

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΟΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΗ  
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ  
ΤΟΥ Ν. ΑΧΑΪΑΣ. ΠΡΟΤΥΠΟ  
ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ

ΝΤΑΛΙΠΗ ΜΑΡΙΑ  
ΓΣΟΥΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Λ. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ



ΠΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2895

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>3</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Α΄</b>	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	<b>5</b>
<b>ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>5</b>
Α. Ρόλος των Μ.Μ.Ε στην Ελλάδα	5
1. Κριτήρια Μ.Μ.Ε	6
2. Ορισμός Μ.Μ.Ε.	8
3. Χαρακτηριστικά Μ.Μ.Ε	10
Β. Σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε.	11
Γ. Οι τρεις παράγοντες επιτυχίας των Μ.Μ.Ε	13
Δ. Λειτουργίες Επιχείρησης – Λειτουργίες Management	15
Ε. Πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.	16
1. Καλύτερη οικονομική επίδοση	19
2. Καινοτόμηση	19
3. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας	20
4. Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	21
ΣΤ. Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	22
Ζ. Ανταγωνισμός με τις μεγάλες Επιχειρήσεις	23
α. Το πρόβλημα του προγραμματισμού στις Μ.Μ.Ε.	26
β. Το Πρόβλημα της Οργάνωσης	33
γ. Το πρόβλημα της Παραγωγής	34
δ. Τα Προβλήματα Προώθησης των Πωλήσεων - Μάρκετινγκ στις Μ.Μ.Ε.	37
ε. Το πρόβλημα της Ρευστότητας	42
στ. Το Πρόβλημα της Χρηματοδότησης.	42
ζ. Το πρόβλημα εκπαίδευσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ</b>	<b>46</b>
<b>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΟΝ Ν. ΑΧΑΪΑΣ ΓΕΝΙΚΑ</b>	<b>46</b>
Α. Ο ρόλος των ΜΜΕ στον Ν. Αχαΐας γενικά	46
Η εξέλιξη της μεταποιητικής δραστηριότητας στο Ν. Αχαΐας.	46
Κλαδική διάρθρωση - Δυναμικό Μ.Μ.Ε.	46
Προβλήματα και αδυναμίες	47
Προοπτικές και στόχος ανάπτυξης	47
Β. Βασικά χαρακτηριστικά της περιφέρειας δυτικής Ελλάδας	49
Κλωστοϋφαντουργία - ένδυση	52
Τρόφιμα	54
Εμπόριο	56
Υπηρεσίες	58
Γ. Αναπτυξιακές στρατηγικές και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση	60

Δ. Το ταμείο συνοχής και οι κοινοτικές πρωτοβουλίες	66
Ε. Προοπτικές & Στόχοι	68
ΣΤ. Προβλήματα	71
Ζ. Μέτρα για περαιτέρω ανάπτυξη των ΜΜΕ στο Ν. Αχαΐας με τη βοήθεια ου ΚΣΜΜΕ Δ.Ε.	73
Η. Μέτρα για τις ΜΜΕ γενικά στην Ελλάδα	83
<b>ΜΕΡΟΣ Β΄</b>	<b>85</b>
<b>ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>85</b>
Α. Εισαγωγή	85
Β. Ιδιαιτερότητα Αχαΐας	85
Γ. Ερωτηματολόγια-Σύνθεση και επιδιώξεις	89
α. Η πορεία της επιχείρησης πριν και μετά τις καινοτομίες	90
β. Ερωτηματολόγιο	91
Δ. Αποτελέσματα Έρευνας - Συμπεράσματα	92
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>99</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έλλειψη και στενότητα ή ανεπάρκεια πρώτων υλών και πηγών ενέργειας από μία συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των μονάδων που ζουν σε αυτό, από τεράστια τεχνολογικά άλματα και γενικά από έναν δυναμισμό με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα, καθώς και από την ανάπτυξη της αμφισβήτησης του γιγαντισμού η Μ.Μ.Ε. έρχεται να παίζει πρωτεύοντα ρόλο.

Η Μ.Μ.Ε. αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομικής ζωής. Το πλήθος τους, η ευελκτική τους μορφή, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και οι καινοτομίες που προέρχονται από αυτές και η διεύθυνση των Μ.Μ.Ε. σ' όλους τους τομείς παραγωγής και εμπορίας αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική αλλά και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Με μια προσεκτική ματιά στα νούμερα του πιο κάτω πίνακα μπορούμε να δούμε το ρόλο που έχει η Μ.Μ.Ε. στην οικονομική ζωή:

### **ΠΙΝΑΚΑΣ**

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

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

Η φυσιογνωμία, οι στόχοι, η λειτουργία, η ανάπτυξη και γενικά η συμπεριφορά και η εξέλιξη της Μ.Μ.Ε. προσδιορίζονται σημαντικά από τον επιχειρηματία - ιδιοκτήτη της. Αυτός είναι ο βασικός μοχλός και η κινητήριος δύναμη. Διοικεί μόνος του την επιχείρηση, έχοντας την ευθύνη όλων των λειτουργιών της και πρέπει να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα: τον πωλητή, τον ειδικό χρηματοοικονομικών θεμάτων, τον υπεύθυνο παραγωγής. Αποτελεί με δύο λέξεις τον «άνδρωπο ορχήστρα». Πρέπει να γίνει ειδικός σε πολλά θέματα και η επιτυχία ή αποτυχία της επιχειρησής του εξαρτάται από μία σειρά ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία του επιτρέπουν να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στους ρόλους του.)

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

#### **ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

##### ***A. Ρόλος των Μ.Μ.Ε στην Ελλάδα***

Ο ρόλος της μικρής βιομηχανίας στην ελληνική μεταποίηση είναι πολύ σημαντικός. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ιδιαίτερη έμφαση που δίδει ο κρατικός φορέας στην ανάπτυξη της μικρής βιομηχανίας και τούτο γιατί η μικρά ελληνική βιομηχανία μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα στην προσπάθεια για την οικονομική ανάκαμψη της Ελληνικής Οικονομίας διότι:

α) Οι μικρές βιομηχανίες μπορούν να αντλήσουν πόρους (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη), οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου πλην μόνο διαμέσου της μικρής επιχειρήσεως. Το ισοδύναμο ποσό υπήρχε περίπτωση να κατευθύνετο προς επενδύσεις οι οποίες είναι μη παραγωγικές για την οικονομία.

β) Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται αυξητικές τάσεις του ποσοστού ανεργίας επί του συνολικού ενεργού πληθυσμού. Οι μικρές βιοτεχνίες στον Ελλαδικό χώρο θα μπορούσαν να συμβάλουν σημαντικά στη μείωση του ποσοστού, γιατί η παραγωγική τους διαδικασία είναι εντάσεως εργασίας.

γ) Το περιορισμένο μέγεθος της αγοράς της ελληνικής πραγματικότητας καθιστά ανέφικτη την παραγωγή σε τέτοια κλίμακα η οποία παρατηρείται σε βιομηχανικές χώρες. Οι μικρές βιομηχανίες μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από την μικρότερη αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση περί των ευκαιριών παραγωγής και εάν τους δοθούν τεχνικές και διοικητικές οδηγίες και κίνητρα για αποδοτική λειτουργία, κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και η βοήθεια η οποία προσφέρεται πολλές φορές από τους διάφορους δημόσιους Οργανισμούς δεν γίνεται δεκτή από αρκετούς βιοτέχνες.

δ) Οι μικρού μεγέθους βιομηχανικές μονάδες μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. Η τάση υπερβολικής συγκεντρώσεως σε μία κεντρική μητροπολιτική περιοχή όπως συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα (π.χ Αθήνα, Θεσσαλονίκη), δημιουργεί σοβαρά προβλήματα. Η αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού δια της παραγωγής της βιομηχανικής ανάπτυξης στις επαρχιακές πόλεις που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες προοπτικές και γειτονικές αγροτικές περιοχές, απαιτεί την προαγωγή σχετικών μικρών αλλά παρά όλα αυτά αποδοτικών μεταποιητικών μονάδων σε συνδυασμό με μεγάλες βιομηχανικές μονάδες όπου αυτό είναι δυνατό.

## **1. Κριτήρια Μ.Μ.Ε**

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



### **Ποιοτικά κριτήρια**

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

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

- Δεν διαθέτει ή διαθέτει σε πολύ περιορισμένη έκταση επιτελικά διοικητικά στελέχη.
- Ο ιδιοκτήτης - φορέας, συμμετέχει και ελέγχει άμεσα όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρεί στενές προσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, την πελατεία και τους προμηθευτές.
- Η προέλευση του επιχειρηματία (τεχνίτη - πωλητή - κληρονόμου), το επίπεδο γνώσεων, η ηλικία, η κατάσταση της υγείας και η οικογενειακή κατάσταση, επηρεάζουν άμεσα και αποφασιστικά την επιχείρηση.
- Η δυνατότητα να ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, ή σε ειδικές παραγγελίες που δεν μπορούν να περιληφθούν μέσα σ' ένα αυστηρό πρόγραμμα παραγωγής σε σειρά ή στην προγραμματισμένη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ελέγχει και καλύπτει ένα μικρό μέρος της τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου, στον οποίο ανήκει.

### **Ποσοτικά κριτήρια**

Σαν ποσοτικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Το απασχολούμενο προσωπικό.
- Ο κύκλος εργασιών.
- Η εγκατεστημένη ισχύς.
- Το απασχολούμενο συνολικό ή ίδιο κεφάλαιο.
- Ο πάγιος εξοπλισμός και άλλα.

### **2. Ορισμός Μ.Μ.Ε.**

Στην Ελλάδα χωρίς να υπάρχει νομικός ορισμός επικράτησε να χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι μεταποιητικές ή επισκευαστικές οικονομικές μονάδες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα.

Σχετικά με τον ορισμό αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε τα εξής:

- Η χρησιμοποίηση ποσοτικών μόνο κριτηρίων, παρόλο που δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στην πραγματικότητα, αποτελεί ωστόσο τη μοναδική αναγκαία λύση για ένα ενιαίο και γενικό ορισμό, που να εξυπηρετεί τις ανάγκες του προγραμματισμού και την εφαρμογή αναπτυξιακών έργων.
- Ο αριθμός των απασχολούμενων σαν κριτήριο μεγέθους πλεονεκτεί σοβαρά από άλλα ποσοτικά κριτήρια, επειδή εκφράζει καλύτερα στις περισσότερες περιπτώσεις το μέγεθος της επιχείρησης και έχει το

μεγαλύτερο πρακτικό πλεονέκτημα να διαπιστώνεται και να μετρείται σχετικά εύκολα και με ικανοποιητική ακρίβεια.

- Ο καθορισμός των 50 ατόμων ως όριο μεγέθους στη Μ.Μ.Ε., ανταποκρίνεται στη σημερινή διάρθρωση της ελληνικής μεταποίησης, όπου οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, καλύπτουν το 98,8% του συνολικού αριθμού των μεταποιητικών επιχειρήσεων και απασχολούν το 60% των εργαζομένων στη μεταποίηση.
- Ο ορισμός των Μ.Μ.Ε. προσδιορίζει κατ' αρχήν και γενικά τον χώρο των Μ.Μ.Ε. αποτελώντας σημείο αναφοράς για την πολιτική υποστήριξη των επιχειρήσεων αυτών, σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Δεν πρέπει για αυτό να θεωρείται ούτε ως απόλυτος, ούτε ως μοναδικός για όλα τα μέτρα και για όλους τους κλάδους.
- Αντίθετα επιβάλλεται η προσαρμογή του ή και χρησιμοποίηση διαφορετικών κριτηρίων, εφόσον προσδιορίζουν ακριβέστερα το χώρο και εξυπηρετούν καλύτερα το σκοπό για τον οποίο παίρνονται ειδικά διοικητικά αναπτυξιακά και οικονομικά μέτρα.

Άσχετα όμως από το Κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί Μ.Μ.Ε. μπορεί να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση μόνο όταν συντρέχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Κάθε μία από αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς.
2. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.

3. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία όπου ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της κατάστασης.
4. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης διοικεί μόνος του την επιχείρηση έχοντας την ευθύνη όλων των λειτουργιών της ( παραγωγή, εμπορία, προμήθειες, λογιστήριο κτλ.). Η επιχείρηση διαθέτει ελάχιστα στελέχη ή κανένα. Σε πολλές περιπτώσεις στελέχη της επιχείρησης προέρχονται από μέλη της οικογένειας του επιχειρηματία. Η ευθύνη των αποφάσεων ανήκει στον ίδιο τον επιχειρηματία.
5. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει ταυτίσει την περιουσία της επιχείρησης με την προσωπική του περιουσία την οποία χρησιμοποιεί και σαν εγγύηση για την λήψη δανείων. Αφιερώνει όλο του το χρόνο στην διοίκηση της επιχείρησης και νοιώθει ο μοναδικός υπεύθυνος για την ανάπτυξή της. Δεν στηρίζεται ούτε καλύπτεται στις αποφάσεις του από συμβούλια και επιτροπές.

### **3. Χαρακτηριστικά Μ.Μ.Ε**

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μικρομεσαίας επιχείρησης τα οποία καθιστούν τη μικρή βιομηχανία ανταγωνιστική και της επιτρέπουν να συνυπάρξει και πολλές φορές να βοηθηθεί σημαντικά τις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- 1) Η προέλευση του επιχειρηματία (εργάτης, τεχνίτης, υπάλληλος, κληρονόμος), το επίπεδο της μορφώσεως του, η ηλικία του, η

κατάσταση της υγείας του και η οικογενειακή του κατάσταση επηρεάζουν αποφασιστικά την εξέλιξη της επιχείρησής του.

2) Η επιχείρησή του καλύπτει ένα μικρό μέρος της τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου στον οποίο ανήκει.

### ***B. Σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε.***

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν πολύτιμο απόθεμα δυνάμεων και ισχυρό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο του τόπου.

Που οφείλεται όμως η μεγάλη σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε.;

- Στον κοινωνικό - οικονομικό τους ρόλο. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μαζί με τα συγγενικά τους πρόσωπα που η στατιστική υπηρεσία τα χαρακτηρίζει σαν μη αμειβόμενους συνεργάτες τους, αποτελούν περίπου ένα εκατομμύριο. Συγκροτούν δηλαδή το τρίτο σε μέγεθος στρώμα της ελληνικής κοινωνίας, μετά τους αγρότες και τους εργατοϋπαλλήλους.

Αναλυτικότερα οι κοινωνικές αυτές δυνάμεις των μικρομεσαίων καλύπτουν το 15% - 20% του ενεργού πληθυσμού της χώρας και το 90% και περισσότερο των απασχολούμενων σε οικονομικές δραστηριότητες. Συντελούν έτσι σημαντικά στην μείωση της ανεργίας με την απασχόληση ενός τόσο μεγάλου αριθμού εργαζομένων.

- Παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης σε σημαντικό αριθμό ατόμων.

- Εκμεταλλεύονται εγχώριες πρώτες ύλες ακόμη και όταν προσφέρονται σε μικρές ποσότητες.
- Καλύπτουν τα κενά παραγωγής που δημιουργεί η ανάπτυξη μεγάλων μονάδων και αξιοποιούν μεγάλο μέρος της λαϊκής αποταμίευσης.
- Συμβάλουν στην άμβλυση των ανισοτήτων στην ανάπτυξη των διάφορων περιοχών.
- Παρακολουθούν την εξέλιξη των μικρών εισοδημάτων και καλύπτουν βασικές τοπικές ανάγκες ευρύτερων στρωμάτων του πληθυσμού.
- Συμβάλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, τον ανταγωνισμό, την καινοτομία και την οικονομική εξισορρόπηση.

Για την ελληνική οικονομία η θέση των Μ.Μ.Ε. είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού το 1978, εκτός από τις 80.000 οικοτεχνίες λειτουργούσαν 127.460 μονάδες μικρομεσαίου μεγέθους, σε σύνολο μονάδων 128.990.

Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο 1,530 επιχειρήσεις απασχολούσαν πάνω από 50 άτομα. Εξάλλου η Μ.Μ.Ε. απασχολούν το 60% των εργαζομένων στην μεταποίηση, ποσοστό ιδιαίτερα σημαντικό και παράγουν το 40% περίπου του προϊόντος της μεταποίησης.

Οι παραπάνω αριθμοί είναι χαρακτηριστικοί και προσδιορίζουν την μεγάλη κοινωνικοοικονομική σημασία των Μ.Μ.Ε. στην χώρα μας, αλλά ταυτόχρονα θέτουν σ' όλη του την έκταση και το πρόβλημα του κατακερματισμού της παραγωγής, με όλα τα συναφή προβλήματα και μειονεκτήματα.

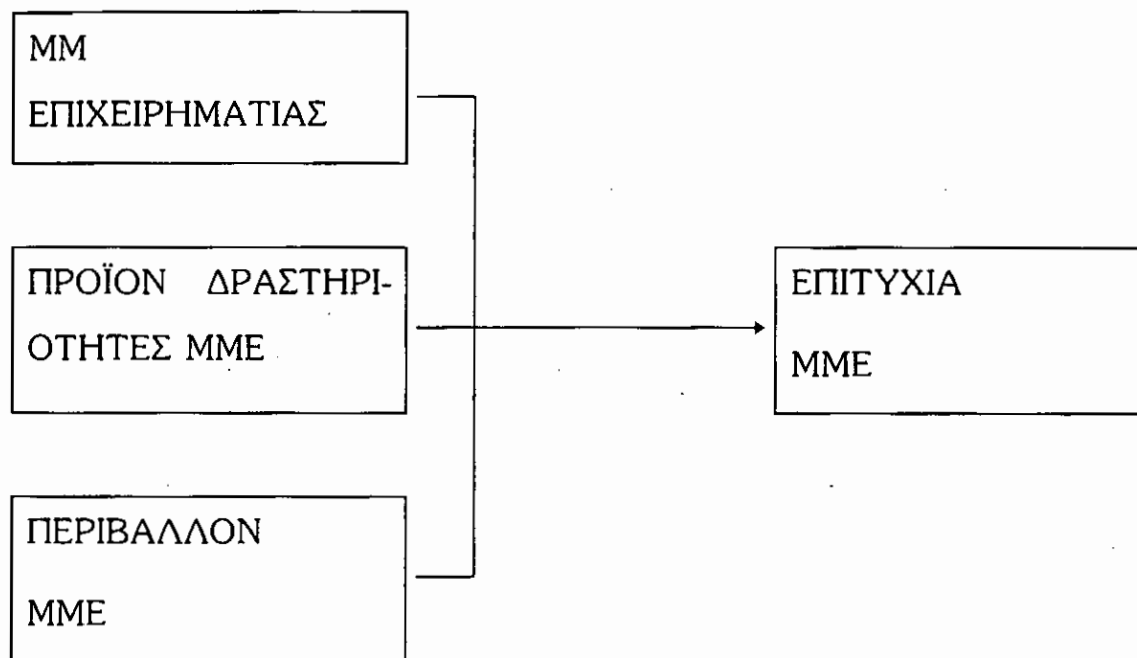
Στις σημερινές συνθήκες και μάλιστα μετά την είσοδο της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ., η ελληνική οικονομία και φυσικά με ένα μεγάλο μέρος αυτής που το αποτελούν οι Μ.Μ.Ε. βρίσκονται σε μία φάση ίσως την πιο κρίσιμη της εξελικτικής τους πορείας. Και τι ιδιαίτερα και συγχρόνως κρίσιμο χαρακτηριστικό στοιχείο της φάσης αυτής είναι αναμφισβήτητα η ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, σαν απόρροια της μεγάλης διάδοσης του εμπορίου, της μείωσης των δασμολογικών φραγμών με αντίστοιχο άνοιγμα των συνόρων, της μεταβολής στις «παραδοσιακές» εκτιμήσεις των διαστάσεων του χώρου και του χρόνου, των νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας και μεταφορών, της διεθνοποίησης του κεφαλαίου.

Η ελληνική Μ.Μ.Ε. είναι υποχρεωμένη εάν θέλει να επιβιώσει στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, να συμμετάσχει στο παιχνίδι του διεθνούς ανταγωνισμού. Από όλα αυτά διαφαίνεται η ανάγκη για την Μ.Μ.Ε. να είναι και να γίνεται συνέχεια πιο αποτελεσματική από τους ανταγωνιστές της, να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα νέα διαφοροποιημένα καταναλωτικά πρότυπα των εκάστοτε κοινωνιών, για να έχει κάποια περιθώρια ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης.

### ***Γ. Οι τρεις παράγοντες επιτυχίας των Μ.Μ.Ε***

Η επιτυχία της Μ.Μ.Ε. προσδιορίζεται από τρεις κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι είναι αλληλεξαρτώμενοι . Οι παράγοντες αυτοί είναι: (α) ο ΜΜ επιχειρηματίας, (β) το προϊόν και οι δραστηριότητες της Μ.Μ.Ε. και (γ) το περιβάλλον της Μ.Μ.Ε. το παρακάτω σχήμα μας δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των προσδιοριστικών αυτών

παραγόντων με την επιτυχία της Μ.Μ.Ε. καθώς και τη μεταξύ τους σχέση.



***Οι τρεις παράγοντες επιτυχίας των Μ.Μ.Ε.***

Ο καθένας από αυτούς τους παράγοντες και όλοι μαζί είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της Μ.Μ.Ε. με την έννοια ότι δύο μόνο από τους προαναφερθέντες παράγοντες δεν αρκούν χωρίς τη συμβολή του τρίτου για την επιτυχία της Μ.Μ.Ε.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε ξεχωριστά το ρόλο που παίζει κάθε παράγοντας για την επιτυχία της Μ.Μ.Ε.

Ο ρόλος του περιβάλλοντος της Μ.Μ.Ε. Κάθε επιχείρηση σαν ένα δυναμικό σύστημα δέχεται εισροές από το περιβάλλον της και δέτει στη διάθεσή του εκροές, δηλαδή τα προϊόντα για το περιβάλλον. Και αυτός ακριβώς είναι ο λόγος που κάνει το περιβάλλον να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.



Στην Μ.Μ.Ε. η σχέση αυτή είναι πιο έντονη για το λόγο ότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις λόγω της φύσεώς τους παρουσιάζουν μία αυξημένη ευπάθεια σε κάθε τυχόν μεταβολή του περιβάλλοντος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η Μ.Μ.Ε. έχει μικρότερη δυνατότητα προσαρμογής απ' ότι οι μεγάλες. Αντίθετα μάλιστα, ένα από τα χαρακτηριστικά της Μ.Μ.Ε. είναι η μεγάλη προσαρμοστικότητα που παρουσιάζει στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία τα οποία συνδέουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και δρα η Μ.Μ.Ε. είναι τα εξής: (α) *Κρατική πολιτική*, (β) *Το τραπεζικό σύστημα*, (γ) *Η αγορά*, (δ) *Το σύστημα εκπαίδευσης*, (ε) *Το ερευνητικό σύστημα*, (στ) *Το οικολογικό και κοινωνικό περιβάλλον*.

Καθ' ένα από αυτά τα στοιχεία επιδρά έντονα στην εξέλιξη της Μ.Μ.Ε. και όλα μαζί βρίσκονται σε μία δυναμική αλληλεπίδραση, σχηματίζοντας έτσι ένα σύνθετο για την Μ.Μ.Ε.

#### **Δ. Λειτουργίες Επιχείρησης – Λειτουργίες Management**

Απαραίτητος προσδιοριστικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε Μ.Μ.Ε.

Ένας από τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας και επομένως της επιτυχίας της Μ.Μ.Ε. είναι και θα είναι περισσότερο για το μέλλον του Management.

«Αρκετοί ιδιοκτήτες των Μ.Μ.Ε. πιστεύουν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας γίνεται μόνο μέσω της αγοράς καινούργιων μηχανημάτων και αγνοούν την σημασία των διοικητικών και οργανωτικών βελτιώσεων». Αλλά όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες και στατιστικά στοιχεία, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός δεν είναι από μόνος του πανάκεια για την ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής Μ.Μ.Ε. Όπως επίσης και οι πρώτες ύλες, τα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό, η πληροφόρηση, που αποτελούν τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας, ο καθένας από μόνος του και όλοι μαζί δεν είναι ικανοί να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της Μ.Μ.Ε. από τις γνώσεις και τις ικανότητες του ιδιοκτήτη - επιχειρηματία και τη διάθεσή του να εφαρμόζει τις λειτουργίες του Management.

### ***E. Πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.***

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι Μ.Μ.Ε. για την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας:

- 1) Είναι φυτώρια νέων επιχειρηματιών, λόγω της ευκαιρίας που δίνουν σε νέους να ασκήσουν μόνοι τους μία δραστηριότητα.
- 2) Είναι πηγή νέων εφευρέσεων και καινοτομιών λόγω της ανάγκης τους να επιβιώσουν και λόγω του ότι σε χώρες με μικρή βιομηχανική διαφοροποίηση οι μακράς κλίμακας βιομήχανοι μπορούν να παρουσιάσουν προϊόντα τα οποία είναι νέα στη χώρα, αν και όχι απαραίτητως νέα στη διεθνή αγορά.

- 3) Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας λόγω του μικρού μεγέθους.
- 4) Βοηθούν στον καταμερισμό της εργασίας και στην αύξηση της παραγωγικότητας, κατασκευάζοντας διάφορα εξαρτήματα για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων (υπεργολαβία), λόγω της εξειδικεύσεως τους και του μικρού μεγέθους.
- 5) Αξιοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο τις διαθέσιμες πρώτες ύλες σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.
- 6) Εκπαιδεύουν νέους στα διάφορα επαγγέλματα, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν σχεδόν όλη την πρακτική πείρα του επαγγέλματος λόγω της μη υπάρξεως μεγάλου καταμερισμού εργασίας στις μεθόδους παραγωγής.
- 7) Συντελούν στη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου τους αριθμού.
- 8) Μειώνουν τις δυνατότητες μόλυνσεως και καταστροφής του περιβάλλοντος, λόγω των σχετικά απλών μεθόδων παραγωγής και του μικρού τους όγκου.
- 9) Συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν και την σχετικά μικρή χρήση των μηχανημάτων που κάνουν.
- 10) Αξιοποιούν άτομα που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να εργαστούν (μέλη οικογένειας, ανειδίκευτο προσωπικό, άτομα που

κατοικούν στην περιφέρεια), λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής που χρησιμοποιούν και τον οικογενειακό χαρακτήρα που έχουν.

11) Κατανέμουν την ιδιοκτησία, τη δύναμη και την ευθύνη οικονομικών αποφάσεων σε μεγάλο αριθμό ατόμων (επιχειρηματιών), λόγω του μεγάλου αριθμού τους, συντελώντας έτσι στη διατήρηση των δημοκρατικών δεσμών.

12) Ικανοποιούν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε κατηγορίας καταναλωτών, μικρής ή μεγάλης, αστικής ή αγροτικής, λόγω της κοντινής επαφής που έχει ο επιχειρηματίας με τους καταναλωτές.

13) Δίνουν τη δυνατότητα σε δημιουργικά άτομα να αναπτύξουν τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους μέσω της διαχείρισης της επιχείρησης.

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

15) Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην περιφέρεια, επειδή εγκαθίστανται εύκολα και σε περιοχές που δεν υπάρχει επαρκής βιομηχανική υποδομή και δημιουργούνται από άτομα της περιοχής.

Πιο κάτω αναφέρονται αναλυτικά τα εξής βασικά πλεονεκτήματα:

- α) Οι καλύτερες συγκριτικά οικονομικές επιδόσεις.
- β) Οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομήσεις.
- γ) Η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας.

δ) Η σημασία τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

## **1. Καλύτερη οικονομική επίδοση**

Πολλοί πιστεύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποδίδουν λιγότερο από τις μεγάλες, εντούτοις σε αρκετές χώρες και περιόδους συμβαίνει το αντίθετο κυρίως αν ληφθεί σαν κριτήριο η απόδοση των ίδιων κεφαλαίων. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις Η.Π.Α.

Σαν λόγοι καλύτερων επιδόσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν:

I) Η ευελιξία τους καθόσον ανταποκρίνονται καλύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών μεθόδων και αγορών.

II) Η ελκυστικότητά τους προς ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

## **2. Καινοτόμηση**

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

Αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα -

ερευνητές π.χ η General Electric αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της, όπως φρυγανιέρες, υγεία, πλυντήρια πιάτων, ηλεκτρικές σκούπες, καταγύκτες κτλ. Επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή άτομα προέρχονται εφευρέσεις σαν την ξυριστική λεπίδα, το τρανζίστορ, το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, τις τουρμπίνες αεριωθουμένων, τις γρήγορες φωτογραφίες τύπου Polaroid, το ελικόπτερο, τα σεβρόφρενα, ο αυτόματος συμπλέκτης, το Air condition, το σελοφάν το στυλό τύπου bic κτλ.

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

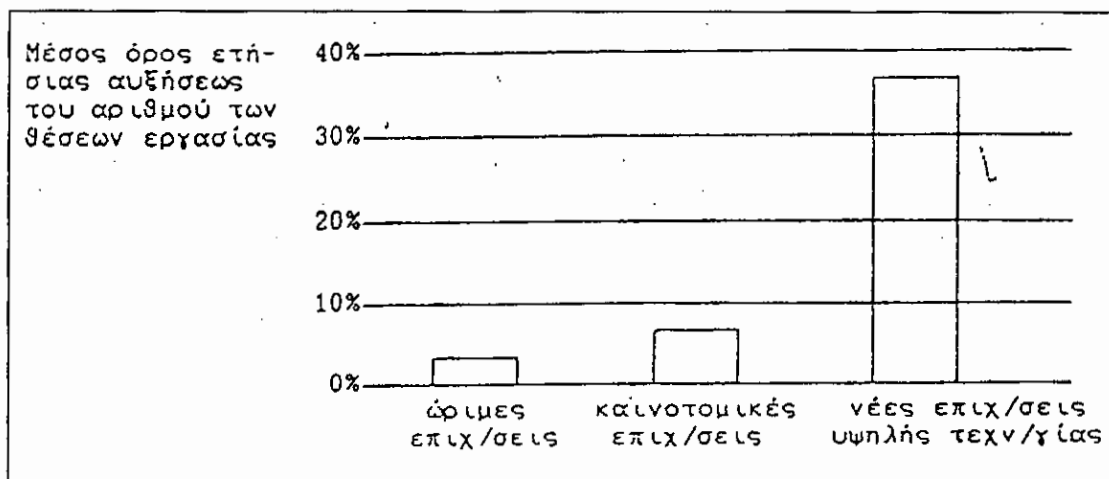
### **3. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας**

Οι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας έχει αποδειχτεί ότι δεν προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά από τις μικρές. Παράδειγμα είναι ότι επιχειρήσεις με λιγότερα από 20 άτομα δημιούργησαν μεταξύ 1969 και 1976 στις Η.Π.Α το 66% των νέων θέσεων εργασίας, στην περιοχή δε της Αγγλίας το 99%.

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

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

Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα.



#### **4. Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

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

Πέρα από τη συνεργασία αυτή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υπερτερούν και στον κατευθείαν ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή μπορούν να πουλούν πιο φθηνά αγαθά και υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις, όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με

τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών.

Κύριος υπαίτιος των τόσο αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση, με τις πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό Πάγιων Ενεργητικών.

### **ΣΤ. Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**

Σαν τέτοια θεωρούνται τα ακόλουθα:

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



8. Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

Το κυριότερο όμως μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα» π.χ στις Η.Π.Α. έχει υπολογισθεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά από αυτές μόνο οι μισές ζουν μετά 18 μήνες και μετά 10 χρόνια μόνο το 20% .

Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου» (μερικές φορές είναι πιο εύκολο να ανοίξεις μία καινούργια επιχείρηση από το να βρεις δουλειά) και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας, αλλά και αποτυχίας.

## **Z. Ανταγωνισμός με τις μεγάλες Επιχειρήσεις**

Το γεγονός ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παρουσιάζουν πράγματι τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, δεν σημαίνει ότι ο γενικός ρόλος τους στην οικονομία σαν σύνολο συνεχώς ισχυροποιείται. Υπάρχουν μάλιστα παραδείγματα περιπτώσεων που μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει το αντίθετο, όπως στις Η.Π.Α όπου 200 μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις είχαν το 1950 μερίδιο στο ενεργητικό του κλάδου 48%, ενώ το 1972 το ίδιο ποσοστό ανέβηκε στο 60%. Αυτό σημαίνει ότι μέσα σε 22 χρόνια πέτυχαν αύξηση της συμμετοχής τους στα συνολικά Ενεργητικά του κλάδου κατά 25%. Άρα

οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ιδιαίτερα στη βιομηχανία και στη χώρα εκείνη, έχουν όλο και περισσότερες δυσκολίες στον ανταγωνισμό με τις μεγάλες. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι σπουδαία αιτία αυτού του φαινομένου είναι η αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις που παρουσιάζει ο κλάδος αυτός με την πάροδο του χρόνου.

Το ίδιο συμβαίνει στη χώρα εκείνη και με τις εμπορικές επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου.

Παρατηρείται π.χ. ότι οι 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου έφτασαν το 1977 να κατέχουν το 32% των συνολικών ενεργητικών στοιχείων του κλάδου.

Πέρα όμως από την ανταγωνιστική σχέση που υπάρχει μεταξύ όλων των επιχειρήσεων και βέβαια και μεταξύ των μικρών και των μεγάλων πρέπει να σημειώσουμε ότι στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις βοηθούν μικρές να στηθούν και να προοδεύσουν.

Οι μικρές όμως αυτές επιχειρήσεις που έχουν την εύνοια των μεγάλων είναι «μικρές με μεγάλα μυαλά». Δηλαδή είναι επιχειρήσεις που βασίζονται σε επιστημονικές γνώσεις κυρίως υψηλής τεχνολογίας, όπως χημικές, ηλεκτρονικές και άλλες.

Σαν τέτοιες επιχειρήσεις γίγαντες υποστηρικτές μικρών, αναφέρονται η XEROX, η SONY, η POLAROID, η SIEMENS και άλλες.

Στην Ελλάδα η κατάσταση είναι η ακόλουθη: Μεταξύ 1969 και 1982 η συμμετοχή των εξαγωγών των εκατό μεγαλύτερων εξαγωγικών

επιχειρήσεων καλύπτει όλο και περισσότερο μέρος των συνολικών εξαγωγών της χώρας φτάνοντας το 1982 στο 70,9%.

Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται αναλυτικότερα στον πίνακα που ακολουθεί:

ΈΤΗ	Εξαγωγές των 100 μεγαλ. Επιχειρήσεων (σε χιλ. δραχ.)	Σύνολο εθνικών εξαγωγών (σε χιλ. δραχ.)	Ποσοστό %
1969	6.368.118	16.608.599	38,34
1974	30.815.022	60.890.870	50,60
1979	91.557.724	144.238.731	63,47
1980	92.004.100	221.108.782	41,61
1981	132.588.700	237.928.464	55,73
1982	202.878.200	286.281.046	70,90

Συγκριτικός πίνακας του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών και των εξαγωγών των 100 μεγαλύτερων εξαγωγικών επιχειρήσεων των αντίστοιχων ετών.

*Πηγές στοιχείων: Δελτία ΣΕΒ ετών 1970, 1975, 1980, 1981, 1982, 1983, & ΕΣΥΕ.*

Εξάλλου η κατάσταση σε ότι αφορά την απασχόληση στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες εμφανίζεται ως εξής:

ΕΤΗ	Μέση ετήσια απασχόληση των 100 μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων	Συνολική μέση ετήσια απασχόληση της ελληνικής βιομηχανίας	Ποσοστό %
1964	66.801	1.350.925	5,10
1969	68.851	1.620.019	4,25
1974	95.219	1.292.033	7,37
1979	105.445	2.042.349	5,16
1984	123.169	3.500.500	3,52

Συγκριτικός πίνακας του συνόλου της μέσης ετήσιας απασχόλησης και της μέσης ετήσιας απασχόλησης των 100 μεγαλύτερων επιχειρήσεων των αντίστοιχων.

*Πηγές στοιχείων Δελτία ΣΕΒ ετών 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, & ΕΣΥΕ.*

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι το ποσοστό συμμετοχής των εκατό μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων στη συνολική απασχόληση της μεταποίησης βαίνει μειούμενο ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία στον πιο πάνω πίνακα.

#### **α. Το πρόβλημα του προγραμματισμού στις Μ.Μ.Ε.**

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό, ίσως μάλιστα πιο μεγάλη ανάγκη και απ' ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Και αυτό γιατί πολύ λίγες διαθέτουν αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες .

Ακόμη λιγότερες θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις ζημιές που πιθανό να πάθουν και που γίνονται πιο σοβαρές όταν η τύχη τους βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν ή σε μερικούς μόνο πελάτες.

Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός είναι η διαδικασία του συνειδητού και συστηματικού προβληματισμού για το μέλλον μιας επιχείρησης.

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

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

Υπάρχουν γι' αυτό πολλές εξηγήσεις. Μερικοί π.χ. αποφεύγουν γιατί, από τη φύση τους, δεν τους αρέσει να σκέφτονται το μέλλον, που έτσι ή αλλιώς, τους φαίνεται σαν κάτι μακρινό και αμφίβολο.

Άλλοι πολλοί αποφεύγουν να προβληματιστούν με το τι εικόνα θα παρουσιάσει η επιχείρησή τους σε 2-3 χρόνια ακόμα είτε γιατί θεωρούν ότι δεν έχουν καιρό για χάσιμο σε τέτοιες σκέψεις, είτε, γιατί δεν ξέρουν από που να αρχίσουν έναν τέτοιο προβληματισμό.

Πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θεωρούν ότι ασχολούνται αρκετά με θέματα προγραμματισμού όταν καταφέρουν να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να καταρτίσουν κάποια βραχυχρόνια πρόβλεψη πωλήσεων, κάποιο προϋπολογισμό εξόδων ή κάτι άλλο παρόμοιο. Αν ερωτηθούν όμως για κάπως πιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, σχεδόν απορρίπτουν την ιδέα.

«Αυτά είναι για τις μεγάλες επιχειρήσεις» λένε.

Τίποτε βέβαια δεν μπορούσε να είναι πιο λάθος. Ο γρήγορος ρυθμός με τον οποίο αλλάζει ο κόσμος γύρω από κάθε επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να μετατρέψει τις σημερινές του μεθόδους παραγωγής σε τελείως ακατάλληλες, ακόμα και σε διάστημα 1-2 χρόνων.

Άλλο ενδεχόμενο είναι τα προϊόντα που σήμερα κυριαρχούν στην αγορά να έχουν εξαφανιστεί σε λίγα χρόνια από τώρα.

Και στην μία και στην άλλη περίπτωση, ποια μικρομεσαία επιχείρηση θα είχε καλύτερες πιθανότητες να επιβιώσει; Αυτή που ο ιδιοκτήτης της αδιαφορεί για τον προγραμματισμό γιατί θεωρεί τον εαυτό του πολύ φορτωμένο με τα καθημερινά προβλήματα. Ή αυτή που ο επιχειρηματίας προσπαθεί να προβλέψει - προγραμματίζοντας το μέλλον;

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

### ***Προβλήματα προγραμματισμού***

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

### **Έγκαιρη δραστηριοποίηση**

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

### **Μακροχρόνια αποτελέσματα**

Ο προγραμματισμός βοηθά στη σωστή διαμόρφωση αποφάσεων για ενέργειες που τα αποτελέσματά τους κυριολεκτικά θα επηρέαζαν την ζωή και την ευημερία της επιχείρησης, για πολλά μετέπειτα χρόνια. Πολλές από τις αποφάσεις, αφορούν επενδύσεις δηλ. δαπάνη χρόνου, κόπου και χρημάτων σήμερα για να δημιουργηθούν οφέλη μελλοντικά.

### **Αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων που η επιχείρηση διαθέτει**

Ο προγραμματισμός βοηθά στην καλύτερη και πιο αποδοτική αξιοποίηση των μέσων που η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της, μια

ιδιαίτερα σημαντική προσφορά όταν τα μέσα κάθε άλλο παρά άφθονα είναι. Όταν ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα κεφάλαια είναι περιορισμένα, κάθε επιχειρηματίας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στο πώς τα χρησιμοποιεί. Οι αποφάσεις που πρέπει να παρδούν αφορούν στο τι θα πρέπει να γίνει, στο πως και στο πότε. Πρέπει να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις και να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις κάθε μιας τους στη γενική ευημερία της. Και πάλι για σωστή απόφαση ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

### Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης

Με τον προγραμματισμό βοηθείται η επιχείρηση ακόμα και στην βελτίωση της γενικής καθημερινής λειτουργίας της. Επειδή στη διαδικασία του προγραμματισμού απαιτείται να αξιολογηθεί πρώτα η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση, μπορεί απ' αυτό να φανούν και τα θέματα στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Μπορεί π.χ να ανακαλύψει κανένας ότι οι πωλητές ζοδεύουν αδικαιολόγητα πολύ χρόνο, προωθώντας τον τύπο προϊόντος με το χαμηλότερο συντελεστή κέρδους. Ή ακόμα ότι μια μικρή μείωση στο κόστος πρώτων υλών μπορεί να καταλήξει σε μεγαλύτερη αύξηση των κερδών από ότι μια αύξηση του αριθμού των πωλητών.

### Τα εμπόδια ανάμεσα στη μικρομεσαία επιχείρηση και τον προγραμματισμό

Αν και τα πλεονεκτήματα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι φανερά για την Μ.Μ.Ε. πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί του. Και αυτό γιατί ανάμεσα σε αυτούς και τον προγραμματισμό



παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια όπως: ο φόβος, ή καλύτερα ακόμα ή αντιπάθεια για κάθε μελλοντολογία, ή αοριστία που από τη φύση του έχει ο προγραμματισμός, η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι συνθήκες, η ανεπάρκεια χρόνου, τόπου, από τον επιχειρηματία, το γεγονός ότι δεν γνωρίζει πώς να προγραμματίσει και άλλα εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν.

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

### Φόβος για τον επιχειρηματία

Ο φόβος είναι σημαντικός παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στον επιχειρηματία.

Πολλοί απ' αυτούς αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τα μακροχρόνια προβλήματά τους, φοβούμενοι ότι θα βρεθούν μπροστά σε άγνωστες καταστάσεις.

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

### Έλλειψη ακρίβειας

Πολλοί επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι ο προγραμματισμός είναι τόσο ανακριβής σε σχέση με την πραγματικότητα, ώστε να μην αξίζει η πραγμάτωση του.

Ότι όσο και προσεκτικά και αν τον ετοιμάζουν τα πράγματα δεν ακολουθούν το πρόγραμμα.

Εν μέρει αυτό είναι σωστό. Γιατί ο προγραμματισμός είναι ένα αβέβαιο γεγονός και γιατί εκτός των άλλων, το μέλλον, όπου και απευδύνεται είναι αβέβαιο.

#### Μη εφικτός προγραμματισμός

Πολλοί επιχειρηματίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι ο μακροχρόνιος προγραμματισμός δεν *είναι εφικτός* γιατί πολλοί από τους στόχους και τα σχέδια τους αλλάζουν πολλοί συχνά. Οπωσδήποτε αυτό είναι σοβαρό πρόβλημα, αλλά η λύση του βρίσκεται στην ελαστικότητα του σχεδιασμού παρά την απόρριψή του.

#### 4. Η έλλειψη τόπου και χρόνου

Είναι μια δικαιολογία που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες για να αποφύγουν την διαδικασία του προγραμματισμού. Λένε δηλαδή ότι δεν έχουν χρόνο ή ότι οι καθημερινές τους ασχολίες δεν τους επιτρέπουν να ασχοληθούν με τον προγραμματισμό.

Έχει όμως διαπιστωθεί ότι τόσο η παραγωγή όσο και οι πωλήσεις πηγαίνουν πολύ καλύτερα όταν αυτοί απουσιάζουν.

Επομένως ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει τον κατάλληλο τόπο και χρόνο για να ασχοληθεί με τον προγραμματισμό.

Για τον σκοπό αυτό πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις δηλαδή, ησυχία και ηρεμία, μακριά από διάφορες ενοχλήσεις που αποσπούν την προσοχή από τον κύριο σκοπό.

### **Η έλλειψη γνώσεων γύρω από την εφαρμογή προγραμματισμού.**

Το να αναγνωρίσεις ότι τέτοια εμπόδια πράγματι υπάρχουν είναι ήδη ένα σοβαρό βήμα στην προσπάθεια να τα ξεπεράσεις και να προχωρήσεις στον ίδιο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Δεν πρέπει εξάλλου να ξεχνάει κανείς ότι ένα ακόμα από τα παραπάνω εμπόδια μπορεί από μόνο του να εμποδίζει την Μ.Μ.Ε. να προγραμματίσει.

Άλλος μπορεί π.χ να ενοχλείται από την αντικειμενική αδυναμία να προσδιορίσει τι σημαίνει γι' αυτόν ένας ορίζοντας δύο ετών από σήμερα. Αντίθετα άλλος θεωρεί ότι όλα αυτά είναι χάσιμο χρόνου, που έτσι και αλλιώς θεωρεί ότι δεν του φτάνει για άλλες σοβαρότερες κατά την γνώμη του δουλειές.

Σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητα είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργανώσεως είναι:

- Κατανομή εργασίας
- Κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή έως την βάση).
- Συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

### **β. Το Πρόβλημα της Οργάνωσης**

Η οργάνωση σε όλα τα επίπεδα αναπτύξεως της Μ.Μ.Ε. είτε αναπτύσσεται οριζόντια είτε κάθετα είναι υποτυπώδης.

Στο χώρο της Μ.Μ.Ε (βιοτεχνίες) θα πρέπει να γίνει διάκριση ανάμεσα στις μικρές και στις μεσαίες επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις το πρόβλημα της οργάνωσης εντοπίζεται σε στοιχειώδη κοστολογική ανάλυση και στην εφαρμογή απλών αρχών οργάνωσης στην παραγωγή.

Στη μεσαία επιχείρηση τα οργανωτικά προβλήματα γίνονται περισσότερο πολύπλοκα με αποτέλεσμα την ανάγκη εφαρμογής ανώτερων μορφών οργανωτικών συστημάτων όπως, ελλείψεις πληροφοριών, κατάρτιση και εφαρμογή οργανογραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεως, παραγωγής εφοδιασμού, χρηματοδοτήσεως, επενδύσεως καθορισμού προτύπων (STANDARTS). Στην ελληνική βιομηχανία και ειδικότερα βιοτεχνία παρατηρείται έλλειψη οργάνωσης και τις πιο στοιχειώδεις μορφές της.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα όμως, στον τομέα της οργάνωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η απροθυμία και η δυσπιστία μα τη οποία αντιμετωπίζει ο βιοτέχνης κάθε προσπάθεια του οργανωτικού επιπέδου της επιχείρησής του, από οπουδήποτε και αν προέρχεται αυτή.

### **γ. Το πρόβλημα της Παραγωγής**

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

φροντίζει την φάση της παραγωγής, μπορεί να το κάνει με λάθος τρόπο.

Ορισμένες βασικές αρχές παραγωγής που χρειάζονται Οργάνωση είναι:

### 1) Συντελεστές παραγωγής

α) Μια και η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στο συνολικό κόστος παραγωγής πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά.

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

Προσδιορισμός με ακρίβεια της ποσότητας και του τύπου των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για κάθε προϊόν που παράγεται.

Έλεγχος φύρας που δημιουργήθηκε στην παραγωγή και σε τι οφείλεται, ώστε να ελαττωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο.

Επίσης ένας κακός έλεγχος των αποθεμάτων, μπορεί να καταλήξει σε δαπανηρές καθυστερήσεις, είτε γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα υλικά όταν χρειάζονται είτε άλλοτε να υπάρχουν μεγάλες ποσότητες από υλικά που κινούνται πολύ αργά.

γ) Η κανονική και τακτική συντήρηση των μηχανημάτων είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η αποδοτικότητά τους. Επίσης η τοποθέτηση των μηχανημάτων πρέπει να είναι σωστή και να εξετάζεται αν με τις παραγωγές που διαμορφώνονται από χρόνο σε χρόνο, είναι πραγματικά εξυπηρετική.

## 2. Έλεγχος ποιότητας

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

- Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται
- Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί
- Με το να ορίσει μια τιμή για το προϊόν, αρκετή για να διασφαλίσει την απαιτούμενη ποσότητα
- Με το να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας

Για σταθερότητα καλής ποιότητας ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος.

### **3) Νόρμες - στάνταρτ απόδοση εργασίας, μηχανημάτων και υλικών**

Πρέπει να υπάρχει μια κάποια ένδειξη του τι πρέπει να περιμένει η επιχείρηση να της αποδώσει η εργασία, τα μηχανήματα και τα υλικά που χρησιμοποιεί.

Γι' αυτό πρέπει να διαμορφωθεί μια σειρά από τέτοιες «νόρμες» οι οποίες θα μεταφερθούν στο τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης και οι οποίοι θα πρέπει να τις θεωρήσουν σαν στόχους που θα πρέπει να πετύχουν.

Αυτό είναι απαραίτητο για να παρακολουθείται η πραγματική απόδοση και να εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τις νόρμες.

#### **δ. Τα Προβλήματα Προώθησης των Πωλήσεων - Μάρκετινγκ στις Μ.Μ.Ε.**

Η εισαγωγή του Μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσε να οδηγήσει στον περιορισμό της εισαγωγής ξένων προϊόντων και ακόμα στην προώθηση στις αγορές του εξωτερικού.

Καλύτερο Μάρκετινγκ σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και αύξηση των πωλήσεων σημαίνει καταρχήν και αύξηση του βαθμού ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του προϊόντος αντίστροφα.

Θα μπορούσαμε να πούμε χωρίς καμία υπερβολή ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και το πιο ανοργάνωτο τμήμα, στις Μ.Μ.Ε. Μια αιτιολογία του φαινομένου αυτού μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι συνηθέστερα ο βιοτέχνης προέρχεται από την παραγωγή, είναι τεχνίτης και αισθάνεται «παραγωγός». Δεν είναι σπάνια η αποστροφή του όταν πιέζεται να ασχοληθεί με θέματα πωλήσεων:

«δεν είμαι έμπορος εγώ».

Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στον τομέα της πώλησης, όντας απασχολημένος με τα προβλήματα της παραγωγής. Χαρακτηριστικό εξάλλου αυτής της νοοτροπίας είναι ότι τα ποσά που διαθέτει για τη προώθηση των

πωλήσεων τα θεωρεί δαπάνη - έξοδα, ενώ τα ποσά που διαθέτει στην παραγωγή για αγορά μηχανημάτων τα θεωρεί «επένδυση».

Στην ουσία και τα δύο αποτελούν επένδυση. Υπάρχουν μηχανές που παράγουν και μηχανές που πουλάνε. Η διαφορά ότι οι πρώτες είναι ορατές και μπορεί να τις δει, να τις επιλέξει και να τις αγοράσει κανείς σε κάποια έκδοση ή αντιπροσωπεία, ενώ οι δεύτερες δεν είναι μηχανές, αλλά μηχανισμός και τεχνικές Μάρκετινγκ που δεν μπορεί να τις βρει κανείς σε εκδόσεις και να τις δοκιμάσει. Ουσιαστικά και κατά κανόνα Η Μ.Μ.Ε. δεν εφαρμόζει Μάρκετινγκ, απλώς πουλάει τα προϊόντα της. Μάρκετινγκ όμως και πώληση δεν είναι τι ίδιο. Η πώληση βασίζεται στην ανάγκη του πωλητή να πωλήσει ενώ το Μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάγκη του αγοραστεί να αγοράσει. Η διαφορά είναι τεράστια.

Η έλλειψη νοοτροπίας Μάρκετινγκ στην Μ.Μ.Ε. και η μικρή σημασία που δίνει στη οργάνωση των πωλήσεων εκδηλώνεται με:- Την έλλειψη βασικών εμπορικών εντύπων (προσπέκτους, τιμοκαταλόγων κλπ) ή την πρόχειρη και τελείως αντιεμπορική εκτύπωσή τους. Το προσπέκτους είναι ο πρεσβευτής της επιχείρησης στους πελάτες τους και στην αγορά δημιουργεί την πρώτη θετική ή αρνητική εντύπωση για την επιχείρηση.

- Έλλειψη κατάλληλων εμπορικού σήματος ή εμπορικής επωνυμίας.
- Την έλλειψη συστήματος παρακολούθησης των υφισταμένων αλλά και των δυνητικών πελατών.
- Την έλλειψη συστηματικών σχέσεων με την αγορά και την αδυναμία συλλογής και αξιοποίησης πληροφοριών.



- Την έλλειψη πολιτικής πωλήσεων και τιμολογιακής πολιτικής.
- Την ακατάλληλη πολλές φορές συσκευασία ή την έλλειψη «φινιρίσματος» και εμφάνιση στο τελικό προϊόν.

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

Είναι φανερό ότι οι παραπάνω αδυναμίες στον τομέα του Μάρκετινγκ, που κυρίως οφείλονται στην έλλειψη ενημέρωσης και εμπειρίας του βιοτέχνη για τις βασικές αρχές και τελικές του Μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με τις εγγενείς με το μικρό μέγεθος αδυναμίες (αδυναμία διαφήμισης, έρευνας αγορών, μελέτες προϊόντων κλπ.) έχουν σοβαρή άμεση και έμμεση αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων των Μ.Μ.Ε, επειδή οδηγούν σε απώλεια, απώλεια κερδών, υποαπασχόληση προσωπικού και παραγωγικών εγκαταστάσεων και ακόμη στην παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες της αγοράς του καταναλωτή.

Αν οι Μ.Μ.Ε. είχαν τη συνειδητοποιήσει ότι το Μάρκετινγκ προσφέρει δυνατότητες για παραγωγή και ότι, όπως υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής, υπάρχουν και μέθοδοι και διαδικασίες

πώλησης, τότε ο τομέας του Μάρκετινγκ θα ήταν ο πρώτος παράγοντας που θα επηρέαζε σημαντικά την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Μ.Μ.Ε.

### *Προϋποθέσεις και δυνατότητες*

Είναι γνωστό ότι κεντρικό και κύριο σημείο αναφοράς για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Μ.Μ.Ε είναι ο ίδιος ο φορέας της επιχείρησης, ο οποίος είναι και διευθυντής παραγωγής και διευθυντής πωλήσεων και οικονομολόγος. Είναι ο «άνθρωπος - ορχήστρα». Η εποχή μας απαιτεί και επιβάλλει την ειδίκευση και την ειδικότητα. Στον χώρο των Μ.Μ.Ε. αυτό σημαίνει ότι πρέπει να περάσουμε από τον ανειδίκευτο στον ειδικευμένο μικρομεσαίο επιχειρηματία.

Στον τομέα των πωλήσεων αυτό σημαίνει ότι ο Μ.Μ.Ε. οφείλει να υιοθετήσει και να εφαρμόζει τις αρχές:

α) Να τηρεί και να εφαρμόζει ενεργητική - επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά. Οφείλει να παρακολουθεί συστηματικά την αγορά, να αναζητάει και να πείθει τον πελάτη, να προωθεί τα προϊόντα, να οργανώνει την διανομή κλπ

β) Να δίνει στο Μάρκετινγκ την ίδια τουλάχιστον σημασία και βαρύτητα, που δίνει στις άλλες βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

γ) Να είναι ενήμερος των βασικών μεθόδων και τεχνικών του Μάρκετινγκ.

Η συνειδητοποίηση και εφαρμογή στην πράξη από τον Μ.Μ.Ε. των τριών αυτών βασικών αρχών θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τον

προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων , όπως π.χ

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

Μιλάμε βεβαίως για απλές εφαρμογές βασικών αρχών MARKETIG, τέτοιες που να προσφέρονται για την μικρή επιχείρηση και να μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς πολυδάπανα συστήματα, έρευνες και στελέχη, που εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να αντέξει η μικρή επιχείρηση

Πρόκειται στην ουσία για το πέρασμα της νοοτροπίας και της φιλοσοφίας του MARKETING των Μ.Μ.Ε. Και αυτό είναι το πρώτο και πολύ σοβαρό βήμα. Πως θα περάσουμε το MARKETING στις Μ.Μ.Ε.;

Η εύκολη απάντηση θα ήταν «να φροντίσει το κράτος». Χωρίς να παραγνωρίζει κανείς τον ρόλο του κράτους, η απάντηση είναι ότι, η ευθύνη ανήκει πρώτα στον ίδιο τον βιοτέχνη. Πρέπει ο ίδιος να θελήσει και να ενδιαφερθεί.

### **ε. Το πρόβλημα της Ρευστότητας**

Τα έσοδα είναι ένα θέμα, η είσπραξη των χρημάτων είναι άλλο. Για την Μ.Μ.Ε. το πότε θα εισπράξει χρήματα και πότε θα καταβάλλει χρήματα είναι ίσως το σπουδαιότερο οικονομικό θέμα που πρέπει να παρακολουθεί. Η στενότητα ρευστών χρημάτων είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της Μ.Μ.Ε. Μία αιτία αυτού του προβλήματος είναι η έλλειψη δανειοδοτών. Συνήθως μια μεγάλη εταιρεία έχει άνετη πρόσβαση στις τράπεζες. Η Μ.Μ.Ε. δεν μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτήσεις της τόσο δετικά. Έτσι μια καθυστερημένη είσπραξη ή μια απροσδόκητη δαπάνη μπορεί να καταστρέψει κυριολεκτικά μια Μ.Μ.Ε.

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

### **στ. Το Πρόβλημα της Χρηματοδότησης.**

Το *χρηματοδοτικό πρόβλημα* στις Μ.Μ.Ε. παρουσιάζει σοβαρές ιδιομορφίες και δυσχέρειες και μπορούμε να πούμε ότι προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- 1) Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων
- 2) Έλλειψη οικονομικού προγράμματος.
- 3) Δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

Συνηθέστατα η μικρή μονάδα ξεκινάει με περιορισμένα κεφάλαια που είναι το αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών.

Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δεν φτάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις .

Πράγματι οι Μ.Μ.Ε. κατά κανόνα δεν επενδύουν « συνεχώς και συνεπώς», αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων, συγκριτικά με το μέγεθος, επενδύσεων σε άτακτα χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και κυρίως να στερούνται και να υποφέρουν από χρόνια έλλειψη κεφαλαίων κινήσεως.

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

Εξάλλου η έλλειψη σωστής ενημέρωσης και πληροφόρησης των βιοτεχνών για τις πηγές, τους όρους και τις διαδικασίες χρηματοδότησης και η έλλειψη ειδικευμένων στη χρηματοδότηση Μ.Μ.Ε. τραπεζικών στελεχών ή ακόμα περισσότερο η έλλειψη ειδικευμένου φορέα στη χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε. που θα μπορούσε και θα έπρεπε να παίζει και το ρόλο του συμβούλου χρηματοδότησης του βιοτέχνη, αποτελούν τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, που μέχρι σήμερα εξουδετερώνουν στην πράξη σε μεγάλο βαθμό τα ευνοϊκά μέτρα χρηματοδότησης των Μ.Μ.Ε. που έχουν δεσπιστεί.

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

Στο πρόβλημα της χρηματοδότησης Μ.Μ.Ε. προσφέρονται να βοηθήσουν ορισμένοι φορείς, όπως είναι ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., οι διάφορες εμπορικές τράπεζες, η Ε.Ο.Κ. μέσω της Ευρωπαϊκής τράπεζας επενδύσεων (Ε.Τ.Ε.) και η θέσπιση ορισμένων νόμων και αποφάσεων, όπως ο νόμος 1262/82 και η απόφαση 197/78

### **ζ. Το πρόβλημα εκπαίδευσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

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

Παραδοσιακές τεχνολογίες φθάνουν , παλιά προϊόντα και παλιές μέθοδοι πεθαίνουν.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία και στην διοίκηση γίνονται συχνότερες, εντονότερες και πιο απότομες. Γι' αυτό και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

δεν είναι δυνατόν πλέον να επιβιώνουν με διοίκηση που βασίζεται στην διαίσθηση, τον κοινό νου και παραδοσιακές γνώσεις. Και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζονται επομένως στελέχη με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες και μάλιστα όπως και στις άλλες επιχειρήσεις, χρειάζεται πολύ συχνότερη ανανέωση και εμπλουτισμός αυτών από ότι στο παρελθόν .

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες υπάρχει μια ραγδαία αύξηση ειδικών μαθημάτων που προσφέρονται για την διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παράδειγμα αποτελούν οι Η.Π.Α. όπου το 1968 μόνο 8 πανεπιστήμια πρόσφεραν ειδικά μαθήματα για διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ ο αριθμός αυτός το 1978 ανέβηκε στα 137 πανεπιστήμια.

Εξ όσων γνωρίζουμε το μάθημα "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" διδάχθηκε για πρώτη φορά σε Ελληνικό πανεπιστήμιο (Α.Ε.Ι.) το 1984 στη ν Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

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

Οι σημαντικότεροι κλάδοι ΜΜΕ είναι οι κλάδοι: ειδών διατροφής, ένδυσης-υπόδησης, επεξεργασίας ξύλου, μεταλλικών προϊόντων και μεταφορικών μέσων.

### **Προβλήματα και αδυναμίες**

Εκτός από τα προβλήματα που είναι γενικότερα στον κλάδο (δυσχέρεια εξασφάλισης πρώτων υλών, ανύπαρκτη ή υποτυπώδη έρευνα κ.α.), υπάρχουν ιδιαίτερα στην ευρύτερη περιοχή Πατρών. Αυτά είναι: 1) πρόβλημα στενότητας χώρου και κατάλληλης βιοτεχνικής στέγης, με συνέπεια δεν μπορούν να οργανώσουν ορθολογικά, να εκσυγχρονίσουν και επεκτείνουν την προαγωγή τους, 2) δημιουργούνται περιβαλλοντικά προβλήματα (ηχορύπανση κ.α.) στις πυκνοκατοικημένες περιοχές, 3) διασπορά των ΜΜΕ του ίδιου κλάδου σε διάφορες περιοχές της περιφέρειας, δυσχεραίνονται έτσι η συνεργασία μεταξύ τους και την ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών και συλλογικής επιχειρηματικής δράσης.

### **Προοπτικές και στόχος ανάπτυξης**

Οι δυνατότητες ανάπτυξης της μεταποίησης στο Ν. Αχαΐας είναι σημαντικός. Προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η άρση των προαναφερθέντων προβλημάτων καθώς και η μελέτη της τοπικής βιομηχανίας και βιοτεχνίας που θα επιτρέψει τη χάραξη ορθής βιομηχανικής πολιτικής συνολικά και κατά κλάδο.

Οι προσπάθειες πρέπει να στοχεύουν: 1) στην παραγωγή νέων προϊόντων ή τη βελτίωση των υφισταμένων, που να ενσωματώνουν περισσότερο ειδικευμένη εργασία, νέα τεχνολογία και, καινοτομίες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΟΝ Ν. ΑΧΑΪΑΣ

#### ΓΕΝΙΚΑ

##### **A. Ο ρόλος των ΜΜΕ στον Ν. Αχαΐας γενικά**

**Η εξέλιξη της μεταποιητικής δραστηριότητας στο Ν. Αχαΐας.**

Στο διάστημα 1978-84 αυξήθηκαν οι βασικές παράμετροι της μεταποίησης στο Ν. Αχαΐας και μάλιστα με ταχύτερο ρυθμό από τον αντίστοιχο ρυθμό της χώρας. Έτσι η σχετική θέση του νομού στο σύνολο της χώρας ενισχύθηκε για όλα τα βασικά μεγέθη της μεταποιητικής δραστηριότητας γεγονός που υπογραμμίζει τη βελτίωση του επιπέδου εκβιομηχάνισης του νομού. Στον πίνακα που υπάρχει φαίνεται καθαρά αυτή η βελτίωση που παρατηρήθηκε στην Αχαΐα το διάστημα 1978-1984 (τα στοιχεία που παραθέτουμε είναι παλιά απλώς τα αναφέρουμε για να έχουμε μια εικόνα).

##### **Κλαδική διάρθρωση - Δυναμικό Μ.Μ.Ε.**

Το 1984 οι Μ.Μ.Ε. στο Ν. Αχαΐας αποτέλεσαν το 99,2% του συνολικού αριθμού των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούσαν το 57,2% των εργαζομένων στη μεταποίηση και συγκέντρωναν το 36% της συνολικής εγκατεστημένης ισχύος σ' όλο τον μεταποιητικό τομέα του νομού.

2)στη προώθηση του εκσυγχρονισμού όλων των κλάδων στην κατεύθυνση της αυτοματοποίησης 3)στην επιτάχυνση των εργασιών δημιουργίας ή ανάπτυξης βιομηχανικών περιοχών (Πάτρα, Αίγιο).

Για την περιοχή της Πάτρας είναι δυνατή η ίδρυση μεταποιητικών μονάδων, σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες λόγω της λειτουργίας των τοπικών εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ) και Ερευνητικών Ινστιτούτων που μπορούν να στηρίζουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα για τη βιομηχανική ανάπτυξη της περιοχής της Πάτρας, σε συνδυασμό με τ' άλλα ευνοϊκά της χαρακτηριστικά.

**Διαχρονική εξέλιξη των βασικών μεγεθών της μεταποίησης στο Ν. Αχαΐας (αριθμός μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχόληση, ιπποδύναμη)**

Πηγή: ΕΣΥΕ: - Απογραφές βιομηχανίας και βιοτεχνίας 1978 και 1984

Βασικό μέγεθος της μεταποίησης του Ν. Αχαΐας	1978	1984	1984 1978	Σχετική σημασία (%) του αντίστοιχου μεγέθους του Ν. Αχαΐας στο σύνολο χώρας)	
				1978	1984
Αριθμός μεταποιητικών επιχειρήσεων	3161	3621	14,6	2,45%	2,50%
Μέση ετήσια απασχόληση (εργαζόμενοι)	21,117	22,581	6,9	3,15%	3,61%
Ιπποδύναμη (HP)	173097	242433	40,1	3,83%	4,01%

## **B. Βασικά χαρακτηριστικά της περιφέρειας δυτικής Ελλάδας**

Η Περιφέρεια περιλαμβάνει τους νομούς Αχαΐας, Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας και έχει εδώ την Πάτρα στο νομό Αχαΐας. Η έκταση της περιφέρειας είναι 11.350 km (ποσοστό 8,6% της χώρας), ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 716.202 άτομα (ποσοστό 6,9% της χώρας) και κατανέμεται σε αστικό 42% ημιαστικό 16% και αγροτικό 43%. Τη δεκαετία 1981-91 σημειώθηκε αύξηση του πληθυσμού κατά 9,3% με προοπτικές για παραπέρα αύξηση μέχρι το 2000. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ομάδα ηλικίας 0-14 ετών σημειώνει την ίδια πάντα περίοδο αύξηση κατά 21% τη στιγμή που σε πανελλαδικό επίπεδο μειώνεται κατά 10%.

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός ανέρχεται σε 341.772 άτομα (1992) και αποτελεί το 48% περ. του συνολικού πληθυσμού. Ο ενεργός πληθυσμός με βάση τον τομέα απασχόλησης, κατανέμεται ως εξής: 39,8% στον πρωτογενή, 21,4% στο δευτερογενή και 38,8% στον τριτογενή (1989). Η ανεργία ανέρχεται στο 8,6% του ενεργού πληθυσμού, βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο της χώρας και εμφανίζει αυξητικές τάσεις.

Το ακαθάριστο προϊόν της περιφέρειας (ΑΠΠ) είναι το 5,8% του ΑΕΠ και διαμορφώνεται με τη συμβολή του πρωτογενή τομέα κατά 30,6% του δευτερογενή κατά 23,7% και του τριτογενή κατά 45,7%. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα η βιομηχανική ανάπτυξη συνετελέσθη πρωταρχικά στο νομό της Αχαΐας με επίκεντρο την

Πάτρα. Οι άλλοι δύο νόμοι είναι σε μεγάλο βαθμό αγροτικοί και η βιομηχανική τους ανάπτυξη εκεί όπου υπάρχει έχει στηριχτεί κυρίως στην αξιοποίηση τοπικών αγροτικών υλών.

Η συμμετοχή των υπηρεσιών στο Ακαθάριστο Προϊόν της Περιφέρειας είναι μικρότερη από την αντίστοιχη συμμετοχή τους στο ΑΕΠ (1993:89,9%). Ταυτόχρονα, οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι παραδοσιακές και συχνά σχετικά χαμηλής ποιότητας.

Τα πιο κρίσιμα προβλήματα της περιφέρειας μπορούν να συνομίστουν στα εξής:

α) Αξιόλογα αναπτυξιακά προβλήματα, εάν ληφθεί υπόψη ότι το κατά κεφαλή ακαθάριστο προϊόν συνιστά το 81,7% του εθνικού. Τα μεγαλύτερα προβλήματα εμφανίζουν οι νομοί Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας, δεδομένου ότι κατέχουν τη 42<sup>η</sup> και τη 44<sup>η</sup> θέση αντίστοιχα από πλευράς ανάπτυξης.

β) Σημαντική υστέρηση έναντι του Μ.Ο. της ώρας από πλευράς γενικής υποδομής.

γ) Οξυμένες ενδοπεριφερειακές ανισότητες που οφείλονται σε φυσικούς λόγους και σε ιστορικές αιτίες διάρθρωσης και ανάπτυξης της οικονομίας. Οι έντονες ενδοπεριφερειακές ανισότητες οφείλονται, μεταξύ άλλων, στην απουσία φυσικής

δ) Σημαντικά προβλήματα εγκατάλειψης της ορεινής υπαίθρου και παράλληλη αύξηση της αστικοποίησης.

ε) Χαμηλή παραγωγικότητα του πρωτογενή τομέα, εξαιτίας διαρθρωτικών προβλημάτων και της έλλειψης βασικών υποδομών.

στ) Έντονη κρίση του δευτερογενή τομέα, καθώς το 14% των βιομηχανιών - βιοτεχνιών έχει κλείσει και η ανεργία αυξάνεται διαρκώς.

ζ) Αξιόλογες ελλείψεις του τριτογενή τομέα από άποψη σύγχρονων υποδομών (μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, υγεία, ύδρευση κλπ). και σε και από άποψη μη επαρκούν αξιοποίησης των τουριστικών πόρων.

η) Σοβαρά περιβαλλοντολογικά προβλήματα σαν αποτέλεσμα της αστικοποίησης και της ανεξέλεγκτης ανάπτυξης.

Τα πλεονεκτήματα της ΠΔΕ στα οποία μπορεί να στηριχθεί η αναπτυξιακή προσπάθεια εντοπίζονται

α. Στη θέση της (Κόμβος άξονα Ανατολής - Δύσης και Δυτικού άξονα - Βορρά-Νότου, για τις εθνικές και διεθνείς μεταφορές, βασικό σημείο διασύνδεσης με την ΕΕ (50% οδικά διακινούμενων επισκεπτών, 18% των εμπορευμάτων).

β. Στην παρουσία σημαντικού επιστημονικού και τεχνικού ανθρώπινου δυναμικού και αντίστοιχων υποδομών (ΑΕΙ, ΤΕΙ, Νοσοκομεία, Ερευνητικά Κέντρα).

γ. Στον πληθυσμιακό δυναμισμό.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ σε ορισμένους κλάδους της οικονομίας μας στον Ν. Αχαΐας.

## **Κλωστοϋφαντουργία - ένδυση**

Η πορεία του κλάδου στην περιοχή της Πάτρας σηματοδοτείται από το κλείσιμο των 2 μεγαλύτερων μονάδων της, της ΠΙ-ΠΙ και του ΑΙΓΑΙΟΝ. Οι λειτουργούσες επιχειρήσεις διατηρούν τις δραστηριότητες του σε σταθερά επίπεδα. Δύο από αυτές έχουν να επιδείξουν σχετικά σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Οι επενδύσεις της διατηρούνται σε χαμηλά σχετικά επίπεδα. Υπάρχει για το 1994 μία μόνο αίτηση υπαγωγής στον Ν.2324/94 σε επίπεδο περιφέρειας. Παρατηρείται περιορισμένη καδετοποίηση και ανισομετρία παραγωγικού δυναμικού με πλεονάζον το βαφικοφινιριστικό. Οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις της περιοχής προσδιορίζονται από τη δυνατότητα τους να σταθεροποιηθούν στις υφιστάμενες και να εισέλθουν σε νέες αγορές μέσω αναβάθμισης των προϊόντων, μείωσης του κόστους και σύγχρονης εμπορικής πολιτικής. Ευνοϊκά στοιχεία αποτελούν η γεωγραφική θέση (εξυπηρέτηση αγορών κλάδου ένδυσης Ιταλίας, Αλβανίας), η αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης από τις τουριστικές και ναυτιλιακές μονάδες και η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρνητικά στοιχεία αποτελούν η απόσταση από τις μεγάλες αγορές Αθήνας - Θεσ/κης, η έλλειψη κρίσιμης μάζας (με τις επιχειρήσεις του κλάδου ένδυσης) και οι απαιτούμενες σχετικά υψηλές επενδύσεις για εκσυγχρονισμό.

Ο τελευταίος διέρχεται επίσης έντονη κρίση που αποτυπώνεται στο κλείσιμο αρκετών μονάδων και στη συρρίκνωση της εκτεταμένης οικοτεχνικής δραστηριότητας (224 επιχειρήσεις στον Ν. Αχαΐας). Η

κρίση επηρέασε πρώτιστα τις χειρότερα τοποθετημένες παραγωγικά (υψηλό κόστος, έλλειψη εκσυγχρονισμού εξοπλισμού και εισαγωγής σύγχρονων τεχνολογιών και μεθόδων οργάνωσης) και εμπορικά (μη παρακολούθηση μόδας, προσκόλληση σε συγκεκριμένα προϊόντα και πελάτες, ένταξη στο χαμηλό επίπεδο αγοράς, εργασία κυρίως φασόν, κλπ.). Αντίθετα έχουν αναπτυχθεί αρκετές δυναμικές επιχειρήσεις στον κλάδο οι οποίες ακολούθησαν σχεδόν όμοια εμπορική τακτική. δηλ.

- Επώνυμα προϊόντα
- Επώνυμα σημεία λιανικής πώλησης (προσθετικά στην χονδρική πώληση).
- Εξειδικευμένα προϊόντα (π.χ. κεντήματα)

Στα βασικά συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιοχής συγκαταλέγεται η παράδοση που μεταφράζεται σε σχετική επιχειρηματική επιδεξιότητα (παρ' όλη την κρίση, παραμένει ο εντονότερα εξαγωγικός κλάδος της περιοχής) και η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού.

Μερικές μονάδες ιδιοπαράγουν το ύφασμα πλεκτό που χρησιμοποιούν για πρώτη ύλη. Παρατηρείται περιορισμένη τάση μεταφοράς μονάδων παραγωγής στην Αλβανία.

Στα βασικά μειονεκτήματα του κλάδου συγκαταλέγεται η απουσία κρίσιμης μάζας που θα προσέδιδε στη περιοχή ανάλογο χαρακτήρα (όπως π.χ. Θεσ/νίκη, Como, Prato, κλπ.) και θα ανέπτυσε τις απαραίτητες για τον κλάδο συνέργιες (σχεδίαση, προμήθεια α' υλών). Περιθώρια ανάπτυξης ο κλάδος διαθέτει περιορισμένα : Την

εξειδίκευση (π.χ. καρναβαλικές ενδυμασίες), την επωνυμία, το ποιοτικά και αισθητικά αναβαθμισμένο προϊόν, την εξωστρέφεια και τον διαρκή τεχνολογικό εκσυγχρονισμό.

## **Τρόφιμα**

Συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο σχετικά αριθμό βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων από τις οποίες ένα μικρό ποσοστό (~5%) έχουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα ενώ ένα πολύ μεγαλύτερο έχει σημαντικές διαπεριφερειακές πωλήσεις. Σημαντικός αριθμός των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών (MISKO -BARILLA, ALGIDA) ή μεγάλων ελληνικών (Βοσινάκης - Μπουτάρης) γεγονός που δηλώνει τη σαφή τάση συγκέντρωσης στον κλάδο. Ο κλάδος συγκεντρώνει και το μεγαλύτερο ύψος ιδιωτικών επενδύσεων.

Συνολικά ο κλάδος στη περιοχή δεν παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις ούτε αντιμετωπίζει ιδιαίτερη κρίση. Σε συγκεκριμένους υποκλάδους λόγω της γεωγραφικής Θέσης (Ιταλία, Αλβανία, Μεταφορές, Λιμάνι της Πάτρας), της ύπαρξης πρώτων υλών και της αναμενόμενης διεύρυνσης ειδικών αγορών (π.χ. τουριστική) υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται

- Τυποποίηση - επεξεργασία κρέατος
- Τυποποίηση - επεξεργασία ιχθύων
- Catering



- Κατεγυγμένα, αφυδατωμένα, επεξεργασμένα λαχανικά (και φρούτα)
- Ελαιόλαδο

Σε άλλους υποκλάδους αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις όπως π.χ.

- Αρτοποιία - Ζαχαροπλαστική (συγκέντρωση, διείσδυση από το κέντρο)
- Γαλακτοκομικά - Τυροκομικά (συγκέντρωση, διείσδυση από το κέντρο)

Άρα οι επιχειρήσεις της περιοχής θα πρέπει να αντιδράσουν στρατηγικά και τακτικά σ' αυτές, (αύξηση μεγέθους, αναβάθμιση προϊόντων, τυποποίηση, δίκτυα διανομής, σημεία πώλησης, είσοδος στις ειδικές αγορές, προσαρμογή στις νέες - συνθήκες λιανεμπορίου, κλπ.).

Άλλοι υποκλάδοι (κονσερβοποιία, μεταποίηση φρούτων, σταφίδα) με επιχειρήσεις που έχουν ήδη θετική πορεία και αυτόνομη εξαγωγική δραστηριότητα, εκμεταλλευόμενες το συγκριτικό πλεονέκτημα της ύπαρξης α' ύλης, θα πρέπει να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες (εκσυγχρονισμός, τυποποίηση, ποιότητα, διαφοροποίηση προϊόντων και εμπορικής πολιτικής) για να συνεχίσουν τη θετική τους πορεία, κυρίως στις εξαγωγές.

## **Εμπόριο**

Η μεγάλη πλειοψηφία των εμπορικών επιχειρήσεων της περιοχής δραστηριοποιούνται στην εξυπηρέτηση μεμονωμένων κλάδων της τοπικής αγοράς. Υπάρχει μικρός αριθμός επιχειρήσεων

α. Εισαγωγικών, που δραστηριοποιούνται υπερτοπικά με πώληση των εισαγομένων προϊόντων σ' όλη την Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις αυτές (~20 στην ΠΔΕ) καλύπτουν τους κλάδους τροφίμων , ειδών υγιεινής, μηχανολογικού/ ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, ειδών κιγκαλερίας, ανταλλακτικών αυτοκινήτων, ειδών οικιακής χρήσης, ζυλείας),

β. Εισαγωγικών, που κυρίως εμπορεύονται ανεπεξέργαστα (καπνά, εσπεριδοειδή, οπωροκηπευτικά) ή επεξεργασμένα / μεταποιημένα (λάδι, χυμοί, σταφίδα, κλπ.), αγροτικά προϊόντα.

Οι τοπικής εμβέλειας εμπορικές επιχειρήσεις είναι όλες μικρές μονάδες, προσωπικές ή οικογενειακές.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των εμπορικών επιχειρήσεων στην ΠΔΕ συνοψίζονται στα εξής :

- Δεν υπάρχουν καθιερωμένα brand names
- Λειτουργούν με τους παραδοσιακούς τρόπους σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές
- Περιορισμένος αριθμός εξαγωγικών επιχειρήσεων έχει επιτύχει καθιέρωση στις αγορές των μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα, Θεσ/νίκη).

- Οι τοπικές εμβέλεις επιχειρήσεις είναι πλήρως ευάλωτες και στις διακυμάνσεις του διαθέσιμου εισοδήματος και στην διείδυση των μεγαλύτερων και καλύτερα οργανωμένων επιχειρήσεων,
- Δεν έχουν αναπτυχθεί σύγχρονες μορφές συνεργασιών
- Υπάρχει χαμηλή καδετοποίηση προς τον χώρο των τοπικών παραγωγών-κατασκευαστών.
- Υπάρχει μεγάλη αναλογία καταστημάτων λιανικής πώλησης (ιδιαίτερα στους κλάδους ενδυμάτων και τροφίμων) ανά κάτοικο
- Υπάρχουν λίγα οργανωμένα τοπικά εμπορικά δίκτυα.

Για τον προσδιορισμό των προοπτικών του κλάδου θα πρέπει να ληφθούν υπόμιν οι παράμετροι:

- Είσοδος στην τοπική αγορά των πολυκαταστημάτων και των επώνυμων αλυσίδων (ΑΒ, Praktiker, Jara, κ.λπ.)
- Μεταβολή της εσωτερικής διάρθρωσης της τοπικής αγοράς αλλά και των σχέσεων της με την Αθήνα που θα προκύγει από τη ζεύξη Ρίου - Αντιρρίου και τα λοιπά συγκοινωνιακά έργα
- Οι ευνοϊκές συνθήκες που θα διαμορφωθούν από την εγκατάσταση των μεγάλων έργων
- Οι εξ ίσου ευνοϊκές συνθήκες που θα διαμορφωθούν από την ανάπτυξη των μεταφορών και του τουρισμού στην ΠΔΕ.

Οι τακτικές των εμπορικών επιχειρήσεων στη περιοχή θα πρέπει να στοχεύει:

- Στη δημιουργία βιώσιμου μεγέθους μονάδων μέσω συγχωνεύσεων.
- Στην επίτευξη του απαιτούμενου βαθμού εξειδίκευσης, ποιοτικής αναβάθμισης και εξυπηρέτησης των πελατών ώστε να αντιμετωπισθεί η παρουσία ολιστικών αλλά απρόσωπων πολυκαταστημάτων.
- Η εφαρμογή σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών (ομαδοποιημένες προμήθειες, franchising, κοινές εμπορικές εκπροσωπήσεις, κλπ.)
- Η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών (δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών) και μεθόδων οργάνωσης.
- Η αξιοποίηση των υπηρεσιών των κοινών φορέων (Επιμελητήρια, Ομοσπονδίες) και των μηχανισμών που αυτοί δημιουργούν (Τράπεζες, Συνεταιρισμοί, Κέντρα Στήριξης ΜΜΕ, κλπ.)
- Καλύτερο δέσιμο με τους παραγωγούς της περιοχής για δημιουργία κρίσιμης οικονομικής μάζας και κοινού μετώπου.

## **Υπηρεσίες**

Ο τομέας των υπηρεσιών στην ΠΔΕ παρουσιάζει στρεβλή ανάπτυξη. Παρατηρείται διόγκωση του δημοσίου και ευρύτερου (Παν/μια, Νοσοκομεία, Τράπεζες, Τ.Α.) δημοσίου τομέα, σε αντίθεση με τους χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα και ιδιαίτερα στις σύγχρονες, προηγμένες υπηρεσίες. Επομένως ο τομέας συνολικά εμφανίζει σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης. Ειδικότερα κατά κλάδο

### ***I. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ***

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις της περιοχής δραστηριοποιούνται κυρίως στα Φροντιστήρια Ξένων Γλωσσών και Μ.Ε. Λειτουργούν σχετικά λίγα ιδιωτικά ΙΕΚ ενώ δεν έχει ακόμα αποκρυσταλλωθεί η κατάσταση στα ΚΕΚ. Λειτουργεί επίσης σχετικά μικρός αριθμός ιδιωτικών σχολείων στοιχειώδους και μέσης εκπαίδευσης. Παρατηρείται έντονο το φαινόμενο της φοίτησης αποφοίτων λυκείων της περιοχής σε ιδιωτικά ΙΕΚ της περιοχής Πρωτεύουσας. Με βάση τη διαμορφούμενη κατάσταση στον τομέα της επαγγελματικής / συνεχιζόμενης κατάρτισης, εκτιμάται ότι υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης σοβαρά οργανωμένων ιδιωτικών ΚΕΚ που θα λειτουργούν και πέραν των χρηματοδοτήσεων του ΕΚΤ. Η παρουσία του Παν/μίου και των ΤΕΙ δρα μάλλον συνεργετικά.

## *II. ΥΓΕΙΑ*

Ο ιδιωτικός τομέας στον κλάδο υγείας ΠΔΕ εμφανίζεται με χαμηλό μερίδιο αγοράς ~ 20% του συνόλου των κλινών, στο σύνολο του κλάδου. Αφορά μικρές ιδιωτικές κλινικές (περίθαλψη περιστατικών ρουτίνας) και διαγνωστικά κέντρα. Οι πρώτες εμφανίζουν στασιμότητα και προς την ανάπτυξη. Τα δεύτερα, μετά μια περίοδο ραγδαίας ανάπτυξής (1990-92) εμφανίζουν επίσης στασιμότητα. Νέες επενδύσεις δεν πραγματοποιούνται, ενώ παρατηρείται έντονο το φαινόμενο φυγής των ασθενών προς το κέντρο και το εξωτερικό. Το δυναμικό παρουσιάζει έντονη συγκέντρωση στις περιοχές των Πατρών. Περιθώρια ανάπτυξης διαφαίνονται στους κλάδους.

Ασθενειών αιχμής (καρδιά, καρκίνος, εγκέφαλος, τραύματα, AIDS, κλπ.)

Μεταχειρουργική αποκατάσταση

Φυσιοθεραπείας

Βιοϊατρικής

Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη του κλάδου αποτελούν οι σχέσεις κρατικού -ιδιωτικού τομέα και η τιμολογιακή πολιτική των ασφαλιστικών οργανισμών. Ιδιαίτερα στην, ΠΔΕ όπου υπάρχει σημαντική υγειοτεχνική κρατική υποδομή στον τομέα της υγείας, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια αύξησης του ιδιωτικού τομέα σε συμπληρωματικές δραστηριότητες και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων (τηλεϊατρική). Σημαντικά επίσης περιθώρια υπάρχουν στο χώρο της / διαχείρισης των μονάδων και της συντήρησης του ιατρικού εξοπλισμού.

### **Γ. Αναπτυξιακές στρατηγικές και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση**

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές για την ΠΔΕ και οι άξονες παρέμβασης με βάση τα πλαίσια που έχει θέσει η Γενική Διεύθυνση των Περιφερειακών Πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν αποτυπωθεί στο ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδος του ΚΠΣ II.

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές έχουν ως επίκεντρο την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της Περιφέρειας και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων που της προσφέρει η ευνοϊκή γεωγραφική της θέση.

Πέραν της ευνοϊκής γεωγραφικής θέσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η μεγάλη βιομηχανική παράδοση και η ύπαρξη του πανεπιστημίου Πατρών, καθώς και η παρουσία ενός αξιόλογου στελεχιακού και

εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν εγγύησή για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Περιφέρειας κατά την περίοδο 1994-99, και ειδικότερα για την άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων, την παραγωγική ανασυγκρότηση και πολιτιστική αναβάθμιση, όπως και για τη σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων σε συνδυασμό με την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι επιμέρους άξονες παρέμβασης έχουν ως εξής:

α) Ανάδειξη της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος σε πύλη διασύνδεσης με την Ευρώπη

Προς την κατεύθυνση αυτή επιδιώκεται η αξιοποίηση του πλεονεκτήματος της γεωγραφικής θέσης της Περιφέρειας που την τοποθετεί πάνω στο διευρωπαϊκό οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο και την καθιστά το δυτικό άκρο του αναπτυξιακού άξονα Θεσσαλονίκης - Αθήνας - Πάτρας. Το συγκεκριμένο σημείο αποτελεί, κατά τη γνώμη μας, τη λύδια λίθο πάνω στην οποία θα πρέπει να στηριχτεί η αναπτυξιακή λογική και φιλοσοφία των επόμενων χρόνων. Η ανάδειξη της Περιφέρειας σε συγκοινωνιακό κόμβο στα διακομετακομιστικά δίκτυα ανθρώπων, κεφαλαίων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών προβλέπεται να αποτελέσει τον κεντρικό μοχλό για την περαιτέρω ολοκληρωμένη ανάπτυξή της.

Τα μεγάλα έργα που έχουν σχεδιαστεί είναι ήδη γνωστά, παρόλα αυτά υπενθυμίζουμε:

- τη ζεύξη Ρίου - Αντιρρίου ,
- την επέκταση και βελτίωση της υποδομής των τριών λιμανιών της Περιφέρειας
- την ενίσχυση του ρόλου του πανεπιστημίου Πατρών και των τεχνολογικών ιδρυμάτων για την τεχνική και οργανωτική στήριξη των παραγωγικών δραστηριοτήτων και την παραπέρα ανάπτυξη της έρευνας και τεχνολογίας.
- τη δημιουργία, τεχνολογικού - επιστημονικού πάρκου για την υποστήριξη των καινοτόμων ΜΜΕ.
- την ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής, μεταξύ άλλων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης εργατικού δυναμικού για την εξυπηρέτηση των διακινούμενων ανθρώπων και αγαθών
- τις βελτιώσεις 100 km του βασικού οδικού δικτύου της, ενδοχώρας και τη σύνδεση του με το εθνικό δίκτυο

Εκτιμάται ότι από τις παραπάνω παρεμβάσεις θα μειωθεί κατά 5% το επίπεδο ανεργίας και 7% ο χρόνος μεταφορών σύνδεσης του εσωτερικού της Περιφέρειας με το εθνικό δίκτυο και τα λιμάνια, ενώ θα αυξηθεί κατά 20% ο αριθμός των επιβατών ή / και ο όγκος των μεταφερομένων εμπορευμάτων (εάν συνυπολογιστούν και τα μέτρα του εθνικού σκέλους).

#### β) Στήριξη Δευτερογενούς Τομέα

Οι παρεμβάσεις στη βιομηχανία



- Θα εναρμονιστούν με τις ενέργειες της εθνικής βιομηχανικής πολιτικής,
- Θα αποβλέπουν στη βελτίωση των υποδομών,
- Θα στοχεύουν στην ανάπτυξη πολιτικών κινήτρων τόσο για την εγκατάσταση μονάδων υψηλής τεχνολογίας, όσο και για την επαναλειτουργία των μονάδων, εκείνων που κρίνονται 'βιώσιμες, δεδομένου ότι η κρίση που πλήττει τον μεταποιητικό τομέα εδώ και χρόνια έγινε οξύτερη μετά το 1985,
- Θα δώσουν έμφαση στην αξιοποίηση του Φορέα Στήριξης ΜΜΕ
- Θα χρηματοδοτήσουν προγράμματα κατάρτισης για την επανένταξη των ανέργων στην παραγωγή με άλλους όρους.

Εκτιμάται ότι από την εφαρμογή των ανωτέρω μέτρων θα διατηρηθούν ή θα δημιουργηθούν 400 νέες θέσεις εργασίας, οι ιδιωτικές επενδύσεις θα αυξηθούν κατά 4 δισ. δρχ. και οι εξαγωγές κατά 5%.

#### γ) Αγροτική ανάπτυξη

Οι παρεμβάσεις στον τομέα αυτόν προβλέπουν:

- προσπάθειες συγκράτησης του πληθυσμού στις μειονεκτικές και εσωτερικές ορεινές ζώνες μέσα από ενέργειες βασικών υποδομών για τη βελτίωση της διαβίωσης των κατοίκων και παρεμβάσεις για την προστασία και την αξιοποίηση των δασών

- μέτρα αναδασμού και βελτίωσης των αρδεύσεων, προώδησης νέων επιλεκτικών καλλιεργειών, βελτίωσης της ζωικής παραγωγής και στήριξης της αλιείας σε συνάρτηση με την νέα ΚΑΠ
- απεξάρτηση ενός τμήματος του πληθυσμού από τον αγροτικό τομέα και μείωση των πλεονασματικών καλλιεργειών

Εκτιμάται ότι οι παρεμβάσεις αυτές θα βελτιώσουν το αγροτικό δυναμικό, θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας σε μη γεωργικές δραστηριότητες, θα μειωθούν οι πλεονασματικές και θα βελτιωθούν οι αποδοτικές καλλιέργειες, θα αυξηθεί το αγροτικό εισόδημα, άρα και ο παραμένων πληθυσμός στην ύπαιθρο.

#### δ) Τουριστική ανάπτυξη - Περιβάλλον - Ποιότητα ζωής

Τα μέτρα στον τομέα αυτόν στοχεύουν:

- στην καλύτερη αξιοποίηση των τουριστικών και πολιτιστικών πόρων της Περιφέρειας
- στη σωστή διαχείριση του πόσιμου νερού, των αποβλήτων και απορριμμάτων
- στη βελτίωση της περιθαλψης και της γενικότερης εξυπηρέτησης του εργαζόμενου πληθυσμού .

Εκτιμάται ότι θα βελτιωθεί κατά 3% το οδικό επαρχιακό δίκτυο, κατά 7% τα δίκτυα ύδρευσης, αποχέτευσης, κλπ. Ενώ θα αυξηθούν οι νοσοκομειακές κλίνες.

#### ε) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού:

Οι παρεμβάσεις στον τομέα αυτόν προβλέπουν:

- αύξηση κατά 10% των αιθουσών διδασκαλίας στη βασική εκπαίδευση
- επαγγελματικό προσανατολισμό του 4%ο του ενεργού πληθυσμού
- μείωση των ανισοτήτων που δημιουργεί ο κοινωνικός αποκλεισμός
- συνεχιζόμενη κατάρτιση στην ανανέωση των μεθόδων αγροτικής παραγωγής με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προϊόντων
- συνεχιζόμενη κατάρτιση στον τομέα της αλιείας στον Αμβρακικό κόλπο και στο Μεσολόγγι
- συνεχιζόμενη κατάρτιση ανέργων για την αναδιάρθρωση στην μεταποίηση, στον αγροτουρισμό και στο εμπόριο. .

Το πρόγραμμα ανάπτυξης της ΠΔΕ υποστηρίζεται από τις δράσεις των Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΚΠΣ, ιδιαίτερα δε από τα προγράμματα:

- Βιομηχανίας (ανάπτυξη βιομηχανικών υποδομών, κίνητρα επενδύσεων). Υποπρόγραμμα φθίνουσών περιοχών, μέτρο στήριξης ΜΜΕ).
- Μεταφορών
- Ανθρώπινου δυναμικού
- Γεωργίας
- Τουρισμού ,

- Περιβάλλοντος
- Έρευνας και Τεχνολογίας

## **Δ. Το ταμείο συνοχής και οι κοινοτικές πρωτοβουλίες**

Το Συνολικό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα της περιοχής υποστηρίζεται από τα έργα του Ταμείου Συνοχής και από τις δράσεις των Κοινοτικών πρωτοβουλιών

### *A. Ταμείο Συνοχής*

Τα έργα στη ΠΔΕ που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Συνοχής είναι:

- Η παράκαμψη Πάτρας
- Μέρος του οδικού άξονα Πάτρα-Κόρινθος και Ιωάννινα-Καλαμάτα
- Μέρος του σιδ/κού άξονα Πατρών - Κορίνθου
- Ο βιολογικός καθαρισμός Πατρών

### *B. Κοινοτικές πρωτοβουλίες*

#### **B.2 INTERREG II**

Ανάπτυξη διασυνοριακής συνεργασίας. Έχουν ενταχθεί και οι νομοί Αχαΐας και Αιτωλοακαρνανίας. Εκτός των μεμονωμένων δράσεων διασυνοριακής συνεργασίας και ανάπτυξης του ενδογενούς δυναμικού στις οποίες μπορούν να μετάσχουν και επιχειρήσεις, το πρόγραμμα περιλαμβάνει και τον ενεργειακό αγωγό σύνδεσης Ελλάδας - Ιταλίας.

## B.2 LEADER II

Πρωτοβουλία ανάπτυξης των εξαρτημένων από την γεωργία περιοχών, ενισχύοντας δράσεις εναλλακτικών οικονομικών δραστηριοτήτων και περιβαλλοντικών δράσεων.

## B.3 PESCA

Αναδιάρθρωση της αλιείας, συμπεριλαμβανομένης και της αναδιάρθρωσης των αλιευτικών στόλων και των αλιευτικών επιχειρήσεων.

## B.4 ADAPT

Πρωτοβουλία ενίσχυσης της προσαρμογής του προσωπικού των επιχειρήσεων στις Επιχειρηματικές / Βιομηχανικές αλλαγές. Ενέχει ιδιαίτερη σημασία για την ΠΔΕ.

## B.5 URBAN

Αφορά τις μεγάλες αστικές περιοχές. Στην πρωτοβουλία έχει ενταχθεί η Πάτρα.

## B.6 Πρωτοβουλία για τις ΜΜΕ

Αφορά την προσαρμογή των ΜΜΕ στην Ενιαία Αγορά.

## B.7 RETEX

Αναδιάρθρωση των περιοχών που η οικονομία τους εξηρτάτο από την Κλωστοϋφαντουργία. Από την ΠΔΕ έχει ενταχθεί η Αχαΐα και η Αιτωλοακαρνανία. Το πρόγραμμα υλοποιείται από το 1994 μέχρι το 1997 και μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά οι επιχειρήσεις σε δράσεις

μελετών, υπηρεσιών οργάνωσης, βελτίωσης χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων, κατάρτισης, προμήθειας τεχνολογιών προηγμένων συστημάτων.

#### B.9 KONVER

Αφορά την μεταλλαγή της αμυντικής βιομηχανίας. Έχει ενταχθεί η Αχαΐα

#### B.10 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ενίσχυση της απασχόλησης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύοντας στην ανάπτυξη της απασχόλησης.

#### *Γ. Κοινοτικά Προγράμματα*

Η Ε.Ε., ως γνωστόν, προωθεί σειρά προγραμμάτων που στοχεύουν εντός των άλλων και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω αναβάθμισης των ερευνητικών και τεχνολογικών δυνατοτήτων, της πληροφορικής, της καινοτομίας, της δικτύωσης, του εκσυγχρονισμού εξοπλισμού, προσωπικού και μεθόδων κλπ.

Η πρόσβαση των ΜΜΕ στο πλέγμα των κοινοτικών προγραμμάτων δεν είναι ευχερής, η πληροφόρηση και αξιολόγηση για την καταλληλότητα του κάθε προγράμματος ανεπαρκής, έτσι ώστε η ουσιαστική αξιοποίηση τους τελικά να είναι ελάχιστη.

#### **E. Προοπτικές & Στόχοι**

- I. Οι διεθνείς τάσεις συγκέντρωσης και γιγαντισμού στην βιομηχανία και το εμπόριο επηρεάζουν άμεσα την κατάσταση και τις προοπτικές

των ΜΜΕ και στη Δυτική Ελλάδα. Προκύπτει άρα η ανάγκη δημιουργίας ή ένταξης σε μια κρίσιμη (γεωγραφικά ή τομεακά) επιχειρηματική μάζα.

- II. Οι ΜΜΕ αποτελούν σε διεθνές επίπεδο τους βασικούς δημιουργούς νέων θέσεων εργασίας και νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ιδιαίτερα αναβαθμισμένος είναι ο ρόλος τους στον τομέα των υπηρεσιών.
- III. Η ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών, ή η διεύρυνση της Ε.Ε, το άνοιγμα των βαλκανικών αγορών προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες αλλά περιπλείουν σημαντικούς κινδύνους για τις ΜΜΕ.
- IV. Αναγνωρίζονται επιχειρηματικοί κλάδοι που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα οξυμένα προβλήματα. Και στους συγκεκριμένους κλάδους όμως υπάρχουν επιχειρήσεις που ανθούν.
- V. Οι διαπεριφερειακές αγορές, αποτελούν βασικό στόχο για τις περισσότερες ΜΜΕ που, μέχρι στιγμής, δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο μόνον, γιατί προσφέρουν, την πιο πρόσφορη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να, αναπτυχθούν.
- VI. Οι εξαγωγές αποτελούν κύριο τομέα ενδιαφέροντος των ΜΜΕ, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν ήδη καλύψει τις πρώτες δύο φάσεις της ανάπτυξής τους (τοπική και διαπεριφερειακές αγορές)
- VII. Η γνωριμία του προϊόντος σε ξένες αγορές (συμμετοχή σε εκθέσεις, δειγματοσιμούς) και η βελτίωση των δικτύων / μέσων προώθησης / διανομής, αποτελεί για τις επιχειρήσεις το

αποφασιστικότερο βήμα στην εξαγωγική προσπάθεια. Το ίδιο ισχύει και για τις διαπεριφερειακές αγορές.

VIII. Οι ΜΜΕ πρέπει να εξειδικευθούν στο αντικείμενο τους ώστε να αποκτήσουν υψηλό βαθμό ανταγωνισμού, ει δυνατόν σε διεθνές επίπεδο, με στόχο να επιβιώσουν μακροχρόνια μέσω της κυριαρχίας σε ειδικό τμήμα της αγοράς.

IX. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον σχεδιασμό, την ποιότητα και στο κόστος παραγωγής, η αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης στα κελεύσματα της αγοράς, η ευελιξία, η καινοτομία, η χρήση προηγμένων τεχνολογιών και μεθόδων, η ανάπτυξη υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού, συνιστούν απαραίτητες προϋποθέσεις για οποιαδήποτε αναπτυξιακή προσπάθεια.

X. Ανάπτυξη επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ ΜΜΕ (π.χ. Joint ventures, κοινοπραξίες κλπ) η ΜΜΕ των μεγάλων επιχειρήσεων (franchising, Licensing) με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ και το άνοιγμα νέων αγορών / προοπτικών.

XI. Δημιουργία προμηθευτικών και προωθητικών συνεταιρισμών κατά κλάδο ΜΜΕ ώστε να βελτιωθεί η διαπραγματευτική ικανότητα των ΜΜΕ και η δυνατότητα πρόσβασης σε ειδικές αγορές (κρατικές προμήθειες, μεγάλα έργα, κλπ.)

XII. Διασφάλιση επάρκειας κεφαλαίων για την επιχειρηματική ανάπτυξη με ανταγωνιστικούς όρους χρηματοδότησης.



XIII. Αξιοποίηση όλου του φάσματος της, πληροφόρησης που σε γενική ή εξειδικευμένη μορφή προσφέρονται.

XIV. Προσαρμογή στις διαρθρωτικές και χρηματοδοτικές πολιτικές της Ε.Ε. (π.χ. καινοτομία, τεχνολογία, περιβάλλον, ενώσεις / δίκτυα επιχειρήσεων, αντιμετώπιση δομικών αλλαγών).

### **ΣΤ. Προβλήματα**

I. Έλλειψη ικανότητας / δυνατότητας των ΜΜΕ για "επιθετική" προσπάθεια πώλησης, ιδιαίτερα στο χώρο των διαπεριφερειακών πωλήσεων και εξαγωγών. Οι ΜΜΕ "περιμένουν" τον πελάτη και δεν τον "αναζητούν". Οι λόγοι αυτής της συμπεριφοράς είναι οι ακόλουθοι :

- Ανεπάρκεια προσωπικού πωλήσεων
- Έλλειψη πληροφόρησης για τις αγορές
- Αδυναμία εξεύρεσης συνεργατών (αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων, διανομέων, κλπ.)
- Ελληνική νοοτροπία της "παθητικής" συμπεριφοράς.

II. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε σημαντικούς τομείς δραστηριότητας όπως: πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική διοίκηση, διοίκηση παραγωγής κλπ). Παράλληλα παρατηρείται έλλειψη διάθεσης των επιχειρηματιών για προσφυγή σε έμπειρα διευθυντικά στελέχη ή στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες των τραπεζών ή στις υπηρεσίες συμβούλων.

- III. Έλλειψη δυνατότητας επιστημονικής διερεύνησης της αγοράς στο εσωτερικό και το εξωτερικό.
- IV. Υψηλό κόστος χρήματος σε συνδυασμός με την ανεπάρκεια κεφαλαίων και τραπεζικά κριτήρια χορήγησης δανείων που βασίζονται σε εμπράγματα εγγυήσεις και όχι σε επιχειρηματικά σχέδια, οδηγούν σε αδυναμία εξεύρεσης κεφαλαίων για την ανάπτυξη των ΜΜΕ.
- V. Έλλειψη σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης από την ελληνική αγορά ιδιαίτερα σε τομείς που χαρακτηρίζονται από υψηλή επιχειρηματική αβεβαιότητα (venture capital κλπ.)
- VI. Έλλειψη ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τις δυνατότητες λήψης χρηματοδότησης μέσω συμμετοχής της επιχείρησης σε προγράμματα της ΕΕ, αλλά και αντικειμενική έλλειψη δυνατοτήτων σωστής προετοιμασίας για την συμμετοχή αυτή.
- VII. Έλλειψη επαρκούς γνώσης ξένων γλωσσών που δρα ανασταλτικά στην εξαγωγική προσπάθεια και στη συνολική πληροφόρηση και δραστηριοποίηση.
- VIII. Το μικρό μέγεθος και οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των ΜΜΕ τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες στον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα ευάλωτες είναι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις στην προμηθευτική ισχύ των μεγάλων αλυσίδων λιανικής πώλησης.

- IX. Οι εισαγωγές αυξάνονται με ταχύ ρυθμό ενώ η παρουσία των ξένων επιχειρήσεων και προϊόντων γίνεται ισχυρότερη εκτοπίζοντας από την αγορά τα ελληνικά προϊόντα και επιχειρήσεις.
- X. Αδυναμία "προβολής" με ίδιους πόρους (ιδιαίτερα στο εξωτερικό), των ελληνικών ΜΜΕ.
- XI. Οργανωτικές αδυναμίες των ΜΜΕ σε συνδυασμό με την, σε μεγάλο βαθμό, έλλειψη μηχανογράφησης καθιστά μη ανταγωνιστικές τις ΜΜΕ.
- XII. Η μικρή διαπραγματευτική ικανότητα των ΜΜΕ (λόγω χαμηλού δυναμικού αγορών της κάθε μιας επιχείρησης) διαμορφώνει μη ανταγωνιστικά επίπεδα τιμών αγορών.
- XIII. Υψηλή δαπάνη απόκτησης σήματος, πιστοποίησης για ΜΜΕ.
- XIV. Διαπίστωση υψηλού ποσοστού αποτυχημένων επενδυτικών και επιχειρηματικών αποπειρών ΜΜΕ, δηλωτικό του ελλιπούς σχεδιασμού και μελέτης.

### ***Z. Μέτρα για περαιτέρω ανάπτυξη των ΜΜΕ στο Ν. Αχαΐας με τη βοήθεια ου ΚΣΜΜΕ Δ.Ε.***

I. Το ΚΣΜΜΕ Δ.Ε. έχει ήδη διαμορφωμένη στρατηγική ως προς, το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις ΜΜΕ . Η ακόλουθη αναφορά στοχεύει στο να εξειδικεύσει μερικές (οριζόντιες κυρίως) δράσεις του Κέντρου που προκύπτουν από τα συμπεράσματα της μελέτης, όπως επίσης να προτείνει τρόπους προώδησης των ανωτέρω δράσεων.

Αναγκαίος προς τούτο είναι ένας Μηχανισμός Συνεχούς Απογραφής των Επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους και δημιουργία βάσης δεδομένων με απόλυτα επικαιροποιημένα στοιχεία, σαν ακρογωνιαίο λίθο με οποιοδήποτε από τα βήματα του ΚΣΜΜΕ Δ.Ε.

Τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις - μέλη που σήμερα υπάρχουν στη βάση δεδομένων του ΚΣΜΜΕ είναι ελλιπή και ανεπαρκή προκειμένου να σχηματισθεί μια πλήρης εικόνα των επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδος. Ως εκ τούτου χρήσιμο κρίνεται να διενεργηθεί μια "απογραφή" των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων - μελών προκειμένου να υπάρξουν ποσοτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν το ΚΣΜΜΕ ΔΕ να διαμορφώσει την πολιτική του για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το ερωτηματολόγιο που έχει συνταχθεί για την ανά χειράς μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει τον πυρήνα μιας τέτοιας προσπάθειας. Απαιτείται ειδική μεθόδευση από πλευράς του Επιμελητηρίου Αχαΐας προκειμένου να "πεισθούν" τα μέλη να διαθέσουν μέρος του χρόνου τους για να συμπληρώσουν με συνέπεια και να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο.

II. Ενίσχυση, της θέσης των ΜΜΕ με την άσκηση παρεμβάσεων σε δεσμικό, στρατηγικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο.

Το ΚΣΜΜΕ Δ.Ε. με τους μηχανισμούς που θα αναπτύξει θα μπορεί να ανιχνεύει άμεσα τόσο τις ανάγκες των ΜΜΕ όσο και τα αποτελέσματα των ασκούμενων πολιτικών, παρεμβάσεων, μέτρων, κλπ. στις ΜΜΕ. Έτσι μπορεί να διαμορφώνει άμεσα ανάλογες πρακτικές

προς όφελος και των ΜΜΕ αλλά της βέλτιστης αξιοποίησης Εθνικών και Κοινοτικών Πόρων.

III. Εκπαίδευση εργαζομένων στελεχών επιχειρήσεων και επιχειρηματιών

Ίδρυση Πιστοποιημένου Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης που θα αναλάβει, εκμεταλλεόμενο κοινοτικές ενισχύσεις, να οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια ειδικά μελετημένα για τις ανάγκες των επιχειρήσεων κατά κλάδο ή κατά θεματική περιοχή, έτσι ώστε το θεματολόγιο του κάθε σεμιναρίου να είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις επαγγελματικές απαιτήσεις των εργαζομένων και των επιχειρήσεων / εργοδοτών.

Καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης θα επιτευχθεί αν τα σεμινάρια είναι βραχυχρόνιας διάρκειας (ταχύρρυθμα) ώστε να μην "πλατειάζουν" και χάνεται πολύτιμος παραγωγικός χρόνος από τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεισφέρουν στο κόστος των σεμιναρίων ανάλογα με την συμμετοχή εργαζομένων τους σ' αυτά, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η ενεργός συμμετοχή των επιχειρήσεων / εργαζομένων για την διασφάλιση της επιτυχίας των σεμιναρίων.

IV. Ενημέρωση

IV.1 Δημιουργία γραφείου ενημέρωσης - πληροφόρησης με τους ακόλουθους στόχους:

- Ενημέρωση με πληροφορίες για την εσωτερική αγορά (τοπική, διαπεριφερειακή)

- Ενημέρωση για την αγορά του εξωτερικού
- Διενέργεια ερευνών αγοράς "ειδικών προδιαγραφών" για τις ανάγκες ομάδων επιχειρήσεων / κλάδων
- Ενημέρωση με αξιολογημένες πληροφορίες για τα προγράμματα της ΕΕ που απευδύνονται σε ΜΜΕ, με διευκόλυνση των ΜΜΕ για τη συμμετοχή τους σ' αυτά και ανάληψη πρωτοβουλιών ομαδικών συμμετοχών ΜΜΕ της περιοχής.

IV.2 Δημιουργία και συντήρηση βάσεως δεδομένων του ΚΣΜΕΔΕ με συνεχώς ενημερούμενα στατιστικά στοιχεία (παραγωγής, εισαγωγών, εξαγωγών κλπ) για τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού . Τα στοιχεία θα συγκεντρώνονται από διάφορες δευτερογενείς πηγές (ΕΣΥΕ, ΟΠΕ, ΚΕΠΕ, ΟΟΣΑ, UN, Τράπεζα Ελλάδος κλπ).

IV.3 Διενέργεια, μέσω εταιρειών έρευνας αγοράς, εξειδικευμένων ερευνών αγοράς σύμφωνα με τις ανάγκες κλάδων η ομάδων επιχειρήσεων Οι επιχειρήσεις η οι ομοσπονδίες τους θα πρέπει να συμμετέχουν στο κόστος των ερευνών ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της ωφελιμότητας των ερευνών. Σκόπιμη κρίνεται η καδιέρωση περιοδικής έρευνας αγοράς omnibus για την περιοχή Δυτικής Ελλάδας με "ανοικτό" θεματολόγιο όπου θα μπορούν να συμμετέχουν με περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων διάφορες ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις .

IV.4 Δημιουργία βάσεως δεδομένων με πληροφορίες για τα προγράμματα της ΕΕ που αφορούν τις ΜΜΕ.

IV.5 Έκδοση περιοδικών ενημερωτικών δελτίων με επεξεργασμένα στοιχεία σε κρίσιμες - επίκαιρες θεματικές περιοχές,

IV.6 Διοργάνωση Ειδικών διαλέξεων με εξειδικευμένους ομιλητές και θέματα άμεσης ανάγκης για τις ΜΜΕ.

IV.7 Διενέργεια κλαδικών μελετών μέσω εταιρειών μελετών / συμβούλων επιχειρήσεων. Ισχύουν και στην περίπτωση αυτή τα αναφερόμενα στην παράγραφο IV.3.

V.1 Δημιουργία γραφείου στήριξης εξαγωγικών δραστηριοτήτων που θα λειτουργεί σαν "τοπικός ΟΠΕ", σύμβουλος του υπογύφιου εξαγωγέα με στόχο:

- Την διοργάνωση ειδικών δραστηριοτήτων επί τόπου έρευνας αγορών για την προώθηση προϊόντων ομάδων επιχειρήσεων η κλάδων.
- Τον εντοπισμό συνεργατών για την προώθηση των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές.
- Την συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις στο εξωτερικό για την προώθηση των προϊόντων επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδας.
- Την συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το ενδιαφέρον ξένων επιχειρήσεων για ελληνικά προϊόντα και την ενημέρωση των συνεργαζομένων με το ΚΣΜΕΔΕ επιχειρήσεων και αντιστρόφως.
- Την δημιουργία βάσεως δεδομένων με συνεχώς ανανεούμενα στοιχεία σχετικά με την κατάσταση και τις δυνατότητες των ξένων αγορών. Η βάση αυτή δεδομένων θα ενημερώνεται από μελέτες, άρθρα, δημοσιευμένες έρευνες αγοράς κα.

- Την συγκέντρωση πληροφοριών και καταλόγων πιθανών πελατών για αγορές του εξωτερικού.
- Την δημιουργία Ειδικού Ταμείου Χρηματοδότησης Ερευνών Αγοράς, για την είσοδο των ΜΜΕ δε εκτός ΕΕ νέες αγορές.

#### VI. Προβολή των επιχειρήσεων & προϊόντων της περιοχής Δυτικής Ελλάδος

##### VI.1 Δημιουργία γραφείου προώθησης με στόχο :

- Την προβολή των προϊόντων και επιχειρήσεων της περιοχής
- Την γρήγορη καθιέρωση στην αγορά των επιχειρήσεων / προϊόντων
- Την συμμετοχή σε εκθέσεις του εσωτερικού & εξωτερικού που θεωρούνται σημαντικές σε παγκόσμιο επίπεδο για την προώθηση των συγκεκριμένων προϊόντων στην διεθνή αγορά
- Την διοργάνωση (μετά από μελέτη σκοπιμότητας) τοπικών εκθέσεων Δυτικής Ελλάδας.

VI.2 Δημιουργία Ειδικού Σήματος ("Όνομασία Προέλευσης") για προϊόντα παραγόμενα στην Δ. Ελλάδα από επιχειρήσεις που θα πληρούν ένα ελάχιστο αριθμό προϋποθέσεων που θα δέσει το ΚΣΜΜΕ Δ.Ε.

#### VII. Εξασφάλιση επιχειρηματικών συνεργασιών

Δημιουργία γραφείου προώθησης επιχειρηματικών συνεργασιών μεταξύ ΜΜ επιχειρήσεων της περιοχής η / και επιχειρήσεων σε άλλες περιοχές της χώρας η / και - το εξωτερικό.



Το γραφείο θα παρακολουθεί και διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών ώστε να προκύψουν συνεργασίες που θα ενδυναμώσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των ΜΜΕ έναντι τρίτων (προμηθευτών η πελατών ) η / και θα διευκολύνουν την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού. Ένα σημαντικό τμήμα των συνεργασιών αφορά τις υπεργολαβίες. Το ΚΣΜΕΕ Δ.Ε. μπορεί να δημιουργήσει ένα "μηχανισμό στήριξης υπεργολαβιών" ο οποίος θα ενεργοποιείται τομεακά και χρονικά (εκτέλεση έργων, εκθέσεις, κάμψη ζήτησης / υπερπροσφορά, κλπ.). Ο μηχανισμός θα αναλαμβάνει αφ' ενός την "επαφή" των συνεργαζόμενων, αφ' ετέρου θα συμβουλεύει την ΜΜΕ για το κλείσιμο της άριστης συμφωνίας.

Στο ξεκίνημα θα οργανωθούν ομάδες επιχειρήσεων σε εδελοντική βάση και, στη συνέχεια, θα οργανωθούν κοινοπραξίες. Παράλληλα το ΚΣΜΜΕ ΔΕ μπορεί να αναπτύξει σε συστηματική και μόνιμη βάση με τα άλλα Επιμελητήρια της χώρας, με ειδικό στόχο την διαπεριφερειακή προώθηση των συνεργασιών, συνεργασία των επιχειρήσεων / μελών τους.

#### VIII. Οργάνωση - Μηχανοργάνωση Επιχειρήσεων - Μάρκετινγκ

Δημιουργία λίστας εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων (μετά από ειδική επιλογή) απ' όπου θα μπορεί κατά την κρίση του ο ενδιαφερόμενος να επιλέγει κατά την προτίμησή του σύμβουλο ο οποίος θα τον βοηθήσει στην εκπόνηση μελετών οργάνωσης και marketing.

Δημιουργία λίστας εταιρειών software & hardware απ' όπου θα μπορεί ο ενδιαφερόμενος να μηχανοργανώσει την επιχείρησή του να επιλέξει την κατάλληλη γι' αυτόν ολοκληρωμένη λύση .

Οι υπηρεσίες συμβούλων θα επιδοτούνται εν μέρει από την ΕΕ ενώ για τις - προμήθειες software & hardware θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα να χρηματοδοτηθούν και αυτές εν μέρει από προγράμματα της ΕΕ η να ζητηθεί από τους προμηθευτές η χορήγηση εκπτώσεων προς τα μέλη του Επιμελητηρίου Δ.Ε.

#### ΙΧ. Στελέχωση επιχειρήσεων

Δημιουργία βάσεως δεδομένων με ονόματα και ειδικότητες αναζητούντων απασχόληση για χρήση των μελών του ΚΣΜΕ ΔΕ. Στον τομέα αυτόν το ΚΣΜΜΕ Δ.Ε. μπορεί να παρέχει άμεσες υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία, να αναλαμβάνει δηλ. την (προ)επιλογή στελεχών καθώς και διαγνωστική ανάλυση των στελεχιακών αναγκών της κάθε επιχείρησης.

#### Χ. Άμεσες υπηρεσίες

Η παρούσα μελέτη κατέδειξε ότι σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα και οι ανάγκες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μέσα στον ίδιο κλάδο. Επίσης οι δυνατότητες κάθε επιχείρησης και οι προοπτικές της είναι διαφορετικές. Το ΚΣΜΜΕ Δ.Ε. πρέπει να διαμορφώσει συγκεκριμένη τακτική αντιμετώπισης μεμονωμένων δράσεων (όχι οριζόντιες) για τις επιχειρήσεις που μπορούν να τις αξιοποιήσουν, πέρα από τη χρηματοδότηση του μελετητικού / συμβουλευτικού έργου.

Επίσης πρέπει να δημιουργήσει μηχανισμό άμεσης διάγνωσης της κατάστασης, των προοπτικών και των αναγκών κάθε επιχείρησης, ώστε να εξοικονομούνται χρόνος και πόροι, αφ' ετέρου να μην ταλαιπωρούνται οι επιχειρηματίες σε άσκοπες ενέργειες.

Οι προσφερόμενες εξειδικευμένες υπηρεσίες προς την ενδιαφερόμενη επιχείρηση από το ΚΣΜΜΕ ΔΕ πρέπει να διακρίνονται για την αμεσότητά τους και τον ολοκληρωμένο τρόπο παροχής τους. Τα διοικητικά τμήματα του ΚΣΜΜΕ ΔΕ που είναι υπεύθυνα για την παροχή των υπηρεσιών αυτών πρέπει να λειτουργούν απόλυτα συντονισμένα, με τη μορφή ενός "one stop shop for business" δηλαδή ενός, ουσιαστικά, γραφείου που αναλαμβάνει να παραλάβει τα ερωτήματα του ενδιαφερόμενου να τα διανείμει στα αρμόδια διοικητικά τμήματα του ΚΣΜΜΕ ΔΕ και να δώσει, σε δεδομένο χρόνο, την ολοκληρωμένη απάντηση - λύση στον ενδιαφερόμενο. Το γραφείο δηλαδή αυτό λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος και συντονιστικό όργανο όλων των τμημάτων του ΚΣΜΜΕ ΔΕ ενώ παράλληλα αποτελεί το γραφείο εξυπηρέτησης των πελατών", το "πρόσωπο" του ΚΣΜΜΕ ΔΕ στον επιχειρηματικό κόσμο.

ΧΙ Διοργάνωση με πρωτοβουλία του ΚΣΜΜΕ ΔΕ επιχειρηματικών fora συγκεντρώσεων δηλαδή επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή Δυτικής Ελλάδος, κατά επιχειρηματικό κλάδο, προκειμένου να συζητήσουν και ανταλλάξουν απόψεις για κρίσιμα θέματα του κλάδου τους, να προβάλλουν λύσεις και να εντοπίσουν νέους δρόμους δραστηριοποίησης ή τρόπους συνεργασίας και κοινής

δράσης. Τα fora μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμο οδηγό για το ΚΣΜΜΕ ΔΕ όσον αφορά τον προσδιορισμό νέων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων προς τα μέλη του. Χρήσιμη θα ήταν η διοργάνωση forum μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε συγγενείς, συνεργαζόμενους ή συμπληρωματικούς επιχειρηματικούς κλάδους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εξεύρεση σημείων ανάπτυξης επιχειρηματικών συνεργασιών, με την υποβοήθηση του ΚΣΜΜΕ ΔΕ.

## XII. Τηλεπικοινωνιακός δακτύλιος

Τα δίκτυα και οι νέοι τρόποι ηλεκτρονικής επικοινωνίας γενικότερα τείνουν να δημιουργήσουν μια παγκόσμια κοινωνία όπου οι πάσης φύσεως πληροφορίες διακινούνται απολύτως ελεύθερα μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων από ηλεκτρονικό υπολογιστή σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Το ΚΣΜΜΕ ΔΕ πρέπει να τοποθετηθεί δυναμικά και να εκμεταλλευθεί έγκαιρα τις δυνατότητες που παρέχει η νέα τεχνολογία με τη δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων (data base) με όλα τα στοιχεία που αναφέρονται στις παραγράφους 3 & 4 και της παροχής της δυνατότητας στα μέλη του να αποκτήσουν πρόσβαση στη βάση αυτή μέσω modem και ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το ΚΣΜΜΕ ΔΕ θα πρέπει να εξετάσει επίσης την δυνατότητα να δημιουργήσει "κόμβο" του δικτύου Internet ώστε μέσω αυτού να αποκτήσουν πρόσβαση και όλες οι επιχειρήσεις μέλη σε δεκάδες βάσεις επικοινωνίας με εκατομμύρια άλλους χρήστες των υπηρεσιών του δικτύου και μάλιστα σε πολύ χαμηλό κόστος.

## **Η. Μέτρα για τις ΜΜΕ γενικά στην Ελλάδα**

Όπως τονίστηκε η Μ.Μ.Ε. αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό στην Ελλάδα που χρειάζεται άμεσες και σχετικές ανταποκρίσεις στα προβλήματά της που πολλές φορές είναι μοναδικά και βραχυπρόθεσμα.

Το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι δεμένο με την ταχύτητα που θα προσαρμοστεί στις σύγχρονες διοικητικές - οργανωτικές τεχνικές.

1. Θα πρέπει να υπάρξει πολιτική ανάπτυξη του Μάνατζμεντ στην μικρομεσαία επιχείρηση, είτε με επιμόρφωση των Μ.Μ.Ε. είτε με συμβολή διαφόρων οργανισμών (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) μέσω τεχνικής Βοήθειας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η αύξηση, της επιχειρηματικότητας στον χώρο των μικρομεσαίων μπορεί να γίνει ή με την αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρηματιών ή με αύξηση των επιχειρηματικών ικανοτήτων των ήδη υπαρχόντων μικρομεσαίων επιχειρηματιών.
2. Το σημαντικότερο μέσο πολιτικής αποτελούν τα χρηματοδοτικά μέτρα τα οποία πρέπει όμως να ακολουθούνται από έναν προγραμματισμό.
3. Θα πρέπει να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση μέσω μιας τράπεζας πληροφοριών που να μπορεί να εξυπηρετήσει οποιαδήποτε Μ.Μ.Ε. ζητά κάποια βοήθεια.

4. Νομίζουμε ακόμα ότι θα πρέπει να υπάρξει μια στροφή του Δημοσίου προς τους μικρομεσαίους προμηθευτές, ώστε να υπάρχει μία διεύρυνση της αγοράς.
5. Τέλος, νομίζουμε ότι θα πρέπει να αναβαθμιστεί ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας της Μ.Μ.Ε. που είναι ο Μικρομεσαίος Επιχειρηματίας ο οποίος θα πρέπει να εναρμονιστεί στις νέες συνθήκες αγοράς - τεχνολογίας - σκέυης - πληροφόρησης και γενικά να έχει γίνει αποδέκτης του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ -**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

#### **A. Εισαγωγή**

Το 2<sup>ο</sup> μέρος της εργασίας είναι αφιερωμένο στην έρευνα που έγινε.

Η έρευνα έγινε κατ' εξοχήν στο Ν. Αχαΐας. Οι επιχειρήσεις οι καινοτομούσες βρίσκονται μέσα στην πόλη της Πάτρας και αυτές είναι: 1) Κοσμάς Κων/νος υδραυλικές εγκαταστάσεις, 2) Παπαδόπουλος Κων/νος Βιοτεχνία επεξεργασίας γεωμύλων, 3) Τσουμπρή Ελένη λογιστικό γραφείο.

Αξιοσημείωτο είναι ότι άλλες επιχειρήσεις στεγάζονται σε χώρους που είχαν προγραμματιστεί να γίνουν κατοικίες, άλλες βρίσκονται στο κέντρο της πόλης δίπλα σε «μπουτίκ» ενώ σε άλλες υπάρχει συστέγαση επιχείρησης και ιδιαίτερης προσωπικής κατοικίας του καινοτόμου.

#### **B. Ιδιαιτερότητα Αχαΐας**

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε προσπαθήσαμε να βρούμε τους παράγοντες εκείνους που ωθούν τις ΜΜΕ της Αχαΐας και καινοτομούν. Σίγουρα κάθε γωνιά της Ελλάδος έχει τις ιδιαιτερότητες του, που αυτές άλλοτε βοηθούν τις επιχειρήσεις στην δραστηριότητά τους και άλλοτε αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα.

Παρά τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν μετά την πετρελαϊκή κρίση του 79 η μεταποίηση στο Ν. Αχαΐας αυξήθηκε σε όλους τους παραμέτρους σε μεγαλύτερο βαθμό από όλη την υπόλοιπη Ελλάδα. Αυτή η ανάπτυξη σε σύγκριση με το σύνολο της Χώρας) υποδηλώνει ότι ο μεταποιητικός τομέας του νομού αντιμετώπισε σύντομα και αποτελεσματικά την ύφεση και προχώρησε στον αναγκαίο εκσυγχρονισμό και επέκταση.

Άλλωστε ο Ν. Αχαΐας και ιδιαίτερα η περιοχή της Πάτρας διέθετε ήδη μια αξιόλογη βιομηχανική υποδομή, που καθιστούσε την Αχαϊκή μεταποίηση πιο ανθεκτική, ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις επιπτώσεις της κρίσης.

Ειδικότερα μπορούμε να αναφέρουμε ότι η θέση της περιοχής είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξή της. Είναι σχετικά κοντά στην Αθήνα (215 ΚΜ) με τα 4.000.000 κατοίκων που σημαίνει τεράστια αγορά για κατανάλωση χωρίς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εγκαταστημένες στην Αττική επιχειρήσεις (νέφος περιβαλλοντικά προβλήματα).

Επίσης το λιμάνι και η κατεξοχήν (μαζί με την Ηγουμενίτσα) σύνδεση της χώρας θαλασσίως με την Δύση από την Πάτρα αυξάνει την πύκνωση των επιχειρήσεων και αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για κάθε επιχειρηματία που ενδιαφέρεται να κάνει εξαγωγές.

Ακόμα αυτή η «επαφή» με την Δύση αυξάνει τη δεκτικότητα των ατόμων για κάτι νέο, πρωτοποριακό και γενικά δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη καινοτομιών.



Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο, κυρίως στις νέες ηλικίες, αλλά χωρίς σημαντική καθυστέρηση ακολουθούν και οι μεγαλύτερες, να έχει κατακλυστεί εδώ και χρόνια η αγορά της Πάτρας με ιταλικό «στυλ» ντυσίματος, επηρεασμένος από την συχνή επαφή και γνωριμία με την γειτονική χώρα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί το καταναλωτικό κοινό της Πάτρας (και όχι μόνο στον τομέα της ένδυσης) θα έχει την δυνατότητα να «εκτιμήσει» ένα καινούργιο καινοτόμο προϊόν και να το αγοράσει και όχι να περιμένει να γίνει αποδεκτό από την «αγορά» και μετά να το ενστερνιστεί.

Όμως δεν είναι μόνο το άγυχο υλικό που βοηθάει τις ΜΜΕ (και γενικότερα τις επιχειρήσεις) να στραφούν στην καινοτομία. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και το έμγυχο δυναμικό της περιοχής. Η εγκατάσταση εδώ και πολλών χρόνων της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο και ΤΕΙ) έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Αυτό φαίνεται, στο ότι τα τελευταία χρόνια στην περιοχή της Πάτρας σημειώνεται αξιοποίηση νέων προϊόντων και καινοτομιών στους τομείς των ηλεκτρονικών κατασκευών - πληροφορικής, εξοικονόμησης ενέργειας και αξιοποίησης ήπιων μορφών ενέργειας. Η βιομηχανοποίηση και εμπορική αξιοποίηση των νέων προϊόντων οδηγεί στη δημιουργία ΜΜΕ τεχνολογικού προσανατολισμού από νέους επιστήμονες. Έτσι δεν παρατηρείται το φαινόμενο της «εξαγωγής» εμπειρογνομόνων στην υπόλοιπη Ελλάδα αλλά εκμεταλλεύονται κατά το καλύτερο δυνατό η ευρύτερη περιοχή αυτών των επιστημόνων.

Τους επιχειρηματίες ειδοποιήσαμε τηλεφωνικός και μόλις άκουσαν ότι θα χρειαστούν στοιχεία «ευαίσθητα» (τζίρος, προσωπικό, μισθοί), στην αρχή δυσανασχετούσανε και φέρνανε διάφορες προφάσεις «πολύ δουλειά αυτή την εποχή», «πηγαίνω για ιατρικές εξετάσεις στην Αθήνα» και άλλα πολλά). Με πολύ προσπάθεια πείστηκαν και δέχτηκαν να βοηθήσουν στην έρευνα.

Το επόμενο βήμα ήταν ο εντοπισμός της επιχείρησης και η μετάβαση σ' αυτήν. Το 35% των επισκέψεων είχε συμπλήρωση ολόκληρου του ερωτηματολογίου: Στο υπόλοιπο ποσοστό χρειάστηκε και δεύτερη επίσκεψή ενώ υπήρξαν και τηλεφωνικές απαντήσεις μετά την 2<sup>η</sup> επίσκεψη.

Συνήθως πάντα μας δεχόταν ο επιχειρηματίας ο ίδιος. Στην αρχή υπήρχε κάποια διστακτικότητα αλλά με την συζήτηση (και σε γενικό επίπεδο) έσπαγε ο «πάγος» . Τους ενημερώναμε για την εργασία και τους αναλύουμε τα ερωτηματολόγια. Οι 2 στους 3 είχαν καλό επίπεδο γνώσεως.

Όσον αφορά την αξιοπιστία των στοιχείων που μας δόθηκαν, στο μέτρο που μπορούσαμε να εκτιμήσουμε την επιχείρηση εμείς οι ίδιοι μπορούμε να πούμε πως πήραμε «σωστές» απαντήσεις. Π.χ. έβλεπες στο χώρο της επιχείρησης να εργάζονται 3 άτομα στην ιπποδύναμη έβλεπες τα μηχανήματα που χρησιμοποιούσαν.

Αξίζει να αναφερθεί πως μας δεχόταν στον χώρο δουλειάς και όχι σε κάποιο ιδιαίτερο γραφείο, γιατί δεν υπήρχε η δυνατότητα ανεκμετάλλευτου χώρου.

### **Γ. Ερωτηματολόγια-Σύνθεση και επιδιώξεις**

Όπως προαναφέραμε τα ερωτηματολόγια ήταν χωρισμένα σε δύο μέρη. Το Α μέρος αφορούσε τεχνικά κυρίως μέρη της ΜΜΕ. Δηλαδή η ακαθάριστη αξία πωλήσεων (τζίρος) μέσος μισθός ειδικευμένης-ανειδίκευτης απασχόλησης.

Επίσης αναφερόταν στην προσωπική σύνδεση με την επιχείρηση του ιδιοκτήτη δηλαδή αυτοαπασχόληση και αν τους δινόταν η ευκαιρία να την εγκαταλείψουν με τι ανταλλάγματα θα ήταν ικανοποιημένοι. Οι απαντήσεις σ' αυτό το τελευταίο ήταν πολύ ενδιαφέρουσες.

Στο Β μέρος του ερωτηματολογίου υπήρξαν ορισμένοι παράγοντες που ωθούν στην ανάπτυξη καινοτομιών. Η βαθμολόγηση ήταν 0-10 με βάση το 5 (δηλαδή κάτω του 5 ήταν αρνητικό παράγοντας). Σίγουρα υπάρχουν και άλλοι πολλοί παράγοντες που μπορούσαν ν' αναφερθούν. Όμως έγινε κάποια επιλογή και καταλήξαμε σ' αυτούς τους επτά βασικούς που μαζί με τις υποομάδες γίνανε έντεκα.

Παρακάτω παραθέτουμε τα ερωτηματολόγια με τα οποία έγινε η έρευνα.

**Η επιχείρηση του κ. Κοσμά Κων/νου (Υδραυλικές εγκαταστάσεις)**

**α. Η πορεία της επιχείρησης πριν και μετά τις καινοτομίες**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Ακαθάριστη αξία πωλήσεων	8015000	8119000	1130483	25690000	26440000	32881695	40955165	77122638
Ανειδίκευτη απασχόληση Μέσος μισθός (Μ.Μ)	Εργάτες 1230250	Εργάτες -	Εργάτες 1676300	Εργάτες 1726900	Εργάτες 1868300	Εργάτες 1868300	Εργάτες 2168250	Εργάτες 2272200
Ειδικευμένη Απασχόληση (Μ.Μ. ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	Τεχνίτες 1524250	Τεχνίτες -	Τεχνίτες 1851500	Τεχνίτες 3176250	Τεχνίτες 3176250	Τεχνίτες 3176250	Τεχνίτες 4367300	Τεχνίτες 4574850
Αυτοαπασχολείσθε στην επιχείρησή σας; Αν ΝΑΙ με τι μισθό θα θέλατε να σας αμείβουνε, ώστε να την εγκαταλείπατε	ΝΑΙ 3000000	ΝΑΙ 3500000	ΝΑΙ 4000000	ΝΑΙ 5500000	ΝΑΙ 5500000	ΝΑΙ 6000000	ΝΑΙ 7000000	ΝΑΙ 8000000

## **β. Ερωτηματολόγιο**

Από τους παρακάτω παράγοντες, που επηρεάζουν την επιχειρησιακή δραστηριότητα θα θέλατε να μας βαθμολογήσετε με κλίμα από 0-10 τους κυριότερους κατά τη γνώμη σας παράγοντες, που ώθησαν στην ανάπτυξη των καινοτομιών, είτε θετικά, είτε αρνητικά.

<i>Παράγοντες</i>	<i>Βαθμός σπουδαιότητας (0-10)</i> <i>Μέσος όρος 3 επιχειρήσεων</i>
1.1. Το μικρομεσαίο μέγεθος της επιχείρησης	6
1.2. Το οργανωμένο Μάρκετινγκ της επιχείρησης	4
2.1. Η ποιότητα και η στάθμη της προσφερόμενης εργασίας	9
2.2. Οικονομικά κίνητρα εργασίας	10
3.1. Οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίας	9
3.2. Η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα	7
4. Η εξωεπιχειρησιακή πληροφόρηση	9
5.1. Προνομιακή φορολογική μεταχείριση	5
5.2. Δάνεια με την εγγύηση του κράτους	2
6. Η πίεση από τον ανταγωνισμό	6
7. Το ρίσκο του επιχειρηματία	9

### **Δ. Αποτελέσματα Έρευνας - Συμπεράσματα**

Η έρευνα βασίστηκε σε 3 επιχειρήσεις που υιοθέτησαν καινοτομίες και «βγήκαν» στην αγορά. οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους καινοτόμους ποικίλλουν όπως ποικίλλουν, οι γνώσεις, οι βλέψεις, η ψυχολογία, του κάθε ανθρώπου. Σίγουρα ορισμένα «στάνταρ» έπρεπε να είναι αποδεκτά από όλους (κατά το πλείστον) όπως π.χ. οι διευκολύνσεις του κράτους, αλλά αυτό ίσως να οφείλεται στην έλλειψη πληροφόρησης.

Ως συμβατικοί παράγοντες επιλέγησαν εκείνοι των οποίων ο μέσος όρος υπερβαίνει το πέντε και η τυπική απόκλισή τους δεν επιτρέπει την πιθανή μείωση κάτω απ' αυτό.

Ως μη σημαντικός ή λιγότερο σημαντικοί επελέγησαν εκείνοι των οποίων ο μέσος όρος είναι κάτω του πέντε και η τυπική τους απόκλιση δεν επιτρέπει την πιθανή υπέρβαση του επιπέδου αυτού:

Οι υπόλοιπες περιπτώσεις συμπεριλήφθησαν στους μη δυνάμενους να αξιολογηθούν παράγοντες καθώς, οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν κατοχυρώνουν μια σταθερή επιχειρηματική αντίληψη γι' αυτούς. Πολύ πιθανό να εμφανίζονται ταυτόχρονα από πολλούς επιχειρηματίες σαν σημαντικοί και μη σημαντικοί.

#### **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Μετά την πραγματοποίηση της έρευνας άρχισε σιγά-σιγά η επεξεργασία των απαντήσεων. Το πιο σημαντικό νομίζουμε ότι ήταν η σύνδεση του μικρομεσαίου επιχειρηματία με την επιχείρησή του. Όλοι

όσοι ρωτήθηκαν απάντησαν ότι αυτοαπασχολούνται στην επιχείρησή τους. Στην ερώτηση με τι μισθό θα δέλανε να τους αμείβονται ώστε να εγκαταλείψουν την επιχείρηση, είχαμε 2 απαντήσεις «με τίποτα». Αυτό φανερώνει την προσωπική σύνδεση και αγάπη τους με την επιχείρηση την οποία δεν συναντάς στις μεγάλες επιχειρήσεις. Απ' αυτούς τους επιχειρηματίες όταν ρωτήθηκαν σχετικά με το ρίσκο των επιχειρήσεων για την καινοτομία, βαθμολόγησαν με υψηλές τιμές (πάνω από οκτώ). Βλέπουμε δηλαδή πως αυτοί οι άνθρωποι είναι γεννημένοι, ταγμένοι για έναν σκοπό αυτό της συνεχούς αναζήτησης και της βελτίωσης της προσωπικής τους επιχείρησης.

Ειδικότερα η ποιότητα και η στάθμη της προσφερόμενης εργασίας, τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας, οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες και η εξωεπιχειρηματική πληροφόρηση αποδεικνύονται σημαντικοί παράγοντες στην ανάπτυξη και πραγμάτωση των καινοτομιών.

Τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας παρουσιάζουν το μεγαλύτερο μέσο όρο της έρευνας ( $X=10$ ). Υποδηλώνει πως οι καινοτόμοι αναπτύσσοντας καινοτομίες προσδοκούν ν' ανταμειφθεί αυτή η προσπάθειά τους με την ανταπόδοση των χρημάτων τους σε μεγαλύτερο φυσικά βαθμό, από τις πωλήσεις.

Η εξωεπιχειρησιακή πληροφόρηση συγκεντρώνει πολύ υψηλές τιμές και μας δείχνει την ανάγκη των καινοτόμων για περισσότερη πληροφόρηση για περισσότερες γνώσεις για το τι συμβαίνει γύρω από την επιχείρηση και γενικά την κατάσταση που επικρατεί στην ντόπια

και διεθνή αγορά, γιατί τον ενδιαφέρει άμεσα ως μέλος ζωντανό που είναι.

Ο παράγοντας επενδύσεως στις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσε δετικές απαντήσεις. Φαίνεται καθαρά η προσπάθεια αποδέσμευσης των ΜΜΕ στην παλιά ξεπερασμένη νοοτροπία της εκμετάλλευσης παλαιών μηχανών μέχρι να γίνουν τελείως άχρηστες, αλλά αντικαθιστούν το υπάρχον δυναμικό τους με νέα συστήματα που απαιτούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και θα δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησεως του εμψύχου δυναμικού της, μέσα από την σύγχρονη τεχνολογία.

Τα ερεθίσματα που δίνονται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής για νέες εφαρμογές, βρίσκουν πρόσφορο έδαφος στις καινοτομούσες ΜΜΕ..

Σημαντικός επίσης παράγοντας αναδείχτηκε η ποιότητα και η στάθμη της προσφερόμενης εργασίας. Χωρίς το δυναμικό που θα μπορέσει ν' αξιοποιήσει την τεχνολογία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, σίγουρα θα υπάρξουν προβλήματα στην συμβίωση αυτή. Έτσι χρειάζεται το εργατικό δυναμικό να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και να μπορεί να προσαρμόζει αυτές τις γνώσεις του, στην συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία.

### **ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Αναφέρεται το οργανωμένο μάρκετινγκ της επιχείρησης. Είναι δυστυχώς μια διαπίστωση που αντικατοπτρίζει την ελληνική πραγματικότητα. Οι ΜΜΕ διοικούνται όχι από στελέχη ειδικευμένα με



γνώσεις και εκπαίδευση αλλά από επιχειρηματίες εμπειροτέχνες. Ότι αποφασίζουν γίνονται με βάση του τι θεωρούν αυτοί συνετό από την εμπειρία και όχι τι διδάσκει η έρευνα και η μελέτη του οποιουδήποτε αντικειμένου. Είναι αξιοσημείωτο ότι στην έρευνα απάντησε 1 καινοτόμος ότι το οργανωμένο Μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι τελείως άχρηστο και το βαθμολόγησαν με μηδέν. μόνο μέσα από το μάρκετινγκ όμως θα μπορέσουν ο καινοτόμος να βρει τα πραγματικά κενά της αγοράς.

Αυτό μπορεί να οφείλεται και στο Μικρομεσαίο μέγεθος της επιχείρησης που δεν επιτρέπει το σκόρπισμα κεφαλαίων για σκοπούς MARKETING, εφ' όσον ο άμεσος αντικειμενικός της σκοπός δεν είναι η εκμετάλλευση μαζικών αγορών.

Το Μάρκετινγκ είναι μία αναγκαιότητα για να «δικτυωθεί» σε μια αγορά. Οι ντόπιες, ΜΜΕ δεν έχουν τέτοιο πρόβλημα γιατί γνωρίζουν την πελατεία τους από πολλά χρόνια, ενώ η «αγορά» τους είναι πολύ γνωστή. Μπορεί όμως να μην υπήρξαν και οι προϋποθέσεις εφαρμογής Μάρκετινγκ λόγω του ότι δεν είναι κανό το επίπεδο γνώσης από πλευράς του μικρομεσαίου επιχειρηματία.

Η προνομιακή φορολογική μεταχείριση σημειώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο ( $\chi=5$ ). Το Κράτος για να τονώσει την καινοτομική δραστηριότητα των ΜΜΕ, τους δίνει κάποιες χρηματοοικονομικές ευκολίες για ν' αντιμετωπίσουν ορισμένες «δύσκολες» στιγμές πριν την προώθηση του νέου προϊόντος ή των υπηρεσιών τους στην αγορά. Αυτό το προνόμιο δίνεται από το κράτος γιατί συμφέρει τελικά την ίδια την

Οικονομία η ανάπτυξη νέων καινοτομικών ιδεών γιατί έχουμε εξοικονόμηση είτε πρώτων υλών είτε ενέργειας.

Όμως οι ΜΜΕ ελάχιστα ενδιαφέρονται γι' αυτή την προμοδότηση και είναι τελείως αρνητικοί απέναντι σ' αυτή την πρόταση. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι 1 καινοτόμος την βαθμολόγησε με μηδέν. Αυτό συμβαίνει επειδή χρειάζονται οι ΜΜΕ τις χρηματοδοτικές ευκολίες (υπό μορφή φορολογικών ελαφρύνσεων) στην αρχή των περιόδων (Λογιστικής χρήσης) για ανάπτυξη και σχεδιασμό προϊόντων και όχι κατά το κλείσιμο που πραγματοποιούνται οι ελαφρύνσεις.

### ΛΟΙΠΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι υπόλοιποι παράγοντες δεν είναι δυνατό να «ενταχθούν» σε μία συγκεκριμένη ομάδα. Ο λόγος ίσως είναι ο μικρός αριθμός του δείγματος (συγκεκριμένα 3 επιχειρήσεις) δηλαδή όχι καθαρή αντιπροσώπευση ΜΜΕ.

Μικρομεσαίο μέγεθος της επιχείρησης. Εδώ οι υψηλές τιμές αρχίζουν από το άριστα δέκα και φθάνουν μέχρι το τελείως ασήμαντο με μηδέν βαθμολογία (2 καινοτομικές απαντήσεις). Το μικρομεσαίο μέγεθος έχει τη σημασία ενός ευέλικτου και «διορατικού» διοικητικού σχήματος. Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, που για να βγει, μια τελική απόφαση χρειάζεται να περάσει από πολλές κρίσεις, στις ΜΜΕ δεν υφίσταται τέτοιο πρόβλημα και έχουμε απλούστερες και γρήγορες διαδικασίες αποφάσεων.

Η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα έχει και αυτή μεγάλες διακυμάνσεις. Η δυναμικότητα κάποιας επιχείρησης πρέπει να

αξιοποιείται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, γιατί τότε θα μπορούμε να έχουμε μείωση του κόστους κεφαλαίου.

Τα δάνεια με την εγγύησή του κράτους, είναι μια άλλη μορφή κρατικής βοήθειας απέναντι στους καινοτόμους ΜΜΕ. Όμως δεν ενδιαφέρονται (αν βασιστούμε στ' αποτελέσματα της έρευνας) οι καινοτόμοι και απάντησαν πως το θεωρούν τελείως ασήμαντο κάτω από δύο βαθμολόγησαν 2 καινοτόμοι.

Τα δάνεια δίνονται από το κράτος για να έχει ο καινοτόμος την οικονομική ευχέρεια στην διάρκεια της ανάπτυξης των νέων προϊόντων και έτσι να ολοκληρώσει την καινοτομία χωρίς ιδιαίτερα οικονομικά προβλήματα.

Η πίεση από τον ανταγωνισμό είναι παράγοντας που εμφανίζει αρκετά υψηλές τιμές συγκεκριμένα και οι 3 καινοτόμοι το βαθμολογούν με άριστα δέκα.

Τελευταίος παράγοντας είναι αυτός που αφορά καθαρά την φυσιογνωμία του επιχειρηματία και αναφέρεται στο ρίσκο που έχει. Οποσδήποτε στην αρχή κάθε ιδέα φαντάζει παράλογη εξωπραγματική, όμως όταν πιστέυεις σ' αυτή έχει αρκετές πιθανότητες να πετύχεις. Αυτή η πίστη είναι συνέπεια του κινδύνου του επιχειρηματικού που έχει ο κάθε καινοτόμος.

Ορισμένες διαπιστώσεις που μπορούμε ν' αναφέρουμε είναι:

1. Και οι 3 μικρομεσαίοι επιχειρηματίες μας ανέφεραν ότι καλό θα είναι να υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου και

της εκπαίδευσης. Μας είπαν πως αυτοί είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν στην προσπάθεια αυτή. Δηλαδή δέχονται να παίρνουν σπουδαστές (ή φοιτητές ή μαθητές από διάφορες Σχολές) και παράλληλα με τα μαθήματα, να γίνεται ένα είδος εφαρμογής των όσων μαθαίνουμε στην πράξη πλέον, με πραγματικά δεδομένα βγαλμένα μέσα από την καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να δώσουμε και να βρούμε τους παράγοντες που ωθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων από τις ΜΜΕ. Σίγουρο ο καθένας χωριστά «παίζει» διαφορετικό ρόλο στην ανάπτυξη των καινοτομιών.

Όμως δεν είναι μόνο οι παράγοντες αλλά και το γενικότερο οικονομικό κλίμα που βοηθάει ή όχι στις καινοτομίες.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως γενικό συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις του Ν. Αχαΐας σε συνδυασμό πάντα με τα στοιχεία της έρευνας που κάναμε είναι ότι η περιοχή του Ν. Αχαΐας ενδείκνυται για καινοτομίες λόγω της θέσης του όμως πρέπει οι επιχειρηματίες να ενημερωθούν λίγο περισσότερο για τις νέες μεθόδους ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές οι μέθοδοι είναι το Marketing το σωστό Management τα οποία με σωστή ενημέρωση μπορούν να τα υιοθετήσουν στις επιχειρήσεις τους. Επίσης πρέπει να ενισχύουν σε τακτά χρονικά διαστήματα την υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα και να εισάγουν νέες τεχνολογίες στις επιχειρήσεις τους (όταν πρόκειται για μεταποιητικές επιχειρήσεις). Πιστεύουμε λοιπόν ότι ο Ν. Αχαΐας μπορεί να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο οικονομικά και κοινωνικά και σ' αυτό παίζουν σπουδαίο ρόλο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες εάν αναπτυχθούν οικονομικά θα βοηθήσουν στην οικονομική κατ' αρχήν και στην συνέχεια στην κοινωνική ανάπτυξη του Ν. Αχαΐας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. RICK BROWN «Μάρκετινγκ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων»
2. Ν.Γ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ & Γ.Α ΜΑΝΤΕΣ «Μανατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων» (CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS)
3. ΧΑΡ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα»

### ΠΗΓΕΣ

- ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΟΜΜΕΧ).
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
- ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (Κ.Ε.Π.Ε. Μ.Μ.Ε.)
- ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Ε.Σ.Υ.)

