



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ-
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)»**



ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΤΣΩΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΣΥΡΙΓΑ ΑΝΤΩΝΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κυρία Κοπανέλη Αναστασία για την ουσιαστική συνδρομή της κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την αναζήτηση των συναφών βιβλιογραφικών πηγών, τη διάταξη και την συγγραφή του κειμένου. Η συστηματική καθοδήγηση και ενθάρρυνση της, μας βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτού του εγχειρήματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Μακροοικονομία.....	12
2.3 Μικροοικονομία.....	13
2.4 Οικονομία των επιχειρήσεων.....	13
2.5 Επίλογος.....	15
3. ΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	16
3.1 Εισαγωγή.....	17
3.2 Το παραγωγικό σύστημα.....	17
3.3 Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων.....	20
3.4 Επίλογος.....	24
4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	25
4.1 Εισαγωγή.....	26
4.2 Πότε υπάρχει ανταγωνισμός.....	26
4.3 Πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού.....	27
4.4 Μειονεκτήματα του ανταγωνισμού.....	28
4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων.....	29
4.6 Ισότιμοι όροι ανταγωνισμού.....	29
4.7 Η οικονομική της αγοραίας ζήτησης.....	30
4.8 Πολιτική ανταγωνισμού, ιδιωτικοποίηση και ρύθμιση.....	32
4.9 Η κρατική παρέμβαση και το σύστημα της αγοράς.....	33
4.10 Επίλογος.....	37
5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	38
5.1 Εισαγωγή.....	39
5.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης.....	39
5.3 Λήψη αποφάσεων.....	41
5.4 Η οργάνωση.....	43
5.5 Επίλογος.....	44
6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	45
6.1 Εισαγωγή.....	46
6.2 Ορισμοί του Μάρκετινγκ.....	46
6.3 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	48
6.4 Βασικές έννοιες του Μάρκετινγκ.....	51
6.5 Επίλογος.....	56

7. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	57
7.1 Εισαγωγή.....	58
7.2 Ορισμοί του Μάνατζμεντ.....	58
7.3 Ιστορική εξέλιξη του Μάνατζμεντ.....	59
7.4 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	61
7.5 Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ.....	62
7.6 Μάνατζμεντ, επιστήμη ή τέχνη;.....	63
7.7 Επίλογος.....	64
8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑΡΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	65
8.1 Εισαγωγή.....	66
8.2 Στρατηγική ανταγωνισμού.....	66
8.3 Στρατηγικές ικανότητες.....	68
8.4 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.....	69
8.5 Παράγοντες αύξησης της ανταγωνιστικότητας.....	70
8.6 Επίλογος.....	71
9. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ..	73
9.1 Εισαγωγή.....	74
9.2 Έννοια χρηματοδότησης.....	74
9.3 Διάκριση χρηματοδοτήσεων.....	74
9.4 Πηγές χρηματοδότησης.....	75
9.5 Σύγχρονοι τρόποι χρηματοδότησης.....	77
9.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	82
9.7 Βασικοί άξονες ανάλυσης κ μελέτης.....	83
9.8 Επίλογος.....	87
10. ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	88
10.1 Εισαγωγή.....	89
10.2 Η έννοια της επένδυσης.....	89
10.3 Διάκριση επενδύσεων.....	90
10.4 Κριτήρια αξιολόγησης επενδύσεων.....	91
10.5 Αξιολόγηση επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες.....	96
10.6 Ο κίνδυνος ενός επενδυτικού έργου.....	97
10.7 Επένδυση σε περίοδο αβεβαιότητας.....	99
10.8 Επίλογος.....	101
11. Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....	102
11.1 Εισαγωγή.....	103
11.2 Στάδια πρόσληψης εργαζομένων.....	103
11.3 Επενδυτικές αποφάσεις.....	103
11.4 Έννοια της επένδυσης.....	104
11.5 Απόφαση για επένδυση από την επιχείρηση.....	104
11.6 Λήψη επενδυτικών αποφάσεων.....	105

11.6.1	Στάδια λήψης αποφάσεων.....	105
11.6.2	Τύποι αποφάσεων.....	108
11.7	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	109
11.8	Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική της επιχείρησης.....	110
11.9	Επίλογος.....	113
12.	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	114
12.1	Εισαγωγή.....	115
12.2	Καινοτομικό μάνατζμεντ.....	115
12.3	Που αρχίζει το καινοτομικό μάνατζμεντ.....	117
12.4	Μάνατζμεντ και χρηματοοικονομία.....	118
12.5	Διαχείριση της ανταγωνιστικής καινοτομίας.....	119
12.6	Επίλογος.....	121
13.	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ....	122
13.1	Εισαγωγή.....	123
13.2	Τι είναι καινοτομία;.....	123
13.3	Ξενοδοχειακή λογιστική.....	124
13.4	Καινοτομία στον κλάδο του τουρισμού.....	127
13.5	Καινοτομίες τουριστικών επιχειρήσεων.....	129
13.5.1	Α΄ τουριστική επιχείρηση.....	131
13.5.2	Β΄ τουριστική επιχείρηση.....	133
13.6	Καινοτομίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	135
13.6.1	Α΄ ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	135
13.6.2	Β΄ ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	137
13.7	Επίλογος.....	139
14.	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	140
14.1	Ανασκόπηση.....	141
14.2	Συμπεράσματα.....	141
15.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	143

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των σπουδών μας στο τμήμα λογιστικής του Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας (Δυτικής Ελλάδας), σχολή διοίκησης και οικονομίας -ΣΔΟ. Σκοπός αυτής της πτυχιακής, είναι η μελέτη των επενδύσεων και του καινοτομικού μάνατζμεντ σε θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση με αναφορά και στις μελέτες περιπτώσεων των τουριστικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια μελέτη που στοχεύει να αναλύσει την σημαντικότητα του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις. Το καινοτομικό μάνατζμεντ, αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας και την οικονομική ανάπτυξη. Στη σημερινή οικονομία της γνώσης, οι καινοτομίες και οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη.

This project took place during our study at the accountancy department – economy and business administration sector – of the Technological Educational Institute of Patras (Technological Educational Institute of eastern Greece). The aim of this thesis is to study investment and innovative management in theoretical and empirical approach with reference to case studies of tourism businesses. This is a study that aims to analyze the importance of management in business. The innovative management is one of the key elements of how to increase productivity and achieve economic growth. In today's knowledge economy, innovation and technological change are among the most important determinants of economic growth.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή αυτή αποτελείται από 13 κεφάλαια.

Στο παρόν κεφάλαιο, το κεφάλαιο 1, παρουσιάζουμε με λίγα λόγια τι αναφέρει το κάθε κομμάτι της πτυχιακής μας, ξεχωριστά. Μια μικρή περίληψη δηλαδή, για το τι θα ακολουθήσει δίνοντας έμφαση στα κύρια σημεία του κάθε κεφαλαίου.

Στο κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στην μακροοικονομία που είναι ο τομέας των οικονομικών ο οποίος μελετάει την οικονομία σαν σύνολο, όπως είναι η μελέτη της οικονομίας μιας χώρας ή ενός συνόλου χωρών, στην μικροοικονομία η οποία ασχολείται κυρίως με τις καταναλωτικές επιλογές των οικονομικών υποκειμένων και τις παραγωγικές επιλογές των επιχειρήσεων και τέλος στην οικονομία των επιχειρήσεων που είναι η μελέτη της διαχείρισης σπάνιων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στο παραγωγικό σύστημα των επιχειρήσεων που ουσιαστικά είναι κάθε σύστημα, κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες και στις κατηγορίες των επιχειρήσεων που διακρίνονται με βάση : α) του αντικειμένου δράσης τους β) του είδους του φορέα τους γ) της νομικής μορφής τους και δ) του μεγέθους τους.

Στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων στον κόσμο της αγοράς και πως αυτός βοηθάει η όχι τελικά τις επιχειρήσεις μέσα στο χρόνο.

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται αναφορά στην οργάνωση που έχουν οι επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε τις λειτουργίες της διοίκησης και εν συνεχεία τη σωστή και ορθολογική λήψη αποφάσεων ώστε να δοθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται αναφορά στην οργάνωση του Μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα έχουν δοθεί οι ορισμοί αυτού, που έχουν τυπωθεί κατά καιρούς, οι βασικές έννοιες του και επίσης σχολιάζουμε και το μίγμα μάρκετινγκ το οποίο είναι γνωστό και ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων “Product” (Προϊόν), “Price” (Τιμή), “Place” (Διανομή), “Promotion” (Προώθηση).

Στο κεφάλαιο 7 γίνεται αναφορά στο Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα παραθέτουμε την ιστορική εξέλιξη του Μάνατζμεντ, τις λειτουργίες του και τους συντελεστές του.

Στο κεφάλαιο 8 γίνεται αναφορά στην στρατηγική του ανταγωνισμού, στις στρατηγικές δεξιότητες οι οποίες βοηθούν στην ευημερία των επιχειρήσεων και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία με την αύξησή τους μπορούν να εξασφαλίσουν επιτυχία στις επιχειρήσεις μέσα στην αγορά.

Στο κεφάλαιο 9 γίνεται αναφορά στην χρηματοδότηση που είναι η παροχή χρημάτων και αναλύουμε τις διακρίσεις της αλλά και τις πηγές παροχής κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις. Επίσης αναφέρουμε πως μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια πλήρη και ολοκληρωμένη χρηματοοικονομική ανάλυση από έναν αναλυτή.

Στο κεφάλαιο 10 γίνεται αναφορά στις επενδύσεις που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση, πως μπορεί να αξιολογηθεί μια επένδυση και τον κίνδυνο που μπορεί να υπάρξει σε όταν μια επένδυση γίνεται σε περίοδο αβεβαιότητας.

Στο κεφάλαιο 11 γίνεται αναφορά στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και πως μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει μέσω αυτού. Αναφέρεται πως ίσως η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η ανάμειξή της στην ανάπτυξη αλλά και στην πραγμάτωση της στρατηγικής της εταιρίας.

Στο κεφάλαιο 12 γίνεται αναφορά στο καινοτομικό Μάνατζμεντ για μια επιχείρηση, στην σχέση μεταξύ αυτού και της χρηματοοικονομίας, καθώς και στην διαχείριση της ανταγωνιστικής καινοτομίας.

Στο κεφάλαιο 13 γίνεται αναφορά για τις καινοτομίες στον κλάδο του τουρισμού και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κάνουμε ένα είδος μελέτης σε 4 επιχειρήσεις και πως οι καινοτομίες στην κάθε μια μπορούν να την οδηγήσουν στην επιτυχία στον κλάδο της.

Σε κάθε ενότητα υπάρχει βιβλιογραφία και σημεία αναφοράς για περαιτέρω μελέτη είτε από βιβλιογραφίες είτε από ιστοσελίδες σχετικές με τις αντίστοιχες θεματικές ενότητες.

Σκοπός της πτυχιακής αυτής είναι να μελετήσουμε σε βάθος τις επιχειρήσεις. Προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε την διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση, τη

στρατηγική της και τα σχέδια της, έτσι ώστε να σταθεί επάξια δίπλα σε επιχειρήσεις που έχουν ήδη επιτύχει στην αγορά αλλά και εν συνεχεία να κατανοήσουμε και να προτείνουμε στρατηγικές και τι θα ήταν αυτό, που θα τις έκανε να ξεχωρίσουν με τις καινοτομίες τους σε μια ανταγωνιστική αγορά με την αυξημένη τεχνολογία που υπάρχει στις μέρες μας.

Αναπτύξαμε ένα ένα τα κεφάλαια της πτυχιακής αυτής. Προμηθευτήκαμε βιβλία από την βιβλιοθήκη της σχολής μας, βιβλία που είχαμε από τα μαθήματα των εξαμήνων αλλά και βιβλία που προμηθευτήκαμε από βιβλιοθήκες στις περιοχές που ζούμε, καθώς επίσης πολύτιμο ήταν το διαδίκτυο και το ευρύ φάσμα ιστοσελίδων που μας βοήθησαν πολύ στην συλλογή πληροφοριών για την εξαγωγή της πτυχιακής.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα περιεχόμενα της πτυχιακής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μακροοικονομική είναι ο παλαιότερος κλάδος ίσως των οικονομικών, που ασχολείται με τα συνολικά μεγέθη της οικονομίας, σε αντιδιαστολή με τα ατομικά με τα οποία ασχολείται η μικροοικονομική. Η οικονομική των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί στοιχεία εφαρμοσμένης μικροοικονομικής με έμφαση στα αναλυτικά εργαλεία(ελαστικότητα, καταναλωτικές προτιμήσεις, ανταγωνισμό, ολιγοπώλιο, κ.ά.) ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τις γενικότερες έννοιες.

2.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Μακροοικονομία είναι ο τομέας των οικονομικών ο οποίος μελετάει την οικονομία σαν σύνολο, όπως είναι η μελέτη της οικονομίας μιας χώρας ή ενός συνόλου χωρών. Ασχολείται με τη συμπεριφορά κ τα προβλήματα της οικονομίας ως σύνολο, δηλαδή του συνόλου των καταναλωτών, του συνόλου των παραγωγών, του συνόλου των επιχειρήσεων, του δημόσιου τομέα, κλπ.

Το κλασσικό μέτρο της οικονομικής δραστηριότητας μίας χώρας είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Το ΑΕΠ είναι η αξία των συνολικών αγαθών και υπηρεσιών τα οποία παράγονται σε μία χώρα(<http://el.wikiversity.org/wiki/>). Άλλα μέτρα που δείχνουν σε τι επίπεδο βρίσκεται μία οικονομία είναι η ανεργία, ο πληθωρισμός, ο προσδιορισμός του εθνικού εισοδήματος, της εθνικής δαπάνης, της συνολικής απασχόλησης, της συνολικής κατανάλωσης, της συνολικής επένδυσης, της οικονομικής ανάπτυξης, του βιοτικού επιπέδου και πώς αυτά τα μακρομεγέθη επηρεάζουν το ένα το άλλο και δρουν στο οικονομικό σύστημα σαν σύνολο.

Οι αρχές της μακροοικονομικής μπορούν να αναζητηθούν στους Σμιθ, Ρικάρντο και Μάλθους αλλά την σημερινή μορφή της, πήρε η επιστήμη λίγο πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο με το έργο του Κέινς «Η Γενική Θεωρία της απασχόλησης, του τόκου και του χρήματος» (The General Theory of Employment, Interest and Money) το 1936 και την μαθηματική απόδοση του έργου του από τον Τζον Χικς στην εργασία Mr. Keynes and the Classics του 1937, όπου εισήχθη και πρώτη φορά η μελέτη των μοντέλων IS-LM που απεικονίζει τη σχέση μεταξύ των επιτοκίων (όπου με το όρο επιτόκιο εννοείται εδώ το επιτόκιο των μη-χρηματικών περιουσιακών στοιχείων και χρεογράφων) και του

παραγόμενου προϊόντος τόσο στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών (τη λεγόμενη "πραγματική οικονομία") όσο και στην αγορά χρήματος(<http://el.wikipedia.org/wiki/>).

2.3 ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η μικροοικονομία (παλαιότερη ονομασία: θεωρία της αξίας) ασχολείται κυρίως με τις καταναλωτικές επιλογές των οικονομικών υποκειμένων και τις παραγωγικές επιλογές των επιχειρήσεων. Είναι ένας σχετικά νέος κλάδος των οικονομικών, παρόλα αυτά είναι βαθειά θεμελιωμένος. Ξεκινώντας με τις λιγότερες δυνατές υποθέσεις και χρησιμοποιώντας μαθηματικά εργαλεία, η μικροοικονομία μελετά πως επιδρά η αλλαγή των τιμών την ζήτηση και την προσφορά ενός προϊόντος. Γνωρίζοντας αυτό είναι δυνατόν να βρεθεί ο βέλτιστος μηχανισμός που προσφέρει στους καταναλωτές το μέγιστο όφελος. Με ορισμένες εξαιρέσεις, ο βέλτιστος μηχανισμός φαίνεται να είναι η ελεύθερη αγορά(<http://el.wikipedia.org>).

Η μικροοικονομία ασχολείται με τη συμπεριφορά και τα προβλήματα των επιμέρους οικονομικών μονάδων, δηλαδή των καταναλωτών, των παραγωγών, των επιχειρήσεων, των επενδυτών, των αποταμιευτών και αναφέρεται στα επιμέρους οικονομικά μεγέθη όπως τιμές, μισθοί και ημερομίσθια, παραγωγή, κατανάλωση κ.ά.

Θέματα που ενδιαφέρουν τη μικροοικονομία είναι : α) η διαμόρφωση της τιμής του κάθε αγαθού ή κάθε παραγωγικού συντελεστή στην αγορά, β) το πώς δαπανά ο καταναλωτής το εισόδημά του, γ) ποιες αποφάσεις παίρνει ο παραγωγός για την παραγωγή των αγαθών και με ποια κριτήρια παίρνονται οι αποφάσεις αυτές, δ) η λειτουργία των διάφορων μορφών αγοράς κλπ.

2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η οικονομία των επιχειρήσεων, είναι η μελέτη της διαχείρισης σπάνιων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Για να φτάσει η επιχείρηση τον στόχο της, εφοδιάζεται με τα απαραίτητα εργαλεία για την καλύτερη κατανόηση των γενικότερων εννοιών. Όταν αναφερόμαστε στις γενικότερες έννοιες, αναφερόμαστε στο περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο αποτελείται από τους προμηθευτές της, τους αγοραστές της, καθώς επίσης και από τους πιθανούς νεοεισερχόμενους που αφορούν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών και την απειλή από τα υποκατάστατα.

Μία επιχείρηση για να ανταπεξέλθει στην αγορά, πρέπει να ελέγχει την θέση της η οποία επηρεάζεται από πέντε δυνάμεις. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι τα

υποκατάστατα, οι πελάτες, ο ανταγωνισμός, οι προμηθευτές και η είσοδος των νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Για την κάθε μία από αυτές τις πέντε δυνάμεις, υπάρχουν τα απαραίτητα οικονομικά εργαλεία που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως για την κάθε δύναμη ισχύουν τα εξής οικονομικά εργαλεία :

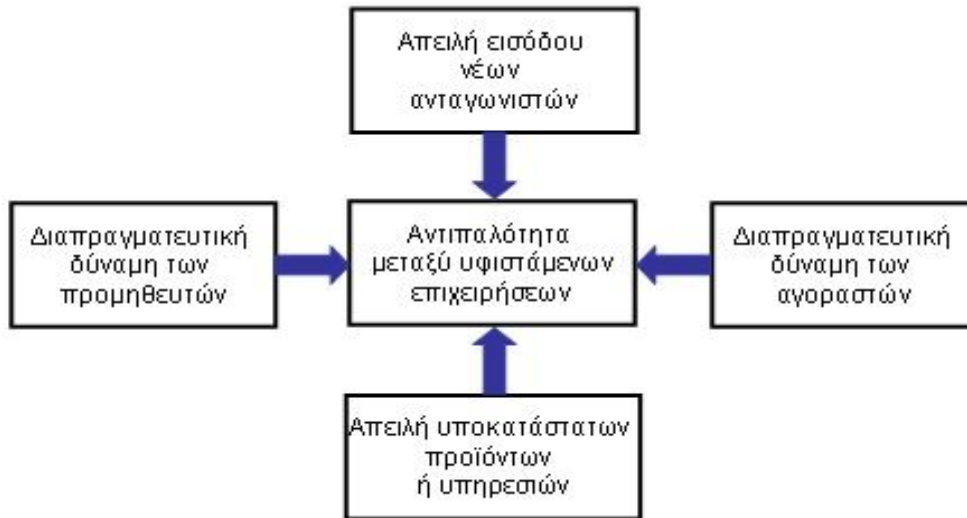
- 1) Υποκατάστατα : ελαστικότητα, καταναλωτικές προτιμήσεις και ζήτηση, διαφοροποίηση προϊόντων.
- 2) Πελάτες : ανταγωνισμός, μονοπωλιακός ανταγωνισμός, στρατηγικές τιμολόγησης, φήμη, νομοθετικές ρυθμίσεις.
- 3) Ανταγωνισμός : συγκέντρωση, ολιγοπώλιο, θεωρία παιγνίων, δέσμευση, συγχωνεύσεις αντιτράστ.
- 4) Προμηθευτές : ανάλυση παραγωγικότητας, ανάλυση κόστους, κάθετη ενσωμάτωση, επαφές.
- 5) Είσοδος νέων επιχειρήσεων : οικονομίες κλίμακας, αποθάρρυνση εισόδου, δέσμευση, κυβερνητικές πολιτικές.

Η ανάλυση αυτή, της οικονομίας των επιχειρήσεων, ονομάζεται ανάλυση Porter.

Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Το χαρακτηριστικό της καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως τα πιθανά κέρδη της και την ελκυστικότητά της για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθεί να αποδυναμώσει την απειλή αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε σχέση με την επιχείρηση (Ε.Σ. Σαρτζετάκης <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/BusEcon/Sec1.pdf>).

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των πέντε δυνάμεων του Porter :

Σχήμα 2.1 Δυνάμεις του Porter's



Πηγή <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>

Το μοντέλο του Porter, χρησιμεύει ως εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα της αγοράς. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, μπορούμε να αποφασίσουμε τις κατάλληλες στρατηγικές για την επιχείρησή μας.

2.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, η μικροοικονομία ασχολείται κυρίως με τις επί μέρους οικονομικές μονάδες και εξετάζει τη συμπεριφορά τους, τις σχέσεις που απορρέουν από αυτήν και τα προβλήματα που δημιουργούνται ενώ η μακροοικονομία ασχολείται με τη συμπεριφορά και τα προβλήματα του συνόλου μιας οικονομίας ή μεγάλων επιμέρους τομέων της και εξετάζει τα συνολικά οικονομικά μεγέθη. Μιλώντας μεταφορικά, η μικροοικονομία ασχολείται με τα «δέντρα» ενώ η μακροοικονομία με το «δάσος».

Η οικονομία των επιχειρήσεων, παρότι σε ένα μεγάλο βαθμό δεν προσφέρει πρακτικά εφαρμόσιμες απαντήσεις γιατί στηρίζεται σε αρκετά απλοποιητικές υποθέσεις, παρέχει ωστόσο μερικά από τα βασικά εργαλεία προσδιορισμού και ανάλυσης βασικών προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

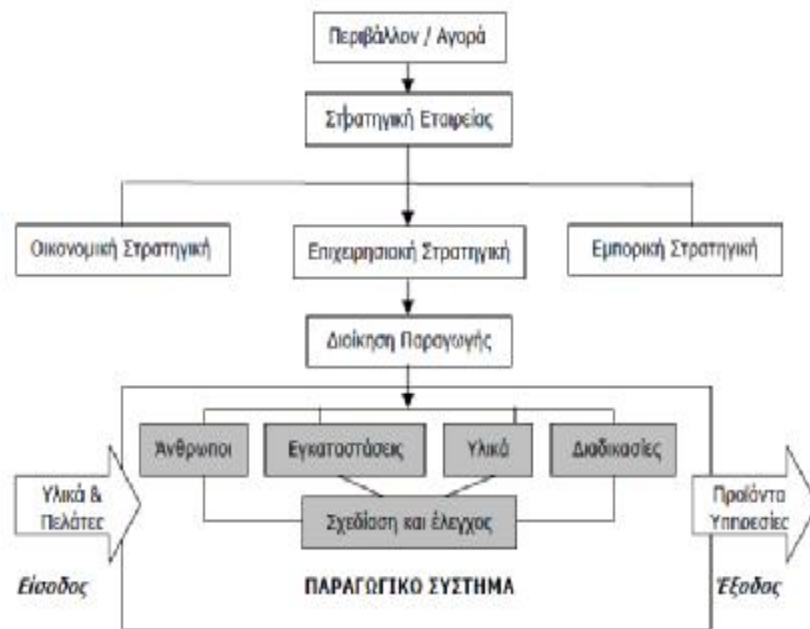
Πολλές καινοτομικές εξελίξεις έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στο πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης Παραγωγής (ΟΔΠ), με αποτέλεσμα αυτή να αναγνωρίζεται σήμερα σαν κρίσιμης σημασίας για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Μια σειρά από ζητήματα και απαιτήσεις που έχουν να κάνουν με τον επανασχεδιασμό των επιχειρήσεων, με την ποιότητα, με τον έντονο ανταγωνισμό στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και η παγκόσμια προοπτική με βάση την οποία πρέπει να προσεγγίζονται τα παραπάνω, καταδεικνύουν ότι η ΟΔΠ ως επιστήμη, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Απαραίτητο όπλο για όσους ασχολούνται άμεσα στην παραγωγή προϊόντων ή στην παροχή υπηρεσιών, άπτεται γνωστικών ζητημάτων που παίρνονται υπόψη για την τεκμηρίωση αποφάσεων κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό παραγωγικών συστημάτων.

3.2 ΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Παραγωγικό σύστημα είναι κάθε σύστημα, δηλαδή κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες. Μπορούμε να γενικεύσουμε την έννοια του παραγωγικού συστήματος, ώστε να συμπεριλάβει κάθε φυσικό ή κοινωνικό οργανισμό. Ένας φυτικός ή ζωικός οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν παραγωγικό σύστημα, αλλά και κάθε βιομηχανική, εμπορική ή άλλη επιχείρηση, οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες, κάθε οργανωμένη ανθρώπινη κοινότητα όπως μια πόλη ή ένα κράτος κλπ. Όλα τα παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν σαν συστήματα που παράγουν προϊόντα, δηλαδή υλικά αντικείμενα (ακόμα και τον εαυτό τους μέσω της διαδικασίας της αναπαραγωγής), ή υπηρεσίες, δηλαδή έργο για την εξυπηρέτηση κάποιων αναγκών. Είναι φανερό λοιπόν η διαφορά των αναγκών, ανάλογα με το είδος του συστήματος. Για παράδειγμα στα ανθρώπινα συστήματα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται έρχονται να καλύψουν ανάγκες που αφορούν διατροφή, στέγαση, ένδυση, εκπαίδευση, επικοινωνία, μεταφορές, υγεία, ψυχαγωγία, δηλαδή ανάγκες επιβίωσης. Εντός των παραγωγικών συστημάτων διακρίνονται τα κύρια υποσυστήματα, στα οποία εκτελούνται οι κύριες παραγωγικές λειτουργίες του συστήματος και τα δευτερεύοντα υποσυστήματα που υποστηρίζουν τα πρώτα. Τα δευτερεύοντα δεν μπορούν να υφίστανται χωρίς την ύπαρξη των

πρώτων. Τα κύρια υποσυστήματα του παραγωγικού συστήματος «εργοστάσιο» είναι προφανώς τα παραγωγικά τμήματα όπου επιτελείται η κύρια λειτουργία της παραγωγής προϊόντων, ενώ τα δευτερεύοντα υποσυστήματα είναι τα υποσυστήματα προμηθειών, μεταφορών, λογιστηρίου, επικοινωνιών, δικτύων ενέργειας κλπ. Στη συνέχεια μπορούμε να ταξινομήσουμε τα παραγωγικά συστήματα κατά πολλούς τρόπους, όπως κατά το είδος του παραγόμενου τελικού προϊόντος που μπορεί να είναι υλικά αγαθά ή υπηρεσίες, ή να ταξινομηθούν κατά τον βασικό σκοπό που μπορεί να είναι η επίτευξη κερδών ή η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Ωστόσο ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ταξινόμησή τους σύμφωνα με τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας. Με βάση αυτή την ταξινόμηση τα παραγωγικά συστήματα διακρίνονται σε συστήματα συνεχούς ροής (flow-shop), σε συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία (job – shop) και τέλος σε συστήματα κατασκευής έργων(projects).(<http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=3Ofy4IDICRE%3D&tabid=380&mid=838>)

ΣΧΗΜΑ 3.1.-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.



ΠΗΓΗ: “Production and operations management (manufacturing and Services)”, Chase, Aquilano & Jacobs

3.3 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γενικά οι επιχειρήσεις διακρίνονται με βάση : α) του αντικειμένου δράσης τους β) του είδους του φορέα τους γ) της νομικής μορφής τους και δ) του μεγέθους τους.

Αναλυτικά έχουμε:

Με βάση του αντικειμένου δράσης τους χωρίζονται σε:

- i. Επιχειρήσεις πρωτογενούς τομέα παραγωγής (αρχικής παραγωγής). Οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την συλλογή αγαθών από τη φύση. Τα

αγαθά αυτά είτε τα χρησιμοποιούν ως έχουν , δηλαδή ακατέργαστα , είτε μεταφέρονται στο δευτερογενή τομέα για μεταποίηση. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι: γεωργικές, δασοκομικές, κτηνοτροφικές, αλιευτικές κτλ.

- ii. Επιχειρήσεις δευτερογενούς τομέα παραγωγής (μεταποιητικές επιχειρήσεις). Οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την επεξεργασία ή την μεταποίηση πρώτων υλών σε τελικά αγαθά. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι: εταιρείες τροφίμων , μεταλλικών κατασκευών κτλ.
- iii. Επιχειρήσεις τριτογενούς τομέα παραγωγής. Οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών , την εμπορική εκμετάλλευση και την διακίνηση των προϊόντων. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι: οι ασφαλιστικές εταιρείες , οι τράπεζες , οι μεταφορικές , οι εμπορικές επιχειρήσεις κτλ.

Πρέπει όμως να επισημάνουμε πως μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται και στους τρεις τομείς. Για παράδειγμα μια εξορυκτική εταιρεία η οποία επεξεργάζεται την πρώτη υλη και διαθέτει εταιρεία διανομής και μεταφοράς.

Με βάση του είδους του φορέα τους χωρίζονται σε:

- i. Ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ως φορέα τους έχουν ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα. Για παράδειγμα : α) ατομικές και β) εταιρικές, οι οποίες χωρίζονται σε εταιρείες προσώπων , δηλαδή Ο.Ε. , Ε.Ε. , Ε.Π.Ε. και εταιρείες κεφαλαίου , δηλαδή Α.Ε.
- ii. Δημόσιες επιχειρήσεις. Ως φορέα τους έχουν το κράτος. Για παράδειγμα: ΔΕΗ , ολυμπιακή εταιρεία κτλ.

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με περισσότερους από 7,5 εκατομμύρια πελάτες. Έχει στην ιδιοκτησία της το Εθνικό Σύστημα Μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας και τα δίκτυα διανομής. Η ΔΕΗ διαθέτει πολύ μεγάλη υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Είναι, επίσης, μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις ως προς τα πάγια ενεργητικά της στοιχεία, ενώ κατέχει ηγετική θέση ως εταιρία κοινής ωφέλειας στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. (<http://www.dei.gr/Default.aspx?id=1001&nt=18>) Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) είναι ελληνική κρατικά ελεγχόμενη εταιρεία

παραγωγής και διάθεσης ηλεκτρικού ρεύματος. Απασχολεί περίπου 22,000 εργαζόμενους (ICAP, στοιχεία 2009) και αντιστοιχεί το 62% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου και νερού στη χώρα (ICAP, στοιχεία 2007) . Η ΔΕΗ Α.Ε. ιδρύθηκε πριν από 60 χρόνια, το 1950. Από το 2001 λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία ενώ από 12.12.2001 έχει εισαχθεί στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Λονδίνου. (http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D)

Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές (Ο.Α.) ήταν ο κρατικός αερομεταφορέας της Ελλάδας . Το Μάρτιο του 2009 το ελληνικό δημόσιο συμφώνησε στη μεταβίβασή τους στον ιδιωτικό όμιλο MIG (Marfin Investment Group), πρόεδρος του οποίου είναι ο Ανδρέας Βγενόπουλος. Το νέο όνομα της εταιρείας είναι Olympic Air (νέα Ολυμπιακή Αεροπορία) και λειτουργεί από την 1η Οκτωβρίου 2009.Επίσης εκτός από το όνομα της εταιρείας αλλάζει και ο λογότυπος και οι στολές αυτών που δούλευαν για αυτήν. Η αλλαγή του λογότυπου και των στολών αποφασίστηκε μετά από ψηφοφορία του κοινού. (http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82)

- iii. Μικτές επιχειρήσεις. Είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και φορείς τους είναι είτε το κράτος είτε ιδιώτες.

Με βάση τη νομική μορφή τους χωρίζονται σε:

- i. Ατομικές επιχειρήσεις. Η ατομική επιχείρηση είναι η πιο παλιά και πιο απλή επιχείρηση. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους, ασκώντας αυτεπιστασία.
- ii. Εταιρικές επιχειρήσεις. Είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δυο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εμφανίζονται σε πολλές μορφές, όπως Ο.Ε, Ε.Ε., Α.Ε κτλ. και έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές.

Για παράδειγμα:

- ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων
- μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα
- ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα κτλ.

Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα.

Για παράδειγμα:

- η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων
- η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κτλ.

Διακρίνονται κυρίως σε: 1) Προσωπικές (Ο.Ε, Ε.Ε, αφανείς) . 2) Κεφαλαιουχικές - Απρόσωπες (Α. Ε., Ε.Π.Ε.).

Με βάση το μέγεθός τους χωρίζονται σε:

• Μικρές επιχειρήσεις. Κριτήρια τους είναι :

- Μέγιστος αριθμός εργαζομένων : < 50.
- Μέγιστο όριο κύκλου εργασιών: 7 εκατ.
- Μέγιστο όριο ισολογισμού : 5 εκατ.

• Μεσαίες επιχειρήσεις. Κριτήρια τους είναι :

- Μέγιστος αριθμός εργαζομένων: < 250.
- Μέγιστο όριο κύκλου εργασιών: 40 εκατ.
- Μέγιστο όριο ισολογισμού : 27 εκατ.

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7>)

• Μεγάλες επιχειρήσεις. Στην Ε.Ε. υπάρχουν περίπου 23 εκατομ. μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μεγάλης επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας τέτοιας επιχείρησης προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μεγάλη θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500

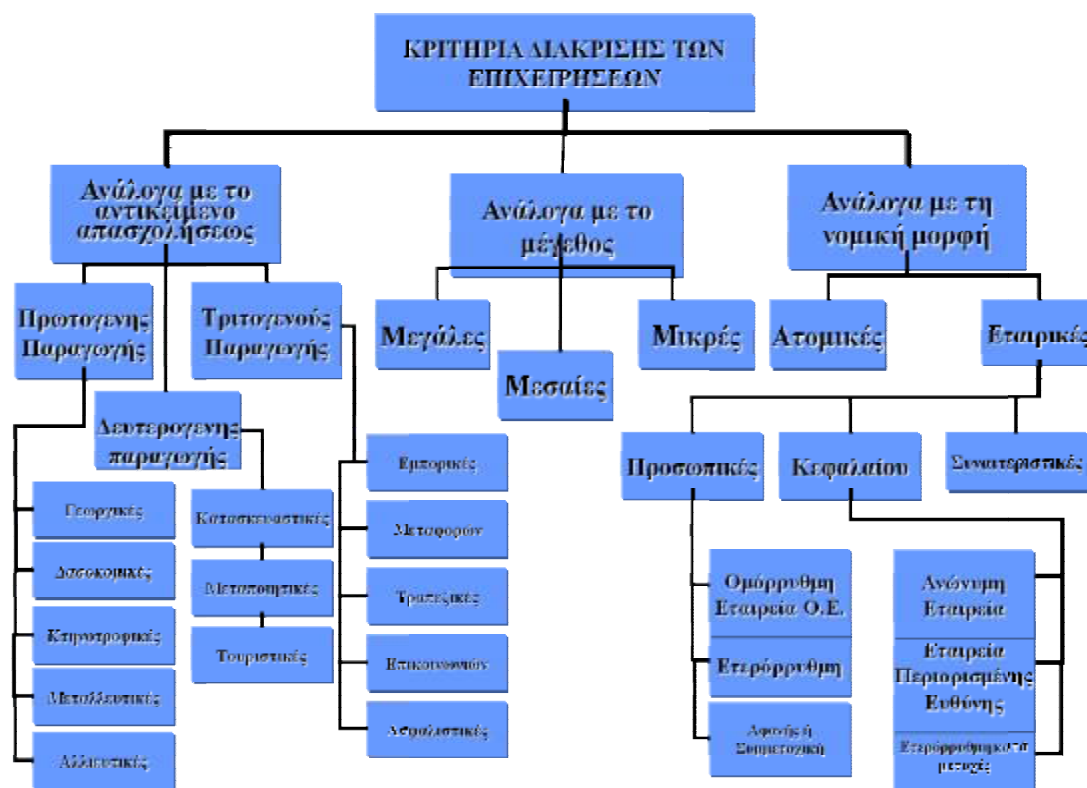
εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως μεγάλη είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αρ. L107/8, 30-4-96), ως μεγάλη επιχείρηση ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που κατέχει τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Ø Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο. Και
- Ø είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
- Ø είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.

Από την άλλη πλευρά, στην Ελλάδα ο ΕΟΜΜΕΧ θεωρεί μεγάλες επιχειρήσεις όσες απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό.

(Σύγγραμμα: Ρομπόλη, Παπάδα, Μιχαηλίδης 2002, , <http://www.disabled.gr/lib/?p=8085>)

Σχήμα 3.2-Διάκριση επιχειρήσεων.



πηγή: Ρομπόλη, Παπάδα, Μιχαηλίδης, 2002

3.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι ανάγκες λοιπόν ήταν αυτές που ώθησαν τους ανθρώπους να βρουν λύσεις για την επιβίωσή τους πριν χιλιάδες χρόνια, όπως και οι ίδιες ανάγκες είναι αυτές που καθορίζουν και σήμερα τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό η οργάνωση και διοίκηση παραγωγής (ΟΔΠ) ως επιστήμη, αποτελεί το κλειδί, όχι μόνο για την επιτυχία μιας επιχείρησης αλλά και για την επιβίωσή της. Παράγοντες όπως η ποιότητα, ο ανταγωνισμός και ο σωστός επιχειρησιακός σχεδιασμός με βάση πάντα την παγκόσμια προοπτική, αποτελούν τα απαραίτητα «όπλα» για την οργάνωση μιας επιχείρησης στην σημερινή κοινωνία. Ανεξάρτητα με την κατηγορία της επιχείρησης οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε βήμα σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας. Στην οργάνωση και διοίκηση παραγωγής (ΟΔΠ), το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ότι για την επίτευξη των στόχων που έχουμε πρέπει να γνωρίζουμε πως η επιτυχία του ενός παράγοντα βασίζεται στην επιτυχία του άλλου όπως αντίστροφα η αδυναμία του ενός μπορεί να προκαλέσει αδυναμία και στον άλλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περισσότερη ελευθερία στις οικονομικές συναλλαγές τείνει να προκαλεί ανταγωνισμό, κυρίως γιατί φαίνεται ότι και η ίδια η ανθρώπινη φύση είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Η προσπάθεια για δημιουργία, για διάκριση, για αναγνώριση, για ολοκλήρωση, για επιβίωση ή επικράτηση από μόνη της προκαλεί ανταγωνισμό(Πέτρος Γ. Δούκας 2003).

Μία επιχείρηση, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, πρέπει ασφαλώς να είναι ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστών. Για να συμβεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος, λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κτλ.

Συνεπώς, η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει αυτήν την δυνατότητα της επιχείρησης, δηλαδή να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της.

4.2 ΠΟΤΕ ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ανταγωνισμός είναι ο αγώνας μεταξύ περισσότερων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Η πολιτική του ανταγωνισμού, ορίζει τους στόχους που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού(<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Ανταγωνισμός υπάρχει σε κάποια αγορά, όταν συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- 1) Όταν σε κάθε κλάδο υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές, ώστε οι πελάτες να έχουν επιλογές για τις αγορές τους.
- 2) Όταν υπάρχουν άλλοι κλάδοι που προσφέρουν προϊόντα, που μπορεί να εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη του πελάτη.
- 3) Όταν κανένας προμηθευτής, έμπορος ή παραγωγός δεν μπορεί να ελέγχει τα επίπεδα των τιμών, τα δίκτυα διανομής και να επηρεάζει την εξέλιξη στην τεχνολογία.

- 4) Όταν δεν υπάρχουν ειδικοί φραγμοί και εμπόδια, στο να εισέλθουν και άλλοι παραγωγοί στον κλάδο.

Είναι προφανές πως όσο τα προϊόντα είναι πιο εύκολο να αντιγραφούν και να παραχθούν από άλλους ενδιαφερόμενους, τόσο εντονότερος θα είναι ο ανταγωνισμός στον χώρο αυτόν και τόσο πιο συμπιεσμένα θα είναι τα περιθώρια κέρδους(Πέτρος Γ. Δούκας 2003).

4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος. Για να καταφέρει μία επιχείρηση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγή της, να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της και να βελτιώσει την ποιότητά τους. Αποτέλεσμα όλου αυτού, είναι η ευημερία του καταναλωτή ο οποίος ωφελείται αφού πληρώνει λιγότερο για τα ίδια προϊόντα, έχει περισσότερες επιλογές και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του με νέα προϊόντα(<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Ο ανταγωνισμός ακόμα, ευνοεί και την αποτελεσματικότητα. Αποτελεσματικότητα έχουμε σε μία επιχείρηση, όταν με το ίδιο κόστος παράγονται περισσότερα αγαθά. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμόσουν την προσφορά τους στη ζήτηση, για να μην χάσουν τους πελάτες τους. Για αυτόν τον λόγο οι επιχειρήσεις, αφουγκράζονται τις ανάγκες του καταναλωτή και στρέφουν προς τα εκεί την παραγωγή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη μείωση του κόστους της παραγωγής προκειμένου να πωλούν φθηνότερα και προσπαθούν διαρκώς να εφεύρουν καινούργια προϊόντα που να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών, προκειμένου να έχουν προβάδισμα απέναντι στους ανταγωνιστές τους(<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Επιπλέον ο ανταγωνισμός, δίνει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε περισσότερα προϊόντα, υλικά, όρους και τρόπους συναλλαγής. Αυτό βοηθάει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση εναλλακτικών υλικών και προσφορών, ώστε να μπορούν να προμηθευτούν τα καλύτερα από αυτά, για να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Όλο αυτό διευκολύνει τις επιχειρήσεις να συγκρίνονται η μία με την άλλη, στις τιμές των προϊόντων τους και στην ποιότητά

τους. Η σύγκριση διευκολύνει να αναδειχθεί το καλύτερο και το πιο άξιο σε κάθε χώρο(Πέτρος Γ. Δούκας 2003).

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο ανταγωνισμός ασκεί μια συνεχή πίεση για εξοικονόμηση πόρων και για μείωση κάθε σπατάλης. Μέσα σε ένα ανταγωνιστικό σύστημα, μια επιχείρηση για να επιβιώσει θα πρέπει να μην σπαταλά τα υλικά της παραγωγής της και να κάνει σωστή χρήση της προσφερόμενης τεχνολογίας για να μπορεί να παράγει καλύτερα και να τιμολογεί φθηνότερα.

4.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός όμως, έχει και τα μειονεκτήματά του. Αν στην αγορά δεν υπάρχει απολύτως κανένας περιορισμός και όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν όλα τα αγαθά, τότε δεν έχουν το κίνητρο να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Η βελτίωση των προϊόντων κοστίζει και απαιτεί επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογία. Αν οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν τα προϊόντα των άλλων χωρίς περιορισμούς, τότε η ανάπτυξη νέων δημιουργεί μόνο κόστος σε αυτόν που τα δημιουργεί χωρίς να του αποδίδει κέρδος, αφού όλοι οι ανταγωνιστές θα επωφεληθούν από αυτά. Το αποτέλεσμα είναι ότι κανείς δεν καινοτομεί, αφού γνωρίζει ότι δε θα ωφεληθεί από την καινοτομία(<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Για να βελτιώσει μία επιχείρηση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, πρέπει να ξέρει ότι ο καταναλωτής θα μπορεί να εξατομικεύσει τα προϊόντα του και να τα ταυτίσει με αυτόν ή ότι αυτός θα είναι ο μόνος που θα μπορεί να τα παράγει. Έτσι δημιουργείται ένα είδος περιορισμού στην δράση των άλλων επιχειρήσεων και δεν τους επιτρέπεται να αντιγράψουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ανταγωνιστή τους.

Ένα είδος περιορισμού στη δράση των επιχειρήσεων, είναι το σήμα της κάθε επιχείρησης που με αυτό ο καταναλωτής ταυτίζει το προϊόν με τον παραγωγό. Βέβαια και με το σήμα μπορεί πάλι ο ανταγωνισμός να γίνεται μόνο για τις τιμές, αν το προϊόν είναι από τη φύση του ομογενοποιημένο και δεν επιδέχεται διαφοροποίηση. Ένα παράδειγμα ομογενοποιημένου προϊόντος είναι το γάλα. Τον καταναλωτή δεν τον ενδιαφέρει, κυρίως, από ποιόν κτηνοτρόφο είναι το κάθε μπουκάλι γάλατος, αλλά η τιμή του. Αυτό οφείλεται στο ότι όλοι προσφέρουν σχεδόν το ίδιο προϊόν και ο καταναλωτής ανάλογα της αγοραστικής του δύναμης και βάσει των καταναλωτικών προτιμήσεών του να επιλέξει το φθηνότερο. Έτσι ο αγώνας στην αγορά γίνεται,

κυρίως, για τις τιμές, με αποτέλεσμα οι παραγωγοί προσπαθώντας να τις μειώσουν και παράλληλα να εξοικονομήσουν και το κόστος, μειώνουν την ποιότητα του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός είναι τότε καταστροφικός και οδηγεί σε διαρκεί χειροτέρευση των προϊόντων(<http://el.wikipedia.org/wiki>).

4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε προϊόν, έχει κάποια ποιότητα και κάποια τιμή. Παράλληλα, είναι και μία λύση σε κάποια ανάγκη που έχει ο καταναλωτής. Είναι δηλαδή, η δυνατότητα που δίνει ο παραγωγός του στον καταναλωτή για να πετύχει αυτό που θέλει και με τον τρόπο που το θέλει. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός οξύνεται όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Αυτό γίνεται, γιατί επιχειρούν η μία να διεισδύσει στην πελατεία της άλλης. Με αυτόν τον τρόπο, όλο και περισσότερο, δεν θα έχει τόση σημασία ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά το αν μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της έτοιμα προϊόντα τα οποία θα επιτύχουν τον στόχο τους με τον καλύτερο τρόπο(Πέτρος Γ. Δούκας 2003).

Ένα παράδειγμα σε αυτό, είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ζυθοποιών. Η «Amstel» δεν ανταγωνίζεται μόνο την «Fix» και τις άλλες μπύρες, αλλά δίνει μάχη και με τα αναψυκτικά, το ουίσκι, το τσάι, καθώς και με τον καφέ για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Ο ανταγωνισμός, θα συνεχίσει να οξύνεται για διάφορους λόγους. Ο άνθρωπος για να επιβιώσει και να μεγιστοποιήσει το όφελός του, έχει από τη φύση του μία έμφυτη ανταγωνιστικότητα. Με τη συνεχή τάση για απελευθέρωση των αγορών, ελάχιστες είναι οι αγορές που παραμένουν προστατευόμενες για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα σε αυτές. Τα περισσότερα προϊόντα δεν είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και για να κερδίσουν πελατεία πρέπει να μειώσουν το κόστος παραγωγής για να πωλούν φθηνότερα ή πρέπει να τιμολογεί φθηνότερα μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους(Πέτρος Γ. Δούκας 2003).

4.6 ΙΣΟΤΙΜΟΙ ΟΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν περιπτώσεις στην ελεύθερη αγορά, που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και να λειτουργήσουν με τους δικούς τους κανόνες. Προσπαθούν να θέσουν τους ανταγωνιστές τους εκτός αγοράς. Για αυτόν

τον λόγο και για να υπάρχουν στην αγορά οι ίδιοι κανόνες, υπάρχει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Στην αγορά υπάρχουν ομοειδείς ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων, ονομαζόμενες ως καρτέλ, οι οποίες στοχεύουν στον έλεγχο των τιμών και επιδιώκουν να μοιράσουν μεταξύ τους την αγορά για να περιορίσουν τον ανταγωνισμό. Με τα καρτέλ οι καταναλωτές, καταλήγουν να πληρώνουν περισσότερα χρήματα για λιγότερης ποιότητας προϊόντα. Έτσι τα καρτέλ, με βάση τη νομοθεσία ανταγωνισμού της ΕΕ είναι παράνομα και τους επιβάλλονται υψηλά πρόστιμα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή(http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer_el.pdf).

Ακόμα, αν μία επιχείρηση έχει μεγάλο μερίδιο επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μία αγορά, είναι πιθανό να έχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά αυτή. Με την οικονομική ισχύ της, αυτή η επιχείρηση, μπορεί να ενεργεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη ούτε τους ανταγωνιστές της, ούτε τους καταναλωτές της. Για τον λόγο αυτό, είναι παράνομο να εκμεταλλεύονται καταχρηστικά τη δεσπόζουσα θέση τους(http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer_el.pdf).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εφαρμόζει και επιβάλλει τη νομοθεσία της ΕΕ. Μπορεί να πραγματοποιήσει αιφνιδιαστικούς ελέγχους στα γραφεία των επιχειρήσεων και εάν βρει αποδεικτικά στοιχεία για παράνομη επιχειρηματική πρακτική, να λάβει μέτρα για την απαγόρευση της συμπεριφοράς αυτής.

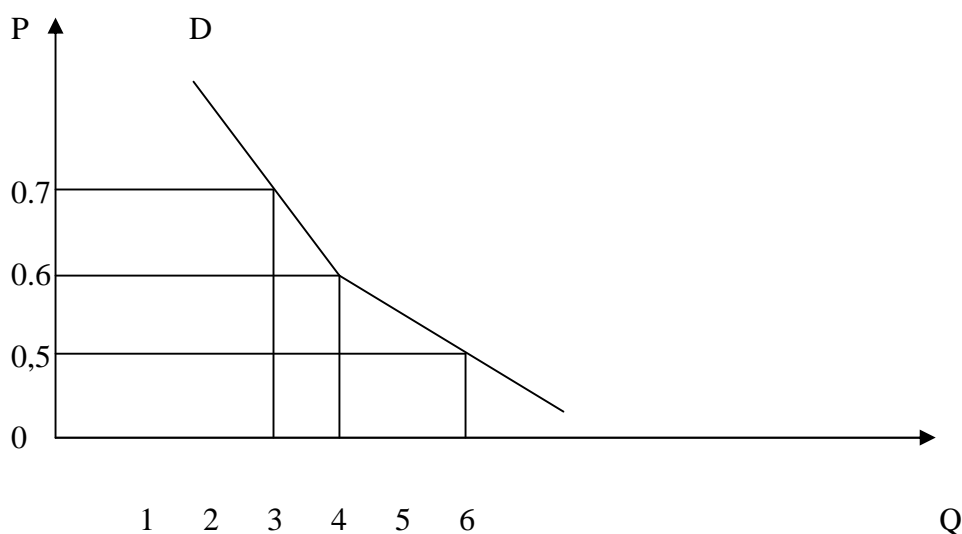
4.7 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΙΑΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Ζητούμενη ποσότητα, είναι η ποσότητα από ένα αγαθό το οποίο οι αγοραστές είναι πρόθυμοι και μπορούν να το αγοράσουν. Ο νόμος της ζήτησης λέει, ότι κρατώντας όλα τα άλλα σταθερά, η ποσότητα που ζητείται για ένα αγαθό μειώνεται όταν αυξηθεί η τιμή του αγαθού αυτού. Η σχέση μεταξύ τιμής και ζητούμενης ποσότητας μας δίνει την καμπύλη ζήτησης(<http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section4.pdf>).

Όταν στην αγορά έχουμε ζήτηση ενός αγαθού, για παράδειγμα κεράσια, από έναν καταναλωτή, τότε η σχέση της τιμής και της ζητούμενης ποσότητας από αυτόν τον καταναλωτή μας δίνει την ατομική καμπύλη ζήτησης. Εάν στην ίδια αγορά είχαμε και κάποιον άλλον καταναλωτή, αυτός ο καταναλωτής θα αγόραζε στις ίδιες τιμές διαφορετικές ποσότητες κερασιών και αυτό γιατί έχει διαφορετικές προτιμήσεις ή

διαφορετικό εισόδημα. Αν υποθέσουμε ότι τα δύο αυτά άτομα είναι οι μοναδικοί καταναλωτές στην αγορά κερασιών, τότε αθροίζοντας για κάθε τιμή(P) τις ζητούμενες ποσότητες(Q) των καταναλωτών αυτών, έχουμε την αγοραία καμπύλη ζήτησης(D)(<http://www.arisnotis.gr/component/attachments/download/10.html>). Η αγοραία καμπύλη ζήτησης έχει την εξής μορφή:

Σχήμα 4.1 Αγοραία καμπύλη ζήτησης



Πηγή: <http://www.arisnotis.gr/component/attachments/download/10.html>

Η μετακίνηση κατά μήκος της καμπύλης ζήτησης, προέρχεται από την αλλαγή στην τιμή του προϊόντος. Η μετατόπιση είτε αριστερά είτε δεξιά, προέρχεται από οποιαδήποτε αλλαγή που μεταβάλλει την ζητούμενη ποσότητα, σε κάθε τιμή(<http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section4.pdf>).

Η καμπύλη ζήτησης ενός αγαθού λέμε ότι έχει αρνητική κλίση και αυτό οφείλεται στο νόμο της ζήτησης, δηλαδή στην αρνητική σχέση τιμής και ζητούμενης ποσότητας(<http://www.arisnotis.gr/component/attachments/download/10.html>).

Μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης, έχουμε εξαιτίας πολλών παραγόντων. Από τα εισοδήματα των καταναλωτών, τις τιμές σχετικών αγαθών, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις προσδοκίες τους, ακόμα και από τον αριθμό των αγοραστών. Όλα αυτά τα λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις, για να μπορούν να υλοποιήσουν τους στόχους τους μέσα στην ανταγωνιστική αγορά.

4.8 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ, ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΗ

Με τον όρο “ανταγωνισμός” αναφερόμαστε στα πλαίσια της πολιτικής ανταγωνισμού στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στην αγορά. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε σχέση με την τιμή τους, την ποιότητα του προϊόντος τους, τη μέθοδο παραγωγής τους, κλπ. Η πολιτική του ανταγωνισμού, είναι το σύνολο των πολιτικών και των νόμων που διασφαλίζουν ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά δεν περιορίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η οικονομική ευημερία. Οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τον ανταγωνισμό, χωρίς να μειώσουν την οικονομική ευημερία(<http://www.aueb.gr/deos/MASTER-GR/Politiki-antagwnismou.pdf>).

Σε πολλές αγορές, οι επιχειρήσεις μπορεί να ακολουθούν κάποιες πρακτικές οι οποίες αυξάνουν τα κέρδη τους και ταυτόχρονα μπορεί να μειώνουν τον ανταγωνισμό και την οικονομική ευημερία. Οι πρακτικές αυτές των επιχειρήσεων που μπορεί να είναι αντί-ανταγωνιστικές, συνήθως κατηγοριοποιούνται με τον εξής τρόπο:

1. Διάφορες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη συμπαιγνίας στον καθορισμό των τιμών.
2. Διάφορες μορφές καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης που μια επιχείρηση έχει στην αγορά.
3. Συγχωνεύσεις ή εξαγορές επιχειρήσεων.

Η πολιτική ανταγωνισμού, ασχολείται λοιπόν κυρίως με τις παραπάνω τρεις κατηγορίες πρακτικών αλλά και με το θέμα των κρατικών ενισχύσεων(<http://www.aueb.gr/deos/MASTER-GR/Politiki-antagwnismou.pdf>).

Επομένως από τα παραπάνω μας γίνεται αντιληπτό ότι βασικός στόχος της πολιτικής ανταγωνισμού είναι η ευημερία. Η οικονομική ευημερία αποτελεί τη βασική έννοια που χρησιμοποιείται στα οικονομικά για τη μέτρηση της απόδοσης ενός κλάδου στην αγορά. Βέβαια, πέρα από την οικονομική ευημερία άλλοι στόχοι της πολιτικής ανταγωνισμού μπορεί να είναι οι εξής:

1. Υπεράσπιση Μικρών Επιχειρήσεων.
2. Προώθηση της Ολοκλήρωσης της Αγοράς.
3. Προστασία Οικονομικής Ελευθερίας.

4. Καταπολέμηση του Πληθωρισμού.
5. Αμεροληψία και Ισότητα.

4.9 Η ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

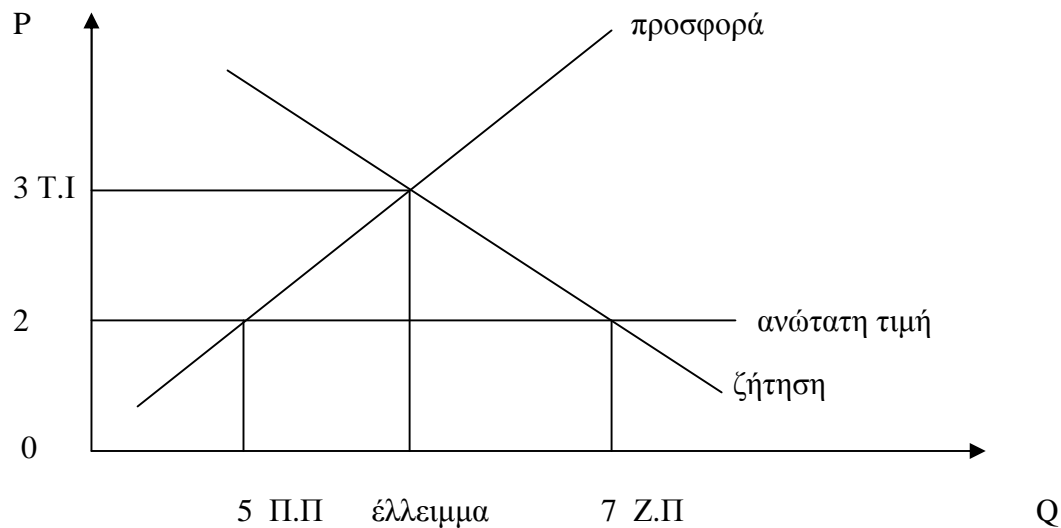
Σε μια αγορά που λειτουργεί χωρίς παρεμβάσεις, οι δυνάμεις της οδηγούν στην τιμή και την ποσότητα ισορροπίας. Αν και στην ισορροπία επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, ένα μέρος του κοινωνικού συνόλου μπορεί να μην είναι ικανοποιημένο(<http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι τιμές που προσδιορίζονται από τον μηχανισμό της προσφοράς και της ζήτησης είναι δυνατόν να θεωρηθούν από το κράτος ως υπερβολικά υψηλές ή χαμηλές και για τον λόγο αυτό μπορεί να παρέμβει για να τις συγκρατήσει σε ένα επίπεδο που το ίδιο θεωρεί ως επιθυμητό. Τότε έχουμε την κρατική παρέμβαση(<http://www.euretirio.com/2010/06/anotati-katotati-timi.html>).

Με την κρατική παρέμβαση για τον έλεγχο των τιμών, έχουμε την επιβολή ανώτατων ή κατώτατων τιμών. Έστω, ότι επειδή η τιμή ενός προϊόντος που διαμορφώνεται στην αγορά φαίνεται υψηλή, το κράτος παρεμβαίνει ορίζοντας χαμηλότερη τιμή. Έχουμε δηλαδή την επιβολή ανώτατης τιμής στην αγορά. Με την επιβολή ανώτατης τιμής, θα πρέπει η τιμή αυτή να είναι μικρότερη από την τιμή ισορροπίας(<http://www.euretirio.com/2010/06/anotati-katotati-timi.html>).

Σχετικό διάγραμμα για την ανώτατη τιμή, είναι το εξής που εξετάζει ένα προϊόν με υποθετικά στοιχεία:

Σχήμα 4.2 Επιβολή ανώτατων τιμών

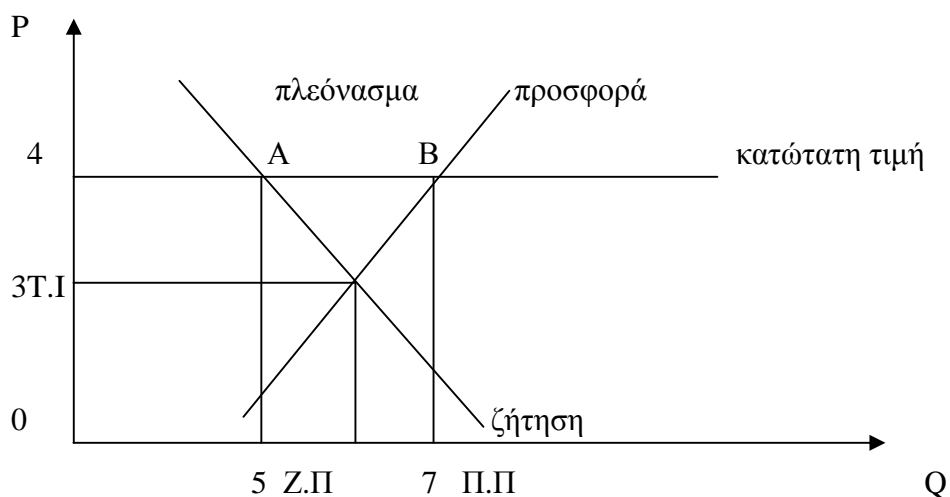


Πηγή: <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>

Η τιμή ισορροπίας είναι 3^E . Αν το κράτος ορίσει ως υποχρεωτική τιμή, την τιμή των 2^E , η ποσότητα που ζητείται είναι 7 μονάδες ενώ αυτή που προσφέρεται είναι 5 μονάδες. Υπάρχει επομένως έλλειμμα προσφοράς στην αγορά ίσο με 2 μονάδες το οποίο φαίνεται στο διάγραμμα με την απόσταση των 7 μονάδων από τις 5. Ανώτατες τιμές στην αγορά, μπορούν να οριστούν όχι μόνο στα αγαθά αλλά και στις υπηρεσίες. Όμως με αυτόν τον τρόπο ορισμένοι αγοραστές δεν θα μπορέσουν να αγοράσουν τις ποσότητες που επιθυμούν, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί μαύρη αγορά στην οποία το αγαθό θα πωλείται με τιμή ανώτερη και από την τιμή ισορροπίας. Η διαφορά της τιμής στην μαύρη αγορά, με την ανώτατη τιμή που όρισε το κράτος, ονομάζεται καπέλο(<http://www.euretirio.com/2010/06/anotati-katotati-timi.html>).

Το κράτος, μπορεί επίσης να επιβάλλει και κατώτατη τιμή στην αγορά των αγαθών, δηλαδή να ορίσει ότι η τιμή ενός αγαθού δεν θα μπορεί να πέσει κάτω από ένα επίπεδο και αυτό το κάνει για να ενθαρρύνει την παραγωγή ορισμένων προϊόντων. Έτσι για την κατώτατη τιμή τώρα, που θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από την τιμή ισορροπίας, θα έχουμε το εξής σχετικό διάγραμμα:

Σχήμα 4.3 Επιβολή κατώτατων τιμών



Πηγή: <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>

Η τιμή ισορροπίας είναι τα 3^E . Η κατώτατη τιμή που το κράτος επιβάλλει είναι τα 4^E . Έτσι η ζητούμενη ποσότητα είναι 5 μονάδες ενώ η προσφερόμενη είναι 7 μονάδες από το αγαθό. Υπάρχει επομένως ένα πλεόνασμα προσφοράς στην αγορά ίσο με 2 μονάδες, το οποίο αντιστοιχεί στην απόσταση AB. Το κράτος θα πρέπει να απορροφήσει το πλεόνασμα, γιατί διαφορετικά οι πωλητές θα βρεθούν με ανεπιθύμητα αποθέματα, από τα οποία θα προσπαθήσουν να απαλλαγούν με μείωση της τιμής του προϊόντος(<http://www.euretirio.com/2010/06/anotati-katotati-timi.html>).

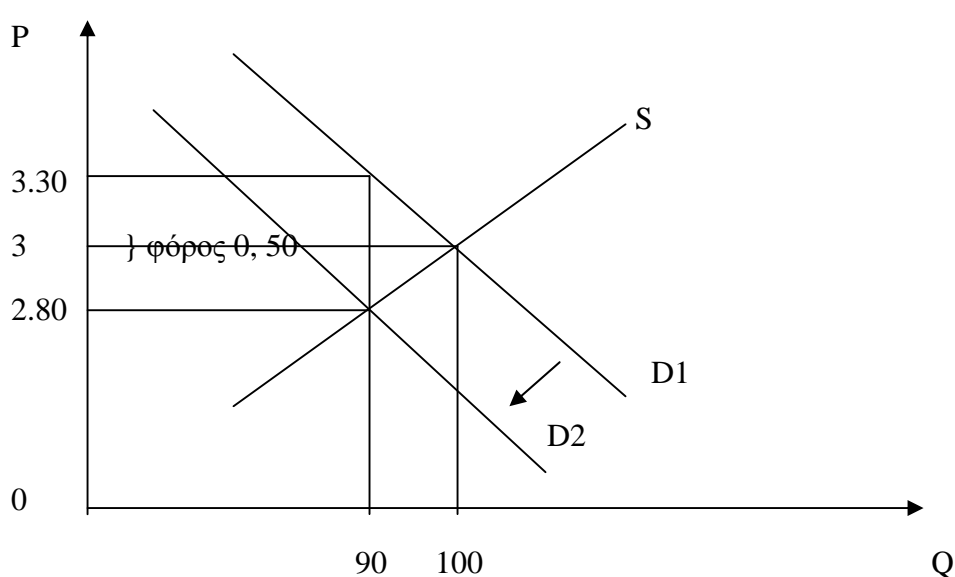
Ακόμα, η κρατική παρέμβαση περιλαμβάνει και τη φορολογία. Οι κυβερνήσεις επιβάλλουν φόρους σε αγαθά και υπηρεσίες, με σκοπό την αύξηση των εσόδων για την υποστήριξη δημοσίων δαπανών. Η επίδραση της φορολογίας στην αγορά, είναι ότι αποθαρρύνουν την δραστηριότητα των αγορών, η πωλούμενη ποσότητα ενός φορολογούμενου αγαθού μειώνεται και τέλος αγοραστές και πωλητές μοιράζονται το κόστος της φορολογίας.

Με την βοήθεια των καμπυλών ζήτησης και προσφοράς, μπορούμε να εξετάσουμε τον επιμερισμό του φόρου, ο οποίος επιφέρει αλλαγές στην ισορροπία της αγοράς. Οι

αγοραστές πληρώνουν περισσότερο και οι πωλητές λαμβάνουν μικρότερο ποσό, άσχετα με το εάν ο φόρος επιβάλλεται στους αγοραστές ή τους πωλητές(<http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>).

Το ποσοστό του φόρου που επιβαρύνει τους καταναλωτές και πωλητές εξαρτάται από την ελαστικότητα της ζήτησης και της προσφοράς. Ένας φόρος βαρύνει περισσότερο το μέρος της αγοράς που είναι λιγότερο ελαστικό. Ένα παράδειγμα της επίδρασης ενός φόρου 0.50^E στους αγοραστές θα μας δώσει το εξής διάγραμμα:

Σχήμα 4.4 Επίδραση φόρου στους αγοραστές



Πηγή: <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>

Η αρχική τιμή ισορροπίας είναι στην τιμή 3 με ποσότητα 100. Αν και η συνολική προθυμία του καταναλωτή για αγορά δεν αλλάζει, ο φόρος $0,50^E$ για αγορά ανά μονάδα προϊόντος, μειώνει την προθυμία του καταναλωτή για το ποσό που πληρώνει στον παραγωγό κατά 0.50^E , αφού ο καταναλωτής πρέπει τώρα να πληρώσει στο κράτος τον φόρο. Άρα η καμπύλη ζήτησης μετατοπίζεται στη θέση D2(http://www.econ.uoi.gr/prosopikes_selides/panagiotou/dimosia_oikonomiki_2/kefalaio_13.pdf).

Η τιμή που πληρώνουν οι αγοραστές είναι τα 3.30^E . Η τιμή που λαμβάνουν οι πωλητές είναι τα 2.80^E . Το σημείο στο οποίο η D2 ενώνεται με την S είναι το σημείο ισορροπίας με τον φόρο, ενώ το σημείο στο οποίο η D1 ενώνεται με την S είναι το σημείο ισορροπίας χωρίς τον φόρο. Η μετατόπιση της D1 στο σημείο D2, δηλαδή προς τα κάτω, μας δείχνει πως ο φόρος στους αγοραστές μετακινεί την καμπύλη

ζήτησης, αφού τώρα οι καταναλωτές αγοράζουν μικρότερη ποσότητα από το αγαθό(<http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>).

Στην αρχική τιμή της αγοράς, υπάρχει τώρα υπερβάλλουσα προσφορά και έτσι οι παραγωγοί θα μειώσουν την τιμή τους μέχρι την τιμή 2.80^E , όπου αποκαθίσταται η ισορροπία.

4.10 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μπορεί ο ανταγωνισμός να είναι ωφέλιμος για τους καταναλωτές και να ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να αναδείξουν τις αρετές τους, αλλά οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα προτιμούσαν λιγότερο ανταγωνισμό και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Όμως η αγορά δεν είναι φτιαγμένη έτσι, ώστε να παράγεται πλούτος και όλα να ευημερούν από μόνα τους, γι αυτό οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν την πελατεία τους και να την μεγαλώσουν, καθώς και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, θα πρέπει να πασχίσουν να ξεχωρίσει η κάθε μία από τις υπόλοιπες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι πολυδιάστατη και δυναμικά εξελισσόμενη έννοια. Είναι επιστήμη που συνδέεται με τον κοινό νου και την εμπειρία αλλά δεν σταματά μόνο στα μέχρι τώρα γνωστά. Οργάνωση και διοίκηση είναι ακόμη οι άνθρωποι που σκέπτονται, οι πρακτικές, τα έργα, οι υπευθυνότητες των ανθρώπων που συνδέονται μέσα σε ένα χώρο εργασίας και συντελούν στην αποτελεσματική του δράση. Η λειτουργία της οργάνωσης, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων.

5.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της, θα πρέπει να έχει σωστό προγραμματισμό, σωστή οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο. Αυτές είναι οι τέσσερις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, για να υπάρχει σωστή διοίκηση που θα την οδηγήσει στο κέρδος.

Η οργάνωση των επιχειρήσεων είναι ο συνδυασμός των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Είναι δηλαδή ο συνδυασμός των θέσεων εργασίας, των τμημάτων, των σχέσεων εξουσίας και των ιεραρχικών επιπέδων, ώστε να γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε μια επιχείρηση. Επομένως, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία της οργάνωσης, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός οργανισμού με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν την λειτουργία της οργάνωσης με σκοπό την επίτευξη κέρδους και εκφράζεται συνήθως με οργανόγραμμα, καταμερισμό των εργασιών, εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης και με τμηματοποίηση των λειτουργιών(http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf).

Ο προγραμματισμός μέσα σε μια επιχείρηση, είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των

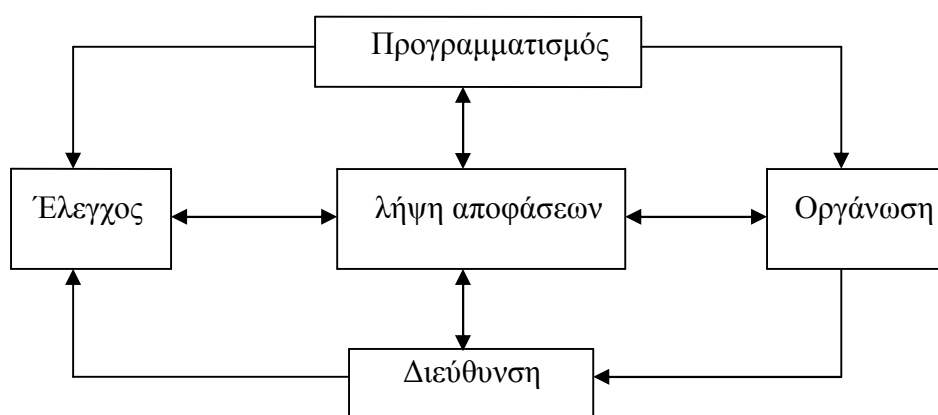
μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Είναι η σκέψη πριν τη δράση. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών για καλύτερο αποτέλεσμα και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης της(http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf).

Η διεύθυνση στην επιχείρηση, αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης τόσο μακροχρόνια, όσο και βραχυχρόνια. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Η διαμόρφωση καλού κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των μελών της, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον(http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf).

Τέλος, ο έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών της επιχείρησης για την εξακρίβωση τυχόν αποκλίσεων από τους αρχικούς της στόχους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορούν να ελεγχθούν οι ενέργειες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες της επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι αποκομμένες η μία από την άλλη(http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf).

Οι λειτουργίες της διοίκησης γίνονται εμφανέστερες και με το παρακάτω διάγραμμα:

Σχήμα 5.1 Λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων



Πηγή : http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf

5.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως είδαμε και στο διάγραμμα 5.1, υπάρχει ένα πεδίο το οποίο δεν αναλύσαμε. Τη λήψη αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει αποδοτικά, έχει διοικητικά στελέχη τα οποία αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα. Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο, αλλά με την σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται σε τρία διαφορετικά επίπεδα που συγκροτούν τη διοικητική πυραμίδα. Τα επίπεδα αυτά είναι τρία: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο ή εποπτικό(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999).

Σχήμα 5.2 Διοικητική πυραμίδα



Πηγή : Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη ούτε απόλυτη, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς, είναι το μέγεθος της επιχείρησης και η δραστηριότητά της και η ποιότητα και ποσότητα των εργαζομένων της. Έτσι, πολύ συχνά η λήψη αποφάσεων αποτελεί υπέρβαση δυνάμεως ή προσωπική επιλογή ή μέτρια διεύθυνση. Η βαθειά ανάλυση του προβλήματος και ο κατάλογος εναλλακτικών λύσεων, παρέχουν την δυνατότητα σε αυτούς που λύνουν τα προβλήματα και λαμβάνουν τις αποφάσεις να κάνουν ορθολογική εκτίμηση. Η λήψη αποφάσεων, είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα των προϊσταμένων, κάθε επιπέδου, αλλά η σοβαρότητά τους εξαρτάται από τις αρμοδιότητες και την εξουσία που έχουν.

Σκοπός τους, αποτελεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων για να δοθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999).

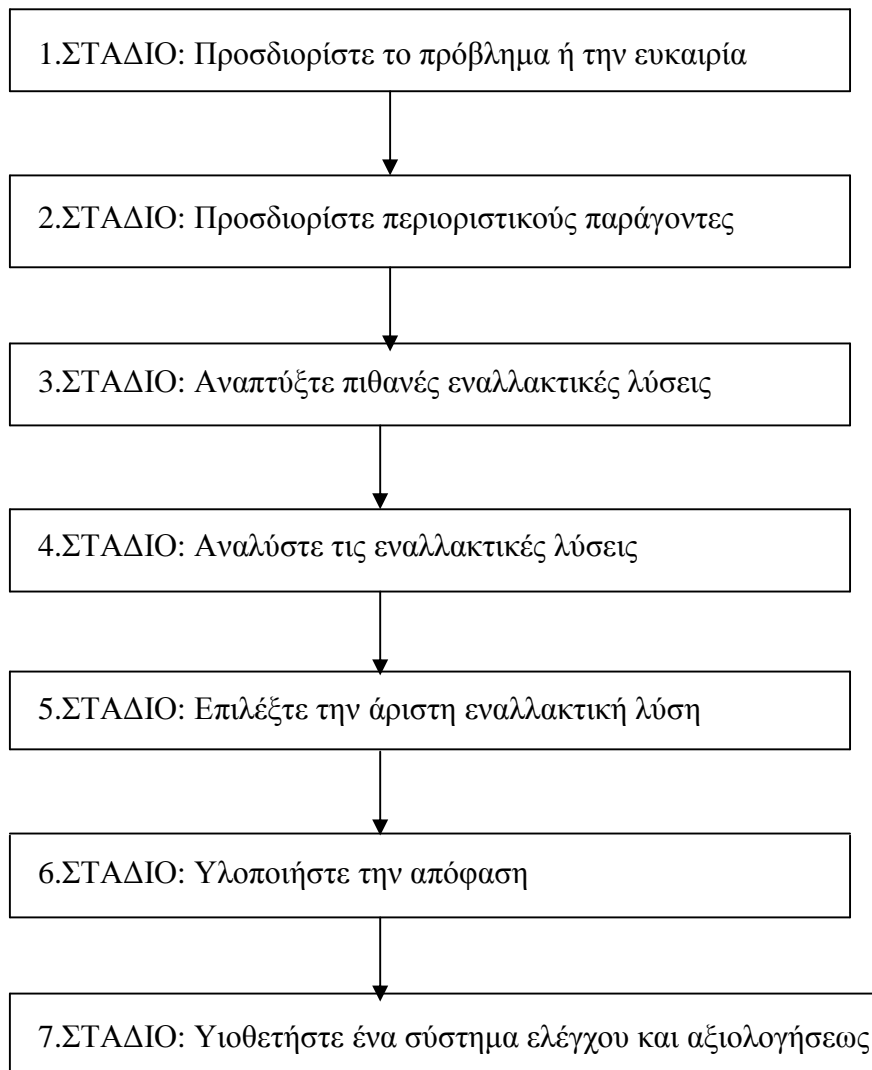
Κατά την πάροδο του χρόνου, έχουν αναπτυχθεί σύνθετα λογικά και μαθηματικά εργαλεία, όπως και προγράμματα υπολογιστών, με σκοπό την υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων. Αυτά εξελίχθηκαν στην συνέχεια σε ημιδομημένα προβλήματα υπολογιστών, για υποβοήθηση των διοικητικών στελεχών που ασχολούνται με την λήψη αποφάσεων και με τη χρήση υπολογιστών. Τα διοικητικά στελέχη, θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων ως την βασική τους εργασία, επειδή πρέπει συνεχώς να αποφασίζουν. Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται στον προγραμματισμό και συνδέεται τόσο με αυτή την λειτουργία-καθήκον των διοικητικών στελεχών, όσο και με τα υπόλοιπα καθήκοντά τους(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999).

Για τη σωστή και ορθολογική λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με ορισμένες απόψεις, θα πρέπει να προϋπάρχουν συνθήκες, για τα διοικητικά στελέχη, όπως οι ακόλουθες:

- I. Να είναι ικανά να λαμβάνουν σωστά αποφάσεις.
- II. Να επιχειρούν να φθάσουν σε κάποιο στόχο.
- III. Να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών, μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος.
- IV. Να γνωρίζουν πού αρχίζει και πού σταματά μια απόφαση.
- V. Να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του στόχου.
- VI. Να έχουν την αισιοδοξία ότι θα επιτύχουν επιλέγοντας την εναλλακτική λύση, που υπόσχεται περισσότερο την πραγματοποίηση του στόχου.

Οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν μεγάλο αριθμό αποφάσεων, αλλά αντίθετα από τις επιλογές των απλών ατόμων, οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών είναι πιθανό να επηρεάσουν σοβαρά τις ζωές χιλιάδων ατόμων. Λήψη αποφάσεων λοιπόν, είναι η διαδικασία προσδιορισμού προβλημάτων και ευκαιριών, αναπτύξεως εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης εναλλακτικής λύσης και τέλος υλοποίησής της(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999).

Σχήμα 5.3 Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων



Πηγή : Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999

5.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση, είναι μια πολύ ουσιαστική λειτουργία της διοικήσεως. Αφού αποφασισθεί ποιοι θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, τότε η διοίκησή της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργάνωσής της. Για την έννοια της οργάνωσης έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Ένας από τους βασικούς είναι ότι η οργάνωση είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, που θα καθορισθεί και θα πραγματοποιηθεί, σε κάποιον τόπο εργασίας, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά τα εξής:

- I. Η εκτέλεση της εργασίας, περισσότερο σωστά και αποδοτικά, από τους ανθρώπους
- II. Η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης κλπ.(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999)

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατές λιγότερες προστριβές. Η σημαντική αυτή λειτουργία, πρέπει να διέπεται από την φιλοσοφία των ανθρώπινων σχέσεων και όσοι ασχολούνται με αυτήν πρέπει να εξετάζουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, τα ενδιαφέροντά τους, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους(Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999).

5.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οργάνωση μιας επιχείρησης, όπως παρατηρείται, πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους. Η σημασία της, είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την απόδοσή της. Αντίθετα είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω των τριβών και των φιλονικιών που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα της διοικήσεως και της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην οικονομική του ζωή ο άνθρωπος, βασίστηκε αποκλειστικά στην εμπειρία και τις έμφυτες ικανότητές του. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες βασίζονται στο ταλέντο τους και τις έμφυτες ικανότητές τους και στη συνέχεια στην εμπειρία και τις γνώσεις που αποκτούν μελλοντικά. Έτσι βλέπουμε όλο και περισσότερους επιστήμονες και επιχειρηματίες να χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς σαν εργαλεία βοήθειας για την επίτευξη των στόχων τους. Οι έμφυτες ικανότητες, τα χαρίσματα και οι δεξιότητες του κάθε ανθρώπου, αν και αποτελούν βασικά και πολύτιμα εφόδια, μπορούν και αυτά να βελτιωθούν. (<http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix5/5.htm>)

6.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι περισσότεροι άνθρωποι αν ερωτηθούν για το τι είναι marketing, θα απαντήσουν, οι πωλήσεις ή η διαφήμιση. Χωρίς αυτό να είναι μακριά από την πραγματικότητα, το marketing είναι κάτι πολύ περισσότερο από τις πωλήσεις και την διαφήμιση.(<http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix5/5.htm>)

Το 1985, ο Αμερικανικός Σύνδεσμος Μάρκετινγκ (American Marketing Association) αναθεώρησε τον ορισμό του μάρκετινγκ για να τον επεκτείνει και στα επιτεύγματα της διεργασίας του μάρκετινγκ. Το Marketing είναι η διαδικασία σχεδιασμού της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης, και της διανομής αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών που θα ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών. («Σειρά οικονομία και επιχείρηση» εκδόσεις Κλειδάριθμος- Richard L. Sandhusen)

Κατά τον Philip Kotler, "marketing είναι μια σειρά ανθρώπινων δραστηριοτήτων που έχουν σκοπό τη διευκόλυνση και ολοκλήρωση των συναλλαγών" και αυτός όμως, στα τελευταία του συγγράμματα εξηγεί ότι το marketing είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι έχουν ανάγκη και ότι θέλουν, μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας, προσφοράς και ανταλλαγής προϊόντων με αξία μεταξύ τους. (<http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix5/5.htm>)

Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης. (http://kee.ideke.edu.gr/epms/files/N26_MARKETING.pdf)

Συνοψίζοντας για το τι είναι Marketing έχουμε ότι Marketing είναι μια διαδικασία, με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν αυτό που χρειάζεται και θέλουν, μέσα από μια διαδικασία ανταλλαγής με άλλους, δημιουργίας και προσφοράς, προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο ορισμός του marketing βασίζεται στις παρακάτω έννοιες: ανάγκες, "θέλω", απαιτήσεις, προϊόντα, υπηρεσίες, αξία, κόστος, ικανοποίηση, ανταλλαγή, αγορά, marketing, πωλητές. Το marketing είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο. Καλύπτει αγαθά, υπηρεσίες και ιδέες, βασίζεται στην αντίληψη της ανταλλαγής, και στόχο έχει να ικανοποιήσει όλα τα μέρη που παίρνουν μέρος στην ανταλλαγή (<http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2009/04/orismos-toy-marketing.html>)

Κάποιοι άλλοι ορισμοί εξετάζουν τη δυναμική της διεργασίας του μάρκετινγκ, είτε στο μικροσκοπικό επίπεδο της μεμονωμένης εταιρείας είτε στο μακροσκοπικό επίπεδο της κοινωνίας σαν σύνολο. Στο μικροσκοπικό επίπεδο η διεργασία του μάρκετινγκ ορίζεται σαν ένα συνολικό σύστημα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στους καταναλωτές ή τους χρήστες, με σκοπό να ικανοποιήσει τους πελάτες και να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Στο μακροσκοπικό επίπεδο η διεργασία του μάρκετινγκ ορίζεται σαν ο σχεδιασμός δίκαιων και αποδοτικών συστημάτων που θα κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών μιας οικονομίας από τους παραγωγούς στους καταναλωτές, και θα πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους της κοινωνίας. («Σειρά οικονομία και επιχείρηση» εκδόσεις Κλειδάριθμος- Richard L. Sandhusen)

6.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι από τα βασικότερα concepts του μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων “Product” (Προϊόν), “Price” (Τιμή), “Place” (Διανομή), “Promotion” (Προώθηση). (<http://bizwriter.gr/2008/11/what-marketing-mix-is/>).

Αναλυτικότερα για το προϊόν, το στέλεχος του τμήματος μάρκετινγκ πρέπει να λάβει υπόψη του τα χαρακτηριστικά του, τις ιδιότητες του, την αξία που προσφέρει στον καταναλωτή τόσο χρηστική (δηλαδή με τη χρήση του προϊόντος) όσο και τη συναισθηματική (το στυλ, κύρος του προϊόντος όπως π.χ. ένα γρήγορο αυτοκίνητο). Όσον αφορά την τιμολόγηση αυτή πρέπει να είναι αντίστοιχη του προϊόντος, της ποιότητας κατασκευής του και της αξίας που προσφέρει στον καταναλωτή (τόσο χρηστική αξία όσο και συναισθηματική). Έτσι μπορεί ένα απλό αντικείμενο με πολύ μικρό κόστος κατασκευής, μεσαίας ποιότητας και χωρίς μεγάλη χρησιμότητα (π.χ. ένα μπρελόκ) να πωλείται ακριβά λόγω της συναισθηματικής αξίας που προσφέρει (π.χ. ένα μπρελόκ με το σήμα της Ferrari). Τα κανάλια διανομής (τόπος) συνίστανται στην εξεύρεση των κατάλληλων σημείων πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μας. Επίσης συνίστανται στη γεωγραφική κάλυψη που προσφέρουμε. Για παράδειγμα θα πωλούμε τα κρουασάν που κατασκευάζουμε σε *super market* ή/και σε περίπτερα, στην Αττική ή/και σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα. Αποφάσεις που σχετίζονται με τα κανάλια διανομής έχουν πολύ μεγάλη σημασία (χωρίς να υποτιμάται η μεγάλη σημασία των υπόλοιπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ) διότι τα μέρη στα οποία διατίθενται ή όχι τα προϊόντα μας επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις μας. Τέλος το μίγμα προβολής (promotional mix) καθορίζει τις επικοινωνίες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό των παρακάτω ειδών προβολής για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων: διαφήμιση, πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών (personal selling), προώθηση πωλήσεων (sales promotions), άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing), και δημόσιες σχέσεις (Public Relations). (<http://www.bluewavemag.com/blueart202.htm>)

Πιο αναλυτικά έχουμε :

- Ø Διαφήμιση είναι διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά

(επίκληση στο συναίσθημα) που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή την χρήση του προϊόντος και άλλοτε λογικά χαρακτηριστικά (επίκληση στη λογική) όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%A E%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7>) . Η διαδικασία της διαφήμισης απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση στην επιλογή του κατάλληλου κοινού-στόχου, στη διαμόρφωση του μηνύματος σε σχέση με την αγορά και τον καταναλωτή, στην επιλογή μέσων και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της.

- Ø Οι πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών (personal selling) είναι πολύ συνηθισμένες σε επιχειρήσεις που οι πελάτες τους είναι άλλες επιχειρήσεις αλλά και στην καταναλωτική αγορά όπως πχ στο λιανεμπόριο. Σχετίζεται συνήθως με πολύπλοκα και ακριβά προϊόντα και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως την αναγνώριση πιθανών πελατών, την προετοιμασία κάποιας παρουσίασης, την παρουσίαση κάποιου μηνύματος, την επίδειξη του προϊόντος καθώς και οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις.
- Ø Η προώθηση πωλήσεων (sales promotions) συνίσταται σε ενέργειες που αφορούν την βραχυχρόνια (κυρίως) αύξηση των πωλήσεων. Τέτοιου είδους ενέργειες έχουν ως σκοπό να τονώσουν την ζήτηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό μαζικής διαφήμισης και μειωμένων τιμών, όπως πχ εκπτώσεις, δωρεάν δείγματα, κουπόνια, διαγωνισμούς κλπ. (<http://www.bluewavemag.com/blueart202.htm>).
- Ø Το άμεσο Μάρκετινγκ (direct marketing) αποτελεί μια ιδιαίτερη, ξεχωριστή προσέγγιση μάρκετινγκ, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της σε άτομα, τα οποία είναι μέλη ενός αναλυτικά προσδιορισμένου κοινού-στόχου και περιλαμβάνει κάθε ενέργεια που δημιουργεί και «εκμεταλλεύεται» τη διαπροσωπική σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Σύμφωνα με τον ορισμό της Direct Marketing Association, το Άμεσο Μάρκετινγκ είναι ένα αμφίδρομο (interactive) σύστημα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα, προκειμένου να πραγματοποιήσει μια μετρούμενη

ανταπόκριση (response) ή συναλλαγή (transaction) σε οποιαδήποτε σημείο.
Στα μέσα αυτά περιλαμβάνονται :

- Η άμεση ταχυδρομική διαφήμιση.
- Οι κατάλογοι.
- Το Telemarketing.
- Η τηλεόραση αμφίδρομης επικοινωνίας.
- Τα περίπτερα.
- Οι τοποθεσίες στο διαδίκτυο. Και
- Τα κινητά τηλέφωνα.

(<http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/656/1/hosni.pdf>)

Το άμεσο μάρκετινγκ έχει γνωρίσει εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα με την εξάπλωση των επικοινωνιών (ιδίως του διαδικτύου) και την ευκολία στις μεταφορές, και για πολλές επιχειρήσεις είναι ο μόνος τρόπος προβολής και συναλλαγών. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα του απευθείας μάρκετινγκ είναι ότι το αποτέλεσμα οποιασδήποτε προσπάθειας είναι πολύ εύκολο να μετρηθεί. Όταν πχ μια επιχείρηση στέλνει ταχυδρομικά ένα αριθμό καταλόγων με τα προϊόντα της σε καταναλωτές και τους ζητά να παραγγείλουν τηλεφωνικά ή αποστέλλει ένα e-mail σε συγκεκριμένο αριθμό παραληπτών είναι πολύ εύκολο να δει τι επίδραση έχει στις πωλήσεις της.
(<http://www.bluewavemag.com/blueart202.htm>)

- Ø Οι δημόσιες σχέσεις αναφέρονται στην προσπάθεια μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή ενός κόμματος , πολιτικού προσώπου κτλ , να προβληθεί ευρέως και να δημιουργήσει θετική εικόνα στους γύρω για το πρόσωπό του/της.

(http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CE%A3%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82)

Οι δημόσιες σχέσεις της κάθε επιχείρησης είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια στην επικοινωνιακή της πολιτική. Οι δημόσιες σχέσεις διαφέρουν από την διαφήμιση σε αρκετά σημεία αλλά είναι και πάρα πολλές φορές που

οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων διαχέονται και στις διαφημιστικές δραστηριότητες. Υπάρχουν ορισμοί για τις δημόσιες σχέσεις που θεωρούν ότι αυτές βασίζονται σε δημοσιότητα και δημόσια εικόνα που την αποκτάει κανείς χωρίς κόστος και έτσι τις ξεχωρίζουν από την διαφήμιση. Σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε το 1994 σε παγκόσμιο συνέδριο και είναι γνωστό ως «Mexican Statement»: «Δημόσιες Σχέσεις είναι η διαχείριση της φήμης ως αποτέλεσμα των πράξεων, των μηνυμάτων και της αντίληψης των άλλων για αυτά».

Όμως η σύγχρονη πραγματικότητα μας δείχνει ότι οι δημόσιες σχέσεις κοστίζουν στην κάθε εταιρία που τους δίνει την απαιτούμενη σημασία και σε χρόνο και σε χρήμα και σε ανθρώπινο δυναμικό. (<http://www.internetinfo.gr/internetadvertising/pr/index.html>)

Στη σύγχρονη επιστήμη του μάρκετινγκ έχουν προταθεί και άλλα P που συμπληρώνουν το βασικό μίγμα μάρκετινγκ (δηλαδή τα P). Έτσι για τις επιχειρήσεις που παράγουν υπηρεσίες μπορούν να προστεθούν τα εξής: People, Processes, Physical Evidence. Ενώ για τον κλάδο φιλοξενίας και ταξιδιών (δηλαδή τον Τουρισμό) προστίθενται στα 4 P τα εξής: People, Packaging, Physical Evidence, Partnerships.

(<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA>)

6.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Προϊόντα. (αγαθά, υπηρεσίες, ιδέες).
2. Ανάγκες. (φαγητό, νερό, ρουχισμό, εκπαίδευση, ψυχαγωγία). Επιθυμίες. Οι ανάγκες μετατρέπονται σε επιθυμίες όταν για την ικανοποίησή τους κατευθυνόμαστε σε συγκεκριμένο αντικείμενο (ο Έλληνας για να ικανοποιήσει την πείνα του θέλει σουβλάκι, ενώ ο Αμερικάνος θέλει χάμπουργκερ). Απαιτήσεις. Είναι επιθυμίες, οι οποίες υποστηρίζονται από την ικανότητα

- κάποιου να πληρώσει (δεν μπορούν όλοι να πληρώσουν για να αγοράζουν μια Mercedes).
3. Αγορά στόχος και τμηματοποίηση. Διαιρεί την αγορά σε ομάδες και επιλέγει αυτές που παρουσιάζουν τις καλύτερες ευκαιρίες(αγορά στόχος). Δημιουργείται μία προϊοντική προσφορά και γίνεται η τοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή. (Volvo, το πιο ασφαλές στην κατηγορία του).
 4. Σχέσεις και δίκτυα. Relationship Marketing: Ο στόχος του είναι να χτίσει αμοιβαίες σχέσεις ικανοποίησης μεταξύ των βασικών μερών, όπως πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, προκειμένου να κερδίσουν και να διατηρήσουν τη δραστηριότητά τους. (<http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-1/diaforaa/1-introedesa.pdf>).
 5. Ανταγωνισμός. Περιλαμβάνει όλες τις πραγματικές και δυνητικές προϊοντικές προσφορές και υποκατάστατα που ένας αγοραστής μπορεί να σκεφτεί.
 6. Εσωτερικό περιβάλλον. (Η εταιρία, οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι μεσίτες και η αγορά στόχος). Εξωτερικό περιβάλλον. (Δημογραφικό περιβάλλον, οικονομικό, φυσικό, τεχνολογικό, πολιτικό-νομικό, κοινωνικό- πολιτιστικό κ.α.).
 7. Marketing mix.
 8. Marketing Plan. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι μια σύνθετη διαδικασία. Περιέχει όλες τις δραστηριότητες και τους στόχους του μάρκετινγκ που θα πρέπει να απεικονίζουν τις στρατηγικές της επιχείρησης. Όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης θα πρέπει να κατανοούν τις στρατηγικές αυτές , έτσι ώστε κάθε επίπεδο να μπορεί να φέρει εις πέρας το κομμάτι που του αναλογεί για την επίτευξη των στρατηγικών αυτών. Οι στρατηγικές και ο σχεδιασμός μάρκετινγκ θα πρέπει να εμπεριέχουν μια πολύ καλή κατανόηση των αναγκών των πελατών και της συμπεριφοράς της αγοράς. Επιτυχείς επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν κατανοήσει πλήρως τα ζητήματα αυτά, σκεπτόμενες επιπλέον την ανταγωνιστικότητα των αγορών σήμερα και διαμορφώνοντας τις στρατηγικές αναλόγως. Το σχέδιο αγοράς είναι ένα έγγραφο που σκοπό έχει να εκτελέσει και να πραγματοποιήσει τέτοιες στρατηγικές. Μπορεί να εκληφθεί ως ένας οδικός χάρτης των δραστηριοτήτων και των στόχων για την εκτέλεση των πτυχών του Μάρκετινγκ όπως οι πωλήσεις, η διαφήμιση, η προώθηση των προϊόντων, έχοντας πάντα υπόψη την επιτυχή εισαγωγή των προϊόντων μέσα

στην αγορά. Πριν ληφθούν δεσμευτικές αποφάσεις για την έναρξη της νέας επιχείρησης είναι απαραίτητη η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο είναι ένα βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε φάση εξέλιξής της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι:

- Περιγράφει το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.
- Εντοπίζει το μέγεθος της απαιτούμενη χρηματοδότησης καθώς και της πιθανής εξωτερικής επένδυσης.
- Διευκολύνει τους χρηματοδότες και επενδυτές να εκτιμήσουν το μέγεθος του εγχειρήματος.
- Βελτιώνει την διοικητική ικανότητα του επικεφαλής της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εγχειρίδιο που βοηθάει τους επιχειρηματίες ιδιαίτερα στα στάδια σχηματισμού κα έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησής τους. Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο μεταβάλλεται μαζί με την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο πρέπει να ανανεώνεται σε ετήσια βάση. Η διαμόρφωση ενός σχεδίου αγοράς είναι μία βήμα προς βήμα διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Ü Κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και λήψη μέτρων για την καθιέρωση δεσμών μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και του σχεδιασμού Μάρκετινγκ. Ένα παλιό Κινέζικο γνωμικό λέει: *«Αν δεν ξέρεις πού είσαι και πού θέλεις να πας, όπου και να βρεθείς, καλό θα σου φαίνεται !...»*. Κάπως έτσι λειτουργούν οι εταιρίες που δεν έχουν ορίσει σωστά τον στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Το σωστό στρατηγικό Σχέδιο (Strategic Plan) είναι ένα σαφές, σύντομο και περιεκτικό έγγραφο, που εκφράζει τις προοπτικές και την αναπτυξιακή δυνατότητα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων (τουλάχιστον τριετίας), των σχεδίων υλοποίησης των στόχων, την παρακολούθηση – ανασκόπηση αλλά και την συνεχή αναπροσαρμογή όλων των παραπάνω.

Το σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσουμε, για να φτάσουμε στον προκαθορισμένο στόχο. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείτε μια πιο ξεκάθαρη ματιά σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και μια πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών. (βιβλίο «Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ», Subhash C. Jain, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ,2003).

- Û Ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει την αγορά, τον επιστημονικό ή βιομηχανικό τομέα, τους ανταγωνιστές και άλλα ζητήματα. Ουσιαστικά θα πρέπει να προσδιοριστεί το μέγεθος της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και την κατανάλωση αυτών, την πρόβλεψη της ζήτησης για ολόκληρη την αγορά, καθώς και κατά περιοχές, τον προσδιορισμό του μεγέθους του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά, τη μελέτη και την ανάλυση της αγοράς ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τέλος να μελετηθεί και να αναλυθεί η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις των καταναλωτών της αγοράς. (Βιβλίο « Αρχές Μάρκετινγκ», Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 2002).
- Û Κατανόηση του διαχωρισμού της αγοράς έτσι ώστε να εντοπιστούν οι σωστοί πελάτες. Οι πελάτες αυτοί είναι εκείνοι των οποίων οι ανάγκες θα ικανοποιηθούν από ένα νέο προϊόν. Ουσιαστικά θα πρέπει να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς σχετικά με την ηλικία , το φύλο, την οικονομική κατάσταση, την απασχόληση, το γεωγραφικό διαμέρισμα διαμονής τους και άλλα.
- Û Εντοπισμός του τρόπου (πως) και του τόπου(που) της τοποθέτησης του νέου προϊόντος έτσι ώστε τα κύρια χαρακτηριστικά του και η τιμή του να παρουσιαστούν κατάλληλα στους πελάτες-στόχους. Ο στόχος αυτού του βήματος είναι το νέο προϊόν να ευχαριστήσει το καταναλωτικό κοινό. Ουσιαστικά θα πρέπει να κατακτήσει ένα ξεχωριστό τμήμα στο μυαλό του καταναλωτή. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες όπως να γίνει αναγνώριση των ανταγωνιστικών προϊόντων που στοχεύουν στο ίδιο κοινό με το δικό μας προϊόν να αποφασιστεί το σύνολο των χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ένα προϊόν για να έλξει το καταναλωτικό κοινό. Για παράδειγμα τον τύπο συσκευασίας, το μέγεθος της συσκευασίας, το σήμα, το διαφημιστικό μήνυμα, τις οδηγίες χρήσης κτλ.
- Û Διαμόρφωση του μίγματος Μάρκετινγκ που αποτελείται από έναν συνδυασμό δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται για να φέρουν το

προϊόν σε μια αγορά και τη στήριξή του σε αυτήν την αγορά για όσο το δυνατόν περισσότερο.

- Û Καθορισμός της ομάδας που θα εισάγει το νέο προϊόν στην αγορά. Σε αυτήν την ομάδα περιλαμβάνεται η ομάδα πωλήσεων. Αφού θα έχουν γίνει όλες οι έρευνες όσο αναφορά τους καταναλωτές, τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις τους, τώρα είναι η σειρά να βρεθεί ο σωστός και ο κατάλληλος τρόπος προώθησης του προϊόντος στην αγορά με στόχο την επιλογή από τους πελάτες-στόχους.
- Û Εκπαίδευση της ομάδας πωλήσεων σε θέματα ανταγωνιστικής διάθεσης του προϊόντος. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές μας μέσα στην αγορά, δηλαδή ο αριθμός των επιχειρήσεων με το ίδιο προϊόν, η τιμή των προϊόντων κτλ.
- Û Σύνταξη του προϋπολογισμού του προγράμματος Μάρκετινγκ έτσι ώστε όλοι οι στόχοι και οι στρατηγικές να πραγματοποιηθούν. Η χρηματοοικονομική πλευρά όλων των αποφάσεων πρέπει να υπολογιστούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου. Σε περίπτωση που τα εκτιμώμενα αποτελέσματα υπερκαλύπτουν τους επιχειρησιακούς στόχους, τότε μάλλον οι τελευταίοι θα πρέπει να αναθεωρηθούν προς τα πάνω. Αντίθετα αν τα αποτελέσματα απέχουν πολύ από τους επιχειρησιακούς στόχους, τότε το επόμενο στάδιο είναι η διαμόρφωση ενός εναλλακτικού σχεδίου μείγματος μάρκετινγκ, που θα επιτρέψει την επίτευξή τους.

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης που όμως πρέπει να αναθεωρείται, να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ανάλογα με την πορεία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. (<http://innovation.duth.gr/duthvrc/elearn/docs/RRSec7.pdf>).

Τα πλεονεκτήματα ενός σχεδίου μάρκετινγκ είναι τα εξής:

- Û Αναγνώριση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών.
- Û Αύξηση της ζήτησης για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

- Σχεδιασμός νέων προϊόντων που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών
- Αναγνώριση των ανταγωνιστών και αξιοποίηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος
- Αναγνώριση νέων ή δυνητικών πελατών
- Έλεγχος εάν οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (http://www.aqs.gr/?cat_id=556).

9.Ανταλλαγή. Είναι η διαδικασία απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον και η προσφορά σε αυτόν κάτι άλλο.

6.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επιτυχία ή η αποτυχία συγκεκριμένων προϊόντων ή ακόμη και επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως διοικητικές δεξιότητες, παραγωγικές ικανότητες, οικονομική ευμάρεια και φυσικά marketing τεχνικές. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποιος είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας . Πάντως το περιοδικό Business Week ανά-φερε σε κάποιο άρθρο του ότι το marketing σήμερα αποτελεί την απόλυτη προτεραιότητα στις επιχειρήσεις. Ο P. Drucker, επίσης, είπε ότι το marketing δεν πρέπει να χαρακτηρίζεται σαν ένα χωριστό τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά είναι η ίδια η επιχείρηση και ο τρόπος που αυτή εμφανίζεται, κρινόμενη από τα αποτελέσματά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο
ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Μάνατζμεντ αποτελεί σήμερα ένα θέμα μεγάλης επικαιρότητας και εξαιρετικής χρησιμότητας για την οικονομική και ευρύτερα για την κοινωνική ζωή. Στην σύγχρονη εποχή που ζούμε η οικονομική δραστηριότητα καταλαμβάνει πλανητικές διαστάσεις και η βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα γι' αυτήν. Εκτός από τον ανταγωνισμό όμως, μια άλλη προτεραιότητα (και ίσως η πιο κύρια επειδή από αυτήν εξαρτάται και η ύπαρξή της) είναι η αποτελεσματική κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Η αποτελεσματικότητα όμως αυτή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ.

7.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το 1979, ο πρόεδρος του Αμερικανικού συνδέσμου Μάνατζμεντ (American Management Associations, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό : «Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων ».

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός είναι ότι «Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του» . (Σειρά οικονομία και επιχείρηση- Εκδόσεις Κλειδάριθμος - Patrick j. Montana).

Δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου Management ακόμα και από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρησιακή δραστηριότητα. Κάποιοι γενικοί ορισμοί του Management είναι οι εξής:

- Management είναι ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μια κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Management είναι η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο επίσημος και ο κύριος ορισμός του Management είναι ο εξής:

Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να

επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

(http://panelladikes.blogspot.com/2008_10_01_archive.html)

7.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ο Frederick W. Taylor (1856-1915) χαρακτηρίζεται ως ο πατέρας του επιστημονικού Μάνατζμεντ. Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και διοίκησης. Στις αρχές του 1910 δημοσιεύθηκε στις Η.Π.Α. το σύγγραμμα του «Αρχές επιστημονικού Μάνατζμεντ». («Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999).

Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Ακόμα , ο Taylor πίστευε ότι, αν οι εργαζόμενοι και η διεύθυνση μπορούσαν να συνεργαστούν, τότε θα επιτυγχανόταν κοινωνική πρόοδος και βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων. (Σειρά οικονομία και επιχείρηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Patrick J. Montana)

Ο Henri Fayol (1841-1925) θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της θεωρίας της διοίκησης και στην Ευρώπη ο πατέρας του επιστημονικού Μάνατζμεντ. Ως προς τις αρχές του Μάνατζμεντ έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριζε ότι οι ποικίλες ενέργειες και δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να ενταχθούν σε διάφορες κατηγορίες οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι : η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική. Επιπρόσθετα υπάρχουν και οι λειτουργίες της διοίκησης που αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων ,συντονισμού και ελέγχου. («Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999).

Ο Mas Weber (1864-1920) ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριζε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στη λειτουργία της διοίκησης.

Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο και είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. («Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999).

Ο Gantt (1861-1919) συνεργάτης του Taylor στις εταιρείες Midvale και Bethlehem Steel, συνέβαλε σημαντικά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας , καθώς και στα συστήματα αμοιβής εργαζομένων. Υποστήριζε ότι η ανεπάρκεια απόδοσης στην παραγωγή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, στην αδυναμία της διεύθυνσης να διαμορφώσει ρεαλιστικά πρότυπα. Ο Gantt συνέχιζε να υποστηρίζει στις δύο πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα ότι η διοίκηση χρειαζόταν επιστημονικά προσδιορισμένα δεδομένα για να λειτουργεί αποδοτικά. (Σειρά οικονομία και επιχείρηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Patrick J. Montana)

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτες αμφισβητίες του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστίαζαν στο γεγονός ότι το επιστημονικό Μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν πως αν επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργή συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν ο Elton Mayo και ο F.Roethlisberger.

Σήμερα οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του Μάνατζμεντ και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική , κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες , όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του Μάνατζμεντ. («Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999).

7.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το Management είναι η διαδικασία τεσσάρων λειτουργιών. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- I. Ο προγραμματισμός (planning) περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και ODonnell πολύ απλά ορίζουν τον Προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.
- II. Η οργάνωση (organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του Management που θέτει μια δομή στον τρόπο εργασίας των ανθρώπων. Η οργάνωση σημαίνει την επιλογή των εργασιών που πρέπει να γίνουν και ποιος θα της αναλάβει. Δηλαδή είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.
- III. Η διεύθυνση (leading) έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λπ.) ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της

επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του Management και των εργαζομένων.

- IV. Ο έλεγχος (controlling) έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους, και όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες..

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό (coordination) ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό. (<http://bizwriter.gr/2008/11/functions-of-management/>) (<http://www.managementtips.gr/blog/?p=173>) .

7.5 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους. Συνεπώς η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη :

- Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του Μάνατζμεντ και των επιμέρους λειτουργιών του.
- Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του Μάνατζμεντ στη πράξη.
- Φιλοσοφίας ή κουλτούρας των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκηση του Μάνατζμεντ.
- Επίσης η άσκηση του Μάνατζμεντ στηρίζεται και σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα . Τέτοια , για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών , ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από διοικητικά στελέχη. («Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999).

7.6 MANATZMENT, ΕΠΙΣΤΗΜΗ Ή ΤΕΧΝΗ;

Αρκετοί συγγραφείς του Μάνατζμεντ έχουν προσπαθήσει να καταλήξουν στο αν τελικά το Μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη. Μερικοί από αυτούς υποστηρίζουν πως ένα από τα δύο ισχύει ενώ άλλοι συμφωνούν πως ισχύουν παράλληλα και τα δύο. Αναλύοντας την επιστημονική προσέγγιση, δηλαδή το Μάνατζμεντ ως επιστήμη, διακρίνουμε ότι χρησιμοποιείται από τους managers σαν ένα “εργαλείο” το οποίο τους προσδίδει μία συγκεκριμένη δομή και βάση πληροφοριών, η οποία τους καθοδηγεί στην εφαρμογή διαφόρων πρακτικών του management, που κύριο σκοπό έχουν την εκπλήρωση των στόχων της κάθε εταιρείας. Οι Μάνατζερς που λειτουργούν βάση της επιστημονικής θεωρίας πιστεύουν πως για κάθε περίπτωση υπάρχει μια λύση και πως το σωστό σχέδιο δράσης βασίζεται πάντοτε σε ένα λογικό και αντικειμενικό μηχανισμό που έχει δημιουργηθεί από τις γενικές αρχές και θεωρίες διαφόρων επιστημών. Από την άλλη αν λάβουμε το Μάνατζμεντ ως τέχνη η διοίκηση παίρνει διαφορετική κατεύθυνση και χειρισμό. Οι πρακτικές του manager της τέχνης δεν ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο σώμα γνώσης και πληροφοριών. Οι χειρισμοί βασίζονται πολύ στην ικανότητα του ατόμου να προβλέπει και να αναλύει καταστάσεις, στην προσωπικότητά του, στο ένστικτο του και στην προσωπική αλλά και επαγγελματική του εμπειρία. Οι managers των “τεχνών” έχουν υιοθετήσει έντονα την γνώμη ότι το management είναι μια ικανότητα η οποία είναι αδύνατο να διδαχτεί και το θεωρούν ως έμφυτο χαρακτηριστικό του ανθρώπου και ποτέ ως επίκτητο. Το σίγουρο είναι πως για την επιτυχία ενός οργανισμού χρειάζεται ο συνδυασμός και των δυο. Συνεπώς το Μάνατζμεντ έχει δύο όψεις, της επιστήμης και της τέχνης. Η πρώτη αποτελείται από επιστημονικές αρχές που προσδίδουν αντικειμενικότητα και εγκυρότητα και η δεύτερη από δεξιότητες και αρετές όπως η δημιουργικότητα ο οραματισμός, τα εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν το άτομο να θέτει υψηλούς στόχους, μέσα από τα οποία φαίνεται η υποκειμενική-προσωπική σφραγίδα του Μάνατζερ. Άρα λοιπόν, ο καλός Μάνατζερ πρέπει να βασίζεται σε επιστημονικές αρχές αλλά και να διαθέτει τις προαναφερθείσες αρετές και δεξιότητες. (<http://www.rethimno.gr/el/tourism/article.php?n=435>).

7.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το Μάνατζμεντ αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα στοιχεία που συμβάλλουν-αν όχι καθορίζουν- την επιτυχία ή την αποτυχία σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Όποιος ή όποιοι και αν είναι οι ορισμοί που αποδίδονται στο Μάνατζμεντ δύο πράγματα είναι σίγουρα : η σημασία της ύπαρξης του είναι καίρια και τις περισσότερες φορές απαραίτητη για την εξέλιξη μιας επιχείρησης, μιας καριέρας ή μιας εταιρείας αλλά και το ότι εφαρμόζεται από ανθρώπους για τους ανθρώπους, εννοώντας ότι το Μάνατζμεντ πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε εποχής λαμβάνοντας υπόψη πάντα τον ανθρώπινο παράγοντα. Επιπλέον, η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης και ανατροφοδότησης στον τομέα του Μάνατζμεντ είναι αναγκαία αφού οι τομείς που εμπλέκονται με αυτό συνεχώς εξελίσσονται. Επομένως τα άτομα που εμπλέκονται και ασχολούνται με το Μάνατζμεντ πρέπει να ανανεώνουν και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους. Τέλος, αυτό που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι ότι δεν υπάρχει κάποιο μυστικό για επιτυχημένο Μάνατζμεντ ή κάποιος οδηγός αποφυγής λαθών ,παρά μόνο σκληρή δουλειά, αξιοποίηση έμφυτων ταλέντων και γνώσεων καθώς και η επίτευξη ρεαλιστικών στόχων .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑΡΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή μας, που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχύ ρυθμό, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, όπως και οι πόροι και οι ικανότητές της, συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Η αποτελεσματική στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον, που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μας σήμερα, θα πρέπει να στηρίζεται σε ικανότητες κορμού όπως θα αναφέρουμε παρακάτω, καθώς είναι μοναδικές. Με απλά λόγια, το παιχνίδι της στρατηγικής φαίνεται ότι δεν είναι τίποτα άλλο από μια διαρκής προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων πριν από τον ανταγωνισμό, αλλά και ταυτόχρονη διατήρηση και απόκρυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στα οποία βασίζεται η επιχείρηση σήμερα.

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση συμβάλουν στην επιτυχία μιας στρατηγικής. Για την κατάστρωση και εκτέλεση μιας στρατηγικής έχουμε πέντε βασικά καθήκοντα:

1. Αποστολή: η ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής ιδέας σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης.
2. Αντικειμενικός σκοπός: η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς και στρατηγικούς.
3. Κατάστρωση στρατηγικής: το πώς θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα.
4. Εκτέλεση στρατηγικής: η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
5. Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αναπροσαρμογή: η συνεχής παρακολούθηση, εξέταση αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, τις αλλαγές και εξελίξεις, τις νέες ευκαιρίες και τις νέες ιδέες.

Τα τρία πρώτα, είναι εκείνα που αποτελούν το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης το οποίο πολλές φορές μπορεί να είναι γραπτό και λεπτομερές και άλλες φορές να υπάρχει απλώς υπό μορφή κοινών αντιλήψεων μεταξύ όλων των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση και τους σκοπούς της(<http://www.bluewavemag.com/>).

Η στρατηγική, συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή, για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της. Θα πρέπει όμως να αναφερθεί, ότι ενώ η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

1. Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
2. Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
3. Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
4. Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

(http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/428/xol_mou_main.pdf?sequence=2)

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η στρατηγική εκπληρώνει τρεις βασικούς διοικητικούς στόχους οι οποίοι είναι η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, ο συντονισμός και η επικοινωνία και τέλος η στρατηγική σαν σκοπός. Όταν αναφερόμαστε στην υποστήριξη της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων, αναφερόμαστε στις επιμέρους αποφάσεις της επιχείρησης τις οποίες η στρατηγική της απλοποιεί και τις συντονίζει, επιβάλλοντας πολλές φορές περιορισμούς όσον αφορά την έκταση των εναλλακτικών αποφάσεων και μειώνοντας την έκταση της έρευνας, που απαιτείται προκειμένου να βρεθεί λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Πολλές φορές, η στρατηγική συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων, που συμφωνούν μεταξύ

τους, ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, τμήματα ή ακόμη και ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Αυτός είναι ο στόχος του συντονισμού και επικοινωνίας. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της παροχής κοινής κατεύθυνσης για μια επιχείρηση λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα σ' αυτή, καθώς και σαν ένας μηχανισμός ανάπτυξης αποτελεσματικού διαλόγου μεταξύ των ατόμων- μελών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Τέλος, βασικός στόχος της στρατηγικής, είναι η στρατηγική σαν σκοπός που σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για την επιχείρηση(http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/428/xol_mou_mai_n.pdf?sequence=2).

8.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό τομέα, υπάρχουν γενικά διάφοροι ανταγωνιστές που διαθέτουν περίπου ισάξια τεχνικά και εμπορικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις που ευημερούν, ευημερούν λόγω των καλύτερων στρατηγικών δεξιοτήτων. Δηλαδή διαθέτουν βασικές δεξιότητες και τις εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές τους(<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>).

Ο συνδυασμός των φυσικών, ανθρώπινων και οργανωτικών πόρων που κατέχει μια επιχείρηση δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. τις οριακές ικανότητες και
2. τις ικανότητες κορμού.

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Ενώ οι ικανότητες κορμού, είναι ικανότητες οι οποίες είναι μοναδικές και παρέχουν στην επιχείρηση στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης, είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές και ακόμα είναι δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών. Ως εκ τούτου οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις

ικανότητες κορμού, στις οποίες θα πρέπει να στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα(<http://www.plant-management.gr/index.php?id=95>).

8.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητά της με τις άλλες επιχειρήσεις. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της, είναι η αύξηση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Μακροχρόνια ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία(<http://el.wikipedia.org/wiki/>).

Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστούν από τους ανθρώπους που ασχολούνται με τον ανταγωνισμό, οι πηγές των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθώς και το σθένος αυτών. Ο M.Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού, με κριτήριο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται. Οι τρεις αυτές στρατηγικές ανταγωνισμού είναι:

1. Η στρατηγική ηγεσία κόστους: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.
2. Η στρατηγική διαφοροποίησης: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες, με γνώρισμα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και

συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές, αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών, όπως για παράδειγμα τα αυτοκίνητα Ferrari.

3. Η στρατηγική εστίασης: έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστος), είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς(εστίαση με διαφοροποίηση)(eclass.farm.teithe.gr/FARM104/work/.../KORHS%20NIKOLAOS.doc).

Σχήμα 8.1 Στρατηγικές ανταγωνισμού

	<u>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</u>	
	<u>Χαμηλό κόστος</u>	<u>Διαφοροποίηση</u>
<u>Συνολική αγορά</u>	στρατηγική ηγεσία κόστους	στρατηγική διαφοροποίησης
ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ		
<u>Τμήμα αγοράς</u>	στρατηγική εστίαση με χαμηλό κόστος	στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

Πηγή: eclass.farm.teithe.gr/FARM104/work/.../KORHS%20NIKOLAOS.doc

Με βάση τις παραπάνω εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

8.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι παράγοντες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, βασίζονται σε τρία σημεία:

1. Στην σωστή κατάρτιση του προσωπικού.
2. Στη διαμόρφωση του χώρου.

3. Στην καλή οργάνωση.

Το προσωπικό, θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο και να συνεργάζεται αρμονικά με την διοίκηση προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με χαμόγελο. Ακόμα, για να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην καλύτερη οργάνωση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να έχει άρτια επαγγελματική κατάρτιση, να γνωρίζει σωστή διοίκηση, να ενημερώνεται για τους στόχους της επιχείρησης και να γίνεται συνεχής εκπαίδευσή του στις νέες τάσεις της τεχνολογίας. Επίσης απαιτείται, οι λέξεις κλειδιά, όπως: τεχνογνωσία, εκπαίδευση, ενημέρωση και εξειδίκευση να γίνονται αποδεκτές από τους εργαζόμενους(<http://el.wikipedia.org/wiki/>).

Η τοποθεσία και διαμόρφωση του χώρου της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι ελκυστική από άποψη εμφάνισης προς τους πελάτες, με βάση πάντα το είδος της επιχείρησης. Θα πρέπει να έχει την κατάλληλη θέση, για να είναι προσβάσιμη από άποψη τοποθεσίας από τους πελάτες και να είναι προσιτή για τους αγοραστές. Τέλος, θα πρέπει να είναι τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη ώστε να μπορούν οι πελάτες εύκολα να βρουν ότι αναζητούν χωρίς να χρονοτριβούν(<http://el.wikipedia.org/wiki/>).

Η καλή οργάνωση, σχετίζεται με το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία που πρέπει ελέγχεται διαρκώς και να εποπτεύεται μέχρι τον τελικό του προορισμό δηλαδή τον πελάτη. Με άλλα λόγια να εφαρμόζεται σωστή τεχνογνωσία ποιοτικού ελέγχου, ελκυστικός προσδιορισμός και έξυπνη διαφήμιση. Τέλος, ένα στοιχείο της καλής οργάνωσης είναι και η δυνατότητα να φτάσουν τα νέα προϊόντα στην αγορά γρήγορα καθώς και οι χαμηλές δαπάνες διαμονής(<http://el.wikipedia.org/wiki/>).

8.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα πλεονεκτήματα του να σκέφτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται και να περιφέρεται ασκόπως ως επιχείρηση, είναι πολλά. Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε. Οι μάνατζερ επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όπως εύστοχα παρατήρησε κάποτε ο επικεφαλής μιας επιτυχημένης επιχείρησης, “Όλοι οι ανταγωνιστές στον κλάδο μας έχουν στη διάθεση τους τις ίδιες

πληροφορίες, ακολουθούν τις ίδιες αρχές και προσεγγίσεις μάνατζμεντ και μπορούν να επιδιώξουν, όπως και εμείς, οτιδήποτε επιθυμούν. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας μας όμως βρίσκεται στο πόσο πιο καλά και πιο αυτοπειθαρχημένα αναπτύσσουμε και εκτελούμε τις στρατηγικές μας για το μέλλον”. Η στρατηγική ανταγωνισμού, είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Χρηματοοικονομική ανάλυση, ονομάζεται η διαδικασία άντλησης οικονομικών πληροφοριών από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις τύποι χρηματοοικονομικών στοιχείων οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην ανάλυση αυτή και είναι η απόλυτη αξία του μεγέθους που μας ενδιαφέρει (για παράδειγμα, κέρδη), η διαφορά μεταξύ δύο μεγεθών(για παράδειγμα, κυκλοφορούν ενεργητικό-βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) και τέλος ο λόγος δύο μεγεθών(για παράδειγμα, κυκλοφορούν ενεργητικό/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνονται στις οικονομικές ή λογιστικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, αλλά μπορεί και να μην περιλαμβάνονται σε αυτές. Μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν, ανάλογα με το τι έχουν ανάγκη για να αναπτυχθούν καλύτερα ως επιχειρήσεις , να χρηματοδοτηθούν από κάποια τράπεζα, από επιχειρηματικούς αγγέλους ή ακόμα και από θεσμικούς επενδυτές.

9.2 ΕΝΝΟΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Χρηματοδότηση είναι η παροχή χρημάτων, το λεγόμενο κεφάλαιο για ένα πρόγραμμα, ένα πρόσωπο, μια επιχείρηση ή οποιοδήποτε άλλο ιδιωτικό η δημόσιο όργανο. Τα κεφάλαια αυτά διατίθενται για βραχυπρόθεσμους ή και για μακροπρόθεσμους λόγους. (<http://wikipedia.qwika.com/en2el/Funding>).

9.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ

Οι χρηματοδοτήσεις διακρίνονται ανάλογα με:

- Ø Την χρονική τους διάρκεια . Βάσει της χρονικής τους διάρκειας οι χρηματοδοτήσεις διακρίνονται σε:
 - Βραχυπρόθεσμες (έως ένα έτος) .
 - Μεσοπρόθεσμες (από ένα έως τρία έτη) .
 - Μακροπρόθεσμες (από τρία έτη έως 15 έτη) .

Ø . Το σκοπό τους . Κάθε επιχείρηση έχει σαν απώτερο στόχο το κέρδος. Ωστόσο, η διαδικασία επίτευξής του απαιτεί ένα πολύπλοκο φάσμα ενεργειών, που καλούνται να φέρουν σε πέρας με επιτυχία οι φορείς της. Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε σε δύο κύριες δραστηριότητες τη λειτουργία μιας επιχείρησης:

- Επίτευξη του επιθυμητού κύκλου εργασιών και
- Ανάπτυξη.

Συνεπώς, ανάλογα με τον σκοπό, οι χρηματοδοτήσεις διακρίνονται σε :

- Χρηματοδοτήσεις για κεφάλαιο κίνησης (Ανακυκλούμενες ή τακτής λήξης)
 - Χρηματοδοτήσεις για πάγιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό (Μεσομακροπρόθεσμα δάνεια)
- (<http://www.hcrma.gr/images/trapezesxrimatodotisihcrma.pdf>).

9.4 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Οι τρεις βασικοί τύποι παρόχων κεφαλαίου είναι:

- Οι τράπεζες. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι σήμερα ο πιο συνηθισμένος τρόπος στον οποίο καταφεύγουν οι επιχειρήσεις για να βρουν χρηματοδότηση και σαφώς είναι στη φύση δραστηριοτήτων των τραπεζών να αναλαμβάνουν κίνδυνο με στόχο την αποκόμιση κέρδους (επιτοκίου) και υπό την βασική προϋπόθεση της αποπληρωμής των κεφαλαίων. Οι τράπεζες επιδιώκουν να έχουν ένα περιθώριο κέρδους από τον τόκο που εισπράττουν. Το κύριο μέλημά τους είναι η προστασία του κεφαλαίου τους. Συνεπώς, το κύριο ενδιαφέρον τους εστιάζεται στα οικονομικά στοιχεία και στην ασφάλεια. (<http://www.hcrma.gr/images/trapezesxrimatodotisihcrma.pdf>). Οι προτάσεις προς τις τράπεζες συχνά ακολουθούν μια εντελώς εσφαλμένη προσέγγιση, με τους επιχειρηματίες να αναφέρονται με ενθουσιασμό στα προϊόντα τους και να προσπαθούν να δείξουν πόσο αφοσιωμένοι είναι, ενώ η τράπεζα στην

πραγματικότητα θέλει να δει αριθμούς.

(http://www.cisco.com/web/GR/solutions/smb/innovators/pdf/The_Three_Sources_of_Finance.pdf).

- Οι επιχειρηματικοί άγγελοι (Business Angels). Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι κατά βάση ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι επενδύουν χρήματα και διαθέτουν χρόνο, εμπειρία και τεχνογνωσία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατά τη δική τους υποκειμενική γνώμη, παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης. Γενικά, τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη εμπειρία σε θέματα που σχετίζονται με την διοίκηση και την οργάνωση επιχειρήσεων, την ορθολογική διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, καθώς και το marketing. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι, συνήθως, είναι μέτοχοι ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, διευθυντικά στελέχη εταιριών, senior managers ή σύμβουλοι επιχειρηματικού σχεδιασμού, αλλά και συνταξιούχοι πρώην σύμβουλοι επιχειρήσεων. Ο ρόλος τους στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται είναι διττός: από τη μια είναι επενδυτές που επενδύουν τα κεφάλαιά τους, και από την άλλη έχουν ενεργό ρόλο στην επιχείρηση αυτή είτε μετέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο παρέχοντας ανεπίσημα συμβουλευτικές υπηρεσίες είτε, σε ορισμένες περιπτώσεις, δουλεύοντας σε αυτήν υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης. Ως εκ τούτου, το κίνητρο ενός επιχειρηματικού αγγέλου μπορεί να ξεκινά από την απλή αποκόμιση οικονομικού οφέλους και να φτάνει στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο ή την τοπική κοινωνία στην οποία διαμένουν. (<http://www.disabled.gr/lib/?p=37008>)
- Θεσμικοί επενδυτές. Οι θεσμικοί επενδυτές είναι οργανισμοί που έχουν μαζεμένα τεράστια ποσά χρημάτων και τα επενδύουν σε επιχειρήσεις. Θεσμικοί επενδυτές μπορεί να είναι εταιρίες ασφαλειών, ταμεία συντάξεων, ταμεία εξασφάλισης (hedge funds) και εταιρίες αμοιβαίων κεφαλαίων (mutual funds). Ο ρόλος τους στην οικονομία είναι να δρουν ως υπερεπιδεκτικοί επενδυτές για λογαριασμό άλλων. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει μια σύνταξη από έναν εργοδότη. Ο εργοδότης δίνει τα λεφτά της σύνταξης αυτού του ατόμου σε μια εταιρία επενδύσεων (funds). Αυτή η εταιρία θα αγοράσει μετοχές κάποιας επιχείρησης ή κάποιο άλλο επενδυτικό προϊόν. Οι εταιρίες επενδύσεων θεωρούνται από μερικούς

χρήσιμες επειδή κρατούν ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο επενδύσεων σε πολλές επιχειρήσεις. Αυτό θεωρητικά μειώνει το κόστος, κι έτσι αν μια επιχείρηση αποτύχει, θα είναι απλά ένα μικρό κομμάτι του χαρτοφυλακίου της επενδυτικής εταιρίας. Οι θεσμικοί επενδυτές έχουν μεγάλη επιρροή στη διοίκηση των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν επενδύσει, επειδή συχνά λόγω του μεγάλου αριθμού μετοχών που αγοράζουν έχουν δικαιώματα ψήφου στο διοικητικό συμβούλιο. Έτσι μπορούν ενεργά να ελέγξουν πολλές επιχειρήσεις. Επίσης επειδή οι θεσμικοί επενδυτές έχουν την ελευθερία να αγοράζουν και να πουλάνε μαζικές ποσότητες μετοχών, μπορούν να επηρεάσουν το ποια επιχείρηση θα συνεχίσει να λειτουργεί κερδοφόρα και ποια θα αναγκαστεί να κλείσει ή να αναζητήσει αγοραστή. Η επιρροή των επιχειρήσεων που είναι στο χρηματιστήριο και η διάθεση κεφαλαίου σε αυτές είναι μέρος της διαδικασίας που ονομάζεται διαχείριση επενδύσεων.

Μεταξύ των κυριότερων πηγών χρηματοδότησης υπάρχουν επίσης :

- Αποταμίευση.
- Πίστωση.
- Δωρεές και
- Επιχορηγήσεις.

(http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%98%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CE%AE%CF%82)

9.5 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Το τραπεζικό σύστημα εισήγαγε, τα τελευταία χρόνια, θεσμούς οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων με περισσότερο εξειδικευμένους και αποτελεσματικούς τρόπους. Οι τρεις σημαντικότεροι από τους θεσμούς αυτούς, είναι:

- Η χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing). Είναι ένας συμφέρων τρόπος για την πραγματοποίηση επενδύσεων από επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες. Η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) καθιερώθηκε στην Ελλάδα με το Ν. 1665/1986, ως μία σύγχρονη μέθοδο μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης

επιχειρήσεων και επαγγελματιών για την απόκτηση παγίων στοιχείων (δηλαδή εξοπλισμού και ακινήτων) για επαγγελματική χρήση. Χρησιμοποιούνται οι όροι της αγγλικής γλώσσας Financial leasing για τη χρηματοδοτική μίσθωση (Crédit-bail στα Γαλλικά) και Rending ή Operating leasing για την παραδοσιακή ή λειτουργική μίσθωση. Το ενδιαφέρον προσελκύει η μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη, μετά την πολυετή εκμίσθωση ενός πράγματος, να αποκτήσει και την ιδιοκτησία του. Κατά τη διαδικασία της παραδοσιακής μίσθωσης εμφανίζονται ο ιδιοκτήτης του πράγματος (εκμισθωτής) και ο χρήστης του πράγματος (μισθωτής) ο οποίος πληρώνει το μίσθωμα ή ενοίκιο του πράγματος (μίσθιο). Στη χρηματοδοτική μίσθωση εμφανίζονται ο πάντοτε απαραίτητος χρήστης και η ειδική εταιρεία leasing, ως χρηματοδοτικός μεσάζων, ενώ πίσω από αυτήν ενδέχεται να υπάρχει σειρά εναλλακτικών συνεργασιών. Αυτοί οι τρίτοι συνεργάτες, εγγυώνται την καλή κατασκευή του πράγματος και αναλαμβάνουν την παροχή σειράς υπηρεσιών προς το χρήστη υπό πρόσθετους όρους. Έναντι της παραδοσιακής μίσθωσης, η χρηματοδοτική μίσθωση διαφέρει ως προς την ελευθερία του ενοικιαστή να επιλέξει το πράγμα, που υποδεικνύει για εξαγορά στην εταιρεία μισθώσεως, από την οποία στη συνέχεια το ενοικιάζει. Η διάρκεια ενοικίασης καλύπτει συνήθως ολόκληρη την οικονομική ζωή του πράγματος, το δε ενοίκιο υπολογίζεται ως τοκοχρεολυτική δόση δανείου, που θα χρειαζόταν για την εξαρχής ιδιοκτησιακή απόκτηση του πράγματος. Έτσι, ο μεν χρήστης εξασφαλίζει αμέσως τη δυνατότητα χρησιμοποίησης πράγματος της επιλογής του, χωρίς να δεσμεύσει το απαραίτητο κεφάλαιο εξαγοράς, που ίσως και να μην διαθέτει ή να μην είναι δυνατή η εξεύρεσή του, η δε εταιρεία ενοικιάσεως τοποθετεί εντόκως τα κεφάλαιά της. Στο ενοικιαστήριο συμβόλαιο προβλέπεται το δικαίωμα επιλογής (Option) για την τελική εξαγορά του πράγματος από τον ενοικιαστή σε γνωστή από την έναρξη του συμβολαίου τιμή, για την παράταση της ενοικιάσεως με νέο συμβόλαιο ή για τη μη ανανέωση και επιστροφή του πράγματος. Η δυνατότητα επιλογών στις διαδοχικές φάσεις διεκπεραίωσης μίας πράξης

χρηματοδοτικής μίσθωσης διαμορφώνει τα ακόλουθα σχήματα εφαρμογής της:

1. Άμεση χρηματοδοτική μίσθωση (Direct Leasing). Πρόκειται για τεχνική μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων, που χρησιμοποιείται με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων τους, ενώ τη ρύθμιση του χρηματοδοτικού σκέλους την αναλαμβάνει εξειδικευμένη θυγατρική εταιρεία τους. Στην περίπτωση αυτή, ο κατασκευαστής αναλαμβάνει συνήθως και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως λ.χ. τη συντήρηση, την εκπαίδευση του προσωπικού κ.α.
2. Μίσθωση με παροχή υπηρεσιών.(Service Leasing). Είναι η περίπτωση που προαναφέρθηκε και κατά την οποία ο κατασκευαστής αναλαμβάνει συνήθως και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως λ.χ. τη συντήρηση, την εκπαίδευση του προσωπικού κ.α. Αυτή η περίπτωση συνήθως εντάσσεται στη σύμβαση άμεσης χρηματοδοτικής μίσθωσης, μπορεί όμως να αποτελεί και αυτοτελή σύμβαση.
3. Χρηματοδοτική μίσθωση (Vendor Leasing). Είναι μία τεχνική προώθησης των πωλήσεων, κατά την οποία ένας προμηθευτής εξοπλισμού υπογράφει μία σύμβαση-πλαίσιο με μία εταιρεία leasing και στη συνέχεια προσκομίζει πελάτες για τελική αγορά μέσω της μακροπρόθεσμης ενοικίασης, που προσφέρει η εταιρεία leasing. Από την εταιρεία αυτή ο προμηθευτής εισπράττει ολόκληρο το τίμημα κατά την υπογραφή της σύμβασης ενοικίασης με τον πελάτη. Διάφοροι όροι υπεισέρχονται στην τελική σύμβαση, ανάλογα με τις επιθυμίες των πελατών, οπότε γίνεται λόγος για μίσθωση κατά παραγγελία (λ.χ. εποχιακή διακύμανση, ανάλογα με τις πωλήσεις του τελικού προϊόντος, στην πληρωμή των ενοικίων κ.α.) Η συνεργασία μεταξύ της εταιρίας leasing και του προμηθευτή

εξοπλισμού, με διάφορα σχήματα, συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και των δύο μερών.

4. Ειδική μορφή χρηματοδοτικής μίσθωσης (Master Lease Line). εταξύ εταιρείας leasing και πελάτη μπορεί να υπογραφεί μία σύμβαση-πλαίσιο, η οποία να εφαρμόζεται κατά τη σταδιακή απόκτηση περισσότερων προγραμμάτων.
5. Συμμετοχική χρηματοδοτική μίσθωση (Leveraged Leasing). Η περίπτωση αυτή εφαρμόζεται σε πράγματα πολύ μεγάλης αξίας (πλοία, αεροπλάνα, τρέινα κ.α.) και προϋποθέτει τη σύμπραξη τεσσάρων μερών: του πελάτη, του βιομηχανικού κατασκευαστή, της εταιρείας leasing και ενός τραπεζικού οργανισμού. Η τράπεζα διαθέτει αμέσως το τίμημα στη βιομηχανία και εισπράττει ένα μερίδιο των ενοικίων από την εταιρεία leasing, η οποία δρα ως μεσάζων για την τοποθέτηση του εξοπλισμού.
6. Πώληση και επαναμίσθωση παγίων στοιχείων (Sale and Lease Back). Ο ενοικιαστής αγοράζει το πράγμα και στη συνέχεια το πωλεί στην εταιρεία εκμίσθωσης, από την οποία το ενοικιάζει. Αυτός ο τρόπος επιλέγεται για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών ρευστότητας εκ μέρους του ενοικιαστή. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την εικόνα του ισολογισμού της μέσω της εξόφλησης τυχόν βραχυχρόνιου δανεισμού της που χρηματοδότησε την απόκτηση των παγίων. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες δεν επιτρέπεται να πωλήσουν στην εταιρεία leasing τα επαγγελματικά τους ακίνητα και στη συνέχεια να τα μισθώσουν, επιτρέπεται όμως να πωλήσουν τον εξοπλισμό τους.
7. Διεθνής μίσθωση. (Off-shore Leasing). Η περίπτωση αυτή διαφοροποιείται από τις προηγούμενες κατά το στοιχείο της πληρωμής των μισθωμάτων σε συνάλλαγμα, γεγονός που περικλείει πρόσθετους κινδύνους.

- Η πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring). Είναι δέσμη υπηρεσιών προς επιχειρήσεις που πωλούν τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες τους με βραχυπρόθεσμη πίστωση. Η πρακτορεία των επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring), είναι μία τεχνική συναλλαγών, κατά την οποία ο προμηθευτής ή εκχωρητής μεταβιβάζει ορισμένα δικαιώματά του στον πράκτορα (Factor) επί αμοιβή και ο πράκτορας αναλαμβάνει να εξοφλήσει στον προμηθευτή τα δικαιώματά του κατά την κανονική λήξη ή να τα προεξοφλήσει, οπότε διενεργεί μια πιστωτική πράξη. Η τεχνική συστηματοποιήθηκε κυρίως μετά το 1960, στα πλαίσια των προσπαθειών των Κυβερνήσεων για ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου με την παροχή κινήτρων διασφάλισης έναντι των αλλοδαπών πελατών. Είναι ευνόητο πως η δραστηριότητα αυτή πρέπει να στηρίζεται σε οικονομικά ισχυρούς φορείς με πολυεθνική δικτύωση για τη διεκπεραίωση των πολύπλοκων και συχνά υψηλού κινδύνου καθηκόντων που αναλαμβάνουν.

Η τεχνική αυτή διευκολύνει κυρίως τις μικρές και νέες επιχειρήσεις, που δεν έχουν την απαιτούμενη υποδομή για τις διεθνείς συναλλαγές. Τα πλεονεκτήματα του Factoring για τις επιχειρήσεις πηγάζουν από το εύρος των καλυπτόμενων υπηρεσιών από τη σύμβαση μεταξύ προμηθευτή και πράκτορα και είναι η κάλυψη του κινδύνου των πωλήσεων επί πιστώσει, η πληροφόρηση για τη φερεγγυότητα επιχειρήσεων, η διαχειριστική εξυπηρέτηση των εισπρακτέων απαιτήσεων κ.α. (<http://www.disabled.gr/lib/?p=7918>)

Το factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση σε πελάτες με επαναληπτική/αγοραστική συμπεριφορά και διακρίνεται σε:

1. Εγχώριο Factoring το οποίο αφορά την εσωτερική αγορά της χώρας. Δηλαδή την ανάληψη της ευθύνης της είσπραξης των τιμολογίων που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διακινούνται στο εσωτερικό της χώρας. Το εγχώριο factoring εφαρμόζεται σε όλα τις επιχειρήσεις και σε όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες. Εκτός από την

είσπραξη και προεξόφληση των τιμολογίων, γίνεται χρηματοδότηση, λογιστική παρακολούθηση των πωλήσεων, διαχείριση των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης, μηχανογραφική οργάνωση και άλλα. (βιβλίο “FACTORING-FORFAITING, (Σύγχρονοι θεσμοί χρηματοδοτήσεων) ,εκδόσεις Σμπίλιας,1989).

2. Διεθνές Factoring το οποίο εξειδικεύεται κυρίως στον τομέα των εξαγωγών και των εισαγωγών ,δηλαδή στην ανάληψη της ευθύνης της είσπραξης και προεξόφλησης της απαίτησης των τιμολογίων που αφορούν τα εξαγόμενα ή εισαγόμενα προϊόντα. Επίσης το διεθνές factoring προχωράει στην χρηματοδότηση, στη λογιστική παρακολούθηση των πωλήσεων, στην οργάνωση των εργασιών του προμηθευτή και άλλα. βιβλίο “FACTORING-FORFAITING, (Σύγχρονοι θεσμοί χρηματοδοτήσεων) ,εκδόσεις Σμπίλιας,1989).

- Το κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital) είναι η κεφαλαιακή ενίσχυση δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η απευθείας επένδυση κεφαλαίων με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο εταιρειών που δεν έχουν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο αποτελεί ένα νέο θεσμό, ο οποίος υλοποιείται μέσω των εταιρειών παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου (Venture Capital). Η παροχή επιχειρηματικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου (Venture Capital) είναι ένας τρόπος χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια επιχειρήσεων ή επενδυτικών σχεδίων υψηλού δυναμικού αποδόσεως και συνεπώς υψηλού βαθμού κινδύνου. Το Venture Capital συνδέει τρεις παράγοντες:

§ το επενδυτικό κοινό,

§ τον διαχειριστή του Επιχειρηματικού Κεφαλαίου Υψηλού Κινδύνου και

§ τις επιχειρήσεις που υλοποιούν τα επενδυτικά σχέδια με την προοπτική της υψηλής αποδοτικότητας.(

<http://www.disabled.gr/lib/?p=7918>)

9.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, αποβλέπουν στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που έχουν οι εκτός της επιχείρησης λαμβάνοντες

αποφάσεις για πληροφόρηση, σχετικά με τα αποτελέσματα των εργασιών της επιχείρησης σε κάποιο δεδομένο χρονικό διάστημα. Οι καταστάσεις αυτές, περιέχουν τάσεις, συσχετίσεις και άλλη πληροφόρηση που δεν είναι φανερή από πρώτη όψη. Συνεπώς, για να είναι δυνατή η αποκάλυψη της πληροφόρησης, πρέπει να γίνει ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων των χρηματοοικονομικών αυτών καταστάσεων(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analy_si.pdf).

Ο εντοπισμός ενός κρίσιμου στοιχείου από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, είναι δυνατόν να δώσει μια έγκαιρη προειδοποίηση για μια σημαντική μεταβολή στην μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή, είναι ένα σύστημα πληροφόρησης που παίρνει τα δεδομένα του από τις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις και άλλες πηγές, δημιουργεί πληροφόρηση με την μελέτη, αξιολόγηση και ερμηνεία των σχέσεων και τάσεων μεταξύ των διαφόρων χρηματοοικονομικών δεδομένων που γίνεται με ποσοτικά και ποιοτικά μέσα και παρέχει πληροφόρηση σε κάθε ενδιαφερόμενο άτομο ή φορέα. Τέτοια άτομα ή φορείς, είναι οι ιδιοκτήτες, οι μέτοχοι, η διοίκηση μιας επιχείρησης, οι πιστωτές της, οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, οι πιθανοί επενδυτές της, οι φορολογικές και άλλες αρχές, όπως ακόμα και οι επαγγελματικές ενώσεις των επιχειρήσεων(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analy_si.pdf).

Οι ανάγκες σε πληροφόρηση για κάθε έναν από τους παραπάνω, είναι διαφορετικές. Το είδος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, εξαρτάται από το ενδιαφέρον και τις επιδιώξεις αυτών που πραγματοποιούν την ανάλυση, δίνοντας έμφαση σε ορισμένα στοιχεία ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό.

9.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Μια πλήρης και ολοκληρωμένη χρηματοοικονομική ανάλυση μιας επιχείρησης από έναν αναλυτή, πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω έξι βασικούς άξονες μελέτης και ανάλυσης :

1. Την έκθεση αξιολόγησης χρήσης
2. Τις χρηματοοικονομικές μεταβολές

3. Τους αριθμοδείκτες
4. Την διαχρονική ανάλυση
5. Τα κρίσιμα σημεία για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
6. Την διάγνωση του ισολογισμού

Στην έκθεση αξιολόγησης της χρήσης, περιγράφονται και συγκρίνονται τα στοιχεία του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων της μελετώμενης χρήσης, σε σχέση με την προηγούμενη χρήση και τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση. Τα στοιχεία που αναλύονται, λαμβάνονται: α) από τα αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν τις πωλήσεις, το κόστος πωληθέντων, τα μικτά αποτελέσματα, τα έσοδα εκμεταλλεύσεως, τα έξοδα λειτουργίας, τους χρεωστικούς τόκους, τα διάφορα άλλα έσοδα και έξοδα, τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων και τα καθαρά κέρδη χρήσεως, β) από τα βραχυπρόθεσμα στοιχεία που περιλαμβάνουν το κυκλοφορούν ενεργητικό(απαιτήσεις, αποθέματα, χρεόγραφα, διαθέσιμα, μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού), τα στοιχεία βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων(προμηθευτές, γραμμάτια πληρωτέα, άλλες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού) και τέλος γ) από τα μακροπρόθεσμα στοιχεία, που περιλαμβάνουν τα έξοδα εγκατάστασης, το πάγιο ενεργητικό(ενσώματες και ασώματες ακινητοποιήσεις, συμμετοχές, μακροπρόθεσμες απαιτήσεις), τα ίδια κεφάλαια και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf).

Ο δεύτερος από τους χρηματοοικονομικούς άξονες, είναι οι χρηματοοικονομικές μεταβολές. Οι χρηματοοικονομικές μεταβολές, αποτελούνται από το κεφάλαιο κίνησης το οποίο είναι ένα σημαντικό μέγεθος για να ανιχνεύσουμε την χρηματοοικονομική ισορροπία του ισολογισμού, το cash-flow που είναι το καθαρό κέρδος πλέον των αποσβέσεων και το χρησιμοποιούμε για την μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης για κέρδη και χρηματοδότηση, την αυτοχρηματοδότηση που προκύπτει εάν από το cash-flow αφαιρεθούν τα διανεμηθέντα κέρδη, τις πηγές και χρήσεις κεφαλαίων που συνοψίζουν τις αλλαγές που έχουν γίνει στην χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης δείχνοντας από πού απέκτησε τα κεφάλαια και τέλος ταμειακές ροές που περιλαμβάνουν την πραγματική εισροή μετρητών στο ταμείο της επιχείρησης, καθώς και την πραγματική εκροή των

αυτό(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf).

Επίσης βασικός άξονας ανάλυσης, είναι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες – αριθμοδείκτες. Η χρησιμοποίησή τους, εμποδίζει την πιθανή διαφορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων να επηρεάσει τη σύγκρισή τους σε μια χρονική στιγμή ή κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών, προσαρμόζει τα στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη της το αποτέλεσμα μεγέθους. Οι αριθμοδείκτες μπορούν να ταξινομηθούν σε έξι μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής(Χρηματοοικονομική διοίκηση: Δημήτριος Βασιλείου & Νικόλαος Ηρειώτης 2008):

- I. Δείκτες ρευστότητας: το πόσο ρευστό είναι ένα περιουσιακό στοιχείο εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορεί να μετατραπεί σε χρήμα ή ισοδύναμο χρήματος χωρίς να μειωθεί η αξία του. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερη ρευστότητα έχει η επιχείρηση.
- II. Δείκτες δραστηριότητας: δείχνουν πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους της με σκοπό τη δημιουργία πωλήσεων. Εάν το μέγεθος είναι πολύ μεγάλο, τότε οι δαπάνες θα είναι αυξημένες και τα κέρδη μειωμένα.
- III. Δείκτες χρέους ή μόχλευσης: η χρηματοοικονομική μόχλευση είναι η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Οι δείκτες αυτοί δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρηματοδοτεί τις συνολικές της επενδύσεις.
- IV. Δείκτες οικονομικής κάλυψης: εκφράζουν την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις διάφορες δαπάνες οι οποίες προκύπτουν από τις απαιτήσεις των πιστωτών της. Χαμηλές τιμές του δείκτη αυτού δηλώνουν ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε επικίνδυνη θέση.
- V. Δείκτες απόδοσης: η απόδοση μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τις αποφάσεις και τις διάφορες πολιτικές που ακολουθεί η διοίκησή της. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα με την οποία διοικείται μια επιχείρηση.
- VI. Δείκτες αποτίμησης: παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης μια ένδειξη για την εντύπωση που έχουν σχηματίσει οι επενδυτές για την απόδοσή της στο παρελθόν, καθώς και τις προοπτικές της στο μέλλον(Χρηματοοικονομική διοίκηση: Δημήτριος Βασιλείου & Νικόλαος Ηρειώτης 2008).

Στην διαχρονική ανάλυση, μελετάμε τον ρυθμό μεταβολής σε σχέση με το έτος βάσης των βασικών οικονομικών μεγεθών σε σύγκριση με την μεταβολή των πωλήσεων. Σε αυτό περιλαμβάνονται εκτός από τις πωλήσεις και απαιτήσεις, τα αποθέματα, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, το πάγιο ενεργητικό και τα αποτελέσματα(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf).

Ακόμα, στους βασικούς άξονες ανάλυσης, σημαντικά είναι και τα κρίσιμα σημεία για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Τα κρίσιμα αυτά στοιχεία υπάρχουν στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης και πρέπει να κινούνται εντός συγκεκριμένων ορίων. Τέτοια κρίσιμα στοιχεία είναι: οι πωλήσεις, το πάγιο ενεργητικό, το κεφάλαιο κίνησης, τα αποθέματα, η μεταβολή των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, η σχέση μεταξύ των εισπράξεων και των πληρωμών, τα κέρδη προ φόρων και τόκων, οι χρεωστικοί τόκοι σε σχέση με το ποσοστό που απορροφούν από τα κέρδη προ τόκων και φόρων, ο βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός, η λειτουργική ταμειακή ροή, η γενική και άμεση ρευστότητα καθώς και η σχέση ιδίων προς ξένων κεφαλαίων(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf).

Τέλος, ο έκτος βασικός άξονας ανάλυσης και μελέτης είναι η διάγνωση του ισολογισμού. Έχει επιλεγεί μια ομάδα αριθμοδεικτών που συνδυαζόμενοι ακτινογραφούν τον ισολογισμό και μας αποκαλύπτουν αμέσως την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Οι δείκτες αυτοί είναι οι:

- I. Γενική και άμεση ρευστότητα
- II. Μέση διάρκεια κυκλώματος μετατροπής
- III. Χρονική κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων που λήγουν σε τριάντα ημέρες με μετρητά.
- IV. Αμυντικό χρονικό διάστημα
- V. Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων, αποθεμάτων και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων
- VI. Οικονομικής μόχλευσης
- VII. Ιδίων προς δανειακά κεφάλαια
- VIII. Καθαρής θέσης ή ιδιοκτησίας

- ΙΧ. Κυκλοφορούντος ενεργητικού
- X. Περιουσιακών στοιχείων
- XI. Ιδίων προς πάγια περιουσιακά στοιχεία.
(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf).

9.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο συμπέρασμα που καταλήγουμε μέσα από τα παραπάνω, είναι ότι για να θεωρείται η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων ουσιαστική θα πρέπει να αποδίδει μια ολοκληρωμένη εικόνα των πληροφοριών που παρέχει κάθε αριθμοδείκτης, λαμβάνοντας φυσικά υπόψη τον κάθε φορά επιδιωκόμενο σκοπό του αναλυτή. Τα διάφορα είδη αριθμοδεικτών, αλληλοσυμπληρώνονται προκειμένου ο αναλυτής να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Ταξινομώντας τους αριθμοδείκτες σε κατηγορίες, βοηθά τον χρηματοοικονομικό αναλυτή να εστιάσει την προσοχή του στα σημεία εκείνα που τον ενδιαφέρουν περισσότερο ανάλογα πάντα με τον σκοπό του. Η ανάλυση αυτή που γίνεται μέσω των αριθμοδεικτών και η κατανόηση της οικονομικής κατάστασης της κάθε επιχείρησης βοηθά τους επιχειρηματίες είτε να κάνουν επενδύσεις με στόχο περισσότερα κέρδη ανά έτος, είτε να καταφεύγουν σε κάποιο είδος χρηματοδότησης ώστε να μπορέσουν να συνεχίσουν το έργο τους και να φέρουν την επιχείρηση σε σημείο ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επενδύσεις αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και κατά επέκταση της εθνικής οικονομίας, διότι διευρύνεται η παραγωγική δυναμικότητα της οικονομίας και προωθείται η αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Ο φορέας ενός σχεδίου επένδυσης μπορεί να είναι ιδιωτικός όπου στοχεύει στην αύξηση των κερδών ή μπορεί να είναι δημόσιος όπου στοχεύει στην ωφέλεια του κοινωνικού συνόλου. Στον προϋπολογισμό επενδύσεων κεφαλαίου δεν υπάρχουν επενδυτικά προγράμματα χωρίς κίνδυνο, γι' αυτό τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να επιλέγουν επενδυτικά προγράμματα κάτω από συνθήκες κινδύνου.

10.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Επένδυση θεωρείται κάθε τοποθέτηση διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης σε άλλα ενεργητικά στοιχεία, τα οποία προορίζονται να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. (<http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture3.pdf>). Πιο συγκεκριμένα είναι η τοποθέτηση των κεφαλαίων ενός επενδυτή σε ένα σύνολο κινητών ή ακίνητων αξιών οι οποίες αποδίδουν κάποια απόδοση στο τέλος μιας χρονικής περιόδου. Η απόδοση αυτή είναι ανάλογη του αναλαμβανόμενου επενδυτικού κινδύνου. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας επένδυσης είναι το όφελος που προκύπτει για τον επενδυτή από υπεραξία ή και εισόδημα, ο κίνδυνος, δηλαδή η πιθανότητα απώλειας μέρους του αρχικού κεφαλαίου και η ευκολία με την οποία μπορεί η επένδυση να μετατραπεί σε ρευστά διαθέσιμα. (<http://users.teilam.gr/~svouzas/noname2.htm>).

Η έννοια των επενδύσεων δεν πρέπει να ταυτίζεται με την έννοια του υλικού κεφαλαίου της οικονομίας. Υλικό κεφάλαιο είναι το απόθεμα του πραγματικού κεφαλαίου της οικονομίας που υπάρχει σε μια ορισμένη στιγμή και που αποτελείται από παραγωγικά μέσα και αποθέματα από άμεσα και διαρκή καταναλωτικά αγαθά που έχουν παραχθεί σε προηγούμενες παραγωγικές περιόδους. Έτσι το υλικό κεφάλαιο αποτελείται από συσσώρευση επενδύσεων στο παρελθόν, ενώ οι επενδύσεις αποτελούνται από νέα αγαθά πραγματικού κεφαλαίου που έχουν παραχθεί σε μια ορισμένη περίοδο και αυξάνουν το πραγματικό κεφάλαιο της οικονομίας.

10.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Οι επενδύσεις σε μια οικονομία διακρίνονται σε ιδιωτικές και δημόσιες ανάλογα με το φορέα (ιδιωτικό ή δημόσιο) και το σκοπό (κέρδος ή κοινωνική ωφέλεια). Οι ιδιωτικές επενδύσεις χρηματοδοτούνται συνήθως με αυτοχρηματοδότηση, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ή δανεισμό και περιλαμβάνουν δαπάνες για κατοικίες, πάγιες εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων και αύξηση των αποθεμάτων των επιχειρήσεων. Οι ιδιωτικές επενδύσεις παγίων κεφαλαιουχικών αγαθών είναι εκείνες οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη και τη διεύρυνση της παραγωγικής βάσης της οικονομίας. Οι δημόσιες επενδύσεις (δρόμοι, σχολεία, νοσοκομεία, έργα υποδομής κλπ) χρηματοδοτούνται με εσωτερικό ή εξωτερικό δανεισμό, φορολογίες και αυτοχρηματοδότηση (από τις κατασκευαστικές εταιρείες οι οποίες εισπράττουν τέλη από τους χρήστες των έργων υποδομής, π.χ. αεροδρόμια, μετρό, εθνικούς δρόμους, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που καθορίζεται από τη σύμβαση με το δημόσιο). Συνήθως διακρίνονται σ' εκείνες της κεντρικής διοίκησης (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων) και των ΔΕΚΟ. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, στις δημόσιες επενδύσεις, περιλαμβάνονται μόνον εκείνες της κεντρικής διοίκησης, ενώ οι επενδύσεις των ΔΕΚΟ θεωρούνται ιδιωτικές επενδύσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επενδύσεις των ΔΕΚΟ υποτίθεται ότι αποφασίζονται με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια όπως οι ιδιωτικές επενδύσεις, ενώ εκείνες της κεντρικής διοίκησης (κρατικός προϋπολογισμός) με κοινωνικά και πολιτικά κριτήρια.

Σχήμα 10.1 Διάκριση επενδύσεων



Πηγή: <http://www.euretirio.com/2010/06/ependysi.html#ixzz1q1nXuYtA>.

Οι επενδύσεις, επίσης, διακρίνονται σε καθαρές και ακαθάριστες επενδύσεις. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν και τις αποσβέσεις, ενώ οι καθαρές επενδύσεις την καθαρή

προσθήκη στο κεφάλαιο και τα αποθέματα προϊόντων στην οικονομία.
(<http://www.euretirio.com/2010/06/ependysi.html#ixzz1q1nXuYtA>)

10.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Αξιολόγηση Επενδύσεων είναι η προσπάθεια εξισορρόπησης του επενδυτικού κινδύνου με την προσδοκώμενη απόδοση. Κατά την αξιολόγηση μιας επένδυσης έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο ερώτημα “Η μελλοντική απόδοση δικαιολογεί τον κίνδυνο που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας;” παρά στο ερώτημα “Ποιο είναι το ποσοστό απόδοσης;”
(http://www.ubaconsultants.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=90&lang=el) .

Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση επενδύσεων (capital budgeting) είναι:

- Μέση Αποδοτικότητα (ARR). Η βασική ιδέα είναι να συγκριθούν τα καθαρά έσοδα έναντι του αρχικού κόστους του προγράμματος, δηλαδή να προστεθούν όλα τα μελλοντικά καθαρά έσοδα και να διαιρεθεί το άθροισμα με το μέσο ύψος της επένδυσης. Το επενδυτικό πρόγραμμα θεωρείται συμφέρον, αν η μέση απόδοση είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Ο τύπος για τον υπολογισμό της είναι: Μέση αποδοτικότητα (ARR) = Μέσα ετήσια μελλοντικά κέρδη / Μέσο ύψος αρχικής επένδυσης.

Η μέθοδος αυτή είναι απλή στον υπολογισμό της, αλλά αγνοεί τη διαχρονική αξία του χρήματος καθώς επίσης χρησιμοποιεί τα καθαρά κέρδη και όχι τις ταμειακές ροές (κέρδη+αποσβέσεις).

- Περίοδος Επανείσπραξης. Η μέθοδος αυτή δείχνει το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ένα επενδυτικό έργο θα αποδώσει την αρχική του επένδυση. Συγκρίνουμε την περίοδο επανείσπραξης του επενδυτικού προγράμματος με την απαιτούμενη μέγιστη χρονική περίοδο της επιχείρησης για την επένδυση. Εάν η περίοδος επανείσπραξης είναι μικρότερη ή ίση με την απαιτούμενη περίοδο, το επενδυτικό πρόγραμμα γίνεται δεκτό. Η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει μια ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης. Όμως, δεν λαμβάνει υπόψη τις καθαρές ταμειακές ροές μετά την περίοδο επανείσπραξης καθώς επίσης και το μέγεθος και τη διαχρονική αξία

του χρήματος (δηλ. το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών). Όταν συγκρίνουμε δύο ή περισσότερα προγράμματα θα πρέπει να προτιμάμε εκείνα που έχουν τις μικρότερες περιόδους επανείσπραξης.

• Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV). Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) δείχνει τη συμβολή της επένδυσης στην αξία της επιχείρησης. Η καθαρή παρούσα αξία ενός επενδυτικού προγράμματος ισούται με την παρούσα αξία των αναμενόμενων ταμειακών ροών προεξοφλημένων με ένα επιτόκιο ανάλογο του κινδύνου της επένδυσης. Αν η παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών ενός προγράμματος είναι μεγαλύτερη από το αρχικό κόστος, τότε αξίζει να γίνει η επένδυση. Ο τύπος για τον υπολογισμό της είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^n \frac{KTP_t}{(1+i)^n} - K_0$$

(<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B7>).

Ανάλογα με το αποτέλεσμα της καθαρής παρούσα αξίας έχουμε:

- $\text{ΚΠΑ} > 0 \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα πρέπει να γίνει αποδεκτό. Εάν η επιχείρηση αποδεκτεί ένα πρόγραμμα με θετική καθαρή παρούσα αξία, τότε οι ταμειακές ροές του προγράμματος αποδίδουν επιπλέον απόδοση από την απαιτούμενη, η οποία οδηγεί στην αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας.
- $\text{ΚΠΑ} = 0 \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα είναι οριακό. Εάν η επιχείρηση αποδεκτεί ένα πρόγραμμα με μηδενική καθαρή παρούσα αξία, τότε το μέγεθος της εταιρείας αυξάνεται, αλλά όχι η αξία της.
- $\text{ΚΠΑ} < 0 \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα δεν πρέπει να γίνει αποδεκτό. Εάν η επιχείρηση αποδεχθεί ένα πρόγραμμα με αρνητική καθαρή παρούσα αξία, τότε τόσο το μέγεθος όσο και η χρηματιστηριακή της αξία μειώνονται.

Αυτή η μέθοδος λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος, προεξοφλεί με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου και εκφράζεται σε χρηματικά ποσά. Μειονέκτημα είναι η υπόθεση ότι το μέσο σταθμικό κόστος μένει σταθερό σε όλη τη διάρκεια της

επένδυσης.

• Δείκτης Αποδοτικότητας (PI). Η μέθοδος του δείκτη αποδοτικότητας (profitability index, PI) συγκρίνει την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών με την αρχική επένδυση σε μία σχετική βάση. Ο τύπος για τον υπολογισμό του είναι:

$$PI = PVCF / \text{Αρχική επένδυση.}$$

Ανάλογα το αποτέλεσμα έχουμε:

• $PI > 1 \rightarrow$ αποδεκτή η επένδυση.

• $PI < 1 \rightarrow$ απορρίπτεται η επένδυση.

Η μέθοδος του PI συνδέεται στενά με την προσέγγιση της NPV. Αν η παρούσα αξία των ταμειακών ροών υπερβαίνει την αρχική επένδυση, η καθαρή παρούσα αξία θα είναι θετική και ο PI θα είναι μεγαλύτερος της μονάδας, πράγμα που σημαίνει ότι η επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

• Εσωτερική Αποδοτικότητα (IRR). Δείχνει την απόδοση ενός επενδυτικού προγράμματος. Εσωτερική αποδοτικότητα είναι το επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία των ταμειακών ροών με το αρχικό κόστος. Ανάλογα το αποτέλεσμα έχουμε:

• $IRR > r \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

• $IRR = r \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα είναι οριακό.

• $IRR < r \rightarrow$ το επενδυτικό πρόγραμμα δεν πρέπει να γίνει αποδεκτό.

Η μέθοδος αναγνωρίζει τη διαχρονική αξία του χρήματος και προσφέρει ένα μέτρο ασφαλείας για την αξιολόγηση της απόδοσης σχετιζόμενη με τον κίνδυνο κάθε επενδυτικού προγράμματος. Όμως, δεν δίνει την απόλυτη συνεισφορά της επένδυσης παρά μόνο τη σχετική, καθώς επίσης οι μελλοντικές ροές θα πρέπει να εκτιμηθούν. (<http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture3.pdf>).

Άλλα κριτήρια αξιολόγησης των επενδύσεων τα οποία είναι λιγότερο συνηθισμένα είναι τα εξής:

§ Κριτήριο «Επιτακτικότητα» ή «Βαθμός Αναγκαιότητας». Το κριτήριο επιτακτικότητα ή βαθμός αναγκαιότητας είναι ένας παράγοντας που χρησιμοποιείται για να δικαιολογεί την αποδοχή επενδυτικών σχεδίων, όταν αυτό είναι αναγκαίο ή σε περιόδους κρίσεως μιας επιχείρησης. Μπορεί η επιτακτικότητα να αναφέρεται σε συγκεκριμένη περίοδο κρίσεως της επιχείρησης, όμως έχει πείσει την διεύθυνση ότι η εκτέλεση ενός επενδυτικού έργου είναι απαραίτητη για τους στόχους ή το γόητρο της επιχείρησης. Το κριτήριο επιτακτικότητα στερείται τόσο αντικειμενικότητας, όσο και γενικότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στερεότυπη έκφραση για λόγους οικονομικούς της επιχείρησης, τεχνολογικούς ή ακόμη και οργανωτικούς λόγους ανάμεσα σε ομάδες προσώπων στην επιχείρηση. Είναι δύσκολο να αμφισβητήσουμε το δικαίωμα χρησιμοποίησης του κριτηρίου επιτακτικότητα, αλλά είναι εύκολο να αμφισβητήσουμε την αντικειμενικότητά του, καθώς πηγάζει από κίνητρα τα οποία δεν είναι φανερά σε όλους. Οι μορφές επένδυσης που έχουμε εξετάσει αποτελούν ένα μικρό ποσοστό της συνολικής επένδυσης μιας επιχείρησης και η αξιολόγησή τους βασίζεται στη σύγκριση του κόστους ευκαιρίας διαφόρων εναλλακτικών επενδύσεων. Το κριτήριο «επιτακτικότητα» δεν είναι σε θέση να μας δώσει ένα μέτρο της αποδοτικότητας των κεφαλαίων που απαιτούνται για ένα προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο. Επομένως δεν μπορεί να μετρηθεί η αξία της μεθόδου αυτής, εκτός αν μπορούσαμε να ανακαλύψουμε τα πραγματικά αίτια πίσω από την προβαλλόμενη αναγκαιότητα και της αποδώσουμε ποσοτική αξία. Αν εισάγουμε μόνιμα το συντελεστή επιτακτικότητα στις επενδυτικές αποφάσεις, υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να μείνει στάσιμη και στο τέλος να καταρρεύσει.

§ Κριτήριο της Επανεπένδυσης. Το κριτήριο της επανεπένδυσης περιορίζει τις επενδυτικές δαπάνες στα ενδογενή κεφάλαια. Στην απλούστερη μορφή του, το κριτήριο αυτό αναφέρεται στην προσφορά και το κόστος χρηματοδότησης. Αφού το κόστος κεφαλαίων έχει υπολογιστεί σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, η επιχείρηση μπορεί να εγκρίνει έργα των οποίων οι αποδόσεις είναι λίγο υψηλότερες από το κόστος των ενδογενών κεφαλαίων. Επομένως η

επιχείρηση θα θυσιάσει πολλές επενδυτικές ευκαιρίες. Υπάρχουν εταιρείες με υψηλούς δείκτες ξένου προς ίδιο κεφάλαιο, οι οποίες συμπληρωματικά αντιμετωπίζουν υψηλά επιτόκια και σε ορισμένες περιπτώσεις καταφεύγουν στην μέθοδο της επανεπένδυσης. Η βασική παραδοχή στα παραπάνω στηρίζεται στο ότι ο μέτοχος μιας επιχείρησης δεν μπορεί να έχει καλύτερες ευκαιρίες από την επιχείρηση.

- § Κριτήριο της Πρόσθετης ή Αυξανόμενης Απόδοσης Το κριτήριο της αυξανόμενης απόδοσης συνίσταται στην σύγκριση δύο επενδύσεων και στον υπολογισμό της απόδοσης της διαφοράς της επένδυσης ή της απόδοσης της επιπλέον επένδυσης. Το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται γιατί πολλές φορές είναι ανάγκη να δούμε όχι μόνο ποια είναι η απόδοση της νέας επένδυσης που εξετάζουμε χωριστά, αλλά και ποια θα είναι η απόδοση του συνδυασμού της νέας επένδυσης με μία παλιά ή του συνδυασμού μιας νέας επένδυσης και της αντικατάστασης μιας παλιάς επένδυσης. Η επένδυση που θα αποδώσει το υψηλότερο ποσοστό απόδοσης δεν θα είναι περισσότερο επιθυμητή σε όλες τις περιπτώσεις, γιατί οι επενδύσεις που συγκρίνονται δεν είναι πάντοτε αυτού του μεγέθους. Το ποσό που αποδίδει μια επένδυση μεγάλου μεγέθους πολλές φορές είναι μεγαλύτερο από το ποσό που αποδίδει μια επένδυση μικρού μεγέθους, αλλά είναι πιθανόν να έχει καλύτερο ΕΣΑ η μικρού μεγέθους επένδυση.
- § Κριτήριο του Καθαρού Κόστους. Το κριτήριο του καθαρού κόστους ασχολείται με την ελαχιστοποίηση του μέσου κόστους (κόστος ανά μονάδα παραγωγής) ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, τρέχουσας και μελλοντικής, μεταφρασμένου σε παρούσες αξίες. Έχει τους θιασώτες του ανάμεσα σε επιχειρηματίες, μηχανικούς παραγωγής και λογιστές και ενσωματώνει όλες τις παραμέτρους του προβλήματος της αξιολόγησης της επένδυσης. Όμως η εφαρμογή του κριτηρίου του καθαρού κόστους δυσχεραίνεται από το πρόβλημα της κοστολόγησης της ταυτόχρονης παραγωγής πολλών προϊόντων και το πρόβλημα των αποσβέσεων. Συσχετίζει τον κύκλο ζήτησης ενός προϊόντος με την ζήτηση της παραγωγής της επένδυσης.

§ Η Καθαρή Τελική Αξία. Το κριτήριο αυτό είναι ένα κριτήριο με το οποίο οι ταμειακές εισροές και εκροές ανατοκίζονται μέχρι κάποια μελλοντική ημερομηνία. Η διαδικασία αυτή είναι αντίστροφη της προεξοφλήσεως με σκοπό την εύρεση της παρούσας αξίας. Ο κανόνας παραδοχής ή απόρριψης προτάσεων είναι ότι ένα έργο πρέπει να κριθεί αν η καθαρή τελική του αξία είναι μεγαλύτερη του μηδενός. Δηλαδή η διαφορά στα ανατοκισμένα έσοδα και έξοδα να είναι θετική. Είναι φανερό ότι υπάρχει πλήρης αναλογία στην ανατοκισμένη καθαρή τελική αξία από την προεξοφλημένη ΚΠΑ, αλλά για ψυχολογικούς λόγους προτιμάμε την προεξοφλημένη ΚΠΑ γιατί τα αποτελέσματά της εκφράζονται σε τρέχοντα μεγέθη. (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2005/Tsakoumaki/document/2005Tsakoumaki.pdf>).

10.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Η αξιολόγηση των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες στηρίζεται στην ικανοποιητική δικαιολόγηση των συνεπαγόμενων εξόδων και οικονομικών οφελών. Παρόλα αυτά, το έργο αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν τα επενδυτικά σχέδια σε νέες τεχνολογίες.

Η ιδιαιτερότητα των επενδυτικών προγραμμάτων που αφορούν νέες τεχνολογίες, έγκειται στο γεγονός ότι τα κόστη και τα οφέλη που σχετίζονται με αυτές, μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες. Από τη μια, είναι τα οικονομικά στοιχεία που είναι άμεσα μετρήσιμα και από την άλλη αυτά που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθεί η επίδρασή τους.

Τα απτά κόστη και οφέλη αφορούν τα μέρη της επενδυτικής απόφασης, τα οποία τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν με σχετική ευκολία και να τους αποδώσουν τιμές σε χρηματικούς όρους. Τα απτά αυτά στοιχεία έχουν ένα ιστορικό κόστος σε λογιστικούς όρους και έχουν κάποια φυσική μορφή, π.χ. ο απαιτούμενος εξοπλισμός για την εφαρμογή της επένδυσης.

Σε αντίθεση, τα άυλα στοιχεία δίνουν έμφαση στο κόστος της επένδυσης, το οποίο συνήθως δεν έχει κάποια φυσική μορφή και συνήθως υπολογίζεται σε μέλλουσες αναμενόμενες αξίες αντί για ιστορικά κόστη. Αυτή η μη απτότητα των οικονομικών

στοιχείων, που εμπλέκονται σε επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, δημιουργεί προβλήματα στις επιχειρήσεις, αρχικά για τη δικαιολόγηση τους και στη συνέχεια για τον εντοπισμό τους και την ποσοτικοποίησή τους (Hinton and Kaye, 1996).

Παράλληλα με τα απτά και μη απτά οικονομικά στοιχεία, υπάρχουν και τα άμεσα ή έμμεσα στοιχεία κόστους, τα οποία αποτελούν ακόμα μία διαφορά των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες από τις κοινές επενδύσεις. Τα άμεσα στοιχεία κόστους σχετίζονται με τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι είναι εύκολο να αποδοθούν στην εφαρμογή και τη λειτουργία μίας επένδυσης. Παρόλο που αυτά τα κόστη έχει αποδειχθεί ότι συχνά υπερβαίνουν τις αρχικές εκτιμήσεις, στη μελέτη αυτών στηρίζονται τα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να καταστρώσουν τον προϋπολογισμό και να δικαιολογήσουν την επένδυση. Τα άμεσα κόστη αφορούν στην αγορά του απαιτούμενου εξοπλισμού, στην διαμόρφωση των εγκαταστάσεων, στο κόστος ασφάλειας του συστήματος κ.α. (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2007/Mousadaki/document/2007Mousadaki.pdf>).

10.6 Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΝΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο ορισμός που δίνουν συνήθως τα λεξικά για τον κίνδυνο είναι η πιθανότητα ζημίας, βλάβης ή τραυματισμού. Ο ορισμός όμως αυτός, δε δίνει τη δυνατότητα ποσοτικής μέτρησης του κινδύνου με ακρίβεια. Για τον λόγο αυτό θα μπορούσε να ορισθεί ως κίνδυνος η πιθανότητα το πραγματικό αποτέλεσμα από μια επένδυση να διαφέρει από το αναμενόμενο. Γενικά, όσο περισσότερα είναι τα πιθανά αποτελέσματα από μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος τον οποίο αυτή περιλαμβάνει. Εάν δεν υπάρχει διασπορά των δυνητικών αποτελεσμάτων γύρω από το αναμενόμενο, δεν υπάρχει και κίνδυνος. Με λίγα λόγια, κίνδυνος είναι η μεταβλητότητα των δυνητικών αποτελεσμάτων γύρω από την αναμενόμενη τιμή τους ή τον αριθμητικό τους μέσο. Ένα από τα πιο δημοφιλή στατιστικά μέτρα της διασποράς των δυνητικών αποτελεσμάτων γύρω από την αναμενόμενη τιμή τους, είναι η τυπική απόκλιση. Η τυπική απόκλιση είναι ένα μέτρο του συνολικού κινδύνου ενός περιουσιακού στοιχείου, ενός επενδυτικού προγράμματος (Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου και Νικόλαος Ηρειώτης, 2008).

Όταν μια επιχείρηση ή ένας επενδυτής κάνει μια επένδυση, αναμένει να αποκομίσει κάποια απόδοση. Η απόδοση αυτή είναι πιθανό να πραγματοποιηθεί, όπως όμως είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί και κάποια άλλη. Για να ανταπεξέλθουν στην αβεβαιότητα αυτή οι επιχειρήσεις και οι επενδυτές, θα πρέπει να προσδιορίσουν ένα σύνολο δυνητικών αποδόσεων το οποίο μπορεί να λάβουν από την κάθε επένδυσή τους. Στη συνέχεια, για κάθε πιθανή απόδοση οι επιχειρήσεις και οι επενδυτές θα πρέπει να καθορίσουν και μια πιθανότητα να πραγματοποιηθεί αυτή η απόδοση. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των πιθανών αποδόσεων μιας επένδυσης, μαζί με τις πιθανότητες που αντιστοιχούν στις αποδόσεις αυτές, αποτελεί μια κατανομή πιθανοτήτων των αποδόσεων της επένδυσης (Χρηματοοικονομική διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου και Νικόλαος Ηρειώτης, 2008).

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις του τρόπου με τον οποίο ενσωματώνεται ο κίνδυνος στον προϋπολογισμό επενδύσεων κεφαλαίου:

1. Η πρώτη προσέγγιση είναι η παραδοσιακή και εξετάζει κάθε επενδυτικό πρόγραμμα ξεχωριστά και το αξιολογεί με βάση τον δικό του κίνδυνο και την αναμενόμενη απόδοση του. Ο κίνδυνος αυτός ονομάζεται μεμονωμένος κίνδυνος του επενδυτικού προγράμματος και υποθέτει ότι το εξεταζόμενο επενδυτικό πρόγραμμα είναι το μόνο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ότι οι μέτοχοι της δεν κατέχουν διαφοροποιημένα κεφάλαια. Ο κίνδυνος αυτός, μετράται από την μεταβλητότητα των αναμενόμενων αποδόσεων του προγράμματος αυτού.
2. Η δεύτερη προσέγγιση βασίζεται στην σύγχρονη θεωρία χαρτοφυλακίου και εξετάζει την επίδραση που έχει το επενδυτικό πρόγραμμα είτε στην επιχείρηση που σχεδιάζει να το πραγματοποιήσει είτε στους μετόχους της επιχείρησης αυτής. Εάν εξετάσουμε πρώτα την επίδραση που θα έχει το επενδυτικό πρόγραμμα στην επιχείρηση, όταν το πρόγραμμα αυτό προστεθεί στο χαρτοφυλάκιο της, θα δούμε ότι η προσέγγιση αυτή εξετάζει τον κίνδυνο και την απόδοση την οποία έχει το συνολικό χαρτοφυλάκιο επενδυτικών προγραμμάτων μιας επιχείρησης και αξιολογεί το κάθε πρόγραμμα με βάση την επίδραση την οποία θα έχει στον συνολικό κίνδυνο και στη συνολική απόδοση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Ο κίνδυνος αυτός ονομάζεται εταιρικός κίνδυνος του επενδυτικού προγράμματος και μετράται από την επίδραση που θα έχει ένα επενδυτικό πρόγραμμα στην αβεβαιότητα των μελλοντικών κερδών της επιχείρησης, όταν

προστεθεί στα άλλα επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης αυτής. Εάν το επενδυτικό πρόγραμμα εξετασθεί από την πλευρά των μετόχων της επιχείρησης, αυτό που τους ενδιαφέρει είναι η επίδραση που θα έχει το πρόγραμμα στον κίνδυνο των διαφοροποιημένων χαρτοφυλακίων τους. Ο κίνδυνος αυτός ονομάζεται αγοραίος κίνδυνος ή κίνδυνος αγοράς του επενδυτικού προγράμματος και μετράται από την επίδραση που θα έχει ένα επενδυτικό πρόγραμμα στον συντελεστή βήτα της επιχείρησης, όταν προστεθεί στα άλλα επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης αυτής (Χρηματοοικονομική διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου και Νικόλαος Ηρειώτης, 2008).

10.7 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν η οικονομία ευημερεί και όλα είναι εύρωστα, η επιχείρηση έχει κάθε κίνητρο να επενδύσει στον κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα αυξήσει το ενεργητικό της. Το σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων όμως, ανεξαρτήτως μεγέθους, είτε πρόκειται για μια πολυεθνική είτε για ατομική επιχείρηση, είναι πολύ απρόβλεπτο αφού οι πληροφορίες και η ταχύτητα των εξελίξεων τρέχουν με ταχύτητα φωτός. Περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι επενδύσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή παίζουν ρόλο πολλοί παράγοντες όπως οικονομικοί, κοινωνικοί, ψυχολογικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, πολιτικοί κ.α.. Σε μια οικονομική κρίση όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες μεταβάλλουν και ασκούν τις δικές τους πιέσεις στις επιχειρήσεις (http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14169/1/result_file.pdf).

Το οικονομικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τον τρόπο που διανέμονται και χρησιμοποιούνται οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι μιας κοινωνίας. Η σπανιότητα ή η αφθονία ορισμένων αγαθών, η διανομή του εθνικού εισοδήματος, το επίπεδο της απασχόλησης, η ανεργία, καθώς και άλλοι μακροοικονομικοί παράγοντες, ασκούν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά επιχειρήσεων και ατόμων. Ο λόγος είναι γιατί καθορίζουν το είδος, τις ποσότητες και τις τιμές των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, το επίπεδο της συνολικής ζήτησης και την αντίληψη των μεμονωμένων αγοραστών σχετικά με την ικανότητά τους να δαπανήσουν μέρος του εισοδήματός τους για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, οι συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος πρέπει να

αναλύονται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι τάσεις που επικρατούν στην τοπική αγορά που λειτουργεί και εξυπηρετεί η επιχείρηση και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη περιοχή, επηρεάζουν την εξέλιξη του εισοδήματος των κατοίκων της, τις μετακινήσεις τους από και προς την περιοχή αυτή και κατ' επέκταση το επίπεδο της ζήτησης και της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους. Επηρεάζουν επίσης την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών και τη γενικότερη συμπεριφορά των επιχειρήσεων της περιοχής, όπως π.χ. την τάση για νέες επενδύσεις ή για συρρίκνωση των δραστηριοτήτων τους. Το ίδιο ισχύει και σε εθνικό επίπεδο, καθώς οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην εθνική οικονομία από την εξέλιξη μιας σειράς αλληλεξαρτώμενων παραγόντων, όπως το ΑΕΠ, το διαθέσιμο εισόδημα, ο πληθωρισμός, η βιομηχανική παραγωγή, το ισοζύγιο πληρωμών, το δημόσιο χρέος, η απασχόληση, η ανεργία κλπ., επηρεάζουν τη δημογραφική και κοινωνικοοικονομική σύνθεση, καθώς και την καταναλωτική συμπεριφορά των διαφόρων κοινωνικών ομάδων από τις οποίες εξαρτάται άμεσα η λειτουργία και η απόδοση των επιχειρήσεων(http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14169/1/result_file.pdf).

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζεται από την οικονομική κρίση και επηρεάζει με τη σειρά του τις επενδύσεις των επιχειρήσεων. Η οικονομική κρίση εισβάλλει στις συνήθειες των ανθρώπων και αλλάζει την ποιότητα ζωής όλων όσων την υφίστανται. Από την άλλη, αυτά τα στοιχεία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης της δομής και του μεγέθους των επενδύσεων σε μια χώρα. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναλύονται προσεκτικά, ώστε η επιχείρηση να μπορεί πάντα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που δημιουργούνται από τις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό περιβάλλον. Ακόμα η οικονομική κρίση και οι ακόλουθες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας επηρεάζουν δραστικά τη λειτουργία των επενδύσεων γιατί παγώνουν νέες παραγωγικές διαδικασίες με τη χρήση αυτοματισμών και νέων μεθόδων παραγωγής, παρέχουν περιορισμένες δυνατότητες για βελτίωση των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών και δημιουργούν λιγότερα νέα προϊόντα και μειωμένες νέες μεθόδους διανομής και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ακόμα και το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί και αυτό σημαντικό τμήμα του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται η δραστηριότητα των επενδύσεων(http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14169/1/result_file.pdf).

10.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επενδύσεις αποτελούν βασικό παράγοντα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και κατά επέκταση της εθνικής οικονομίας. Ο επενδυτικός φορέας θα πρέπει να εξετάζει όλες τις παραμέτρους του επενδυτικού σχεδίου που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και βάση των παραμέτρων αυτών να επιλέγει το κατάλληλο κριτήριο αξιολόγησης. Επίσης, ο αναλυτής του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να ακολουθεί πιστά τους υπολογισμούς των κριτηρίων και να είναι όσο μπορεί πιο ακριβής στις εκτιμήσεις του. Μετά την παρουσίαση και ανάλυση των συνήθη κριτηρίων αξιολόγησης των επενδύσεων, παρατηρούμε ότι τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης είναι το κριτήριο της Καθαρής Παρούσας Αξίας και το κριτήριο του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης. Από στρατηγική άποψη, οι κίνδυνοι του να μην πραγματοποιηθεί μια επένδυση είναι αρκετές φορές σημαντικότεροι από τους κινδύνους που περικλείει η ίδια η επένδυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

11.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, λόγω οικονομικής κρίσης, έχουν μειωθεί αισθητά και οι προσλήψεις εργαζομένων στις επιχειρήσεις αλλά και βήματα για νέες επενδύσεις φοβούμενοι τις συνέπειες. Όμως γνωρίζοντας καλά τι προσφέρει ένα επενδυτικό πρόγραμμα και στον εργαζόμενο αλλά και στην επιχείρηση, διαλέγεις κάποιο που ταιριάζει στην επιχείρηση και ανάλογα με τις προϋποθέσεις και τους όρους που έχει, προσλαμβάνεις άτομα και μειώνεις την ανεργία που είναι σημαντικό πρόβλημα πλέον για πολλά άτομα μεγάλης ή και μικρής ηλικίας αλλά και έχεις ελπίδες σαν επιχείρηση για αύξηση εσόδων και κέρδος στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου.

11.2 ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα στάδια που πρέπει να γίνουν για την πρόσληψη εργαζομένων είναι τα εξής:

1. Αναγγελία πρόσληψης στον Ο.Α.Ε.Δ.
2. Αναγγελία της πρόσληψης στην Επιθεώρηση Εργασίας
3. Απογραφή εργοδότη στο ΙΚΑ
4. Καταχώρηση των στοιχείων του εργαζόμενου στο βιβλίο νεοπροσλαμβανομένου προσωπικού του ΙΚΑ.

(<http://www.taxlaw.gr/el/idika-themata/133-2011-05-24-15-26-34>)

11.3 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η χρηματοοικονομική διοίκηση περιλαμβάνει τρία πεδία αποφάσεων:

1. Τις επενδυτικές αποφάσεις
2. Τις χρηματοδοτικές αποφάσεις και
3. Τον έλεγχο μετρητών.

Στο συνέχεια του κεφαλαίου αυτού θα αναλύσουμε τις επενδυτικές αποφάσεις.

11.4. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Επένδυση είναι η δαπάνη που γίνεται σε μια ορισμένη περίοδο για να παράγουμε κεφαλαιουχικά αγαθά δηλαδή μηχανές, οικοδομές, εργοστάσια, κλπ. ή για να αυξήσουμε τα αποθέματα από πρώτες ύλες, καταναλωτικά αγαθά, κλπ. Με λίγα λόγια επένδυση είναι η δαπάνη χρημάτων σήμερα, με την προοπτική μιας αποδόσεως αργότερα. (<http://users.teilam.gr/~svouzas/noname2.htm>)

11.5 ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η απόφαση επένδυσης συνδέεται με την εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή των διαφόρων επενδυτικών προγραμμάτων μιας επιχείρησης από τον οικονομικό της διευθυντή. Η Επένδυση είναι μια σειρά μελλοντικών Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ).

ΚΤΡ = Ταμειακή Εισροή – Ταμειακή Εκροή.

∅ Ταμειακές Εισροές:

- Πωλήσεις
- Εξοικονόμηση Πρώτων Υλών και Κόστους Εργασίας
- Υπολειμματική Αξία και
- Εξοικονόμηση Φόρων.

∅ Ταμειακές Εκροές:

- Κεφάλαια για την Αγορά Περιουσιακών Στοιχείων
- Κεφάλαια Κίνησης
- Λειτουργικό Κόστος
- Φόροι κ.λ.π.

(http://www.ba.duth.gr/files/DIALEKsE_1_ARKhES_KhREMATOOIKONO_MIKES_ANALUSES_0.pdf) Οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα ο οικονομικός διευθυντής όπως προείπαμε, είναι αυτός που θα διαλέξει κάποιο επενδυτικό πρόγραμμα για την επιχείρηση. Κατά τακτά χρονικά διαστήματα

διάφοροι φορείς, όπως ο Ο.Α.Ε.Δ., εφαρμόζουν ειδικά προγράμματα για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για επενδύσεις. Τα προγράμματα αυτά υφίστανται σε ετήσια βάση και υπόκεινται σε όποια αναθεώρηση ή προσθήκες είναι απαραίτητες. Σημαντικό κομμάτι των προγραμμάτων, είναι αυτά, τα οποία βοηθούν και αυξάνουν την πρόσληψη ανέργων.

11.6 ΛΗΨΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης επιχειρούν να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που εντοπίζονται μέσα στη επιχείρηση. Όπως για παράδειγμα:

- Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων θεωρεί ότι η υπάρχουσα κατάσταση είναι μη ικανοποιητική.
- Υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι δράσης.
- Υπάρχουν αμφιβολίες για το αν κάποια δράση θα φέρει το αναμενόμενο αποτέλεσμα κλπ.

11.6.1 ΣΤΑΔΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Herbert Simon, οι μάνατζερ δρουν με περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality) κατά τη λήψη αποφάσεων και παίρνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση που μπορούν εντός των περιορισμών πληροφόρησης, χρόνου, χρημάτων και ικανότητας κατά περίπτωση. Αντί να ψάχνουν για την άριστη λύση επιλέγουν τη πρώτη που θα ανακαλύψουν ότι εξυπηρετεί επαρκώς τις ανάγκες τους (satisficing).

Έτσι, έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

1. Ανάλυση της κατάστασης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη ενέργεια που έχει να κάνει ο μάνατζερ δεδομένου ότι σε περίπτωση που το πρόβλημα καθορισθεί εσφαλμένα τότε όλη η διαδικασία ακυρώνεται.

Για παράδειγμα, η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος, μολονότι είθισται να χαρακτηρίζεται ως πρόβλημα, είναι ενίοτε το σύμπτωμα αναποτελεσματικής επικοινωνιακής υποστήριξης. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση, η μείωση των πωλήσεων είναι το σύμπτωμα και η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι το πρόβλημα.

Ο καθορισμός των στόχων είναι η επόμενη ενέργεια. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι μάλλον δύσκολο για έναν μάνατζερ να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Επομένως, πρέπει να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

2. Εύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Ένα συχνό λάθος που γίνεται σε αυτό το στάδιο είναι να μην βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό είναι κάτι που μειώνει φυσικά την πιθανότητα να βρεθεί η καλύτερη λύση. Μια γνωστή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτό το στάδιο είναι το λεγόμενο *brainstorming*.

3. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης.

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών (quantitative) αλλά και ποιοτικών (qualitative) παραμέτρων.

Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερό κόστος λειτουργίας, ενώ οι ποιοτικές είναι δύσκολο να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Πολλές φορές οι μάνατζερ παραβλέπουν τις ποιοτικές παραμέτρους επειδή είναι δύσκολο να μετρηθούν. Αυτή όμως η πρακτική μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση σε περίπτωση που μία ποιοτική παράμετρος είναι κρίσιμης σημασίας. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να ποσοτικοποιούν όποτε είναι δυνατό τις ποιοτικές παραμέτρους ή, τουλάχιστον, να συλλέγουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες γύρω από αυτές.

Με δυο λόγια, όπως είχε πει ο Einstein, «ό,τι μπορεί να μετρηθεί δεν αξίζει πάντα αλλά και ό,τι αξίζει δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί». Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξετάζεται αν η λύση είναι εφικτή, ικανοποιητική καθώς και οι συνέπειές της στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Αφού γίνει η αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση της πείρας που έχει ο μάνατζερ, του πειραματισμού (experimentation) και της έρευνας και ανάλυσης.

Σημειώνουμε σε αυτό το σημείο ότι η πείρα, ως μέθοδος επιλογής της καλύτερης λύσης, είναι υπερεκτιμημένη στον κόσμο των επιχειρήσεων και ότι η χρησιμότητά της είναι αδιαμφισβήτητη, πολλές φορές επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Καταρχάς, είναι λογικό να πούμε ότι η πείρα είναι χρήσιμη στην περίπτωση που το μέλλον προσομοιάζει στο παρελθόν. Όπως όμως ακούμε και διαβάζουμε καθημερινά η εποχή που ζούμε είναι εποχή ταχύτατων αλλαγών και «το μέλλον δεν είναι όπως παλιά». Έτσι, η πείρα μπορεί να αποτελέσει κακό οδηγό των αποφάσεων διότι οι αποφάσεις αξιολογούνται βάσει του μέλλοντος ενώ η πείρα ανήκει στο παρελθόν. (<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/slides/bp-10.pdf>)

4. Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης.

Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ διακριβώνει τις παραδοχές, τις προϋποθέσεις και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την εφαρμογή της λύσης. Η εφαρμογή της λύσης δεν σημαίνει απλά και μόνο ότι ο μάνατζερ δίνει τις ανάλογες εντολές. Πρέπει να βρεθούν οι απαραίτητοι πόροι και να κατανεμηθούν κατάλληλα. Να καταρτιστούν προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα καθώς και να υπάρξει εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα.

Σε τελική ανάλυση, μια απόφαση είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο μάνατζερ να θεωρεί ότι αφού η απόφαση έχει ληφθεί τότε η εφαρμογή της θα επακολουθήσει «αυτόματα».

Εάν, όμως, οι υφιστάμενοι του δεν μπορούν ή δεν θέλουν να πραγματώσουν την απόφαση τότε ακόμη και η καλύτερη απόφαση θα μείνει στα χαρτιά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει και ανάλογος έλεγχος. Βαίνουν τα πράγματα όπως σχεδιάστηκαν; Τι συμβαίνει στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως απόρροια της απόφασης; Η λήψη αποφάσεων είναι δυναμική διαδικασία. Και, φυσικά, μπορεί μια απόφαση να είναι σωστή αλλά το αποτέλεσμα να είναι ατυχές. Το ατυχές του αποτελέσματος, όμως, δεν μειώνει την ορθότητα της απόφασης. (<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/slides/bp-10.pdf>)

11.6.2 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις διακρίνονται σε δυο γενικές κατηγορίες. Στις προγραμματισμένες (programmed decisions) και τις μη προγραμματισμένες (nonprogrammed decisions).

Οι πρώτες αναφέρονται σε προβλήματα ρουτίνας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων πολιτικών, διαδικασιών ή κανόνων (π.χ. πρόσληψη εργαζομένων).

Οι δεύτερες έχουν να κάνουν με προβλήματα που ανακύπτουν κατά περιόδους τα οποία είναι φύσει δύσκολο να οριοθετηθούν (π.χ. εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά). Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι στρατηγικές αποφάσεις.

Επίσης, οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται εν κενώ αλλά υπό τρεις συνθήκες οι οποίες είναι η βεβαιότητα (certainty), ο κίνδυνος (risk) και η αβεβαιότητα (uncertainty).

Στην περίπτωση της βεβαιότητας, οι μάνατζερ είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα της απόφασής τους. Υπάρχει η απαραίτητη, πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση και οι σχέσεις αιτίας – αιτιατού είναι εξακριβωμένες.

Σε συνθήκες κινδύνου, οι μάνατζερ δεν μπορούν να προβλέψουν επακριβώς το αποτέλεσμα της απόφασής τους, αλλά διαθέτουν αρκετή (όχι όμως πλήρη) πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν την πιθανότητα η απόφαση να οδηγήσει στη λύση του προβλήματος.

Τέλος, στην περίπτωση της αβεβαιότητας, υπάρχει ευάριθμη πληροφόρηση σχετικά με τις εναλλακτικές αποφάσεις και τα αποτελέσματά τους και γίνεται έτσι πασιφανές ότι αυτή η περίπτωση παρουσιάζει τις μεγαλύτερες δυσκολίες για τους μάνατζερ.

Επομένως, η χρήση της πλήρους ορθολογικότητας είναι μη εφικτή. Ελλείπει χρόνου, πληροφόρησης και πόρων οι μάνατζερ δεν δύνανται να αποφασίσουν με πλήρη ορθολογικότητα. (<http://aetos.it.teithe.gr/~ikotini/organwsi.pdf>)

(<http://www.adwords-solutions.gr/2010/11/decision-making-process/>)

11.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο όρος “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Παρ’ όλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής,

εν αντιθέσει με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, αντιμετωπίζεται ως μεταβλητό κόστος τότε τόσο η εκπαίδευση όσο και η στρατολόγηση του είναι έννοιες χαμηλής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση. Δεν υπάρχει κίνητρο να παραχθεί οποιαδήποτε είδους επένδυση σε αυτό. (Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού")

Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι γεγονός ότι το να πλασάρεις το καλύτερο προϊόν της αγοράς ή το να διαθέτεις τον καλύτερο τρόπο παραγωγής δεν είναι αρκετά για να υπερέχεις απέναντι στους ανταγωνιστές σου. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να απαρχαιωθούν. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί, όμως, να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξή του.

Θεωρητικά, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθάει να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που κάνει την διαφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας το κερδίζουμε από τον τρόπο όπου ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία.

Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, λοιπόν, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επαγωγικά, η διοίκηση προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών. Ειδικότερα, διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς - επιχειρήσεις, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών.

Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες : α) εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού, σε συμφωνία πάντα και υπό την έγκριση του ανώτατου management β) συμβουλεύει τα διοικητικά στελέχη γ) προσφέρει υπηρεσίες που υπόκεινται καθαρά σε θέματα προσωπικού (προσλήψεις, αποχωρήσεις, εκπαίδευση, πρόσθετες παροχές, θέματα πρόσθετης περίθαλψης κ.α.) δ) ελέγχει και παρακολουθεί κατά πόσο οι ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες συμμορφώνονται και τηρούν την καθορισμένη πολιτική της εταιρίας μέσω της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου.

(<http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/762/1/xriti.pdf>)

11.8 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ίσως η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η ανάμειξή της στην ανάπτυξη αλλά και στην πραγμάτωση της στρατηγικής της εταιρίας. Η στρατηγική της εταιρίας αφορά την ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της με τις εξωτερικές ευκαιρίες και τις απειλές της, έτσι ώστε να διατηρήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα. (swot analysis) Στην εκτίμηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ιδιοτεροτήτων της επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ, επιπλέον, συμβάλλει καθοριστικά και στην εκτίμηση των νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά. Συγκεκριμένα, παρέχει λεπτομέρειες που αφορούν σχέδια κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές, διεξάγει έρευνα αγοράς σχετικά με την ικανοποίηση ή όχι των πελατών και παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την συχνά μεταβαλλόμενη νομοθεσία περί των σχέσεων εργασίας. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων")

Παλιότερα, η εργασία της swot analysis ήταν αποκλειστική ευθύνη της ανώτατης και της μεσαίας βαθμίδας στελεχών ενώ το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού απλά επιτελούσε τις εκτελεστικές λειτουργίες της όλης διαδικασίας. Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ απλά συμμορφωνόταν στην επιχειρησιακή στρατηγική και διαμόρφωνε τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες εκείνες έτσι ώστε να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Καθώς, όμως, η επίτευξη του προγράμματος στρατηγικής εξαρτάται από την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής διάθεσης και την ενίσχυση του αισθήματος της

ομαδικότητας μέσα στον οργανισμό, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αναβαθμίζεται σημαντικά, με αποτέλεσμα να αναμειγνύεται στον σχεδιασμό και στην

διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας από τα πρώτα κιόλας βήματα της ανάπτυξης και της εφαρμογής της. Εξάλλου η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης βασίζεται πολύ στην ύπαρξη ενός αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού.

Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επιφέρουν στον οργανισμό το συγκριτικό πλεονέκτημα, λοιπόν, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου πεδίου για την διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστό ως Strategic Human Resources Management (Στρατηγική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού). Ο όρος Strategic Human Resources Management ορίζεται ως η σύνδεση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης, με σκοπό να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και να αναπτυχθεί η κουλτούρα του οργανισμού, τα οποία οδηγούν με την σειρά τους στην καινοτομία και στην οικονομική ευλυγισία. Η' αλλιώς, ο όρος Strategic Human Resources Management είναι ένα μοτίβο σχεδιασμένων δραστηριοτήτων και ασχολιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό να καθιστήσουν ικανό τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του. Διαφορετικά, Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού management.

Τέλος, Strategic Human Resources Management σημαίνει την αποδοχή της λειτουργίας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα στρατηγικό συνέταιρο, και στην τυποποίηση αλλά και στην εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου του οργανισμού, μέσα από τις λειτουργίες της στρατολόγησης, της επιλογής, της εκπαίδευσης, της παροχής κινήτρων, της εξασφάλισης ασφαλών συνθηκών εργασίας και συνθηκών ίσης μεταχείρισης και της εξασφάλισης αποδοτικού προσωπικού. Ιδανικά, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανώτατη διοίκηση λειτουργούν μαζί για να σχεδιάσουν την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική αυτή παρέχει το πλαίσιο λειτουργίας

μέσα στο οποίο οι δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αποδώσουν.

Εάν αυτό επιτευχθεί ικανοποιητικά θα πρέπει να παραχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων και οι συμπεριφορές εκείνες που με τη σειρά τους θα πρέπει να βοηθήσουν την επιχείρηση να εφαρμόσει την στρατηγική της και να πραγματοποιήσει τους στόχους της.
(http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1110/1/salpea_maria.pdf)

Επαγωγικά, το γεγονός ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει την ανώτατη διοίκηση να εκτελέσει το στρατηγικό της πλάνο μας οδηγεί στην εξής ερώτηση : Υπάρχει ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο πρακτικών που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να συμβάλει στην αποδοτικότερη ευδοκίμηση του πλάνου στρατηγικής της εκάστοτε εταιρίας; Οι γνώμες δίστανται, και συγκεκριμένα, από τη μια μεριά υποστηρίζεται ότι υπάρχουν κάποιες ευρύτερες διαδεδομένες πρακτικές και φιλοσοφικές αρχές, οι οποίες είναι παγκοσμίως εφαρμόσιμες στις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά από την άλλη, δεν υπάρχει καλύτερη πρακτική από το να οργανώσεις την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει στο σχέδιο στρατηγικής της και να υποστηρίζει τις λειτουργικές αλλά και τις στρατηγικές της πρωτοβουλίες. (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/StyliosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylios2011.pdf>)
(<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/StyliosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylios2011.pdf>)

11.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παρόλο που η ανάγκη για την ύπαρξη και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διάχυτη, το μέλλον του τμήματος καθαυτό είναι αμφισβητούμενο. Η στελέχωση του τμήματος, αναλογικά με τον συνολικό αριθμό απασχόλησης ατόμων μιας επιχείρησης, χαρακτηρίζεται αρκετά συντηρητική στο βωμό της μείωσης του κόστους λειτουργίας της. Προκειμένου να μην αλλοιωθεί και να μην υποβιβαστεί ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να

προσηλωθεί στις δραστηριότητες που δίνουν αξία σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης προβάλλοντας έντονα τη θέση και τα επιχειρήματά του, στην διοίκηση αλλαγών κατέχοντας δυναμικό και κύριο λόγο από την στιγμή που σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εγγυηθεί μια ομαλή μετάβαση στην νέα πραγματικότητα, αλλά και στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Όπως έχει υποστηρίξει ο David Ulrich (professor of the university of Michigan):

«εάν η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου ενός οργανισμού απαιτεί μια οργανωτική δομή βασισμένη στην ομαδική εργασία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη του σκοπού αυτού καλλιεργώντας το στα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη. Έπειτα, θα πρέπει να γίνει ειδικός στον τρόπο που η δουλειά οργανώνεται και εκτελείται, παρέχοντας έτσι διοικητική αποτελεσματικότητα επιβεβαιώνοντας ότι το κόστος μειώνεται ενώ η ποιότητα διατηρείται. Ακόμη, εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι μια μεταβλητή που συμβάλλει θετικά και ενισχυτικά στην εξασφάλιση του συγκριτικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υποστηρίζει τις ανησυχίες του προσωπικού, να τις προβάλλει και να τις υποστηρίζει στην ανώτατη διοίκηση επιτυγχάνοντας έτσι την αφοσίωσή τους στον οργανισμό και την ικανότητά τους να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σίγουρη και να εξασφαλίζει εκείνες τις συνθήκες ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να αγκαλιάσει και να σταθεί σε κάθε ενδεχόμενη αλλαγή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί ανά πάσα στιγμή στις νέες εξελίξεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

12.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να διατηρηθούν εισάγοντας στην αγορά νέα, καινοτόμα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. Η καινοτομία είναι πολύπλοκη επιχειρησιακή διαδικασία και δεν είναι ένα απλό και τυχαίο γεγονός. Μπορεί να οργανωθεί, να διοκηθεί, να ελεγχθεί και να κατευθυνθεί προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συνόλου ρουτινών είναι άμεσα συνδεδεμένη με ένα επιτυχημένο μάνατζμεντ της καινοτομίας. Η καινοτομία απαιτεί μάνατζμεντ που αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης με βασικό συντελεστή της, την ανάπτυξη συνεργασιών. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς, έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες.

12.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η καινοτομία, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των εθνικών οικονομιών. Η σχέση της καινοτομίας με το μάνατζμεντ, αφορά το σύνολο των διαδικασιών της μετάβασης από το παλιό σύστημα διοίκησης στο νέο συμμετοχικό, δημιουργικό περιβάλλον της δημιουργίας και διασφάλισης συνθηκών ανάπτυξης της καινοτομίας. Αφορά επίσης και την διαχείριση διατήρησης και εξέλιξης αυτού του περιβάλλοντος, που φαίνεται να αποτελεί τρόπο ζωής για την καινοτόμα και ανταγωνιστική επιχείρηση. Το μάνατζμεντ μετασχηματίζει τη νέα ιδέα, μετά από τον έλεγχο και την αξιολόγησή της, σε εμπορική επιτυχία της επιχείρησης χρησιμοποιώντας κατάλληλα τους περιορισμένους πόρους της. Όσο αποτελεσματικότερο και καλύτερο είναι το μάνατζμεντ της καινοτομίας, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία της εισαγωγής της σε μια αγορά(http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%B%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

Για να γίνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική στην αγορά, θα πρέπει να έχει και το σωστό διοικητικό περιβάλλον. Η καινοτομία ενός προϊόντος, εύκολα εισάγεται και

εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας όμως γενικότερα, απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια. Για να επιτύχει η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της τα στελέχη της, πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα δημιουργικότητας, έκφρασης και διάχυσης των ιδεών, καθώς και αναγνώρισης του ρόλου τους, ώστε να επιτευχθεί αυτό που αποκαλείται εταιρική δημιουργικότητα. Είναι αναγκαία η μετατόπιση προς μορφές μάνατζμεντ που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και δίνουν διέξοδο στην έμφυτη τάση του για δημιουργία, μέσα από την οποία αυτό-προσδιορίζεται και κτίζει την αυτοπεποίθησή του

http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

Λογικό και αναμενόμενο για τους ερευνητές είναι, η επίλυση ενός προβλήματος της επιχείρησης να αναζητηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους της. Αυτοί οι άνθρωποι που καθημερινά βρίσκονται αντιμέτωποι με τα προβλήματα της επιχείρησης, είναι εκείνοι που τη γνωρίζουν άριστα και το σπουδαιότερο, μπορούν να προβούν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών κατά τη γέννησή τους. Είναι εκείνοι οι άνθρωποι που στην πορεία της πρόσθετης προσόδου της επιχείρησης, προσφέρουν την αποτελεσματική τους δράση. Βέβαια πολλές διοικήσεις αγνοούν την δυνατότητά τους και απαιτούν αυστηρή εφαρμογή εκείνου που έχουν σχεδιάσει οι ίδιες, χωρίς να αφήνουν περιθώρια στους εργαζόμενους να το προσαρμόζουν σε αυτό που πραγματικά συμβαίνει εκεί και συμφέρει στην επιχείρηση. Το μάνατζμεντ επηρεάζεται από το όραμα και την κουλτούρα του μάνατζερ και το στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης καλύπτει τις θέσεις εργασίας με βάση αυτό. Όσο δε βραχυχρόνιος είναι ο ορίζοντας σχεδιασμού, τόσο πιο επιπόλαια είναι και η επιλογή του προσωπικού. Ο μακροχρόνιος ορίζοντας όμως, απαιτεί τη διαρκή αναζήτηση στελεχών που να ανταποκρίνονται τόσο στο όραμα, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς μέσα στην οποία κινείται. Επειδή δε, οι ανάγκες αυτές δεν είναι και τόσο προβλέψιμες, πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής ετοιμότητα των ανθρώπων της επιχείρησης για να διατηρούν υψηλή ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης, να διαθέτουν δηλαδή, ισχυρό μηχανισμό μάθησης, αντανακλαστικά και δεξιότητες που τους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει

να έχει μια ανοδική πορεία (http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

Εξαιτίας τόσο των διαχρονικών, όσο και των συγκυριακών παραγόντων, επιβάλλεται να έχουμε το καινοτομικό μάνατζμεντ ή αλλιώς την ανάγκη εφαρμογής καινοτόμων πρακτικών μάνατζμεντ, τις οποίες χρειάζεται να αντιληφθεί και να ακολουθήσει η ελληνική πραγματικότητα που γνωρίζουμε. Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει καταρχήν να υιοθετήσουν μια νέα επιχειρηματική κουλτούρα, η οποία να μην αποδέχεται τίποτα ως σωστό απλά και μόνο επειδή έτσι γίνεται μέχρι τώρα. Η ως τώρα θεωρούμενη ορθόδοξη πρακτική σε μια επιχείρηση δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι είναι και η σωστή πρακτική. Προϋπόθεση για την εφαρμογή καινοτόμου μάνατζμεντ είναι ο έλεγχος των χρησιμοποιούμενων πρακτικών με βάση τα νέα δεδομένα και η κατάργησή τους αν δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ιδιαίτερα διδακτικά είναι, επίσης, τα παραδείγματα των λεγόμενων θετικά αποκλινουσών επιχειρήσεων, τα οποία πρέπει να αξιολογήσουν οι ενδιαφερόμενες να επαναπροσδιορίσουν τη διαχειριστική τους πολιτική(http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

12.3 ΠΟΥ ΑΡΧΙΖΕΙ ΤΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο Hamel, ισχυρίζεται ότι έχουμε να κάνουμε με μια επανάσταση στο μάνατζμεντ και άρα η ενασχόληση με τις λεπτομέρειες δεν θα λύσει τα προβλήματα. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν αλόγιστο κίνδυνο, αλλά ότι πρέπει να αναρωτηθούν τί είναι αυτό που κάνουν και γιατί το κάνουν όπως το κάνουν. Στην προσπάθειά τους αυτήν, πρέπει να εστιάσουν σε πράγματα, όπως είναι το να εμπλέξουν όλους τους εργαζόμενους στην καινοτομία και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον το οποίο προτρέπει τους ανθρώπους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό(<http://bizwriter.gr/2009/11/book-the-future-of-management/>).

Κατά παράδοση η πληροφορία στις επιχειρήσεις, ξεκινάει από τα υψηλά επίπεδα και κατεβαίνει προς τα χαμηλότερα. Οι μάνατζερ θεωρούν ότι η δημιουργικότητα βρίσκεται σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα της επιχείρησης. Αυτό είναι λάθος και αναποτελεσματικό. Η πληροφορία πρέπει να διαχέεται προς όλες τις κατευθύνσεις και να υπάρχει ανάδραση μεταξύ όλων των επιπέδων. Για να υπάρξει ένα καινοτόμο περιβάλλον πρέπει οι μάνατζερ να ξεχάσουν τον ορισμό της αποτελεσματικότητας όπως αυτή ίσχυε στη βιομηχανική εποχή. Οι επιχειρήσεις, δεν πρέπει να θέλουν εργαζόμενους που το μόνο που θα κάνουν όλη τη μέρα είναι να ολοκληρώνουν συγκεκριμένες εργασίες που τους έχουν ανατεθεί από τα ανώτερα στελέχη. Ακόμη και αν έτσι δουλεύουν αποτελεσματικά, αυτή η πρακτική δεν τους αφήνει χρόνο για να σκεφτούν και χωρίς σκέψη δεν υπάρχει καινοτομία(<http://bizwriter.gr/2009/11/book-the-future-of-management/>).

Οι επιχειρήσεις, μπορούν να αναζωογονηθούν ακλουθώντας τρεις αρχές. Πρώτον, πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα, η οποία να μην αποδέχεται τίποτα ως σωστό απλώς και μόνον επειδή έτσι γίνεται μέχρι τώρα. Το ότι μία πρακτική λειτουργεί αποδοτικά σε μια επιχείρηση, δεν σημαίνει ότι είναι και η σωστή πρακτική. Δεύτερον, να τολμήσουν να εφαρμόσουν νέες πρακτικές μάνατζμεντ, είτε το πλήθος των προμηθειών είναι εντός της επιχείρησης, είτε είναι εκτός. Τρίτον, να δούνε τι μπορούν να δανεισθούν από τις εταιρείες εκείνες, οι οποίες δοκιμάζουν νέα πράγματα ακόμη και αν αυτά τα πράγματα τους φαίνονται παράξενα(<http://bizwriter.gr/2009/11/book-the-future-of-management/>).

12.4 MANATZMENT ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και του οξέως ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία και προσπαθούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, είναι αναγκασμένες να ακολουθήσουν την εφαρμογή του καινοτομικού μάνατζμεντ. Μια επιχείρηση για να καινοτομήσει, θα πρέπει πρώτα να εκτιμήσει την χρηματοοικονομική της κατάσταση. Η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών, επιτρέπει την εκτίμηση της προηγούμενης, της τωρινής και της προβλεπόμενης χρηματοοικονομικής κατάστασης και απόδοσης μιας επιχείρησης. Το καινοτομικό μάνατζμεντ λοιπόν, μπορεί να βρει εφαρμογή στη χρηματοοικονομία που μετράει τους όρους απόδοσης της επιχείρησης με τους συγκεκριμένους

δείκτες(Χρηματοοικονομική διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου & Νικόλαος Ηρειώτης, 2008).

Για να εφαρμοστεί το καινοτομικό μανάτζμεντ, θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να είναι ικανή να διατηρήσει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαφόρων πλευρών της επιχείρησης, όπως είναι η ρευστότητα, η αποδοτικότητα, η σταθερότητα και η δυνατότητα ανάπτυξης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, είναι εργαλείο παρατήρησης της επιχείρησης που με την μελέτη τους μας επιτρέπουν να δούμε την κατάσταση της επιχείρησης και το αν βελτιώνεται ή όχι. Η πορεία των δεικτών, θα πρέπει να παρακολουθείται στον χρόνο ώστε να μπορέσουμε να έχουμε την καλύτερη εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης Βασικές ενότητες δεικτών είναι οι δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, εξόδων, χρηματιστηρίου και κεφαλαιακής δομής.http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf.

Υπάρχουν πολλοί οικονομικοί δείκτες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων μιας επιχείρησης. Πέρα από την απλή ανάγνωση των αριθμών, είναι πολύ σημαντικό να αφιερώνουμε χρόνο για την κατανόηση της σημασίας τους και τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζουν την οικονομία μιας επιχείρησης, αλλά και μιας χώρας.

12.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι καινοτομίες, προσφέρουν σημαντικά ενδεχόμενα οφέλη στις εταιρείες, αλλά επίσης παρουσιάζουν και το πραγματικό κόστος όσον αφορά τα χρήματα και το χρόνο. Οι ηγέτες καινοτομιών μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, οι ηγέτες καινοτομιών αναπτύσσουν ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η καινοτομία, είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84_%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE

http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα και υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Συγκεκριμένα:

1. Οι νέες τεχνολογίες, δημιουργούν ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα οι καινοτόμες ιδέες, όπως για παράδειγμα νέα προϊόντα.
2. Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών. Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.
3. Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας, προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών.
4. Οι προστιθέμενες δαπάνες, όπως για παράδειγμα η εργασία και οι πρώτες ύλες, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
5. Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς. Οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές, είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών(π.χ. προστασία περιβάλλοντος)(http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

Η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων, λόγω του ότι τις βοηθά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στην επέκταση σε νέες αγορές, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στην μείωση του εργατικού κόστους. Σχετικές εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν ότι το περιβάλλον παίζει

αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία δεν ταυτίζεται πάντα με την τεχνολογική πρόοδο. Βέβαια, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι σημαντικές για την εμφάνιση νέων προϊόντων και τη δημιουργία νέων αγορών. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της(http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management).

12.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το μάνατζμεντ επέτρεψε στην κοινωνία να μεγιστοποιήσει τα οφέλη, της παραγωγικής διαδικασίας στη βιομηχανική εποχή. Οργανώνει τους ανθρώπινους πόρους και απλοποιεί τα πολύπλοκα πράγματα σε μικρά επαναλαμβανόμενα βήματα, ενώ συγχρόνως δημιουργεί πλειάδα επιλογών για τους καταναλωτές. Ο κυριότερος λόγος όμως που το μάνατζμεντ πρέπει να συνδέεται με την καινοτομία, οφείλεται στο γεγονός ότι οι ιδέες έχουν πεπερασμένη διάρκεια ζωής. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν το καινοτομικό μάνατζμεντ, επιτυγχάνουν την εισαγωγή τους στην αγορά και αυξάνουν τα κέρδη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

13.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ψηφιακή επεξεργασία της πληροφορίας και η εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου συνιστούν επαναστατική τεχνολογική αλλαγή. Πρόκειται για καινοτόμες ανακαλύψεις που επηρέασαν με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η τουριστική βιομηχανία επηρεάστηκε περισσότερο από όσο αναμενόταν από τις επαναστατικές αλλαγές που επέφεραν στην παγκόσμια οικονομία. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, είναι από τη φύση τους καταναλωτές ώριμης τεχνολογίας. Συνήθως, εφαρμόζουν διαδικασίες διατηρητικής τεχνολογικής προσαρμογής, που αποσκοπεί στο να διατηρήσουν αμετάβλητη τη σχετική τους θέση στον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό. Η αναφορά μας και η ανάλυση σε αυτό το κεφάλαιο, στηρίζεται στις μελέτες περίπτωσης δευτερογενούς έρευνας που προσδίδει στο εμπειρικό κομμάτι της πτυχιακής μας εργασίας.

13.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ;

Η καινοτομία δεν αποτελεί μια έννοια που «ανακαλύφθηκε» πρόσφατα. Από πάντα ο επιχειρηματίας ήταν υποχρεωμένος να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργεί το οικονομικό, το τεχνολογικό και το κοινωνικό περιβάλλον, εάν δεν ήταν ο ίδιος αυτός που εφεύρισκε ένα νέο τρόπο παραγωγής ή ένα νέο προϊόν. Η καινοτομία ήταν και παραμένει μια απαραίτητη λειτουργία της επιχείρησης στην προσπάθεια της να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να τους ξεπεράσει ή απλά να μην «μείνει πίσω». Η έλλειψη καινοτομίας σε μια περιοχή έχει ως συνέπεια να συρρικνώνεται η παραγωγική της βάση με το κλείσιμο περισσότερων επιχειρήσεων από αυτές που δημιουργούνται. (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>)

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο, η ανάγκη για συνεχή καινοτομία είναι επιτακτική εξ αιτίας της παγκοσμιοποίησης που δημιουργεί εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και των περιφερειών αλλά και της ταχύτατης μεταβολής της τεχνολογίας και των καταναλωτικών συνηθειών.

Η καινοτομία αφορά:

- Στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ζητά ο σύγχρονος καταναλωτής του οποίου οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, αυξάνεται καθημερινά ο αριθμός των τουριστών που ενδιαφέρεται για «αυθεντικές» διακοπές, για γνωριμία με τα ήθη, τα έθιμα και την ιστορία της περιοχής, που ζητά να «γευτεί» τους καρπούς της περιοχής που επισκέπτεται, ενώ ταυτόχρονα ζητά να κάνει δραστηριότητες που του αρέσουν αντί να είναι παθητικός δέκτης, όπως πχ. να παρακολουθεί πουλιά, να κάνει πεζοπορίες, να μαθαίνει για τη κατασκευή μικρών αντικειμένων (από πηλό, ξύλο) και πολλά άλλα.
- Σε νέους τρόπους οργάνωσης και παραγωγής με την ενσωμάτωση νέων τεχνικών και τεχνολογιών, μεθόδων διαχείρισης και χρηματοδότησης της επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη οικονομικά, ενώ ταυτόχρονα να είναι υπεύθυνη περιβαλλοντικά και κοινωνικά.
- Σε νέους τρόπους προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά αξιοποιώντας σύγχρονες δυνατότητες και πρακτικές. Οι μικρές επιχειρήσεις, που βρέθηκαν σταδιακά σε δύσκολη θέση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κολοσσούς και τα μεγάλα δίκτυα διανομών αλλά και τους tour-operators, χρειάζεται να βρουν νέους τρόπους προσέγγισης του καταναλωτή, ειδικά αυτού που θέλει να «ξεφύγει» από το μαζικό και απρόσωπο προϊόν. Αυτό μπορεί να γίνει αξιοποιώντας τις νέες τεχνικές του marketing αλλά και τις νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας.
(<http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>)

13.3 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Η Ξενοδοχειακή Λογιστική είναι ειδικός κλάδος της εφαρμοσμένης λογιστικής και τηρείται από όλες ανεξαιρέτως τις ξενοδοχειακές μονάδες. Το ξενοδοχείο είναι μια οικονομική μονάδα με πολλές ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες και αυτό κάνει την δουλειά της λογιστικής δύσκολη και απαραίτητη. Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου

συστήματος λογιστικής είναι κάτι παραπάνω από επιτακτική γιατί εκτός από τις πληροφοριακές και στατιστικές αξίες που προσφέρει σχετικά με τις κινήσεις του ταμείου, των πελατών κλπ δίνει και άλλες πληροφορίες που είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων.

Αντικείμενο της ξενοδοχειακής λογιστικής είναι η χρονική εξιστόρηση των οικονομικών πράξεων και λογιστικών γεγονότων εν ολίγοις η συγκέντρωση, η παρακολούθηση και η συσχέτιση στοιχείων.

Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός της περιουσιακής συγκρότησης και διάρθρωσης του ξενοδοχείου και η παρακολούθηση των οικονομικών αποτελεσμάτων στο σύνολο και για κάθε κλάδο εκμετάλλευσης και δραστηριότητας χωριστά. (Βιβλίο: Καραχοντζίτης Δ. -Σαρλής Κ. Ξενοδοχειακή Λογιστική, Αθήνα 1989)

Οι βασικές αρχές της λογιστικής που είναι απαραίτητες για την ύπαρξη της ξενοδοχειακής λογιστικής είναι:

1. Η αρχή της συνέχειας της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Η αρχή αυτή υποθέτει ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει τη δραστηριότητα της για αόριστο χρόνο και ότι θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τα σχέδια της στο μέλλον καθώς και ότι δεν υπάρχει κίνδυνος ρευστοποίησης της περιουσίας της επιχείρησης και ότι το παρόν είναι συνδεδεμένο με το μέλλον.

2. Η χρηματική αρχή.

Η χρηματική αρχή δέχεται ότι η λογιστική δέχεται το χρήμα σαν τη μονάδα μέτρησης και έκφρασης όλων των επιχειρηματικών συναλλαγών. Αποτελεί τον κοινό παρανομαστή ολόκληρης της λογιστικής διαδικασίας, την κατάλληλη βάση για την λογιστική μέτρηση, ανάλυση και παράσταση των μεταβολών του κεφαλαίου σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κλπ.

3. Η αρχή της αυτοτέλειας της χρήσης

Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι δεν πρέπει να ανακατεύονται τα οικονομικά αποτελέσματα και οι περιουσιακές μεταβολές μεταξύ χρήσεων. Δεν πρέπει ένα έξοδο ή έσοδο μιας χρήσης να πηγαίνει σε άλλη χρήση κλπ.

4. Η αρχή της διαχειριστικής χρήσης

Ως διαχειριστική χρήση ορίζεται το έτος, η πρώτη όμως διαχειριστική χρήση ειδικά μπορεί να φτάσει τα δύο χρόνια.

5. Η αρχή της πραγματοποίησης των εσόδων και ο συσχετισμός τους με τα έξοδα.

Τα έσοδα και έξοδα που σχετίζονται σε κάθε εκμετάλλευση θα πρέπει να είναι ομαλά, κανονικά, οργανικά και δεδουλευμένα.

6. Η αρχή της αντικειμενικότητας και το επαληθεύσιμο των λογιστικών καταχωρήσεων.

Με την αρχή αυτή η λογιστική και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης κλπ) θα πρέπει να στηρίζονται σε στοιχεία τα οποία μπορούν αντικειμενικά να καθοριστούν και μπορούν να επαληθευτούν σε οποιοδήποτε χρόνο.

7. Η αρχή του δικαιολογητικού

Με την αρχή αυτή ότι γράφεται στα λογιστικά βιβλία θα πρέπει να στηρίζεται πάνω σε ένα δικαιολογητικό.

8. Η αρχή της συνέπειας των λογιστικών μεθόδων

Η αρχή αυτή ορίζει ότι κατά την καταχώριση των λογιστικών γεγονότων τη σύνταξη του ισολογισμού κ. λ .π οι διάφορες μέθοδοι μέτρησης, καταχώρισης, απόσβεσης και άλλες θα πρέπει να ακολουθούνται μόνιμα και να μην αλλάζουν από τη μια χρήση στην άλλη.

9. Η αρχή της συντηρητικότητας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή όταν υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης ενός ζητήματος, όπως πχ αποτίμηση, απόσβεση, καθορισμός και διανομή αποτελεσμάτων τότε η επιχείρηση θα εφαρμόσει αυτόν που την συμφέρει και είναι ο καλύτερος για αυτήν.

10. Η αρχή της δημοσίευσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι ο ισολογισμός, η κατάσταση διάθεσης και χρηματοδότησης κεφαλαίου, η κατάσταση μεταβολής κεφαλαίου και η ταμειακή κατάσταση εισροών-εκροών. Στη λογιστική της Ε. Ο. Κ. όλες οι καταστάσεις που δείχνουν τη πορεία της επιχείρησης πρέπει να Δημοσιεύονται για να μπορούν οι ξένοι προς την επιχείρηση να πληροφορούνται αυτά που θέλουν. Στην Ελλάδα μόνο ο ισολογισμός και τα αποτελέσματα χρήσης πρέπει να δημοσιεύονται. (<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15260/6/VardakaEleniMsc2012.pdf>)

13.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η παραγωγική διαδικασία στο τουρισμό μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις:

- στη παραγωγή των υπηρεσιών βάσης όπως είναι οι υπηρεσίες διαμονής, εστίασης, πώλησης τουριστικών ειδών, αναψυχής, μετακίνησης, ξενάγησης κλπ.
- στη δημιουργία συνδυασμών υπηρεσιών για την παραγωγή επιμέρους «τουριστικών προϊόντων» που προσφέρονται στο καταναλωτή με τη μορφή «τουριστικού πακέτου» είτε με καθορισμένη μορφή, είτε με τη μορφή πολλαπλών επιλογών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ως τουριστικό προϊόν ένα πρόγραμμα πολιτιστικού τουρισμού, όπου ο τουρίστας θα μαθαίνει την ελληνική γλώσσα, την ελληνική κουζίνα, τους ελληνικούς χορούς και τη τοπική ιστορία μέσα από ένα σύνθετο πρόγραμμα οργανωμένων δραστηριοτήτων.
- στη πρόωση κυρίως της τουριστικής εικόνας της περιοχής και των επιμέρους προϊόντων και δευτερευόντως των μεμονωμένων υπηρεσιών.
(<http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>)

Η καινοτομία που στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μιας περιοχής και των επιχειρήσεων που το παράγουν πρέπει να στοχεύει στην υλοποίηση του τρίπτυχου:

- ποιότητα, με την υιοθέτηση υψηλών προτύπων σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας,
- διαφοροποίηση, με την προσπάθεια ανάπτυξης τουριστικού προϊόντος ή προϊόντων που διαφέρουν από εκείνα των ανταγωνιστών,
- αυθεντικότητα, με την ενσωμάτωση τοπικών παραδοσιακών πολιτιστικών και πολιτισμικών στοιχείων της περιοχής υποδοχής στο τουριστικό προϊόν, όπως αποτυπώνονται στο τρόπο ζωής των κατοίκων.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικές παραμέτρους για τη προσέλκυση «επαναλαμβανόμενων» καταναλωτών (των repeaters) αλλά και καινούργιων που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για να απολαύσουν κάτι το ξεχωριστό, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελούν κινητή διαφήμιση της περιοχής. Όμως η υλοποίηση τους απαιτεί όλο και μεγαλύτερη ενσωμάτωση γνώσης (με την αξιοποίηση ειδικά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού) στη διαδικασία παραγωγής που θα δίνει περισσότερη αξία (υψηλότερη προστιθέμενη αξία) στους τοπικούς πόρους και

στο υπενδεδυμένο κεφάλαιο, με αυτονόητα οφέλη για ολόκληρη τη περιφέρεια.
(<http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>)

Πιο Συγκεκριμένα, η καινοτομία στον κλάδο του Τουρισμού διακρίνεται και κατηγοριοποιείται ως εξής:

- Καινοτομία στην αξιοποίηση του Οικο-Τουρισμού (Eco-Tourism)

Η έννοια του Οικο-Τουρισμού αφορά εκείνες τις τουριστικές δραστηριότητες που προστατεύουν, αξιοποιούν και αναδεικνύουν το φυσικό περιβάλλον. Παράδειγμα, η αξιοποίηση εναλλακτικών πηγών ενέργειας για την υποστήριξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή οι δραστηριότητες Αγροτουρισμού που αποσκοπούν στην ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς ή / και του πολιτισμού μιας γεωγραφικής περιοχής.

- Καινοτομία στην αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας

Ο τουρισμός έχει κατά καιρούς αναφερθεί ότι είναι ένας από εκείνους τους κλάδους που μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Παραδείγματα καινοτομίας σε αυτό τον τομέα για μια ελληνική επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν την προσφορά νέων υπηρεσιών προς τον επισκέπτη μιας περιοχής βασισμένων στην τεχνολογία ή την αποτελεσματική προβολή μιας τουριστικής επιχείρησης με χρήση πρακτικών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και την αμφίδρομη ηλεκτρονική επικοινωνία με πιθανούς πελάτες της από ολόκληρο τον κόσμο

- Καινοτομία στη Διοίκηση και τις μορφές οργάνωσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο του Τουρισμού

Εδώ περιλαμβάνονται νεωτεριστικές επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη προσέλκυση επισκεπτών σε μια γεωγραφική τοποθεσία ή σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που περικλείει περισσότερες τοποθεσίες με τουριστικό ενδιαφέρον. Παράδειγμα μιας τέτοιας καινοτομικής προσέγγισης μπορεί να περιλαμβάνει η οργάνωση και λειτουργία ενός τυπικού (π.χ. με τη μορφή κοινής εταιρίας) ή άτυπου συνεργασιακού σχήματος με τη συμμετοχή ιδιωτών, τουριστικών οργανισμών, συλλογικών φορέων, τοπικών διοικητικών αρχών με στόχο την

ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών & δράσεων που αποσκοπούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος σε τοπικό επίπεδο.(
http://www.mykefalonia.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=16379:seppo-k-aho-----&Itemid=377)

- Καινοτομία στην προβολή (marketing) τουριστικών προϊόντων ή/και υπηρεσιών

Εδώ μπορεί κανείς να συμπεριλάβει συνεργασιακές στρατηγικές προώθησης και προβολής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών προς επιχειρηματικούς συνεργάτες (π.χ. Tour Operators, τελικούς καταναλωτές κλπ). Παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν μια πρωτοποριακή εκστρατεία προώθησης με αξιοποίηση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και Επικοινωνίας σε ολόκληρο τον κόσμο ή σε αγορές – στόχους, την προώθηση μέσω Διαδικτύου (Internet) ή τη διεξαγωγή μιας προσωποκεντρικής εκστρατείας προς υποψήφιους επισκέπτες μιας περιοχής (π.χ. με χρήση e-newsletters, SMS κ.λπ.).

- Καινοτομία στο σχεδιασμό και την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου

Ο θεματικός τουρισμός κερδίζει έδαφος σε παγκόσμιο επίπεδο. Η καινοτομία σε αυτό τον τομέα αφορά την αναγνώριση, υλοποίηση, ανάδειξη και προώθηση νέων τουριστικών προϊόντων για τα οποία πολύς λόγος έχει γίνει στην χώρα μας αλλά ακόμη βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο (π.χ. συνεδριακός τουρισμός, τουριστικά προϊόντα που σχετίζονται με τον αθλητισμό, τον πολιτισμό, τουριστικά προϊόντα που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών κ.λπ.)

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού θα περιγράψουμε τις καινοτομίες στους κύριους τομείς της οικονομίας και του μάνατζμεντ για τέσσερις επιχειρήσεις. (<http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>)

13.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπάρχει μια διαρκής ανάγκη για αλλαγή, καθώς η αναζήτηση για βελτιώσεις στην παραγωγή και το μάρκετινγκ των τουριστικών υπηρεσιών είναι επίσης διαρκής.

Δεδομένου ότι πρόκειται για έναν ανοικτό τομέα τόσο σε παλιές όσο και σε νέες επιχειρήσεις, υπάρχουν πάντοτε νέες ιδέες και προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών. Οι φορείς της αλλαγής αποτελούν παράγοντα-κλειδί στις καινοτομίες. Παράλληλα με τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες μια νέα ομάδα φορέων αλλαγής δραστηριοποιείται σήμερα σε πολλά είδη αναπτυξιακών έργων. Οι μάνατζερ είναι εκ των πραγμάτων φορείς αλλαγής. Η ευελιξία του συστήματος ποικίλλει σημαντικά ως προς την προθυμία του να υιοθετεί δομικές αλλαγές, οι οποίες είναι συνήθως απαραίτητες σε μεγάλα έργα του τομέα του τουρισμού ή άλλων τομέων της οικονομίας. Όσον αφορά τους απαραίτητους πόρους, οι απαιτούμενες επενδύσεις σε νέες τουριστικές υπηρεσίες είναι μάλλον περιορισμένες, με κεντρικό παράγοντα της παραγωγής το έμπυχο δυναμικό. Οι καλές ιδέες στον τομέα του τουρισμού δεν πάνε ποτέ χαμένες. Οι ανταμοιβές για την επιτυχία στην τουριστική ανάπτυξη παίρνουν πολλές μορφές: αύξηση εσόδων, δημοσιότητα, αυξημένο κύρος και εμπιστοσύνη, κ.λπ. Βασισμένος στην αξιοποίηση του έμπυχου δυναμικού, ο τουρισμός αποτελεί ένα πεδίο που συνήθως εξασφαλίζει δουλειά και εισόδημα στην κοινωνία όπου αναπτύσσεται με αποτέλεσμα τη δίκαιη κατανομή των κερδών. Μπορεί, λοιπόν, να συμπεράνει κανείς ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα πεδίο δραστηριότητας όπου πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις της καινοτομίας, θεωρητικά τουλάχιστον, σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ο σύγχρονος τουρισμός έχει έναν πολύ ιδιαίτερο χαρακτήρα. Κατ'αρχάς, έχει εξελιχθεί από χόμπι κάποιων ελίτ σε κομμάτι της καθημερινότητας του πληθυσμού στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες. Δεύτερον, σε άμεση συνάρτηση με το προηγούμενο, ο τουρισμός αποτελεί ένα νέο και πολύ δυναμικό στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας τόσο όσον αφορά την ανάπτυξή του όσο και το μερίδιό του στο παγκόσμιο εμπόριο.

http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib2/%CE%9F%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/digital_tour_itep_PREVIEW.pdf)

13.5.1 Α' ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Έχουμε μια τουριστική επιχείρηση στο Β. Αιγαίο της Ελλάδας. Έχοντας αναλύσει το περιεχόμενο που παίρνουν οι δράσεις καινοτομίας στη περιοχή εφαρμογής της παρέμβασης και λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά προβλήματα της περιοχής που είναι η επιχείρηση, προτείνονται τα εξής:

1. Παρεμβάσεις σε όλες τις βασικές δραστηριότητες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν με στόχο την ποιοτική τους αναβάθμιση.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί εδώ ότι η υψηλή ποιότητα δεν ταυτίζεται σε καμία περίπτωση με την πολυτέλεια. Στόχος της αναβάθμισης είναι η παροχή καλύτερης ποιότητας και διαφοροποιημένων υπηρεσιών στο τουρίστα και που επιτρέπει υψηλότερες αμοιβές στους ιδιοκτήτες των καταλυμάτων αλλά και στους απασχολούμενους σ' αυτά. Η διαφοροποίηση των τιμών των πακέτων όπως φαίνονται στα έντυπα των tour-operators είναι ενδεικτική. Ανάλογες δράσεις μπορούν να γίνουν και στις άλλες δραστηριότητες όπως πχ. τα εστιατόρια, τα πρακτορεία, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, τα καταστήματα τουριστικών ειδών, κλπ

2. Δημιουργία νέων δραστηριοτήτων με προτεραιότητα στην αξιοποίηση τοπικών πόρων και προϊόντων ή συνηθειών.

Οι δραστηριότητες αναφέρονται σε τομείς όπως τον αθλητισμό, τη παρατήρηση της φύσης και τη γνωριμία με στοιχεία της, το πολιτισμό με έμφαση τη γνωριμία με τις διαφορετικές όψεις του ελληνικού και του τοπικού πολιτισμού και τη χαλάρωση και την σωματική ευεξία των επισκεπτών με δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν γύρω από τα θερμά λουτρά, σε συνδυασμό με δραστηριότητες στη θάλασσα και στη φύση.(
http://www.aegean.gr/lid/internet/elliniki.../entypo%20tourismou_new.doc)

3. Δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων.

Αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και καίριο θέμα για τη τουριστική ανάπτυξη δεδομένου ότι γενικά στη χώρα μας και ειδικότερα στη περιφέρεια Β. Αιγαίου, το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν είναι εξαιρετικά «φτωχό» εστιασμένο στον εποχιακό τουρισμό παραλίας. Το ζητούμενο είναι η δημιουργία σύνθετων τουριστικών προϊόντων με τη χρήση συνδυασμού δραστηριοτήτων και άλλων υπηρεσιών και ειδικότερα η ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού (ειδικού

ενδιαφέροντος και εναλλακτικού τουρισμού) κατ' αρχή αξιοποιώντας υπάρχοντες πόρους και υποδομές. Τέτοια προϊόντα μπορεί να εστιάζονται σε μορφές όπως:

- Συνεδριακός τουρισμός: Η ύπαρξη 20 εξοπλισμένων αιθουσών που ανήκουν είτε σε ξενοδοχεία είτε σε ΟΤΑ σε ολόκληρο το Β. Αιγαίο που υποχρησιμοποιούνται, επιτρέπει τη διοργάνωση μικρών και μεσαίων συνεδρίων.
- Φυσιολατρικός τουρισμός: Η ύπαρξη πλούσιας χλωρίδας και πανίδας αλλά και μονοπατιών έχουν αποτελέσει τη βάση για αυθόρμητη ανάπτυξη αυτής της μορφής του ειδικού ενδιαφέροντος τουρισμού με πρωτοβουλίες κυρίως αλλοδαπών που έχουν πληροφόρηση, βιβλία και χάρτες.
- Πολιτιστικός τουρισμός: Ο πολιτιστικός τουρισμός δεν αναφέρεται στις απλές επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία, αλλά αναφέρεται στην οργανωμένη και ενεργή προσέγγιση μιας ή περισσότερων πτυχών του πολιτισμού από τουρίστες με ειδικό ενδιαφέρον που μπορεί να συνοδεύεται και από εκπαιδευτική διαδικασία (πχ σε γλώσσα, μαγειρική, χειροτεχνία, ζωγραφική κτλ.).
- Τουρισμός υπαίθρου – αγροτουρισμός: Η έμφαση εδώ δίνεται στην επαφή του τουρίστα με τη καθημερινή ζωή, τα προϊόντα και τη διαδικασία παραγωγής τους, την αρχιτεκτονική και γενικότερα το πολιτισμό της υπαίθρου.
- Αθλητικός τουρισμός: Η αξιοποίηση της θάλασσας για οργάνωση μαθημάτων και αγώνων διαφόρων επιπέδων δεξιότητας σε θαλάσσια αθλήματα και καταδύσεις φαίνεται ως λογική επέκταση του χαρακτήρα της περιοχής, χωρίς να αποκλείονται και δραστηριότητες στη ξηρά όπως η ιπασία και η ποδηλασία.
- Εκπαιδευτικός τουρισμός: Το ενδιαφέρον των τουριστών εδώ εντοπίζεται στην εκπαιδευτική ή ερευνητική διαδικασία με ή χωρίς άσκηση πεδίου που συνήθως συνδυάζεται με αναψυχή.

Ο κατάλογος των δυνατών τουριστικών προϊόντων παραμένει ανοικτός για εμπλουτισμό από τη δημιουργική φαντασία των επιχειρηματιών και των φορέων, αλλά και από τη δυνατότητα συνεργασίας επιχειρηματιών διαφόρων δραστηριοτήτων μεταξύ τους. Προφανώς είναι δυνατός, αν όχι επιθυμητός, ο

συνδυασμός περισσότερων από μιας μορφής τουρισμού, γεγονός που εμπλουτίζει ακόμη περισσότερο το προσφερόμενο προϊόν.

4. Κατασκευή και προώθηση νέας τουριστικής εικόνας ή εικόνων ανά νησί.

Αποτελεί μια κρίσιμη δράση – επιστέγασμα των προσπαθειών που αναφέρθηκαν προηγούμενα - δεδομένου ότι στοχεύει όχι μόνο στη προβολή του προϊόντος, αλλά και στη βελτίωση της αναγνωρισιμότητας του από τον καταναλωτή. Η προβολή της εικόνας σε συνδυασμό με τη προβολή των επιμέρους προϊόντων που έχει ως στόχο την προσέλκυση νέων πελατών πρέπει να ανταποκρίνεται στη διαφορετική πραγματικότητα του κάθε νησιού και να στέλνει ένα ξεκάθαρο και ελκυστικό μήνυμα προς τον υποψήφιο τουρίστα. Παράλληλα δεν θα πρέπει να αποκλειστεί και η κοινή διαφήμιση όλων των προορισμών κάτω από μια «ομπρέλα» εύκολα αναγνωρίσιμη όπως είναι η λέξη «Αιγαίο». Η προβολή θα πρέπει να πάρει διαφορετικές μορφές καλύπτοντας τόσο την ελληνική όσο και τη διεθνή αγορά: άμεση διαφήμιση, καταχωρήσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, εκδόσεις – προωθητικό υλικό, δημόσιες σχέσεις – ενημέρωση tour operators. (http://www.aegean.gr/lid/internet/elliniki.../entypo%20tourismou_new.doc)

13.5.2 Β' ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Λαμβάνοντας υπόψη κυρίαρχες οικονομικές τάσεις και θεωρίες, ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι η φιλικότητά του προς τις περιφερειακές, αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές: σε αντίθεση με τους περισσότερους άλλους τομείς, πολλές επιτυχημένες ιστορίες από τον χώρο του τουρισμού προέρχονται από περιοχές εκτός των αστικών κέντρων.

Εξετάζουμε μια τουριστική επιχείρηση σε μια αγροτική περιοχή της Πελοποννήσου. Έχοντας αναλύσει το περιεχόμενο που παίρνουν οι δράσεις καινοτομίας στη περιοχή εφαρμογής της παρέμβασης και λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά προβλήματα της περιοχής που είναι η επιχείρηση, προτείνονται τα εξής:

1. Η αξιοποίηση του διαδικτύου και άλλων μορφών της σύγχρονης τεχνολογίας στον τουρισμό είναι πολύ διαδομένες.

Αυτό αποτελεί ένα καλό παράδειγμα καινοτομίας: μια ξεκάθαρη αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εφαρμόζεται σε μεγάλη κλίμακα στην πράξη.

Εντούτοις, οι περισσότερες καινοτομίες στον τομέα του τουρισμού αποτελούν μικρής κλίμακας βελτιώσεις σε ποικίλες δραστηριότητες. Η αξία τους, όμως, ξεπερνάει τη συγκεκριμένη πρακτική εφαρμογή καθώς διατηρούν και καλλιεργούν μια καινοτόμα στάση μεταξύ όσων δραστηριοποιούνται στον τομέα της τουριστικής ανάπτυξης.

2. Η οικονομία των εμπειριών (experience economy) αποτελεί μια πρόσφατη εξέλιξη στην οικονομική επιστήμη και τη μελέτη του τουρισμού.

Εισάγει νέες έννοιες και πρότυπα δράσης με στόχο την αύξηση του οικονομικού οφέλους μέσω της προσαρμογής των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένους στόχους. Οι αρχές και τα πρότυπα της οικονομίας των εμπειριών προσφέρουν πολλές δυνατότητες για την ανάπτυξη καινοτομιών στις τουριστικές -και όχι μόνο- υπηρεσίες για την ενίσχυση τόσο των εμπειριών όσο και της οικονομικής αξίας. Για παράδειγμα, η αξία ενός φλιτζανιού καφέ μπορεί να πολλαπλασιαστεί όταν στην προσφορά του εφαρμοστούν οι αρχές της οικονομίας των εμπειριών (συμπεριλαμβανομένου του τρόπου σερβιρίσματος, του περιβάλλοντος, της “σκηνοθεσίας” κ.λπ.). Νέες ιδέες, επινοήσεις και καινοτομίες αποτελούν την απαραίτητη καύσιμη ύλη της οικονομίας των εμπειριών. (<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=8545>)

3. Η αισθητική και η τέχνη, η φυγή, η μάθηση και η χαλάρωση αποτελούν σημαντικές κινητήριες δυνάμεις του σύγχρονου τουρισμού.

Μια ποικιλία τουριστικών υπηρεσιών συνδέεται με καθεμιά από αυτές τις θεματικές –και με αντίστοιχες σημαντικές καινοτόμες εξελίξεις. Τα μουσεία τέχνης, λόγου χάρη, έχουν εξελιχθεί με τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των επισκεπτών τους για μάθηση και χαλάρωση– πέρα από την παραδοσιακή ανάγκη για αισθητική απόλαυση. Η αύξηση της οικονομικής αξίας περιλαμβάνεται σε αυτές τις εξελίξεις. Η σκηνοθεσία, η χρήση ρόλων και άλλων αρχών που προέρχονται από τον χώρο του θεάτρου βρίσκουν εφαρμογή στην οικονομία των εμπειριών. Πράγματι, η αύξηση της οικονομικής αξίας στην οικονομία των εμπειριών βασίζεται συνήθως σε άυλους πόρους, όπως είναι οι ιδέες.

4. Η σιωπή αποτελεί ένα παράδειγμα πολύτιμου άυλου πόρων στο πλαίσιο της οικονομίας των εμπειριών.

Η σπανιότητά της στις αστικές κοινωνίες την καθιστά μια συναρπαστική θεματική και προοπτική. Η σιωπή χρησιμοποιείται ήδη ευρέως σε κάποιες παραδοσιακές μορφές τουρισμού, π.χ. σε ησυχαστήρια και ταξίδια σε παρθένες φυσικές τοποθεσίες. Εντούτοις, η σιωπή θα μπορούσε να παρασχεθεί ως υπηρεσία και υπό άλλες μορφές εντός αστικών περιβαλλόντων, σε χώρους όπως είναι οι θρησκευτικοί ναοί, τα μουσεία τέχνης, οι αθλητικές εγκαταστάσεις, κ.λπ. εφόσον αναπτύσσονταν οι κατάλληλες καινοτομίες για τους αντίστοιχους σκοπούς σύμφωνα με τις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου. (<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=8545>)

13.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ρόλος του ξενοδοχείου είναι να ικανοποιεί ειδικές ανάγκες της κοινωνίας. Οι κοινωνικές αλλαγές προκαλούν αλλαγές στη μορφολογία των ξενοδοχείων . Οι σύγχρονες προσεγγίσεις σχεδιασμού ξενοδοχείων, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζονται από τις στρατηγικές του marketing. Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις το ξενοδοχείο πρέπει να προσφέρει εμπειρίες, καθώς η απόκτησή τους έχει καταστεί πιο πολύτιμη από τον φετιχισμό της φίρμας και τη συσσώρευση υλικών αγαθών.

Ο ρόλος του ξενοδοχειακού καταλύματος συνίσταται στο να εξυπηρετεί ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες. Για το λόγο αυτό, οι κοινωνικές αλλαγές σηματοδοτούν αλλαγές στην εκάστοτε επικρατούσα μορφή των ξενοδοχείων.

Μια από τις συνιστώσες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι εγκαταστάσεις που προσφέρει. Ο σχεδιασμός αυτών τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο τολμηρός. Οι σύγχρονες αντιλήψεις στο σχεδιασμό τουριστικών εγκαταστάσεων καθορίζονται εν πολλοίς από τις στρατηγικές του marketing.

Όπως επισημαίνεται από τον Riedwoldt, θεωρείται αυτονόητο για ένα σύγχρονο κατάλυμα να προσφέρει κάτι παραπάνω από άνετη τυποποιημένη διαμονή . Σήμερα περισσότερο από ποτέ , το ξενοδοχείο μοιάζει με σκηνή θεάτρου όπου οι ένοικοι είναι ταυτόχρονα ηθοποιοί και κοινό . Η απόκτηση εμπειριών, πλέον έχει εκτοπίσει την απόκτηση επώνυμων υλικών αγαθών ως μέσο κοινωνικής καταξίωσης. (http://library.tee.gr/digital/books_notee/book_59509/book_59509_zografos.pdf)

13.6.1 Α' ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα άυλα στοιχεία, οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, αποτελούνται από ένα μείγμα τριών στοιχείων τα οποία πρέπει να επεξεργαστεί και να αναπτύξει ο κάτοχος της Α' Ξενοδοχειακής επιχείρησης.

- Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση, δηλαδή τις διευκολύνσεις κατά την παροχή υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο ή στη ρεσεψιόν, το κλείσιμο της αίθουσας δεξιώσεων ή συνεδριάσεων, σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης και γενικότερα τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Τα συνοδευτικά προϊόντα είναι τα φυσικά στοιχεία ή υλικά αγαθά διευκόλυνσης, τα μέσα δηλαδή για την παραγωγή της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα οι κοινόχρηστοι χώροι, τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός ή η παραλία.
- Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη παρέχονται υπό μορφή ψυχολογικών ικανοποιήσεων του τουρίστα, όπως η άνεση, το κύρος, η επιβεβαίωση του εγώ του πελάτη.
(http://library.tee.gr/digital/books_notee/book_59509/book_59509_zografos.pdf)

Με βάση το μείγμα αυτών των τριών στοιχείων το ξενοδοχείο μας και ο κάτοχός του θα πρέπει να δώσει έμφαση σε κάποια επιπλέον στοιχεία έτσι ώστε να αυξηθούν οι παράγοντες της επιτυχίας του ξενοδοχείου του και η αποδοχή του από το κοινό.

Για να είναι λοιπόν η Α' Ξενοδοχειακή επιχείρηση επιτυχημένη θα πρέπει:

- Να έχει αντικειμενικό στόχο την αύξηση του κύκλου εργασιών του μέσω μακροπρόθεσμων ενεργειών, που θα συνοδεύονται με σαφή προσανατολισμό και χρήση των νέων τεχνολογιών.
- Επιπλέον, θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση, μέσω ελέγχων και έρευνας του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησής του, για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και τη λήψη των ανάλογων μέτρων, λαμβάνοντας υπόψη του και αποδεχόμενος το ενδεχόμενο ρίσκο και τον

κίνδυνο που ελλοχεύει πίσω από κάποιες φαινομενικές ευκαιρίες. Η συνεχής και αδιάλειπτη έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνει την ικανότητα να διακρίνει και να εκμεταλλεύεται τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται εκτός της επιχείρησης (ίσως μέσω κάποιων εξαγορών και συγχωνεύσεων).

- Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να υπάρχει πλήρης συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης . Οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των τμημάτων που παρεμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου, δεν ευνοούν την εμφάνιση και εφαρμογή της καινοτομίας, ούτε και την προώθηση ατομικών ιδεών και πρωτοβουλιών.
- Επίσης, πρέπει να ενταχθούν στο δυναμικό του άτομα με διαφορετικά προσόντα, που θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τις καινοτομικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, ενώ το ίδιο το ξενοδοχείο θα πρέπει να παρουσιάζει ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος και στις ραγδαίες ή όχι αλλαγές που θα ακολουθήσουν την καινοτομία.

(http://library.tee.gr/digital/books_notee/book_59509/book_59509_zografos.pdf)

13.6.2 Β' ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Για την Β' ξενοδοχειακή επιχείρηση του κεφαλαίου αυτού θα θέλαμε να υποδείξουμε μερικές οργανωμένες ομάδες με ξεχωριστές ευθύνες. Θα μπορούσαμε να τις ονομάσουμε και ομάδες ενδιαφέροντος. Αυτές είναι οι εξής:

- Ομάδα σχετική με την επιχείρηση.

Αυτή η ομάδα, αφορά την ποιότητα των διαδικασιών, και στη βελτίωση της δομής του ξενοδοχείου. Εξετάζει προσεκτικά τη σημασία της ποιότητας του περιβάλλοντος στην ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου. Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες που αφορούν τη σύμπραξη μεταξύ νέων υπηρεσιών και του μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, της διοίκησης και των οικονομικών πόρων, όπως επίσης και η φήμη του ξενοδοχείου.

- Ομάδα σχετική με την αγορά.

Αυτή η ομάδα, αφορά την αγορά και το άυλο περιεχόμενο των υπηρεσιών, αγαθών και διαδικασιών στον κλάδο των ξενοδοχείων. Οι νέες τεχνολογίες και η πληροφορική παίζουν σημαντικό ρόλο, τόσο στην δημιουργία ευκαιριών και νέων υπηρεσιών, όσο και στην εύρεση νέων επαναστατικών μεθόδων παροχής των παραδοσιακών υπηρεσιών. Η χρήση των νέων τεχνολογιών

(π.χ. διαδίκτυο) είναι μία πολύ σημαντική καινοτομία που συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων επειδή διευκολύνει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω της καλύτερης και ευκολότερης ανταλλαγής πληροφοριών. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των σχέσεων όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και με τους ενδιάμεσους, τους προμηθευτές και τις δημόσιες υπηρεσίες. (<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2625/1/Tzavali.pdf>)

- Ομάδα σχετική με την υπηρεσία ή το προϊόν.

Αυτή η ομάδα, αφορά την προσφορά προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου όπως συμβαίνει και σε άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, η ενσωμάτωση της πληροφορικής συμβάλλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτό το είδος βρίσκεται στο κέντρο της αποτίμησης των πελατών, αποτελώντας ίσως το πιο απτό κομμάτι των υπηρεσιών. Σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία, το σχετικό πλεονέκτημα αναγνωρίζεται ως σημαντική πηγή επιτυχίας. Το προϊόν έχει αναγνωριστεί ως ο κύριος παράγοντας επιτυχίας αν και στον τομέα των ξενοδοχείων που η υπηρεσία είναι και αυτή σημαντική, το προϊόν από μόνο του δεν θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας επιτυχίας. Αντίθετα παρατηρείται ότι η ποιότητα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες είναι πιο σχετική με τις νέες υπηρεσίες. Το υψηλό επίπεδο γνώσης και ο ενθουσιασμός του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας γιατί υπάρχει άμεση επίδραση στην άποψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η ποιότητα των υλικών, η λειτουργική ποιότητα και λιγότερο η καινοτομική τεχνολογία έχουν επίσης διαγνωστεί ότι βελτιώνουν την απόδοση των καινοτόμων υπηρεσιών.

- Ομάδα σχετική με τις διαδικασίες.

Αυτή η ομάδα βρίσκεται στο παρασκήνιο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και αφορά την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την επιτυχία πιο αποδοτικών υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, πολλά νέα προϊόντα στον κλάδο των ξενοδοχείων δεν είναι απλά προϊόντα αλλά έχουν επιπτώσεις και στις υπηρεσίες. Έτσι, οι

καινοτομίες αυτού του είδους είναι συνολικές και άπτονται του συνόλου σχεδόν των διαδικασιών και όχι μόνο ένα μέρος της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, την ανάμειξη των εργαζομένων, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη διοικητική διαδικασία. Η χρήση τυπικών, ολοκληρωτικών και επαγγελματικών διαδικασιών συνδέεται στενά με την επιτυχία των υπηρεσιών. Καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και η καθοδήγηση από κάποιους ειδικούς είναι επίσης πολύ σημαντική. Έλλειψη κατανόησης των πελατών και των ανταγωνιστών συνδέεται με ανεπιτυχή αποτελέσματα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εμπλοκή των υπαλλήλων λόγω της γνώσης τους για τις απαιτήσεις των πελατών και της ικανότητά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, η προσανατολισμένη στην αγορά γνώση της διαδικασίας της καινοτομίας και η επικέντρωση στη συνεργασία μεταξύ των απαιτήσεων νέων υπηρεσιών και των πόρων του ξενοδοχείου, καθορίζουν την επιτυχία των καινοτομιών. (<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2625/1/Tzavali.pdf>)

13.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας τα κεφάλαια αυτά θα θέλαμε να εκφράσουμε τη δική μας άποψη πάνω σε αυτό που λένε καινοτομία των επιχειρήσεων είτε αυτή είναι τουριστική είτε ξενοδοχειακή. Για εμάς λοιπόν το πιο σημαντικό από όλα, ο πιο σημαντικός παράγοντας, είναι το μεράκι και η αγάπη για την επιχείρηση. Αν ένας κάτοχος μιας επιχείρησης έχει όρεξη και κάνει τη σωστή έρευνα στην αγορά αλλά και στον απλό κόσμο ρωτώντας την άποψή τους, τότε πιστεύουμε πως θα έχει καταγράψει τα πιο σημαντικά βήματα. Έτσι ώστε όταν τα πραγματοποιήσει να γευτεί τον καρπό της επιτυχίας ο οποίος είναι η αποδοχή από τον κόσμο, η αύξηση των εσόδων και ίσως ακόμη μια επέκταση ή και μια δεύτερη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Οι ανάγκες ήταν αυτές που ώθησαν τους ανθρώπους να βρουν λύσεις για την επιβίωσή τους και είναι οι ίδιες που τώρα, καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η οικονομία των επιχειρήσεων, παρέχει βασικά εργαλεία προσδιορισμού και ανάλυσης βασικών προβλημάτων. Η αγορά δεν είναι φτιαγμένη έτσι, ώστε να παράγεται πλούτος και όλα να ευημερούν από μόνα τους, γι αυτό οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν την πελατεία τους και να την μεγαλώσουν, καθώς και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, θα πρέπει να πασχίσουν να ξεχωρίσει η κάθε μία από τις υπόλοιπες. Για αυτόν τον λόγο η οργάνωση μιας επιχείρησης, όπως παρατηρείται, πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους. Η επιτυχία ή η αποτυχία συγκεκριμένων επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Μια επιχείρηση για να λειτουργήσει σωστά πρέπει να λάβει υπόψη της όλους εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν. Η επιχείρηση και το περιβάλλον της, είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, τότε ευνοϊκές και τότε δυσμενείς ή ακόμα και επικίνδυνες. Το Μάνατζμεντ αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα στοιχεία που συμβάλλουν-αν όχι καθορίζουν- την επιτυχία ή την αποτυχία σε διάφορους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι ότι δεν υπάρχει κάποιο μυστικό για επιτυχημένο Μάνατζμεντ ή κάποιος οδηγός αποφυγής λαθών ,παρά μόνο σκληρή δουλειά, αξιοποίηση έμφυτων ταλέντων και γνώσεων καθώς και η επίτευξη ρεαλιστικών στόχων.

Οι επιχειρήσεις, για να καταφέρουν να κατακτήσουν ένα μεγάλο κομμάτι στην αγορά, θα πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα απαραίτητα μέσα και γνώσεις ξεκινώντας πρώτα από την καλή οργάνωση. Το μάρκετινγκ, το μάνατζμεντ, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις χρηματοδοτήσεις και τις επενδύσεις που θα χρειαστεί να κάνουν, ακόμα και τις προσλήψεις για να οργανώσουν ένα αποδοτικό προσωπικό. Όλα αυτά μαζί θα δημιουργήσουν μια υγιή και αποδοτική επιχείρηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι καινοτομίες και οι επενδύσεις, προσφέρουν σημαντικά ενδεχόμενα οφέλη στις επιχειρήσεις, αλλά επίσης παρουσιάζουν πραγματικό κόστος όσον αφορά και τα

χρήματα και το χρόνο. Όπως αναφέρει και ο Porter το 1990, «Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.». Μια επιχείρηση μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα προϊόντα βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί εάν η επιχείρηση θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, την καινοτομία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν την διεθνή ανταγωνιστικότητά της. Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς.

Οι επενδύσεις αποτελούν βασικό παράγοντα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και κατά επέκταση της εθνικής οικονομίας. Ο επενδυτικός φορέας θα πρέπει να εξετάζει όλες τις παραμέτρους του επενδυτικού σχεδίου που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και βάση των παραμέτρων αυτών να επιλέγει το κατάλληλο κριτήριο αξιολόγησης. Η οργάνωση μιας επιχείρησης, όπως παρατηρείται, πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους που επιδιώκονται, αφού αυτή αποτελεί μέσο για την πραγματοποίησή τους. Η σημασία της, είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η οργάνωση και διοίκηση παραγωγής μιας επιχείρησης, αποτελεί το κλειδί, όχι μόνο για την επιτυχία μιας επιχείρησης αλλά και για την επιβίωσή της. Παράγοντες όπως η ποιότητα, ο ανταγωνισμός και ο σωστός επιχειρησιακός σχεδιασμός με βάση πάντα την παγκόσμια προοπτική, θεωρούνται απαραίτητα για την οργάνωση μιας επιχείρησης στην σημερινή κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Ρομπόλη, Παπάδα, Μιχαηλίδης 2002
2. Πέτρος Γ. Δούκας 2003
3. Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, βιβλίο Γ' Λυκείου
4. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου 1999
5. «Σειρά οικονομία και επιχείρηση» εκδόσεις Κλειδάριθμος- Richard L. Sandhusen
6. Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ», Subhash C. Jain, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2003
7. « Αρχές Μάρκετινγκ», Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 2002
8. Σειρά οικονομία και επιχείρηση- Εκδόσεις Κλειδάριθμος - Patrick j. Montana
9. «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» , Δ.Μπουραντάς, ΑΘΗΝΑ 1999
10. Χρηματοοικονομική διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου και Νικόλαος Ηρειώτης, 2008
11. Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"
12. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"
13. βιβλίο "FACTORING-FORFAITING, (Σύγχρονοι θεσμοί χρηματοδοτήσεων, εκδόσεις Σμπιλίας, 1989)

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

1. <http://el.wikiversity.org/wiki/>
2. <http://el.wikipedia.org>
3. <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/BusEcon/Sec1.pdf>
4. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>
5. <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=3Ofy4IDICRE%3D&abid=380&mid=838>
6. <http://www.dei.gr/Default.aspx?id=1001&nt=18>
7. http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D

8. http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82
9. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7>
10. <http://www.disabled.gr/lib/?p=8085>
11. http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer_el.pdf
12. <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section4.pdf>
13. <http://users.uom.gr/~esartz/teaching/micro/Section6.pdf>
14. <http://www.arisnotis.gr/component/attachments/download/10.html>
15. <http://www.aueb.gr/deos/MASTER-GR/Politiki-antagwnismou.pdf>
16. http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf
17. <http://dlabs.it.teithe.gr/epixeir/epix5/5.htm>
18. http://kee.ideke.edu.gr/epms/files/N26_MARKETING.pdf
19. <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2009/04/orismos-toy-marketing.html>
20. <http://bizwriter.gr/2008/11/what-marketing-mix-is/>
21. <http://www.bluewavemag.com/blueart202.htm>
22. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7>
23. <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/656/1/hosni.pdf>
24. http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CE%A3%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82
25. <http://www.internetinfo.gr/internetadvertising/pr/index.html>
26. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA>
27. <http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-1/diaforaa/1-introedesa.pdf>
28. <http://innovation.duth.gr/duthvrc/elearn/docs/RRSec7.pdf>
29. http://www.aqs.gr/?cat_id=556
30. http://panelladikes.blogspot.com/2008_10_01_archive.html
31. <http://bizwriter.gr/2008/11/functions-of-management/>
32. <http://www.managementtips.gr/blog/?p=173>

33. <http://www.rethimno.gr/el/tourism/article.php?n=435>
34. <http://www.bluewavemag.com/>
35. http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/428/xol_mou_main.pdf?sequence=2
36. <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>
37. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=95>
38. eclass.farm.teithe.gr/FARM104/work/.../KORHS%20NIKOLAOS.doc
39. <http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture3.pdf>
40. <http://users.teilar.gr/~svouzas/noname2.htm>
41. <http://www.euretirio.com/2010/06/ependysi.html#ixzz1q1nXuYtA>
42. http://www.ubaconsultants.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=90&lang=el
43. <http://mke.teilar.gr/genika-themata/item/92-%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE-%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.html>
44. http://www.teicrete.gr/lei/lab/downloads/book_2.pdf
45. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B7>
46. http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aegean.gr%2Fenvironment%2Feda%2Fenvirohelp%2Fgreece%2Fprocesses%2Fdocuments%2FFinancialAnalysis.doc&ei=18eeT8D9DMfptQb1p-1W&usg=AFQjCNE-n_T4vkNaWeVR9FDtNfqA_ofFvg&sig2=sKo8w84stKSGByyp8GFO9g
47. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2005/Tsakoumaki/document/2005Tsakoumaki.pdf>
48. http://www.greekshares.com/gr/beta_coefficient_gr.php
49. http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14169/1/result_file.pdf
50. <http://www.taxlaw.gr/el/idika-themata/133-2011-05-24-15-26-34>

51. <http://users.teilam.gr/~svouzas/noname2.htm>
52. http://www.ba.duth.gr/files/DIALEKsE_1_ARKhES_KhREMATOOIKONO_MIKES_ANALUSES_0.pdf
53. <http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/slides/bp-10.pdf>
54. <http://aetos.it.teithe.gr/~ikotini/organwsi.pdf>
55. <http://www.adwords-solutions.gr/2010/11/decision-making-process/>
56. <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/762/1/xriti.pdf>
57. http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1110/1/salpea_maria.pdf
58. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>
59. <http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>
60. <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15260/6/VardakaEleniMsc2012.pdf>
61. <http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Epixeirimatikotita/notes2.pdf>
62. http://www.mykefalonia.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=16379:seppo-k-aho-----&Itemid=377
63. http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib2/%CE%9F%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/digital_tour_itep_PREVIEW.pdf
64. http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=8545://www.aegean.gr/lid/internet/elliniki.../entypo%20tourismou_new.doc
65. http://library.tee.gr/digital/books_notee/book_59509/book_59509_zografos.pdf
66. <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2625/1/Tzavali.pdf>
67. <http://wikipedia.qwika.com/en2el/Funding>
68. <http://www.hcrma.gr/images/trapezesxrimatodotisihcrma.pdf>
69. <http://www.disabled.gr/lib/?p=37008>
70. http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%98%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CE%AE%CF%82

71. <http://www.disabled.gr/lib/?p=7918>
72. http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf
73. http://www.cisco.com/web/GR/solutions/smb/innovators/pdf/The_Three_Sources_of_Finance.pdf
74. http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management
75. <http://bizwriter.gr/2009/11/book-the-future-of-management/>