στο εξωτερικό.
- Να οργανώνει εβδομάδες ελληνικών προϊόντων σε κρίσιμες αγορές του εξωτερικού.
- Να προβαίνει σε μελέτες σχετικά με ορισμένους κλάδους και ιδιαίτερες αγορές στο εξωτερικό.
- Να οργανώνει σεμινάρια επιμορφώσεως στελεχών για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να κάνουν εξαγωγές, δηλαδή για παροχή γνώσεων σχετικών με τις εξαγωγές.
- Να παρέχει βιβλιογραφία ή να υποδεικνύει πηγές βιβλιογραφίας και σχετικών άρθρων στους ενδιαφερόμενους να μελετήσουν περισσότερο, να φέρει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους εξαγωγείς με τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες στην χώρα μας και να τους βοηθά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων κ.λ.π

#### γ. Προετοιμασία σχεδίου Μάρκετινγκ εξαγωγών

Για να μπορέσουν καλύτερα να εξυπηρετήσουν μια ξένη αγορά οι Μ.μ.ε., όπως και γενικότερα όλες οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να προετοιμάσουν ένα ξεχωριστό σχέδιο Μάρκετινγκ για τις εξαγωγές. Ένα τέτοιο σχέδιο δράσεως θα πρέπει να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε έρευνα Μάρκετινγκ, η οποία θα έχει γίνει ήδη από άλλους και κυρίως από κάποιες εθνικές υπηρεσίες ή οργανισμούς της χώρας ή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, από κάποια Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια ή άλλες επαγγελματικές οργανώσεις ή συλλόγους επιχειρήσεων, ενδεχομένως από τις ξένες χώρες, από Ινστιτούτα Ερευνών ή δημοσιογραφικούς οργανισμούς κ.λ.π. Μόνο μετά τη συλλογή και την ανάλυση όλων των ήδη υπαρχουσών πληροφοριών θα πρέπει ο επιχειρηματίας να ετοιμάσει το δικό του σχέδιο Μάρκετινγκ εξαγωγών. Για να το κάνει αυτό με επιτυχία ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία περίπου σαν την ακόλουθη.

- Να διευκρινίσει ποια ή (ποιες) αγορές θεωρεί πιο επιθυμητές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.
- Να διευκρινίσει τους πιθανούς αγοραστές μέσα στην αγορά ή τις αγορές αυτές.
- Να προετοιμάσει μια πρόταση στην οποία θα περιγράψει τα προϊόντα του.

- Να καθορίσει όρους πωλήσεων που να ικανοποιούν και τον ξένο αγοραστή, ενώ ταυτόχρονα θα προστατεύουν τα συμφέροντα του επιχειρηματία.

Για την καλή προετοιμασία ενός τέτοιου σχεδίου ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ζητήσει την βοήθεια ενός δικηγόρου, ο οποίος έχει εμπειρία στον σχεδιασμό συμβάσεων για διεθνείς πωλήσεις, και ο οποίος μπορεί να τον βοηθήσει στο να περιγράψει τι ακριβώς έχει να προσφέρει στη ξένη χώρα με απλά λόγια και όχι πλατειάζοντας.

Με αυτό τον τρόπο ο ξένος αγοραστής θα έχει μια σαφή και ακριβή ιδέα της προτάσεώς του ενδιαφερόμενου εξαγωγέα. Ο δικηγόρος αυτός θα μπορεί επίσης να βοηθήσει τον επιχειρηματία να προστατεύει τα ενδιαφέροντά του κατά τον καλύτερο τρόπο, όταν φθάσει η στιγμή για την διαπραγμάτευση του συμφώνου πωλήσεως και να βρουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν να έχουν ένα μεγαλύτερο όφελος από την συναλλαγή αυτή και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν κατά το δυνατό τους κινδύνους από την ξένη αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τιμολογιακή πολιτική είναι ένα από τα κυριότερα μέσα εφαρμογής της εμπορικής πολιτικής μιας επιχείρησης, αλλά μέσα εφαρμογής της είναι η διαφήμιση και η ποιοτική βελτίωση των προϊόντων.

Η τιμολογιακή πολιτική όμως μιας, επιχείρησης έχει και στρατηγική σημασία στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Όπως είναι γνωστό ο κύριος αντικειμενικός σκοπός της, επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της. Η τιμολογιακή πολιτική είναι βασικό μέσο επιτεύξεως όχι μόνο του γενικότερου αυτού σκοπού, αλλά και άλλων επί μέρους αντικειμενικών σκοπών, μερικοί από τους οποίους μπορεί να είναι ο ρυθμός ανάπτυξης των εργασιών, η αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων, το ποσοστό συμμετοχής της αγοράς, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο κ.λ.π..

Όταν μία επιχείρηση καθορίζει την τιμολογιακή της πολιτική, πρέπει να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα, μερικά από τα οποία αναφέρουμε:

1. Με την τιμή του θα καθοριστεί να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση των κερδών για όλα τα είδη της, επιχείρησης.
2. Με την τιμή αυτή να αποθαρρύνεται η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
3. Η τιμή ή οι τιμές του προϊόντος να προσαρμόζονται στις κατά καιρούς συνθήκες της ζήτησεως που αντιμετωπίζει κάθε προϊόν.
4. Να έχει ευελιξία, ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών.

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

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

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

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

Ενδεικτικά μερικές από αυτές:

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

## II. ΡΥΘΜΙΣΗ ΤΙΜΩΝ

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται στους κλάδους που επικρατούν συνθήκες oligοπωλίου, είναι η εμφάνιση μιας επιχείρησης η οποία αναλαμβάνει το ρόλο του ρυθμιστή των τιμών στον κλάδο.

Η επιχείρηση αυτή μπορεί να μην είναι η μεγαλύτερη του κλάδου, αλλά είναι αυτή που η πολιτική της ως προς τις τιμές είναι γενικά αποδεκτή από όλους.

Συχνά η επιχείρηση αυτή, είναι η παλαιότερη ή η πιο προοδευτική, ενώ σε άλλες περιπτώσεις εναλλάσσονται στο ρόλο αυτό οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Τα πλεονεκτήματα του να αναλαμβάνει μια επιχείρηση τη ρύθμιση των τιμών είναι πολλά. Κατ' αρχήν κάτι τέτοιο συμβάλλει στην επικράτηση σταθερότητας στον κλάδο και αποφεύγεται ο οξύς ανταγωνισμός ο οποίος είναι δυνατό να αποβεί καταστρεπτικός για τον κλάδο και επιζήμιος για τους καταναλωτές. Εξ' άλλου, κάτω από αυτές τις συνθήκες οι προσαρμογές των τιμών γίνονται συνήθως σε αραιά χρονικά διαστήματα, ενώ οι αυξομειώσεις είναι χαρακτηριστικώς πολύ μικρότερες παρά αν οι τιμές προσαρμόζονται συνεχώς προς τις συνθήκες κόστους και ζήτησης.

## III. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ

Ο κύριος αντικειμενικός σκοπός της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι βεβαίως η μεγιστοποίηση των κερδών της. Χωρίς να σημαίνει αυτό βέβαια ότι η μεγιστοποίηση των κερδών αποκλείει παράλληλους σκοπούς, όπως επίτευξη ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στην αγορά, αποθάρρυνση ανταγωνισμού κ.λ.π.

Ανεξάρτητα του συγκεκριμένου σκοπού, τον οποίο κάθε φορά θέτει μια επιχείρηση, ο κατ' αρχήν καθορισμός των τιμών διενεργείται βάση ειδικών μεθόδων.

### α. Επίδραση του κόστους παραγωγής στη διαμόρφωση των τιμών



Η χρησιμοποίηση του κόστους παραγωγής ως αφετηρία για την τιμολόγηση των προϊόντων των βιομηχανικών επιχειρήσεων αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο τιμολογήσεως.

Προς τον σκοπό του καθορισμού της τιμής, βάσει του κόστους παραγωγής υπολογίζεται το κόστος του προϊόντος και σ' αυτό προστίθεται το περιθώριο κέρδους.

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

Όπως έχει διαπιστωθεί οι τιμές που καθορίζονται με αυτή τη μέθοδο, διατηρούνται σταθερές με την αυξομείωση του περιθωρίου κέρδους, έστω και αν μεταβληθεί εν τω μεταξύ το κόστος παραγωγής. Η τάση αυτή των βιομηχανικών επιχειρήσεων, διατηρούν κατά το δυνατό και συνήθως για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερές τις τιμές των προϊόντων τους, επιτυγχάνοντας αυτό με την αυξομείωση των κερδών τους, αποτελεί γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται μάλλον στο φόβο αντίδρασης των καταναλωτών στις συχνές αυξομειώσεις των τιμών, όπως και στις δαπάνες και τη σύγχυση τις οποίες συνεπάγεται για την επιχείρηση οι αυξομειώσεις αυτές.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι μεταβολές των τιμών πραγματοποιούνται συνήθως ως επακόλουθο σημαντική και νομίμου φύσεως μεταβολής στο κόστος παραγωγής.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής της τιμολογήσεως είναι ότι είναι μονομερής και αγνοεί την επίδραση της ζήτησεως στη διαμόρφωση των τιμών.

Έτσι είναι δυνατόν να ειπωθεί ότι ο καθορισμός των τιμών βάση του κόστους τυγχάνει εν μέρει αυθαίρετος, δεδομένου ότι δεν λαμβάνεται υπόψιν η ελαστικότητα ζήτησεως και κατά συνέπεια η κάθε φορά καθοριζόμενη τιμή μόνο συμπτωματικά μπορεί να αντιστοιχεί στην τιμή εκείνη που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης.

Τέλος, όπως είπαμε η τιμή που καθορίζεται συχνά. Κατά συνέπεια, ως βάση τιμολογήσεως χρησιμοποιείται το προβλεπόμενο κατά μονάδα κόστος ή το απολογιστικό κόστος. Το κατά μονάδα όμως κόστος παραγωγής αποτελεί συνάρτηση του βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης ο οποίος θα εξαρτηθεί από τη ζήτηση η οποία όπως γνωρίζουμε είναι συνάρτηση της τιμής του προϊόντος. Και, κατά συνέπεια, η κατ' αποκλειστικότητα χρησιμοποίηση του κόστους για τον καθορισμό της τιμής είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα φαύλο κύκλο.

## **β. Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων και τιμολογιακή πολιτική**

Στην απλούστερη της μορφή, η μέθοδος της τιμολογήσεως με βάση την αποδοτικότητα των κεφαλαίων συνίσταται στον καθορισμό της τιμής στο ύψος εκείνο, το οποίο επιτρέπει την επίτευξη της επιθυμητής αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Έστω ότι τα επενδεδυμένα κεφαλαία για την παραγωγή ενός προϊόντος είναι 10 εκατομμύρια δραχμές, το κατά μονάδα κόστος το οποίο αντιστοιχεί στον κανονικό βαθμό δραστηριότητας. Π.χ (300.000 μονάδες ετησίως) είναι 35 δρχ. Και η επιθυμητή αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων είναι 9%

(δηλ. 900.000 ετησίως). Άρα για να πετύχουμε την αποδοτικότητα 90.000 ετησίως πρέπει να καθοριστεί η τιμή στις 38 δρχ. διότι  $900.000 / 300.000$  μονάδες = 3δρχ.  $35+3=38$ ).

Στη συνέχεια εξετάζεται αν είναι δυνατόν να διατεθούν 300.000 μονάδες στην τιμή των 38 δρχ. Αν π.χ προβλέπεται ότι σ' αυτή την τιμή μόνο 250.000 μονάδες μπορούν να διατεθούν πρέπει να κάνουμε εκτίμηση του κατά μονάδα κόστους, το οποίο αντιστοιχεί στην παραγωγή 250.000 μονάδων ετήσιων και από την αρχή νέος υπολογισμός της τιμής η οποία θα επιτρέψει την πραγματικότητα των κεφαλαίων να ανέλθει σε 9%, στο ποσοστό δηλαδή το οποίο αποτελεί τον προκαθορισθέντα στόχο.

### γ. Μορφολογία της αγοράς και τιμολογιακή πολιτική

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

#### 1. Πολιτική εξισώσεως των τιμών.

Αυτή η πολιτική συνίσταται στην εξίσωση των τιμών προς τις τιμές των ανταγωνιστών. Αυτή η πολιτική συνήθως ακολουθείται από επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε κλάδους που επικρατεί καθεστώς ολιγοπωλίου οπότε οι τιμές εξισώνονται προς εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες, έχουν το ρόλο του ρυθμιστού των τιμών.

#### 2. Πολιτική χαμηλότερης τιμής.

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

Ειδικά η εφαρμογή της πολιτικής της χαμηλότερης τιμής ασκείται από επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν στην αύξηση της συμμετοχής τους στην αγορά και οι οποίες διαθέτουν παραγωγική δυνατότητα. Επίσης η πολιτική αυτή χρησιμοποιείται από τα «καταστήματα εκπτώσεων», και από τα «μεγάλα καταστήματα λιανικής πωλήσεως».

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

#### 3. Πολιτική υψηλότερης τιμής.

Η πολιτική αυτή συνίσταται εις τον καθορισμό της τιμής, σε επίπεδα ανώτερα από αυτό των ανταγωνιστών, και χρησιμοποιείται κυρίως, όταν ο κατασκευαστής αποσκοπεί να καταστήσει το προϊόν του «προϊόν επιδείξεως».

Η προσπάθεια αυτή γι να πετύχει πρέπει να ακολουθείται από την κατάλληλη διαφημιστική πολιτική.

Η πολιτική της υψηλότερης τιμής έχει εφαρμοστεί επιτυχώς σε πολλά καταναλωτικά αγαθά όπως ούισκι, παπούτσια, γραβάτες κ.λ.π.

#### 4. Πολιτική αποθαρρύνσεως της εμφανίσεως νέων ανταγωνιστών.

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

#### 5. Πολιτική σταθερών τιμών.

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

Η πολιτική των σταθερών τιμών αφ' ενός συντείνει στην ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων διαταράξεως της υφιστάμενης ισορροπίας στο κλάδο, αποφεύγεται δε ο ανταγωνισμός, ο οποίος είναι δυνατό να αποβεί σε βάρος των καταναλωτών αφ' ετέρου δε, διευκολύνει τον προγραμματισμό των εργασιών της επιχείρησης, εφ' όσον οι τιμές κατά την περίοδο την οποία καλύπτει το πρόγραμμα δράσεως, είναι δυνατόν να θεωρηθούν δεδομένες. Τέλος αναφέρεται η προτίμηση των καταναλωτών στη σχετική σταθερότητα των τιμών.

### **δ. Τιμολόγηση των νέων τιμών**

Η κυριότερη διαφορά στην τιμολόγηση νέων προϊόντων από την μεταβολή της τιμής παλιού προϊόντος, έγκειται στην μεγαλύτερη δυσχέρεια υπολογισμού της ζήτησεως και προσδιορισμού της αντιδράσεως της αγοράς.

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

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

Π.χ. το νάιλον όταν εμφανίστηκε ήταν τόσο διαφορετικό από αυτά που ήδη κυκλοφορούσαν, ώστε ο κατασκευαστής είχε την ευχέρεια της ελεύθερης τιμολόγησης.

Η δυνατότητα αυτή, είναι μεγαλύτερη όταν οι οικονομικοί παράγοντες, τεχνικοί και νομικοί δυσχερή την εμφάνιση των ανταγωνιστών.

### **ε. Πολιτική τιμολογήσεως νέων προϊόντων**

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

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

### 1. Πολιτική υψηλής τιμής.

Με την εφαρμογή αυτής της πολιτικής, η επιχείρηση επωφελείται από τη χαμηλή ελαστικότητα του νέου προϊόντος.

Έτσι με το υψηλό περιθώριο κέρδους που έχει, επιτρέπει τόσο την ταχύτατη απόσβεση των συνήθως υψηλών δαπανών όσο και τη βραχυχρόνια ανάπτυξη υψηλών κερδών. Παράλληλα, με την πολιτική υψηλής τιμής, ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αδυναμίας αποσβέσεως των δαπανών, εκ της εν τω μεταξύ εμφάνισης στην αγορά παρεμφερών ή βελτιωμένων προϊόντων εκ μέρους των ανταγωνιστών.

Η πολιτική αυτή θεωρείται ως κατ' εξοχήν συντηρητική πολιτική, και χρησιμοποιείτε από επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν ή δεν θέλουν να διατρέξουν τον κίνδυνο της αποσβέσεως των δαπανών σε μεγάλο χρονικό διάστημα, δεδομένου της αβεβαιότητας η οποία επικρατεί πάντοτε όσον αφορά τη μελλοντική εξέλιξη της ζήτησεως, του κόστους παραγωγής και των συνθηκών ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, μπορούμε να καθορίσουμε τις συνθήκες οι οποίες πρέπει να ισχύουν για να είναι η εφαρμογή της άνω πολιτικής όχι μόνο εφικτή αλλά και σκόπιμη

- α) Το νέο προϊόν είναι πράγματι επαναστατικό και η ευρεσιτεχνία νομικά κατοχυρωμένη.
- β) Για την αποδοχή του νέου προϊόντος από τους καταναλωτές, απαιτείται σημαντικό χρονικό διάστημα και υψηλές διαφημιστικές δαπάνες.
- γ) Το συνολικό μέγεθος της αγοράς για το νέο προϊόν, από τη φύση του αναμένεται ότι θα είναι περιορισμένο.
- δ) Υπάρχει ένδειξη ότι η ελαστικότητα της ζήτησεως είναι χαμηλή.
- ε) Οι οικονομικές δυνατότητες του κατασκευαστού για την ταχεία αύξηση της παραγωγής είναι περιορισμένες.
- στ) Οι τεχνικές συνθήκες παραγωγής δεν επιτρέπουν την γρήγορη αύξησή της.

### 1. Πολιτική χαμηλής τιμής.

Η πολιτική της χαμηλής τιμής αποβλέπει στην ταχεία διείσδυση του νέου προϊόντος στην αγορά, ενώ παράλληλα αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών. Η εφαρμογή της πολιτικής αυτής ενδείκνυται όταν:

- α) Υπάρχουν ενδείξεις ότι το νέο προϊόν θα καταστεί είδος ευρείας καταναλώσεως εντός σύντομου χρονικού διαστήματος.
- β) Υπάρχουν ενδείξεις ότι η ελαστικότητα ζήτησεως είναι μεγάλη.
- γ) Δεν υπάρχουν οικονομικοί και τεχνικοί περιορισμοί για την αύξηση της παραγωγής.

Ανεξάρτητα όμως του κατά πόσο η πολιτική της υψηλής ή της χαμηλής τιμής χρησιμοποιείται κατά την τιμολόγηση νέων προϊόντων είναι μακροχρόνια πτωτική.

#### IV. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.

«Νεκρό Σημείο» ονομάζεται το σημείο εκείνο όπου τα έσοδα και οι δαπάνες εξισορροπούνται, δηλαδή. Το σημείο αυτό δείχνει τον ελάχιστο κύκλο εργασιών ή τον ελάχιστο βαθμό παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης ο οποίος επιτρέπει την κάλυψη δαπανών.

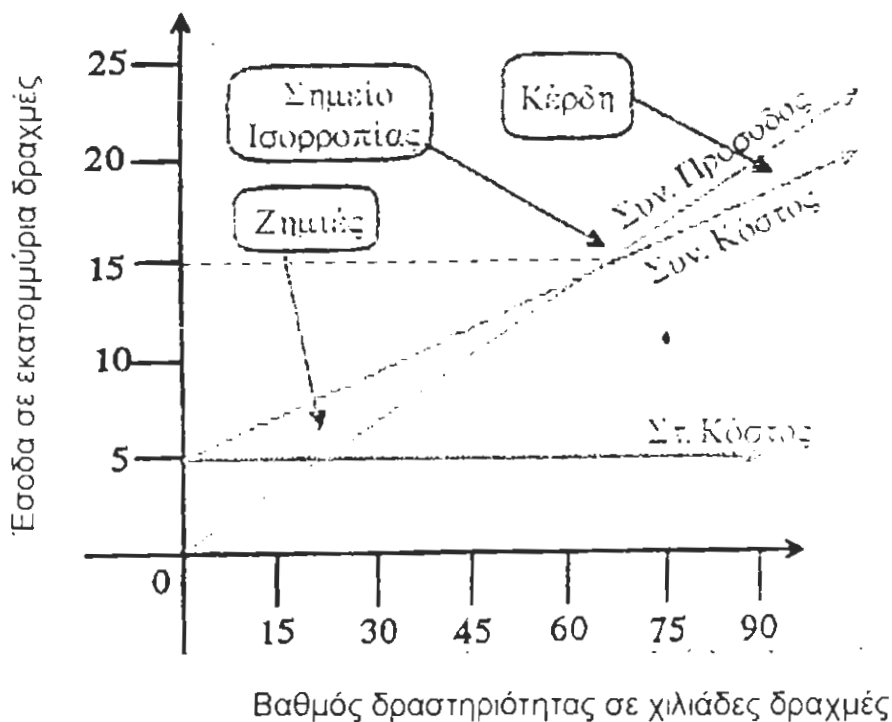
Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί κέρδη αλλά δεν έχει και ζημιές.

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

Η έρευνα της σχέσεως μεταξύ εσόδων - δαπανών και κερδών (ή ζημιά) γίνεται να πραγματοποιηθεί είτε αν χαραχτεί το νεκρό σημείο σε διάγραμμα, είτε αν αναλυθεί αλγεβρικά, συνήθως χρησιμοποιείται η γραφική ανάλυση γιατί παρέχει απλούστερη και σαφέστερη εικόνα για το πως διαμορφώνεται η σχέση αυτή.

Στο κάθε άξονα του διαγράμματος φαίνονται τα έσοδα και οι δαπάνες στον οριζόντιο άξονα ο βαθμός δραστηριότητας της επιχείρησης. Για να μετρηθεί ο βαθμός της δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ποσότητα των παραχθέντων προϊόντων ή ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων.

Συνήθως όμως, παράγονται πάνω από ένα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή, χρησιμοποιείται για να μετρηθεί ο βαθμός δραστηριότητας, ο κύκλος εργασιών, δηλ. η συνολική αξία των πωλήσεων σε δραχμές.



Αν ληφθεί σαν δεδομένο ότι κατά την ανάλυση του νεκρού σημείου συσχετίζεται η παραγωγική δραστηριότητα (όγκος παραγωγής) με την συναλλακτική δραστηριότητα (πωλήσεις) παίρνουμε σαν δεδομένο ότι ολόκληρη η παραγόμενη ποσότητα διατίθεται κατά την ίδια περίοδο που παραχωρήθηκε.

Ακόμα ότι ολόκληρη η ποσότητα που πουλήθηκε παράχθηκε κατά την ίδια περίοδο που διατέθηκε.

Για να χαραχθεί το διάγραμμα απαιτείται ο προσδιορισμός της καμπύλης εσόδων και δαπανών.

Αν ληφθεί η απλούστερη περίπτωση όλη η τιμή δεν μεταβάλλεται, η καμπύλη των εσόδων είναι ευθεία. Ακόμα η καμπύλη στερεών δαπανών από τον ορισμό της ευθείας και παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Αν δεχτούμε ότι οι μεταβλητές δαπάνες μεταβάλλονται αναλυτικά με το βαθμό δραστηριότητας της επιχείρησης, οι καμπύλες σταθερών και μεταβλητών δαπανών μπορούν να υπολογιστούν με την στατιστική μέθοδο ή με την μέθοδο της άμεσης εκτίμησης.

Από το σχήμα προκύπτει ότι τα έσοδα και το συνολικό κόστος ισορροπούν σε όγκο παραγωγής 50.000 μονάδες, το σημείο αυτό καλείται «Νεκρό Σημείο» το οποίο αντιστοιχεί στο 83% της δυναμικότητας της επιχείρησης.

Όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε επίπεδο κάτω του 83,3% της δυναμικότητας της πραγματοποιείται ζημιά και μετριέται στον κάθετο άξονα. Αυτή είναι ίση με την κάθετη απόσταση μεταξύ της καμπύλης του συνολικού κόστους και της καμπύλης των εσόδων.

Εάν η επιχείρηση λειτουργεί σε επίπεδο πάνω από 83,3% της δυναμικότητάς της, πραγματοποιεί κέρδη τα οποία μετριούνται προηγουμένως μεταξύ τους καμπύλης εσόδων και συνολικού κόστους.

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

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

Να σημειωθεί ότι για να έχουν συμπεράσματα από το διάγραμμα παίρνονται ως δεδομένα τα εξής:

- α) Οι τιμές πρώτων υλών και ημερομισθίων κ.λ.π. παραμένουν αμετάβλητες.
- β) Αν κατασκευάζονται περισσότερα από ένα προϊόντα η παραγόμενη ποσότητα καθένα από αυτά παραμένει αμετάβλητη σαν ποσοστό στην συνολική παραγωγή.
- γ) Η τιμή του τελικού προϊόντος παραμένει σταθερή.
- δ) Ότι δεν γίνεται καμία μεταβολή στις τεχνικές μεθόδους παραγωγής και της παραγωγικότητας.
- ε) Οι σταθερές δαπάνες παραμένουν στο ίδιο ύψος για την παραγωγή από 0 έως 60 χιλιάδες μονάδες.

στ) Ότι το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται αναλογικά με τον όγκο παραγωγής και κατά συνέπεια οι καμπύλες μεταβλητού και συνολικού κόστους είναι ευθείες.

Εάν σε περίπτωση αλλάξουν κάποιες από τις παραπάνω προϋποθέσεις πρέπει να ξαναρχίσουν οι καμπύλες και να γίνει νέο διάγραμμα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Ορισμός:** Εφοδιασμός των οικονομικών δραστηριοτήτων με χρηματικά μέσα. Ο ίδιος όρος χρησιμοποιείται και για την διαδικασία παροχής των χρηματικών μέσων.

Με τη χρηματοδότηση επεκτείνεται η δραστηριότητα των οικονομικών μονάδων πέρα από το επίπεδο που προσδιορίζουν οι δικές τους δυνατότητες αλλά και υποκινείται η δράση προσώπων που είναι ικανά να αξιοποιήσουν υφιστάμενους πλουτοπαραγωγικούς πόρους ή νέες τεχνολογικές επινοήσεις.

Η στενή έννοια της χρηματοδότησης συνίσταται στην χορήγηση χρημάτων με πίστωση. Με την ευρύτερη της όμως έννοια η χρηματοδότηση περιλαμβάνει και τη χορήγηση υλικών ή άλλων στοιχείων όπως είναι ο τεχνικός εξοπλισμός και τα προνόμια ευρεσιτεχνίας με πίστωση του τμήματος της. Επίσης στην ευρύτερη έννοια της χρηματοδότησης περιλαμβάνεται και η λεγόμενη «αυτοχρηματοδότηση», δηλαδή η χρησιμοποίηση δικών τους μέσων, που προέρχονται από τα κέρδη της επιχείρησης ή από τις εισφορές εκείνων που συμμετέχουν σε αυτήν για την επιθυμητή ανάπτυξη του έργου της οικονομικής μονάδας. Η αυτοχρηματοδότηση αποτελεί βέβαια την σωστή μορφή εφοδιασμού σε κεφάλαια αλλά συναντά στην πράξη δυσκολίες όπως είναι η αντίδραση των μετόχων των εταιρειών που ενδιαφέρονται να μην περικοπεί το μέρισμά τους.

Η ξένη χρηματοδότηση συνιστά οπωσδήποτε την κύρια μορφή της χρηματοδότησης. Πραγματοποιείται κατά ποικίλους τρόπους ανάμεσα στους οποίους προέχει η έμμεση δανειοδότηση σε χρήμα. Άλλοι τρόποι είναι: η παροχή υλικών ή άυλων αγαθών επί πιστώσει, η χορήγηση προκαταβολών στο τίμημα πράγματος που θα δοθεί μελλοντικά (π.χ. στην περίπτωση κατασκευής κατοικίας), η έκδοση ομολογιακών δανείων κ.λ.π..

Το μέγεθος του ξένου δανειακού κεφαλαίου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες (κλάδους παραγωγής, κυκλώματα παραγωγής, κυκλοφορίας προϊόντων, ευστάθεια επιχείρησης κ.λ.π.) πρέπει να βρίσκεται σε ορθολογική σχέση με το κεφάλαιο της επιχείρησης.

Με κριτήριο την χρονική διάρκεια της εξυπηρέτησεως των χρηματοδοτούμενων επιχειρήσεων γίνεται η διάκριση των δανείων σε βραχυπρόθεσμα (ως ένα έτος) μεσοπρόθεσμα (από ένα έως 3 - 4 έτη) και μακροπρόθεσμα (από 5 και πάνω έτη). Ενώ μάλιστα στα βραχυπρόθεσμα η επιστροφή του δανειζόμενου ποσού γίνεται εφάπαξ αποπληρωμή γίνεται με δόσεις με κριτήριο την υπολογισμένη βαθμιαία απόδοση του περιουσιακού στοιχείου που έχει αποκτηθεί με το δάνειο.

Οι επιχειρήσεις προσφεύγουν κατά κανόνα, τόσο στη βραχυπρόθεσμη όσο και στην μακροπρόθεσμη ξένη χρηματοδότηση. Ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες χρηματοδότησης πρέπει να υπάρχει μια λογική σχέση που παραλλάσσει όμως, κατά είδη επιχειρήσεων, εξαρτάται από την φύση τους (οι εμπορικές επιχειρήσεις π.χ. χρειάζονται σε μεγαλύτερη αναλογία

βραχυπρόθεσμα δάνεια) την τεχνολογική τους συγκρότηση (οι βαριές βιομηχανίες π.χ. έχουν ανάγκη από μακροπρόθεσμα δάνεια σε μεγαλύτερη αναλογία) από την πιστωτική πολιτική που ακολουθούν κάθε φορά κ.λ.π..

Οι ανάγκες για χρηματοδότηση συνήθως προγραμματίζονται. Τα ειδικά προγράμματα που συντάσσονται για το σκοπό αυτό περιλαμβάνουν τις προβλεπόμενες ανάγκες σε χρηματικά μέσα, τις πηγές αντλήσεως των μέσων αυτών, τη διάρθρωση από άποψη χρονικής διάρκειας, τους τρόπους εξυπηρέτησης των δανείων κ.λ.π.. Ο υγιής προγραμματισμός αποβλέπει στην εξασφάλιση χρηματοδότησης για την πλήρη απασχόληση των διαθέσιμων συντελεστών (κεφάλαιο και εργασία) και είναι σκόπιμο να αποφεύγεται τόσο η υποχρηματοδότηση που εμποδίζει την κανονική λειτουργία της επιχείρησης, όσο και η υπερχρηματοδότηση που προκαλεί υψηλή επιβάρυνση και ελαττώνει την αποδοτικότητα αυτής.

Φορείς της χρηματοδότησης είναι οι τράπεζες ή άλλοι πιστωτικοί οργανισμοί. Οι φορείς αυτοί είτε έχουν γενικότερο αντικείμενο και προβαίνουν σε κάθε είδους χρηματοδότησης ανεξάρτητα από τον κλάδο της οικονομίας και τον χρόνο διάρκειας της χρηματοδότησης, είτε εντοπίζουν την αποστολή τους σε ορισμένο κλάδο και την εξυπηρέτηση για σύντομο ή μακρύ χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση της κλαδικής ειδικεύσεως, οι τράπεζες ανάλογα με το αντικείμενο τους, διακρίνονται σε γεωργικές, βιομηχανικές, εμπορικές, ναυτιλιακές κ.λ.π. Με βάση τη διάρκεια του δανείου έχουμε τράπεζες που χορηγούν αποκλειστικά μακροπρόθεσμα δάνεια. Τέτοιες τράπεζες είναι οι κτηματικές, οι υποθητικές, καθώς και οι τράπεζες επενδύσεων. Συνηθίζεται όμως οι ίδιες τράπεζες να χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια.

Κατά την διενέργεια των χρηματοδοτήσεων ασχολούνται ορισμένοι κανόνες γνωστοί ως «αρχή χρηματοδότησης». Τέτοιες αρχές είναι η ασφάλεια (κατοχύρωση της αποδόσεως του δανείου) η αποδοτικότητα (η προσδοκία ενοίκων αποτελεσμάτων) και η ρευστότητα (η ετοιμότητα της εξόφλησης των υποχρεώσεων στο χρόνο που προσδιορίστηκαν). Η κλασική τραπεζική τακτική εξαρτά την χρηματοδότηση βασικά από τον παράγοντα της ασφάλειας γι' αυτό και ζητούνται εγγυήσεις που υπερκαλύπτουν τα χρηματικά ποσά. Η πολιτική της οικονομικής ανάπτυξης όμως δίνει το βάρος στην προβλεπόμενη αποδοτικότητα. Γι' αυτό μάλιστα και ενισχύονται απολαμβάνοντας ιδιαίτερη μεταχείριση έστω και με παροχή μειωμένων εγγυήσεων, δραστηριότητες συντελεστικές της οικονομικής αναπτύξεως.

## II. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με τον όρο εσωτερική χρηματοδότηση νοείται κάθε μορφή χρηματοδότησης που αναφέρεται στο ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης στα αποθεματικά και στις αποσβέσεις παγίων περιουσιακών στοιχείων. Οι κυριότερες πηγές εσωτερικής χρηματοδότησης είναι:

- α) Αύξηση του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης με μεταγενέστερες εισφορές επιχειρηματιών.
- β) Δανειακή ενίσχυση της επιχείρησης από τους επιχειρηματίες.

Αυτό γίνεται όταν δεν είναι δυνατή η εύρεση ξένων κεφαλαίων ή όταν αποφεύγεται ο ξένος δανεισμός.

- γ) Η γνήσια αυτοχρηματοδότηση προέρχεται από την κεφαλαιοποίηση των πραγματοποιηθέντων κερδών (αποθεματικά).

Εκτός των παραπάνω πηγών αυτοχρηματοδότησης υπάρχουν και άλλες δυνατότητες αυτοχρηματοδότησης όπως είναι:

- α) Η χρησιμοποίηση των κερδών για τις αποσβέσεις συγκεκριμένων ποσών.
- β) Από την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων.
- γ) Από φορολογικές διευκολύνσεις.

Δηλαδή το κράτος για να διευκολύνει τις επιχειρήσεις φορολογικά, δίνει την δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν προσωρινά τα κέρδη στην επιχείρησή τους. Έτσι σχηματίζονται προσωρινά μεγάλα αποθεματικά και ανακουφίζονται οι επιχειρήσεις στο πρόβλημα της ρευστότητας.

Τα αποθέματα συμβάλλουν στην εξασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας της επιχείρησης και ειδικά στην περίπτωση ζημιών. Τα αποθεματικά τα διακρίνουμε σε διάφορες κατηγορίες, οι κυριότερες των οποίων είναι οι εξής:

- α) Τακτικά και Έκτακτα Αποθεματικά.
- β) Προαιρετικά και Αναγκαστικά Αποθεματικά.
- γ) Φανερά και Αφανή Αποθεματικά.

Η εσωτερική χρηματοδότηση με όποια μορφή και αν γίνεται, αποτελεί το καλύτερο είδος χρηματοδότησης της επιχείρησης γιατί δεν είναι αναγκασμένη η επιχείρηση για την επέκταση των εγκαταστάσεων και άλλων οικονομικών αναγκών να προσφύγει σε ξένα κεφάλαια και έτσι αποφεύγει επιβαρύνσεις από τόκους και επωφελείται της καλής φορολογικής μεταχείρισης όπως ισχύει στα αποθεματικά.

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της εσωτερικής χρηματοδότησης είναι ότι μπορεί να γίνεται απεριόριστα, ενώ αυτό δεν παρατηρείται στην εξωτερική χρηματοδότηση.

### III. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης δεν μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με τα ίδια μέσα χρηματοδότησης.

Η εξωτερική χρηματοδότηση αντίθετα είναι το κεφάλαιο που προέρχεται στην επιχείρηση με παροχή κάθε μορφής πιστώσεων και προστιθέμενο στο ίδιο κεφάλαιο συμβάλλει στην ανάπτυξη μεγαλύτερης δραστηριότητας και αποδοτικότητας του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### MANAGEMENT

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μάνατζμεντ είναι η επιστήμη και η τέχνη, με την οποία κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας των ανθρώπων που προϊστάται. Το μάνατζμεντ (ελληνικά θα έπρεπε να αποδοθεί σαν «οργανοδιοίκηση») περιλαμβάνει τα καθήκοντα εκείνα κάθε στελέχους ή μάνατζερ που συχνά αποκαλούνται λειτουργίες και είναι ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Στελέχωση (επάνδρωση και διεύθυνση) και ο έλεγχος<sup>(1)</sup>.

Παρ' ότι, στις πιο προηγμένες χώρες έχει γίνει εντελώς κατανοητό, ότι οι τεχνικές του μάνατζμεντ και οι επαγγελματικές σχετικές γνώσεις είναι απαραίτητες σε κάθε έναν ο οποίος ασκεί διοίκηση για να μπορέσει να φέρει καλύτερα αποτελέσματα με την ανάλωση των ίδιων πόρων, εντούτοις πολλοί ιδιοκτήτες, κυρίως Μ.μ.ε., πιστεύουν, ότι ξέρουν πάρα πολλά και δεν χρειάζονται τις γνώσεις αυτές και τις τεχνικές του μάνατζμεντ. Έχει όμως, επίσης, αποδειχθεί, ότι οι ίδιοι άνθρωποι με την εφαρμογή των πιο προηγμένων αυτών τεχνικών και μεθόδων κατορθώνουν να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

Πιο κάτω θα αναφερθούμε κάπως εκτενέστερα στις τέσσερις αυτές λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ο κάθε μάνατζερ.

#### I. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα τρόπους, με τους οποίους θα τις αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη εκείνη στιγμή. Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού είναι δεδομένη, όχι μόνο για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά, ακόμη και για την καθημερινή ζωή. Είναι βέβαιο, ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν έχει προβλέψει σωστά και προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση ενδεχομένων εμποδίων, ιδιαίτερα το θέμα του προγραμματισμού πρέπει να τονιστεί στους Έλληνες μάνατζερ, διότι σαν Έλληνες, σε γενικές γραμμές, έχουμε την τάση να είμαστε βιαστικοί, να αναζητούμε πολύ γρήγορα τα αποτελέσματα και συχνά να καταλήγουμε σε προχειρολογία, που σημαίνει δραστηριοποίηση προς μία κατεύθυνση, κατόπιν διαπίστωση ότι αυτό που κάνουμε ή που επιτυγχάνουμε δεν είναι ακριβώς εκείνο που θέλαμε, αλλαγή κατευθύνσεως και έτσι σπατάλη χρόνου και πόρων. Ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μία διαδικασία που έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι: ο καθορισμός των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. το γιατί θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα. Το

δεύτερο στάδιο είναι: η εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης, που εξηγεί τι πρέπει, να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Η τρίτη φάση είναι: η διαπίστωση των πόρων ποσοτικών και ποιοτικών και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή εξηγείται συχνά το ποιος και που θα ενεργήσει για επίτευξη των στόχων.

Η τέταρτη φάση είναι: η ανάπτυξη βημάτων δράσης απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων, που σημαίνει ότι εδώ ξεκαθαρίζεται το πως και πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

Πέρα από τα στάδια αυτά, για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον, ώστε να ληφθούν οι τότε συνθήκες υπόψη, και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές επάνω στη δράση και τη δυνατότητα για αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας.

Ένα άλλο στοιχείο που είναι σχεδόν αναπόσπαστο με το θέμα του Προγραμματισμού είναι οι προϋπολογισμοί που γίνονται, οι οποίοι στην ουσία είναι μετάφραση των σχεδίων δράσεως που αναφέραμε πιο πάνω, σε οικονομικά μεγέθη, ώστε να προβλέψουμε τι θα στοιχίσει η δραστηριότητα αυτή.

Ο προγραμματισμός, όπως και κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου στοιχίζει χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Και γι' αυτό πρέπει να γίνεται με σύνεση και προσοχή, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν πολλά χρήματα για τις προβλέψεις και τον προγραμματισμό της δράσης τους, ακόμη μάλιστα και για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα. Γενικά, όμως, οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερους πόρους στον προγραμματισμό, απ' ό,τι οι μικρότερες, οι οποίες προσπαθούν να δρουν εκ των ενόντων. Λόγοι του φαινομένου αυτού είναι, όχι μόνο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους πόρους και την άνεση να ξοδέψουν περισσότερα για τον προγραμματισμό, αλλά ακόμη ότι οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι πολύ πολύπλοκες στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω πολύ βαθύτερης κατανομής της εργασίας σε ώρα σε πολλά άτομα, αλλά ακόμη και ότι είναι πολύ πιο δύσκολο σε πολύπλοκους οργανισμούς να γίνει σωστή επίβλεψη. Τέλος άλλος λόγος είναι ότι λόγω των καταστάσεων αυτών αξίζει περισσότερο να γίνει προγραμματισμός, διότι γλιτώνονται περισσότερα λάθη και σπατάλη χρημάτων.

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατό να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και ακόμη, γιατί οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν και μερικές φορές μάλιστα άρδην και απότομα, γι' αυτό είναι σφύρων ο προγραμματισμός να παρουσιάζει ελαστικότητα, δηλ. να φανταζόμαστε διάφορες καταστάσεις που μπορεί να επικρατούν στο μέλλον και οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν λόγω των διαφόρων αυτών αλλαγών και επάνω σ' αυτές να βασίζουμε και τον προγραμματισμό δράσεως της οικονομικής μονάδας.

Εδώ πρέπει επίσης να διευκρινιστεί, ότι και ο χρόνος που αναλίσκεται από τα στελέχη είναι διαφορετικός, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν. Έχει διαπιστωθεί δηλαδή, ότι τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο από το χρόνο τους στη δραστηριότητα του προγραμματισμού, απ' ό,τι τα στελέχη των μέσων επιπέδων και ακόμη περισσότερο από εκείνα

των κατωτέρων επιπέδων ιεραρχίας. Μία άλλη διαπίστωση που έχει γίνει είναι, ότι οι ιδιοκτήτες Μ.μ.ε. συνήθως αναλίσκουν το χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου παρόμοιος με εκείνον των στελεχών εποπτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι εξειδικευμένα, ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθειά τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα και ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να το αντιμετωπίζουν.

## II. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λέξη οργάνωση, στην ελληνική, έχει διάφορες έννοιες, οι οποίες απαντώνται και σε άλλες γλώσσες, όπως είναι π.χ. η αγγλική: οργάνωση σημαίνει διαδικασία (οργανώνω). Αυτή την έννοια έχει π.χ. ο όρος οργάνωση όταν αναφερόμαστε στη φάση της οργάνωσης, που σημαίνει τη διευθέτηση. Επίσης οργάνωση σημαίνει αποτέλεσμα, δηλ. τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια δραστηριότητα περισσοτέρων ατόμων. Με το νόημα αυτό χρησιμοποιείται η λέξη οργάνωση, όταν π.χ. λέμε, ότι μία επιχείρηση έχει καλή οργάνωση, εδώ δεν αναφερόμαστε πλέον σε διαδικασία αλλά στο αποτέλεσμα της. Τέλος η λέξη οργάνωση έχει το νόημα της δομής. Οργάνωση δηλ. είναι ένας οργανισμός, μια οργάνωση ατόμων με διάφορα ενδιαφέροντα ή συμφέροντα και έχει καταλήξει με τη λέξη οργάνωση να εννοούμε (κυρίως στην αγγλική και σε άλλες γλώσσες, γερμανική κ.λ.π.) κάθε οικονομική μονάδα.

Σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητας είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργανώσεως είναι:

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

Ένα στοιχείο το οποίο βοηθάει αποτελεσματικά και από απόψεως οπτικής να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος, με τον οποίο είναι οργανωμένη μία οικονομική μονάδα, είναι το αποκαλούμενο **οργανόγραμμα** ή οργανωτικό διάγραμμα.

Ένα οργανόγραμμα περιέχει πληθώρα πληροφοριών για όποιον είναι σε θέση να το διαβάσει: - διασαφηνίζει ποιες λειτουργίες υπάρχουν και πώς αναλύονται αυτές, είτε αποκαλούνται διευθύνσεις, τμήματα ή οτιδήποτε άλλο σε θέσεις εργασίας. Είναι σαφές, ότι εάν η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας δίνει μεγάλη σπουδαιότητα σε μια δραστηριότητα π.χ. Διοίκηση Προσωπικού, η δραστηριότητα αυτή παίρνει υψηλή θέση στην ιεραρχία και αυτό εμφανίζεται και στο οργανόγραμμα.

Μια άλλη πληροφορία είναι η ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων κ.λ.π. Ακόμη, παρουσιάζεται ο τρόπος, με τον οποίο

γίνεται η τυπική ή επίσημη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και θέσεων. Τέλος καθορίζει το είδος εργασίας που κάνει ο κάθε φορέας, δηλ. το κάθε άτομο, τη σχέση του ιδιοκτήτη με τον κάθε υφιστάμενο και μέσα από ποια κανάλια επηρεάζεται αυτή, τη σχέση μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων και τέλος τη σχέση μεταξύ των απλών υπαλλήλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

Πολλά στελέχη μικρών επιχειρήσεων θεωρούν, ότι σε μία μικρή επιχείρηση δεν χρειάζεται ένα οργανόγραμμα. Αντίθετα, πιστεύουμε ότι άσχετα με το μέγεθος και τον αριθμό των απασχολούμενων, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχει ένα οργανόγραμμα, που κάνει σαφή την αναγκαιότητα και τον λόγο υπάρξεως κάθε τμήματος και θέσεως εργασίας, που είναι μέσα για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Θα πρέπει ακόμη το οργανόγραμμα να εμφανίζει και τις συνεργασίες με εξωτερικούς π.χ. συμβούλους, συνεργάτες όπως λογιστή κ.λ.π..

Η ανάπτυξη ή διαφοροποίηση των εργασιών πρέπει να συνεπάγεται ανάλογη ορθολογική ανάπτυξη της οργάνωσης, που θα απεικονίζεται σε νέο οργανόγραμμα. Και μόνη αυτή η απεικόνιση μπορεί να μας δείξει προβληματικές περιοχές ή σχέσεις. Άρα, όταν αναπτύσσεται μια επιχείρηση, είτε σε αριθμό δραστηριοτήτων είτε σε αριθμό ατόμων, είτε σε κύκλο εργασιών με διαφορετική λειτουργία θα να πρέπει καταβάλλεται μια προσπάθεια να γίνεται ένα καινούργιο οργανόγραμμα, το οποίο ακριβώς μας κάνει να συνειδητοποιούμε τις οργανωτικές αλλαγές που επέρχονται, και όχι μόνον εμάς αλλά και όλους τους συνεργάτες, ώστε ο καθένας να γνωρίζει πώς λειτουργεί πλέον με το νεότερο σχήμα της η οικονομική μονάδα.

Η οργάνωση είναι μία ανάλυση της οικονομικής μονάδας σε διευθύνσεις ή τμήματα με βάση κάποιο κριτήριο. Τα κριτήρια τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται είναι: η λειτουργία που εκτελεί η διεύθυνση αυτή, τέτοιες λειτουργίες είναι π.χ. η Παραγωγή, οι Πωλήσεις, οι Αγορές, οι Οικονομικές Υπηρεσίες, τα Θέματα Προσωπικού και άλλες. Ο τρόπος αυτός είναι ο συνηθέστερος που συναντούμε στην ανάλυση της οργάνωσης μιας οικονομικής μονάδας. Άλλα κριτήρια, είναι το προϊόν π.χ. μια επιχείρηση που πουλάει παπούτσια μπορεί να έχει 3 τμήματα, ένα ανδρικών, ένα γυναικείων και ένα παιδικών. Άλλο κριτήριο, είναι η γεωγραφική τοποθεσία, το οποίο συναντάται πολύ συχνά στα τμήματα των πωλήσεων κατά περιοχές μέσα σε μία πόλη ή σε μία χώρα. Άλλο κριτήριο είναι το είδος των πελατών, αν είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες ή μεμονωμένα άτομα, ακόμη δε κριτήριο αποτελούν οι χρονικές περίοδοι, όπως είναι οι βάρδιες σε επιχειρήσεις που δουλεύουν πολλές ώρες το 24ωρο ή όλο το 24ωρο, είναι τα fast - food και οι επιχειρήσεις παραγωγής, όπου η κάθε βάρδια έχει και τον προϊστάμενό της.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης τα κάνει όλα. Αλλά όταν μεγαλώσει η επιχείρηση και αναπτυχθούν οι δραστηριότητες και οι επιμέρους λειτουργίες γίνουν πιο πολύπλοκες, φτάνει κάποιο σημείο που ένα άτομο, ακόμη και πολύ ικανό και με πολύ ενδιαφέρον, όπως ο επιχειρηματίας, δεν αρκεί για να ανταποκριθεί σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλα αυτά τα καθήκοντα. Τότε πρέπει να επιλέγει τα καθήκοντα εκείνα που θα πρέπει να αναθέσει σε άλλο, ειδικευμένο άτομο επί πληρωμή, ώστε και εκείνα να γίνονται με επάρκεια «από τον ειδικά σ' αυτά αφοσιωμένο», και ο ίδιος να αφιερώνει το χρόνο του στα υπόλοιπα επιμέρους καθήκοντα και στη γενική διεύθυνση και εποπτεία της οικονομικής μονάδας.

Μια καλή οργάνωση πέρα από ιεραρχικές σχέσεις, κανάλια τυπικής / επίσημης επικοινωνίας, εργασιακή συνεργασία, περιλαμβάνει και περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας, με εύρος εργασίας (αριθμό ή έκταση των απαιτούμενων εργασιών), βάθος εργασίας (βαθμό που ο φορέας (άτομα) μπορεί να αποφασίσει για το πώς θα την κάνει) και ειδίκευση (και επαναληπτικότητα ) της εργασίας.

### III. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Πιθανά ο πιο κρίσιμος πόρος για την επιχείρηση είναι το προσωπικό της. Όλες οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες έχουν εργάτες ή υπαλλήλους και όλες διατρέχουν κίνδυνο με κάθε πρόσληψη να φέρουν ανθρώπους, που είναι αντιπαραγωγικοί ή ενοχλούν τους άλλους με τη συμπεριφορά τους ή δημιουργούν οποιαδήποτε προβλήματα στην οικονομική μονάδα.

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης είναι τέσσερα:

- α. Διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό.
- β. Απόκτηση.
- γ. Παρακίνηση.
- δ. Διατήρηση.

#### α. Διαπίστωση Αναγκών

Το άτομο πρέπει να έχει:

- συγκεκριμένες δεξιότητες (με βάση εμπειρία και γνώσεις).
- καλή προσωπικότητα και
- ικανότητα συνεργασίας με άλλους.

Πρέπει, πριν αποφασίσουμε να προσλάβουμε ένα άτομο, να αποφασίσουμε ποια βασικά στοιχεία πρέπει να έχει, για να μπορεί να κάνει καλά τη δουλειά, για την οποία προσλαμβάνεται. Άρα, χρειάζεται περιγραφή θέσεως εργασίας, που πρέπει να είναι κατανοητή για τον μελλοντικό υπάλληλο και πλήρης. Η Π.Θ.Ε. θα είναι καλή, αν ο υπάλληλος μπορεί να τη μάθει, και να εκτελεί τα καθήκοντά του, όπως είναι γραμμένα σ' αυτήν.

Σπουδαιότατη είναι η προσωπικότητα και η συνεργατικότητα. Η προσωπικότητα σε αντίθεση με την ειδίκευση, δεν αποκτάται ή δεν αποκτάται εύκολα. Είναι δηλ. ευκολότερο να βελτιώσεις ή να αλλάξεις την ειδικότητα παρά την προσωπικότητά του. Άρα, αυτό το σημείο είναι πιο κρίσιμο για κάθε οικονομική μονάδα, ιδιαίτερα μάλιστα όσο πιο μεγάλη είναι αυτή, γιατί εκεί μπορεί να βλάψει περισσότερο και παίρνει περισσότερο χρόνο να γίνει πλήρως κατανοητή. Χρειάζεται, λοιπόν ο επιχειρηματίας να δώσει αρκετή προσοχή στην αρχή, με στόχο να προσλάβει άτομα με τα οποία μπορεί να συνεργαστεί καλά.

#### β. Απόκτηση

Το στάδιο αυτό μπορεί να υποδιαιρεθεί στα εξής:



1. Προσέλκυση.
2. Συνέντευξη
3. Ενημέρωση / Μύηση / Εισαγωγή.

1. Προσέλκυση (Στρατολόγηση). Αναζήτηση για στελέχη μπορεί και πρέπει να κοιτάξει πρώτα κανείς στους μέσα. Η απέξω αναζήτηση, γίνεται μέσω ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας, με αγγελίες μας, μέσω ήδη συνεργατών, μέσω αναρτήσεως πινακίδας, στα γυμνάσια, στα πανεπιστήμια κ.λ.π. Αναζητείστε τον «τέλειο» συνεργάτη, αφού από τους συνεργάτες σας εξαρτάται «σε αρκετό βαθμό» η επιτυχία σας. Η κατάλληλη έντυπη αίτηση, συμπληρωμένη, είναι πρώτο καλό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

2. Συνέντευξη είναι η πρώτη πραγματική επαφή με τον υποψήφιο για να διαπιστώσετε αν κάνει για τη δουλειά, για συνεργασία με τους άλλους και για διατήρηση ομαλού κλίματος.

Ποτέ μη δίνετε τελειωτική απάντηση σ' έναν υποψήφιο, πριν δείτε όλους τους υποψήφιους και σκεφθείτε καλά τα υπέρ και τα κατά του καθενός, σαν σύνολο και σε σύγκριση με τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει και ακόμη σε σύγκριση με όλους τους άλλους.

Πριν προσλάβετε το άτομο, εξηγήστε την πολιτική σας στα διάφορα θέματα και τις διάφορες καθιερωμένες διαδικασίες και εάν είναι διατεθειμένο να τις ακολουθήσει.

Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε:

- ώρες εργασίας, προσέλευσης, διαλειμμάτων, αναχώρησης κ.λ.π.
- Ανταμοιβών και παροχών.
- Αδειών (κανονικών, άνευ αποδοχών, εγκυμοσύνης και μητρότητας κ.λ.π).
- Συνταξιοδότησης.
- Διαδικασίας παραπόνων.
- Προαγωγής.
- Αξιολόγησης κ.λ.π.

Καλές και γνωστές σε όλους πολιτικές και διαδικασίες ξεκαθαρίζουν τις σχέσεις, αποφεύγουν αβεβαιότητες και βοηθούν αποτελεσματικά στη δημιουργία καλού κλίματος εργασίας. Το κλίμα αυτό είναι απαραίτητο για στήριξη υψηλής παραγωγικότητας εργασίας και ανταγωνιστικότητας της μονάδας. Η τελευταία αυτή είναι το μόνο στοιχείο που εξασφαλίζει τις θέσεις εργασίας.

3. Ενημέρωση / Μύηση / Εισαγωγή. Μύηση είναι η γνωριμία με την εργασία, τις ευθύνες και τους συνεργάτες. Χρήσιμη μπορεί να είναι και η ιατρική εξέταση.

Η πραγματική εκπαίδευση γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση. Αυτή είναι κυρίως η εκπαίδευση κατά την εργασία (on- the- job) και η εκπαίδευση σε σεμινάρια.

Ο νέος μόλις προσληφθεί χρειάζεται πραγματικά εκπαίδευση στην εργασία του για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που θέλετε να γίνεται, αν βέβαια θέλετε να γίνεται κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Διαφορετικά, θα την κάνει

όπως εκείνος νομίζει ή όπως τύχει, που μάλλον δεν θα είναι ακριβώς αυτό που θέλετε. Άρα, στην αρχή, και πριν του αναθέσετε υπευθυνότητα, δείξτε του, εξηγήστε του πώς και γιατί, τι να κάνει και τι να αποφεύγει, επιβλέψτε πώς εκτελεί τα καθήκοντά του, διορθώστε τον και συζητήστε μαζί του.

Μερικές φορές χρειάζεται σεμιναριακή εκπαίδευση, είτε σε χειρισμό πελατών και μερικές φορές απαιτούνται εξετάσεις, είτε σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις πριν τους δοθεί η άδεια να αναλάβουν υπεύθυνη δραστηριότητα. Αυτή είναι συχνά η συνηθισμένη τακτική για εποπτικές θέσεις, που περιλαμβάνουν δεξιότητες και στον χειρισμό συνεργατών.

### γ. Παρακίνηση

Ακόμη και να έχουν προσληφθεί καλοί συνεργάτες δεν αποδίδουν αυτόματα σε ικανοποιητικό βαθμό, αν δεν παρακινηθούν κατάλληλα. Βάση της παρακίνησης είναι να ξέρουν τι ακριβώς περιμένουμε από αυτούς να επιτελέσουν. Ο καθορισμός προτύπων αποδόσεως είναι η περιγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ποσοτικά και ποιοτικά σε δεδομένους χρόνους. Βέβαια, αυτή η δραστηριότητα κοστίζει χρόνο στο στέλεχος, αλλά εξασφαλίζει κατόπιν υψηλότερη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων. Έτσι, θα αισθάνεται ο εργαζόμενος, ότι συμβάλλει σε έργο συγκεκριμένο και όχι ότι περνά το χρόνο του θέτοντας τις δυνάμεις του στη διάθεση της επιχείρησης, χωρίς τελικά να αξιοποιούνται. Σε τέτοια μάλιστα περίπτωση, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη και η απογοήτευσή του. Η πρότυπη απόδοση πρέπει να συμβαδίζει και να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου και στις προσδοκίες του.

Ο ρόλος του επίσης, στην ομάδα που ανήκει και στην όλη επιχείρηση, πρέπει να είναι ξεκάθαρος και γνωστός.

Οι διαδικασίες παρακίνησης αναφέρονται στη δραστηριοποίηση του εργαζομένου και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς και δράσης του προς συγκεκριμένους στόχους.

Για να αξιοποιηθούν οι δυνάμεις κάθε εργαζομένου πρέπει ο εργοδότης να κάνει οτιδήποτε χρειάζεται, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να θελήσει ο εργαζόμενος να εργαστεί με όλες του τις δυνάμεις.

### δ. Διατήρηση

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, αλλά ιδιαίτερα μια Μ.μ.ε, είναι πώς να διατηρήσει έναν εργαζόμενο που αποδεικνύεται καλός στη δουλειά του και στη συμπεριφορά του.

Κοστίζει πολύ η αναζήτηση, απασχόληση για πρόσληψη, η μύηση και εκπαίδευση κάθε εργαζομένου και κάθε αποχώρηση καλού εργαζομένου, πέρα από άλλα προβλήματα και κενά που δημιουργεί στη δράση της επιχείρησης, αυξάνει σημαντικά και το κόστος προσωπικού. Γι' αυτό, πρέπει η επιχείρηση να κάνει ότι μπορεί για να διατηρήσει τους καλούς της εργαζομένους και συνεργάτες.

Ιδιαίτερα στις Μ.μ.ε. σημαντικότερο ρόλο παίζει η αμοιβή. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Αν οι αμοιβές είναι πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της αγοράς, και επειδή ιδιαίτερα στις Μ.μ.ε. τα έξοδα προσωπικού αποτελούν σημαντικό ποσοστό των συνολικών εξόδων, η επιχείρηση θα κινδυνεύει να γίνει μη ανταγωνιστική.

Αν από την άλλη μεριά, οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλότερες από το μέσο όρο της αγοράς, τότε θα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα (αποχωρήσεις), ιδιαίτερα από τους ικανότερους εργαζομένους, προβλήματα με απειθαρχίες και προστριβές, και θα παραμένουν τελικά στην επιχείρηση σχεδόν μόνο εκείνοι που λόγω ακαταλληλότητας δεν βρίσκουν αλλού δουλειά.

Βασικό στοιχείο για τη δημιουργία δίκαιου και σωστού συστήματος αμοιβών είναι η καθιέρωση Συστήματος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας (Σ.Α.Θ.Ε.)<sup>2</sup>.

Ένα καλό (Σ.Α.Θ.Ε.) βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και σε σχέση με τις ανάγκες και την πολιτική της επιχείρησης.

Για κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ανώτατα και κατώτατα όρια αμοιβής, που μπορεί να παίρνει το άτομο, που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη θέση. Μέσα στα όρια αυτά κινείται η αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με την επάρκεια που αποδεικνύει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα εκτέλεσης. Η διαδικασία εξακρίβωσης αυτής της επάρκειας καλείται Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού (Σ.Α.Α.Π.)<sup>3</sup>. Το Σ.Α.Α.Π. γίνεται σε κάθε επιχείρηση με τη διαφορά, ότι σε άλλες γίνεται πιο συνειδητά, μεθοδικά και ορθολογικά, σε άλλες εντελώς χωρίς σύστημα, ενώ σε άλλες επικρατεί κάποια ενδιάμεση κατάσταση.

Το ποσοστό (ή ο δείκτης) διατήρησης προσωπικού μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή οικονομικών κινήτρων ή πριμ για εξαιρετικά καλή απόδοση. Κάτι παρόμοιο κάνει η συμμετοχή στα κέρδη, δηλ. η διανομή τμήματος των ετησίων κερδών στα μέλη του προσωπικού που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη δημιουργία κερδών. Πολλές επιχειρήσεις ακόμη προσφέρουν Συμπληρωματικές Παροχές, όπως συμπληρωματική σύνταξη, ανάληψη πρόσθετων εξόδων ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλιση ζωής, προσφορά των προϊόντων της σε χαμηλότερες τιμές κ.λ.π.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της επιχείρησης γι' αυτούς. Πολλοί ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που έχουν σχέση με τη δουλειά τους ή να ενημερώνονται έγκαιρα γι' αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται. Όχι μόνο η πληροφόρησή τους τους κάνει να είναι και να εκτελούν και οι ίδιοι σωστότερα τα καθήκοντά τους, αλλά τους δημιουργεί περισσότερη σιγουριά που βελτιώνει και το γενικότερο κλίμα στην επιχείρηση και ακόμη τους δίνει τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, που συχνά βοηθούν στη λύση ή στην αποφυγή προβλημάτων.

Είναι γνωστό, ότι σε επιχειρήσεις που υπάρχει ένα τέτοιο καλό συνεργατικό κλίμα, υπάρχουν πολλές καλές ιδέες και προτάσεις από τους εργαζομένους για επίλυση προβλημάτων παραγωγής, δημιουργίας νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, καλύτερους τρόπους πωλήσεων κ.λ.π. και παρουσιάζουν το ενδιαφέρον αυτό και τη δραστηριοποίηση όχι μόνο ή όχι κυρίως για την οικονομική ανταμοιβή, με την οποία η δραστηριοποίηση αυτή συνήθως συνδέεται.

Πέρα απ' αυτό, έχει παρατηρηθεί, ότι εργαζόμενοι που έχουν εμπλακεί σε δραστηριοποίηση παραμένουν περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση.

#### IV. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει, ότι πράγματι έγινε ότι είχαμε πρόθεση να γίνει. Η διαπίστωση του κατά πόσο αυτό συνέβη, προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα όσα είχαμε προγραμματίσει.

Άρα, έλεγχος δεν έχει νόημα χωρίς αντίστοιχο πρόγραμμα, όπως και προγραμματισμός δεν έχει νόημα χωρίς συνακόλουθο αντίστοιχο έλεγχο. Όποτε υπάρχει μόνο το ένα από αυτά τα δύο στοιχεία, το αποτέλεσμα είναι ότι δημιουργείται σ' όσους συμμετέχουν η εντύπωση ενός σπασμωδικά κυβερνώμενου οργανισμού και ούτε οι ίδιοι μπορούν να γνωρίζουν πώς μπορούν να δραστηριοποιηθούν καλύτερα, ούτε την κατάλληλη διάθεση έχουν.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στο σημείο, ότι ο έλεγχος δεν πρέπει να έχει σαν σκοπό τη διαπίστωση των ενόχων και την τιμωρία τους, αλλά την εξυγίανση των περιστάσεων και συνθηκών κάτω από τις οποίες έγιναν τα λάθη, και τη λήψη κατάλληλων μέτρων που θα αποσκοπούν, αφενός στην αποφυγή τέτοιων συνθηκών, που ευνοούν τη δημιουργία ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και αφετέρου μέτρων για τη διόρθωση των λαθών. Επειδή η διόρθωση των λαθών είναι ευκολότερη (ή και δυνατή), μόνο όταν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα είναι ακόμη μικρή και η αντίδρασή μας γρήγορη, γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο πιο συχνός, όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις.

Στοιχεία στα οποία μπορούν να βασιστούν οι έλεγχοι είναι τα λογιστικά στοιχεία που τηρούνται και τα στατιστικά που προκύπτουν. Τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που συλλέγονται μας δίνουν τα πραγματικά επιτεύγματα, τα οποία πρέπει να συγκριθούν με π.χ. προϋπολογισμούς και προγράμματα δράσης, για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι τεθέντες στόχοι (αποκλίσεις), όπως επίσης πώς θα διορθωθούν οι αρνητικές αποκλίσεις και τι μέτρα θα ληφθούν για το μέλλον. Επομένως, η διοικητική παρέμβαση χρειάζεται για να διευθετηθεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που είναι κατανοητό, οικονομικό και εύχρηστο. Η καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου έχει σκοπό, να βοηθήσει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά στοιχεία και την πραγματική γνώση της κατάστασης, και όχι με βάση μόνο τη διαίσθηση.

Απαραίτητο, λοιπόν, προαπαιτούμενο για την καθιέρωση και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι η κατανόηση εκ μέρους των στελεχών, ότι έχουν ανάγκη των στοιχείων του ελέγχου.

Υπάρχουν πολλές και ποικίλες μέθοδοι ελέγχου που διαφέρουν ανάλογα, με το σκοπό που εξυπηρετούν τα στοιχεία που χρησιμοποιούν, την πολυπλοκότητά τους κ.λ.π. Μερικές απαιτούν μόνο παρατήρηση, άλλες χρειάζονται έρευνα οικονομικών καταστάσεων, ενώ τέλος άλλες βασίζονται εκτεταμένες λογιστικές και μαθηματικές αναλύσεις.

Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους ελέγχου είναι:

1. Η ανάλυση (διάγραμμα) νεκρού σημείου.
2. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις:

- α. Κατάσταση εσόδων.
- β. Ισοζύγιο.
- γ. Κατάσταση (πρόγραμμα) χρηματικών ροών.
- 3. Αναλύσεις Δεικτών.
- 4. Προϋπολογισμός.
- 5. Αξιολογήσεις θέσεων εργασίας.

### ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- 1. βλ. σχετικά Koontz, H/O 'Donnell, C: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. 5<sup>th</sup> ed., Mc Graw Hill. N.Y. 1972. Επίσης, βλ. Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος: Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα, 1985, σελ. 20.
- 2. Βλ. σχετικά, Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος: Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1985.
- 3. Βλ. αναλυτικότερα, Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος: Αξιολόγηση Προσωπικού, Αθήνα 1985.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

#### I. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

Ο άνθρωπος έχει εκ φύσεως την τάση να ερευνά και να ενδιαφέρεται για το μέλλον. Επιθυμεί να κάνει προβλέψεις για τα γεγονότα που πρόκειται να συμβούν και να προσπαθεί να επηρεάζει ανάλογα, τις επιπτώσεις που αυτά θα έχουν στη ζωή του. Αυτό το ενδιαφέρον για το μέλλον υποκινείται και από έμφυτη περιέργεια αλλά και κυρίως, από την επιθυμία να είναι το μέλλον καλύτερο από το παρελθόν και από το παρόν. Γνωρίζει ότι οι συνθήκες της ζωής μεταβάλλονται συνεχώς και προκειμένου να τις επηρεάσει και να τις καταστήσει ευνοϊκές για τον εαυτό του, προσπαθεί να χρησιμοποιήσει κατά τον επωφελέστερο δυνατό τρόπο, τις δυνατότητες που έχει στη διάθεσή του. Οι δυνατότητες αυτές μπορεί να είναι πνευματικές, ψυχικές, σωματικές, οικονομικές, κοινωνικές κ.ο.κ.. Αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε άτομο, αλλά και κάθε κοινωνική ομάδα (οικογένεια, οργανισμός, κράτος) διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες, γίνεται αυτονόητη η μεγάλη σημασία που έχει η χρησιμοποίησή τους με σωφροσύνη και φειδώ.

Η επιχείρηση αποτελεί ανθρώπινο επιπόνημα, το οποίο διευκολύνει την ένωση δυνάμεων και την αποδοτικότερη δυνατή χρησιμοποίησή τους, προς όφελος των ανθρώπων που τη συγκροτούν. Επομένως, η διερεύνηση του μέλλοντος αποτελεί χαρακτηριστικό και της επιχείρησης. Η διαδικασία πρόβλεψης του μέλλοντος και η σχεδίαση μελλοντικών δραστηριοτήτων για την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεσή της, η επιχείρηση, αποτελούν την ουσία του προγραμματισμού.

Η προσπάθεια διάγνωσης του μέλλοντος έχει πρωταρχική σημασία για τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η επιχείρηση, όπως είπαμε στα προηγούμενα δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον του οποίου οι παράγοντες υπόκεινται σε αδιάκοπες μεταβολές. Οι μεταβολές αυτές άλλοτε είναι δυσμενείς και άλλοτε ευνοϊκές. Για παράδειγμα, οι μεταβολές στη φορολογική και την εργατική νομοθεσία, οι πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές που συμβαίνουν στον εθνικό ή στο διεθνή χώρο, οι απεργιακές κινητοποιήσεις κ.λ.π., αποτελούν γεγονότα που επηρεάζουν τότε άμεσα και τότε έμμεσα, τότε θετικά και τότε αρνητικά, την επιχείρηση. Ο προγραμματισμός έχει σαν αποστολή να προβλέψει το χρόνο επέλευσης και την ένταση αυτών των γεγονότων. Προβλήματα για τους managers δημιουργούν όχι μόνο οι δυσμενείς αλλά και οι ευνοϊκές μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στις δυσμενείς περιπτώσεις καθίστανται αναγκαία η λήψη μέτρων προστασίας, ενώ για τις ευνοϊκές απαιτείται η λήψη μέτρων για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που αυτές δημιουργούν.

Δεν αρκεί όμως ο εντοπισμός των προβλημάτων που δημιουργούνται από τα αναμενόμενα μελλοντικά γεγονότα και τις εξελίξεις των συνθηκών.

Αποστολή του προγραμματισμού αποτελεί και η αναζήτηση των λύσεων στα προβλήματα αυτά. Για κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα υπάρχουν, συνηθέστατα, περισσότερες από μια λύσεις. Επομένως, σε κάθε περίπτωση

τίθεται και θέμα εντοπισμού των πλειόνων (εναλλακτικών) λύσεων, αξιολόγησης αυτών και επιλογή της καλύτερης.

Ο όρος «πρόβλεψη», όταν χρησιμοποιείται στα πλαίσια της διαδικασίας του προγραμματισμού, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται με την έννοια της προφητικής προαναγγελίας και περιγραφής καταστάσεων που πρόκειται να διαμορφωθούν και γεγονότων που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.

Σωστότερο είναι ίσως να γίνεται λόγος για πιθανολόγηση των μελλόντων να συμβούν, στηριζόμενη στη στάθμιση της πείρας του παρελθόντος και την εμπειριστατωμένη ανάλυση και μελέτη των συνθηκών του παρόντος. Αν π.χ.

οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό σε μια επιχείρηση ομιλούν για αύξηση του κόστους εργασίας κατά 15% εντός του επόμενου έτους, αυτό πρέπει να το βλέπουμε όχι σαν κάτι το απόλυτο, αλλά σαν μια πιθανή εκδοχή, η οποία τεκμαίρεται από την παρούσα ένταση των εργατικών κινητοποιήσεων και διεκδικήσεων, από την εφαρμοζόμενη (και γνωστή ήδη) κυβερνητική πολιτική, και από τις πληροφορίες που υπάρχουν για την έκβαση παρομοίων διεκδικήσεων κατά το παρελθόν.

## II. ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η διεργασία του προγραμματισμού, στην οποία αναφερθήκαμε συνοπτικά και παραπάνω και με την οποία θα ασχοληθούμε διεξοδικά στα επόμενα, καταλήγει στη διατύπωση των προγραμμάτων. Το πρόγραμμα (plan) είναι σχέδιο μελλοντικής δράσης με το οποίο χαράσσεται η πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον. Ενσωματώνει τις προθέσεις της επιχείρησης για μελλοντική δράση και δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: τι θα γίνει, πώς θα γίνει αυτό που αποφασίζεται να γίνει, πότε θα γίνει, ποιός θα το κάνει και ποιά μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει.

Η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης είναι γνωστή. Τα προγράμματα απεικονίζουν την κατάσταση στην οποία αναμένεται να ευρίσκεται αυτή στο μέλλον, σύμφωνα με τους υπολογισμούς και τις προσδοκίες της υπεύθυνης διοίκησης. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα είναι κατά κάποιον τρόπο η γέφυρα που συνδέει το παρόν με το μέλλον.

## III. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Στους σύγχρονους μεγάλους επιχειρηματικούς (και άλλους) οργανισμούς, η προχειρότητα στη λήψη των αποφάσεων είναι ανεπίτρεπτη. Κάθε απόφαση πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική μελέτη των πραγματικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και κάτω από τις οποίες αυτή (η απόφαση) αναμένεται να υλοποιηθεί. Η σημασία του προγραμματισμού ως διοικητικής λειτουργίας και ως παράγοντα επιτυχίας των επιχειρηματικών επιδιώξεων έχει επισημανθεί από την εποχή του Fayol, τόσο από την επιστήμη όσο και από τη διοικητική πρακτική.

Σε μια δυναμική και ταχύτατα εξελισσόμενη κοινωνία, όπως η σύγχρονη κοινωνία ο προγραμματισμός βοηθά τα άτομα και τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές. Αναφέρουμε παρακάτω τους βασικούς λόγους για τους οποίους επιβάλλεται ο προγραμματισμός:

α) Η ανεπάρκεια των φυσικών οικονομικών μέσων. Η εξάντληση των φυσικών πόρων και γενικά η ανεπάρκεια της παραγωγής, θεωρείται, σήμερα ένα από τα βασικά θέματα που θα επηρεάσει τη ζωή του ανθρώπου στο εγγύς, μέλλον. Ακόμη και έλλειψη εργατικών χεριών αναμένεται να παρατηρηθεί, παρά τη σημαντική αύξηση του πληθυσμού του πλανήτη κατά τα τελευταία χρόνια. Αυτό πιστεύεται ότι θα συμβεί επειδή, η έλλειψη γενικής και επαγγελματικής κατάρτισης και εγκατάσταση μακριά από τα κέντρα οικονομικής δραστηριότητας συντελούν ώστε οι υπηρεσίες ενός σημαντικού αριθμού ατόμων, να παραμένουν έξω από την παραγωγική διαδικασία.

Αν υπήρχε αφθονία φυσικών και οικονομικών πόρων, τότε η έλλειψη προγραμματισμού και η σπατάλη δεν θα είχαν μεγάλη σημασία για τον άνθρωπο. Τα πρόσφατα δεδομένα όμως, δείχνουν ότι υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα για τον ανεφοδιασμό του ανθρώπου ακόμη και με αγαθά τα οποία θεωρούνται ανεξάντλητα, όπως είναι ο ατμοσφαιρικός αέρας και το πόσιμο νερό. Με βάση αυτές τις σκέψεις και αυτά τα δεδομένα, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο ρόλος του προγραμματισμού και η χρησιμότητά του ως οργάνου για την πραγματοποίηση οικονομιών, από τους πάσης φύσεων οργανισμούς καθώς και από το ίδιο το κράτος.

β) Ο προγραμματισμός μετριάζει την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο στη ζωή του ανθρώπου. Τα άτομα και οι ομάδες αναγκάζονται, κατά την επιδίωξη των σκοπών τους, να κινούνται μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας. Οι οργανισμοί κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν κατά ένα σημαντικό ποσοστό την αβεβαιότητα, χρησιμοποιώντας ως όργανο τον προγραμματισμό.

Η αβεβαιότητα υπάρχει και εκδηλώνεται με τρεις μορφές: την αβεβαιότητα που αφορά τις συνθήκες του περιβάλλοντος, την αβεβαιότητα ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια περιβαλλοντική μεταβολή και την αβεβαιότητα ως προς τα αποτελέσματα της επίδρασης της επιχείρησης σε συγκεκριμένη μεταβολή. Είναι αβέβαιο π.χ αν θα εκδηλωθεί ή όχι μια απεργία (αβεβαιότητα ως προς τη μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος), αν θα εκδηλωθεί είναι αβέβαιο το πόσο θα διαρκέσει και ποιες θα είναι οι συνέπειές της για την επιχείρηση (αβεβαιότητα ως προς την επίδραση) και τέλος είναι αβέβαιο το κατά πόσο θα αποδώσουν τα μέτρα που σχεδιάζει να λάβει η επιχείρηση για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

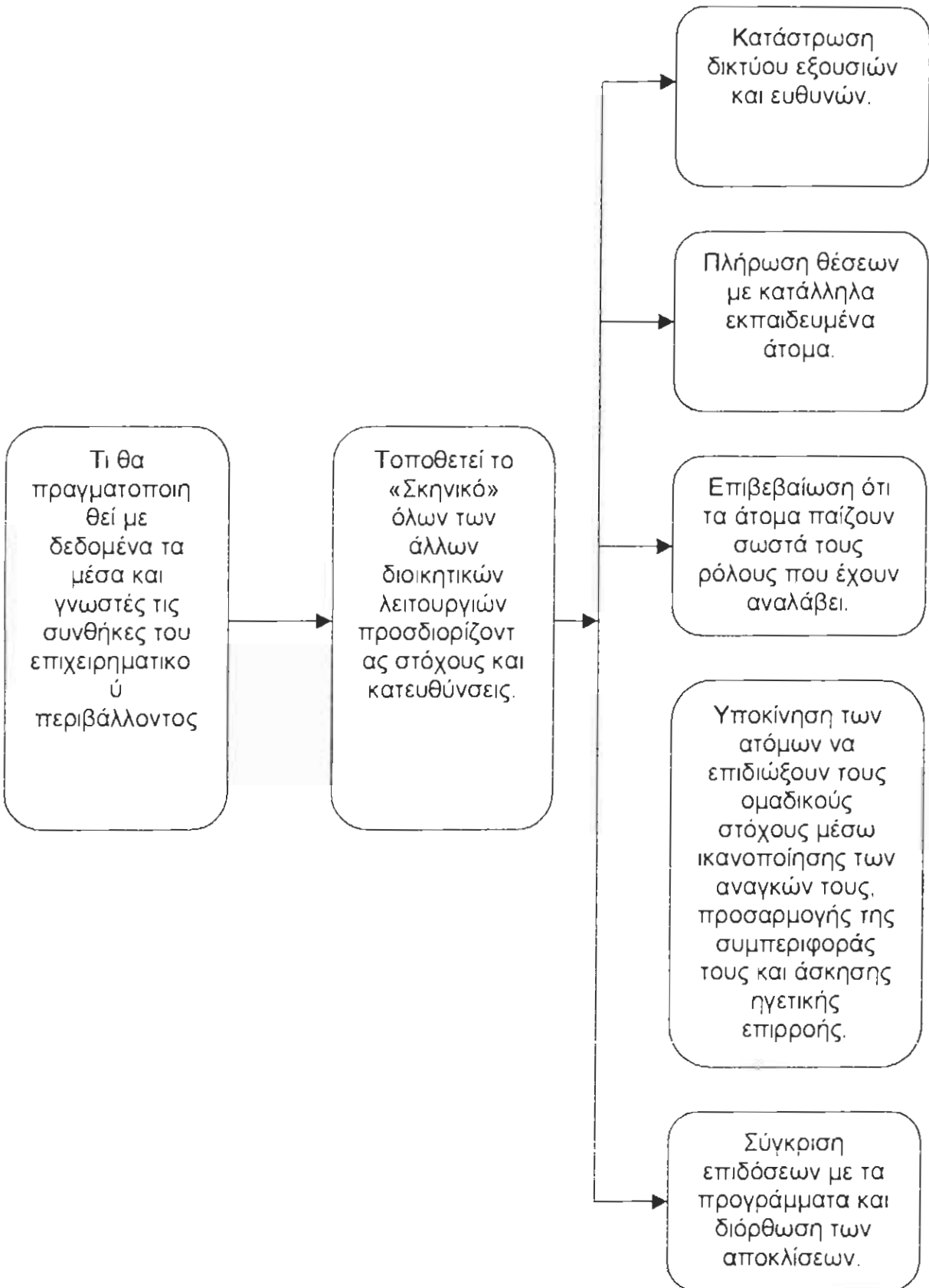
γ) Ο προγραμματισμός συντελεί στη μείωση του κόστους. Όπως είπαμε και παραπάνω, αποστολή του προγραμματισμού είναι η αναζήτηση, σε κάθε περίπτωση, της καλύτερης, άρα και της οικονομικότερης λύσης, γεγονός το οποίο οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.



- δ) Ο προγραμματισμός διευκολύνει τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης. Ο προγραμματισμός προκαθορίζει το τι θα γίνει και το πώς πρέπει να γίνει το κάθε τι. Ο έλεγχος καλείται να επιβεβαιώσει αν όλα έγιναν όπως είχε προαποφασιστεί να γίνουν. Αν συνεπώς δεν υπάρχει προγραμματισμός, αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης πράγμα που κάνει τον έλεγχο δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο.

Τέλος, πρέπει να προσθέσουμε ότι εκτός από την διευκόλυνση του ελέγχου, ο προγραμματισμός θέτει τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται και οι υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης.

Το παρακάτω σχήμα δίνει παραστατική εικόνα της σχέσης που συνδέει τον προγραμματισμό με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.



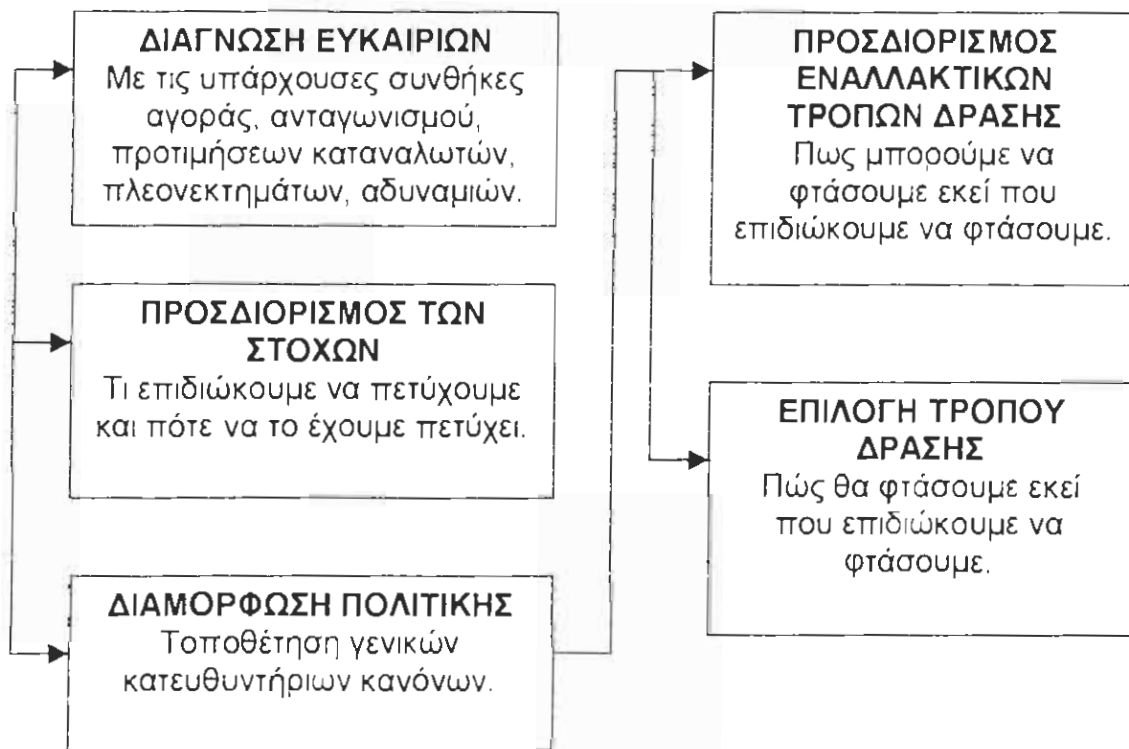
ΣΧΗΜΑ 1: Σχέση προγραμματισμού και διοικητικών λειτουργιών.

#### IV. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

##### α. Γενικά

Ποτέ δυο managers ειδικοί στον προγραμματισμό δεν πρόκειται να καταρτίσουν το ίδιο πρόγραμμα. Κάθε manager θα προσαρμόσει το πρόγραμμά του στις ειδικές ανάγκες που αυτό καλείται να εξυπηρετήσει και στις ειδικές συνθήκες κάτω από τις οποίες προβλέπεται να εκτελεστεί η προγραμματιζόμενη δραστηριότητα. Εντούτοις, θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο προγραμματισμός ακολουθεί γενικά ορισμένα βασικά στάδια τα οποία απεικονίζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί:

- Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση.
- Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης.
- Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Διαμόρφωση της πολιτικής.
- Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός των εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- Στάδιο 5<sup>ο</sup>: Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος.



ΣΧΗΜΑ 2. Τα στάδια του προγραμματισμού.

## β. Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση

Το στάδιο της διάγνωσης των ευκαιριών, προηγείται κάθε διαδικασίας σχετιζόμενης με τον προγραμματισμό και θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ουδόλως αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας. Ο manager, πριν αρχίσει να ασχολείται με την τοποθέτηση των στόχων που επιθυμεί να επιδιώξει, είναι σκόπιμο να κάνει μια προκαταρκτική ανασκόπηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν. Η πλήρης και σαφής συνειδητοποίηση αυτών των ευκαιριών, θα αποτελέσει μια σίγουρη βάση για την επιτυχία της διαδικασίας του προγραμματισμού. Η επισκόπηση αυτή πρέπει να γίνει κάτω από το φως των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών που έχει η επιχείρηση κατά το χρονικό σημείο της έναρξης του προγραμματισμού.

Με άλλα λόγια, οι managers, πρέπει να αντιληφθούν ποιά προβλήματα έχουν να επιλύσουν και γιατί, και κατά τι προσδοκούν να ωφεληθεί η επιχείρηση από τις δραστηριότητες που πρόκειται να προγραμματισθούν. Η προκαταρκτική αυτή ενημέρωση έχει μεγάλη σημασία για την τοποθέτηση σκοπών πραγματοποιήσιμων. Για να επιτύχει ο προγραμματισμός, απαιτείται ρεαλιστική διάγνωση όλων των υπάρχουσών ευκαιριών.

## γ. Προσδιορισμός των στόχων

Ο προσδιορισμός των στόχων αποτελεί το δεύτερο στάδιο του προγραμματισμού. Οι στόχοι προσδιορίζονται για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και για κάθε επί μέρους οργανωτική μονάδα (διεύθυνση, τμήμα κ.λ.π). Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε μακρόχρονοι (όταν η εκπλήρωσή τους απαιτεί μακρό χρονικό διάστημα), είτε βραχύχρονοι (όταν το απαιτούμενο για την εκπλήρωσή τους χρονικό διάστημα είναι σχετικά μικρό). Ο προσδιορισμός και η θέση στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από άποψη διοικητική. Βοηθάει τα στελέχη στο να προσδιορίσουν επακριβώς τα σημεία εκείνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Οι γενικοί στόχοι, εκείνοι δηλαδή που αφορούν την επιχείρηση σαν σύνολο, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τα μείζονα προγράμματα της επιχείρησης και επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους.

Αν π.χ η επιχείρηση θέσει ως στόχο την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντων, αυτό έχει άμεση επιρροή στον προσδιορισμό των στόχων του τμήματος παραγωγής και επί πλέον επηρεάζει και τους στόχους

του τμήματος marketing, το οποίο επιφορτίζεται με την ευθύνη διοχέτευσης της ποσότητας αυτής στην αγορά.

Οι στόχοι των βασικών τμημάτων, με τη σειρά τους, αποτελούν πλαίσια μέσα στα οποία διαμορφώνονται οι στόχοι βρίσκονται μεταξύ τους σε σχέση ιεραρχίας. Οι στόχοι τους οποίους προσδιορίζουν τα διοικητικά στελέχη που λειτουργούν ως επικεφαλής τμημάτων ευρισκομένων στα χαμηλά κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης, θα είναι περισσότερο ακριβείς και συνεπώς ευκολότερα πραγματοποιήσιμοι, αν τα στελέχη αυτά κατανοήσουν τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Η κατανόηση των γενικών στόχων από τα

στελέχη των χαμηλών κλιμακίων, τους δίνει τη δυνατότητα να συμβάλλουν και στον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης.

### 1. Κατηγορίες στόχων. Σύγκρουση συμφερόντων.

Οι στόχοι που προσδιορίζονται στα πλαίσια της διαδικασίας του επιχειρηματικού προγραμματισμού, εκφράζουν ουσιαστικά ανθρώπινες επιθυμίες και επιδιώξεις. Για τον προσδιορισμό τους, επιδρούν τρεις δυνάμεις:

το κοινωνικό σύνολο, η επιχείρηση σαν αυτοτελής οντότητα και τα μέλη της επιχείρησης (ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση). Με βάση τη θεώρηση αυτή, οι στόχοι διακρίνονται ανάλογα με τα συμφέροντα που προορίζονται να εξυπηρετήσουν σε: στόχους κοινωνικούς, στόχους που αφορούν την επιχείρηση και στόχους των μελών.

Κοινωνικούς στόχους ονομάζουμε εκείνους που προορίζονται να εξασφαλίσουν, γενικά, την αποδοχή της επιχείρησης εκ μέρους του

κοινωνικού συνόλου και την προσαρμογή της προς τις απαιτήσεις του. Στα προηγούμενα, έγινε λεπτομερής αναφορά στη σημασία που έχει για την επιχείρηση η σωστή ένταξη της στο κοινωνικό περιβάλλον και η συνεπής ανταπόκριση στις κοινωνικές της ευθύνες. Το καταναλωτικό κοινό, ως στοιχείο του περιβάλλοντος, ασκεί δια μέσου του μηχανισμού του ανταγωνισμού πίεση στην επιχείρηση, για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και για χαμηλότερες τιμές. Εξ άλλου, οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς, γεγονός που επιβάλλει αντίστοιχο επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών προσπαθειών. Πίεση ασκείται επίσης για κοινωνική προσφορά, όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η συμμετοχή σε κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και για ανταπόκριση στις νομοθετημένες υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το κράτος.

Δεύτερη κατηγορία σκοπών είναι εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση αναγκών της επιχείρησης, ως αυτοτελούς οντότητας. Όπως οι βιολογικοί οργανισμοί έχουν ανάγκες, κατά ανάλογο τρόπο και η επιχείρηση έχει ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση, με την ανάπτυξη και με τον εκσυγχρονισμό της. Επιβάλλεται, επομένως, η τοποθέτηση στόχων προσανατολισμένων προς τις τρεις αυτές κατευθύνσεις.

Έτσι, είναι δυνατόν να έχουμε:

α) Στόχους που αφορούν την επιβίωση της επιχείρησης.

- Η συστηματική δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων για την εξασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας και την αντιμετώπιση δυσμενών μελλοντικών συνθηκών.
- Η ανανέωση του παγίου εξοπλισμού.
- Η ανανέωση του προσωπικού.

β) Στόχους που αφορούν την ανάπτυξη, όπως είναι:

- Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
- Η εξασφάλιση μακροπρόθεσμων δανείων.
- Η πραγματοποίηση παγίων επενδύσεων.
- Η πρόσληψη νέου προσωπικού.

γ) Στόχους που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός.
- Ο οργανωτικός εκσυγχρονισμός.

Τρίτη, τέλος κατηγορία στόχων, είναι εκείνοι που εκφράζουν τις προσωπικές επιδιώξεις του επιχειρηματία καθώς και των εργαζομένων στην επιχείρηση ατόμων.

Όπως είναι γνωστό, ο κύριος και πρωταρχικός σκοπός του επιχειρηματία είναι το κέρδος. Το κέρδος είναι το κίνητρο για την ίδρυση και τη συμμετοχή στην επιχείρηση. Η κλασική ατομικιστική περί επιχειρήσεως αντίληψη αναγνώριζε τη μεγιστοποίηση του κέρδους ως τον αποκλειστικό σκοπό της επιχείρησης. Και στην εποχή μας όμως, το κέρδος με την ευρεία έννοια του πλεονάσματος επιτεύξεως έναντι των πραγματοποιούμενων θυσιών, δεν έπαυσε να αποτελεί μείζονα στόχο για κάθε οικονομικό οργανισμό. Το ύψος του κέρδους ως απόλυτο ποσό αλλά, και κυρίως, ως ποσοστό επί των απασχολούμενων κεφαλαίων, χρησιμοποιείται ως γενικό κριτήριο επιτυχίας της επιχείρησης αλλά και ως μέτρο αξιολόγησης των (ανωτάτων κυρίως) διοικητικών στελεχών.

Από λογιστική άποψη, το ποσό του κέρδους δίνεται από τον τύπο:

$$\Pi - (\text{ΚΠ} + \text{Μη Κοστολογήσιμα Κονδύλια}) = \text{Κ}$$

όπου:

$\Pi$  = Τα έσοδα από πωλήσεις (υλικών) αγαθών ή υπηρεσιών.

$\text{ΚΠ}$  = Το κόστος των πωλούμενων αγαθών ή υπηρεσιών.

**Μη Κοστολογήσιμα Κονδύλια** = Διάφορα μη κοστολογήσιμα έξοδα λειτουργίας, διάφορα εξωλειτουργικά έξοδα, διάφορες επί μέρους ζημιές.

$\text{Κ}$  = Το ποσό του κέρδους που αντιστοιχεί σε ορισμένη διαχειριστική περίοδο.

Από τον παραπάνω τύπο προκύπτει ότι για να έχουμε αύξηση του  $\text{Κ}$ , θα πρέπει να τεθούν και να πραγματοποιηθούν στόχοι που αφορούν: α) την αύξηση του  $\Pi$ , όπως είναι η αύξηση της ποσότητας των πωλήσεων, η αύξηση της τιμής ή και τα δύο, β) τη μείωση του  $\text{Κ.Π.}$  όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, ο περιορισμός της σπατάλης υλικών κ.ο.κ. και γ) τη μείωση των μη κοστολογήσιμων κονδυλίων (οικονομίες σε διάφορα γενικά έξοδα. περιορισμός ζημιών από κλοπές, φύρες κ.λ.π).

Πρέπει να σημειωθεί ότι το κέρδος συνήθως δεν είναι ο μοναδικός στόχος του επιχειρηματία. Δεν είναι καθόλου σπάνιες οι περιπτώσεις ατόμων που κατέχουν αμύθητα πλούτη και όμως εξακολουθούν να αναπτύσσουν έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αυτοπραγμάτωση (self-realization) καθώς

και η κοινωνική προβολή, αποτελούν πολλές φορές στόχους περισσότερο επιθυμητούς παρά το κέρδος.

Εκτός από τον επιχειρηματία, κάθε στέλεχος, κάθε υπάλληλος και κάθε εργατής έχει και επιδιώκει, μέσα από τη λειτουργία της επιχείρησης και ως μέλος αυτής, τους προσωπικούς του στόχους. Συνήθεις στόχους των εργαζομένων αποτελούν: η αύξηση των αποδοχών, η μείωση των ωρών εργασίας, η απόληψη πρόσθετων αμοιβών (επιδομάτων, δώρων κ.λ.π), η καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας, η μονιμότητα και η κοινωνική προβολή που επιδιώκεται με την προαγωγή σε θέσεις με αυξημένες εξουσίες.

Η πίεση για τον προσδιορισμό στόχων της κατηγορίας αυτής ασκείται κυρίως μέσω των στελεχών και μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων.

Οι τρεις, σύμφωνα με τα παραπάνω, κατηγορίες σκοπών, δεν συμπορεύονται πάντοτε, αλλά συγκρούονται. Έτσι η ικανοποίηση π.χ. κοινωνικών στόχων συνεπάγεται δαπάνες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι στενεύουν τα περιθώρια για διανομή αυξημένου μερίσματος (στόχος του επιχειρηματία), για δημιουργία αποθεματικών (στόχος του συστήματος «επιχείρηση») και για καταβολή αυξημένων αποδοχών (στόχος του προσωπικού).

Ακόμη και μέσα στον κύκλο «στόχοι του επιχειρηματία», ανακύπτουν συγκρούσεις. Στην Ανώνυμη Εταιρία π.χ. εμφανίζονται, ουσιαστικά, δύο κατηγορίες μετόχων με αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα: εκείνοι που έχουν την πλειοψηφία των μετοχών και μετέχουν στη διοίκηση της Εταιρίας και εκείνοι που, ως μειοψηφία, ουδόλως αναμειγνύονται στη διοίκηση. Η πρώτη κατηγορία έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και επέκταση της εταιρικής επιχείρησης και συνεπώς έχει την τάση για: παρακράτηση μεγάλων ποσοστών κερδών για αποθεματικά, για κατάστρωση προγραμμάτων (π.χ.

διαφημιστικών) που αποσκοπούν στη διεύρυνση του κύρους της επιχείρησης και γενικά για διάθεση αυξημένων ποσών κεφαλαίων για αναπτυξιακούς στόχους. Αυτή η νοοτροπία όμως δεν εξυπηρετεί πλήρως τα δικαιώματα της δεύτερης κατηγορίας μετόχων, των οποίων κύριος στόχος είναι η απόληψη του μεγαλύτερου δυνατού μερίσματος.

### 1. Ιεράρχηση στόχων.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική διάρθρωση ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους και με τη θέση των στελεχών που είναι αρμόδια για τον προσδιορισμό τους.

### **δ. Διαμόρφωση της πολιτικής**

Πολιτική είναι ένα σύστημα γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, οι οποίες δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεών τους. Κανόνες πολιτικής εισάγονται και ισχύουν σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στον τομέα του marketing οι κανόνες πολιτικής μπορεί να ρυθμίζουν θέματα που αφορούν είτε την επιλογή και την ανάπτυξη των προϊόντων είτε την τιμολόγηση και την εμπορία. Πολιτική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η παραγωγή προϊόντων των οποίων η προώθηση στους πελάτες είναι εύκολα

προσαρμόσιμη προς το υπάρχον δίκτυο διανομής της επιχείρησης. Η πώληση των προϊόντων σε τιμές όχι χαμηλότερες από τις τιμές των ανταγωνιστών μπορεί να συνιστά έναν άλλο κανόνα πολιτικής. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει την πολιτική της πώλησης σε σταθερές τιμές ή την πολιτική της πώλησης σε τιμές διαφοροποιούμενες ανάλογα με τις τυχόν ισχύουσες διακυμάνσεις στο κόστος παραγωγής. Σε άλλη περίπτωση είναι δυνατό να ακολουθείται διαφορετική πολιτική για κάθε προϊόν, ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού και της ζήτησης.

Στον τομέα της παραγωγής, επίσης, δυνατόν να ισχύουν διάφοροι καθοδηγητικοί κανόνες λειτουργούντες ως πολιτικές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να έχει σαν κανόνα την κατασκευή όλων των επί μέρους εξαρτημάτων του προϊόντος της, ή να ακολουθεί την πολιτική της ανάθεσης της κατασκευής ορισμένων από αυτά σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ ραφή των ενδυμάτων) δυνατόν επίσης να αποτελεί κανόνα πολιτικής. Στον τομέα της παραγωγής, κανόνες πολιτικής μπορεί να αναφέρονται και στο μέγεθος της παραγωγής. Η παραγωγή με βάση τις παραγγελίες των πελατών αποτελεί μια πολιτική. Η παραγωγή με βάση την παραγωγική δυνατότητα είναι επίσης μια πολιτική (διαφορετική από την πρώτη). Η επιλογή μεταξύ των δύο θα βασισθεί κυρίως σε κριτήρια κόστους αποθεματοποίησης, κόστους και κινδύνων αποθήκευσης και κινδύνων δυσμενούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς.

Στον τομέα της χρηματοδότησης η καθιέρωση αποτελεσματικών πολιτικών έχει βαρύνουσα σημασία. Η πολιτική στην προκειμένη περίπτωση αφορά κυρίως την αναζήτηση πηγών χρηματικών κεφαλαίων. Η εισφορά χρηματικών κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες (παλαιούς ή νέους μετόχους), η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την είσοδο νέων μετόχων στην εταιρία, η συστηματική παρακράτηση κερδών για τη δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων κ.λ.π, είναι πολιτικές που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν.

Στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, κανόνες πολιτικής θεσπίζονται κυρίως και διέπουν θέματα επιλογής, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργατών, των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σαν πολιτική την πρόσληψη των νέων προσώπων ύστερα από προσεκτική και λεπτομερειακή δοκιμασία και αφού βεβαιωθεί για την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου. Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στο μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό των απολύσεων λόγω ακαταλληλότητας ή ανεπάρκειας. Μια άλλη επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί διαφορετική πολιτική, προσλαμβάνοντας το προσωπικό της χωρίς πολλές διατυπώσεις και απολύοντας τα ακατάλληλα άτομα μετά από μια σχετικά βραχύχρονη δοκιμαστική υπηρεσία. Άλλες πολιτικές σχετιζόμενες με την επιλογή μπορεί να είναι η πλήρωση των κενουμένων θέσεων με προαγωγή από μέσα (επιλογή σε κάθε περίπτωση προαγωγής μεταξύ ατόμων που ήδη υπηρετούν στην επιχείρηση) ή με διαγωνισμούς στους οποίους συμμετέχουν και άτομα εκτός του προσωπικού της επιχείρησης. Οι αμοιβές του προσωπικού είναι ένα ζήτημα στο οποίο ακολουθούνται κατά περίπτωση από τις επιχειρήσεις διάφορες πολιτικές, όπως είναι η καταβολή ανταγωνιστικών αμοιβών, ή σε τακτά χρονικά διαστήματα, ποσοστιαία αύξηση των αμοιβών όλου του προσωπικού, η συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη της επιχείρησης κ.λ.π.

Οι κανόνες πολιτικής πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια σταθερότητα και ευελιξία και ταυτόχρονα να ανακοινώνονται στα στελέχη και



γενικά στα άτομα που είναι υπεύθυνα να τους εφαρμόσουν και να γίνονται κατανοητοί από αυτά.

### **ε. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης**

Το τέταρτο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των τρόπων δράσης. Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν περισσότεροι του ενός δρόμοι που μπορούν να οδηγήσουν τους managers στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Καθήκον του προγραμματιστή είναι να επισημάνει αυτούς τους δρόμους, να σταθμίσει από το ένα μέρος τις δυσκολίες και τα εμπόδια και από το άλλο τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει καθένας από αυτούς και να επιλέξει τον καλύτερο.

Γενικά, σε κάθε ερώτημα που θέτει ένας manager στον εαυτό του υπάρχουν συνήθως περισσότερες από μία απαντήσεις. Ο προϊστάμενος των πωλήσεων θα μπορούσε π.χ. να αυξήσει τις πωλήσεις με την επί πλέον πρόσληψη πωλητών, με τη μετάθεση πωλητών από άλλες περιοχές στις οποίες είναι λιγότερο αναγκαίοι, με την αύξηση των δαπανών και την εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του τμήματος διαφήμισης, με τη συστηματικοποίηση των προσωπικών επαφών του με την πελατεία, ή με τη συνδυαστική χρησιμοποίηση πλειόνων της μιας από αυτές τις μεθόδους.

Η κατάσταση των εναλλακτικών προγραμμάτων θα πρέπει να στηρίζεται σε ρεαλιστική βάση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα οικονομικά και άλλα μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση κατά τη στιγμή που συντάσσονται τα προγράμματα και εκείνα που μπορεί αυτή να αποκτήσει, χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους.

Το κύριο πρόβλημα κατά την αναζήτηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης δεν ευρίσκεται στην επισήμανσή τους, αλλά στην ελάττωση του αριθμού τους με την εξ αρχής απόρριψη των φανερά ασύμφωνων και την υποβολή σε ανάλυση των πλέον ελπιδοφόρων. Το πρόβλημα αυτό υπάρχει για τους σύγχρονους managers, παρά το γεγονός της ευρείας χρησιμοποίησης για την αξιολόγηση αυτών των τρόπων, μαθηματικών μεθόδων και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάστρωσης των εναλλακτικών προγραμμάτων, μπορεί να προκύψει θέμα αναθεώρησης ορισμένων από τα προηγούμενα στάδια του προγραμματισμού. Μπορεί π.χ να προκύψει θέμα αναθεώρησης στόχων, ή επανεξέτασης υποθέσεων επί των οποίων στηρίχθηκε η όλη διαδικασία.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσδιορισμού των εναλλακτικών προγραμμάτων ακολουθεί η αξιολόγησή τους. Η αξιολόγηση είναι διαδικασία αρκετά δύσκολη και αρκετά πολύπλοκη λόγω του πλήθους των εμπλεκόμενων αβεβαιοτήτων, των οικονομικών περιορισμών και των αστάθμητων παραγόντων.

### **στ. Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος**

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή του πλέον κατάλληλου προγράμματος και τη διαδικασία της ολοκλήρωσής του. Εάν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης για το μελλοντικό χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτεται από το πρόγραμμα είναι

αβέβαιη, τότε είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων του ενός εναλλακτικών προγραμμάτων.

Συγχρόνως με την κατάρτιση του επιλεγόμενου προγράμματος, θα πρέπει να καταρτίζονται και τα επί μέρους βοηθητικά προγράμματα τα απαραίτητα για τη στήριξη του γενικού προγράμματος επαναπληροφόρησης, ικανού να οδηγήσει στην αξιοποίηση των εμπειριών που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων.

## V. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Οι βασικοί τύποι προγραμμάτων είναι:

- α. Οι στρατηγικές.
- β. Οι πολιτικές.
- γ. Τα «προγράμματα – έργα».
- δ. Οι διαδικασίες.
- ε. Οι κανόνες (ή κανονισμοί).

### α. Οι στρατηγικές

Ο όρος στρατηγική χρησιμοποιούμενος στο στρατό, αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διεύθυνση θεμελιώδους σημασίας στρατιωτικών ενεργειών ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια πολεμικής περιόδου, που έχουν σαν προοπτική την εξασφάλιση και την κατοχύρωση θέσης υπεροχής, έναντι του αντιπάλου.

Όταν χρησιμοποιείται στα πλαίσια των επιχειρηματικών οργανισμών, αναφέρεται σε ευρύτατης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες, που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξή της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων καθώς και με τη διαχρονική κατανομή και την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων (υλικά – χρήμα - άνθρωποι) που έχει στη διάθεσή της.

Το στρατηγικό πρόγραμμα προορίζεται να στηρίξει την υλοποίηση των, κατά τα παραπάνω, στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών. Επί πλέον, αποτελεί και κατευθυντήριο οδηγό για τα πάσης φύσεως άλλα προγράμματα.

Η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει δραστικά από τις αλλαγές που σημειώνονται στο κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από τη διαρκή και ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας. Η εμπνευσμένη επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να λαμβάνει ως οδηγό τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και τότε μόνο θα αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση. Οι κοινωνικές ανάγκες, στη σημερινή εποχή εκδηλώνονται κατά ποικίλους τρόπους, όπως είναι η τάση για αύξηση του ελεύθερου χρόνου, η ανάγκη προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, η κοινωνικοποίηση της περίθαλψης κ.λ.π. Η κατανόηση από τους managers του τρόπου με τον οποίο η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τις επικρατούσες κοινωνικές τάσεις, αποτελεί αναμφισβήτητο, σημαντικό παράγοντα για την κατάστρωση των κατάλληλων μακροχρόνιων (στρατηγικών) προγραμμάτων. Για την παρακολούθηση της τεχνολογικής εξέλιξης και των κοινωνικών αλλαγών και την ανάλογη προσαρμογή προς αυτές, η επιχείρηση ευρίσκεται συχνά στην ανάγκη να καταρτίζει προγράμματα που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων,

την έρευνα για βελτίωση της τεχνολογίας που εφαρμόζει, την εισδοχή σε νέες αγορές κ.ο.κ.

## **β. Οι πολιτικές**

Οι πολιτικές αποτελούν επίσης προγράμματα κατά το ότι, ως γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις, καθοδηγούν τη σκέψη των διοικητικών στελεχών κατά τη λήψη των αποφάσεων. Οι πολιτικές δεν παίρνουν πάντοτε τη μορφή οδηγιών και κατευθύνσεων αλλά μπορεί και να διαμορφώνονται βαθμιαία με την, επί μακρό σχετικά χρόνο και κατά ομοιόμορφο τρόπο εκδήλωση της συμπεριφοράς των στελεχών. Αν π.χ το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρίας ακολουθεί για μακρό χρονικό διάστημα την τακτική της πλήρωσης των θέσεων στελεχών με προαγωγές «από μέσα», αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως πολιτική.

## **γ. Το πρόγραμμα – έργο**

Το πρόγραμμα - έργο, είναι ένα πολύπλοκο σύνολο σταδίων, στόχων, πολιτικών, διαθεσίμων μέσων και άλλων απαραίτητων στοιχείων προοριζομένων για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου, αυτοτελούς και ολοκληρωμένου έργου. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να έχει π.χ. ως αντικείμενο την κατασκευή και τη θέση σε λειτουργία ενός εργοστασίου, ή την επιμόρφωση μιας κατηγορίας στελεχών προκειμένου να καταστούν ενήμερα και ικανά για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας, ή την αγορά και δρομολόγηση από μια επιχείρηση αστικών συγκοινωνιών ενός αριθμού ηλεκτρικών λεωφορείων νέας τεχνολογίας. Τα προγράμματα αυτά, μπορεί να είναι τόσο μεγάλης σπουδαιότητας, όσο θα ήταν π.χ η προμήθεια από την Ολυμπιακή Αεροπορία ενός στόλου καινούργιων αεροσκαφών, ή τόσο μικρής, όσο θα ήταν το πρόγραμμα εξωραϊσμού του περιβάλλοντος το κτιριακό συγκρότημα μιας επιχείρησης, χώρου. Για την οικονομική στήριξη της εφαρμογής αυτών των προγραμμάτων, καταρτίζεται συνήθως ξεχωριστός προϋπολογισμός, δαπανών.

Ένα πρόγραμμα αυτού του τύπου, για να ολοκληρωθεί, προϋποθέτει την κατάρτιση πολλών επί μέρους προγραμμάτων στήριξης. Στο παραπάνω αναφερόμενο παράδειγμα της κατασκευής ενός νέου εργοστασίου, το πρόγραμμα κατασκευής του κτιριακού συγκροτήματος, το πρόγραμμα αγοράς και εγκατάστασης του τεχνολογικού εξοπλισμού, το πρόγραμμα πρόσληψης και εκπαίδευσης του απαιτούμενου προσωπικού καθώς και διάφορα άλλα

προγράμματα μικρότερης σημασίας, πρέπει να ολοκληρωθούν, προτού το νέο συγκρότημα να καταστεί έτοιμο για λειτουργία.

## **δ. Οι διαδικασίες**

Οι διαδικασίες αποτελούν σχέδια κανονιστικού χαρακτήρα και έχουν σαν αποστολή να εξασφαλίσουν την αλληλουχία και την απρόσκοπτη ροή των επί μέρους ενεργειών, από τις οποίες αποτελείται μια ολοκληρωμένη ενέργεια. Ας πάρουμε για παράδειγμα τη διαδικασία που ακολουθεί μια υποθετική επιχείρηση για τη χονδρική πώληση μιας ποσότητας προϊόντων. Η διαπραγμάτευση γίνεται και η παραγγελία του πελάτη κατατίθεται στο τμήμα

πωλήσεων. Ακολουθώντας ενημερώνονται: το οικονομικό τμήμα προκειμένου να μεριμνήσει για την έγκαιρη είσπραξη του αντιτίμου, το λογιστήριο για να προβεί στις απαραίτητες λογιστικές εγγραφές, το τμήμα διανομής για να προγραμματίσει την έγκαιρη παράδοση.

Τα προγράμματα διαδικασιών είναι απλές οδηγίες, περιγραφικές της σειράς και του χρόνου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, χωρίς να απαιτούν σημαντική σκέψη και διαφέρουν, ως εκ τούτου, από τους κανόνες πολιτικής.

Μια επιχείρηση μπορεί π.χ να εφαρμόσει σαν πολιτική την ταχεία εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών της. Για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής απαιτείται κατάστρωση συγκεκριμένης και λεπτομερειακής, διαδικασίας, κατά τρόπον ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε καθυστέρηση.

### ε. Οι κανόνες (ή κανονισμοί)

Οι κανόνες, ή κανονισμοί, έχουν σαν αποστολή να προσδιορίσουν και να επισημάνουν κατά τρόπο σαφή και αναμφισβήτητο, τι επιβάλλεται να κάνει και τι να μην κάνει κάποιος. Αποτελούν τον απλούστερο τύπο προγράμματος. Πολλές φορές γίνεται σύγχυση μεταξύ πολιτικής και κανόνα, και διαδικασίας και κανόνα. Οι κανόνες προσδιορίζουν συμπεριφορά χωρίς να χρειάζεται να κάνουν οποιαδήποτε αναφορά σε χρόνο. Για παράδειγμα, η πρόταση «απαγορεύεται το κάπνισμα», είναι ένας κανόνας, ο οποίος επιβάλλει παράλειψη συγκεκριμένης ενέργειας χωρίς οποιαδήποτε χρονική αναφορά.

Ο κανόνας εξ άλλου, διαφέρει και από την πολιτική. Η πολιτική έχει σαν αποστολή να καθοδηγήσει το στέλεχος κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, προσδιορίζοντας την περιοχή μέσα στην οποία ο manager μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διακριτική του ευχέρεια. Οι κανόνες, παρά το ότι και αυτοί χρησιμοποιούνται σαν οδηγοί, δεν αφήνουν, κατά την εφαρμογή τους διακριτική ευχέρεια, όπως αφήνουν οι πολιτικές.

Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση εφαρμόζει σαν πολιτική την ανάπτυξη της δια της εξαγοράς άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό δεν επιβάλλεται υποχρέωση στον αρμόδιο manager ή αρμόδιο συλλογικό όργανο να προβεί στην αγορά της Α ή της Β επιχείρησης, αλλά παρέχεται ευχέρεια επιλογής την οποία, όπως είπαμε δεν παρέχουν οι κανόνες. Είναι αληθές ότι σε πολλές περιπτώσεις δε γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ πολιτικών και κανόνων, κατά τρόπον ώστε τα άτομα να μη γνωρίζουν αν δικαιούνται ή δε δικαιούνται να κάνουν χρήση της κρίσης τους.

## VI. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΧΡΟΝΟΥ

Από άποψη χρονικής διάρκειας τα προγράμματα διακρίνονται σε:

- α. Μακρόχρονα προγράμματα.
- β. Βραχύχρονα προγράμματα.

### α. Μακρόχρονα προγράμματα

Η ανάγκη για την κατάρτιση μακρόχρονων προγραμμάτων είχε επισημανθεί από τον Henry Fayol από το 1916. Δεδομένου ότι οι συνθήκες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση τα χρονικά πλαίσια των μακρόχρονων

προγραμμάτων ποικίλουν. Κάθε πρόγραμμα το οποίο εκτείνεται σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών, χαρακτηρίζεται συνήθως ως μακρόχρονο πρόγραμμα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις για την εξυπηρέτηση των μακρόχρονων στόχων τους, καταρτίζουν προγράμματα διάρκειας από δέκα έως είκοσι ετών. Οι managers των επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα σε περίπλοκο και ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα σοβαρά δίλημμα. Για τις επιχειρήσεις αυτές, από το ένα μέρος ο μακρόχρονος προγραμματισμός εμφανίζεται ως αναγκαίος, από το άλλο μέρος όμως αυξάνει την αβεβαιότητα.

Οι managers στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να παρακολουθούν με άγρυπνο μάτι το περιβάλλον, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις ενδεχόμενες αλλαγές του.

Τα μακρόχρονα προγράμματα, ονομαζόμενα και στρατηγικά προγράμματα έχουν ως προορισμό να διευκολύνουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Οι περιοχές τις οποίες καλύπτουν τα μακρόχρονα προγράμματα είναι συνήθως: η μεγάλη κλίμακα επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, η προετοιμασία στελεχών προορισμένων να καλύψουν ανώτατες θέσεις, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και η σύναψη σημαντικών μακροπρόθεσμων δανείων, η διενέργεια επιστημονικών ερευνών μακράς προοπτικής για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη βελτίωση των ήδη παραγομένων κ.ο.κ..

## **β. Βραχύχρονα προγράμματα**

Βραχύχρονα ονομάζονται τα προγράμματα που καταρτίζονται για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα. Στην πράξη, βραχύχρονα ονομάζονται συνήθως τα προγράμματα που καλύπτουν χρονικό διάστημα ενός έτους. Δεν αποκλείεται όμως η κατάρτιση προγραμμάτων και ακόμη μικρότερης διάρκειας. Τέτοια προγράμματα είναι τα εξαμηνιαία, τα μηνιαία ή και τα εβδομαδιαία προγράμματα. Πολλές επιχειρήσεις, για την παρακολούθηση π.χ.

των εισπράξεων και των πληρωμών τους καταρτίζουν ακόμη και ημερήσια προγράμματα. Τα βραχύχρονα προγράμματα προορίζονται να εξυπηρετήσουν βραχύχρονους στόχους.

Ο προορισμός της χρονικής διάρκειας ενός προγράμματος είναι ζήτημα πολύ σημαντικό. Θα μπορούσε γενικά να λεχθεί ότι, ένα πρόγραμμα πρέπει να καταλαμβάνει τόσο χρονικό διάστημα όσο είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του αντίστοιχου στόχου. Τα προγράμματα μακράς διάρκειας περικλείουν μεγάλο ποσοστό αβεβαιότητας σε σχέση με τα βραχύχρονα προγράμματα. Η επαλήθευση των υποθέσεων επί των οποίων αυτά στηρίζονται, και των γεγονότων που προβλέπεται ότι θα συμβούν, καθίστανται τόσο λιγότερο πιθανή, όσο μακρύτερος είναι ο χρόνος που καλύπτει το πρόγραμμα.

Μεταξύ των μακροχρόνων και των βραχύχρονων προγραμμάτων υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης. Τα βραχύχρονα προγράμματα εντάσσονται στα μακρόχρονα και ακολουθούν τις κατευθύνσεις που έχουν χαραχθεί με αυτά. Εξ άλλου, η υλοποίηση των μακρόχρονων προγραμμάτων δεν καθίστανται καθ' άλλον τρόπο δυνατή, παρά μόνο με την τμηματική ένταξή τους στα βραχύχρονα προγράμματα. Αν, παραδείγματος χάριν, υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση αποφάσισε τη δημιουργία εντός μιας δεκαετίας, δέκα υποκαταστημάτων στις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας, θα πρέπει λογικά να

δεχθούμε ότι οι δραστηριότητες για την ίδρυση του πρώτου υποκαταστήματος θα αποτελέσουν μέρος του πρώτου μετά την σχετική απόφαση ετήσιου προγράμματος.

## VII. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Με βάση το κριτήριο της επαναληπτικότητας τα προγράμματα διακρίνονται σε μη επαναλαμβανόμενα ή μιας χρήσεως προγράμματα και σε επαναλαμβανόμενα ή σταθερά προγράμματα.

Τα μη επαναλαμβανόμενα προγράμματα είναι εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία καταρτίζονται για την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου σκοπού.

Για παράδειγμα, το πρόγραμμα ενός νοσηλευτικού ιδρύματος για την κατασκευή μιας νέας κλινικής, είναι πρόγραμμα μη επαναλαμβανόμενο. Μη επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα είναι επίσης το πρόγραμμα για την κατασκευή μιας γέφυρας ή για την ναυπήγηση ενός πλοίου.

Οι βασικοί τύποι προγραμμάτων μιας χρήσεως είναι:

- α) Τα προγράμματα εκτέλεσης έργων, όπως είναι τα παρακάτω αναφερόμενα παραδείγματα προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν:
  - τα βασικά στάδια τα οποία θα ακολουθήσει ο οργανισμός για την ολοκλήρωση του έργου.
  - τον υπεύθυνο για την εκτέλεση κάθε σταδίου και
  - τη σειρά και το χρονικό διάστημα το οποίο απαιτείται για την εκτέλεση κάθε σταδίου.

Τα προγράμματα αυτά, συνήθως συνοδεύονται και από αντίστοιχους προϋπολογισμούς δαπανών. Από άποψη επιδιωκόμενου σκοπού, χρονικής διάρκειας και απαιτούμενων μέσων, όπως έχουμε ήδη σημειώσει και παραπάνω τα προγράμματα εκτέλεσης έργων δυνατόν να είναι είτε μεγάλης κλίμακας προγράμματα όπως θα ήταν π.χ η κατασκευή ενός σημαντικού τμήματος μιας εθνικής οδού, είτε ασήμαντης σπουδαιότητας, όπως θα ήταν το πρόγραμμα ενημέρωσης μιας ομάδας οικονομικών υπαλλήλων επί ενός νέου φορολογικού νόμου.

- β) Τα επί μέρους σχέδια υποπρογράμματα τα οποία αποτελούν τα συστατικά των παραπάνω υπό στοιχείο (α) προγραμμάτων.
- γ) Οι προϋπολογισμοί. Προϋπολογισμός είναι η κατάσταση στην οποία αναγράφονται τα χρηματικά κεφάλαια που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας σύνθετης, κατά κανόνα, δραστηριότητας του οργανισμού. Οι προϋπολογισμοί λειτουργούν κυρίως ως μηχανισμοί ελέγχου της οικονομικότητας των διάφορων δραστηριοτήτων. Ο προϋπολογισμός π.χ. ενός διαφημιστικού προγράμματος αποσκοπεί στο να περιορίσει τη σχετική δαπάνη, στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Ως μηχανισμοί οικονομικού ελέγχου οι προϋπολογισμοί αποτελούν απαραίτητα στοιχεία των προγραμμάτων και υποπρογραμμάτων.

Επαναλαμβανόμενα ή σταθερά ονομάζονται τα προγράμματα τα οποία μπορούν να εφαρμοσθούν αποτελεσματικά σε περισσότερες περιπτώσεις.

Επαναλαμβανόμενο είναι π.χ. το πρόγραμμα που εφαρμόζει μια τράπεζα για τη χορήγηση μιας κατηγορίας δανείων (π.χ. για την αγορά ηλιακού

θερμοσίφωνα), υπό την έννοια ότι για κάθε ξεχωριστή αίτηση για τέτοιο δάνειο, δεν απαιτείται η κατάστρωση και νέου προγράμματος. Αντίθετα, με βάση το αρχικά καταρτισθέν (σταθερό) πρόγραμμα, είναι δυνατή η άμεση αξιολόγηση των υπαρχουσών για κάθε περίπτωση πληροφοριών (φερεγγυότητα πελάτη, όριο πίστωσης κ.λ.π.) και η αποδοχή ή η απόρριψη της σχετικής αίτησης.

Επαναλαμβανόμενα προγράμματα χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι managers προβαίνουν στην αντιμετώπιση θεμάτων επαναλαμβανόμενων συνεχώς και κατά τρόπο ομοιόμορφο και ως εκ τούτου καθίστανται δυνατή η λήψη πανομοιότυπων αποφάσεων. Η κατάστρωση ενός διευκολύνει την ταχεία διεξαγωγή των σχετικών δραστηριοτήτων καθόσον.

συμβάλλει στη μείωση του χρόνου του καταναλισκομένου για προγραμματισμό και για λήψη αποφάσεων.

Η χρησιμοποίηση σταθερών προγραμμάτων, κατά σύστημα, παρά το γεγονός ότι συντελεί στην εξοικονόμηση χρόνου, παρουσιάζει μερικές φορές το μειονέκτημα ότι δημιουργεί νοοτροπία ρουτίνας από πλευράς στελεχών, τα οποία επαναπαύονται σε αποφάσεις που έχουν πάρει κατά το παρελθόν και αμελούν τη λήψη νέων πρωτοβουλιών για την αποτελεσματική και ευέλικτη αντιμετώπιση νέων καταστάσεων.

Τα σταθερά προγράμματα αφορούν κυρίως θέματα πολιτικής, σταθερών διαδικασιών και κανονισμών.

### VIII. ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όπως είπαμε στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, ο προγραμματισμός χαράσσει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Η χάραξη αυτού του δρόμου, στηρίζεται στην ανάλυση των παρούσων συνθηκών και στις προβλέψεις που κάνουν οι managers για τις μελλοντικές συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες όμως προβλέψεις δεν επαληθεύονται πάντοτε. Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται τα προγράμματα να είναι κατά το δυνατόν ελαστικά, δηλ. ευέλικτα αναπροσαρμόσιμα, διορθώσιμα, κατά τρόπον ώστε να είναι δυνατή η αντιμετώπιση τουλάχιστον των πιθανότερων και των σπουδαιότερων περιβαλλοντικών αλλαγών. Με άλλα λόγια, αν ο δρόμος που κατ' αρχήν χαράσσεται και αναμένεται να μας οδηγήσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, από ενός σημείου και πέρα δεν μπορεί πλέον να ακολουθηθεί, θα πρέπει να υπάρχει παράλληλα ένας άλλος δρόμος που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Καθήκον συνεπώς των διοικητικών στελεχών είναι η διαρκής παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντος και γενικότερα των συνθηκών κάτω από τις οποίες πορεύεται η επιχείρηση, ώστε να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζουν τα προγράμματα και να τροποποιούν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάριν, μια μεταφορική επιχείρηση που επενδύει κεφάλαια αγοράζοντας μεταφορικά μέσα, με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει σε συγκεκριμένο είδος μεταφορών, καλύτερα θα ήταν να προβλέψει και να προγραμματίσει και την ενδεχόμενη χρησιμοποίησή τους σε άλλου είδους μεταφορές, αν υπάρξει αποτυχία στο πρώτο. Μια αγροτική εκμετάλλευση που προετοιμάζει σημαντικές εκτάσεις για την καλλιέργεια ενός προϊόντος, θα



πρέπει ίσως να εξετάσει και το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει τις εκτάσεις αυτές για την καλλιέργεια άλλου προϊόντος αν, παρά τις ευνοϊκές προβλέψεις, υπάρξει μελλοντική μείωση της ζήτησης του πρώτου.

Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να εφαρμοσθεί ελαστικός προγραμματισμός διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας.

Μια τουριστική επιχείρηση, για παράδειγμα, θα μπορούσε ενδεχομένως να εκμισθώσει τα μεταφορικά της μέσα (πούλμαν) για τη διενέργεια άλλου είδους μεταφορών, σε περίπτωση απρόβλεπτης πτώσης της τουριστικής κίνησης. Για μια επιχείρηση πετρελαίου όμως, οι δαπάνες για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος γεωτρήσεων θα απολεσθούν οριστικά, αν οι μεταβολές π.χ. των πολιτικοκοινωνικών συνθηκών στη χώρα που έγιναν οι γεωτρήσεις, αποκλείουν την εκμετάλλευση των ανευρεθέντων κοιτασμάτων.

## ΙΧ. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Κάθε διοικητικό στέλεχος ασχολείται με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, επομένως και με τον προγραμματισμό. Καθένας προγραμματίζει τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στην περιοχή της ευθύνης του και αποβλέπουν στην πραγμάτωση των στόχων που έχει αναλάβει. Όπως είπαμε όμως παραπάνω, οι στόχοι της επιχείρησης βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική σχέση. Δεδομένου ότι τα προγράμματα προορίζονται να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των στόχων, έπεται ότι πρέπει αυτά να

ακολουθούν αντίστοιχη ιεράρχηση. Τα όργανα διοίκησης που λειτουργούν στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, όπως είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος και τα υπόλοιπα στελέχη που τυχόν προβλέπονται από την τυπική οργανωτική διάρθρωση για το επίπεδο αυτό, έχουν την αρμοδιότητα να προβαίνουν στις κρίσιμες για το μέλλον της επιχείρησης προβλέψεις και να θέτουν τους μακράς προοπτικής στρατηγικούς στόχους της. Κατά συνέπεια, στο κλιμάκιο αυτό ανήκει και η αρμοδιότητα για την κατάστρωση των στρατηγικών προγραμμάτων. Όπως το καταριζόμενο δίκτυο των στρατηγικών στόχων παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον προσδιορισμό των ειδικών και των μικρότερης σημασίας στόχων, κατά αντίστοιχο τρόπο και ο στρατηγικός προγραμματισμός, θέτει τα όρια μέσα στα οποία κινούνται οι managers για την κατάρτιση των επί μέρους προγραμμάτων. Για να προβεί, επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεσματική και συνεπής, πρέπει να αρχίζει από την κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας και να απλώνεται προς τα μεσαία και τα κατώτερα κλιμάκια.

Τα ανώτερα κλιμάκια ασχολούνται, όπως είπαμε, με το στρατηγικό προγραμματισμό. Οι managers των μεσαίων κλιμακίων έχουν ως καθήκον την κατάρτιση των μεσαίας στάθμης προγραμμάτων και οι των κατωτέρων κλιμακίων ασχολούνται με την κατάρτιση των λειτουργικών προγραμμάτων.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει ως αποστολή τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιδιωχθούν οι μακρόπνοοι σκοποί της επιχείρησης με βάσει τα μέσα που αυτή έχει στη διάθεσή της. Ο προγραμματισμός που

καταρτίζεται στα μεσαίας στάθμης επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας αποσκοπεί στο να προσδιορίσει και συγκεκριμενοποιήσει τη συμβολή των επί μέρους οργανωτικών μονάδων (τμημάτων κ.λ.π.) στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων, με δεδομένη την κατανομή των διατιθεμένων μέσων. Ο λειτουργικός προγραμματισμός που αποτελεί καθήκον των κατωτέρων στελεχών, αποσκοπεί στο λεπτομερειακό προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο εξασφαλίζεται η έγκαιρη και σωστή εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων. Κάθε επίπεδο προγραμματισμού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού και δεν είναι δυνατό να σταθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χωρίς την υποστήριξη των υπολοίπων δύο επιπέδων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

#### Ι. ΓΕΝΙΚΑ

Η ουσία και το περιεχόμενο της δραστηριότητας του manager, θα μπορούσε χωρίς δισταγμό να λεχθεί, ότι αποτελείται από την αδιάκοπη λήψη μιας σειράς αλληλοδιάδοχων αποφάσεων. Παραδείγματος χάριν, τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν κατά ενός επισφαλή πελάτη, ο τρόπος αντιμετώπισης ενός υπαλλήλου που καθυστερεί συστηματικά να προσέλθει στην εργασία του, ο τρόπος διάθεσης των κερδών της επιχείρησης, η επιλογή μεταξύ περισσότερων προμηθευτών για την αγορά κάποιων ποσοτήτων υλικών και πλήθος άλλων περιπτώσεων, αποτελούν αντικείμενα επί των οποίων πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Και επί των μικρών προβλημάτων και επί των μεγάλων, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να λάβει αποφάσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, περιεχόμενο της απόφασης μπορεί να αποτελεί ο προσδιορισμός, μεταξύ πλειόνων προσώπων, εκείνου που πρέπει να αποφασίσει για ορισμένο θέμα ή για ορισμένη κατηγορία θεμάτων. Η υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνει ένα στέλεχος συνήθως ανατίθεται σε άλλα πρόσωπα, τους υφισταμένους του. Η λήψη αποφάσεων συνιστά την περισσότερο κρίσιμη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους.

Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων συνδέεται πολύ στενά με τη διαδικασία του προγραμματισμού. Όταν ο manager προγραμματίζει, ουσιαστικά καλείται να αποφασίσει: ποιους στόχους θα θέσει, ποιά μέσα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη κάθε στόχου, ποιός θα εκτελέσει κάθε δραστηριότητα κ.ο.κ.. Ακόμη, αν κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων παρατηρηθούν σφάλματα και αποκλίσεις, πάλι με τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων θα επιδιωχθεί η επαναφορά των πραγμάτων στην επιθυμητή κατάσταση. Η διαδικασία του προγραμματισμού συνεπάγεται, γενικά, την αλληπάλληλη λήψη αποφάσεων, από την ορθότητα των οποίων θα εξαρτηθεί η επιτυχία των προγραμμάτων.

Παρά το γεγονός ότι, παραπάνω τονίζουμε με έμφαση τη σημασία των αποφάσεων και τη στενή σύνδεσή τους με τη λειτουργία του προγραμματισμού, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η λήψη ορθών αποφάσεων ασκεί επιρροή και επί των υπολοίπων διοικητικών λειτουργιών, δηλ. της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Η λήψη των αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στην ορθολογική στάθμιση των πραγματικών καταστάσεων και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά στοιχεία όπως είναι ο συναισθηματισμός και οι υποκειμενικές προτιμήσεις και οι ανάγκες του manager ως ατόμου. Αποφάσεις βασισμένες μόνο στη διαίσθηση και στην ερμηνεία του παρελθόντος, αποδεικνύονται ολιγότερο αποτελεσματικές κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων του οργανισμού, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν με ταχύτατο ρυθμό και γιατί η εμπειρία του πρόσφατου έστω, παρελθόντος, δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στα αυριανά προβλήματα.

## II. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η απόφαση ορίζεται ως: η ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ περισσοτέρων δυνατών λύσεων. Όπως έχουμε σημειώσει και στα προηγούμενα, σε κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα υπάρχουν, κατά κανόνα, περισσότερες της μιας λύσης. Η πραγματοποίηση ενός σκοπού μπορεί να επιδιωχθεί κατά περισσότερους του ενός τρόπους. Όταν συνεπώς το διοικητικό στέλεχος πρόκειται να λάβει μια απόφαση, ουσιαστικά, καλείται να απομονώσει και να συγκεκριμενοποιήσει τη λύση που θα δώσει στο πρόβλημα που τίθεται ενώπιόν του, ή άλλως, να επιλέξει το συγκεκριμένο τρόπο που θα εφαρμοσθεί για την επιδίωξη του συγκεκριμένου σκοπού. Η λήψη αποφάσεων ως πνευματική λειτουργία αποτελεί χαρακτηριστικό, όχι μόνο των οργάνων διοίκησης. Κάθε άτομο είναι υποχρεωμένο να παίρνει αποφάσεις για τη ρύθμιση των υποθέσεων του καθημερινού βίου. Η επιλογή του μέσου συγκοινωνίας με το οποίο πρόκειται να μεταβείτε σήμερα στην εργασία σας, η επιλογή της περιοχής που θα βρίσκεται το διαμέρισμα που πρόκειται να αγοράσετε, η επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα διαθέσετε σήμερα τον απογευματινό ελεύθερο χρόνο σας, είναι μερικά μόνο παραδείγματα αποφάσεων, από τα πολλά που μπορούν να αναφερθούν. Η υλοποίηση των αποφάσεων σε αρκετές περιπτώσεις ολοκληρώνεται από το ίδιο το άτομο που αποφασίζει.

Στις περιπτώσεις όμως κατά τις οποίες η απόφαση αποτελεί εκδήλωση της άσκησης διοικητικής εξουσίας, όπως συμβαίνει με τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, των κρατικών υπηρεσιών κ.λ.π., οι αποφάσεις, κατά κανόνα,

διαβιβάζονται με τη μορφή εντολών προς τους υφισταμένους, οι οποίοι επιφορτίζονται με την ευθύνη για την εκτέλεσή τους.

Ο ορισμός της απόφασης τον οποίο δώσαμε παραπάνω, στην ουσία καλύπτει ένα μόνο από τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, την επιλογή μιας (μεταξύ πλειόνων) εναλλακτικής λύσης. Η διαδικασία όμως αυτή είναι κάτι περισσότερο από μια επιλογή. Έτσι, το πρόσωπο που πρόκειται να πάρει μια απόφαση, πρέπει πρώτα απ' όλα να επισημάνει την ανάγκη για τη λήψη απόφασης και ακολούθως να εντοπίσει και το σύνολο των λύσεων που είναι δυνατό να δοθούν στο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται και τότε μόνο παίρνει νόημα η επιλογή λύσης. Η όλη διαδικασία δηλ. περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισής του και την υιοθέτηση και θέση σε εφαρμογή του καλύτερου τρόπου.

Λέγοντας «καλύτερο» τρόπο αντιμετώπισης, εννοούμε τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο. Για να καταστεί δυνατή η επισήμανση του αποτελεσματικότερου τρόπου απαιτείται προσεκτική μελέτη και σαφής αντίληψη των πραγματικών γεγονότων που καθιστούν αναγκαία τη λήψη της απόφασης. Στην κοινή αντίληψη, ως αποτελεσματική αντιμετώπιση θεωρείται εκείνη που επιδιώκει και επιτυγχάνει την αριστοποίηση ορισμένων μεγεθών, όπως είναι, για παράδειγμα, η μεγιστοποίηση του κέρδους, η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, η μεγαλύτερη δυνατή άνοδος του ηθικού των εργαζομένων, η ελαχιστοποίηση του κόστους, η ελαχιστοποίηση της ποσότητας των ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ.. Η αποτελεσματικότητα όμως, στην προκειμένη περίπτωση, μπορεί να έχει πολύ ευρύτερη έννοια.

Έτσι, μπορεί π.χ. να εκφράζει την επιλογή του συμφερότερου τρόπου διακοπής μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας (μια μεταφορική επιχείρηση διακόπτει τη δραστηριότητα εμπορευματικών μεταφορών και περιορίζεται στη μεταφορά προσώπων), ή την αποδέσμευση από μια σύμβαση χωρίς δυσμενείς συνέπειες.

### III. ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις που παίρνει ένας manager ποικίλουν, ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εμφανίζονται τα προβλήματα τα οποία κάθε φορά αντιμετωπίζονται και ακόμη, ανάλογα με την ιδιομορφία και τη βαρύτητα που παρουσιάζει κάθε πρόβλημα. Παραδείγματος χάριν, η απόφαση για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, η απόφαση για την αλλαγή της νομικής μορφής, η απόφαση μιας νοσηλευτικής μονάδας για την ανέγερση μιας νέας πτέρυγας κ.λ.π., ως εκ της σπουδαιότητας την οποίαν έχουν και της σημασίας για την παραπέρα πορεία του οικονομικού οργανισμού, απαιτούν περισσή περίσκεψη, προσοχή και βαθιά μελέτη. Η λήψη, απεναντίας, μιας απόφασης που αφορά τον προσδιορισμό της αμοιβής ενός νεοπροσληθέντος υπαλλήλου δεν παρουσιάζει δυσκολία, ούτε απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Επίσης, η έκταση των πληροφοριών που απαιτούνται για τη στήριξη μιας απόφασης διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση. Για την επιλογή π.χ. ενός προμηθευτή για την αγορά μιας ποσότητας πρώτων υλών, αρκεί μια πληροφορία για την τιμή και η πληροφορία για τη συνεργασιμότητα του προμηθευτή κατά το παρελθόν. Η απόφαση όμως για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος και τη διοχέτευσή του στην αγορά απαιτεί συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιολόγηση, ενός σημαντικού πλήθους πολύπλοκων πληροφοριών για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος, καθιστά το manager περισσότερο προσεκτικό κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης.

Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει ένας manager κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, εμπίπτουν σε έναν από τους παρακάτω τύπους:

- Αποφάσεις προγραμματισμένες.
- Αποφάσεις μη προγραμματισμένες.

**Προγραμματισμένες** ονομάζουμε εκείνες τις αποφάσεις που λαμβάνονται επί θεμάτων τα οποία παρουσιάζονται αρκετά συχνά και η αντιμετώπισή τους στηρίζεται σε διαδικασίες και σε κανόνες γνωστούς και συγκεκριμένους, ή και στη συνήθεια που δημιουργεί στο manager η διαρκής και ομοιόμορφη επανάληψη. Οι κανόνες πολιτικής τους οποίους καθιερώνει κάθε επιχείρηση λειτουργούν σαν οδηγοί και διευκολύνουν τους managers στη λήψη αποφάσεων αυτής της κατηγορίας. Έτσι, στο παράδειγμα του προσδιορισμού του μισθού που αναφέραμε παραπάνω, ο προσωπάρχης δεν θα δυσκολευθεί να αποφασίσει σχετικά, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις συνήθως καθιερώνουν με βάση ορισμένα προσόντα, ένα συγκεκριμένο ποσό ως αμοιβή έναρξης, για κάθε νέο άτομο που προσλαμβάνεται. Τα θέματα της καθημερινής ρουτίνας αντιμετωπίζονται επίσης με ευκολία και ταχύτητα που βασίζεται στην αποκτώμενη από το manager μακρά συνήθεια.

Από μιας απόψεως, η κατά σύστημα λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων περιορίζει, τουλάχιστον φαινομενικά, την πρωτοβουλία του manager. Το να ακολουθεί προδιαγραμμένα πλαίσια σημαίνει μετατόπιση της αρμοδιότητας για τη λήψη των αποφάσεων στον οργανισμό (σαν απρόσωπη και ιδεατή οντότητα), ο οποίος έχει καθιερώσει τα πλαίσια αυτά. Από το άλλο μέρος όμως, οι πολιτικές, οι κανονισμοί και οι προκαθορισμένες διαδικασίες που δημιουργούν αυτά τα πλαίσια, αποδεσμεύουν και απαλλάσσουν το manager από την ανάγκη να αναζητήσει λύσεις για προβλήματα τα οποία έχουν ήδη αντιμετωπισθεί στο παρελθόν. Ο αρμόδιος πωλητής μπορεί π.χ. να αποφασίσει τη χορήγηση πίστωσης σαράντα ημερών σε έναν πελάτη, χωρίς χρονοτριβή και χωρίς να φέρει το σχετικό αίτημα του πελάτη στον προϊστάμενο πωλήσεων, από τη στιγμή που η επιχείρηση ακολουθεί ως πολιτική την παροχή πίστωσης μέχρι δύο μηνών σε όλους τους παλαιούς πελάτες.

Η λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων είναι εύκολη για το διοικητικά στελέχη. Είναι ευκολότερο να ανατρέξει κανείς στους ισχύοντες κανόνες πολιτικής και να αναζητήσει έτοιμη λύση για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει παρά να σκεφθεί και να καταλήξει ο ίδιος σε μια νέα, δική του λύση. Πρέπει εντούτοις να επισημανθεί ότι ο ταλαντούχος manager χρησιμοποιεί τις πολιτικές σαν μέσο εξοικονόμησης χρόνου και παράλληλα βρίσκεται πάντοτε σε εγρήγορση για την αντιμετώπιση εξαιρετικών περιπτώσεων.

**Μη προγραμματισμένες** αποφάσεις είναι εκείνες που αφορούν την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι μοναδικά, ή που, η συχνότητα εμφάνισής τους δεν είναι αρκετά μεγάλη ώστε να δικαιολογείται η διατύπωση σταθερής διαδικασίας για την αντιμετώπισή τους. Η αντιμετώπιση πολύπλοκων και εξαιρετικής, για την επιχείρηση, σημασίας προβλημάτων, απαιτεί τη λήψη μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

Προβλήματα όπως είναι η επέκταση της επιχείρησης, η εισδοχή της σε νέες αγορές, η βελτίωση των σχέσεων της με το κοινωνικό περιβάλλον κ.λ.π., ενδείκνυται να αντιμετωπίζονται με αποφάσεις της κατηγορίας αυτής. Η δυνατότητα λήψης μη προγραμματισμένων αποφάσεων προϋποθέτει ευφυΐα, γνώσεις, πείρα, οξυδέρκεια, πρωτοβουλία κ.λ.π., και αποτελεί κριτήριο διάκρισης των αποτελεσματικών από τους μη αποτελεσματικούς managers.

#### IV. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη κάθε απόφασης προσανατολίζεται, όπως είναι φυσικό, προς την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού. Οι αποφάσεις δηλ. όπως και τα προγράμματα αφορούν το μέλλον. Αποφασίζεται π.χ. η δημιουργία ενός νέου υποκαταστήματος σε μια περιοχή, επειδή πιστεύεται ότι υπάρχει ζήτηση ανικανοποίητη στην περιοχή αυτή, γεγονός το οποίο αναμένεται να εξασφαλίσει τη μελλοντική κερδοφόρο λειτουργία του υποκαταστήματος αυτού. Προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος επειδή πιστεύεται ότι είναι κατάλληλος για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Όπως όμως έχουμε σημειώσει κατ' επανάληψη, το μέλλον είναι αβέβαιο και οι δυνατότητες να το προβλέψει κανείς είναι, γενικά, περιορισμένες. Τα διοικητικά στελέχη παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενα στις

πληροφορίες που διαθέτουν. Οι πληροφορίες όμως αυτές είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, ανεπαρκείς για να τα καταστήσουν ικανά να προβλέψουν με βεβαιότητα το μέλλον. Όταν π.χ. προσλαμβάνουμε έναν υπάλληλο βασιζόμενοι στα τυπικά προσόντα και στην προϋπηρεσία που αυτός αποδεικνύει με τα έγγραφα που προσκομίζει, δεν είμαστε σίγουροι ότι θα εκτελέσει με επιτυχία τα καθήκοντα για τα οποία τον προορίζουμε, έστω και αν από τις πληροφορίες που έχουμε, προκύπτει ότι σε άλλους οργανισμούς ανταποκρίθηκε με επιτυχία σε παρόμοια καθήκοντα που του είχαν ανατεθεί.

Οι αποφάσεις, γενικά, λαμβάνονται κάτω από τρεις κατηγορίες συνήθως:

- α. Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.
- β. Κάτω από συνθήκες κινδύνου.
- γ. Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

#### **α. Αποφάσεις υπό συνθήκες βεβαιότητας**

Μια απόφαση θεωρείται ότι παίρνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, όταν ο manager που αποφασίζει, με βάση τις πληροφορίες που διαθέτει, γνωρίζει με βεβαιότητα όλους τους υπάρχοντες εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας καθώς και το αποτέλεσμα στο οποίο θα οδηγήσει καθένας από αυτούς τους τρόπους. Αν π.χ. πρόκειται να αγορασθεί ένα συγκρότημα μηχανημάτων που κατασκευάζεται από ένα μικρό αριθμό (π.χ. τριών) γνωστών κατασκευαστών και με δεδομένους τους όρους των προσφορών (τιμή, χρόνος παράδοσης κ.λ.π.) όλων των κατασκευαστών, θεωρούμε ότι η σχετική απόφαση επιλογής λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

Τούτο διότι και όλες οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές (επιλογή ενός μεταξύ των τριών κατασκευαστών) και το αποτέλεσμα της απόφασης (απόκτηση του συγκροτήματος μηχανημάτων) είναι γνωστό. Η απόφαση για την επένδυση των κερδών μιας επιχείρησης σε κρατικά ομόλογα με γνωστό εκ των προτέρων επιτόκιο, αντί για διανομή στους μετόχους, είναι επίσης μια απόφαση λαμβανόμενη υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Πρέπει εντούτοις να σημειωθεί ότι, ακόμη και όταν γίνεται λόγος για συνθήκες βεβαιότητας ή, εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι επικρατούν συνθήκες βεβαιότητας, η βεβαιότητα αυτή δεν μπορεί να είναι απόλυτη. Η πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών σχέσεων και η μεταβλητότητα των κοινωνικό-οικονομικών συνθηκών, καθιστούν σπάνια την απόλυτη βεβαιότητα.

#### **β. Αποφάσεις υπό συνθήκες κινδύνου**

Η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων κάτω από συνθήκες βεβαιότητας αποτελεί όπως είπαμε, την εξαίρεση μάλλον παρά τον κανόνα. Οι προβλέψεις που μπορούν να γίνουν όσον αφορά τα αποτελέσματα των αποφάσεων στηρίζονται συνήθως σε μειωμένο ποσοστό βεβαιότητας. Μερικές φορές, εντούτοις, ο manager είναι σε θέση να προσδιορίσει την πιθανότητα που έχει να εμφανισθεί το α ή το β αποτέλεσμα από μια συγκεκριμένη απόφασή του, παρά το γεγονός ότι δεν είναι σίγουρος για το ποιο από αυτά θα εμφανισθεί τελικά.

Στις περιπτώσεις αυτές λέγεται ότι έχουμε λήψη απόφασης υπό συνθήκες κινδύνου (risk). Υπό συνθήκες κινδύνου οι managers μπορούν να υπολογίσουν με ικανοποιητική προσέγγιση το πιθανό αποτέλεσμα κάθε μιας από τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν στη διάθεσή τους.

Ας υποθέσουμε ότι μια ασφαλιστική επιχείρηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα του προσδιορισμού του ύψους του ασφαλιστρού για κατοικίες. Για τη λήψη της σχετικής απόφασης το αρμόδιο διοικητικό όργανο μπορεί να συμβουλευθεί και τα στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος από την ανάλυση των οποίων προσδιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης περιστατικών διάρρηξης, πυρκαγιάς ή ατυχήματος σε κατοικίες κατανεμημένες σε διάφορες περιοχές.

Τα αποτελέσματα της σχετικής μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τον προσδιορισμό διαφοροποιημένων ασφαλιστρών κατά περιοχή.

Λογική, σε περιοχές με υψηλή συχνότητα εμφάνισης των περιστατικών αυτών, οι ιδιοκτήτες των κατοικιών θα δεχθούν την καταβολή υψηλότερου ασφαλιστρού σε σχέση με εκείνους των περιοχών όπου η συχνότητα είναι χαμηλή. Επειδή βεβαίως η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι απόλυτα σίγουρη για τον αριθμό των περιστατικών που θα συμβούν και για τα οποία θα υποχρεωθεί να καταβάλει αποζημίωση, η απόφαση περιέχει ένα ποσοστό κινδύνου. Από το άλλο μέρος, μπορεί να είναι σίγουρη ότι οι πιθανότητες που προκύπτουν από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί και αναφέρονται σε μακρά σειρά ετών θα επαληθευθούν και για το λόγο αυτό η απόφασή της πρέπει να θεωρείται ως ορθή.

#### γ. Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας

Με βάση τα σύγχρονα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα το μέγιστο μέρος των επιχειρηματικών αποφάσεων λαμβάνεται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Οι αρμόδιοι για τη λήψη των αποφάσεων, συχνά δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν επαρκώς ούτε τις εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να υπάρχουν σε ένα πρόβλημα ούτε τους κινδύνους που συνεπάγεται και τις συνέπειες που μπορεί να έχει η υιοθέτηση κάθε μιας από αυτές. Η πολλαπλή αυτή αβεβαιότητα είναι συνέπεια της πολυπλοκότητας των σύγχρονων οικονομικών οργανισμών και των δραστηριοτήτων τις οποίες αυτοί αναπτύσσουν, καθώς και της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### V. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη απόφασης ακολουθεί, λογικά, τα παρακάτω στάδια:

- α. Προσδιορισμός του προβλήματος.
- β. Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.
- γ. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
- δ. Επιλογή της καλύτερης λύσης.
- ε. Εφαρμογή της απόφασης.
- στ. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

#### α. Ο προσδιορισμός του προβλήματος



Το πρώτο στάδιο στη λήψη μιας απόφασης αποτελεί ο προσδιορισμός του προβλήματος στην αντιμετώπιση του οποίου αποβλέπει η απόφαση.

Πρόβλημα αποτελεί κάθε διαπίστωση ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά και πρέπει να διορθωθεί, ή ότι κάτι που πηγαίνει καλά θα μπορούσε να πάει καλύτερα.

Πρόβλημα επίσης δημιουργεί: η θέση ενός νέου στόχου ή η παραίτηση από ένα στόχο που ήδη έχει τεθεί ή η αναπροσαρμογή ενός στόχου. Με άλλα λόγια, για να κινηθεί η διαδικασία για τη λήψη μιας απόφασης θα πρέπει να υπάρξει κάποιο ερέθισμα που να διεγείρει την πρωτοβουλία του manager. Η

ζωή του manager στο χώρο της επιχείρησης είναι γεμάτη από τέτοια ερεθίσματα. Αυτά προέρχονται είτε από γεγονότα ή καταστάσεις ευνοϊκές είτε από γεγονότα και καταστάσεις δυσμενείς για την επιχείρηση. Το άνοιγμα π.χ. μιας νέας αγοράς είναι αναμφισβήτητα μια ευνοϊκή, για την επιχείρηση, κατάσταση. Δημιουργεί εντούτοις μια σειρά προβλημάτων για την αντιμετώπιση των οποίων ο manager είναι υποχρεωμένος να λάβει μια αντίστοιχη σειρά αποφάσεων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εκμετάλλευση της ευκαιρίας που δημιουργείται. Η βλάβη ενός μηχανήματος αποτελεί, αντίθετα, δυσμενές για την επιχείρηση περιστατικό ένεκα του οποίου, επίσης δημιουργείται ανάγκη για τη λήψη απόφασης (για επισκευή ή για αντικατάσταση).

Από την επιτυχία του πρώτου σταδίου της διαδικασίας για τη λήψη μιας απόφασης, δηλαδή από τον επιτυχή προσδιορισμό του προβλήματος εξαρτάται η επιτυχία και των υπολοίπων σταδίων. Ο προσδιορισμός όμως ενός επιχειρηματικού προβλήματος με την απαραίτητη σαφήνεια και ακρίβεια, δεν είναι πάντοτε εύκολη υπόθεση για το διοικητικό στέλεχος.

Τούτο διότι σε πολλές περιπτώσεις υποπίπτουν στην άμεση αντίληψη του μόνο τα συμπτώματα του προβλήματος, ενώ η πραγματική αιτία του παραμένει αφανής ή δυσδιάκριτη. Η μείωση των πωλήσεων π.χ. είναι το σύμπτωμα ενός προβλήματος για την ανακάλυψη της πραγματικής ταυτότητας του οποίου απαιτείται προσοχή και μελέτη. Έτσι, αν αποδειχθεί ότι η μείωση οφείλεται στην τεχνολογική απαρχαίωση του προϊόντος και την ως εκ τούτου μεταστροφή της προτίμησης των καταναλωτών σε άλλα προϊόντα προηγμένης τεχνολογίας, η διοίκηση της επιχείρησης θα στραφεί πιθανότατα προς την κατεύθυνση της παραγωγής νέου προϊόντος, ή θα λάβει μέτρα βελτίωσης του τεχνολογικού επιπέδου του ήδη παραγομένου. Αν όμως διαπιστωθεί ότι η μείωση των πωλήσεων οφείλεται στην έντονη διαφημιστική εκστρατεία των ανταγωνιστών, τότε θα προβεί σε ανάλογη εντατικοποίηση της προσπάθειας προβολής του προϊόντος της στην αγορά.

Σαν άλλο παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το πρόβλημα του υπερβολικά αυξημένου κόστους παραγωγής σε μια επιχείρηση. Προκειμένου να ληφθεί η σωστή απόφαση για τη ριζική αντιμετώπισή του, θα πρέπει να προσδιορισθεί επακριβώς η αιτία που το προκαλεί. Η πραγματική του αιτία μπορεί να ευρίσκεται π.χ. στη μειωμένη απόδοση του προσωπικού, λόγω χαμηλών αμοιβών και κακών συνθηκών στο χώρο της εργασίας, ή να ευρίσκεται στη σπατάλη χρόνου και υλικών, λόγω κακής οργάνωσης της λειτουργίας της παραγωγής.

## **β. Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων**

Μετά τον πλήρη και σαφή προσδιορισμό της φύσης και της έκτασης του προβλήματος, το δεύτερο στάδιο για τη λήψη μιας απόφασης αναφέρεται στην αναζήτηση των λύσεων που μπορούν να δοθούν. Στο στάδιο αυτό ο manager καλείται να απαντήσει στο ερώτημα: πόσοι και ποιοι είναι οι δυνατοί τρόποι ενέργειας, για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος. Παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής του τμήματος πωλήσεων προκειμένου να επιτύχει τη βελτίωση της απόδοσης μιας ομάδας πωλητών μπορεί να αποφασίσει:

- α) τη διεξαγωγή επιμορφωτικού σεμιναρίου σε θέματα πωλήσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση.
- β) την αποστολή των ενδιαφερομένων για παρακολούθηση σχετικού προγράμματος σε εκπαιδευτικό ίδρυμα ή άλλον οργανισμό, που διοργανώνει εξ επαγγέλματος τέτοια προγράμματα και
- γ) την εκπαίδευση επί της ίδιας της εργασίας (on the job training).

Σε κάθε πρόβλημα μπορεί να υπάρχουν λύσεις προφανείς. Λύσεις δηλαδή που είναι δυνατό να εντοπισθούν χωρίς καμιά δυσκολία, αλλά και λύσεις καινοτομίες. Γενικά, όσο πιο σοβαρή είναι η απόφαση, τόσο μεγαλύτερη προσοχή απαιτείται κατά την αναζήτηση λύσεων. Η απόφαση π.χ. για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης του νέου καταστήματος που πρόκειται να ανοίξει μια επιχείρηση, απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, ενώ η απόφαση για τον προσδιορισμό του χρώματος της στολής των πωλητριών, ούτε γνώσεις απαιτεί, ούτε πολύ μελέτη. Οι managers δεν είναι πάντοτε απολύτως ελεύθεροι να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους, κατά τη λήψη των αποφάσεων, αλλά υπόκεινται σε ποικίλους περιορισμούς. Οι συνεθέστερες περιπτώσεις τέτοιων περιορισμών είναι: οι διάφοροι νομικοί περιορισμοί, οι κανόνες της επικρατούσας ηθικής αντίληψης, οι περιορισμοί που σχετίζονται με τις διαθέσιμες τεχνολογικές δυνατότητες της επιχείρησης, οι οικονομικοί περιορισμοί και οι περιορισμοί που προέρχονται από τις αντιδράσεις των διαφόρων κοινωνικών ομάδων.

#### **γ. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων**

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας για τη λήψη μιας απόφασης είναι η αξιολόγηση των λύσεων οι οποίες έχουν επισημανθεί κατά το δεύτερο στάδιο. Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η διαπίστωση αν μια λύση είναι ρεαλιστική, λαμβανομένων υπόψη των θυσιών που απαιτούνται για την εφαρμογή της και του βαθμού συμβολής της στην επιτυχία του επιθυμητού σκοπού. Κατά την αξιολόγηση, εξετάζονται τρία βασικά στοιχεία. Το κατά πόσον μια λύση είναι εφαρμόσιμη, το εάν η λύση είναι ικανοποιητική ή όχι και η φύση και η έκταση των συνεπειών που θα έχει για την επιχείρηση η εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης.

Για μια μικρή επιχείρηση π.χ. που κάνει αγώνα επιβίωσης, μια λύση που θα προκαλούσε υπέρογκες οικονομικές θυσίες θα πρέπει να θεωρηθεί ως μη εφαρμόσιμη και ως εκ τούτου απορριπτή. Αλλά και στις μεγάλες επιχειρήσεις, το κόστος της εφαρμογής αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την αποδοχή ή την απόρριψη μιας λύσης. Σε άλλες περιπτώσεις, διάφοροι νομοθετικοί περιορισμοί μπορεί να καθιστούν ορισμένες λύσεις

ανεφάρμοστες. Τέλος, κάποιες λύσεις μπορεί να αποδειχθούν ανεφάρμοστες, λόγω περιορισμών που αναφέρονται στην ανεπάρκεια ή την ακαταλληλότητα των διατιθεμένων από την επιχείρηση ανθρωπίνων υπηρεσιών, των υλικών μέσων ή των πληροφοριών.

Αν μια λύση αποδειχθεί εφαρμόσιμη θα πρέπει στη συνέχεια να εξετασθεί κατά πόσον αυτή είναι ικανοποιητική. Ικανοποιητική θεωρείται μια λύση, αν με αυτή αντιμετωπίζεται πλήρως το πρόβλημα στο οποίο αναφέρεται. Η αγορά παραδείγματος χάριν ενός κτηρίου καταλλήλου για τη στέγαση των γραφείων της επιχείρησης, σε χώρο κατάλληλο και σε καλή τιμή, είναι μια λύση εφαρμόσιμη για την αντιμετώπιση του προβλήματος της στέγης. Η λύση όμως αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως μη ικανοποιητική και να απορριφθεί, αν το κτίριο δεν διαθέτει αρκετό χώρο για τη στάθμευση των αυτοκινήτων του προσωπικού.

Τέλος, αν μια λύση κριθεί και εφαρμόσιμη και ικανοποιητική, θα πρέπει στη συνέχεια να εξετασθούν και οι γενικότερες συνέπειες που αναμένεται να έχει η εφαρμογή της. Θα πρέπει δηλαδή να εξετασθεί η έκταση στην οποία η λύση του συγκεκριμένου προβλήματος κατά το συγκεκριμένο τρόπο, θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις ή άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης ως συνόλου. Όπως έχουμε ήδη σημειώσει στα προηγούμενα, η επιχείρηση αποτελεί σύστημα υπαναλυόμενο σε υποσυστήματα. Κάθε μεταβολή επερχόμενη σε ένα υποσύστημα προκαλεί μεταβολές σε ένα ή περισσότερα από τα υπόλοιπα υποσυστήματα. Οι μεταβολές αυτές οι οποίες, σημειωτέων, μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, πρέπει να προσδιορίζονται και να αξιολογούνται. Ας υποθέσουμε ότι μια βιομηχανική επιχείρηση προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος της, εξετάζει τη λύση της προμήθειας και χρησιμοποίησης φθηνότερης πρώτης ύλης, χαμηλότερης ποιότητας. Η λύση όμως αυτή θα έχει σαν άμεση συνέπεια την υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος, γεγονός το οποίο θα εξαναγκάσει την επιχείρηση ή να μειώσει την τιμή πωλήσεως ή να εντείνει τη διαφημιστική της προσπάθεια ή και τα δύο, με σκοπό να στηρίξει την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος στην αγορά. Η αξιολόγηση αυτών των αλυσιδωτών συνεπειών θα κρίνει την υιοθέτηση ή την απόρριψη της συγκεκριμένης λύσης.

#### **δ. Η επιλογή της καλύτερης λύσης**

Κατά το στάδιο της αξιολόγησης, κάθε δυνατή λύση υποβάλλεται όπως είπαμε σε τριπλό έλεγχο. Ελέγχεται αν είναι εφαρμόσιμη, αν είναι ικανοποιητική και αν οι συνέπειες της εφαρμογής της μπορεί να γίνουν αποδεκτές. Παρ' όλα αυτά, στο τέλος της διαδικασίας της αξιολόγησης, διαπιστώνεται, συνήθως ότι αρκετές λύσεις συγκεντρώνουν και τις τρεις αυτές ιδιότητες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των λύσεων αυτών τόσο δυσκολότερη γίνεται για το manager η επιλογή. Έτσι, το στάδιο της επιλογής αποτελεί στην πραγματικότητα ένα «γόρδιο δεσμό», είναι ίσως το κρίσιμότερο σημείο της όλης διαδικασίας λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Μια λογική προσέγγιση του ζητήματος της επιλογής μεταξύ των πλειόνων παραδεκτών λύσεων, είναι εκείνη κατά την οποία ο manager βασίζεται στη στάθμιση των τριών, παραπάνω αναφερομένων, χαρακτηριστικών, τα οποία αυτές συγκεντρώνουν.

Θέτει δηλαδή στον εαυτό του τα εξής τρία ερωτήματα:

1. Ποιά από τις λύσεις αυτές είναι η περισσότερο εφαρμόσιμη.
2. Ποιά είναι η πλέον ικανοποιητική και
3. Ποιας οι συνέπειες είναι οι περισσότερο ευνοϊκές ή και οι λιγότερο δυσμενείς.

Είναι όμως εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι η απάντηση στα τρία αυτά ερωτήματα δεν μπορεί να είναι πάντοτε αντικειμενική. Για το λόγο αυτό οι managers κατά την επιλογή μιας λύσης χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό και τη δική τους (υποκειμενική) κρίση.

Μια άλλη προσέγγιση, η οποία άλλωστε συνδέεται στενά με την προηγούμενη, είναι εκείνη που, για την επιλογή, αποβλέπει στην αριστοποίηση (optimization) ορισμένων κρίσιμων παραγόντων. Κατά την προσέγγιση αυτή ο manager αναζητεί τη λύση η οποία προκαλεί τις περισσότερο ευνοϊκές ή και τις λιγότερο δυσμενείς επιδράσεις.

### **ε. Εφαρμογή της λύσης που επιλέγεται**

Η λήψη της απόφασης ολοκληρώνεται ουσιαστικά με την επιλογή της λύσης η οποία κρίνεται, σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράψαμε παραπάνω ως η καλύτερη. Μετά την επιλογή αυτή, απομένει στο manager να πάρει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίηση της απόφασης. Η επιτυχία κατά την εφαρμογή μιας απόφασης θα κριθεί από το βαθμό συμβολής της στην πραγματοποίηση του σκοπού για τον οποίον αυτή έχει ληφθεί.

Η λήψη κάθε απόφασης στηρίζεται, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, στη συγκέντρωση και αξιοποίηση πληροφοριών που αντλεί ο αρμόδιος manager από πηγές που βρίσκονται και μέσα στον οργανισμό και έξω από αυτόν. Για την εφαρμογή της απόφασης απαιτείται η διαβίβαση μιας νέας σειράς πληροφοριών προς τα άτομα τα επιφορτισμένα με το καθήκον να μετατρέψουν την απόφαση σε πράξη. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν την ίδια την απόφαση και αποσκοπούν στο να ερμηνεύσουν το περιεχόμενό της και να καταστήσουν γνωστά τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή της. Από το βαθμό της κατανόησης της «φιλοσοφίας» της απόφασης και του σκοπού τον οποίο επιδιώκει, θα επηρεασθεί δραστικά και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της.

Η λήψη μιας απόφασης συνεπάγεται, κατά κανόνα, τη δημιουργία νέων προβλημάτων και ως εκ τούτου καθιστά αναγκαία τη λήψη μιας σειράς νέων αποφάσεων, για την ολοκλήρωση της εφαρμογής της. Η απόφαση π.χ. μιας τράπεζας να δημιουργήσει ένα νέο υποκατάστημα σε μια συγκεκριμένη πόλη της Ελλάδας, δίνει απάντηση στα ερωτήματα: πρέπει να δημιουργηθεί ένα νέο υποκατάστημα; και σε ποιά πόλη πρέπει να δημιουργηθεί; Από του σημείου αυτού και πέρα, άλλες αποφάσεις απαιτούνται για να λύσουν τα νέα προβλήματα που ανακύπτουν όπως είναι: η εξασφάλιση καταλλήλου κτιρίου, ο εξοπλισμός του με τα αναγκαία έπιπλα και μηχανήματα (computers κ.λ.π.), η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό κ.λ.π..

Ένα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί κατά την εφαρμογή μιας απόφασης, είναι οι πιθανές αντιδράσεις των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Αιτία αυτών των αντιδράσεων αποτελεί ο (πολλές φορές αόριστος) φόβος και η ανασφάλεια που αισθάνεται ο εργαζόμενος άνθρωπος μπροστά

στη νέα και κατά τις εκτιμήσεις του, αμφίβολη κατάσταση που αναμένεται να δημιουργήσει η εφαρμογή της απόφασης.

Ακόμη και στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το διοικητικό στέλεχος παίρνει μια απόφαση ύστερα από εμπειριστατωμένη μελέτη και προσοχή, δεν θα πρέπει να αποκλείει την εμφάνιση απρόβλεπτων καταστάσεων κατά τα στάδια της εφαρμογής της. Ακόμη και όταν έχουν επισημανθεί και έχουν αξιολογηθεί με ακρίβεια και πληρότητα όλες οι εναλλακτικές λύσεις και έχουν εντοπισθεί και σταθμισθεί οι συνέπειες κάθε μιας από αυτές, δεν μπορεί να υπάρξει απόλυτη βεβαιότητα για το ότι θα απουσιάσουν παντελώς τα απρόβλεπτα ενδεχόμενα. Έτσι, μπορεί π.χ. να εμφανισθεί αύξηση των δαπανών εφαρμογής της απόφασης σε επίπεδο πέραν εκείνο που έχει προβλεφθεί, μπορεί να δημιουργηθούν καταστάσεις μη δυνάμενες να εναρμονισθούν με το υπάρχον σύστημα, κ.ο.κ

### στ. Η αξιολόγηση της απόφασης

Η αξιολόγηση της απόφασης αποτελεί το τελευταίο στάδιο της συνολικής διαδικασίας και πρέπει να θεωρείται εξ ίσου χρήσιμη, όπως και όλα τα προηγούμενα στάδια. Με την αξιολόγηση των αποφάσεων δημιουργείται για το manager ένα πολύτιμο «κεφάλαιο» πείρας, η οποία μπορεί να εφαρμοσθεί εποικοδομητικά για την αντιμετώπιση ανάλογων μελλοντικών καταστάσεων. Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση αντιμετώπισε πρόβλημα αυξημένου ποσοστού απουσιών του προσωπικού της καθώς επίσης και αυξημένου αριθμού αποχωρήσεων και προσλήψεων. Για τη λύση του διπλού αυτού προβλήματος υποθέτουμε ακόμη ότι η επιχείρηση αποφάσισε την καθιέρωση ενός συστήματος επιβράβευσης εκείνων των ατόμων που δεν πραγματοποιούσαν απουσίες. Εάν η καθιέρωση του βραβείου συντελεί στην αναμενόμενη μείωση των απουσιών και των αποχωρήσεων, η διοίκηση της επιχείρησης βεβαιώνεται ότι η λύση που επέλεξε ήταν η σωστή και ότι το πρόβλημα έχει διορθωθεί. Αντίθετα αν η κατάσταση παραμένει, η ίδια η επιχείρηση συμπεραίνει ότι η λύση δεν είναι αποτελεσματική και ότι πρέπει να αναζητηθεί άλλη λύση.

Σε περίπτωση κατά την οποία η εφαρμογή μιας απόφασης αποδεικνύεται αναποτελεσματική, ο manager έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορα άλλα μέσα προκειμένου να φθάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρώτον, μπορεί να εφαρμόσει μια άλλη λύση από εκείνες που έχει ήδη αξιολογήσει κατά τη διαδικασία λήψης της αποτυχεύσας απόφασης. Μπορεί να εφαρμόσει π.χ. τη δεύτερη ή την τρίτη κατά σειρά λύση. Δεύτερον, δυνατόν να διαπιστώσει, ύστερα από μια γενική αναθεώρηση της όλης διαδικασίας, ότι η πραγματική κατάσταση (δηλαδή το πρόβλημα) για την αντιμετώπιση της οποίας ελήφθη η απόφαση, δεν είχε σωστά προσδιορισθεί και να αρχίσει εκ νέου τη διαδικασία για τη λήψη μιας άλλης, διαφορετικής απόφασης. Ακόμη ο managers μπορεί να διαπιστώσει ότι η λύση που αρχικά επελέγη ήταν η σωστή, πλην όμως δεν έχουν προλάβει να εμφανισθούν τα αποτελέσματα, ή ότι η απόφαση δεν εφαρμόστηκε σωστά.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας λανθασμένης απόφασης, μπορεί να είναι διάφορα και οπωσδήποτε είναι δυσάρεστα για τον οικονομικό οργανισμό. Το μέγεθος των αμέσων απωλειών σε χρόνο και σε οικονομικά μέσα είναι ανάλογο με τις θυσίες που πραγματοποιούνται για τη διεξαγωγή

της συνολικής διαδικασίας λήψεως και εφαρμογής της απόφασης. Μακροχρονίως, οι απώλειες μπορεί, ανάλογα με τη σοβαρότητα του θέματος για την αντιμετώπιση του οποίου ελήφθη η απόφαση, να είναι από ασήμαντες μέχρι και καταστροφικές. Πράγματι, η αποτυχία μιας σημαντικής απόφασης όπως είναι π.χ. αυτή της επιλογής του τόπου εγκατάστασης, ή της επιλογής του αντικειμένου δραστηριότητας ή της ανάληψης ενός δαπανηρού έργου,

μπορεί να αποβεί μοιραίο, όχι μόνο για την παραπέρα πορεία, αλλά ακόμη και για την επιβίωση της επιχείρησης. Η διερευνητική εφαρμογή μιας απόφασης, όπου φυσικά αυτό είναι δυνατό και η προσεκτική ανάλυση των πρώτων αποτελεσμάτων, μπορεί να αποβεί πολύτιμη για την επιχείρηση, περιορίζοντας το μέγεθος των δυσάρεστων συνεπειών που τυχόν θα προέκυπταν από μια καθολική εφαρμογή.

## **VI. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΟΡΘΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η λήψη σωστών και αποτελεσματικών επιχειρηματικών αποφάσεων, βασίζεται κατά μέρος στη συγκέντρωση και τη σωστή αξιολόγηση των απαραίτητων πληροφοριών. Πληροφορίες απαιτούνται για την επιτυχή διεξαγωγή όλων των σταδίων της διαδικασίας που ακολουθεί η λήψη μιας απόφασης. Ο ρόλος τους όμως είναι ιδιαίτερα σημαντικός για το σωστό προσδιορισμό του προβλήματος και για την αναγνώριση των εναλλακτικών λύσεων και τον προσδιορισμό των συνεπειών κάθε μιας από αυτές.

Για να καταλήξει ο manager σε σωστή απόφαση, θα πρέπει, οι πληροφορίες τις οποίες χρησιμοποιεί, να είναι επαρκείς. Η επάρκεια πρέπει να είναι και ποσοτική και ποιοτική. Η ποσοτική επάρκεια σχετίζεται με τη συγκέντρωση τόσων πληροφοριών όσες απαιτούνται για να φωτίσουν πλήρως, όλες τις πτυχές της διαδικασίας λήψεως της απόφασης. Η συγκέντρωση πληροφοριών που καλύπτουν μερικούς μόνο τομείς της διαδικασίας, ή πληροφοριών γενικών και αορίστων, δεν ανταποκρίνεται στην αρχή της επάρκειας. Αν παραδείγματος χάριν μια επιχείρηση σχεδιάζει να ιδρύσει έναν αριθμό υποκαταστημάτων σε μια νέα αγορά, η πληροφορία ότι στο χώρο αυτό δεν υπάρχουν υποκαταστήματα των ανταγωνιστών της, οπωσδήποτε συνηγορεί για τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης. Η συγκέντρωση όμως πρόσθετων πληροφοριών αναφερομένων στη διάρθρωση του πληθυσμού της περιοχής από άποψη κοινωνικών τάξεων μπορεί να έχει αποφασιστική σημασία, ιδιαίτερα, αν τα προϊόντα της επιχείρησης απευθύνονται σε συγκεκριμένη τάξη καταναλωτών. Ο αρμόδιος για τη λήψη της απόφασης manager, πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη του ότι εκείνο που εκ πρώτης όψεως φαίνεται ως ασήμαντη λεπτομέρεια, μπορεί να περικλείει, κάτω από ορισμένες συνθήκες, την ουσία του προβλήματος.

Ως ποιοτικά επαρκές χαρακτηρίζονται οι πληροφορίες όταν είναι αληθείς. Η πηγή προέλευσης των πληροφοριών προδικάζει σε μικρότερη ή μεγαλύτερη κλίμακα και το βαθμό της αξιοπιστίας τους. Η αξιοπιστία εξαρτάται επίσης και από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μια πληροφορία. Αν το περιεχόμενο μιας πληροφορίας, η πηγή προέλευσης και οι συνθήκες υπό τις οποίες έχει ληφθεί, δικαιολογούν αμφισβήτηση της αξιοπιστίας της, θα πρέπει

να υποβάλλεται σε επαλήθευση (διασταύρωση με άλλες πηγές), ή να αποφεύγεται η χρησιμοποίησή της.

Ο βαθμός επάρκειας των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων διαφέρει, ανάλογα με την επιχείρηση και ανάλογα με το επίπεδο διοικήσεως στο οποίο παίρνονται οι αποφάσεις.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν, σε σύγκριση με τις μικρές, μεγαλύτερες δυνατότητες εξασφάλισης επαρκών πληροφοριών. Αυτό συμβαίνει διότι διαθέτουν, κατά κανόνα, προσωπικό εξειδικευμένο και κατάλληλο να προσεγγίσει ευρύτερο κύκλο πηγών πληροφοριών, αλλά ακόμη, λόγω της τελειότερης οργάνωσής τους, διαθέτουν σύγχρονα συστήματα αποταμίευσης και γρήγορης επεξεργασίας πληροφοριών.

Εξ άλλου, η επάρκεια πληροφοριών είναι, συνήθως, αυξημένη στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας παρ' ότι στα μεσαία και στα κατώτερα κλιμάκια. Αυτό άλλωστε επιβάλλεται και από τη φύση και τη σημασία των αποφάσεων που παίρνονται στα διάφορα κλιμάκια. Η σπουδαιότητα των αποφάσεων που παίρνονται στα ανώτερα κλιμάκια, καθιστά αναγκαία και την αυξημένη επάρκεια πληροφοριών, αλλιώς, η λήψη σημαντικών αποφάσεων ανεπαρκώς τεκμηριωμένων, θα έθετε σε σοβαρό κίνδυνο την ίδια την επιχείρηση.

Οι πηγές των πληροφοριών ανήκουν σε δύο κατηγορίες, στην κατηγορία των εσωτερικών πηγών και σε εκείνη των εξωτερικών. Οι εσωτερικές πηγές είναι αυτές που συγκροτούν το «αρχείο» της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει το λογιστήριο, καθώς και κάθε άλλο σύστημα συγκέντρωσης, κατάταξης και διατήρησης πληροφοριών. Είναι νομίζουμε περιττό να εξετάσουμε το μέγεθος της επανάστασης που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες στα συστήματα συγκέντρωσης και αξιολόγησης πληροφοριών, με τη γενίκευση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι εξωτερικές πηγές πληροφοριών για μια επιχείρηση είναι και ποικίλες. Οι δημοσιεύσεις της στατιστικής υπηρεσίας, με την ποικιλία των πληροφοριών κοινωνικού, οικονομικού κ.λ.π. περιεχομένου, οι δημοσιεύσεις των τραπεζών, των χρηματιστηρίων, των επαγγελματικών ενώσεων και των επαγγελματικών επιμελητηρίων, του περιοδικού και του ημερήσιου τύπου, είναι μερικές μόνο από τις εξωτερικές πηγές πληροφοριών.

## VII. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το manager κατά τη λήψη των αποφάσεων είναι οι ακόλουθοι:

1. Το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (γενικό και ειδικό).
2. Το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.
3. Οι στόχοι και τα προγράμματα της επιχείρησης
4. Οι αποφάσεις των προϊσταμένων του κάθε manager.
5. Οι προηγούμενες αποφάσεις του ίδιου του managers

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

### Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### I. ΓΕΝΙΚΑ

Η συγκρότηση της κοινωνίας και η συμβίωση εντός αυτής, στηρίζεται σε ένα πολύπλοκο και πολυδαίδαλο πλέγμα κανόνων και σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της και διέπουν τη συμπεριφορά τους.

Θεμελιώδη προϋπόθεση για τη στήριξη και την εύρυθμη λειτουργία μιας κοινωνίας αποτελεί η αρμονικότητα των σχέσεων, η οποία εκφράζεται και αξιολογείται με το βαθμό στον οποίο επικρατεί λογική αντιστοιχία δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μελών και πνεύμα αλtruισμού και ειρηνικής συνύπαρξης και συνεργασίας. Κάθε μέλος αναγνωρίζεται ως φορέας βασικών δικαιωμάτων, όπως είναι το δικαίωμα της ζωής, της ελευθερίας, της εργασίας και της εξασφάλισης ίσων ευκαιριών ανάπτυξης και ευημερίας. Καθήκον της κοινωνίας, ως συνόλου, αποτελεί η κατοχύρωση και η προστασία των δικαιωμάτων κάθε μέλους το οποίο, σε αντιστάθμισμα, επιφορτίζεται με την υποχρέωση για προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο ανάλογη με τις δυνατότητές του.

Η επιχείρηση παρά το γεγονός ότι δεν έχει φυσική υπόσταση ανάλογη με εκείνη του ατόμου είναι, εντούτοις, αυτοτελής, οντότητα και διαθέτει δική της φυσιογνωμία και δική της κοινωνική παρουσία. Η δραστηριότητα και η συμπεριφορά της, βεβαίως εκφράζεται δια των στελεχών της. Η βούληση όμως των στελεχών της η εκφραζόμενη στα πλαίσια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, είναι βούληση της ίδιας της επιχείρησης ως ιδεατής, πλην όμως κοινωνικά και κατά κανόνα και νομικά αναγνωριζόμενης ως υπαρκτής, οντότητας. Ομοίως, η δραστηριότητα και η συμπεριφορά των στελεχών αποτελεί δραστηριότητα και συμπεριφορά της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια και η επιχείρηση αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας, αναπτύσσει δραστηριότητα και δημιουργεί σχέσεις εντός αυτής, υφίσταται την επίδρασή της και επιδρά η ίδια επ' αυτής. Σε τελική ανάλυση, απολαμβάνει κοινωνικών δικαιωμάτων αναλόγων προς εκείνα των ατόμων και ως εκ τούτου αναλαμβάνει, σε ανταπόδοση, αντίστοιχες υποχρεώσεις και ευθύνες.

#### II. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

##### α. Ανθρώπινες υπηρεσίες

Η επιχείρηση προμηθεύεται από την κοινωνία τις πάσης φύσεως ανθρώπινες υπηρεσίες που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της. Η ανατροφή, καθώς επίσης και η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων του ατόμου, αποτελεί μέριμνα της οικογένειας και του εκπαιδευτικού συστήματος. Η επιχείρηση ουδόλως μετέχει στη μακροχρόνια και πολυδάπανη προετοιμασία των ατόμων για αποδοτική εργασία και παρ'



όλα αυτά, έχει την ευχέρεια και την άνεση να επιλέξει ελεύθερα τα άτομα που κρίνει κατάλληλα για τις δικές της ανάγκες.

### **β. Υλικά μέσα**

Τα πάσης φύσεως υλικά μέσα, όπως είναι οι πρώτες ύλες, τα εμπορεύματα κ.λ.π. τα προμηθεύεται η επιχείρηση από το κοινωνικό της περιβάλλον.

### **γ. Χρηματικά μέσα**

Επίσης, το κοινωνικό περιβάλλον θέτει στη διάθεσή του τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια είτε αυτά προέρχονται από τους άμεσους επενδυτές (μετόχους, ομολογιούχους δανειστές) είτε από το τραπεζοπιστωτικό σύστημα.

### **δ. Υπηρεσίες υποδομής**

Σε κάθε οργανωμένη κοινωνία, ένα ευρύτερο σύστημα έργων και υπηρεσιών υποδομής, που αποτελεί καρπό μακροχρόνιας, συνήθως, κοινωνικής προσπάθειας και τεραστίων οικονομικών θυσιών, υπάρχει έτοιμο και τίθεται στη διάθεση της επιχείρησης από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης και λειτουργίας της. Η συμβολή των υπηρεσιών που αντλεί η επιχείρηση από τα έργα υποδομής, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των σκοπών της. Οι τηλεπικοινωνίες, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες, το οδικό δίκτυο, το δίκτυο των σιδηροδρομικών μεταφορών, τα λιμάνια και τα αεροδρόμια, αποτελούν μερικές μόνο περιπτώσεις από τα θεμελιώδους σημασίας έργα υποδομής.

### **ε. Υπηρεσίες, ασφάλειας και προστασίας**

Όπως τα άτομα έτσι και οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ασφάλεια και προστασία απέναντι στο έγκλημα και γενικά απέναντι σε κάθε προσβολή των εννόμων αγαθών τους. Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις η προστασία της επιχείρησης απαιτεί αυξημένη και συνεχή κοινωνική επαγρύπνηση και συνεπάγεται για το λόγο αυτό και αυξημένο κοινωνικό κόστος (π.χ.

προστασία τραπεζών). Όπως είναι γνωστό, την ασφάλεια και την προστασία των μελών της κοινωνίας, άρα και των επιχειρήσεων, αναλαμβάνει το κράτος με τη συγκρότηση, την οργάνωση και τη λειτουργία κατάλληλων για το σκοπό αυτό δημοσίων (δικαστήρια, σώματα ασφαλείας κ.λ.π.).

## **III. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ**

Σε αντιστάθμισμα των παραπάνω αναφερόμενων ωφελειών που, όπως είπαμε, αντλεί η επιχείρηση από το κοινωνικό σύνολο, αναλαμβάνει απέναντι σε αυτό ανάλογες υποχρεώσεις και ευθύνες. Οι υποχρεώσεις αυτές και οι ευθύνες συνοψίζονται στα παρακάτω θέματα:

### **α. Ευθύνη για την προστασία του περιβάλλοντος**

κίνδυνο την ασφάλεια του καταναλωτή. Ένα αυτοκίνητο π.χ. με τεχνικά ελαττώματα, εγκυμονεί κίνδυνο για τον οδηγό και για τα συνεπιβαίνοντα πρόσωπα καθώς επίσης μια ελαττωματική ηλεκτρική συσκευή αποτελεί παγίδα (θανάσιμη μερικές φορές) στα χέρια εκείνου που τη χρησιμοποιεί.

Κοινωνικά απαράδεκτη είναι επίσης η προσπάθεια πώλησης μειωμένης ή ανύπαρκτης χρησιμότητας αγαθών, καθώς και η προσπάθεια εξαπάτησης του πελάτη σε θέματα που αφορούν την ποιότητα.

Τέλος, η επιχείρηση έχει κοινωνική υποχρέωση απέναντι στον καταναλωτή:

1. Για την πληρέστερη δυνατή ενημέρωση του, όσον αφορά τη λειτουργία και τη χρησιμότητα του πωλουμένου αγαθού.
2. Για την αναγνώριση του δικαιώματος και για τη διευκόλυνση να επιλέξει το αγαθό που επιθυμεί να αγοράσει.
3. Για προσεκτική ακρόαση του πελάτη, για τυχόν παράπονα που διατυπώνει για ελαττώματα του αγαθού ή για πληρωμή υπερβολικής τιμής.

Η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και εντιμότητα και οι ευθύνες, αν πραγματικά υπάρχουν, να γίνονται με προθυμία αποδεκτές.

#### **δ. Η ευθύνη προς τους επενδυτές**

Ο επιχειρηματίας δεν είναι πάντοτε και διαχειριστής της επιχειρηματικής περιουσίας. Όταν, ιδιαίτερα, η επιχείρηση λειτουργεί υπό μορφή ανώνυμης εταιρείας η διαχείριση ασκείται, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, από ένα μικρό αριθμό προσώπων από τα οποία συγκροτείται το διοικητικό συμβούλιο. Ακόμη και στην περίπτωση όπου το διοικητικό συμβούλιο συγκροτείται από τους μετόχους που κατέχουν την πλειοψηφία των μετόχων, γεγονός αναμφισβήτητο είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό μετόχων εκπροσωπούντων ένα επίσης σημαντικό ποσοστό κεφαλαίου, ουδόλως αναμειγνύεται με τη διαχείριση.

Πολλοί από τους «μη ασκούντες διαχείριση» μετόχους είναι άτομα εντελώς αμήτητα προς οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα άτομα αυτά έχουν, απλώς, επενδύσει τα κεφάλαιά τους ελπίζοντας στην καλή πορεία των εργασιών της επιχείρησης, για την απόληψη ενός ικανοποιητικού κέρδους. Απέναντι στα άτομα αυτά, το διοικητικό συμβούλιο και τα διοικητικά στελέχη, ως διαμορφωτές και εκφραστές της βούλησης, της επιχείρησης, έχουν (πλην της νομικής - τυπικής) και ηθική - κοινωνική ευθύνη για εμπνευσμένη, σώφρονα και έντιμη διαχείριση, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους και να καθίσταται δυνατή η διανομή ικανοποιητικού μερίσματος.

#### **ε. Συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες**

Κατά μία εκδοχή, ο βαθμός της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης, όπως άλλωστε και των ατόμων, συμπίπτει με το βαθμό της κοινωνικής ευαισθησίας και κρίνεται από την προθυμία συμμετοχής στην κοινωνική προσπάθεια για:

1. Πνευματική ανάπτυξη και καλλιέργεια.
2. Ανακούφιση των οικονομικά αδυνάτων.
3. Βελτίωση (στο γενικό κοινωνικό πλαίσιο) της ποιότητας των ανθρωπίνων σχέσεων.
4. Απάμβλυνση του ανθρώπινου πόνου.

Κατά την εκδοχή αυτή, πέραν της συνταγματικής υποχρέωσης για αναλογική συμμετοχή στα δημόσια βάρη, η οποία άλλωστε υλοποιείται δια της εφαρμογής των σχετικών διατάξεων της φορολογικής, κυρίως, νομοθεσίας, η επιχείρηση, για να τύχει της γενικής κοινωνικής εκτίμησης και αποδοχής, πρέπει να συνεισφέρει σε διάφορους οργανισμούς κοινωφελούς χαρακτήρα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης, της υγείας, της τέχνης, της φιλανθρωπίας κ.ο.κ..

Επίσης, ως υψηλού βαθμού κοινωνική παρουσία και συμμετοχή, θεωρείται και η επέμβαση για τη βελτίωση κακώς κειμένων ή κακώς βαινόντων πολιτικών και εθνικών ζητημάτων. Το boycott που κήρυξαν πρόσφατα ορισμένες Ελληνικές επιχειρήσεις κατά των Ολλανδικών προϊόντων, για τη στάση της Ολλανδίας απέναντι στο «μακεδονικό ζήτημα» και η ευνοϊκή εντύπωση που προκάλεσε στο Ελληνικό κοινό η ενέργεια αυτή αποτελεί, νομίζουμε, κατάσταση που δικαιώνει μια τέτοια εκδοχή.

#### IV. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Αναφέραμε παραπάνω τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση θεωρείται ως φορέας κοινωνικής ευθύνης και απαριθμήσαμε τα πεδία στα οποία η ευθύνη αυτή εκτείνεται. Η αγνόηση της ευθύνης αυτής και η κοινωνική ασυνέπεια, επισύρει σε βάρος της επιχείρησης τις ακόλουθες μορφές ελέγχου.

##### α. Κοινωνικός έλεγχος

Ο κοινωνικός έλεγχος ασκείται κυρίως: μέσω του συνδικαλισμού και μέσω των αυθορμήτως και αυτοβούλως ευαισθητοποιημένων κοινωνικών ομάδων.

Ο μηχανισμός του ανταγωνισμού επεμβαίνει κυρίως όταν εκδηλώνεται παραμέληση ή αγνόηση των κοινωνικών υποχρεώσεων προς τον καταναλωτή. Σύμφωνα άλλωστε και προς τις παραδοχές της οικονομικής θεωρίας, ο καταναλωτής θα στρέψει την προτίμησή του προς τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων, αν αυτό που του προσφέρεται θέτει σε κίνδυνο την υγεία ή την ασφάλεια του, ή μειονεκτεί ποιοτικά, ή του προσφέρεται σε υψηλή τιμή. Κατά τον ίδιο τρόπο θα αντιδράσει επίσης, όταν η απέναντι του συμπεριφορά εκ μέρους της επιχείρησης δεν είναι κοινωνικά αποδεκτή και όταν περιφρονούνται τα στοιχειώδη δικαιώματά του για τα οποία μιλήσαμε παραπάνω. Δεν είναι π.χ. σπάνιες οι περιπτώσεις καταστημάτων που

αρνούνται, με διάφορες προφάσεις, να δεχτούν την επιστροφή εκ μέρους του πελάτη αντικειμένων αναμφισβήτητα ελαττωματικών, και ακόμη, περιπτώσεων που οι πωλητές αντιμετωπίζουν με ειρωνική διάθεση τις σχετικές διαμαρτυρίες του. Στις περιπτώσεις αυτές, όπως είναι φυσικό, η (δικαιολογημένη) δυσaráσκεια του πελάτη τον απομακρύνει οριστικά από τη συγκεκριμένη επιχείρηση και τον κατευθύνει προς κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση.

Ο συνδικαλισμός, ως μορφή κοινωνικού ελέγχου, επεμβαίνει εκεί όπου εμφανίζονται συμπτώματα μειωμένου ενδιαφέροντος της επιχείρησης για το προσωπικό της. Οι χαμηλές αμοιβές, η καταλληλότητα των χώρων και των συνθηκών εργασίας, τα αυξημένα εργατικά ατυχήματα, το χαμηλό επίπεδο συμπεριφοράς του επιχειρηματία και των διοικητικών στελεχών προς το εργατικό και το υπαλληλικό προσωπικό, αποτελούν τις περισσότερο συνηθισμένες αιτίες διαμαρτυρίας των συνδικαλιστικών οργάνων.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο «συνδικαλιστικός έλεγχος» δεν ασκείται μόνον από τις τυπικά συγκροτούμενες και λειτουργούσες ενώσεις (σωματεία) του προσωπικού, αλλά και από τις άτυπες ενώσεις ή ομάδες οι οποίες συνήθως λειτουργούν σε κάθε χώρο εργασίας. Για την πρόληψη κινητοποιήσεων (απεργιών κ.λ.π.) και των εκ τούτων δυσάρεστων συνεπειών, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να ανταποκρίνεται έγκαιρα και ικανοποιητικά στις κοινωνικές υποχρεώσεις της απέναντι στο προσωπικό.

Τέλος, διάφορες κοινωνικές ομάδες ευαισθητοποιημένες απέναντι σε ορισμένα προβλήματα γενικότερα, κατά κανόνα, κοινωνικού ενδιαφέροντος, εξεγείρονται και κινητοποιούν την κοινή γνώμη σε τοπικό ή σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο, και προσπαθούν να τις στρέψουν κατά των επιχειρήσεων, όταν τις θεωρούν ολικά ή μερικά υπεύθυνες για τη δημιουργία των προβλημάτων αυτών. Κατά την περίοδο π.χ. του πολέμου του Βιετνάμ, οι αμερικάνοι φοιτητές ξεσηκώθηκαν, διαμαρτυρόμενοι εναντίον ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες, κατά τις απόψεις των φοιτητών συνετέλεσαν στην επέκταση αυτού του πολέμου.

## **β. Κρατικός έλεγχος**

Ο κρατικός έλεγχος εκδηλώνεται μέσα από μηχανισμούς που εισάγονται και λειτουργούν στα πλαίσια των διαφόρων κλάδων του δικαίου.

Οι κανόνες του εργατικού δικαίου που αφορούν τις αμοιβές, την ασφάλιση, την προστασία από τα εργατικά ατυχήματα, τη χορήγηση αδειών κ.λ.π.

αποτελούν μέσα προστασίας κατά της τυχόν αυθαιρεσίες και ασυνέπειας της επιχείρησης σε βάρος των εργαζομένων.

Επίσης, ένα πλέγμα διατάξεων του εμπορικού, του αγορανομικού, του φορολογικού και του ποινικού δικαίου αποσκοπούν: στην προστασία των συμφερόντων του κράτους (άρα και του κοινωνικού συνόλου), στην προστασία του περιβάλλοντος από την αμέλεια ή (μερικές φορές και) την

κακή προαίρεση της επιχείρησης, στην προστασία του καταναλωτή καθώς και στην εύρυθμη διεξαγωγή των συναλλαγών προς εξυπηρέτηση του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος.

## **γ. Αυτοέλεγχος**

Η ανταπόκριση στις κοινωνικές ευθύνες εξυπηρετεί και προάγει, σε τελική ανάλυση και σε μακροχρόνια βάση και τα συμφέροντα της ίδιας της επιχείρησης. Τα αναπτυσσόμενα αισθήματα εκτίμησης και εμπιστοσύνης του κοινού, αποτελούν την πολυτιμότερη επένδυση για την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό τείνει να γίνει σε σημαντικό βαθμό κατανοητό κατά τα τελευταία χρόνια και να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μηχανισμών αυτοελέγχου.

Ο αυτοέλεγχος επιτυγχάνει έμμεσα, με τη συμβολή των - διαφόρων ειδικοτήτων - στελεχών της επιχείρησης (υπεύθυνοι ελέγχου ποιότητας, υπεύθυνοι για τα παράπονα πελατών, εργατολόγοι, φοροτεχνικοί κ.λ.π.). Με τη συμβολή των στελεχών αυτών αποφεύγεται η δημιουργία, ή διευκολύνεται η ριζική λύση, προβλημάτων κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης.

## **V. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΠΟΨΕΙΣ**

Σχετικά με την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, κατά το μέρος κατά το οποίο αφορά την αυτόβουλη και χωρίς εξωτερικό εξαναγκασμό συνεισφορά της στην προώθηση της γενικής κοινωνικής ευημερίας (σκοποί κοινωνικοί - φιλανθρωπικού χαρακτήρα) έχουν διατυπωθεί και αρνητικές και θετικές απόψεις και επιχειρήματα.

### **α. Αρνητικές απόψεις**

Κατά μια άποψη, η συμμετοχή της επιχείρησης στην επιδίωξη κοινωνικών σκοπών της που είναι, σύμφωνα πάντοτε με την άποψη αυτή, μεγιστοποίηση του κέρδους, προς όφελος του επιχειρηματία. Ένα χρηματικό ποσό που διατίθεται π.χ. για την ενίσχυση του καθαρού κέρδους και συνεπώς και του μερίσματος στο οποίο ελπίζει ο μέτοχος. Κατά ποια λογική όμως, μέτοχος εξαναγκάζεται να υποστεί, χωρίς την έγκρισή του, μια τέτοια επιβάρυνση;

Ένα άλλο επιχείρημα λέγει ότι η κοινωνική συμμετοχή πρέπει περιορίζεται και για το λόγο ότι αυτή αυξάνει υπερβολικά την επιρροή των επιχειρήσεων. Η παροχή οικονομικής ενίσχυσης σε κοινωφελείς οργανισμούς και η χρηματοδότηση προγραμμάτων κοινού ενδιαφέροντος συντελεί στη εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης και στην υπερβολική αύξηση τη κοινωνικής επιρροής η οποία, όπως επισημαίνεται από τους εκφραστές αυτής της άποψης, είναι ήδη αυξημένη στην εποχή μας.

Ως τρίτο επιχείρημα αναφέρεται η διαμάχη και ο ανταγωνισμός που μερικές φορές αναπτύσσεται μεταξύ διαφόρων τοπικών κοινωνικών φορέων για την εξασφάλιση της εύνοιας και φυσικά και κάποιας οικονομική βοήθειας από μέρους μιας ή περισσοτέρων επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες σε έναν τόπο ή διατηρούν κοινωνικούς δεσμούς με τι συγκεκριμένο τόπο. Στις περιπτώσεις αυτές δημιουργείται δίλημμα και για το στέλεχος της επιχείρησης που καλείται να πάρει τη σχετική απόφαση.

### **β. Θετικές απόψεις**

Αφ' ετέρου, υπάρχουν και θετικές απόψεις και επιχειρήματα που τείνουν να δικαιολογήσουν την κοινωνική ευθύνη.

Υποστηρίζεται π.χ. ότι από τη στιγμή που και η ίδια η επιχείρηση έχει συντελέσει στη δημιουργία ορισμένων κοινωνικών προβλημάτων είναι λογικό και δίκαιο να συμμετάσχει στην προσπάθεια για τη λύση τους. Θα ήταν π.χ. καθ' όλα λογική, αλλά και αναμενόμενη, η εθελοντική προσφορά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε ένα υποθετικό φορέα, αρμόδιο για την αντιμετώπιση της ρύπανσης της θάλασσας.

Όπως είπαμε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου και η επιχείρηση αποτελεί κοινωνική μονάδα και χαίρει νομικής προστασίας ανάλογης με εκείνη των ατόμων. Επομένως και οι κοινωνικές της υποχρεώσεις είναι ανάλογες με εκείνες των ατόμων. Επιβάλλεται κατά συνέπεια να συμπεριφέρεται κοινωνικά κατά τρόπο ανάλογο με εκείνον που επιβάλλουν τα αισθήματα ανθρωπιάς και αλληλεγγύης, που χαρακτηρίζουν τα άτομα.

Ένα άλλο επιχείρημα αναφέρεται στα υπερκέρδη που πραγματοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις. Πηγή ζωής και παράγοντα που συμβάλλει στην «άνθηση» και την «πλούσια καρποφορία» αυτών των επιχειρήσεων, αποτελεί το κοινωνικό περιβάλλον. Η συμβολή τους στην καλυτέρευση των συνθηκών αυτού του περιβάλλοντος εμφανίζεται, συνεπώς, ως φυσική υποχρέωσή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

### ΟΙ Η/Υ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

#### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

##### α. Αντικείμενο του κεφαλαίου

Η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί την κύρια βάση, πάνω στην οποία στηρίχθηκε η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας από τη δεκαετία του 1950. Ο χώρος μέσα στον οποίο είναι αναγκασμένη να λειτουργήσει η σημερινή μικρομεσαία επιχείρηση δεν οριοθετείται μόνο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικού και οικονομικού πλαισίου της Ελλάδας, αλλά και από εκείνα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του διεθνώς αναπτυσσόμενου τεχνολογικού ανταγωνισμού. Ο τεχνολογικός ανταγωνισμός εξάλλου αποτελεί σήμερα το κυριότερο μέσο για την τόνωση της διεθνούς οικονομίας.

Το παρόν κεφάλαιο αντιμετωπίζει το πρόβλημα της εφαρμογής της πληροφορικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σκοπεύει να επισημάνει τα προβλήματα που εμποδίζουν την εισαγωγή της πληροφορικής σ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να παρουσιάσει τις προοπτικές που υπάρχουν, για την υπέρβαση των κωλυμάτων και την προώθηση τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Γίνεται κατ' αρχήν θεώρηση της καταστάσεως και του τεχνολογικού επιπέδου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναλύονται τα στοιχεία της εφαρμογής και διάχυσης της πληροφορικής στον ελληνικό, κοινοτικό και αμερικάνικο χώρο. Μελετούνται τα προβλήματα που συνδέονται με τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (χρηματοδοτικά, θεσμικά). Δίνεται έμφαση στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και στα τυχόν προβλήματα, που μπορεί να δημιουργήσει η είσοδος της πληροφορικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και προτείνονται λύσεις.

##### β. Γενικές παρατηρήσεις συνθηκών λειτουργίας

Γενικά, το επίπεδο οργάνωσης και πληροφόρησης είναι ελλιπές και η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία. Χωρίς

αμφιβολία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η μικρή αποδοτικότητα ανά εργαζόμενο, αυξάνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την άποψη αυτή μη ανταγωνιστικές. Η υψηλή όμως απασχόληση, το υψηλό ποσοστό προϊόντος που παράγουν και ο μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων, τις καθιστούν σημαντικό τομέα της οικονομίας και επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή τους.

Στις χώρες της Ε.Ε., οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν 15 εκατ.

μισθωτούς (21% του εργατικού δυναμικού) έναντι 97% στην Ελλάδα. Είναι όμως στην Ε.Ε. πιο εκσυγχρονισμένες και συχνά πιο συμπληρωματικές των μεγάλων επιχειρήσεων. Θεωρούνται εξάλλου δυναμικές ως προς την

εκμετάλλευση νέων ιδεών και εφαρμογή καινοτομιών.

Κατόπιν της παραπάνω γενικής αναφοράς στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σαφές, ότι οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές μπορούν και εκεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσπάθεια για ανάπτυξη της χώρας και στη δημιουργία της κατάλληλης κοινωνικής και οικονομικής υποδομής για μια σταθερή πρόοδο στους απαιτητικούς σύγχρονους καιρούς.

## II. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΜΜ.Ε.

Κρίθηκε σκόπιμη, εφόσον στο πρώτο μέρος αναφερθήκαμε γενικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στο δεύτερο μέρος ν' αναφερθούμε στην επανάσταση της πληροφορικής, στη σημασία της για τις επιχειρήσεις γενικά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιο ειδικά και στον παράγοντα κόστος.

Όλα τα παραπάνω θ' αναπτυχθούν πολύ γενικά και θ' αποτελέσουν το συνδετικό μας κρίκο πριν προχωρήσουμε στο κύριο μέρος του κεφαλαίου.

### α. Επανάσταση των *computres*. Σημασία της πληροφορικής και των Η/Υ

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί την πλέον πρόσφατη φάση στη μακροχρόνια διαδικασία εξέλιξης των επινοημάτων μέτρησης και αρίθμησης.

Ο πρώτος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής με τρανζίστορ δημιουργήθηκε το 1954 από την «BELL LABORATORIES». Αυτή η νέα τεχνολογία οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στα ηλεκτρονικά μηχανήματα και οι νεότεροι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές δεν είναι μόνο πολύ πιο γρήγοροι από τους υπολογιστές της πρώτης γενιάς, αλλά είναι επίσης μικρότεροι και λιγότερο δαπανηροί. Μεταξύ των πρώτων κατασκευαστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ήταν και η I.B.M. Από το 1964 η I.B.M. έχει φτάσει να κατέχει το 70% της αγοράς.

Τα κυριότερα μέρη ενός συστήματος Ηλεκτρονικού Υπολογιστή είναι:

τα μηχανήματα / υλικό που χρησιμοποιούνται (HARDWARE) και τα προγράμματα / λογισμικό που χρησιμοποιούνται (SOFTWARE). Δεν θα θέλαμε να επεκταθούμε περισσότερο σε ανάλυση αυτού του θέματος, γιατί είναι πολύ πλατύ και έξω από τα δικά μας πλαίσια.

Χωρίς αμφιβολία, οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές είναι μια από τις πιο θαυμαστές κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή. Τρεις είναι οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές:

- α) ταχύτητα
- β) ακρίβεια
- γ) πιστότητα.

Η εξέλιξη στον τομέα των *computers* και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτερη μια και η δυνατότητα του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία. Απόδειξη αυτών είναι η δημιουργία των «SUPER CHIPS», αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας αμερικανών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων που ελέγχουν το 90% της παγκόσμιας αγοράς.



Είναι γεγονός ότι ενώ παραδοσιακά οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα υιοθετούνται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τώρα πια μπορούν να απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις προτιμούν τους μικροϋπολογιστές (micro computers) και τους mini computers, δηλαδή τις ενδιάμεσης δυναμικότητας Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές.

Οι mini computers είναι πιο κατάλληλοι για μεσαίες επιχειρήσεις για τους εξής λόγους:

- α) Είναι γενικού σκοπού και μπορούν να προγραμματιστούν για να κάνουν διάφορες δουλειές.
- β) Είναι σχετικά φτηνοί.
- γ) Είναι γενικά σχεδιασμένοι έτσι, ώστε τα δεδομένα να μπορούν να μπουν κατευθείαν στο σύστημα. Τα δεδομένα μπαίνουν στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή τη στιγμή που δημιουργούνται και δεν υπάρχουν καθόλου ενδιάμεσα στάδια.
- δ) Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές.

Το μόνο κλειδί για την αποτελεσματικότερη χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών από οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι το κατάλληλο ταίριασμα των ικανοτήτων της μηχανής με τις πληροφορίες που έχει ανάγκη η εταιρία.

Εξάλλου αυτό αποτελεί και τον πιο καθοριστικό παράγοντα, τον οποίο θα αναλύσουμε διεξοδικότερα παρακάτω. Χωρίς αμφιβολία, η σημερινή συνθετότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ταχύτητα και ακρίβεια που μόνο ένας Ηλεκτρονικός Υπολογιστής μπορεί να προσφέρει.

## **β. Οργάνωση και πληροφορική. Η επίδραση στο Management**

Η ανάγκη διοικήσεως είναι εμφανής σε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα. Αυτό είναι σήμερα αληθινό όσο και σε οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, εφόσον η διοίκηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργανώσεως.

Αφού λοιπόν, όπως γνωρίζουμε το καλό management είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αποδοτική επικοινωνία, ο μόνος τρόπος για να την πετύχουμε είναι με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Άρα οι υπολογιστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα εργαλείο του management.

Θα ήταν μεγαλύτερης σημασίας, εάν μπορούσε κάποιος να μετρήσει την επέκταση των δυνατοτήτων των computers όσον αφορά την παραγωγικότητα. Υπάρχουν αρκετές μαρτυρίες που δείχνουν τη μεγάλη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και το πιο σημαντικό, τη μεγαλύτερη τάση γι' αυξημένη χρήση τους στο μέλλον. Είναι αρκετό όμως, για την παρούσα προκαταρκτική μας αναφορά στο θέμα αυτό, να δεχτούμε το γεγονός ότι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η χρήση τους παρουσιάζουν τώρα τη μεγαλύτερη δύναμη στην περιοχή του management και ότι η εκτίμηση της τωρινής και μελλοντικής επίδρασης των computers στην πρακτική της διοίκησης είναι σοβαρού ενδιαφέροντος.

Ειδικότερα όμως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες όπως θα δούμε και πιο κάτω έχουν διοικητικά προβλήματα, η διάχυση της τεχνολογίας

σ' αυτές είναι απαραίτητη. Η σωστή ενημέρωση και ο συνδυασμός σωστής οργάνωσης και πληροφορικής θ' αποτελέσουν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καταστήσουν δυνατή τη βιωσιμότητά τους τα επόμενα δέκα χρόνια.

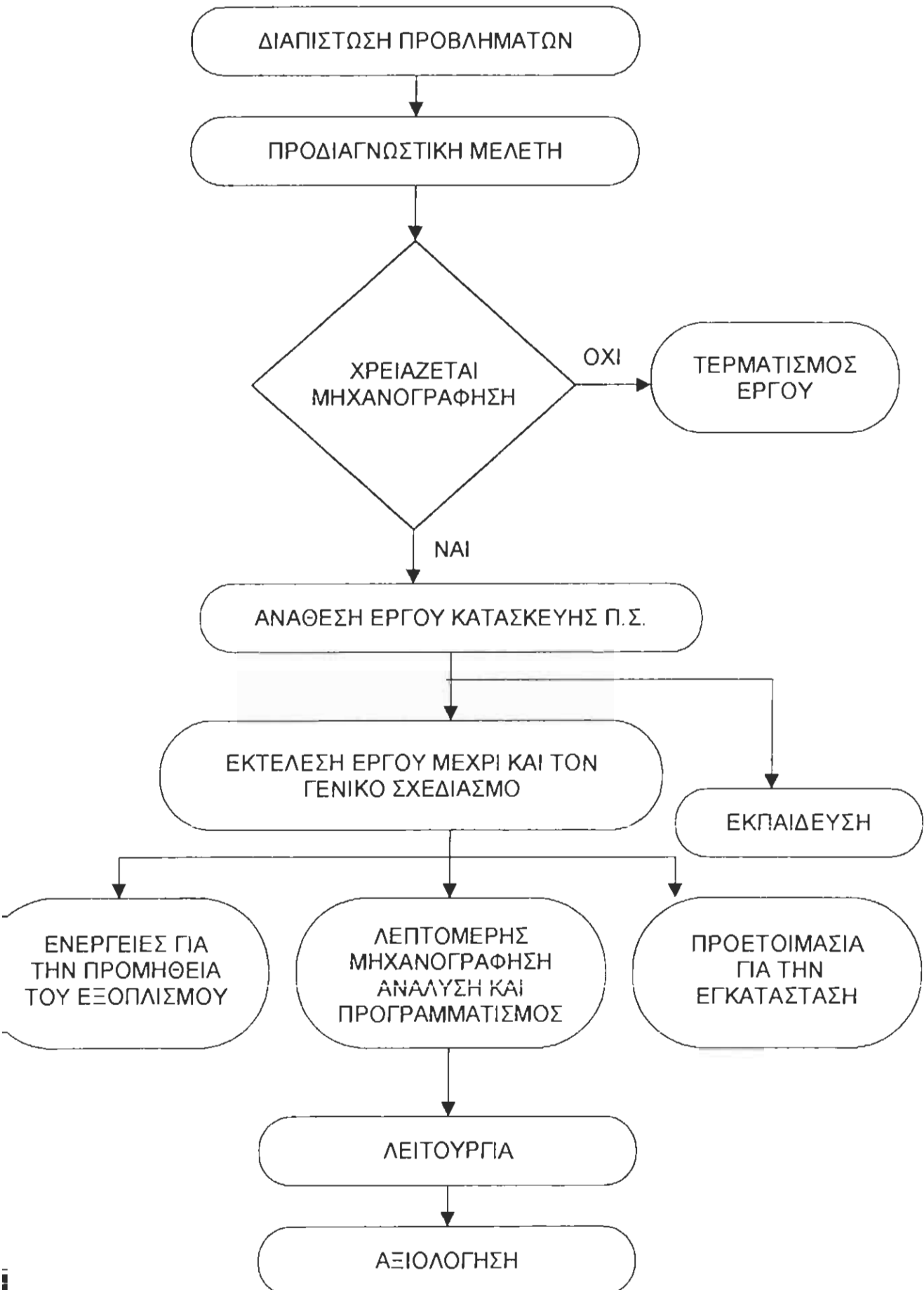
Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έγινε στην εταιρεία Modern Machine Works, Inc. Ο σύμβουλος της εταιρείας αυτής είπε:

«Μπορώ να σας διαβεβαιώσω ανεπιφύλακτα ότι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποδείχτηκε ένα δυνατό και οικονομικό αποτελεσματικό εργαλείο στην εταιρεία μας για ν' αναλύει τα κόστη και να οδηγήσει τη διοίκηση σε άριστη ποιότητα. Οπωσδήποτε, αυτή η εμπειρία πρέπει να μας δείξει ότι, με σωστό σχεδιασμό και εκτέλεση, ο μικρός κατασκευαστής μπορεί να κάνει τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα συστήματα που έχουν σχέση μ' αυτόν, ένα παραγωγικό εργαλείο στο χώρο του management για τα επόμενα δέκα χρόνια».

Παρατήρηση: η παραπάνω επιχείρηση είναι μικρομεσαία.

Εκείνο που έχει σημασία και πρέπει να το κατανοήσουν όλες οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι ότι πέρα από την απλή μηχανογράφηση πρέπει να στοχεύουν στην εισαγωγή της πληροφορικής.

Ένας manager λοιπόν, προκειμένου να υιοθετήσει ένα πληροφοριακό σύστημα στην εταιρεία του, θα πρέπει να κάνει ορισμένες αναλύσεις σε ότι αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης και κατόπιν το σχεδιασμό και κατασκευή του πληροφοριακού συστήματος (Π.Σ.). Θα πρέπει να ακολουθήσει λοιπόν ορισμένα βήματα, τα οποία θα δούμε στο διάγραμμα που παραθέτουμε. Όλα αυτά είναι μέσα στα πλαίσια μιας σωστής και αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης της μικρομεσαίας επιχείρησης και κάθε επιχείρησης εν γένει.



### γ. Ο παράγοντας κόστος. Απόκτηση μικροϋπολογιστών

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που έχει τώρα ο μικροϋπολογιστής είναι το απλό γεγονός ότι στοιχίζει λιγότερο να τον αγοράσεις. Γενικά, το κόστος που συνδέεται με την μηχανογράφηση και τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό μιας επιχείρησης ιδιωτικής ή δημόσιας, διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) το κόστος εισαγωγής και β) το κόστος λειτουργίας. Είναι γεγονός ότι εξαιτίας του αριθμού των οικονομικών τρόπων απόκτησης που έχουμε διαθέσιμους - ενοικίαση, αγορά, μίσθωση ή εκλογή της καλύτερης λύσης για κάθε περίπτωση είναι πολύ δύσκολη. Και όπως καταλαβαίνουμε όσο περισσότερες επιλογές έχουμε, η εκλογή γίνεται πιο πολύπλοκη. Η εκλογή μεταξύ του να κατέχεις το μηχάνημα ή «της δανειακής αγοράς κεφαλαιουχικού εξοπλισμού» (Leasing), εξαρτάται από τον όγκο και το είδος της δουλειάς που πρέπει να γίνει, του προσωπικού και του κόστους.

Οι υπολογιστές διαφέρουν ανάλογα με το είδος των εισροών, των συστημάτων επεξεργασίας και των εκροών. Ένας ισχυρός μικροϋπολογιστής στοιχίζει λιγότερο από 2.000 δολάρια. Μεγαλύτερα συστήματα στοιχίζουν περισσότερο, αλλά έχουν και μεγαλύτερες δυνατότητες. Πάντως το χρηματοοικονομικό επίπεδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να υιοθετήσει ένα μικροϋπολογιστή και να αποσβέσει γρήγορα το κόστος του.

Αυτά είναι πορίσματα πολλών ερευνών και σεμιναρίων που έχουν γίνει πάνω σ' αυτό το θέμα.

Πριν όμως από κάθε απόφαση της μικρής επιχείρησης να αγοράσει ένα μικροϋπολογιστή, ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει κατανοήσει τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα όλων των εναλλακτικών λύσεων από ένα μικροϋπολογιστή, τη δουλειά που απαιτείται και τι ακριβώς καλείται να κάνει ο κομπιούτερ. Τότε το κόστος μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί και να αποσβεστεί.

Πάντως όμως υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ του κόστους και της απόδοσης των μικροϋπολογιστών. Αυτή η σχέση επιτρέπει στον επιχειρηματία να πληρώσει μόνο για ότι χρειάζεται για να κάνει την δουλειά του.

Σχετικά με τον τρόπο απόκτησης και προμήθειας των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουμε τρεις μεθόδους: Την αγορά, μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing). Ο τρόπος προμήθειας ηλεκτρονικών υπολογιστών διαφέρει από κράτος σε κράτος. Στην Αμερική κυριαρχεί η αγορά (62%) και χρησιμοποιείται η μέθοδος LEASING (30%). Το ίδιο παρουσιάζεται και στην Αγγλία, όπου συνηθίζεται αρκετά και η ενοικίαση.

Στη Γαλλία έρχεται πρώτη η ενοικίαση και ακολουθεί η αγορά, ενώ στη Γερμανία συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Η Ελλάδα πλησιάζει την εικόνα

της Γαλλίας. Το LEASING είναι ακόμα σε χαμηλό ποσοστό (τα στοιχεία είναι από έρευνα του ΕΛΚΕΠΑ).

Οι δαπάνες τέλος για τη διάχυση της πληροφορικής και την μηχανογράφηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεθνώς, έχουν συγκεντρωθεί για ορισμένες βιομηχανικές χώρες από τις οποίες συμπεραίνεται ότι οι Η.Π.Α., Ιαπωνία, η Δυτική Γερμανία, η Γαλλία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία δαπανούν για την μηχανογράφηση. Αυτό πρέπει επί τέλους να δώσει και σε μας το έναυσμα για το μεγαλύτερο εκσυγχρονισμό των

μικρομεσαίων επιχειρήσεων το ταχύτερο δυνατόν. Η δυνατότητα και οι προϋποθέσεις υπάρχουν αρκεί μόνο η σωστή εκμετάλλευση αυτών.

#### Συμπεράσματα.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να θυμάται ότι ο κομπιούτερ μπορεί μόνο να επεξεργασθεί στοιχεία ή να χειρισθεί τα στοιχεία αυτά επανειλημμένα. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον manager ούτε να λύσει προβλήματα διοίκησης. Όμως με την βοήθειά του, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης θα μπορεί να έχει τις πληροφορίες που του χρειάζονται έγκαιρα και με ακρίβεια και το υπαλληλικό κόστος θα μειωθεί. Για περιορισμένες ανάγκες το κόστος ενός κομπιούτερ μπορεί να είναι μόνο ένα ως ενάμιση εκατομμύριο δραχμές και να περιλαμβάνει λογική χωρητικότητα πληροφοριών και επαρκή προγράμματα.

### **III. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **α. Ανάλυση εφαρμογών**

Είναι αναμφισβήτητο ότι με την εμφάνιση των ηλεκτρονικών υπολογιστών άλλαξε ο ρυθμός της ανέλιξης του πολιτισμού της ανθρωπότητας χάρη στις μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν: α) μεγάλη ταχύτητα επεξεργασίας, β) πολύ μεγάλες δυνατότητες αποθηκεύσεως στοιχείων, γ) ακρίβεια και πιστότητα υπολογισμού και δ) ικανότητα αυτόματης εκτελέσεως οποιασδήποτε επαναληπτικής ή υπολογιστικής διαδικασίας.

Είναι προφανές ότι με τον κατάλληλο συνδυασμό των πλεονεκτημάτων που παρέχει ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής αφ' ενός, και της σωστής αναλύσεως των αναγκών αφ' ετέρου, μπορούμε να επιτύχουμε το ιδανικό σημείο λειτουργίας μιας επιχείρησης, στην πορεία για την πραγμάτωση των στόχων της.

Οι εφαρμογές ενός συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών σε μία μικρομεσαία επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

#### 1. Εφαρμογές αποθήκης

- α) Αποθήκες.
- β) Ανταλλακτικά - Υλικά - Εφόδια.
- γ) Πρώτες Ύλες.
- δ) Έλεγχος αποθεμάτων (Stock Control).

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών, που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι, ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατάει ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια, και ταυτόχρονα να διατηρεί αρκετά εφόδια για την ικανοποίηση της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος «Αποθήκη» αποτελούν τα ίδια τα προϊόντα, ο χώρος αποθηκεύσεώς τους και η ασφάλειά τους. Επιπροσθέτως τα έξοδα παραγωγής μπορούν να αυξηθούν αν οι προμήθειες υλικών δεν ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις

αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλοιώσεων ή αχρηστεύσεως του αποθέματος μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου και κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών. Εκτός αυτού με την κατάργηση της Καρτέλας Υλικών και Εφοδίων έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία στην κίνηση της αποθήκης, καθώς και σημαντική μείωση των εντύπων εισαγωγής - εξαγωγής των υλικών από ή προς την αποθήκη.

## 2. Εφαρμογές λογιστικής.

- α) Γενική λογιστική.
- β) Ισοζύγια.
- γ) Λογαριασμοί.
- δ) Πάγια.
- ε) Έσοδα – Έξοδα.

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχει σα βασικό αποτέλεσμα τη μείωση του εκεί απασχολούμενου υπαλλήλου προσωπικού που πριν ήταν συνεχώς υπερφορτωμένο με τις καθημερινές λογιστικές εργασίες. Άλλο σημαντικότατο αποτέλεσμα είναι η πιστότητα και η ταχύτητα, που παρέχεται στους τηρούμενους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των παγίων κεφαλαίων, προσφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικά με φορολογικές ρυθμίσεις. Εξάλλου σωστά αρχεία έχουν σα συνέπεια, ασφάλεια προσπέλασης σε αυτό, καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση και στον σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου. Υπάρχει μια σχετικά πρότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίων κεφαλαίων, η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαιτήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση, διατήρηση, βελτίωση και άλλων παγίας υφής ζητημάτων περισσότερο λεπτομερώς.

## 3. Οικονομοτεχνικές εφαρμογές

- α) Προϋπολογισμοί.
- β) Απολογισμοί.
- γ) Προγραμματισμοί.
- δ) Οικονομικές έρευνες.

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στις οικονομοτεχνικές εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικότερο εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται μεγαλώνει σε σημασία ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς στόχους της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά τοιαύτα κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση ενός προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση, ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανής λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών, καθώς και συγκριτικών στοιχείων, για την παροχή των οποίων η αρωγή ενός συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών.

### Εφαρμογές στη διοίκηση προσωπικού.

- α) Μισθοδοσία.
- β) Προσωπικό (προαγωγές, στατιστικές).
- γ) Παρουσίες, Απουσίες, Ασθένειες.

Τα δυναμικά οφέλη από την αυτοματοποίηση της μισθοδοσία (Payroll) είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της βάσης πληροφοριών της εταιρείας παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μειώσεως του υπαλληλικού κόστους, με την εξαφάνιση της αναγκαιότητας για εισαγωγή ίδιων δεδομένων πολλές φορές.

Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, όπως επίσης και η ταχύτητα και πιστότητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας και στο πλήθος των καταστάσεων

μισθοδοσίας που απαιτούν. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προσωπικό ανά πάσα στιγμή, είναι στη διάθεση της επιχείρησης χωρίς πρόθεση επιβάρυνση του υπαλληλικού κόστους και του πολύτιμου χρόνου.

#### 4. Στατιστικές εφαρμογές

- α) Στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού.
- β) Προγνωστικές αναλύσεις.

Η εφαρμογή της πληροφορικής στην στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σ' αυτές το πλεονέκτημα της καταργήσεως του όγκου των τηρουμένων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

#### 5. Εφαρμογές στην κοστολόγηση

Η εφαρμογή της πληροφορικής στον τομέα αυτόν έχει σαν αποτέλεσμα, την ανά πάσα στιγμή δυνατότητα προσβάσεως σε πληροφορίες σχετικές με θέματα κοστολόγησης των προϊόντων. Έμμεσα βοηθάει στη μείωση του κόστους του προϊόντος με τη σωστότερη και ακριβέστερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, γιατί μ' ελεγμένο απόθεμα στις αποθήκες, λιγότερους υπαλλήλους και ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων, καθώς και με την αυτοματοποίηση της παραγωγής, έχουμε σημαντική μείωση του κόστους με άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος. Πολλές φορές ξαφνικές αλλαγές των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος του προϊόντος, απαιτούν προσαρμογή της επιχειρήσεως στις νέες συνθήκες κόστους, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υποστηρίζονται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

## 6. Εφαρμογές σε τιμολόγηση - πελάτες – προμηθευτές

- α) Γραμμάτια - Επιταγές.
- β) Εισπράξεις - Πληρωμές.
- γ) Πελάτες.
- δ) Προμηθευτές - Παραγγελίες.
- ε) Πωλήσεις - Προμήθειες πωλήσεων.

Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα, την ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλείς λογαριασμούς και γρήγορη είσπραξη τους, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές τοις μετρητοίς που παρέχουν οι προμηθευτές.

## 7. Διοικητικές εφαρμογές

- α) Management Information System (M.I.S).
- β) Κέντρο πληροφοριών.

Με την εφαρμογή της μηχανογράφησης στον τομέα αυτό έχουμε σα βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη απ' ό,τι στο χειρόγραφο σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ιδίως με την χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων επιλύονται αυτόματα προβλήματα διοικήσεως, εναρμονίζοντας την οργάνωση της επιχειρήσεως με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

## 8. Εφαρμογές παραγωγής.

- α) Συστήματα CAD / CAM (Computer Aided Design & Manufacturing).
- β) Ρομποτική.

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης σ' αυτόν τον τομέα γίνεται με ειδικευμένα υποσυστήματα παραγωγής, που περιέχουν computers που διευκολύνουν την παραγωγή και τον έλεγχό της. Στο κατασκευαστικό περιβάλλον ο σχεδιασμός υλικών απαιτήσεων και τα CAD / CAM είναι παραδείγματα τέτοιων υποσυστημάτων. Είναι προφανές, ότι οι απαιτήσεις από το σύστημα ενός κατασκευαστή παραγγελιών πελατών είναι διαφορετικές από εκείνες ενός ξεχωριστού προϊόντος διαφέρει από τη μαζική. Η εφαρμογή λοιπόν της ρομποτικής, θα έχει βασικό αποτέλεσμα την προς τα κάτω συμπίεση του κόστους, ενώ τα CAD / CAM συστήματα θα δώσουν πρότυπες λύσεις - εργαλεία στην τεχνολογία της παραγωγής.

Στη χώρα μας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν κυρίως Mini - Computer (Super Micros) ή Small Business (Micros ή Personal computers).

Οι περισσότερες εφαρμογές που λειτουργούν σήμερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αφορούν κυρίως την τιμολόγηση, τους πελάτες - προμηθευτές και την μισθοδοσία του προσωπικού τους. Ένα μεγάλο ποσοστό απ' αυτές



αφορούν τη γενική λογιστική και τις αποθήκες. Management Information Systems δε δηλώθηκαν στον ιδιωτικό τομέα.

Συγκριτικά, λοιπόν, με τις τεράστιες δυνατότητες που προσφέρει ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής, το μόνο που έχει κατορθώσει η μέση ελληνική επιχείρηση είναι να τον μετατρέψει σ' ένα τεράστιο άχρηστο, τις πιο πολλές φορές, αρχείο. Όσον αφορά δε τα συστήματα CAD / CAM χρησιμοποιούνται μόνο από τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, όπως τα Ναυπηγεία Σκαραμαγκά, η Πυρκάλ, η Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία και η Α.Γ.Ε.Τ. Ηρακλής.

Ο τρόπος λειτουργίας των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι:

- α) Batch processing (Τα στοιχεία συλλέγονται και σχηματίζουν μια ομάδα την οποία επεξεργαζόμαστε αργότερα, το χρονικό διάστημα μεταξύ της εισόδου των στοιχείων και της τελικής εξόδου τους είναι μεγάλο και τ' αρχεία σχεδόν ποτέ ενημερωμένα με τις κινήσεις που συνέβησαν μέχρι την τελευταία χρονική στιγμή).
- β) On - line processing (αυτόματη ενημέρωση των αρχείων κατά τη χρονική στιγμή που γίνεται μια ορισμένη μεταβολή). Ειδική περίπτωση τέτοιας ταχύτατης επεξεργασίας είναι τα συστήματα Real - time.

Το μεγαλύτερο ποσοστό εφαρμογών (75%) «τρέχει» σε Batch - Mode, γεγονός που καθυστερεί τις διαδικασίες, αλλά είναι οικονομικότερο σαν εφαρμογή και συναντιόταν στις ευρωπαϊκές χώρες τη δεκαετία του '60.

«Η Πληροφορική ξανανιώνει την Υφαντουργία» στη Μεγάλη Βρετανία.

«Η νέα τεχνολογία μοχλός στην ανάκαμψη της Βιομηχανίας Ενδυμάτων».

Έτσι χαρακτηρίζεται η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών στην διαδικασία κατασκευής και σχεδίασης του ενδύματος στην αγγλική υφαντουργική βιομηχανία που μετά μια δύσκολη περίοδο, άρχισε και πάλι να ευημερεί. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή του ενδύματος έχουν πληρέστερη ανάπτυξη και είναι περισσότερο διαδεδομένα, ενώ τα συστήματα σχεδίασεως (CAD / CAM) είναι ακόμη υπό ανάπτυξη και ως εκ τούτου σχετικά ακριβά. Το Institute σε στοιχεία που έδωσε αναφέρει ότι μόνο δύο ή τρεις μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα σχεδίασεως με την πραγματική έννοια του όρου, ενώ το 50% σχεδόν του κλάδου έχει αυτοματοποιήσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής σχεδίων κατά 70%, στη δε περίπτωση νέων κατά 30%. Το προσφερόμενο SOFTWARE κοστίζει από 80.000 λίρες στερλίνες και «τρέχει» σε MINI υπολογιστές. Είναι προφανές ότι η κτήση του είναι προσιτή μόνο σε μεγάλες εταιρείες, αλλά και οι μικρές επωφελούνται της νέας τεχνολογίας, προσφεύγοντας σε εξειδικευμένα γραφεία συμβούλων που παρέχουν υπηρεσίες στον κλάδο.

## β. Προβλήματα εφαρμογής των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

Η εικόνα της μηχανογράφησης ως στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί κάτω απ' την πίεση δύο παραγόντων. Ο ένας αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από το τεχνολογικό επίπεδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που καθιστά δύσκολη τη λήψη αποφάσεως εγκαταστάσεως σ' αυτή

συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο άλλος αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της ιδέας της αυτοματοποίησης.

Το τεχνολογικό επίπεδο διαμορφώνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης. Η σημερινή τεχνολογία έχει εισαχθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, υπό τη μορφή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Η οργάνωση είναι υποτυπώδης σε όλα τα επίπεδα αναπτύξεως της μικρομεσαίας επιχείρησης είτε αναπτύσσεται οριζόντια είτε κάθετα. Πολλές φορές απουσιάζουν βασικές αρχές σε θέματα παραγωγής, κοστολόγησης, προσωπικού. Άλλες (φορές το πρόβλημα γίνεται συνθετότερο από την άποψη ελλείψεως πληροφοριών, όργανο - γραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγής, εφοδιασμού και χρηματοδότησεως και καθορισμού προτύπων (Standards).

Από τα κυριότερα προβλήματα είναι η στενότητα κεφαλαίων σε κεφάλαια κινήσεως και επενδυτικά σχέδια που έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Οφείλεται στην καχυποψία, με την οποία αντιμετωπίζει το Τραπεζικό σύστημα τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στη γραφειοκρατία που δυσκολεύει τις διαδικασίες επιτεύξεως κάποιου δανείου και γενικά στη μη ενθουσιώδη κρατική υποστήριξη, αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν το 63% του εργατικού δυναμικού και αποτελούν το 97% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας.

Δεύτερο σε σημασία πρόβλημα είναι η έλλειψη εκπαίδευσης των ιδιοκτητών - μάντζερ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Μια έρευνα του Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών του 1984 επισήμανε, ότι μόνο το 30% των βιοτεχνών αποφοίτησε από Α.Ε.Ι., ενώ το 20% είχε φοιτήσει σε μια ανώτερη ή ανώτατη σχολή. Καθίσταται αναγκαία λοιπόν, η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και που θα πρέπει να έχουν την πρέπουσα αποδοχή απ' τους εργαζόμενους σε αυτές ώστε ν' αποδώσουν το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων τους.

Άλλα επιμέρους προβλήματα είναι η φορολογία, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη συναλλάσσονται σε κλίμα ανειλικρίνειας, δυσφορίας και ελλείψεως εμπιστοσύνης και όπου καμιά φορά οι μεγάλοι και άδικοι φόροι δεν επιτρέπουν την «πολυτέλεια» παραγωγικών επενδύσεων, καθώς και η διαδικασία λήψεως αποφάσεων που στηρίζεται περισσότερο στην εμπειρία παρά στην επιστημονική κατάρτιση.

Από την απέναντι όχθη η υιοθέτηση συστήματος μηχανογραφίσεως δεν είναι άμοιρη προβλημάτων. Αντίθετα, απ' αυτήν πηγάζουν τριών ειδών προβλήματα:

- α) Διοικητικά.
- β) Προβλήματα Hardware και
- γ) Προβλήματα Software.

Τα διοικητικά προβλήματα είναι τα εξής:

1. Μη κατανόηση του περιεχομένου των εκροών (OUTPUT) του συστήματος.

2. Σύγκριση στοιχείων εισόδου - εξόδου (INPUT - OUTPUT) του ηλεκτρονικού υπολογιστή δηλαδή στοιχεία με διάφορες μορφές στέλνονται στον ίδιο χρήστη ή ίδια στοιχεία από διάφορους χρήστες (Users) καταλήγουν στο σύστημα καθώς και συχνές αλλαγές στα προγράμματα χωρίς να υπάρχει από πριν η συνεργασία και η ενημέρωση των χρηστών. Επίσης άχρηστος ή υπερβολικός αριθμός πληροφοριών, με αποτέλεσμα αδυναμία απορροφήσεως.
3. Χειριστικά λάθη εισόδου επηρεάζουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που παίρνει ο χρήστης.

Αρκετοί είναι οι χρήστες που αμφισβητούν τη σκοπιμότητα ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή εξαιτίας του κόστους που απαιτείται.

Προφανές είναι ότι αυτά τα προβλήματα δεν είναι στην ουσία καθαυτού προβλήματα μηχανογραφείσεως και δύναται ν' αντιμετωπισθούν με κατάλληλη προσαρμογή της.

#### Τα προβλήματα HARDWARE έχουν εντοπισθεί:

1. Στην αξιοπιστία των μηχανών. Αναφέρεται στα χρονικά όρια ελέγχου της καλής λειτουργίας του συστήματος σα συνόλου, αλλά και κάθε τμήματος του μηχανικού εξοπλισμού μεμονωμένα.
2. Στην ανταπόκριση του κατασκευαστή. Περιλαμβάνει το μηχανισμό συντήρησης και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα εκτελείται αυτή η διαδικασία σε περίπτωση βλάβης του συστήματος και την υποχρέωση του προμηθευτή να εξασφαλίσει στον χρήστη τη συνέχιση των εργασιών του σ' άλλη εγκατάσταση σε περίπτωση σοβαρής βλάβης αυτού. Τα προβλήματα Hardware μπορούν να επιλύονται εν τη γενέσει τους εφόσον υφίσταται η σωστή σύμβαση για την προμήθεια του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

#### Τα κυριότερα προβλήματα του Software είναι:

1. Η βιαστική και πρόχειρη ανάπτυξη και οργάνωση της εφαρμογής από τον κατασκευαστή του Software που έχει σαν αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση των πραγματικών αναγκών του συστήματος.
2. Η αδυναμία του κατασκευαστή να υποστηρίξει το σύστημα που πούλησε στην επιχείρηση. Συνήθως παρατηρείται σε νέα μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών.
4. Ελλιπές ή καμία φορά και καθόλου Parallel - Rum (ταυτόχρονη εκτέλεση χειροκινήτου και μηχανογραφικού συστήματος).

Επειδή τα προβλήματα αυτά είναι τα δυσκολότερα προς επίλυση, χρειάζεται προσεκτική μελέτη πριν την επιλογή ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, θεώρηση όλων των εναλλακτικών λύσεων και καθοδήγηση από εξειδικευμένο άτομο σε θέματα μηχανογραφείσεως και μηχανοργάνωσης.

#### γ. Προοπτικές

Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης της επιτρέπει ν' ατενίζει το μέλλον με συγκρατημένη αισιοδοξία.

Στο ελληνικό κράτος έχει γίνει πλέον συνείδηση η αναγκαιότητα υπάρξεως και ευημερίας της μικρομεσαίας επιχείρησης γιατί είναι στενά συνδεδεμένη με τη δική του οικονομική ευμάρεια.

Ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82 όπως ξανατροποποιήθηκε από τον 1360/83 υποστηρίζει μεταξύ άλλων επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για εκσυγχρονισμό, χρησιμοποίηση νέων μορφών ενέργειας κι εφαρμογές νέων τεχνολογιών και περιέχει εκτός των άλλων, όσα θεωρούνται παραγωγικές επενδύσεις:

- α) ο εκσυγχρονισμός των βιομηχανοστασίων
- β) η αγορά ηλεκτρονικού υπολογιστή και λοιπών συστημάτων μηχανογραφήσεως ή αυτοματοποιήσεως διαδικασιών και
- γ) οι δαπάνες επενδύσεων που αποσκοπούν στην εισαγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας.

Η προσπάθεια ενθαρρύνσεως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο πενταετές πρόγραμμα αναπτύξεως του Υπουργείου Ερευνάς και Τεχνολογίας περιλαμβάνει:

- α) Ίδρυση τοπικών τεχνολογικών γραφείων,
- β) ίδρυση εταιρικών οργανισμών για πληροφόρηση, τεχνική υποστήριξη και χρηματοδότηση τεχνολογικών καινοτομιών και
- γ) συντονισμό οργανισμών και φορέων που υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., ΕΛΚΕΠΑ, Τράπεζες, Ερευνητικά Κέντρα).

Η Ε.Ο.Κ. εξάλλου έχει δείξει, ότι δίνει μη ευκαταφρόνητη οικονομική βοήθεια σε κάθε παραγωγική μονάδα που κάνει υγιείς προσπάθειες για περαιτέρω ανάπτυξή της. Η χρηματοδότηση από τα κοινοτικά Ταμεία (Ε.Τ.Ε., Ν.Κ.Μ, Ε.Τ.Π.Α, FΟΕGΑ), αποτελεί μια σημαντική διάσταση για την ενθάρρυνση σ' επενδύσεις που αποσκοπούν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Με τις διάφορες μορφές συνεργασίας μ' επιχειρήσεις του εξωτερικού για τη μεταφορά τεχνολογίας ατομικές ή συνεργαζόμενες για συμπαραγωγή (joint - venture), μπορεί να γίνει τετοια μεταφορά καθώς και εισαγωγή ΚΝΟΨ - ΗΟΨ που να συμβάλλει στην ανάπτυξη προηγμένων τομέων τεχνολογίας στη χώρα μας (ηλεκτρονική, αυτοματισμός).

Τέλος μεγάλη βοήθεια παρέχει η ραγδαία πρόοδος της επιχειρησιακής έρευνας, σαν ένα μέσο λήψεως αποφάσεων που εφαρμόζεται σε μικροσυστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (PC).

Η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευθεί ευκαιρία που της δίνεται γι' απορρόφηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο που της έχει ανατεθεί για την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ MARKETING

Δεν υπάρχει ένα και μοναδικό πληροφοριακό σύστημα marketing που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις.

Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της πληροφοριακές απαιτήσεις εφ' όσον η κάθε μια προσβλέπει με ένα συγκεκριμένο τρόπο στο περιβάλλον, έχει τη δικιά της ιεράρχηση στους στόχους, και το δικό της τρόπο διοίκησης που προκύπτει από τις προσωπικότητες αυτών που την απαρτίζουν, από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων που την αποτελούν και έχει και τη δικιά της εξέλιξη διαχρονικά.

Τα βασικά συστατικά τμήματα πληροφοριακού συστήματος marketing απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1.1. Το σύστημα παρουσιάζεται να βρίσκεται μεταξύ του περιβάλλοντος και της διοίκησης marketing. Είναι χαρακτηριστικό ότι υπάρχει μια συνεχής ροή από το περιβάλλον προς το πληροφοριακό σύστημα marketing. Το σύστημα αυτό μετατρέπει αυτή τη ροή των στοιχείων σε μια ροή πληροφοριών, που κατευθύνεται προς τα εκτελεστικά στελέχη.

Το περιβάλλον διακρίνεται στο μακροπεριβάλλον (macro - environment) που αναφέρεται στις οικονομικές συνθήκες, στην τεχνολογία, στις νομικές συνθήκες, και στην πολιτιστική κατάσταση (culture) και το περιβάλλον δραστηριότητας (task - environment) που αναφέρεται στους πελάτες, τα κανάλια διαθέσεως των προϊόντων, στον ανταγωνισμό, στους προμηθευτές κλπ.

Το σχετικό περιβάλλον (relevant environment) είναι τόσο ευρύ και τόσο εύκολα μεταβαλλόμενο, σε βαθμό που η επιχείρηση να αντιμετωπίζει με δυσκολία το πρόβλημα της λήψης αποφάσεων, και γι' αυτό αξίζει να μελετηθεί ανάλογα. Φυσικά η μεγαλύτερη προσπάθεια θα πρέπει να στραφεί στη συλλογή και μελέτη οικονομικών δεδομένων σχετικά με τον πληθυσμό, τα επίπεδα τιμών και τον τρόπο που οι καταναλωτές ξοδεύουν τα χρήματά τους (spending patterns). Επίσης σημαντική προσπάθεια θα πρέπει να καταβληθεί για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την επίδοση κατά το παρελθόν (past performance) τις παρούσες δραστηριότητες και τα μελλοντικά σχέδια των ανταγωνιστών. Πέρα από αυτά, πολλές επιχειρήσεις συλλέγουν κι' άλλες πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον.

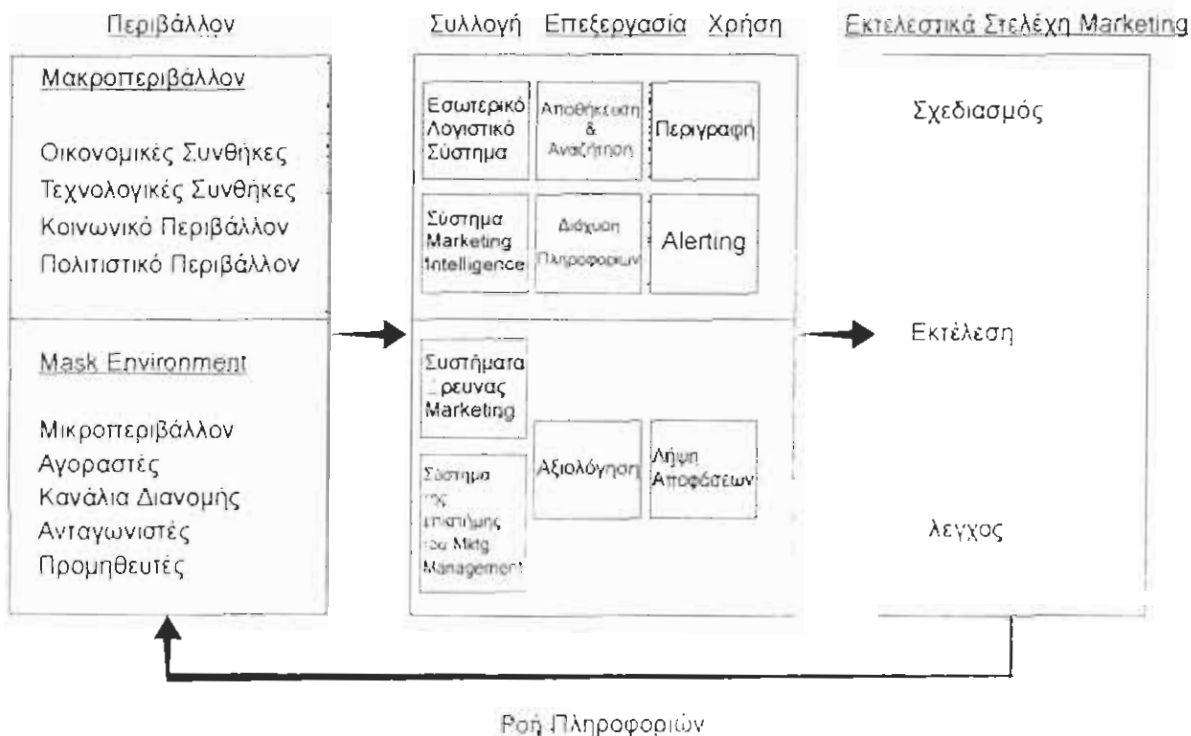
Ο σπουδαιότερος σκοπός ενός αποτελεσματικού πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να είναι σε κάθε περίπτωση, το να παρέχει με μεγάλη ακρίβεια ερμηνευτικές πληροφορίες (interpretative information) στους φορείς λήψεως αποφάσεων.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1 το πληροφοριακό σύστημα marketing αποτελείται από τέσσερα κύρια υποσυστήματα συλλογής, επεξεργασίας και χρησιμοποίησης στοιχείων που προέρχονται από το περιβάλλον. Αυτά είναι το εσωτερικό λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, το marketing intelligence, το σύστημα της επιστήμης του (management science) ή όπως αλλιώς λέγεται επιχειρησιακή ερευνά (operational research) και ή ερευνά marketing.

Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια εικόνα για το καθένα από τα παραπάνω υποσυστήματα.

Διάγραμμα 1.1

**Πληροφοριακό Σύστημα Marketing**



**ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (THE INTERNAL ACCOUNTING SYSTEM)**

Το εσωτερικό λογιστικό σύστημα είναι το πρώτο και περισσότερο βασικό υποσύστημα του πληροφοριακού συστήματος marketing που χρησιμοποιήθηκε από τα εκτελεστικά στελέχη της λειτουργίας του marketing. Αυτό το σύστημα έχει σαν βασικό σκοπό την καταγραφή των παραγγελιών, των πωλήσεων, των αποθεμάτων, τα εισπρακτέα και πληρωτέα γραμμάτια, κλπ. Με τις πληροφορίες αυτές τα εκτελεστικά στελέχη είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες που δίνονται στην επιχείρηση, να συγκρίνουν τα πραγματικά με τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης, και να εντοπίσουν τα προβλήματα.

Ο όγκος των πωλήσεων είναι μία από τις σπουδαιότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης και που καταγράφεται από το παραπάνω σύστημα.

Οι άλλες μεταβλητές που παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία είναι τα περιθώρια κέρδους (gross margins) σε αξία σε δραχμές, καθώς επίσης και τα έξοδα που χρειάστηκαν για να γίνουν αυτές οι πωλήσεις. Πηγές πληροφοριών σχετικά με τις πωλήσεις είναι τα τιμολόγια στα οποία καταγράφονται αναλυτικά οι πωλήσεις κάθε συγκεκριμένου προϊόντος προς κάθε πελάτη. Τα τιμολόγια δίνουν πληροφορίες εκτός από τη συνολική αξία των προϊόντων που πουλήθηκαν, τον αριθμό των μονάδων κάθε προϊόντος, περιγραφή αυτού και την τιμή. Τα στοιχεία αυτά για τις πωλήσεις μπορούν να αναλυθούν στη συνέχεια με τους τρόπους ακριβώς που χρειάζονται και σε κάθε βαθμό λεπτομέρειας.

Το λογιστικό σύστημα μπορεί να μας δώσει ακόμα πληροφορίες για το μέγεθος, το χρώμα, το υλικό, το μοντέλο και μερικά άλλα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παραγγέλλονται και τα οποία είναι απαραίτητα για το προγραμματισμό της παραγωγής και έλεγχο αποθεμάτων. Οι πληροφορίες για τις πωλήσεις προέρχονται από τα τιμολόγια τα οποία προετοιμάζονται όταν στέλνονται τα προϊόντα στους πελάτες. Η συνολική αξία όλων αυτών των τιμολογίων προς τους πελάτες μέσα σε μια λογιστική περίοδο π.χ. ένα μήνα ή ένα χρόνο, αντιπροσωπεύουν τις συνολικές ακαθάριστες πωλήσεις. Μετά από αυτά, αφαιρούνται η αξία των επιστραφέντων προϊόντων και οι εκπτώσεις που δόθηκαν σε πελάτες και καταλήγουμε στις καθαρές πωλήσεις (net sales). Από τον τρόπο δε που η διοίκηση της επιχείρησης έχει οργανώσει όλη τη δραστηριότητα του marketing εξαρτάται και ο τρόπος συγκέντρωσης των στοιχείων. Πολλές φορές το marketing είναι οργανωμένο σε γεωγραφική βάση. Σ' αυτή την περίπτωση είναι πολύ εύκολο να εξακριβωθεί η επίδοση (performance) ανά κάθε γεωγραφική περιοχή, καθώς επίσης και οι προοπτικές κάθε περιοχής.

Το λογιστικό σύστημα επίσης έχει τη δυνατότητα να δώσει πληροφορίες για την επίδοση ανά προϊόν (performance per product). Ο όγκος των πωλήσεων είναι πιθανό να είναι μικρότερος στα νέα και στα λιγότερο εδραιωμένα στην αγορά προϊόντα από τον όγκο που υπαγορεύουν οι δυνατότητες της συγκεκριμένης αγοράς. Ταυτόχρονα όμως ο όγκος των πωλήσεων σε μερικά προϊόντα που παρουσιάζουν χαμηλά περιθώρια κέρδους είναι πιθανό να μας δείξει ότι καταβάλλουμε πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που δικαιολογούν οι δυνατότητες κέρδους.

Άλλες πληροφορίες που μπορούν να προέλθουν από το λογιστικό σύστημα είναι η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των πωλήσεων, η επίδοση ανά πωλητή και η επίδοση ανά συγκεκριμένο πελάτη. Το ποσό των πωλήσεων που προέρχονται ανά πωλητή μπορεί να προσδιορισθεί με την πρόσθεση των πωλήσεων που έχει κάνει σε όλους τους επί μέρους πελάτες του στην περιοχή του. Αυτό όμως από μόνο του δεν αποκαλύπτει πόσα κέρδη προήλθαν από αυτό ή τί επιτυχία παρουσίασε στην ανάπτυξη της αγοράς του. Χρειάζεται ταυτόχρονα και μια εκτίμηση των δυνατοτήτων της αγοράς του κάθε πωλητή ή αντιπροσώπου πωλήσεων για κάθε περιοχή για να έχουμε ένα μέτρο με το οποίο θα συγκρίνουμε τις πραγματικές του πωλήσεις.

Προκειμένου δε να προσδιορίσουμε την προσπάθεια που καταβάλλει κάθε πωλητής στην περιοχή του, χρειαζόμαστε ορισμένες πληροφορίες ακόμα που αφορούν τις κατά μέσο όρο ημερήσιες επισκέψεις πελατών, ανά πόσες επισκέψεις δίνεται μια παραγγελία και το μέσο μέγεθος της παραγγελίας (average order size) για κάθε πωλητή. Τα κέρδη δε που προσφέρει κάθε πωλητής στην εταιρεία είναι συνάρτηση τόσο των περιθωρίων κερδών όσο και του όγκου των πωλήσεων. Συνεπώς ο δείκτης περιθώρια κέρδους / πωλήσεων που μπορεί να υπολογισθεί είναι ένας βασικός συντελεστής προσδιορισμού της επίδοσης κάθε πωλητού. Εφ' όσον όμως τα περιθώρια κέρδους (gross margins) είναι διαφορετικά για τα διάφορα προϊόντα που πουλάει η επιχείρηση ο δείκτης περιθώρια κέρδους / πωλήσεων μπορεί να μας βοηθήσει να συμπεράνουμε το κατά πόσο ο πωλητής συγκεντρώνει την προσπάθεια του στα προϊόντα που παρουσιάζουν υψηλά περιθώρια κέρδους. Το λογιστικό σύστημα επίσης παρέχει στοιχεία για την αξιολόγηση του κάθε πελάτη ως προς τη βαρύτητα που παρουσιάζει, καθώς επίσης και την ικανότητα του να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του απέναντι στην επιχείρηση.

Με την ομαδοποίηση των στοιχείων που προκύπτουν από τις πωλήσεις κατά βιομηχανικό κλάδο μπορούμε να έχουμε ένα μέτρο για τη σχετική σπουδαιότητα του

κάθε κλάδου για την επιχείρηση. Πολλές φορές ακόμα θα ήταν χρήσιμο να έχουμε στοιχεία για τις αγορές του κάθε πελάτη, το μέγεθος των παραγγελιών του, τη συχνότητα των παραγγελιών του και τα περιθώρια κέρδους ανά πελάτη αναλυτικά. Αυτά τα στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα στη διοίκηση marketing να προσδιορίσει ποιοί από τους πελάτες αγοράζουν σε μεγάλη αναλογία προϊόντα που έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους και ποιοί όχι καθώς επίσης και ποιοί στις συναλλαγές τους με την επιχείρηση είναι πολυδάπανοι, γιατί συνήθως κάνουν μικρές παραγγελίες πολύ συχνά.

Το κόστος του service των πελατών, της συμπλήρωσης των παραγγελιών, το κόστος της υποστήριξης των πωλητών για να δράσουν πιο αποτελεσματικά και η προώθηση των προϊόντων είναι επίσης πληροφορίες που παρουσιάζουν σπουδαιότητα και προέρχονται από το λογιστικό σύστημα. Αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση που πρέπει να παρθεί μια απόφαση επιλογής μεταξύ της γρήγορης διείσδυσης σε νέες αγορές (penetrating new markets) και της ανάπτυξης των υπάρχοντων αγορών περισσότερο εντατικά.

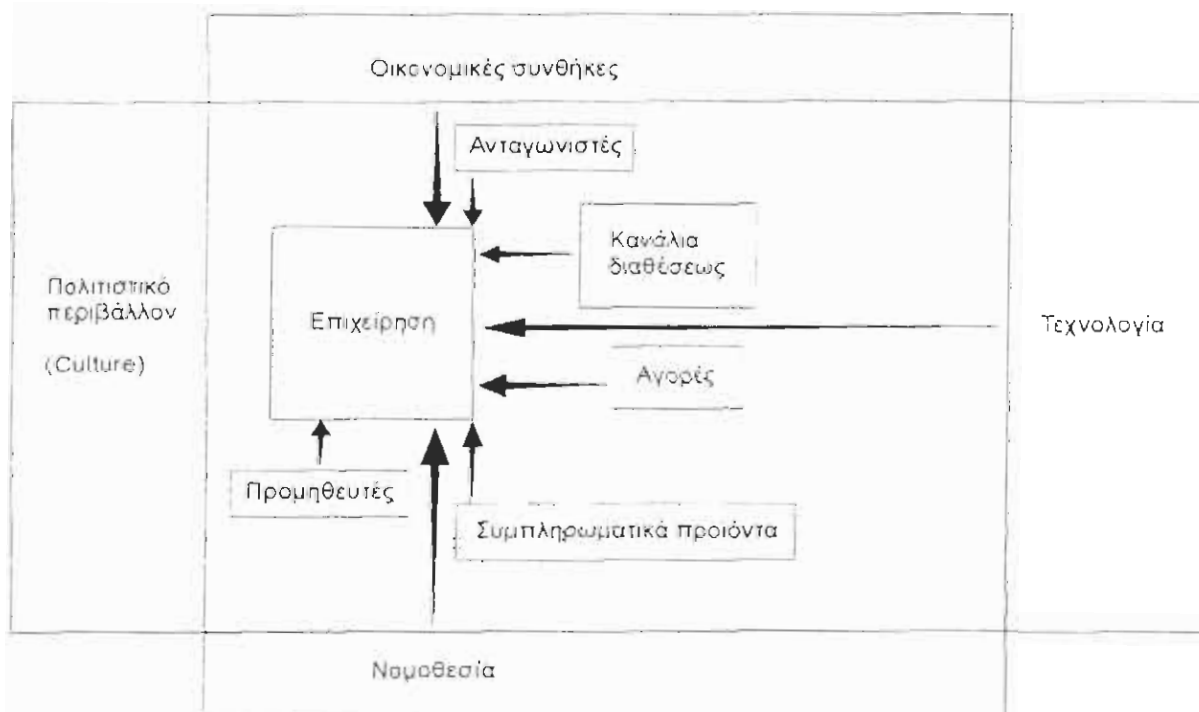
Επίσης πολλές πληροφορίες που είναι πολύ χρήσιμες για την προετοιμασία των customers' profiles που χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις μπορούν να συναχθούν από το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης.

### ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ MARKETING INTELLIGENCE (MARKETING INTELLIGENCE SYSTEM)

Η ροή πληροφοριών που ονομάζεται marketing intelligence αποτελείται από σημαντικά γεγονότα που αναφέρονται σε θεσμούς και στο περιβάλλον και τα όποια επηρεάζουν τις ευκαιρίες και την επίδοση της επιχείρησης (opportunities and performance).

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τις εννιά κύριες πηγές από τις οποίες μπορεί να προέλθουν πληροφορίες που χαρακτηρίζονται σαν marketing intelligence.

Σπουδαιότερες πηγές για το Marketing intelligence





Ο όρος intelligence είναι αρκετά ευρύς και περιλαμβάνει άμορφα στοιχεία, διάφορες στατιστικές, συμπεράσματα, γνώμες ειδικών, εντυπώσεις, ακόμα και φήμες. Παραδείγματα marketing intelligence είναι οι πληροφορίες ότι κάποιος σπουδαίος πελάτης έχει στροφή στους ανταγωνιστές, διάφορες φήμες ότι κάποιος ανταγωνιστής αναπτύσσει ένα νέο βελτιωμένο προϊόν, και διάφορες πληροφορίες ότι μερικοί πελάτες είναι δυσαρεστημένοι από τις υπηρεσίες κάποιου αντιπροσώπου της επιχείρησης.

Κάθε πληροφορία αποτελεί marketing intelligence εφ' όσον σχετίζεται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό όμως πού έχει σημασία είναι, η συστηματική συλλογή, αξιολόγηση, ανάλυση από ειδικευμένο προσωπικό, και η παροχή σ' αυτούς που πρόκειται να τις χρησιμοποιήσουν.

Υπάρχουν τρεις βασικές μορφές του marketing intelligence.

Πρώτον είναι οι ελεύθερες πληροφορίες (overt information) οι οποίες είναι intelligence πού μπορεί να συλλέγει από διάφορες πηγές όπως π.χ. οι διάφορες απογραφές, οι οικονομικές εφημερίδες, τα περιοδικά, τα βιβλία και οι διάφορες χρηματοοικονομικές καταστάσεις (financial statements) πού δημοσιεύονται κλπ.

Δεύτερον είναι οι καλυμμένες πληροφορίες (covert information) οι όποιες συνήθως προέρχονται με διάφορους τρόπους χωρίς τη γνώση ή συνεργασία αυτών πού αφορούν.

Τρίτον είναι η κατηγορία πληροφοριών που παρουσιάζουν σημασία για την επιχείρηση αν ήταν γνωστές πριν κοινοποιηθούν στο ευρύ κοινό (unsolicited information).

Είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν όλα τα εκτελεστικά στελέχη κατά διάφορες χρονικές στιγμές ψάχνουν με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους για την αναζήτηση πληροφοριών στο περιβάλλον.

Η πρώτη περίπτωση είναι αυτή κατά την οποία δέχονται όλες τις πληροφορίες χωρίς να έχουν κάτι ειδικό στο μυαλό τους (undirect viewing).

Δεύτερη περίπτωση είναι αυτή κατά την οποία αναζητούν ορισμένες πληροφορίες χωρίς όμως να ψάχνουν αποτελεσματικά σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή τόπο πληροφοριών (conditioned viewing).

Τρίτη περίπτωση είναι η άτυπη αναζήτηση πληροφοριών (informal search). Αυτή είναι μια σχετικά περιορισμένη και χωρίς συγκεκριμένο σχέδιο προσπάθεια για να συγκεντρωθούν ειδικές πληροφορίες ή πληροφορίες για έναν ειδικό σκοπό.

Τέταρτη περίπτωση είναι η τυπική αναζήτηση των πληροφοριών (formal search). Αυτή είναι μια συστηματική προσπάθεια που συνήθως ακολουθεί ένα προκαθορισμένο σχέδιο, διαδικασία ή μεθοδολογία για την αναζήτηση και εξαουφύλιση ειδικών πληροφοριών ή πληροφοριών πού σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα.

Συνήθως τα εκτελεστικά στελέχη του marketing συλλέγουν το marketing intelligence από μόνοι τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για τα νέα της αγοράς. Αυτά μπορούν να τα αναζητήσουν στις διάφορες γενικές και επαγγελματικές εφημερίδες, και από τους υφισταμένους τους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με το περιβάλλον. Οι πληροφορίες που προέρχονται από το περιβάλλον μπορεί να σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες τους, όπως τις πωλήσεις, τη διαφήμιση, το service ή ορισμένα αλλά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που δεν εξαρτώνται από την επιχείρηση όπως π.χ. η ύπαρξη μιας νέας βιομηχανίας σε μια περιοχή, το ότι κάποιος από τους πελάτες έχει μειώσει τις δραστηριότητες του ή η ύπαρξη ενός νέου προϊόντος κλπ.

Οι πληροφορίες που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον ποικίλουν ως προς την έκταση και τη διαθεσιμότητά τους. Ο αριθμός, το μέγεθος και ο εντοπισμός των δυνητικών αγοραστών π.χ. είναι συνήθως διαθέσιμος ή μπορεί εύκολα να συναχθεί από διάφορες δημοσιευμένες ήδη πηγές. Η αξιολόγηση των πελατών είναι λίγο πιο δύσκολη να γίνει.

Εφ' όσον όμως ο τύπος των πληροφοριών αυτών θα πρέπει να συλλέγει με κάποιας μορφής επισκόπηση από τους πωλητές, η αξία αυτών των πληροφοριών θα πρέπει να συγκριθεί με το κόστος που συνεπάγεται η συλλογή τους.

Η πιο δύσκολη όμως κατηγορία πληροφοριών είναι αυτή που άφορα τις προθέσεις των ανταγωνιστών. Πολλές φορές όμως η προσπάθεια συλλογής τέτοιου είδους πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε βιομηχανική κατασκοπεία. Αν κρίνουμε από την έμφαση που έχει δώσει η σχετική βιβλιογραφία στο θέμα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η δυνατότητα της βιομηχανικής κατασκοπείας παίρνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις. Αυτό έχει όμως σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ορισμένων ηθικών προβλημάτων.

Μια συστηματική ανάλυση του ανταγωνισμού κανονικά διεξάγεται σε δύο φάσεις. Πρώτον την αναγνώριση των ανταγωνιστών και δεύτερον την αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους. Είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε ποιοί είναι οι ανταγωνιστές ή είναι πιθανό να είναι πριν αρχίσουμε την προσπάθεια αξιολόγησης της ικανότητας τους και αποτελεσματικότητάς τους. Οι ανταγωνιστές κυρίως μπορούν να αναγνωρισθούν από τις εκθέσεις των πωλητών. Όταν π.χ. δεν γίνει μια πώληση ή μειωθεί το προβλεπόμενο ποσό μιας παραγγελίας, μπορούμε να βασισθούμε στους πωλητές ώστε να ανακαλύψουν αν αυτά ήταν αποτέλεσμα της δράσης κάποιου ανταγωνιστή και αν ναι, ποιός ήταν αυτός. Αν όμως ένα σημαντικό τμήμα των πωλήσεων γίνεται με διάφορους αντιπροσώπους, είναι δύσκολο να έχουμε τέτοιου είδους πληροφορίες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Γι' αυτή την περίπτωση εναλλακτική λύση θα ήταν να υπάρχουν περιφερειακοί διευθυντές πωλήσεων από τους οποίους ο καθένας θα ήταν υπεύθυνος για την επίδοση μιας ομάδας ανεξαρτήτων αντιπροσώπων.

Η αναγνώριση αυτή επίσης μπορεί να γίνει με τα Πρότυπα Συστήματα Βιομηχανικής Ταξινόμησης (Standard Industrial Classification Systems ή S.I.C) που υπάρχουν σχεδόν στις περισσότερες χώρες. Η εξέταση των κατηγοριών των S.I.C μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα για το ποια είναι τα προϊόντα που είναι σε θέση να εκτελούν τις ίδιες λειτουργίες και να εκπληρούν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης η εξέταση των διάφορων τοπικών καταλόγων στις περιοχές τις οποίες η επιχείρηση ζητά πελάτες μπορεί να βοηθήσει να βρούμε τα ονόματα και τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων με ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Προκειμένου δε να αξιολογήσουμε τις δυνατότητες ενός ανταγωνιστή, σαν βασικός δείκτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μερίδιο αγοράς που νέμεται. Το μερίδιο της αγοράς (marketing share) σπάνια μπορεί να προσδιορισθεί με ακρίβεια αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις η ακρίβεια στην ερευνά marketing είναι σχετική υπόθεση. Είναι περισσότερο σπουδαίο να ξέρουμε κατά μια προσέγγιση τη θέση των διάφορων ανταγωνιστών στον κλάδο ή στην αγορά από το να ξέρουμε ότι μια ιδιαίτερη επιχείρηση έχει το 19% ή το 25% από αυτή. Η σημασία αυτών των υπολογισμών είναι να δώσει στα στελέχη του marketing τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν ποιοί από τους ανταγωνιστές χρειάζονται τακτική παρακολούθηση και ποιοι μόνο περιπτωσιακή.

Επίσης οι δυνατότητες ενός ανταγωνιστή, είναι συνάρτηση της σειράς προϊόντων που διαθέτει, της ποιότητάς τους, της προσπάθειας προώθησης των προϊόντων του, της αποτελεσματικής τιμολόγησης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος δια-

νομής των προϊόντων του. Ενδείξεις σχετικά με την ποιότητα των ανταγωνιστικών προϊόντων μπορούμε να έχουμε από μια προσεκτική εξέταση αυτών των προϊόντων από το προσωπικό του τμήματος παραγωγής της επιχείρησης, από παρατηρήσεις διαφόρων πελατών τους και από το προσωπικό μη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που έχουν πείρα σχετικά με αυτά τα προϊόντα.

Ένας άλλος δείκτης της ποιότητας των προϊόντων και της πιθανής βελτίωσης της ποιότητας θα μπορούσε να είναι τα ποσά που δαπανά η επιχείρηση για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων.

Στις περιπτώσεις όμως που οι επιχειρήσεις δεν δημοσιεύουν λεπτομερή στοιχεία στον ισολογισμό τους και στα αποτελέσματα χρήσεως, ορισμένα στοιχεία που αναφέρονται σε αυτά μπορούν να προκύψουν από μελέτη στοιχείων που παρέχουν διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες ή από διάφορες περιπτώσεις που έφθασαν

στα δικαστήρια κλπ. Αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία στις περιπτώσεις που αυτά τα στοιχεία μπορούν να διασταυρωθούν με πληροφορίες που προέρχονται από άλλες πηγές.

Η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας προώθησης (promotional effort) των ανταγωνιστών μπορεί να αξιολογηθεί με την προσεκτική εξέταση των διαφημίσεων που καταχωρεί, στα διάφορα διαφημιστικά μέσα καθώς επίσης και στα έντυπα που συνοδεύουν τα προϊόντα τους. Η φύση της στρατηγικής και τακτικής που ακολουθούν όσον αφορά τις τιμές μπορεί να εξακριβωθεί με διάφορες επισκοπήσεις των πελατών τους. Μερικές ακόμα πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο τιμολόγησης των ανταγωνιστών μπορούν να προκύψουν από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα που δημοσιεύουν (financial results).

Είναι όμως δύσκολο ή σχεδόν αδύνατο να υπολογίσουμε την τελική συνεισφορά των διάφορων προϊόντων στη συνολική εικόνα που παρουσιάζουν αυτά τα αποτελέσματα. Με τη συγκέντρωση όμως πολλών πληροφοριών είναι πολλές φορές

δυνατό να κάνουμε εκτιμήσεις για το κόστος παραγωγής και για τα περιθώρια κέρδους σε κάθε σειρά προϊόντων οι όποιες μπορούν να είναι αρκετά ακριβείς για να προβλέψουμε ποια θα είναι η επίδραση τους όσον αφορά τις τιμές σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διανομής, οι πελάτες είναι ή περισσότερο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών. Οι καθυστερημένες παραδόσεις, διάφορες επιστροφές, τα κατεστραμμένα εμπορεύματα και τα λανθασμένα τιμολόγια, φανερώνουν ότι δεν λειτουργούν αποδοτικά τα κανάλια διανομής, εκτός αν όλα αυτά επικρατούν σ' ολόκληρο τον κλάδο κατά την ίδια στιγμή.

Από αυτά που αναφέρθηκαν φαίνεται ότι οι πωλητές έχουν να παίξουν σπουδαίο ρόλο στη μετάδοση του intelligent.

Αυτοί έρχονται σε επαφή με τους αγοραστές, τους αντιπροσώπους και περιπτώσιακά με τους ανταγωνιστές. Επομένως είναι σε θέση ευνοϊκή, ώστε να συλλέγουν ορισμένες σημαντικές πληροφορίες οι όποιες ποτέ δεν εμφανίζονται στις συνηθισμένες στατιστικές της λειτουργίας των πωλήσεων της επιχείρησης. Όταν όλες αυτές οι πληροφορίες συσχετισθούν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, συνήθως μας δίνουν μια αρκετά αποκαλυπτική εικόνα. Το θέμα όμως είναι αν υπάρχουν κίνητρα για τους πωλητές να ψάχνουν για πληροφορίες και αν τις μεταβιβάζουν στους ανώτερους τους. Ο Albaum με διάφορα πειράματα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ελεύθερη ροή του marketing intelligence μέσα στις εταιρείες. Αυτό σε γενικές γραμμές σημαίνει ότι τα μη καλά οργανωμένα συστήματα intelligence χαρακτηρίζονται από εξαφάνιση, καθυστέρηση και παρανόηση των πληροφοριών.

Για να ξεπεραστούν μερικά από αυτά τα προβλήματα θα πρέπει να εκπαιδευθούν και να υποκινηθούν οι πωλητές στο ρόλο τους σαν συλλέκτες πληροφοριών για την επιχείρηση. Παρόμοιες προσπάθειες επίσης θα πρέπει να γίνουν για να δοθούν κίνητρα στους διευθυντές πωλήσεων, στους αντιπροσώπους, στους διαφημιστές και άλλους να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στη συλλογή και μετάδοση αυτών των πληροφοριών στη διοίκηση marketing.

Το σύστημα intelligence θα πρέπει να προβλέψει ακόμα διαδικασίες για τη συλλογή πληροφοριών οι οποίες αφορούν τις μεταβολές στην οικονομική δραστηριότητα, διάφορες βελτιώσεις στην τεχνολογία που αφορούν τα προϊόντα τα οποία η επιχείρηση παράγει ή τα προϊόντα τα οποία παράγουν οι επιχειρήσεις πελάτες, τη δημιουργία νέων αγορών μέσα και έξω από τη χώρα, διάφορες μεταβολές της νομοθεσίας και των θεσμικών πλαισίων, τις μεταβολές στα κανάλια διανομής των προϊόντων, την ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων, καθώς επίσης και πληροφορίες που αναφέρονται στους προμηθευτές της επιχείρησης.

## Η ΕΡΕΥΝΑ MARKETING

Η ερευνά marketing είναι μια δραστηριότητα αναζήτησης πληροφοριών οι οποίες δεν παρέχονται από το εσωτερικό λογιστικό σύστημα της επιχείρησης και του marketing intelligence. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα εκτελεστικά, στελέχη σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης αναγνωρίζουν ότι προκειμένου να παρθούν αποφάσεις σχετικά με τα νέα προϊόντα που θα εισαχθούν στην αγορά, τις δυνατότητες κατάρτισης της αγοράς, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση μιας διαφημιστικής εκστρατείας, τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις, τη συσκευασία, τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί όσον αφορά τις τιμές, τις διευθετήσεις για το service μετά την πώληση κλπ θα πρέπει να έχουν διαθέσιμα ακριβή και σαφή στοιχεία.

Η ερευνά marketing έχει σαν σκοπό να παράσχει στη διοίκηση της επιχείρησης αυτού του είδους τις πληροφορίες προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους στις αποφάσεις τις οποίες πρόκειται, να πάρει.

Ο όρος έρευνα αγοράς (market research) που πολλές φορές χρησιμοποιείται είναι πιο περιορισμένος από τον όρο ερευνά marketing (marketing research) γιατί ο μιν πρώτος αναφέρεται μόνο στα χαρακτηριστικά της αγοράς για ένα συγκεκριμένο προϊόν, ενώ ο δεύτερος αφορά όλα σχεδόν τα προβλήματα του marketing. Πολλές φορές όμως οι δύο όροι χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμοι. Σε γενικές γραμμές η ερευνά marketing θα μπορούσε να περιγραφεί σαν κλάδος της κοινωνικής επιστήμης και έχει πολύ στενές διασυνδέσεις με την οικονομική, την κοινωνιολογία, τη στατιστική και την ψυχολογία.

Τα τμήματα έρευνας marketing που απαντώνται στις σημερινές μεγάλες επιχειρήσεις αυξάνουν σταθερά τις δραστηριότητες τους και τις τεχνικές τους για την συλλογή πληροφοριών. Τα ποσοστά επί του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων που έχουν τμήματα έρευνας marketing ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο. Τα τμήματα έρευνας σύμφωνα με μία πρόσφατη έγκυρη στατιστική συναντώνται σε μεγαλύτερο βαθμό σε εταιρίες καταναλωτικών αγαθών (64%), στις εταιρείες που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα (58%), στα διαφημιστικά γραφεία (46%) και στις μεγάλες επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου (40%).

Οι προϋπολογισμοί των τμημάτων έρευνας marketing αυξάνονται με μεγάλο ρυθμό. Μεταξύ του 1967 και του 1984 το μόνο μέγεθος αυτών των προϋπολογισμών τριπλασιάστηκε.

Οι περισσότερο συνηθισμένες σήμερα δραστηριότητες έρευνας marketing είναι οι εξής:

1. Έρευνα σχετικά με τη διαφήμιση.
2. Έρευνα που σχετίζεται με την πολιτική Marketing της επιχείρησης.
3. Έρευνα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.
4. Έρευνα που αφορά τα προϊόντα.
5. Έρευνες που αφορούν τις πωλήσεις και την αγορά.

#### ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT (MANAGEMENT SCIENCE) Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (OPERATIONAL RESEARCH)

Ένας σταθερά αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων έχει προσθέσει στο πληροφοριακό τους σύστημα marketing και το σύστημα της επιστήμης του management ή επιχειρησιακής έρευνας για να βοηθήσει τα εκτελεστικά στελέχη marketing στη λήψη αποφάσεων. Οι επιχειρησιακοί ερευνητές εφαρμόζουν την επιστημονική μεθοδολογία για τα προβλήματα του marketing της επιχείρησης για την αναζήτηση καλύτερης κατανόησης αυτών των προβλημάτων, πρόβλεψης και ελέγχου. Είναι φυσικό ότι οι επιχειρησιακοί ερευνητές εμφανίζονται μόνο στις μεγάλες εταιρείες και εντοπίζονται σε ιδιαίτερο τμήμα της επιχείρησης και μερικές φορές στο τμήμα marketing.

Αν βρίσκονται μέσα στο τμήμα του marketing συνήθως αναφέρονται στον διευθυντή έρευνας marketing ή τον διευθυντή marketing. Η δε επιρροή τους μέσα στην επιχείρηση εξαρτάται κατά πόσο η διοίκηση αντιλαμβάνεται τη σημασία των όρων «θεωρία αποφάσεων», αριστοποίηση (optimization), «μοντέλα» και τις γενικές αρχές από ορισμένες από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων που εμφανίζονται όπως π.χ. το πρόβλημα μεταφοράς (transportation problem). Οι επιχειρησιακοί ερευνητές είναι σε θέση σήμερα να προβούν στη δημιουργία περιγραφικών μοντέλων ή μοντέλων αποφάσεων, γραφικών και μαθηματικών μοντέλων για την επίλυση των προβλημάτων marketing που αναφύονται.

Έκτος από τις ροές πληροφοριών που αναφέρθηκαν, υπάρχουν και ορισμένες άλλες οι οποίες εισέρχονται στο πληροφοριακό σύστημα marketing οι οποίες προέρχονται από διάφορες πηγές. Αυτές είναι κυρίως πληροφορίες που αφορούν τις μεταβολές στο προσωπικό της λειτουργίας marketing, τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, τα διάφορα συστήματα προβλέψεων, οι προϋπολογισμοί (budgets) οι ιδέες για τα νέα προϊόντα και πολλές άλλες ροές πληροφοριών εξαρτώμενες από τη φύση των λειτουργιών της επιχείρησης.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ  
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ & ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ

Α' ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ  
Τ.Θ. 1002 - 381 10 ΒΟΛΟΣ  
Τηλ. 0421-95217 (τηλ κέντρο)  
Fax. 0421-95262  
e-mail: clivan@hol.gr

## Ι. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

### 1. ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1968 στον Βόλο Μαγνησίας (κεντρική Ελλάδα) και αρχικά λειτούργησε ως μηχανουργείο με εξειδίκευση στον τομέα κατασκευής μηχανημάτων αρτοποιίας.

Η συνεχής κι επιτυχής διεύρυνση των δραστηριοτήτων, πάντα στον ίδιο τομέα, οδήγησε την εταιρεία στην μετεγκατάστασή της σε ιδιόκτητο κτιριακό συγκρότημα 3.000 m<sup>2</sup> στην Α' Βιομηχανική Περιοχή Βόλου, με συνολική επιφάνεια οικοπέδου 6.500 m<sup>2</sup>. Σήμερα το κτιριακό συγκρότημα καλύπτει επιφάνεια 5.000 m<sup>2</sup> και η συνολική επιφάνεια οικοπέδου είναι 9.000 m<sup>2</sup>. Το 1989 μετατράπηκε σε ανώνυμο εταιρεία.

Ο Βόλος, ανέκαθεν βιομηχανική πόλη, απετέλεσε πόλο έλξης για πολλές βιομηχανικές μονάδες με κύριους λόγους την γεωγραφική του θέση (βιομηχανική περιοχή, κεντρική Ελλάδα, λιμάνι, οδικό δίκτυο, κ.λ.π.), την εύκολη εύρεση - μεταφορά Α' υλών και εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού.

Το 1997 η επιχείρηση αριθμούσε 48 άτομα.

### 2. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ – ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Την τελευταία δεκαετία πραγματοποιήθηκαν δύο ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα έρευνας αγοράς, με την μέθοδο αποστολής ερωτησίων. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ανταποκρίθηκε περίπου το 85% των ερωτηθέντων και στα δύο προγράμματα.

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε το έτος 1989 και έδωσε τα στοιχεία ότι το 60% των αρτοποιείων λειτουργούν με εξοπλισμό παλαιότερο των 20 ετών, το 30% λειτουργούν με εξοπλισμό παλαιότερο των 10 ετών και το 10% λειτουργούν με εξοπλισμό νεότερο των 5 ετών. Εξ αυτών, το 20-25% εξέφρασε την επιθυμία και την σκέψη να προβεί σε ανανέωση του εξοπλισμού.

Η δεύτερη πραγματοποιήθηκε το έτος 1996 και έδωσε τα στοιχεία ότι το 40% των αρτοποιείων λειτουργούν με εξοπλισμό παλαιότερο των 20 ετών, το 30% λειτουργούν με εξοπλισμό παλαιότερο των 10 ετών και το 30% λειτουργούν με εξοπλισμό νεότερο των 5 ετών. Εξ αυτών, το 35-40% εξέφρασε την επιθυμία και την σκέψη να προβεί σε ανανέωση του εξοπλισμού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία πωλήσεων και σύμφωνα με έρευνα πωλήσεων που δημοσίευσε η εταιρεία ICAP το έτος 1995 η εταιρεία Clivanexport-Στεφάνου Α.Ε. κατέχει μερίδιο της τάξεως του 27% στην ελληνική αγορά.

Οι φιλοδοξίες, όμως, της εταιρείας δεν σταματούν εδώ. Άμεσος στόχος είναι η διεύρυνση των πωλήσεων σε χώρες του εξωτερικού, σαφώς μεγαλύτερου όγκου από αυτές που ήδη πραγματοποιούμε.

Το πρόγραμμα ανεύρεσης αντιπροσώπων του εξωτερικού, σε συνδυασμό πάντα με έρευνα αγοράς, θα αρχίσει στα μέσα του 1999.

### 3. Στρατηγική μάρκετινγκ

Η εταιρεία προβάλλει την επιτυχή τριαντάχρονη και πρωτοπόρο παρουσία της στον κλάδο, διατηρεί άριστες σχέσεις με τους πελάτες της και βρίσκεται πάντα στο πλευρό τους ιδιαίτερα μετά την πώληση, με τους πωλητές της, και τους υπόλοιπους συνεργάτες της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο αγοραστής, με δεδομένο την άριστη ποιότητα των μηχανημάτων, την συμμετοχή σε όλες τις κλαδικές εκθέσεις εντός και εκτός Ελλάδας, την διαφήμιση και το εύρος διανομής, ο αγοραστής έχει την ευχέρεια αγοράς.

### 4. Πολιτική τιμολόγησης

Η τιμολόγηση προβλέπει σενάρια και επιδιώκει την κάλυψη των παρακάτω στόχων:

- κόστος βιομηχανοποίησης
- κόστος παραγωγής
- τα περιθώρια προσδοκώμενου μικτού κέρδους
- την αντίδραση του ανταγωνισμού
- τις δυνατότητες επικοινωνίας
- την αντίδραση των πωλητών – αντιπροσώπων
- την αντίδραση του καταναλωτή.

### 5. Χρηματοδότηση

Μέχρι σήμερα, κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι ο τραπεζικός δανεισμός. Επίσης η επιχείρηση έχει ενταχθεί με επιτυχία σε δύο επιδοτούμενα προγράμματα. Το πρώτο για συμμετοχή σε παγκόσμια κλαδική έκθεση στο Dusseldorf της Γερμανίας και το δεύτερο για ανανέωση μέρους του μηχανικού της εξοπλισμού. Στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης είναι η είσοδος στην παράλληλη αγορά του χρηματιστηρίου.

### 6. Προσωπικό - Διοικητικά στελέχη

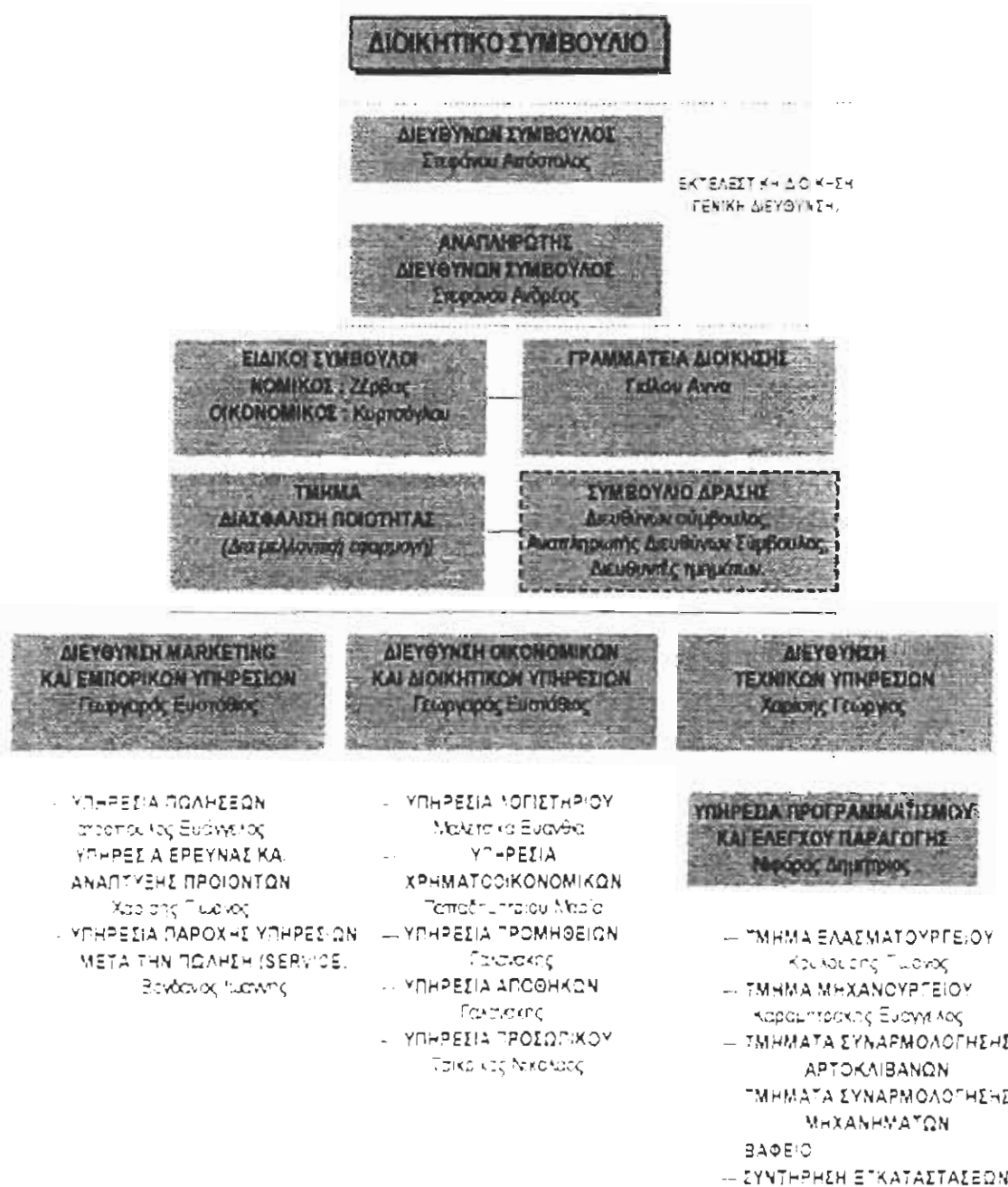
Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία απασχολεί σταθερά προσωπικό 50 ατόμων, το οποίο αποτελείται από:

- Διευθυντές (Οικονομικός, Εμπορικός, Τεχνικός).
- Διοικητικούς υπαλλήλους (Πωλήσεων, Λογιστηρίου, Γραμματείας).
- Βοηθητικούς διοικητικούς υπαλλήλους (Πωλήσεων, Λογιστηρίου, Γραμματείας).
- Μηχανικούς παραγωγής.
- Τεχνικούς εγκαταστάσεων και service.
- Τεχνικούς παραγωγής (Χειριστές εργαλειομηχανών, Εφαρμοστές, Συντηρητές, βαφείς, κ.λ.π.).



Τα διοικητικά στελέχη (διευθυντές) έχουν εξουσία και την ασκούν. Αυτό διευκολύνει την λειτουργία της επιχείρησης και το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτείται για θέματα υψίστης σημασίας όπως χάραξη πορείας της επιχείρησης, ανάλυση αποτελεσμάτων, προϋπολογισμός, εξαγωγές, κλπ.

### 7. Οργανόγραμμα επιχείρησης



## 8. Συστήματα πληροφορικής

Τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα της επιχείρησης είναι:

- Τμήματα λογιστηρίου  
δίκτυο UNIX,  
γενική λογιστική EUROFASMA της SINGULAR  
εμπορική διαχείριση MAXIMUM της SINGULAR  
κοστολόγηση MAXIMUM της SINGULAR.
- Τμήματα πωλήσεων και γραμματείας  
δίκτυο WINDOWS NT  
OFFICE της MICROSOFT  
δύο εξειδικευμένα προγράμματα (πελατολόγιο και διαχείριση παραγγελιών).
- Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών  
δίκτυο WINDOWS NT  
OFFICE της MICROSOFT  
CAD/CAM και εργαλειομηχανών CNC.

## 9. Αξιολόγηση πωλητών

Η επιχείρηση μέχρι πριν δύο χρόνια χρησιμοποιούσε πωλητές σε συγκεκριμένους στόχους ανά την επικράτεια και μόνο στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Η χρήση πωλητών με αποκλειστικότητα κατά περιοχή είναι έργο των τελευταίων δύο ετών και ως εκ τούτου η οργάνωση αξιολόγησης βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο. Ο πίνακας που ακολουθεί χρησιμοποιείται σήμερα στην αξιολόγηση.

| Όνοματεπώνυμο πωλητή | Περιοχή | Πωλ. προηγ. χρον. περιόδου | Ποσ. | Αξία | Πωλ. προηγ. έτους | Ποσ. | Αξία | Πωλ. Τρεχ. έτους | Ποσ. | Αξία | Αύξηση ή μείωση % |
|----------------------|---------|----------------------------|------|------|-------------------|------|------|------------------|------|------|-------------------|
|                      |         |                            |      |      |                   |      |      |                  |      |      |                   |
|                      |         |                            |      |      |                   |      |      |                  |      |      |                   |

## 10. Εμπορικό σήμα

Η εταιρεία από την γένεσή της χρησιμοποιεί εμπορικό σήμα, όπως επίσης χρησιμοποιεί και τον διακριτικό τίτλο «Clivanexport». Το γεγονός δείχνει ότι δίνεται μεγάλη βαρύτητα τόσο στο εμπορικό σήμα όσο και στον διακριτικό τίτλο.

## 11. Αύξηση κερδών

Η αύξηση των κερδών είναι αποτέλεσμα της επίτευξης των παρακάτω στόχων της επιχείρησης:

- έλεγχος ποιότητας και αξίας Α και Β υλών
- αύξηση παραγωγής και πωλήσεων
- παύση παραγωγής μηχανημάτων με χαμηλό συντελεστή κέρδους.

## 12. Θέση επιχείρησης στον κλάδο και στην βιομηχανία

Η εταιρεία Clivanexport είναι η μεγαλύτερη κατασκευαστική του κλάδου στην Ελλάδα, με τριαντάχρονη παρουσία στην αγορά. Η δεύτερη κατά σειρά Ελληνική κατασκευαστική εταιρεία εμφανίζει κύκλο εργασιών κατά 40% μικρότερο, ενώ οι υπόλοιπες ακολουθούν με σημαντικά μικρότερους κύκλους εργασιών.

Σύμφωνα με την σχετική δημοσίευση του οικονομικού περιοδικού «ΚΕΦΑΛΑΙΟ», τεύχος 106, Ιούλιος 1998, η επιχείρηση βρίσκεται εντός των χιλίων μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Ελλάδος και κατέχει την 931η σειρά.

## 13. Διαφοροποίηση προϊόντων από τα ανταγωνιστικά

Τα μηχανήματα κατασκευάζονται ή εξελίσσονται με βάση τα σχέδια των μηχανικών της εταιρείας, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες των πελατών. Η γκάμα είναι ευρεία, και καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του σύγχρονου βιοτεχνικού αρτοποιείου, καθώς επίσης και της σύγχρονης βιομηχανίας παρασκευής ειδών αρτοποιίας.

Η διαφοροποίηση από τις ανταγωνιστικές εταιρείες είναι ότι δεν διαθέτουν τόσο μεγάλη γκάμα μηχανημάτων με αποτέλεσμα να μην προτείνουν λύσεις «πακέτο», η ποιότητα κατασκευής είναι εμφανώς υποδεέστερη, δεν έχουν αναπτύξει δίκτυο service, στοιχείο βασικό για υποστήριξη μετά την πώληση, και σίγουρα τα σημεία πώλησης είναι λιγότερα.

Κατασκευάζονται:

- Κλίβανοι Tunnels.
- Κλίβανοι περιστροφικοί ενός (1) καροτσιού.
- Κλίβανοι περιστροφικοί δύο (2) καροτσιών.
- Κλίβανοι κυκλοθερμικοί τριών και τεσσάρων ορόφων
- Κλίβανοι σωληνωτοί.
- Θάλαμοι ωρίμανσης ζύμης (Στόφες).
- Θάλαμοι βελτίωσης ζύμης (Προστόφες).
- Θάλαμοι διακοπτόμενης-επιβραδυνόμενης ζύμωσης (Στόφες ψυγεία).
- Ταχυζυμωτήρια αυτόματα.
- Ταχυζυμωτήρια αυτόματα ανατρεπόμενα.
- Μηχανές κοπής και ζύγισης ζύμης.
- Μηχανές διαίρεσης ζύμης χειροκίνητες.

- Μηχανές πλάσεως-διαμόρφωσης ζύμης σε σχήμα φρατζόλας 2 κυλίνδρων.
- Μηχανές πλάσεως-διαμόρφωσης ζύμης σε σχήμα φρατζόλας 4 κυλίνδρων.
- Μηχανές πλάσεως-διαμόρφωσης ζύμης σε καρβέλι (Κώννοι).
- Μηχανές παραγωγής σφολιάτας.
- Μηχανές κοπής ψωμιού σε φέτες (Φρυγανιάς και Toast).
- Μίξερ ζαχαροπλαστικής.

### **Συμπεράσματα – Παρατηρήσεις – Προσωπικές Εμπειρίες**

Οι κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές έχουν όλο και μεγαλύτερο αντίκτυπο στη χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, ο υψηλός ανταγωνισμός και η αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση του περιβάλλοντος έχουν επιβάλλει στις επιχειρήσεις την ανάγκη ύπαρξης μικρών ευέλικτων διοικητικών σχημάτων τα οποία θα βασίζονται στη χρήση νέων τεχνολογιών.

Η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων θα στηρίζεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση καθώς και στη προσωπικότητα του επιχειρηματία. Αυτοί οι παράγοντες μαζί με το ευέλικτο διοικητικό σχήμα παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος ευκολότερης διείσδυσης στις νέες αγορές.

Ισχυρό σύμμαχο του σ' αυτή την προσπάθεια ο επιχειρηματίας βρίσκει στην ύπαρξη νέων τεχνολογιών οι οποίες του παρέχουν τη δυνατότητα σωστής και έγκαιρης πληροφόρησης μέσω του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης του.

Φυσικά δεν πρέπει να μας διαφύγει ότι τα υπάρχοντα συστήματα που λειτουργούν αυτή τη στιγμή στις επιχειρήσεις έχουν περισσότερο το χαρακτήρα βάσεως δεδομένων παρά το χαρακτήρα ανάλυσης και λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Ακόμα η ύπαρξη νέων τεχνολογιών παρέχει στον επιχειρηματία την δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης και αντίδρασης της επιχείρησής του, στο διεθνές επίπεδο που δραστηριοποιείται με συνέπεια την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματα καθώς και τη δυνατότητα σύναψης συνεργασιών με στελέχη που βρίσκονται σε άλλα μέρη (τηλεργασία).

Από τα παραπάνω φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι σήμερα δε φτάνει μόνο ο σωστός προγραμματισμός και η ύπαρξη επιχειρηματικής καινοτομίας αλλά χρειάζεται και η τεχνολογική υποστήριξη της επιχείρησης. Μέσα σ' αυτό το νέο περιβάλλον οι Μ.μ.ε. έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες να κινηθούν γρηγορότερα λόγω του μικρού τους σχήματος και με μικρότερο κόστος να παρουσιάσουν μια δυναμική ανάπτυξη.

Για την καλύτερη κάλυψη αυτών των νέων συνθηκών παρατηρείτε η τάση δημιουργίας στη τριτοβάθμια εκπαίδευση νέων τμημάτων στρατηγικού σχεδιασμού, πληροφοριών και νέων τεχνολογιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Πέτρος Κιόχος «Χρηματοδότηση επιχειρήσεων» έτος 1992, 320 σελ.
2. Πέτρος Κιόχος «Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες» έτος 1994, 350 σελ.
3. Πέτρος Κιόχος «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων» έτος 1980, 100 σελ.
4. Κυριαζόπουλος Παναγιώτης «Σύγχρονες μορφές διοίκησης Μ.Μ.Ε» Αθήνα 1996 Εκδόσεις Μπένου
5. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος «Διοίκηση Μ.Μ.Ε και επιχειρηματικότητα» Αθήνα 1998 Εκδοτικές Επιχειρήσεις «ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ»
6. Χριστόπουλος Κων/νος «Αξιολόγηση Επενδύσεων» Αθήνα 1989 Εκδοτικές Επιχειρήσεις «ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ»
7. Οδηγοί του Επιχειρηματία μιας μικρής και μεσαίας επιχειρηματικής επιχείρησης και τιμολογιακή πολιτική Μ.μ.Ε (ΕΟΜΜΕΧ) Αθήνα 1994, 230 σελ
8. Δελτία Επιμελητηρίου Αχαΐας τεύχος 487 και 488 Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 1995
9. Express Ημερήσιος Τύπος
10. Εισαγωγή στα Συστήματα Πληροφοριών και την Έρευνα στο Σύγχρονο Marketing - Χρήστος Πλιάκος – Εκδόσεις Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών

