

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΕΠΑΟ**

# **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ**  
**ΤΑΛΑΓΚΟΖΗ ΝΙΚΗ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΑΓΣΙΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2004**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	1
Εισαγωγή	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. Η έννοια των ΜΜΕ	6
2. Η θέση των ΜΜΕ στην Ελληνική οικονομία	9
3. Η Χρηματοδότηση των ΜΜΕ στην Ελλάδα	13
4. Νέες μορφές χρηματοδότησης των ΜΜΕ	19
4.1. Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί	20
4.2. Οι Εταιρείες Αμοιβαίων Εγγυήσεων	20
4.3. Χρηματοδοτική μίσθωση	21
4.4. Σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)	22
4.5. Forfeiting	23
4.6. Επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου	23
4.7. Τράπεζα Ανάπτυξης των ΜΜΕ	24
4.8. Επιχειρηματικά Κεφάλαια για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας	25
5. Γενικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ	25
5.1. Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ	27
5.2. Αδυναμίες και προβλήματα των ΜΜΕ	29
6. Χαρακτηριστικά και δυναμική των ΜΜΕ στην Ε.Ε.	34
7. Ποιοτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και ταχεία ανάπτυξη των ΜΜΕ	39
7.1. Μάρκετινγκ	41
7.2. Εξαγωγές	41
7.3. Παραγωγή	42
7.4. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός	42
7.5. Μάνατζμεντ	42



7.6. Τεχνολογία	43
7.7. Χρηματοδότηση	44
7.8. Οργάνωση	45
7.9. Εργατικό δυναμικό	45
7.10. Εκπαίδευση στελεχών	46
7.11. Εξωτερική βοήθεια	47

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Ο Επιχειρηματίας ως απαραίτητος συντελεστής δράσης	48
2. Τα χαρακτηριστικά του Έλληνα επιχειρηματία	49
3. Ο Έλληνας επιχειρηματίας στην ΜΜΕ ως βασικός παράγοντας επιτυχίας	51
4. Λόγοι αποτυχίας του Έλληνα επιχειρηματία	53
5. Διαρθρωτικά και λειτουργικά προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕ	55
6. Το πρόβλημα ίδρυσης νέων ΜΜΕ	56
7. Η έλλειψη γνώσεων της Διοίκησης	57
8. Το πρόβλημα των εξαγωγών ή εξωστρέφειας στις ΜΜΕ	58
9. Μέτρα και Πολιτικές αύξησης της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ	61
10. Οι βασικές στοχεύσεις της στρατηγικής εξαγωγών	63
11. Επιχειρηματικότητα και περιβάλλον	66
11.1. Κοινωνικό-οικογενειακό περιβάλλον	70
11.2. Τόπος καταγωγής	74
11.3. Φυσικό περιβάλλον	76
11.4. Οικονομική πολιτική	77

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Γενικά	80
2. Λόγοι αποτυχίας των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων	81
3. Κανόνες για επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	81
4. Ο ρόλος του προγραμματισμού στην επιχείρηση	83
5. Απαιτήσεις για έναν επιτυχημένο προγραμματισμό	87

6. Η έννοια του σχεδιασμού	88
7. Ανερχόμενες προοπτικές του σχεδιασμού	90
8. Λόγοι που συνηγορούν στη χρησιμοποίηση του σχεδιασμού	93
9. Τα στάδια διαδικασίας του σχεδιασμού	95
10. Στρατηγικές λειτουργίες της επιχείρησης	97

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### (Business Plan)

1. Εισαγωγικά	100
2. Γένεση του επιχειρηματικού σχεδιασμού	102
3. Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου	104
4. Η ανάγκη για επιχειρηματικό σχέδιο	108
5. Οι ομάδες - στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου	109
6. Η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών προβλέψεων σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο	109
7. Διακρίσεις επιχειρηματικών σχεδίων	110
8. Πεδίο Εφαρμογής του Επιχειρηματικού Σχεδίου	112
9. Τα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου	112
10. Σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου	114
11. Σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας επιχειρηματικού σχεδίου	126

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Κορμός επιχειρηματικού σχεδίου	132
2. Σχέδιο μάρκετινγκ	139
3. Λειτουργικό σχέδιο	143
4. Οργάνωση και Διοίκηση -ανθρώπινο δυναμικό	149
5. Οικονομικό σχέδιο	154
6. Προγραμματισμός	162
7. Συμπεράσματα	167



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Εισαγωγικά στοιχεία	168
2. Πληροφοριακά συστήματα στις ΜΜΕ	169
2.1. Οργάνωση και Πληροφορική. Η επίδραση στο Μάνατζμεντ	170
2.2. Ο παράγοντας Κόστος. Απόκτηση Μικροϋπολογιστών	171
3. Εφαρμογές των Η/Υ στις ΜΜΕ	172
4. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ	176
5. Προοπτικές	178
6. Ανθρώπινο δυναμικό και Η/Υ	179
6.1. Αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	179
6.2. Προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή	182
6.3. Προσωπικό για τη μηχανογράφηση	183
7. Ηλεκτρονικό επιχειρείν-Εφαρμογή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	187

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

1. Εισαγωγικά στοιχεία	191
2. Έρευνα και ανάπτυξη	191
3. Συνεργασίες επιχειρήσεων	194
4. Δραστηριοποίηση σε κυψέλες της αγοράς	195
5. Χρήση της πληροφορικής - ηλεκτρονικό εμπόριο	196
6. Βελτίωση των διοικητικών και φορολογικών ρυθμίσεων	201
7. Χρηματοδότηση	203
8. Παγκοσμιοποίηση	209
9. Πληροφόρηση	212
10. Ανθρώπινο Δυναμικό	212
11. Διοίκηση	214
12. Στήριξη νεοσύστατων ΜΜΕ	215

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΑΡΟΝ & ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Το περιβάλλον λειτουργίας των ΜΜΕ στην Ελλάδα	218
--	-----

1.1. Ειδικότερες Επισημάνσεις	220
1.2. Ο βαθμός προσαρμοστικότητας των ΜΜΕ	222
2. Κριτική των ασκούμενων πολιτικών	224
2.1. Κεφάλαια	225
2.2. Φορολογία	228
2.3. Επιχειρείν	230
2.4. Όροι ανταγωνισμού	231
2.5. Κατάρτιση Εργαζομένων στις ΜΜΕ και Επιχειρηματία	231
2.6. Δίκτυα Στήριξης	232
2.7. Τεχνολογία - Νέα Οικονομία	233
3. Προτάσεις	235
<hr/>	
Βιβλιογραφία	243

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Βρισκόμαστε στις αρχές του νέου αιώνα. Η παγκόσμια οικονομία έχει ήδη αντιμετωπίσει δραματικές αλλαγές όπως η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης με περίπου 350.000.000 καταναλωτές, η αυξημένη παρουσία και δύναμη των ασιατικών χωρών στις διεθνείς αγορές, οι πολιτικές μεταρρυθμίσεις στην Ανατολική Ευρώπη και τη Νότια Αφρική, οι ολοένα αυξανόμενες δυνατότητες των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών κ.α.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, οι αλλαγές στο οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον την τελευταία πενταετία θα είναι καθοριστικές και για την μελλοντική πορεία στην νέα χιλιετηρίδα. Η οικονομική ολοκλήρωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η σύγχρονη αναδιοργάνωση και διοίκηση των νέων αλλά και παλαιότερων ελληνικών επιχειρήσεων, η τρομερή ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού τομέα, η ολοένα καλύτερη ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού από την πολιτεία και τις επιχειρήσεις, η σταθερή ανάπτυξη της πληροφορικής, ο εκουγχρονισμός του δημοσίου τομέα, η αυξανόμενη προβολή και προώθηση των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό και οι αυξανόμενες συνέργιες Πανεπιστημίων και επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν με αφορμή τις παραπάνω αλλαγές στον διεθνή και ελληνικό χώρο, τα τελευταία χρόνια έχει τεθεί ένας έντονος προβληματισμός σχετικά με το μέλλον των μεγάλων καθώς και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεδομένου ότι πολλές από αυτές δεν επιβιώνουν στο σκληρό ανταγωνισμό. Η σχετική αδυναμία και ευπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων οφείλεται σε αρκετούς λόγους όπως στον ελλιπή στρατηγικό σχεδιασμό και γενικότερα επιχειρησιακό σχεδιασμό και κατά συνέπεια στην μη πλήρη και έγκαιρη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων καθώς και των ευκαιριών του περιβάλλοντος, στην έλλειψη απαραίτητων συστημάτων πληροφορικής και ειδικότερα συστημάτων πληροφοριών μάρκετινγκ για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και για τον καλύτερο εντοπισμό των καταναλωτικών αναγκών των ελληνικών πελατών, την έλλειψη συστημάτων διασφάλισης

ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, στις διαρθρωτικές αδυναμίες που παρουσιάζει η διοικητική τους οργάνωση και στα απρόσφορα προγράμματα στελέχωσης και κατάρτισης που εφαρμόζουν, στο ολόένα και περισσότερο νομικό, φορολογικό και διοικητικό περιβάλλον, στις δυσκολίες τους να αποκτήσουν πρόσβαση σε ερευνητικά προγράμματα και να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα της έρευνας, στις δυσκολίες τους να αποκτήσουν χρηματοδοτικούς πόρους με λογικό κόστος και στην έλλειψη οικονομικού προγραμματισμού και στα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν πρόσβαση σε υπάρχουσες και νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών.

Για να εκλείψουν όλα αυτά τα προβλήματα και να μεγιστοποιηθεί η συμβολή των ελληνικών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σοβαροί παράγοντες τόσο εσωτερικοί των επιχειρήσεων όσο και εξωτερικοί αυτών που επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τις επιχειρήσεις. Ανεξάρτητα από την προσέγγιση την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είναι αναγκαίο ένα σημείο αναφοράς των αποφάσεων, το οποίο παρέχεται από τη στρατηγική και τις διαδικασίες προγραμματισμού που αναμειγνύονται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Έτσι, η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί την κινητήρια δύναμη πίσω από τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την προσέγγιση που θα υιοθετηθεί.

Προοπτικές του προγραμματισμού αναπτύσσονται ως απάντηση των αναγκών που προκύπτουν από τον εσωτερικό ή τον εξωτερικό χώρο της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '50 και του '60, η ανάπτυξη αποτελούσε το κυρίαρχο γεγονός στο οικονομικό περιβάλλον και οι διαδικασίες σχεδιασμού που δημιουργήθηκαν τότε, ήταν τυπικά εξοπλισμένες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο αποκεντρωτικός σχεδιασμός αποτελούσε την τάξη πραγμάτων εκείνων των ημερών.

Οι προοπτικές σχεδιασμού άλλαξαν τη δεκαετία του '70. Ο σχεδιασμός πλέον απαιτεί τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της εκάστοτε επιχείρησης έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση μέσω της επιλογής βιώσιμων δραστηριοτήτων, σύμφωνων προς το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός των στόχων σε ότι αφορά το προϊόν ή την αγορά μιας δραστηριότητας.

Πλέον η αξία του αποτελεσματικού σχεδιασμού είναι ουσιαστικά αναμφισβήτητη στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων και είναι σίγουρο ότι το ταχύ-

τατα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον θα επηρεάσει τους όρους του ανταγωνισμού και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν σήμερα τη «ραχοκοκαλιά» της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής οικονομίας. Η οικονομική ύφεση των προηγούμενων δεκαετιών και τα αυξημένα ποσοστά ανεργίας έχουν αποδώσει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις ΜΜΕ, η εύρυθμη λειτουργία των οποίων αποτελεί πλέον κύριο συστατικό της βιώσιμης ανάπτυξης κάθε χώρας.

Διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ αποτελούν περισσότερο από το 90% του συνόλου όλων των Ελληνικών επιχειρήσεων, απασχολώντας το 75% του εργατικού δυναμικού. Τα απλά αυτά στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν την ιδιαίτερη σημασία των ΜΜΕ για την Ελληνική οικονομία. Η ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ και σε συνδυασμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, έχουν μεταβάλει το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον. Στις νέες αυτές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, οι Ελληνικές ΜΜΕ καλούνται να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που δημιουργούνται και να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, ο οποίος πλέον εκτείνεται όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά στο Ευρωπαϊκό και στο παγκόσμιο επίπεδο.

Βασικό συστατικό για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας, της αναπτυξιακής προοπτικής και της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών ΜΜΕ είναι η διασφάλιση της ισχυρής χρηματοοικονομικής τους βάσης. Αυτή παρέχει τα εχέγγυα για την επιτυχή διεκπεραίωση του σημαντικού τους ρόλου ως φορείς απασχόλησης, καινοτομίας και ανάπτυξης.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, ο γρήγορος ρυθμός μεταβολών των συνθηκών του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, η ένταση του ανταγωνισμού στο διεθνή χώρο και οι ενοποιήσεις των αγορών, κυρίως της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, καθιστούν αναγκαίο τον προγραμματισμό για την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Από έρευνες που έχουν γίνει, ειδικοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα υγιή και καλομελετημένο προγραμματισμό, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν και δεν έχουν στρατηγικούς προσανατολισμούς, αλλά αντιδρούν παθητικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Η ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης - δεδομένων των εσόδων που αποφέρει και των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται - είναι μια επίπονη προσπάθεια που απαιτεί αρκετή προετοιμασία. Αν σκεφτεί κάποιος να δοκιμάσει αυτήν την πρόκληση, τότε πρέπει να κάνει τα πάντα για να αυξήσει τις πιθανότητες για επιτυχία.

Κάθε βήμα είναι ένα εργαλείο και όλα μαζί παρέχουν ένα προσχέδιο για την ίδρυση και την έναρξη λειτουργίας μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, αυτά τα δέκα βήματα θα αυξήσουν τις πιθανότητες για επιτυχία. Ωστόσο, δεν είναι ούτε εύκολα, ούτε απλά. Κάθε βήμα απαιτεί τεράστια προσπάθεια και πολλούς ελιγμούς για να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναπτύξει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον προγραμματισμό δράσης των επιχειρήσεων, δηλαδή τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τόσο σε επίπεδο διοίκησης, οικονομικό όσο και εμπορικό και φιλοδοξεί να βοηθήσει τους αναγνώστες τους να γνωρίσουν και να μάθουν το αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδιασμού της δράσης των επιχειρήσεων.

Πιστεύω ότι η εργασία μου αυτή, η οποία απευθύνεται σε ένα αρκετά ευρύ κοινό, θα ικανοποιήσει τον αναγνώστη και θα τον εισάγει στον χώρο των ΜΜΕ.

Κλείνοντας τη σύντομη αυτή εισαγωγή θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν για την διεκπεραίωση της πτυχιακής μου εργασίας και να τονίσω ότι για όποια τυχόν παράλειψη στην εργασία μου αυτή την ευθύνη φέρει η συγγραφέας της η οποία ευχαρίστως θα αποδέχονταν την όποια καλοπροαίρετη κριτική.-

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1<sup>ο</sup>ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

---

**1. Η έννοια των ΜΜΕ**

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία. Η σπουδαιότητα του ρόλου των ΜΜΕ φαίνεται όχι μόνο από τα ποσοστά της παραγωγής και της απασχόλησης που προέρχονται από αυτές αλλά και από τη δυναμική εικόνα που παρουσιάζει η οικονομία.

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης ιδιαίτερα στις υφέσεις όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις μειώνουν το εργατικό τους δυναμικό. Δεδομένου ότι είναι περισσότερο εκτεθειμένες στον ανταγωνισμό αλλά συγχρόνως και πιο ευέλικτες από τις μεγάλες επιχειρήσεις, τείνουν να βρίσκονται στο προσκήνιο της καινοτομίας. Ως εκ τούτου, βοηθούν στην αναδιάρθρωση της μεταποίησης από παρακμάζοντες σε αναπτυσσόμενους τομείς προσδίδοντας έτσι δυναμισμό στην οικονομία. Βέβαια δεν αμφισβητείται η σημασία των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ μαζί με τις μεγάλες εταιρείες αλληλοσυμπληρώνονται, αλλά οι ΜΜΕ έχουν αποδειχθεί ότι αποτελούν την κινητήριο δύναμη της οικονομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι ορισμοί διαφέρουν όχι μόνο μεταξύ των χωρών αλλά και μεταξύ των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν μέσα σε αυτές. Σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αλλά σε άλλες περιπτώσεις δεν υπάρχει διάκριση. Σύμφωνα με την έκθεση του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το θέμα του κατάλληλου ορισμού των ΜΜΕ έχει νόημα μόνο στα πλαίσια ενός ειδικού μέτρου για το οποίο θεωρείται απαραίτητο να χω-

ριστεί η μια κατηγορία επιχειρήσεων από τις άλλες για λόγους μεγέθους (απαλλαγή από ΦΠΑ, χαλάρωση κανονιστικών ρυθμίσεων, επιλεξιμότητα για χρηματοδότηση, κ.λπ). Η ποικιλία αυτή των ορισμών αντικατοπτρίζεται στις διάφορες πολιτικές τις οποίες εφαρμόζει η Ε.Ε. για τις ΜΜΕ. Προκειμένου να υπάρξει έλεγχος των κρατικών ενισχύσεων, ο ορισμός των ΜΜΕ θα πρέπει να οριοθετεί τον τομέα των ΜΜΕ έτσι ώστε να περιλαμβάνεται η πλειοψηφία των εταιριών οι οποίες παρουσιάζουν ευεργετική επίδραση για το περιβάλλον τους. Η χορήγηση π.χ. ενισχύσεων σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με βάση κριτήρια τα οποία εφαρμόζονται κυρίως σε μικρότερες επιχειρήσεις θα είχε μεγαλύτερες πιθανότητες να στρεβλώσει τον ανταγωνισμό και το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών.

Με βάση τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ως ΜΜΕ ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που κατέχει τις ακόλουθες ιδιότητες (άρθρο 1, παράγραφος 1):

α) απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:

- είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια Ευρώ,
- είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια Ευρώ και

β) στο κεφάλαιο της οποίας δεν συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% μια ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν πληρούν τον ορισμό αυτό, πλην δημοσίων εταιριών χαρτοφυλακίου, εταιριών επιχειρηματικού κεφαλαίου, ή, εφόσον δεν ασκείται έλεγχος, θεσμικών επενδυτών.

Σε περιπτώσεις που χρειάζεται να γίνεται η διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, ως «μικρή» επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί μέχρι 50 άτομα και είτε:

γ) έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 7 εκατομμύρια Ευρώ, είτε

δ) έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 5 εκατομμύρια Ευρώ και στο κεφάλαιο της οποίας δεν συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% μια ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν πληρούν τον ορισμό αυτό.

Υπάρχει ακόμα και η διάκριση των πολύ μικρών ή "micro" επιχειρήσεων, στις οποίες ανήκουν οι επιχειρήσεις με αριθμό απασχολούμενου προσωπικού έως 10 άτομα.

Τα τρία κριτήρια είναι συσσωρευτικά, δηλαδή μια εταιρεία θεωρείται ως «ΜΜΕ» ή ως «μικρή» επιχείρηση κατά περίπτωση εάν πληροί τον όρο της ανεξαρτησίας, δεν υπερβαίνει τουλάχιστον ένα από τα άλλα όρια, είτε του κύκλου

εργασιών είτε του συνολικού ισολογισμού. Προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές και νομισματικές μεταβολές, η κοινότητα έχει προτείνει την κατά 25% αύξηση των ανωτάτων ορίων στον ετήσιο κύκλο εργασιών και το ύψος του συνόλου του ισολογισμού.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εφαρμόζει τον ορισμό αυτό στα Κοινοτικά Προγράμματα. Συστήνει δε, χωρίς να δεσμεύει, προς τις χώρες μέλη και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, την υιοθέτηση του ίδιου ορισμού για τα προγράμματα τους.

Στην Ελλάδα θεωρούνται ως μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις όσες απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός ΜΜΕ της Ε.Ε., θα περιλαμβάνονταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, αφού από το σύνολο των 145.000 επιχειρήσεων της χώρας το 99% απασχολεί το πολύ 50 άτομα.

Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης από το ειδικό κεφάλαιο της απόφασης της Ν.Ε. 197/11/78 χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 € (ΠΔ/ΤΕ 569/5-1-96). Το 1985 το ανώτατο όριο ήταν 250 εκατ. δρχ. (730.000 €) και μετά από συνεχείς αυξήσεις κατά τα επόμενα έτη και ιδιαίτερα μετά το 1996 έφθασε το ύψος των 2.500.000 €. Οι συνεχείς επανοριοθετήσεις δείχνουν ότι η έννοια του μεγέθους δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί στατικά.

Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους πρώτα και κύρια από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις Η.Π.Α. μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζομένους, στη Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία λιγότερους από 200, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300 και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζομένους. Η κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων είναι δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία, επειδή παράγοντες όπως ο κλάδος παραγωγής, η τεχνολογία, το μέγεθος της αγοράς, κ.ά. διαφοροποιούν αξιολογημένα το μέγεθος, τη φύση και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με μια μελέτη επάνω σε 50 πρόσφατες εμπειρικές μελέτες σε ΜΜΕ, τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνταν περισσότερο για να ορίσουν μια επιχείρηση ως ΜΜΕ ήταν τα εξής:

➤ Αριθμός απασχολουμένων	34
➤ Κύκλος εργασιών	2
➤ Κύκλος εργασιών + αριθμός απασχολουμένων	5
➤ Τρόπος διοίκησης	1
➤ Τρόπος διοίκησης + αριθμός απασχολουμένων	1



➤ Άλλα (και άλλοι συνδυασμοί)

7

Σύνολο 50

Η εκτεταμένη χρήση του αριθμού των απασχολουμένων και του ύψους του κύκλου εργασιών οφείλεται στο γεγονός ότι είναι ευκολότερη και σαφέστερη. Η μελέτη καταλήγει ότι το κατάλληλο κριτήριο μεγέθους είναι συνάρτηση τόσο του βιομηχανικού κλάδου που ανήκει η επιχείρηση όσο και του βαθμού και της ποιότητας των τεχνικών προγραμματισμού που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Συμπερασματικά μπορεί να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κανένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της ΜΜΕ αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές.

---

Ανεξάρτητα όμως από τα ποσοτικά κριτήρια τα ποιοτικά στοιχεία δίνουν μια καλύτερη εικόνα. Σύμφωνα με τα ποιοτικά κριτήρια μπορεί να ορισθεί ως ΜΜΕ μια οικογενειακή συνήθως επιχείρηση της οποίας:

- Η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα.
- Η καθημερινή διαχείριση γίνεται συνήθως κυρίως από τον επιχειρηματία, γεγονός που επιτρέπει σχετική ευελιξία και ταχύτητα λήψης αποφάσεων καθώς και προσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Σε περιπτώσεις βιοτεχνικής δραστηριότητας ο ίδιος ο επιχειρηματίας μπορεί ακόμα και να ασχολείται στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης.
- Κανένας εξωτερικός παράγοντας δεν επηρεάζει τις αποφάσεις του ιδιοκτήτη και διαχειριστή της επιχείρησης.
- Το διοικητικό προσωπικό είναι ελάχιστα εξειδικευμένο.
- Έχει περιορισμένη δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης και ως εκ τούτου βασίζεται στην αυτοχρηματοδότηση.
- Έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη στις προμήθειες και τις πωλήσεις.
- Έχει σχετικά μεγάλη ευκαμψία προσαρμογής στις εξελίξεις της προσφοράς και της ζήτησης.

## 2. Η θέση των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και

τριτογενή τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι επιχειρήσεις με απασχολούμενους μέχρι 50 άτομα αποτελούν το 99% των επιχειρήσεων (παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών), απασχολούν το 64% του εργατικού δυναμικού και παράγουν το 37% της βιομηχανικής παραγωγής. Από σύνολο 509.000 επιχειρήσεων, 96,3% απασχολούσαν 1-9 άτομα, 3,6% απασχολούσαν 10-99 άτομα και μόνο 0,2% απασχολούσαν περισσότερα από 100 άτομα προσωπικό (ΕΟΜΜΕΧ, 2002). Η ποσοστιαία συμμετοχή των ΜΜΕ στην προστιθέμενη αξία του συνολικού προϊόντος της μεταποίησης εκτιμάται περίπου στο 40%.

Είναι φανερό ότι το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις μέχρι 10 ατόμων. Σύμφωνα με το ΚΕΠΕ, οι ΜΜΕ (1-50 άτομα) διακρίνονται σε επί μέρους κατηγορίες, όπως επαγγέλματα βιοτεχνών (1-4 άτομα), βιοτεχνών (4-50 άτομα) και χειροτεχνιών. Ως εκ τούτου, ο μέσος αριθμός απασχολούμενων ανά επιχείρηση στην Ελλάδα είναι 3 άτομα έναντι 6 της Ε.Ε. και 7-8 των ανεπτυγμένων χωρών (Δανία, Γερμανία, Γαλλία και Σουηδία) της Ε.Ε. Οι περισσότερες ελληνικές ΜΜΕ προέρχονται από την επέκταση και ανάπτυξη μικροεργαστηρίων, εξελίχθηκαν σε επιχειρήσεις τα τελευταία 40 χρόνια με κύριο προωθητικό παράγοντα την αύξηση της κατανάλωσης και την υποκατάσταση εισαγωγών κάτω από ένα προστατευτικό καθεστώς. Το μέγεθος της ελληνικής οικονομίας και αγοράς θέτουν επίσης σημαντικούς περιορισμούς στο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν 1-100 άτομα, που θεωρούνται Μικρομεσαίες στην Ελλάδα, αποτελούν περίπου το 84% του συνόλου των μεταποιητικών μονάδων μορφής (ΕΠΕ ή ΑΕ). Το μεγαλύτερο μέρος αυτών αποτελούν οι μεσαίες επιχειρήσεις (10-99 άτομα), οι οποίες ανέρχονται περίπου στο 70% του συνόλου των μεταποιητικών. Οι πολύ μεγάλες αποτελούν σταθερά ένα πολύ μικρό ποσοστό. Σταθερό επίσης παραμένει το ποσοστό της απασχόλησης στις μεταποιητικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εταιρικής μορφής στο 33% περίπου, ενώ αυξάνεται ελαφρά η απασχόληση στην ομάδα των μεγάλων (100-500) και μειώνεται αντιθέτως στην ομάδα των πολύ μεγάλων ( $\geq 500$ ).

Όσον αφορά την παραγωγικότητα εργασίας θα λέγαμε ότι υπάρχει, σύμφωνα πάντα με επίσημα στοιχεία, σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας στο χώρο των ΜΜΕ που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παρα-

γωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.

Οι ΜΜΕ απευθύνονται κυρίως στην εσωτερική αγορά. Ο εξαγωγικός τους προσανατολισμός είναι περιορισμένος με αποτέλεσμα να καλύπτουν μόνο το 20% του συνόλου των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων.

Κατά την ένταξη της Ελλάδας στην ΕΟΚ το 1980 και εντεύθεν και τη σταδιακή κατάργηση των προστατευτικών μέτρων, οι ελληνικές ΜΜΕ έδειξαν μια αξιόλογη προσαρμοστικότητα ώστε όχι μόνο να μην εξαφανιστούν αλλά να σημειώσουν και σημαντική αύξηση του δυναμικού τους και του αριθμού απασχολούμενων τους σε αντίθεση με τις μεγάλες (απασχολούμενοι από των 50). Η αιτιολογία των παραπάνω εξελίξεων θα μπορούσε να αναζητηθεί στο γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις εξυπηρετούν μια ορισμένη αγορά και πελατεία, είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνήθειες της ελληνικής αγοράς, διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, δεν έχουν μεγάλο εξαγωγικό προσανατολισμό ούτε υψηλό τραπεζικό δανεισμό. Αντίθετα, οι μεγάλες ή ακριβέστερα οι «μεγαλομεσαίες» επιχειρήσεις σε μεγάλο ποσοστό είχαν ακολουθήσει ένα γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης που στηριζόταν σε υψηλές επιδοτήσεις, σε προστατευτικούς δασμούς και στο χαμηλό κόστος εργασίας.

Η χωροταξική κατανομή των ΜΜΕ ακολουθεί την κατανομή του πληθυσμού. Η Αττική συγκεντρώνει το 35,6% των εν λόγω επιχειρήσεων, η Μακεδονία το 25,7%, η λοιπή Στερεά Ελλάδα το 14,8% και καμμία άλλη περιφέρεια δεν υπερβαίνει το 8%.

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν βρέθηκε ότι η μεγαλύτερη συγκέντρωση επιχειρήσεων και ιδιαίτερα επιχειρήσεων 1-9 απασχολούμενων βρίσκεται στους κλάδους ειδών διατροφής, ειδών ένδυσης και υπόδησης, προϊόντων ξύλου και επίπλων, προϊόντων μετάλλου και μεταφορικών μέσων. Όλοι αυτοί είναι κλάδοι υψηλής έντασης εργασίας με σχετικά μικρές παραγωγικές συνδέσεις.

Πιο αναλυτικά η μεγαλύτερη παραγωγική ισχύ συγκεντρώνεται στους κλάδους διατροφής (23%), μη μεταλλικών ορυκτών (15,8%), ξύλου και φελλού (9,4%) και προϊόντων από μέταλλο. Ειδικότερα υποκλάδοι οι οποίοι κυριαρχούνται αποκλειστικά από ΜΜΕ είναι: ξύλινων κιβωτίων, γύψου, μηχανημάτων τροφίμων, ζυγών, μηχανών γραφείων, μοτοποδηλάτων, φωτογραφικού και οπτικού υλικού κ.α.

Ο πίνακας 1 δείχνει την εξέλιξη των δεικτών βιομηχανικής παραγωγής

κατά το διάστημα 2000-2002. Παρατηρείται ότι οι κλάδοι που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη παραγωγή, ανάπτυξη και δυναμικότητα ήταν: τρόφιμα, ποτά, χαρτί, ελαστικά-πλαστικά, χημικά και παράγωγα πετρελαίου.

Πίνακας 1			
Δείκτες Παραγωγής της βιομηχανίας			
Κλάδοι	2000	2001	2002
Ειδών Διατροφής	114,6	131,6	132,7
Ποτών	136,9	155,9	164,2
Καπνού	100,4	107,2	135,7
Υφαντικών Ειδών	101,2	74,3	66,7
Ένδυσης & Υπόδησης	78,4	69,5	48,74
Κλάδοι	1988	1993	1996
Ξύλου & Φελλού	64,4	67,3	70,3
Επίπλων	93,6	77,9	75,9
Χάρτου	161,4	152,8	160,8
Εκτυπώσεων-Εκδόσεων	107,2	82,9	87,1
Δέρματα	82,9	57,0	46,54
Ελαστικού & Πλαστικών	137	126,3	122,0
Χημικών	125,2	127,4	155,3
Παραγώγων Πετρελαίου	122,7	119,3	149,4
Μη Μεταλλικών Ορυκτών	99,5	84,7	95,1
Βασικών Μεταλλουργικών	97,8	97,6	103,3
Μεταλλικών Προϊόντων	91,3	68,5	69,1
Μηχανών & Συσκευών	82,2	82,2	103,0
Ηλεκτρικών μηχανών	81,6	105,2	114,0
Μεταφορικών μέσων	84,7	75,3	71,1
Διαφόρων βιομηχανιών	128,0	52,9	96,5

Δυναμικότητα επίσης παρουσίασαν οι κλάδοι των βασικών μεταλλουργικών, μηχανών και συσκευών και ηλεκτρικών μηχανών, ενώ αντιθέτως καθαρά φθίνουσα πορεία διέγραψαν οι κλάδοι: υφαντουργίας, ένδυσης-υπόδησης, επίπλων και επεξεργασίας δέρματος. Είναι εμφανής από τα ανωτέρω η στροφή της ελληνικής βιομηχανίας, και κατ' επέκταση των ΜΜΕ (αφού αποτελούν το 84% περίπου των βιομηχανικών επιχειρήσεων), από τις ελαφρές, εντάσεως εργασίας βιομηχανίες στις πιο τεχνολογικά αναπτυγμένες με μεγαλύτερη κεφαλαιοποίηση και χρήση νέας τεχνολογίας.

Αυτό ήταν φυσικό επακόλουθο του ανταγωνισμού που προέκυψε από τη σταδιακή απελευθέρωση των αγορών, την κατάργηση των προστατευτικών μέτρων του κράτους, την αύξηση του εργατικού κόστους στην Ελλάδα, χωρίς παράλληλη

αύξηση της παραγωγικότητας. Τα τελευταία 25 χρόνια σημειώθηκε μια εντυπωσιακή αύξηση των εξαγωγών, κυρίως σε παραδοσιακούς κλάδους (υποδήματα, έτοιμα ενδύματα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, κ.λπ.) που φαίνεται να στηρίχθηκε περισσότερο στο συγκριτικά φθηνό εργατικό κόστος και τις εγχώριες πρώτες ύλες παρά στην επιθετική εξαγωγική πολιτική των ΜΜΕ.

Τα ποσοστά παγιοποιήσεων των κλάδων που παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη και δυναμικότητα επιβεβαιώνουν την τάση αναβάθμισης των βιομηχανικών ΜΜΕ. (πίνακας 2)

Πίνακας 2

Κλάδοι	Καθαρά Πάγια / Σύνολο Απασχ. Κεφαλαίων
Τρόφιμα	44,3
Ποτά	47,8
Χαρτί	42,5
Μη μεταλλικά Ορυκτά	52,0
Βασικές Μεταλλουργικές	50,0
Μηχανές και Συσκευές	38,5

### 3. Η Χρηματοδότηση των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Η περιορισμένη δυνατότητα χρηματοδότησης των ΜΜΕ είναι ένας σημαντικός περιοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη τους. Σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική θεωρία, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένη δυνατότητα πρόσβασης στις χρηματοοικονομικές αγορές και ως εκ τούτου χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη σχέσης κεφαλαίων (ίδια κεφάλαια ως προς το σύνολο παθητικού). Οι τράπεζες αρνούνται να τις χρηματοδοτήσουν μακροπρόθεσμα λόγω του υψηλού κινδύνου που παρουσιάζουν (υψηλό ποσοστό πτώχευσης, ελλιπή και μη αληθινά στοιχεία) και της έλλειψης ή ανεπάρκειας εμπράγματων ασφαλειών. Επί πλέον οι ιδιοκτήτες-μάντζερ των ΜΜΕ, λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα, δείχνουν απροθυμία στην αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου φοβούμενοι ότι θα χάσουν τον έλεγχο της επιχείρησής τους.

Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ βασίζονται κυρίως στον βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις προμηθευτών. Σύμφωνα με την χρηματοοικονομική θεωρία του Κύκλου Ζωής, οι μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν με τα κεφάλαια των μετόχων τους και καθώς αναπτύσσονται αρχικά χρησιμοποιούν και άλλες πηγές χρηματοδότησης όπως εμπορικές πιστώσεις και βραχυπρόθεσμα δάνεια. Ταχεία ανάπτυξη στο στάδιο αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ρευστότητας λόγω μεγάλης επιβάρυνσης



με βραχυπρόθεσμα δανειακά κεφάλαια, η οποία οφείλεται στην αδυναμία άντλησης μακροπρόθεσμων κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά.

Η δυναμική μικρή επιχείρηση αντιμετωπίζει στη φάση αυτή το κλασικό «χρηματοοικονομικό χάσμα». Επομένως η δυναμική ΜΜΕ έχει τελικά να επιλέξει μεταξύ μείωσης του ρυθμού της ανάπτυξης της έτσι ώστε να συμβαδίζει με την ικανότητα αυτοχρηματοδότησης της, ή άντλησης κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά με υψηλό κόστος, ή επιδίωξης της πλέον δύσκολης μεθόδου χρηματοδότησης, δηλαδή Κεφάλαιο Υψηλού Επιχειρηματικού Κινδύνου. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η δυναμικά αναπτυσσόμενη ΜΜΕ θα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο βραχυχρόνιου δανεισμού, λιγότερο ή καθόλου μακροπρόθεσμο δανεισμό και εφόσον το βραχυπρόθεσμο δάνειο υποκαθιστά την αδυναμία αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, από γενικά υψηλότερο επίπεδο δανεισμού.

Μια άλλη προσέγγιση σχετικά με την κεφαλαιακή δομή των ΜΜΕ, είναι αυτή της θεωρίας της Σειράς Επιλογής. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η ΜΜΕ χρηματοδοτείται σύμφωνα με το κόστος κεφαλαίου της κάθε πηγής χρηματοδότησης, ήτοι από το φθηνότερο προς το ακριβότερο. Έτσι αρχικά χρησιμοποιεί τα κέρδη της, στη συνέχεια δανειακά κεφάλαια και τελικά νέο μετοχικό κεφάλαιο. Αυτό διότι λόγω του μεγέθους της η ΜΜΕ υφίσταται υψηλό κόστος έκδοσης νέων μετοχών, το οποίο είναι πολύ υψηλότερο από μια ΜΕ του ίδιου επιπέδου κινδύνου. Επί πλέον, με την έκδοση νέων μετοχών η ΜΜΕ διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει ο ιδιοκτήτης-μάντζερ τον έλεγχο της επιχείρησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποφυγή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου αποτελεί ορθολογική ενέργεια για τη ΜΜΕ.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ στην Ελλάδα, όπως και διεθνώς, αντιμετωπίζει προβλήματα χρηματοδότησης. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα το 54% των βιοτεχνών θεωρούν ότι η επιβίωση τους εξαρτάται από την τραπεζική χρηματοδότηση, ενώ άνω του 61% των ελληνικών μικρομεσαίων αντιμετωπίζει προβλήματα χρηματοδότησης. Οι περισσότερες ΜΜΕ θεωρούν ότι χρειάζονται τραπεζική χρηματοδότηση κυρίως για κεφάλαιο κίνησης αλλά και για πάγιο εξοπλισμό.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΒ, το 2002 το ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των βιομηχανικών επιχειρήσεων ανερχόταν στο 93,3% του συνόλου των υποχρεώσεων τους. Όσον αφορά το είδος και τη διάρκεια των δανείων προς τις ΜΜΕ, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3, είναι εμφανές ότι τα βραχυπρόθεσμα-

μεσοπρόθεσμα δάνεια και τα δάνεια σε συνάλλαγμα αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των τραπεζικών δανείων των ΜΜΕ.

Πίνακας 3		
Είδος και διάρκεια δανείων προς ΜΜΕ		
Είδος δανείου	Ελλάδα	Μέσος όρος Ε.Ε.
Βραχυπρόθεσμα (κάτω των 2 ετών)	14%	18%
Μεσοπρόθεσμα (3-5 έτη)	12%	21%
Μακροπρόθεσμα (άνω των 5 ετών)	7%	21%
Σε συνάλλαγμα	25%	10%
Επιδοτούμενα	1%	7%

Σε ότι αφορά τη μέθοδο χρηματοδότησης, το μεγαλύτερο μέρος, 58%, αποτελούν τα δάνεια για κεφάλαιο κίνησης, το 36% η επανεπένδυση κερδών, το 22% η συμμετοχή τρίτων στο μετοχικό κεφάλαιο και μόνο 11 % η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) έναντι 36% στις χώρες της Ε.Ε.. Άλλοι νέοι τρόποι χρηματοδότησης, όπως είναι το factoring, οι Εταιρείες Αμοιβαίων Εγγυήσεων (ΕΑΕ), το Κεφάλαιο Υψηλού Επιχειρηματικού Κινδύνου (Vebture Capital) και οι Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί, είναι σχεδόν άγνωστοι ακόμη στις περισσότερες ΜΜΕ στην Ελλάδα. Σύμφωνα επίσης με μια πρόσφατη έρευνα, η κάλυψη των χρηματοοικονομικών αναγκών των ΜΜΕ στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1996-2003 γίνεται ως εξής:

Αυτοχρηματοδότηση (ίδια κεφάλαια + κέρδη):	60%
Τράπεζες:	33%
Νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα (leasing, factoring κ.λπ.):	3%
Άλλα (επιταγές, τρίτοι, κ.λ.π.)	4%

Είναι προφανές ότι τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα καλύπτουν πολύ μικρό ποσοστό των χρηματοοικονομικών αναγκών των ΜΜΕ. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, 3% των επιχειρήσεων του δείγματος προσπάθησαν να πάρουν δάνειο χωρίς αποτέλεσμα, ενώ το 10% πήραν δάνειο με δυσκολία.

Η διαχρονική εξέλιξη της τραπεζικής χρηματοδότησης στην Ελλάδα δείχνει ότι το μερίδιο των ΜΜΕ στη συνολική χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα μειώνεται συνεχώς. Επίσης, τα ειδικά κεφάλαια που χορηγούνται στη βιοτεχνία αποτελούν μόλις το 38,9% του συνόλου των βιοτεχνικών δανείων.

Συνήθως μια μικρή μονάδα στην Ελλάδα ξεκινά με περιορισμένα κεφάλαια

λαιο που είναι το αποτέλεσμα προσωπικών και οικογενειακών οικονομιών. Η επέκταση της μονάδας γίνεται χωρίς οικονομικό πρόγραμμα και πολλές φορές τα κέρδη δεν φθάνουν να καλύψουν τις επενδύσεις. Οι ΜΜΕ κατά κανόνα δεν επενδύουν «συνεχώς και συνεπώς», αλλά η επενδυτική συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μεγάλων, συγκριτικά με το μέγεθος, επενδύσεων σε άτακτα χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να εκτίθενται σε σοβαρούς κινδύνους και κυρίως να στερούνται και να υποφέρουν από έλλειψη κεφαλαίων κίνησης.

Είναι σύνηθες το φαινόμενο κατά το οποίο οι ΜΜΕ να προβαίνουν σε αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού με δικά τους διαθέσιμα ή με βραχυπρόθεσμες πιστώσεις και να καταφεύγουν στην τράπεζα για κεφάλαιο κίνησης συνήθως πολύ αργά όταν αρχίζουν να «πιέζουν» διάφορες ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης των ΜΜΕ για τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και η έλλειψη ειδικευμένων στη χρηματοδότηση τραπεζικών στελεχών που θα λειτουργούσαν και ως σύμβουλοι επενδύσεων για τις ΜΜΕ αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες της ομαλής χρηματοδότησης των ΜΜΕ. Ειδικότερα η διστακτικότητα και απροθυμία εκ μέρους των Τραπεζών της χρηματοδότησης της μικρομεσαίας επιχείρησης επικεντρώνεται στους κατωτέρω παράγοντες:

- έλλειψη ή ανεπάρκεια εμπράγματων ασφαλειών,
- έλλειψη κατά κανόνα αξιόπιστων λογιστικών στοιχείων, αδυναμία προγραμματισμού εκ μέρους της επιχείρησης και συμπλήρωσης του φακέλου δανειοδότησης,
- αναλογικά υψηλό κόστος διερεύνησης και εξέτασης ενός μικρού δανείου,
- έλλειψη τραπεζικών στελεχών ειδικευμένων στη χρηματοδότηση ΜΜΕ.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων βάσει της κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους της Ε.Ε. με βάση τον κύκλο εργασιών, (σε πολύ μεγάλες, μεγάλες, μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές), διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- Το μέσο ύψος των ξένων κεφαλαίων και των υποκατηγοριών τους (μακροπρόθεσμα, βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια) εμφανίζει σοβαρές διαφορές από κατηγορία σε κατηγορία επιχειρήσεων.
- Με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης αυξάνεται σε απόλυτους όρους η χρήση ξένων κεφαλαίων. Έτσι το μέσο επίπεδο των ξένων κεφαλαίων των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων απέχει πάρα πολύ από το αντίστοιχο μέσο επίπεδο των μικρών και πολύ μικρών εταιριών, ενώ είναι 8-10 φορές μεγαλύτερο αυτού των

μεσαίων επιχειρήσεων και υπερδιπλάσιο του μέσου επιπέδου ξένων κεφαλαίων της ομάδα των μεγάλων.

- Όσον αφορά τα βραχυπρόθεσμα δάνεια, οι ΜΜΕ έχουν χρησιμοποιήσει το 69,5% του συνόλου των βραχυπρόθεσμων τραπεζικών δανείων.
- Τα μεσο-μακροπρόθεσμα δάνεια ανά εταιρεία για τις μικρές, μεσαίες και μεγάλες ανέρχονταν στο 1/3 περίπου των βραχυπρόθεσμων δανείων. Εξαιρέση αποτελούσαν οι πολύ μικρές με 78% των βραχυπρόθεσμων δανείων και οι πολύ μεγάλες με 95% των βραχυπρόθεσμων τους δανείων.

Διαπίστωση της μελέτης αυτής είναι επίσης ότι οι πολύ μικρές εταιρείες έχουν να επιδείξουν διαχρονικά το μικρότερο βαθμό δανειακής εξάρτησης. Ο εν λόγω δείκτης τελεί σε θετική συσχέτιση με το μέγεθος των επιχειρήσεων, εκτός από τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις όπου παρουσιάζει πτώση και εμφανίζεται μικρότερος αυτού των μεγάλων επιχειρήσεων. Η εξήγηση μπορεί να αναζητηθεί εδώ στη συγκριτικά υψηλότερη κυκλοφοριακή ταχύτητα και απόδοτικότητα τους που συντελεί στην ενδυνάμωση των ιδίων κεφαλαίων τους, όπως και στη δυνατότητα περαιτέρω διεύρυνσης των κεφαλαίων αυτών μέσω της έκδοσης μετοχών στο Χ.Α.Α.

Τα κριτήρια χρηματοδότησης που χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες προκειμένου να χορηγήσουν δάνεια σε ΜΜΕ είναι τα τυπικά που προβλέπει η τραπεζική πρακτική και η χρηματοοικονομική θεωρία. Η ρευστότητα, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι εγγυήσεις δανείου, οι συγκεκριμένες επιχορηγήσεις, η διοικητική εμπειρία και η συνεργασία τράπεζας και επιχείρησης συνιστούν το βασικό πλαίσιο έγκρισης δανείου. Η ηλικία και το μέγεθος της ΜΜΕ επηρεάζουν κατά δεύτερο λόγο την πιθανότητα έγκρισης του δανείου.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η τραπεζική χρηματοδότηση των ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι σχετικά ελαστική για επενδύσεις αγοράς μηχανολογικού εξοπλισμού και κτιρίων για παραγωγή. Αντίθετα, η χρηματοδότηση για ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και καινοτομικών προϊόντων είναι δύσκολη, λόγω της αβεβαιότητας και του υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου που εμπεριέχουν οι επενδύσεις αυτές.

Σε όλα τα στάδια του επιχειρηματικού κύκλου (εκκίνηση, ανάπτυξη, επέκταση, ωρίμανση), οι ΜΜΕ χρειάζονται κεφάλαια και εγγυήσεις. Για την κάλυψη των αναγκών αυτών, η ελληνική πολιτεία χρησιμοποιεί τα εξής κυρίως εργαλεία:

(α) Τον αναπτυξιακό νόμο 2601/98, ο οποίος παρέχει στις νέες επιχειρήσεις επιχορηγήσεις για επενδυτικά σχέδια, επιδοτήσεις επιτοκίων και φορολογικές απαλλαγές. Τα δύο τελευταία ισχύουν και για τις παλαιές επιχειρήσεις.

(β) Την ANE 197/78, σύμφωνα με την οποία ΜΜΕ με 1-100 άτομα και ανώτατο κύκλο εργασιών (μέσος όρος) τελευταίας τριετίας 800 εκατ. δρχ. (ή 2.500.000 €), δύνανται να χρηματοδοτηθούν από τα ειδικά κεφάλαια (ανώτατο όριο συνολικής χρηματοδότησης 180 εκατ. δρχ.) με εγγύηση του ελληνικού δημοσίου μέχρι συνολικού ύψους 100 εκατ. δρχ. και σε ποσοστό 60%.

(γ) Το νόμο 2367/95, σύμφωνα με τον οποίο προωθούνται οι νέοι χρηματοδοτικοί θεσμοί (εταιρείες αμοιβαίων εγγυήσεων, εταιρείες factoring και εταιρείες leasing) χωρίς να αγνοείται και το νομοθετικό πλαίσιο στήριξης του θεσμού των συνεταιριστικών τραπεζών, τα ειδικά προγράμματα του ΚΠΣ για ΜΜΕ και οι φορείς ΟΑΕΠ, ΕΟΜΜΕΧ και ΟΠΕ.

(δ) Τη δημιουργία νέας χρηματιστηριακής αγοράς για ΜΜΕ με βασικά κριτήρια ένταξης: i) ανώνυμη εταιρεία ii) μετοχικό κεφάλαιο μεγαλύτερο ή ίσο με 600.000 € και iii) καλές προοπτικές και τριετές επιχειρησιακό σχέδιο.

(ε) Τη δημιουργία ειδικού φορέα στήριξης των ΜΜΕ με μετοχικό κεφάλαιο 30 δις δρχ., ο οποίος θα καλύπτει δραστηριότητες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και εκτός της χρηματοδότησης θα παρέχει εγγυήσεις και άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα στις ΜΜΕ.

Έχει βρεθεί από ερευνητές ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εξωτερικής χρηματοδότησης και οικονομικής επίδοσης μιας επιχείρησης. Σύμφωνα επίσης με μια εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε σε 6.101 ΜΜΕ Βρετανικές επιχειρήσεις, βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να αναπτυχθούν αισθάνονται περισσότερο την έλλειψη χρηματοδότησης από αυτές που δεν σχεδιάζουν ανάπτυξη.

Μάλιστα από πολλούς ερευνητές τονίστηκε ότι οι ΜΜΕ έχουν χαμηλότερη δανειακή εξάρτηση από τις μεγάλες επιχειρήσεις και χρησιμοποιούν κυρίως βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό και εμπορικές πιστώσεις.

Η μεγάλη πλειονότητα των ΜΜΕ στην Ε.Ε. (περίπου το 80%) εξαρτώνται από τραπεζικά δάνεια ως βασική πηγή χρηματοδότησης, (50-70% είναι η αντίστοιχη χρηματοδότηση για τις Βρετανικές ΜΜΕ). Εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι οι περισσότερες ΜΜΕ έχουν χαμηλά ίδια κεφάλαια, είναι φανερό ότι μια καλή σχέση με την τράπεζα τους είναι βασική για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Σε μια πρόσφατη έρευνα το 2002, σχετικά με τη χρηματοδότηση των ΜΜΕ στην Βρετανία, συμπεραίνει από τις απαντήσεις Τραπεζών ότι υπάρχει έλλειμμα χρηματοδότησης το οποίο μπορεί να καλυφθεί από την αγορά Κεφαλαίου Υψηλού Επιχειρηματικού Κινδύνου (ΚΥΕΚ). Η ίδια έρευνα διαπιστώνει ότι επιχειρήσεις που



χρηματοδοτήθηκαν με ΚΥΕΚ παρουσίασαν πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης (200%). Πολλές Βρετανικές τράπεζες έστειλαν τους υπαλλήλους τους να επιμορφωθούν πάνω σε θέματα χρηματοδότησης των ΜΜΕ.

Στον πίνακα 4 φαίνεται ότι, με εξαίρεση την Ιαπωνία, το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης επενδύσεων των επιχειρησιακών μονάδων στις ΗΠΑ, Γερμανία και Βρετανία προέρχεται από τα παρακρατηθέντα κέρδη.

Πίνακας 4				
Πηγές Χρηματοδότησης επενδύσεων στις Η.Π.Α., Ιαπωνία, Γερμανία και Βρετανία 1970-89 (%)				
	Η.Π.Α,	Ιαπωνία	Γερμανία	Βρετανία
Παρακρατηθέντα κέρδη	66,9	33,7	55,2	72,0
Νέος δανεισμός	41,2	62,1	24,0	25,0
Αύξηση μετοχικού κεφ.	0,8	3,5	2,1	4,9
Άλλη πηγή	-8,8	0,7	18,6	-2,0

Σύμφωνα με μελέτες σχετικά με τη χρηματοδότηση της Γερμανικής μικρομεσαίας επιχείρησης συμπεραίνεται ότι λόγω της ιδιομορφίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας αυτής, η μικρή επιχείρηση χρηματοδοτήθηκε καλύτερα από ότι στις Η.Π.Α. και Βρετανία. Παρ' όλα αυτά, είναι αποδεδειγμένο ότι και στη Γερμανία η πρόσβαση στη χρηματοδότηση αυξάνει με το μέγεθος της επιχείρησης. Επειδή δε η μικρομεσαία Γερμανική επιχείρηση στη μεταπολεμική περίοδο έχει αποδειχθεί ότι έχει συμβάλει περισσότερο στην ανταγωνιστικότητα της Γερμανικής βιομηχανίας παρά σε άλλες χώρες, γίνεται προσπάθεια τροποποίησης του Γερμανικού χρηματοδοτικού συστήματος έτσι ώστε να χρηματοδοτείται η εισαγωγή νέων επιχειρήσεων σε νέους βιομηχανικούς κλάδους.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι μικρές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., Βρετανία, Ιαπωνία, Γαλλία και Ισραήλ, βασίζονται περισσότερο σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις.

#### 4. Νέες μορφές χρηματοδότησης των ΜΜΕ

Πέρα όμως από τους παραδοσιακούς τρόπους άντλησης δανειακών κεφαλαίων, σήμερα υπάρχουν και νέες μορφές χρηματοδότησης των ΜΜΕ, οι οποίες είναι και αρκετά ευέλικτες. Στην Ευρώπη και Η.Π.Α. χρησιμοποιούνται από χρόνια τώρα και βοηθούν τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις ΜΜΕ στην εξεύρεση των αναγκαιών για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη τους κεφαλαίων. Μερικές από τις

μορφές αυτές χρηματοδότησης έχουν κάνει την εμφάνιση τους στη χώρα μας, αλλά χρειάζεται να επεκταθούν περισσότερο, να λάβει γνώση η μικρομεσαία επιχείρηση και να εξοικειωθεί με αυτές. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από αυτές.

#### *4.1. Πιστωτικοί Συνεταιρισμοί*

Ο θεσμός αυτός επισημοποιήθηκε στην Ελλάδα το 1986 με το Ν. 1667/86 και αργότερα συμπληρώθηκε με το Ν. 2076/92 που δίνει τη δυνατότητα στους Πιστωτικούς Συνεταιρισμούς να λειτουργήσουν ως πιστωτικά ιδρύματα και γενικά να εκτελούν όλες τις εργασίες που προσφέρουν οι εμπορικές τράπεζες με την προϋπόθεση ότι συγκεντρώνουν ίδια κεφάλαια ύψους 1.800.000 €. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός, αφού αποκτήσει την ανάλογη κεφαλαιακή βάση, λειτουργεί ως τοπική εμπορική τράπεζα που εξυπηρετεί μόνο τα μέλη του. Το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο της Αθήνας προτίθεται να εξετάσει την ίδρυση Πιστωτικού Συνεταιρισμού ΜΜΕ στην περιοχή της Αττικής.

#### *4.2. Οι Εταιρείες Αμοιβαίων Εγγυήσεων*

Ο θεσμός αυτός, με πάνω από 200 χρόνια ιστορία στη Δ. Ευρώπη, λειτουργεί με επιτυχία σε χώρες όπως η Γαλλία και το Βέλγιο. Ο θεσμός στηρίζεται στην αμοιβαία και συλλογική ευθύνη των μελών και φορέων που συμμετέχουν στις Εταιρείες Αμοιβαίων Εγγυήσεων (ΕΑΕ). Στις ΕΑΕ συμμετέχουν με κεφάλαια επιχειρήσεις και φορείς που συγκροτούν ένα αποθεματικό κεφάλαιο (κεφάλαιο κάλυψης) που χρησιμοποιείται για την εγγύηση που παρέχεται σε κάθε τράπεζα που χορηγεί το δάνειο στα μέλη του φορέα.

Στις ΕΑΕ μπορούν να μετέχουν επιχειρήσεις του ίδιου ή διαφορετικών κλάδων, επιμελητήρια, επαγγελματικές ενώσεις, τράπεζες, διάφοροι κρατικοί φορείς κ.ά. Η λειτουργία τους βασίζεται στην ιδέα συνυπευθυνότητας, δηλαδή όταν μέλος της ΕΑΕ που δανειοδοτήθηκε δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του και υπάρξει κατάρπωση της εγγύησης, τότε αυτή βαρύνει όλα τα μέλη της εταιρείας και έτσι επιμερίζεται σε όλα τα μέλη η ευθύνη και το αντίστοιχο κόστος με βάση το ποσοστό συμμετοχής τους στην ΕΑΕ. Με τον Ν. 2367/1995 «Νέοι χρηματοπιστωτικοί θεσμοί και άλλες διατάξεις» έχει καθιερωθεί και στην Ελλάδα ο θεσμός των ΕΑΕ οι οποίες θα εγγυώνται στις τράπεζες για τα δάνεια που θα παίρνουν οι ΜΜΕ. Για την προώθηση του θεσμού παρεμβαίνει σχεδόν πάντα το κράτος με τη θέσπιση κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου, την παροχή φορολογικών κινή-

τρων και την ουσιαστική οικονομική ενίσχυση για τη δημιουργία των ΕΑΕ, την κάλυψη δαπανών λειτουργίας τους και τέλος τη σύσταση κεντρικών περιφερειακών φορέων (ταμείων) ασφάλισης που εγγυούνται κατά ένα ποσοστό (συνήθως 40-60%) την κάλυψη των παρεχομένων από τις ΕΑΕ εγγυήσεων. Η Ε.Ε. προσπαθώντας να ενισχύσει τις ΜΜΕ ενθαρρύνει και προωθεί το θεσμό, συγχρηματοδοτώντας την ίδρυση και λειτουργία ΕΑΕ και φορέων ασφάλισης. Σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, θα πρέπει να επιδιωχθεί στη χώρα μας η δημιουργία ΕΑΕ με πολυκλαδικό χαρακτήρα, περιφερειακή εμβέλεια και την ευρύτερη δυνατή βάση μετόχων, ώστε να επιτευχθεί διασπορά του κινδύνου, με τη συμμετοχή ΜΜΕ, επιμελητηρίων, τραπεζών και συνεταιριστικών πιστωτικών ιδρυμάτων.

Ο θεσμός των ΕΑΕ αναμένεται να διευκολύνει σημαντικά τις ΜΜΕ για την προσφυγή τους στις πηγές χρηματοδότησης και ιδιαίτερα την τραπεζική αγορά. Ένα από τα κύρια προβλήματα των ΜΜΕ, όπως αναφέρθηκε, είναι η ανεπάρκεια ή έλλειψη εμπράγματων ασφαλειών. Οι ΕΑΕ θα καλύπτουν αυτή την αδυναμία των ΜΜΕ, παρέχοντας εγγυήσεις στις τράπεζες για τα αιτούμενα δάνεια. Έτσι οι ΕΑΕ ουσιαστικά θα αντικαταστήσουν τις εγγυήσεις του δημοσίου, τα βιοτεχνικά δάνεια και την κρατική επιδότηση του επιτοκίου. Από τα χρηματοδοτούμενα δάνεια θα παρακρατείται το 2% για το αποθεματικό κεφάλαιο των ΕΑΕ.

Σε περίπου 10 χώρες της Ε.Ε. υπάρχει ο θεσμός των ΕΑΕ. Το 2001 δόθηκαν 50.000 δάνεια συνολικής αξίας 6,6 δισεκατομμυρίων Ευρώ και αυξάνονται με ρυθμό 21% ετησίως. Το τυπικό δάνειο ήταν 130.000 €, αλλά ποικίλει μεταξύ των χωρών. Το μέρος του δανείου που καλύπτονταν με εγγύηση ανερχόταν από 30% έως 82% του δανείου. Σύμφωνα όμως με μελέτη που έγινε το 2001, οι Τράπεζες στην Βρετανία δεν δελεάζονται ιδιαίτερα από το ΕΑΕ στο να χρηματοδοτήσουν ένα έργο, εάν το έργο δεν είναι βιώσιμο. Στην Ελλάδα ο θεσμός των ΕΑΕ δεν έχει ακόμη προχωρήσει, μολονότι υπάρχει θεσμικό πλαίσιο (Ν. 2367/95) και έχει ενταχθεί η ίδρυση τους στο επιχειρησιακό πρόγραμμα βιομηχανίας.

#### **4.3. Χρηματοδοτική μίσθωση**

Ο θεσμός της χρηματοδοτικής μίσθωσης εισήχθηκε στην Ελλάδα με το Ν. 1665/86. Σήμερα λειτουργούν πάνω από δέκα επιχειρήσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης στη χώρα οι οποίες είναι θυγατρικές τραπεζικών ιδρυμάτων. Προς το παρόν στην Ελλάδα η χρηματοδοτική μίσθωση χρησιμοποιείται μόνο για παραγωγικό μηχανικό εξοπλισμό.

Με το leasing παρέχεται έμμεση χρηματοδότηση στην επιχείρηση. Το βασικό του πλεονέκτημα έναντι του κλασσικού τραπεζικού δανεισμού έγκειται στο ότι τα μισθώματα δικαιολογούνται ως λειτουργικές δαπάνες και εκπίπτουν εξ' ολοκλήρου από τα έσοδα του μισθωτή, ενώ είναι πλήρης και η έκπτωση των τόκων επί των μισθωμάτων. Επιπλέον, οι διαδικασίες απόκτησης του εξοπλισμού είναι απλούστερες και ταχύτερες και δεν απαιτούνται συνήθως πρόσθετες ασφαλίσεις. Ο θεσμός της χρηματοδοτικής μίσθωσης δεν έχει διεισδύσει ικανοποιητικά στην ελληνική αγορά. Κύριοι πελάτες των εταιρειών leasing ήταν οι μεγάλες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα - ελεύθεροι επαγγελματίες. Προφανώς και εδώ υπάρχει προτίμηση στη χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων καθώς θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστες και αξιόχρεες από τις ΜΜΕ.

---

#### **4.4. Σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)**

Ο θεσμός ήρθε στη χώρα μας με το Ν. 1905/90 και συνίσταται στην εκχώρηση προς την εταιρεία factoring όλων των απαιτήσεων μιας επιχείρησης από την πώληση προϊόντων της. Η εταιρεία factoring αναλαμβάνει τη χορήγηση χρηματοδοτικών καταβολών, τη λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των εκχωρουμένων απαιτήσεων, τον έλεγχο της φερεγγυότητας των πελατών καθώς και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου του προμηθευτή.

Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν ιδιαίτερα για τις ΜΜΕ εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι πολλά. Εκτός της άμεσης χρηματοδότησης της μικρομεσαίας επιχείρησης, αφού λαμβάνει ως προκαταβολή το 80% της αξίας των εκχωρουμένων τιμολογίων μόλις εκδοθούν και παραδοθούν, η επιχείρηση απαλλάσσεται από την παρακολούθηση των λογαριασμών των πελατών και ως εκ τούτου επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου και προσωπικού, η εταιρεία factoring αναλαμβάνει και τη νομική κάλυψη της επιχείρησης για τις συναλλαγές της στο εξωτερικό. Το βασικό μειονέκτημα του factoring είναι ότι έχει υψηλότερο κόστος από τη βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση. Πρέπει όμως να συνεκτιμηθούν οι ωφέλειες που προκύπτουν από τη διαχείριση των πελατών επί πιστώσει από την οποία απαλλάσσεται έτσι η μικρομεσαία επιχείρηση. Ο θεσμός του factoring έδειξε μια ιδιαίτερη δυναμική στην εκκίνηση του στην Ελλάδα πράγμα που θα πρέπει να αποδοθεί στο γεγονός ότι το factoring αποτελεί ένα ευέλικτο και έξυπνο βραχυχρόνιο εργαλείο για τις ΜΜΕ.

#### 4.5. *Forfaiting*

Με τον όρο αυτό εννοείται η προεξόφληση μιας συνήθως μεσοπρόθεσμης εξαγωγικής απαίτησης από κάποια τράπεζα ή άλλο εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, η οποία παρατείνεται από το δικαίωμα αναγωγής κατά του φορέα της απαίτησης (εξαγωγική επιχείρηση) μέχρι τη στιγμή της προεξόφλησης σε περίπτωση που αυτή δεν καταστεί δυνατόν να εξοφληθεί έγκαιρα από τον οφειλέτη (αγοραστή ή εισαγωγέα). Με το *forfaiting* έχουμε χρηματοδότηση κυρίως αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης με την προεξόφληση πιστωτικών απαιτήσεων γραμματίων, συναλλαγματικών και άλλων αξιόγραφων στη διεθνή χρηματαγορά. Η λέξη προέρχεται από τη γαλλική «*a forfait*» που σημαίνει απώλεια δικαιωμάτων. Χρησιμοποιείται κατά κανόνα σε συναλλαγές με μεσοπρόθεσμη πίστωση (έναντι του *factoring* που έχει καθαρά βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα) και ο *forfaiter* ζητά εγγύηση από τράπεζα της εμπιστοσύνης του προκειμένου να δοθεί προεξόφληση χωρίς δικαίωμα επανεκχώρησης. Το *forfaiting* εφαρμόζεται κυρίως σε εξαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών, πρώτων υλών και ημικατεργασμένων προϊόντων, η δε ανάπτυξη του είναι συνυφασμένη με την εξέλιξη του εξωτερικού εμπορίου μεταξύ εκβιομηχανοποιημένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Προσφέρεται για την εξυπηρέτηση των εξαγωγέων των οποίων οι πωλήσεις κατευθύνονται προς τις αναπτυσσόμενες δυτικές οικονομίες.

#### 4.6. *Επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (Venture Capital, VC)*

Ο θεσμός του VC εισήχθηκε στην Ελλάδα με το Ν. 1775/88 και οι σχετικές εταιρείες καθιερώθηκαν με τον όρο Εταιρείες Παροχής Επιχειρηματικού Κεφαλαίου (ΕΠΕΚ).

Η ουσία του VC είναι επενδύσεις στο μετοχικό κεφάλαιο επιχειρήσεων με δυνατότητα μεγάλης ανάπτυξης σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα από φορείς που αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο διοικητικής υποστήριξης και έχουν στόχο την πραγματοποίηση υπεραξίας από τη συμμετοχή τους αυτή. Το VC μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε επιχειρήσεις από το αρχικό στάδιο δημιουργίας μέχρι την πλήρη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση που χρηματοδοτούν επέκταση ή εκσυγχρονισμό σε μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης ονομάζεται Αναπτυξιακό Κεφάλαιο. Το VC διαφέρει από τη δανειακή χρηματοδότηση επειδή ο επενδυτής συμμετέχει στον κίνδυνο όπως και ο επιχειρηματίας και δεν έχει συνήθως εξασφαλίσεις.

Ο όρος VC σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική πιθανότητα αποτυχίας σε κάποιες επενδύσεις, αλλά και σημαντικές αποδόσεις σε συγκεκριμένες άλλες επιχειρήσεις που θα αναπτυχθούν ραγδαία, ούτως ώστε το τελικό αποτέλεσμα για τις εταιρείες αυτές να είναι θετικό. Ο θεσμός του VC σχετίζεται άμεσα με τις νέες τεχνολογίες και την παραγωγική αξιοποίηση τους.

Σύμφωνα με τη μέχρι σήμερα ελληνική εμπειρία διαπιστώνεται ότι ο θεσμός του VC δεν έχει αναπτυχθεί ικανοποιητικά στην Ελλάδα καθόσον ιδρύθηκαν μόνο επτά εταιρείες VC και πραγματοποιήθηκαν μόνο 40 επενδύσεις VC, ποσό αρκετά χαμηλό αν ληφθεί υπόψη ότι οι ετήσιες επιχορηγήσεις του κράτους (Ν. 1892/90) ξεπερνούν τα 100 δις δρχ.

---

#### *4.7. Τράπεζα Ανάπτυξης των ΜΜΕ*

Είναι γνωστός ο ρόλος των ΜΜΕ στο δυναμισμό του οικονομικού και κοινωνικού ιστού μιας χώρας. Από τη φύση τους όμως οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν καταστάσεις που ενέχουν κινδύνους.

Για να βοηθηθεί μια ΜΜΕ να επιχειρεί, να καινοτομεί, να επενδύει και να αναπτύσσεται πρέπει να βοηθηθεί στην ανάληψη των κινδύνων. Η τράπεζα ανάπτυξης των ΜΜΕ στηρίζεται στην απλή ιδέα ότι για να ενισχυθεί η ανάπτυξη των ΜΜΕ χρειάζεται επιμερισμός των κινδύνων. Μέσω του ταμείου κρατικών εγγυήσεων του οποίου έχει τη διαχείριση η τράπεζα αναλαμβάνει μέρος του οικονομικού κινδύνου μαζί με τον επιχειρηματία και την τράπεζα του.

Η τράπεζα παρεμβαίνει σε συνεργασία με το τραπεζικό σύστημα είτε με συμμετοχή στη χρηματοδότηση είτε με μερική εγγύηση της εξόφλησης του δανείου. Επίσης επιτρέπει στις ΜΜΕ να έχουν ευκολότερη πρόσβαση στις κρατικές προμήθειες.

Τέτοιοι μηχανισμοί υπάρχουν ήδη στη Γαλλία και Γερμανία και κάτι ανάλογο στην Ιταλία και την Ισπανία.

Εκτός από την εγγύηση και τη συγχρηματοδότηση, η τράπεζα παρέχει και τη σύμβαση ανάπτυξης. Η τελευταία είναι ένα ειδικό προϊόν που προσφέρεται στις ΜΜΕ που λειτουργούν πάνω από 2 χρόνια και εφαρμόζουν ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα. Το δάνειο χορηγείται για 6 χρόνια χωρίς οποιαδήποτε εμπράγματη ασφάλεια ή προσωπική εγγύηση. Χρηματοδοτεί ασώματες επενδύσεις και τις αυξανόμενες ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης των ΜΜΕ που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους.

Πρόκειται δηλαδή ουσιαστικά για κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου που παρέχεται σε υγιείς και φιλόδοξες ΜΜΕ που δεν θέλουν να ανοίξουν το κεφάλαιο τους σε τρίτους. Ένα τέτοιο προϊόν καλύπτει τη γνωστή έλλειψη των ΜΜΕ που είναι η χρόνια ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων.

#### **4.8. Επιχειρηματικά Κεφάλαια για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας**

Η Deutsche Ausgleichsbank, (DEA), με το χρηματοδοτικό αυτό μέσο προσφέρει βοήθεια στην ίδρυση επιχειρήσεων με τεχνολογική κατεύθυνση. Οι παραδοσιακές τραπεζικές χορηγήσεις δεν επαρκούν στην περίπτωση αυτών των εταιρειών. Έτσι η DEA μαζί με συνεπενδυτές (εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, εταιρείες επενδύσεων κεφαλαίου των τραπεζών και ιδιώτες επενδυτές) συγκεντρώνει κεφάλαια για τις εταιρείες αυτές.

### **5. Γενικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ**

Από τη ανάλυση και τις εκτιμήσεις των προηγούμενων παραγράφων προέκυψε η ποσοτική διάσταση των ΜΜΕ στην Ελλάδα. Ωστόσο η ποσοτική διάσταση δεν είναι αρκετή για να δώσει από μόνη της μια ολοκληρωμένη εικόνα των αναγκών και των πραγματικών προβλημάτων, αλλά και πλεονεκτημάτων των ΜΜΕ. Εξίσου σημαντική είναι η ποιοτική διάσταση του προβλήματος, δηλαδή ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης, η δεκτικότητα αφομοίωσης νέας τεχνολογίας, κ.λπ. Προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των ΜΜΕ και να προταθούν μέτρα που θα τις βοηθήσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, θα πρέπει να εξετασθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όχι μόνο από την πλευρά των αδυναμιών, αλλά και των πλεονεκτημάτων που τις διακρίνουν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Από εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει πάνω στα θέματα αυτά, διαφαίνεται ότι τα ποιοτικά αυτά χαρακτηριστικά είναι κοινά στις ΜΜΕ σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες με μικρές διαφορές από χώρα σε χώρα.

Ένα σημαντικό ερώτημα που τίθεται στην όλη ανάλυση είναι το ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην επικράτηση των ΜΜΕ. Η ταυτόχρονη παρουσία και ανάπτυξη επιχειρήσεων με διαφορετικό μέγεθος στον ίδιο κλάδο έχει απασχολήσει πολύ τους οικονομολόγους.

Μια άποψη είναι, η ύπαρξη επιχειρηματιών με διαφορετικές ικανότητες. Οι πιο ταλαντούχοι επιχειρηματίες επιτυγχάνουν να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους σε σχέση με άλλους λιγότερο ταλαντούχους οι οποίοι παραμένουν στάσιμοι.

Επειδή το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση του συνολικού επιπέδου ανάπτυξης, σε πλούσιες οικονομίες, η τάξη μεγέθους ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερη. Αυτό επαληθεύεται από τα στοιχεία της ENSR (The European Observatory) τα οποία δείχνουν ότι το μέσο μέγεθος μιας ΜΜΕ στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες της Ε.Ε., όπως Ελλάδα, Πορτογαλία, Ισπανία είναι 3 απασχολούμενοι σε σχέση με 7-8 απασχολούμενοι που είναι στις αναπτυγμένες χώρες της Ε.Ε.

Μια άλλη άποψη είναι ότι υπάρχουν αγορές οι οποίες δεν ενθαρρύνουν τη δραστηριότητα μεγάλων εταιριών, όπως είναι αγορές με μικρή ζήτηση προϊόντων οι οποίες δικαιολογούν μικρές κλίμακες παραγωγής. Επίσης, εκεί όπου χρειάζεται ευελιξία στην παραγωγή, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν γρηγορότερη προσαρμογή και με μικρότερο κόστος. Γενικά οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων από χαμηλότερο οριακό κόστος, αλλά από υψηλότερο μέσο κόστος παραγωγής. Οι βασικές αλλαγές στην υπάρχουσα τεχνολογία ήταν ο βασικός λόγος που οδήγησε στην αύξηση του αριθμού των ΜΜΕ στις Η.Π.Α. από το 1976 και μετά. Έως τα μέσα του 1970, το μέγεθος των επιχειρήσεων έτεινε να μεγαλώνει παντού, ενώ ο αριθμός αυτοαπασχολούμενων μειωνόταν. Η τάση όμως αυτή αντιστράφηκε έκτοτε και φαίνεται να σταθεροποιείται προς αυτή την κατεύθυνση, πράγμα που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από επιχειρηματίες και νομοθέτες.

Σήμερα, θα λέγαμε, ότι υπάρχουν τουλάχιστον πέντε παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ύπαρξη ΜΜΕ. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Η εφαρμογή νέων ευέλικτων τεχνολογιών. Στο παρελθόν η βιομηχανική τεχνολογία ευνοούσε τη μαζική παραγωγή με μηχανήματα που παρήγαγαν τυποποιημένα προϊόντα. Η τεχνολογία αυτή χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα και ευνοούσε τις μεγάλες επιχειρήσεις. Τελευταία όμως η νέα τεχνολογία χαρακτηρίζεται από ευελιξία και μείωση κόστους στις μικρές κλίμακες παραγωγής.

2. Η διεθνοποίηση των αγορών επιφέρει μεγαλύτερες διακυμάνσεις στην παραγωγή λόγω του μεγαλύτερου ανταγωνισμού αλλά και των κυμαινόμενων συναλλαγματικών ισοτιμιών. Αυτό ευνοεί τις ΜΜΕ οι οποίες παρουσιάζουν ευελιξία παραγωγής και οργάνωσης.

3. Η αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών από είδη μαζικής παραγωγής σε εξειδικευμένα και προσωποποιημένα προϊόντα. Οι ΜΜΕ έχουν και εδώ συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς τις μεγάλες λόγω των εξειδικευμένων παραγωγι-



κών συντελεστών που διαθέτουν και το χαμηλότερο κόστος παραγωγής λόγω της μικρότερης απαιτούμενης ποσότητας προϊόντων.

4. Η χαλάρωση των δυσκολιών εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους παραγωγής αύξησαν τις ευκαιρίες για τις ΜΜΕ.

5. Οι ΜΜΕ εμφανίζονται να καινοτομούν περισσότερο από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Στην Αμερική ο μέσος αριθμός καινοτομιών ανά ένα εκατομμύριο απασχολούμενους είναι 332 έναντι 225 των μεγάλων επιχειρήσεων.

Οι Brain και Wagner, σύγχρονοι οικονομολόγοι και συγγραφείς που ασχολήθηκαν διεξοδικά με το θέμα των ΜΜΕ, συνέδεσαν το ζήτημα της δυσκολίας εισόδου με την απουσία εμφάνισης ΜΜΕ σε ορισμένους τομείς και κλάδους. Συμπεραίνουν επίσης ότι είναι πιθανό η κυβερνητική πολιτική και το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο να επηρεάζει το βαθμό παρουσίας ΜΜΕ. Έτσι, εάν επηρεαστεί το συνολικό επίπεδο ζήτησης ή εφαρμοστούν αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις, είναι πολύ πιθανό η παρουσία ΜΜΕ να αυξηθεί.

Επίσης η εργασία των οικονομολόγων Droucoroulos and Thomadakis, σχετικά με το μερίδιο των ΜΜΕ στη διάρθρωση της ελληνικής μεταποιητικής οικονομίας συμπεραίνει τα εξής:

- Η ένταση κεφαλαίου φαίνεται να είναι ένας σημαντικός περιοριστικός παράγοντας για την παρουσία ΜΜΕ.
- Η διαφημιστική δαπάνη δεν φαίνεται να παίζει κάποιο ρόλο στα μη καταναλωτικά προϊόντα ενώ φαίνεται να έχει ενισχυτικό ρόλο για την παρουσία των ΜΜΕ στα καταναλωτικά προϊόντα.

### 6.1. Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ

Όπως προκύπτει και από την ανωτέρω ανάλυση ένα από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων είναι η παραγωγική ευελιξία. Το οριακό κόστος μεταβολής της παραγωγικής διαδικασίας είναι μικρότερο για τις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ισοσκελίζουν το μειονέκτημα του υψηλότερου μέσου κόστους. Η ευελιξία είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων το οποίο θα πρέπει να το χρησιμοποιήσουν για να επιβιώσουν σε μια βιομηχανία έντασης κεφαλαίου. Επίσης οικονομολόγοι σε εμπειρικές μελέτες τους σε βιομηχανίες μηχανικών κατασκευών στις Η.Π.Α. που έγιναν κατά καιρούς, υποστηρίζουν ότι το μέσο μέγεθος της βιομηχανικής μονάδας

τείνει να ελαττώνεται σε βιομηχανίες όπου εφαρμόζεται ευέλικτη τεχνολογία. Η χρήση νέας τεχνολογίας αφομοιώνεται γρηγορότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό από μια μικρή παρά από μια μεγάλη επιχείρηση.

Οι μικρές επιχειρήσεις δείχνουν μεγάλη προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων λόγω της οργανωτικής και διοικητικής τους δομής. Το κόστος προσαρμογής για την παραγωγή νέου προϊόντος εμφανίζεται να είναι μικρότερο στη μικρή επιχείρηση λόγω της πολυπλοκότερης δομής και του μεγέθους της μεγάλης επιχείρησης.

Οι μικρές επιχειρήσεις είναι σημαντικά καινοτόμοι. Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες οι μικρές εταιρείες αναπτύσσονται ταχύτερα από μεγάλες της ίδιας ηλικίας όπως επίσης οι νεώτερες μεταξύ επιχειρήσεων ίσου μεγέθους.

Οι ΜΜΕ δημιουργούν θέσεις εργασίας. Στις Δυτικές χώρες η συμμετοχή των ΜΜΕ στη συνολική απασχόληση έχει αυξηθεί ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις απολύουν εργαζόμενους. Οι ΜΜΕ είναι βασικά επιχειρήσεις έντασης εργασίας. Η αύξηση της απασχόλησης στις ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι 2% κατ' έτος, έναντι 0,4% κατ' έτος για όλη την Ευρώπη. Στην Ε.Ε. οι αριθμοί είναι εντυπωσιακοί. Σύμφωνα με τις μετρήσεις του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου για ΜΜΕ του 2000, το 70% των θέσεων εργασίας του μη πρωτογενούς ιδιωτικού τομέα, ήτοι 64 εκατ. άτομα, απορροφήθηκαν από τις ΜΜΕ, ενώ κατά την περίοδο 2001-2002, πάνω από το 75% της αύξησης της απασχόλησης οφείλονταν στη δημιουργία θέσεων εργασίας από τις ΜΜΕ. Σε εμπειρικές μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι οι μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσονται πολύ γρήγορα όπως αναφέρεται και ανωτέρω, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις συρρικνώνονται όταν διαπιστωθεί ότι είναι υπέρμετρα μεγάλες. Έτσι είναι δυνατό να παρουσιάζουν σημαντική υπεροχή στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και διατηρούν τις θέσεις εργασίας τους σε περίοδο υφέσεων. Η μεγαλύτερη συμμετοχή των ΜΜΕ στην απασχόληση μπορεί να ερμηνευθεί και με τις μεταβολές που λαμβάνουν μέρος στους τομείς της παραγωγής ήτοι έξοδος μεγάλων επιχειρήσεων από τη βιομηχανία και είσοδο μικρών επιχειρήσεων στον τομέα υπηρεσιών.

Εξυπηρετούν ιδιαίτερες ανάγκες και εξειδικευμένη ζήτηση πελατών που λόγω μικρού μεγέθους αγοράς δεν μπορούν να καλύψουν οι ΜΕ.

Εκμεταλλούνται τοπικές πρώτες ύλες.

Παράγουν προϊόντα που απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες στην παραγωγική διαδικασία (μικροηλεκτρονική-πληροφορική). Παραδοσιακά οι ΜΜΕ

δραστηριοποιούνταν σε κλάδους καταναλωτικών αγαθών έντασης εργασίας. Πρόσφατα στοιχεία όμως δείχνουν μεγάλη συμμετοχή νεοϊδρυόμενων ΜΜΕ σε κλάδους έντασης τεχνολογίας.

## 5.2. Αδυναμίες και προβλήματα των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ρευστότητας, πράγμα που τις ωθεί στη λήψη τραπεζικών δανείων με σχετικά υψηλό κόστος. Οι ΜΜΕ έχουν πολύ περιορισμένη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές με αποτέλεσμα εκτός από τη δυσκολία εξεύρεσης και επάρκειας πόρων να υφίστανται και υψηλό κόστος κεφαλαίου. Γενικά, επιχειρήσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλές πηγές άντλησης κεφαλαίων έχουν και χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας. Οι τράπεζες είναι διστακτικές στο να παρέχουν δάνεια στις ΜΜΕ λόγω του υψηλού κινδύνου πτώχευσης που ενέχουν και της έλλειψης ικανού αριθμού εμπράγματων εγγυήσεων.

Επιπλέον, για να ικανοποιηθούν για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν ζητούν υψηλά επιτόκια. Το αποτέλεσμα είναι οι ΜΜΕ να καταλήγουν κυρίως στον βραχυπρόθεσμο δανεισμό και να υποφέρουν από υψηλό κόστος χρηματοοικονομικών εξόδων, πράγμα που έχει αρνητική επίδραση στην αποδοτικότητα τους. Ακόμη, λόγω του μεγαλύτερου κύκλου παραγωγής των ΜΜΕ (υψηλός μέσος χρόνος διατήρησης αποθεμάτων και υψηλές πιστώσεις σε πελάτες που πολλάκις ανέρχονται σε 37% του συνολικού ενεργητικού), οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλες ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης τις οποίες καλύπτουν κυρίως με βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό. Οι περισσότερες ελληνικές ΜΜΕ αντλούν κεφάλαια από τις τράπεζες και μάλιστα βραχυπρόθεσμης διάρκειας, ενώ λίγες είναι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το leasing και factoring ως εναλλακτική λύση εξεύρεσης κεφαλαίων.

Σύμφωνα με πειραματική μελέτη που διεξήχθη από τη Γαλλική Κεντρική Τράπεζα, το μέγεθος μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως βασικός παράγοντας όσον αφορά το ύψος των εμπορικών πιστώσεων και των αποθεμάτων στη βιομηχανία. Πράγματι ο μέσος χρόνος είσπραξης εμπορικών πιστώσεων ανέρχεται σε 40 ημέρες για τις ΜΜΕ, έναντι μόνο 20 ημερών για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Εκτενής χρήση της πίστωσης από προμηθευτές παρατηρείται ως υποκατάστατο του βραχυ-

πρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού. Φυσικά, το κυκλοφοριακό κεφάλαιο των ΜΜΕ κυμαίνεται πολύ, ανάλογα με την παραγωγή τους και τους όρους πίστωσης.

Από έρευνα που έγινε σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων βρέθηκε ότι από τον συνολικό αριθμό επιχειρήσεων με τραπεζικά δάνεια το 34,5% αναλογούσε στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (500+), το 27,3% στις μεγάλες (100-500), το 34,5% στις μεσαίες (50-100) και το 1,8% στις μικρές (1-50). Σύμφωνα επίσης με την ανωτέρω έρευνα, οι πολύ μεγάλες και οι μεγάλες επιχειρήσεις συνάπτουν επίσης και ομολογιακά δάνεια (65% και 41,2% των επιχειρήσεων, αντίστοιχα), οι μεσαίες επιχειρήσεις επικεντρώνονται κυρίως στα τραπεζικά δάνεια (το 8,7% ομολογιακά και το 82,6% τραπεζικά) ενώ στις μικρές και πολύ μικρές εταιρείες τα ομολογιακά δάνεια είναι ανύπαρκτα. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι

ότι και για τις ελληνικές επιχειρήσεις ισχύει ότι όσο μεγεθύνεται η επιχείρηση έχει στη διάθεση της μια ευρύτερη ποικιλία πηγών χρηματοδότησης. Εδώ θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η δυνατότητα πρόσβασης στο χρηματιστήριο από τις μεγάλες και πολύ μεγάλες εταιρείες που έχουν τις προϋποθέσεις εισαγωγής.

Σύμφωνα με την εργασία των οικονομολόγων Cressy & Olofsson σχετικά με μια ανασκόπηση των τρόπων χρηματοδότησης των ΜΜΕ στην Αγγλία, οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από:

- Χαμηλή παγιοποίηση, δηλαδή η σχέση καθαρά πάγια/σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων είναι χαμηλή. Είναι φανερό βέβαια ότι αυτό εξαρτάται από τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Υψηλή δέσμευση κεφαλαίων σε λογαριασμούς εισπρακτέους από πωλήσεις επί πιστώσει.
- Υψηλή χρήση εμπορικών πιστώσεων και ιδιαίτερα βραχυπρόθεσμων δανείων για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών τους στοιχείων.
- Βασική πηγή χρηματοδότησης τους είναι τα παρακρατηθέντα κέρδη.

Η έλλειψη γνώσεων διοίκησης. Περίπου το 12% του εργατικού δυναμικού της Δυτικής Ευρώπης είναι επιχειρηματίες. Μεγάλες διαφορές υπάρχουν μεταξύ των χωρών. Έτσι, ενώ στην Αυστρία το ποσοστό ανέρχεται σε μόνο 6%, στην Ελλάδα υπερβαίνει το 20%.

Γενικότερα, το ποσοστό είναι υψηλότερο στην Ευρώπη από την Αμερική και Ιαπωνία. Εξηγήσεις πάνω στις διαφορές αυτές δίνονται από τη βιβλιογραφία και σε γενικές γραμμές οφείλονται στην ευημερία, στις αλλαγές της τεχνολογίας,

στις αλλαγές της βιομηχανικής δομής, στις δημογραφικές αλλαγές και στην ανεργία.

Ο μάνατζερ-βιοτέχνης της μικρής επιχείρησης είναι στις περισσότερες περιπτώσεις και ο ιδιοκτήτης επειδή προέρχεται από τον τομέα της παραγωγής, αποδίδει μεγάλη σημασία σε αυτή και εκτελεί τις διευθυντικές εργασίες ως βοηθητικές και δευτερεύουσες. Εξασκεί απολυταρχική διοίκηση ελέγχοντας όλες τις εξουσίες διότι πιστεύει ότι δεν υπάρχουν ικανά άτομα στη μονάδα του για να εκτελέσουν εξίσου καλά τις εργασίες που αυτός κάνει. Παράλληλα δεν δείχνει διάθεση να δεχθεί τις συμβουλές ή την κριτική τρίτων. Όχι μόνο δεν επιτρέπει την αξιοποίηση επαγγελματιών μάνατζερ, αλλά επηρεάζει τις επιλογές και επιδόσεις της επιχείρησης. Δίδει προτεραιότητα στην τοποθέτηση «έμπιστων» παρά επαγγελματιών μάνατζερ. Χρησιμοποιεί κριτήρια αρχαιότητας και αφοσίωσης στην προώθηση και τις αμοιβές των εργαζομένων παρά συστήματα που συνδέουν την αμοιβή με την απόδοση. Ενδεικτικό των επιπτώσεων στην απόδοση είναι η χαμηλότερη παραγωγικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτή η νοοτροπία είναι επιζήμια στην ανάπτυξη της μικρής επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά όμως η έλλειψη πολλών ιεραρχικών βαθμίδων στις ελληνικές ΜΜΕ συμβάλλει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες συνειδητοποιούν την ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης. Μια από τις κύριες αδυναμίες των μάνατζερ των ΜΜΕ στην οποία οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν είναι η έλλειψη στρατηγικού προγραμματισμού. Μερικοί συγγραφείς συμφωνούν ότι τοπικές διαδικασίες προγραμματισμού και παρακολούθησης της εφαρμογής του φαίνονται να συνδέονται άμεσα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό εμφανίζονται να έχουν όχι μόνο καλύτερη συμπεριφορά ή εξέλιξη αλλά και περισσότερο διεθνή προσανατολισμό. Η εκπαίδευση των μάνατζερ των ΜΜΕ φαίνεται να συμβάλλει στην καλύτερη οικονομική συμπεριφορά και ανάπτυξη των ΜΜΕ αν και οι γνώμες των ερευνητών δίστανται στον τομέα αυτό.

Σε σύγκριση με Η.Π.Α., Δυτική Ευρώπη και Ιαπωνία, οι ελληνικές ΜΜΕ υστερούν σημαντικά στην εφαρμογή τεχνικών και πρακτικών, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ανταγωνιστική σύγκριση, ολική ποιότητα, μέτρηση ικανοποίησης πελατών και επανασχεδιασμό διαδικασιών. Οι τεχνικές αυτές είναι απαραίτητες για να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές. Επίσης το ελληνικό μάνατζμεντ είναι λιγότερο

αναλυτικό αλλά περισσότερο δημιουργικό στις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπερτερεί στην συνεργασιμότητα, αλλά υστερεί στην ανάληψη κινδύνου.

Παραδοσιακά μια από τις βασικές αδυναμίες των ΜΜΕ έχει να κάνει με τη σπάνια και αναποτελεσματική χρήση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης. Επίσης έρευνες πάνω σε Βελγικές, Ισπανικές και Βρετανικές ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ υποστηρίζουν την άποψη ότι οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν περισσότερες εξωτερικές πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες από τις άλλες ΜΜΕ.

Για την παροχή της πληροφόρησης και ιδιαίτερα στον τομέα των διασυνοριακών συνεργασιών, έχουν αναπτυχθεί από την Ε.Ε. προγράμματα και δίκτυα πληροφόρησης όπως είναι το BRE, το BC-Net, το Europartenariat, το Interprise, τα Business Information Centers (BIC), τα Κέντρα Ανάπτυξης, κ.λπ.

Το θέμα της ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας από τις ΜΜΕ εμφανίζει επίσης σημαντικές αδυναμίες. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγοράς εξωτερικού, η έλλειψη δικτύων πληροφόρησης, η έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και εμπειρίας και ποιοτικού ελέγχου της παραγωγής σε πολλές από αυτές, αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των ΜΜΕ. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός είναι επίσης ένας από τους παράγοντες που έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται θετικά με τη γρήγορη ανάπτυξη των ΜΜΕ. Ως εκ τούτου επιβάλλεται να υποστηριχθούν οι ΜΜΕ από την πολιτεία στην ανάπτυξη κοινοπραξιών που θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και τα εξειδικευμένα στελέχη για την ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Οι ΜΜΕ βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση από τις μεγάλες επιχειρήσεις στο θέμα της προμήθειας πρώτων υλών. Τούτο οφείλεται στη δυσχέρεια πρόσβασης τους στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών λόγω μικρών ποσοτήτων, αδυναμίας διαθεσίμων, αδυναμίας έγκαιρου προγραμματισμού με αποτέλεσμα την κάλυψη τους από την ελεύθερη αγορά σε υψηλές τιμές. Επιβάλλεται να υποστηριχθούν οι ΜΜΕ με τη δημιουργία συνεταιριστικών ή κοινοπρακτικών προμηθευτικών μονάδων.

Το θέμα του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι το πλέον παραμελημένο και ανοργάνωτο στις μικρές επιχειρήσεις. Μια αιτία του φαινομένου αυτού μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι συνήθως ο βιοτέχνης είναι τεχνίτης και έτσι αισθάνεται ως παραγωγός και ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της παραγωγής. Η ανάπτυξη της ιδέας και πρακτικής του μάρκετινγκ στη ΜΜΕ θα βοηθούσε σημαντικά την ανά-

πτυξη της. Επίσης χαρακτηριστικές είναι οι υστερήσεις πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας, σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ. Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων.

Οι ΜΜΕ έχουν υψηλό ποσοστό δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων (πτώχευσεων). Ο μέσος όρος ρυθμού «γεννήσεων» νέων επιχειρήσεων στην Ε.Ε. είναι 10% ετησίως ενώ στην Ελλάδα είναι 12%. Οι «θάνατοι» επιχειρήσεων σχετίζονται με τους οικονομικούς κύκλους. Στην Ε.Ε. αυξήθηκαν την περίοδο 1998-2000, αλλά κατόπιν μειώθηκαν. Σε ορισμένες όμως χώρες, όπως η Ελλάδα, Γαλλία, Ολλανδία και Λουξεμβούργο, εξακολουθούν να αυξάνονται οι «θάνατοι» επιχειρήσεων. Υπολογίζεται ότι ποσοστό μεταξύ 35-45% των επιχειρήσεων διακόπτουν τη λειτουργία τους 3 έτη μετά την ίδρυση τους και 60% μετά από 8-10 έτη. Η διαφορά μεταξύ θανάτων και γεννήσεων ΜΜΕ είναι θετική και υψηλή στη Γερμανία, Ολλανδία και Ελβετία. Από το κλείσιμο των επιχειρήσεων ένα ποσοστό 15-20% οφείλεται σε πτώχευση. Οι επιχειρήσεις που είναι πιο ευάλωτες για πτώχευση είναι οι νέες (λιγότερο από 10 έτη) και επιχειρήσεις που βρίσκονται σε τομείς και περιοχές που δέχονται διαρθρωτικές αλλαγές. Από έρευνα που έγινε σε 6 χώρες της Ε.Ε. από το European Observatory for SMEs, βρέθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος των πτωχεύσεων συνέβαινε στις μικρές και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Επίσης οι μεταποιητικές και κατασκευαστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο επιρρεπείς στις πτωχεύσεις από ότι είναι οι επιχειρήσεις υπηρεσιών. Παράγοντες που επηρεάζουν την πτώχευση είναι:

- Εξωτερικοί παράγοντες όπως αλλαγές στη δομή της αγοράς, ανεπαρκή δυναμικότητα παραγωγής και αλλαγές στους κανονισμούς.
- Χρηματοοικονομικά προβλήματα συνδεδεμένα με υψηλή δανειακή επιβάρυνση.
- Κακή διαχείριση.
- Λοιποί παράγοντες.

Υψηλό ποσοστό θνησιμότητας. Τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ ιδιαίτερα στην Ελλάδα, όπως η δυσχέρεια πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, το ασταθές φορολογικό σύστημα, η έλλειψη πληροφόρησης και δικτύωσης, έλλειψη τεχνοοικονομικής υποδομής, έχουν ως αποτέλεσμα ο δείκτης θνησιμότητας τους να φθάνει το 50%. Αυτό ανακοινώθηκε σε συνέδριο του EOMMEX το 2003. Επιπλέον επισημάνθηκε ότι τα τελευταία χρόνια ο μέσος όρος

ζωής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εμφανίζεται σημαντικά μειωμένος, ενώ παράλληλα υπάρχει απώλεια επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Σήμερα, 10-12% των επιχειρήσεων κλείνει ή αλλάζει δραστηριότητα κάθε χρόνο (έναντι 6-7% προηγούμενων ετών) με αποτέλεσμα η μέση διάρκεια ζωής τους να έχει πέσει κάτω από τα 10 χρόνια. Τα πρώτα 3 ή 5 χρόνια ζωής της επιχείρησης η πιθανότητα αποτυχίας είναι μεγάλη.

Μεταβίβαση. Η ηλικία του 1/3 περίπου των επιχειρηματιών-ιδιοκτητών των ελληνικών ΜΜΕ είναι άνω των 50 ετών, γεγονός που σημαίνει ότι γρήγορα θα πρέπει να μεταβιβάσουν την επιχείρησή τους σε μέλη της οικογένειάς τους ή στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Για να αποδεχθούν όμως τη μεταβίβαση, οι επιχειρηματίες χρειάζονται κίνητρα φορολογικά, νομοθετικά και γραφειοκρατικά από το κράτος αλλά και συμβουλευτικές υπηρεσίες από τις τράπεζες και τα επιμελητήρια. Είναι ενθαρρυντικό για το μέλλον των ελληνικών ΜΜΕ ότι, σύμφωνα με μια μελέτη του Χασιδ (Παν/μιο Πειραιώς), το επίπεδο εκπαίδευσης των σημερινών επιχειρηματιών είναι σημαντικά ανώτερο από εκείνο των γονέων τους και ανώτερο του μέσου Έλληνα. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, όσο υψηλότερης βαθμίδας εκπαίδευσης είναι οι γονείς τόσο περισσότερο μορφωμένοι εμφανίζονται οι σημερινοί επιχειρηματίες.

Οι δυνατότητες της χώρας σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας είναι περιορισμένες. Οι ελληνικές ΜΜΕ είναι μικρές και δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε έρευνα και τεχνολογία ώστε να βελτιώσουν τα προϊόντα τους, πράγμα που περιορίζει την ανάπτυξη τους.

Η πλειονότητα των ελληνικών ΜΜΕ δεν αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, κάτι που μπορεί να αποδοθεί στη νοοτροπία της πλειοψηφίας των Ελλήνων επιχειρηματιών οι οποίοι δεν επιθυμούν να απωλέσουν τον έλεγχο της επιχείρησής τους.

## 6. Χαρακτηριστικά και δυναμική των ΜΜΕ στην Ε.Ε.

Η ανάλυση εδώ αποσκοπεί στην περιγραφή του χώρου των ΜΜΕ καθώς και στην παρουσίαση της σχετικής θέσης των επιχειρήσεων αυτών στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), των Η.Π.Α. και της Ιαπωνίας. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά τον ορισμό της Ε.Ε. θεωρούνται αυτές που απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους. Επιπλέον, μέσα στο σύνολο των ΜΜΕ περιλαμβάνονται οι ακόλουθες τάξεις μεγέθους: α)



πολύ μικρές με λιγότερο από 10 απασχολούμενους, β) μικρές από 10 έως 49 απασχολούμενους, γ) μεσαίες από 50 έως 249 απασχολούμενους και δ) μεγάλες με άνω των 250 απασχολούμενων.

Στην Ε.Ε. υπάρχουν 19 εκατομμύρια επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν 110 εκατομμύρια ανθρώπους, ήτοι σχεδόν τα δύο τρίτα των εργαζομένων στην Ε.Ε.. Από αυτές 99,8% απασχολούν λιγότερο από 250 εργαζόμενους, χαρακτηρίζονται δηλαδή ως ΜΜΕ, 99% λιγότερους από 50 εργαζόμενους και 93,7% από 1-9 εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις με λιγότερο από 50 εργαζόμενους αντιπροσωπεύουν το 50% της συνολικής απασχόλησης καθώς και του συνολικού κύκλου εργασιών. Οι επιχειρήσεις άνω των 250 εργαζομένων, παρά το γεγονός ότι αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 1% του συνόλου, απασχολούν 34 εκατομμύρια άτομα που αντιπροσωπεύουν το 1/3 των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι το 50% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων απασχολεί ένα εργαζόμενο με ενδεχόμενη υποστήριξη από την οικογένεια, ενώ το 43% απασχολεί από 2 έως 9 άτομα. Το μέσο μέγεθος της επιχείρησης είναι 2 άτομα για τις πολύ μικρές και περίπου 1000 για τις μεγάλες. Κατά μέσο όρο, η μεσαία ευρωπαϊκή επιχείρηση παρέχει απασχόληση σε 6 εργαζόμενους. Επίσης, κατά μέσο όρο η μέση ευρωπαϊκή επιχείρηση έχει κύκλο εργασιών 900.000 Ευρώ (200.000 Ευρώ για τις πολύ μικρές και έως 155 εκατομμύρια Ευρώ για τις μεγάλες).

Πίνακας 5								
Κατανομή του ποσοστού του αριθμού των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους και συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων- Στοιχεία 1996 (ΜΕ=Μεγάλες Επιχειρήσεις)								
	Πολύ μικρές	ΜΜΕ				ΜΕ	Σύνολο	Σύνολο επιχειρ.
		Μικρές	Άθροισμα πολύ μικρών	Μεσαίες	Σύνολο ΜΜΕ		%	(σε 1000)
Αυστρία	86,1	10,8	97	2,4	99,4	0,6	100	220
Βέλγιο	96,5	2,9	99,3	0,5	99,8	0,2	100	800
Δανία	92,4	6,3	98,7	1,1	99,8	0,2	100	230
Φινλανδία	94,4	4,5	98,9	0,9	99,8	0,2	100	205
Γαλλία	92,9	5,8	98,7	1,1	99,8	0,2	100	2085
Γερμανία	88,1	10,0	98,1	1,5	99,6	0,4	100	3440
Ελλάδα	97,0	2,6	99,5	0,4	99,9	0,1	100	580
Ιρλανδία	89,8	8,0	97,8	1,6	99,4	0,6	100	80
Ιταλία	94,4	5,1	99,4	0,5	99,9	0,1	100	3345
Λουξεμβ.	84,2	12,4	96,6	3,0	99,6	0,4	100	15
Ολλανδία	90,5	7,7	98,2	1,4	99,6	0,4	100	530

Πορτογαλ.	93,8	5,3	99,0	0,9	99,9	0,1	100	690
Ισπανία	94,9	4,4	99,3	0,6	99,9	0,1	100	2335
Σουηδία	91,0	7,4	98,4	1,3	99,7	0,3	100	285
Μεγ. Βρετ.	94,5	4,7	99,1	0,7	99,8	0,2	100	3760
Ε.Ε.	93,0	5,9	98,9	0,9	99,8	0,2	100	18.590
Ισλανδία	95,0	4,2	99,2	0,7	99,9	0,1	100	25
Νορβηγία	92,4	6,4	98,8	1,0	99,8	0,2	100	185
Ελβετία	85,2	12,1	97,3	2,3	99,6	0,4	100	245
Εκτός Ε.Ε.	88,7	9,3	98,0	1,7	99,7	0,3	100	460
Ευρώπη-19	92,9	6,0	98,9	0,9	99,8	0,2	100	19.050

Στους Πίνακες 5 και 6 φαίνεται αναλυτικά η ποσοστιαία συμμετοχή των ΜΜΕ σε κάθε χώρα της Ε.Ε. καθώς και το ποσοστό συμμετοχής τους στη συνολική απασχόληση σύμφωνα με στοιχεία του 2002.

Από τον Πίνακα 5 φαίνεται ότι η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό πολύ μικρών επιχειρήσεων (1-9 απασχολούμενοι) και ακολουθούν το Βέλγιο, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Φινλανδία. Το ποσοστό των επιχειρήσεων με 10-49 απασχολούμενους είναι εντυπωσιακά υψηλό σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. Οι μεσαίες (50-249 απασχολούμενοι) και οι μεγάλες (>250 απασχολούμενοι) αποτελούν πολύ μικρά ποσοστά (από 0,1% έως 3%). Η κατανομή της απασχόλησης όμως (Πίνακας 6) δεν ακολουθεί το ίδιο μοντέλο. Εδώ οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν από 21% έως και 51% περίπου του εργατικού δυναμικού. Η Ελλάδα, Πορτογαλία και Ισπανία έχουν τις μικρότερες συμμετοχές ενώ η Ιρλανδία, Φινλανδία, Βρετανία και Σουηδία τις μεγαλύτερες όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Πίνακας 6							
Κατανομή απασχόλησης 1996 ανά τάξη μεγέθους και χώρα							
Χώρα	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις				Μεγάλες	Σύνολο %	Σύνολο απασχολουμένων
	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Υποσύνολο	%		
Ποσοστό απασχόλησης (%)							(σε 1000)
Αυστρία	25	19	21	65	35	100	2.470
Βέλγιο	48	14	11	73	27	100	3.835
Γαλλία	32	19	15	66	34	100	15.310
Γερμανία	24	20	14	57	43	100	29.090
Δανία	30	22	18	70	30	100	1.590
Ελλάδα	47	18	14	79	21	100	1.585
Ιρλανδία	18	16	14	49	51	100	840
Ισπανία	47	19	12	79	21	100	10.910

Ιταλία	48	21	11	80	20	100	14.040
Λουξεμβούργο	19	26	29	71	29	100	155
Μεγ. Βρετανία	31	16	12	59	41	100	20.420
Ολλανδία	26	19	15	60	40	100	5.295
Πορτογαλία	38	23	18	79	21	100	2.800
Σουηδία	25	17	16	59	41	100	2.030
Φινλανδία	23	16	17	56	44	100	1.030
Ε.Ε.	33	19	14	66	34	100	111.405
Ελβετία	23	22	20	67	33	100	2.540
Ισλανδία	35	24	24	76	24	100	85
Νορβηγία	32	21	18	71	29	100	1.045
Εκτός Ε.Ε.	26	22	20	69	31	100	3.670
Ευρώπη -19	33	19	14	66	34	100	115.075

Η παραγωγικότητα εργασίας ανέρχεται σε 480.000 ευρώ ανά εργαζόμενο και συνδέεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Στον Πίνακα 7 φαίνεται ότι η μέση απασχόληση ανά επιχείρηση διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα με τις μικρότερες επιχειρήσεις στην Ιταλία, Ελλάδα και Ισπανία και τις μεγαλύτερες στην Γερμανία και Ολλανδία.

Πίνακας 7					
Μέση απασχόληση ανά επιχείρηση, παραγωγικότητα εργασίας και κερδοφορία ανά χώρα					
Χώρα	Επιχειρήσεις x (1000)	Μέσο Μέγεθος επιχείρησης	Κυριαρχούσα τάξη μεγέθους	Σχετική παραγωγικότητα εργασίας των ΜΜΕ	Σχετική κερδοφορία των ΜΜΕ (σε ποσοστά %)
Αυστρία	145	13	ΜΜΕ	78	-6
Βέλγιο	410	7	Μεγάλες	115	-2
Δανία	150	9	ΜΜΕ	93	-2
Φινλανδία	340	3	Μεγάλες	76	-9
Γαλλία	1.965	7	Μεγάλες	83	-6
Γερμανία	2.670	9	Μεγάλες	95	-5
Ελλάδα	690	3	Πολύ μικρές	86	-7
Ιρλανδία	130	9	ΜΜΕ	87	-6
Ιταλία	3.365	4	Πολύ μικρές	87	-2
Λούξεμβούργο	15	11	ΜΜΕ	99	5
Ολλανδία	390	11	ΜΜΕ	85	-2
Πορτογαλία	580	5	ΜΜΕ	71	-10
Ισπανία	2.200	5	Πολύ μικρές	90	-18
Σουηδία	415	5	ΜΜΕ	93	-3
Ην. Βασίλειο	2.565	8	Μεγάλες	112	-4
Ε.Ε.	16.040	6	ΜΜΕ	92	-6
Ισλανδία	15	4	ΜΜΕ	93	-7

Λιχτεστάιν	2	7	Πολύ μικρές	81	-49
Νορβηγία	210	5	ΜΜΕ	86	-13
Ελβετία	190	13	ΜΜΕ	91	-5
Εκτός Ε.Ε.	410	9	ΜΜΕ	89	-8
Ευρώπη -19	16.450	6	ΜΜΕ	94	-5

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 7, οι χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα εργασίας είναι το Βέλγιο, η Βρετανία, το Λουξεμβούργο και η Γερμανία, στις οποίες εκτός του Λουξεμβούργου επικρατούν ΜΜΕ, ενώ η Αυστρία, Φινλανδία, Γαλλία και Πορτογαλία εμφανίζονται με τους χαμηλότερους δείκτες.

Στη βιομηχανία, οι κλάδοι οι οποίοι θεωρούνται έντασης κεφαλαίου είναι οι χημικών, ηλεκτρικών συσκευών, μετάλλου και προϊόντων από μέταλλο και μέσων μεταφοράς. Αντιθέτως, έντασης εργασίας είναι: τροφίμων και ποτών, καπνού, κλωστοϋφαντουργικών, και ενδυμάτων-δέρματος. Στους κλάδους αυτούς κυριαρχούν οι ΜΜΕ. Γενικά, οι μικρομεσαίες κυριαρχούν στους κλάδους μεταποιητικών καταναλωτικών αγαθών όπου και απασχολούνται το 62% του συνόλου των απασχολούμενων στις μεταποιητικές ΜΜΕ.

Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή είναι σαφές ότι οι βορειότερες χώρες της Ε.Ε. παρουσιάζουν μεγαλύτερο αριθμό μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων σε σχέση με τις νοτιότερες χώρες στις οποίες και εντοπίζεται μεγάλος αριθμός μικρο-επιχειρήσεων. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση μικρο-επιχειρήσεων στον πληθυσμό παρατηρείται στην Ελλάδα, Βέλγιο, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία και Ιρλανδία με 50, 51, 49, 59 και 70 επιχειρήσεις ανά 1000 κατοίκους, αντίστοιχα. Όσον αφορά τη συμμετοχή τους στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, οι μικρο-επιχειρήσεις παράγουν το 20% του προϊόντος στη Γερμανία, το 13% στη Γαλλία, το 12% και λιγότερο από 10% στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 100 άτομα συναντώνται στο «πλουσιότερο τρίγωνο της Ε.Ε.», αυτό των Λουξεμβούργο-Γερμανία-Δανία. Ο Πίνακας 8 δίνει μια ανάλυση της κατανομής των ΜΜΕ κατά κλάδο στην Ε.Ε. καθώς και της κατανομής της απασχόλησης.

Πίνακας 8			
Ανάλυση κατανομής ΜΜΕ κατά κλάδο στην Ε.Ε.			
Κλάδος	Αριθμός	Απασχόληση	Κύκλος Εργασιών (%)
Βιομηχανία	15,0	37,8	40,7
Κατασκευές	15,8	10,0	5,9
Υπηρεσίες	46,2	29,0	43,4
Άλλες Υπηρεσίες	23,0	23,2	10,0
Σύνολο	100,0	100,0	100,0

Από τον Πίνακα 8 είναι προφανές ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις απασχολούν το μεγαλύτερο ποσοστό και εμφανίζουν υψηλό ποσοστό του κύκλου εργασιών. Από τα στοιχεία συμπεραίνεται ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν κατά μέσο όρο το μεγαλύτερο αριθμό απασχολουμένων και κύκλου εργασιών ανά επιχειρησιακή μονάδα σε σχέση με τους άλλους κλάδους. Ο σημαντικότερος βιομηχανικός κλάδος στην Ε.Ε. εμφανίζεται να είναι ο κλάδος της επεξεργασίας μετάλλου και ακολουθούν οι κλάδοι υφαντουργίας, δερμάτινων ειδών και διατροφής.

## 7. Ποιοτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και ταχεία ανάπτυξη των ΜΜΕ

Η αναγέννηση του ενδιαφέροντος για τις ΜΜΕ οφείλεται στη διαπίστωση ότι η μακροχρόνια εξέλιξη της βιομηχανικής διάρθρωσης δεν οδηγεί στην εξάλειψη των ΜΜΕ. Αντίθετα, πολλές ελπίδες έχουν συσσωρευθεί στον τομέα της ανάπτυξης των ΜΜΕ με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων της απασχόλησης, της εκμετάλλευσης των καινοτομιών, κ.λπ.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην οικονομική κρίση του 1990-93 στην Ευρωπαϊκή Ένωση, της οποίας κύριο χαρακτηριστικό ήταν η διόγκωση της ανεργίας, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις διατήρησαν ικανοποιητικούς ρυθμούς δημιουργίας απασχόλησης, οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν στάθηκαν ικανές να διατηρήσουν τα επίπεδα απασχόλησης που είχαν. Εξάλλου στις μεσογειακές οικονομίες, όπου το ποσοστό των ΜΜΕ στο σύνολο του επιχειρησιακού πληθυσμού είναι μεγαλύτερο, και το μέσο μέγεθος επιχείρησης μικρότερο αυτού των βορείων χωρών, δεν παρατηρούνται τάσεις συγκεντροποίησης και περιορισμού της σημασίας τους, ούτε υπό τις συνθήκες ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς και της οικονομικής ύφεσης. Οι μικρές επιχειρήσεις μέσω των υπεργολαβιών και των σχέσεων πελάτη-προμηθευτή με τις μεγάλες επιχειρήσεις αλληλοσυμπληρώνονται προς όφελος όλων και της οικονομίας γενικότερα.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι για τις επιχειρήσεις της Ε.Ε., μια αύξηση κατά 1% των πωλήσεων τους οδηγεί σε αύξηση της απασχόλησης κατά 0,5%. Εμπειρική ανάλυση επίσης δείχνει ότι η αύξηση των πωλήσεων και της απασχόλησης είναι τριπλάσια στις επιχειρήσεις με κανονποιητικά κέρδη από αυτές με χαμηλά κέρδη ή ζημίες.

Η οικονομική ευημερία ενός έθνους σχετίζεται με τη δυνατότητα του να επιτυγχάνει όσο γίνεται μεγαλύτερη απασχόληση και υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Με άλλα λόγια, το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν είναι συνάρτηση του ύψους της απασχόλησης και της παραγωγικότητας της εργασίας. Στην Ελλάδα, όπως και στην Ισπανία, η απασχόληση στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-9 άτομα) είναι από τις υψηλότερες στην Ευρώπη, 47% έναντι 33% του κοινοτικού μέσου όρου. Η παραγωγικότητα όμως της εργασίας είναι πολύ υψηλή στην Ελλάδα σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 250 εργαζόμενους ενώ στις πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι πολύ χαμηλή, περίπου το μισό αυτής του μέσου όρου των πολύ μικρών της Ε.Ε. Η υψηλή απασχόληση στον τομέα των πολύ μικρών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη χαμηλή παραγωγικότητα του τομέα αυτού έχουν ως αποτέλεσμα το χαμηλό κατά κεφαλή ΑΕΠ της Ελλάδας (10,5 χιλιάδες Ευρώ έναντι 17,9 του μέσου όρου της Ευρώπης των 18).

Επομένως είναι εξαιρετικά σημαντικό για την οικονομική ευημερία της Ελλάδας είτε η αύξηση της παραγωγικότητας του τομέα των πολύ μικρών επιχειρήσεων ή η ταχεία ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών όσον αφορά τον αριθμό των απασχολουμένων ούτως ώστε να αναπτυχθεί επαρκώς ο χώρος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της χώρας. Αυτό ισχύει όχι μόνο για την Ελλάδα αλλά και για τις άλλες λιγότερο αναπτυγμένες χώρες της Ε.Ε., ήτοι Πορτογαλία και Ισπανία.

Από εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει σχετικές με τη συμπεριφορά των ΜΜΕ της Ε.Ε. και τους ποιοτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ταχεία ανάπτυξη τους, έχουν εξαχθεί διάφορα συμπεράσματα. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι εμπειρικές αυτές μελέτες έχουν γίνει ανεξάρτητα η μια από την άλλη και έτσι έχουν καλύψει διαφορετικά δείγματα, διάφορους κλάδους και διάφορες χρονικές περιόδους, πράγμα που δημιουργεί κάποια προβλήματα στη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά, είναι ενδιαφέρον το ότι οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν σε παρόμοια αποτελέσματα.

Οι παράγοντες λοιπόν οι οποίοι έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν σημαντικά και βοηθούν την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων και της απασχόλησης των ΜΜΕ

στην Ε.Ε. είναι οι εξής:

### 7.1. Μάρκετινγκ

Είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας των ταχέως αναπτυσσόμενων ΜΜΕ. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία οι επιχειρήσεις αυτές έχουν πολύ έντονο προσανατολισμό προς την αγορά ο οποίος μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη:

α) Έμφαση σε νέα προϊόντα και συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την εισαγωγή περισσότερων διαφοροποιημένων προϊόντων από τους ανταγωνιστές τους. Αυτό το επιχείρημα υποστηρίζεται από έρευνες που έγιναν στην Ιρλανδία, στη Δανία, στη Βρετανία και στην Κύπρο.

β) Από στοιχεία που συγκεντρώθηκαν πάνω σε Βρετανικές και Ιρλανδικές επιχειρήσεις βρέθηκε ότι οι ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ επιδεικνύουν πολύ καλή γνώση της αγοράς, δυνάμενες να προσδιορίσουν τους ανταγωνιστές τους καθώς και τμήματα της αγοράς τα οποία δεν έχουν ικανοποιηθεί και στα οποία θα μπορούσαν να απευθυνθούν.

Αυτός ο έντονος προσανατολισμός προς την αγορά βρέθηκε ότι χαρακτηρίζει στις επιχειρήσεις αυτές όχι μόνο τον ιδιοκτήτη-μάνατζερ, αλλά και όλη τη διοικητική δομή της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν ειδικούς του μάρκετινγκ σε αντίθεση με τις μη ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες.

### 7.2. Εξαγωγές

Τα εμπειρικά αποτελέσματα από τις Ισπανικές και τις Βρετανικές ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι περισσότερο εξαγωγικές. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, καθόσον το 77% από αυτές είναι εξαγωγικές. Η ικανότητα να πουλάς στις εξωτερικές αγορές είναι ένα αντικειμενικό μέτρο της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος καθόσον δείχνει την ικανότητα πώλησης σε πιο ανταγωνιστικές αγορές. Με αυτή την έννοια, οι επιχειρήσεις ταχείας ανάπτυξης θα πρέπει να σκέπτονται με διεθνή προσανατολισμό από πολύ νωρίς. Σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωπαϊκού Δικτύου για Έρευνα ΜΜΕ το 1997, οι εξαγωγικές δραστηριότητες είναι σημαντικές για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις και για το παρόν και για το μέλλον. Τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι το 80,8% των αναπτυσσόμενων ΜΜΕ θεωρούν την ενιαία αγορά της Ε.Ε. ως ευκαιρία και όχι ως απειλή.

### 7.3. Παραγωγή

Εμπειρικές έρευνες από Ισλανδία, Ισπανία και Βρετανία υποστηρίζουν την άποψη ότι οι αναπτυσσόμενες ΜΜΕ δίνουν περισσότερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και στην καινοτομία παρά στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Επίσης, ένα άλλο χαρακτηριστικό της παραγωγής των αναπτυσσομένων ΜΜΕ είναι η ελαστικότητα. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν είναι έντασης κεφαλαίου.

### 7.4. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός

Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και η παρακολούθηση του είναι μια από τις αδυναμίες των ΜΜΕ. Αυτό συνήθως οφείλεται στο ότι ο επιχειρηματίας είναι πολύ απασχολημένος με τα καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης και δεν έχει χρόνο για τα περαιτέρω.

Αντιθέτως, οι αναπτυσσόμενες ΜΜΕ έχουν ένα ισχυρό προσανατολισμό προς τον προγραμματισμό και την εφαρμογή του (54% έχουν πρόγραμμα γραπτώς και 88% τουλάχιστον προφορικά). Με αυτή την έννοια, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο προγραμματισμός συνδέεται άμεσα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν επίσης μεγάλες εξαγωγικές επιδόσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα για να επιτύχουν τους στόχους τους που είναι συνήθως η επικράτηση τους έναντι των ανταγωνιστών τους με μείωση του κόστους και διαφοροποίηση των προϊόντων. Οι ΜΜΕ όμως ασχολούνται με το πώς θα αντεπεξέλθουν και θα προσαρμοστούν στις άμεσες αλλαγές του περιβάλλοντος τους. Σύμφωνα με το άρθρο των Jennings και Beaver οι οποίοι χρησιμοποίησαν ταχύτατα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις σε σχέση με άλλες «παθητικές» επιχειρήσεις, βρέθηκε ότι οι πρώτες έδιναν μεγάλη έμφαση στην πρόβλεψη και στον προγραμματισμό χρηματοοικονομικών στοιχείων (ταμειακές ροές, κέρδη και πωλήσεις) σε σταθερή βάση.

### 7.5. Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τη μελέτη των Hornaday και Wheatley (1986), οι ΜΜΕ οι οποίες διοικούνται από μάνατζερ οι οποίοι θέτουν στόχους και τους επιτυγχάνουν, υιοθετούν σωστή οργανωτική δομή, επιδιώκουν τη μεγέθυνση της επιχείρησης τους, έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και αρέσκονται στην αίγλη της εικόνας του



μάντζερ της μεγάλης επιχείρησης, είναι αυτές οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης.

## 7.6. Τεχνολογία

Έχει υποστηριχθεί από πολλούς ότι οι μικρές επιχειρήσεις, εξαιτίας του μεγέθους τους και των χαρακτηριστικών που απορρέουν από αυτό, παίζουν σημαντικό ρόλο ως μέσα και καταλύτες για τη διάδοση της τεχνολογίας. Βασικά αυτό προέρχεται από το ότι είναι πιο κοντά στην αγορά, έχουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία και έτσι αντιλαμβάνονται πρώτοι μια τεχνολογική αλλαγή και ανταποκρίνονται σε αυτή. Η τεχνολογική καινοτομία είναι σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις, διότι τις βοηθάει στο να αναπτύξουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Μια διεθνής έρευνα πάνω στη δραστηριότητα και τη στρατηγική για προϊόντα νέας τεχνολογίας εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ανάπτυξης Γερμανικών, Ιρλανδικών και Βρετανικών μικρών επιχειρήσεων και της υιοθέτησης προϊόντων νέας τεχνολογίας. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα, η εφαρμογή στρατηγικής για νέα τεχνολογία βοηθάει την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων στην Αμερική. Σε κάθε χώρα ο κύκλος εργασιών των καινοτόμων επιχειρήσεων βρέθηκε ότι αυξάνονταν πολύ ταχύτερα από τις μη καινοτόμες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι στην Ιρλανδία και Βρετανία η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται κατά το ήμισυ στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατά το άλλο ήμισυ στην αυξημένη απασχόληση. Επίσης είναι χαρακτηριστικό ότι οι καινοτόμες επιχειρήσεις στις χώρες αυτές είχαν περισσότερους πτυχιούχους απασχολούμενους από το ότι οι μη καινοτόμες. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα, οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας χρειάζονται 1,7 εκπαιδευμένους εργαζόμενους για κάθε ένα εκπαιδευμένο εργαζόμενο σε μια παραδοσιακή επιχείρηση. Η εμπειρική έρευνα απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν νέα τεχνολογία χρησιμοποιούν πολύ προσωπικό σε Έρευνα και Ανάπτυξη, εξειδικευμένο προσωπικό και εξωτερικές πηγές πληροφόρησης σχετικές σε τεχνολογία, όπως πανεπιστήμια, πελάτες, προμηθευτές, κ.λπ.

Στην Ελλάδα η έρευνα και ανάπτυξη στις επιχειρήσεις είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με την Ε.Ε. και η εφαρμοζόμενη νέα τεχνολογία στις ΜΜΕ βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Η έλλειψη βιομηχανικών μονάδων που να παράγουν μηχανολογικό εξοπλισμό νέας τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να αναπτύξει τεχνολογικά αυτόν τον παραγωγικό μηχανισμό για: α) την ανάπτυξη νέων προϊόντων, β) τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής και γ) την ποιοτική ανα-

βάθμιση των παραδοσιακών προϊόντων. Προκειμένου να επιτευχθούν οι πιο πάνω τρεις στόχοι απαιτείται είτε η εισαγωγή (μερικώς ή ολικώς) υλικών και τεχνολογίας για την εσωτερική παραγωγή του μηχανολογικού εξοπλισμού, ή η κατευθεία εισαγωγή του από το εξωτερικό. Από τα πιο πάνω είναι εμφανές ότι οι ελληνικές ΜΜΕ δεν εκπληρούν τις προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμο ανταγωνισμό τιμών και ποιότητας με τις αναπτυσσόμενες χώρες διεθνώς και με αυτές της Ε.Ε.

Η ελληνική βιομηχανία σήμερα περνά μέσα από μια μεταβατική περίοδο και αντιμετωπίζει δύο βασικά προβλήματα σε σχέση με την τεχνολογική καινοτομία:

α) την οργανική της σύνδεση με τα ολοκληρωμένα συστήματα επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας και β) την ενεργή συμμετοχή της στη διαδικασία δημιουργίας και διάδοσης νέας τεχνολογικής διαδικασίας. Η ικανότητα των ελληνικών ΜΜΕ να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό της ενιαίας αγοράς θα εξαρτηθεί στο βαθμό που θα επιτευχθεί η μεταφορά/διάδοση της νέας τεχνολογίας από το εξωτερικό. Το ελληνικό σύστημα έρευνας και ανάπτυξης και η μείωση των διαρθρωτικών δυσαναλογιών του εγχώριου παραγωγικού μηχανισμού θα μπορούσε να γίνει βάση αυτής της επιτυχίας. Το χαμηλό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων και κόστους των εγχώριων πρώτων υλών μαζί με τη διαφορά κόστους μεταφοράς μεταξύ Ελλάδος και των άλλων χωρών μελών της Ε.Ε. θα μπορούν να αντισταθμίζουν για λίγο ακόμη τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα κάποιων βιομηχανικών μονάδων, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην ενιαία αγορά.

### 7.7. Χρηματοδότηση

Το πρόβλημα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και νομοθέτες. Έτσι υποστηρίζεται ότι οι δυσκολίες χρηματοδότησης είναι ένας από τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες προόδου των ΜΜΕ. Οι ευρωπαϊκές ΜΜΕ χρηματοδοτούνται με την παρακράτηση και επένδυση των κερδών τους (65%). Ιδιαίτερα αξιοπρόσεκτη είναι η επίδραση που έχουν στην επιχείρηση οι συμβουλευτικές υπηρεσίες των τραπεζών που τη χρηματοδοτούν και η καλή σχέση τράπεζας και επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πολλές χώρες έχουν θεσπίσει ειδικά προγράμματα που ενισχύουν αυτή τη συνεργασία.

Εμπειρική έρευνα του 2002 πάνω σε δείγμα 101 μικρών επιχειρήσεων στη Βρετανία συμπεραίνει ότι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να αναπτυχθούν αισθάνονται πολύ μεγαλύτερη ανάγκη χρηματοδότησης από τις μη αναπτυσσόμε-

νες, αλλά η δυσκολία χρηματοδότησης μειώνεται κάπως για τις επιχειρήσεις αυτές λόγω της καλύτερης σχέσης τους με τις τράπεζες.

### **7.8. Οργάνωση**

Οι ΜΜΕ γενικά αλλά ιδιαίτερα οι ταχέως αναπτυσσόμενες θα πρέπει να υιοθετούν μια εξαιρετικά ευέλικτη οργανωτική δομή για να μπορέσουν να λειτουργήσουν στο πολύ ανταγωνιστικό και σύνθετο οικονομικό περιβάλλον.

Αρχικά οι επιχειρήσεις αυτές χρειάζονται να υπάρχει μια ομάδα έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών που να πλαισιώνει τον ιδιοκτήτη/επιχειρηματία, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει. Επίσης ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει φιλοδοξίες και στόχους ανάπτυξης τους οποίους θα μπορεί να υλοποιεί εφόσον έχει τον απαιτούμενο χρόνο που θα του επιτρέψει η οργανωτική δομή της επιχείρησής του. Κατά μερικούς συγγραφείς, πολλοί επιχειρηματίες μικρών επιχειρήσεων διστάζουν να χάσουν τον έλεγχο της επιχείρησής τους μέσω της μεγέθυνσης της. Αυτό αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα εμπόδια ανάπτυξης της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Οι ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από πολύπλοκη οργανωτική δομή, η οποία συχνά έχει ως αποτέλεσμα επικαλύψεις υπευθυνοτήτων ακόμα και στις χαμηλές ιεραρχίες. Αυτή η πολυπλοκότητα διορθώνεται με αποκεντρωμένη και συμμετοχική διοίκηση σε αντίθεση με δικτατορική/πατριαρχική διοίκηση. Σύμφωνα με μελέτη πάνω σε γερμανικές επιχειρήσεις, το συμμετοχικό είδος διοίκησης συναντάται κυρίως σε μετρίου μεγέθους ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις (50-499 απασχολούμενοι) παρά σε μικρές επιχειρήσεις (6-49 απασχολούμενοι).

Είναι ενδιαφέρον το ότι τα συστήματα οργάνωσης διαφέρουν μεταξύ των βορειών και νοτιών χωρών στις ευρωπαϊκές αναπτυσσόμενες ΜΜΕ. Έτσι οι επιχειρηματίες/μάντζερ των ΜΜΕ των νοτιών χωρών χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συγκέντρωση εξουσιών και μικρότερη ανάγκη στελεχών. Σύμφωνα επίσης με δηλώσεις των επιχειρηματιών -μάντζερ των επιχειρήσεων αυτών, οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις των νοτιών χωρών της Ευρώπης χρειάζονται στενή επίβλεψη για να είναι παραγωγικοί.

### **7.9. Εργατικό δυναμικό**

Το εργατικό δυναμικό των ταχέως αναπτυσσόμενων ΜΜΕ χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ανεξαρτησία και υπευθυνότητα, αμείβεται καλύτερα από αυτό

των άλλων επιχειρήσεων. Έτσι περίπου 60% των αναπτυσσόμενων ΜΜΕ πληρώνουν μισθούς και ημερομίσθια υψηλότερα από τη συλλογική σύμβαση εργασίας. Σε μερικές έρευνες αποδεικνύεται ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων πράγμα που δεν επαληθεύεται από άλλες. Επιπλέον, υποστηρίζετε από πολλούς ότι η εκπαίδευση προσωπικού συσχετίζεται θετικά με το μεγαλύτερο μέγεθος μάλλον παρά με την ανάπτυξη, ένα επιχείρημα που έχει επιβεβαιωθεί και από άλλες ερευνητικές μελέτες.

### 7.10. Εκπαίδευση στελεχών

Τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης της διοίκησης των ΜΜΕ, δεν αποδεικνύουν ότι συμβάλλει θετικά στη μεγέθυνση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, αποτελέσματα μελετών σε βελγικές, ισπανικές και ελβετικές επιχειρήσεις ενισχύουν την άποψη ότι οι ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ εκπαιδεύουν τα στελέχη τους περισσότερο από άλλες επιχειρήσεις. Το 80% των δυναμικών ΜΜΕ της Ευρώπης θεωρούν τη μόρφωση και εκπαίδευση ως σημαντικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και επιτυχία των επιχειρήσεων, αφού κατά τη γνώμη τους, η εκπαίδευση βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η λύση στην παραπάνω αντιπαράθεση θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: η εκπαίδευση της διοίκησης φαίνεται να είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την επιτυχία μιας επιχείρησης, υπό την έννοια ότι, ενώ οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες-μάνατζερ ενδιαφέρονται για τη συνεχή μάθηση των νέων εξελίξεων οι οποίες θα έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρησή τους, δεν αποκομίζουν θετικά αποτελέσματα όλοι οι μάνατζερ που εκπαιδεύονται.

Στην Ελλάδα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ΜΜΕ, το 68% των επιχειρηματιών θεωρούν ότι χρειάζεται βελτίωση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών γνώσεων, το 40% θεωρούν ότι πρέπει να βελτιώσουν τις γνώσεις τους στα θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, το 50% σε τεχνολογικά ζητήματα και το 62% σε θέματα προώθησης πωλήσεων.

Είναι εμφανές ότι η χρησιμοποίηση υψηλά εξειδικευμένου προσωπικού θα ευνοήσει την ανάπτυξη της παραγωγικότητας με σκοπό την απελευθέρωση των δυνάμεων μεγέθυνσης.

### 7.11. Εξωτερική βοήθεια

Η σχέση μεταξύ γρήγορης ανάπτυξης και χρήσης εξωτερικής βοήθειας (υπό τη μορφή πληροφορίας ή συμβουλής) είναι ένα θέμα που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών αλλά και των πολιτικών.

Μια από τις αδυναμίες των ΜΜΕ είναι και αυτή της ελλειπούς χρήσης εξωτερικών πηγών πληροφορίας. Τα συμπεράσματα των εμπειρικών ερευνών συμφωνούν εδώ ότι η χρήση της εξωτερικής συμβουλής και πληροφόρησης βοηθά την ανάπτυξη των δυναμικών ΜΜΕ. Επίσης έχει βρεθεί ότι η συνεργασία (υπό διάφορες μορφές) μεταξύ επιχειρήσεων βοηθάει πολύ την αύξηση των πωλήσεων και της απασχόλησης.

---

Η συνεργασία αυτή μπορεί να έχει διάφορες μορφές όπως:

- ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων,
- υπεργολαβίες κυρίως σε βιομηχανικούς τομείς προηγμένης τεχνολογίας,
- στρατηγικές συμμαχίες που κυρίως σχετίζονται με ανάπτυξη και συμπαραγωγή προϊόντων. Αυτού του είδους οι συνεργασίες μπορούν να προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις μικρές επιχειρήσεις όπως: μείωση της εξάρτησης τους από μεγάλες επιχειρήσεις, και ικανότητα ανάπτυξης των δικών τους προϊόντων.
- οι μεγάλες επιχειρήσεις υποστηρίζουν τη δημιουργία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών με ΜΜΕ, τις λεγόμενες τοπικές συνεργασίες.

Στην Ελλάδα, οι υπεργολαβίες χρησιμοποιούνται εκτενώς στον κλωστοϋφαντουργικό κλάδο σε εσωτερικές και εξωτερικές αγορές. Η διεθνής συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων στοχεύει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2<sup>ο</sup>Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

---

## 1. Ο Επιχειρηματίας ως απαραίτητος συντελεστής δράσης

Συστατικό στοιχείο της Επιχείρησης είναι και ο επιχειρηματίας. Ως επιχειρηματίας θεωρείται το φυσικό εκείνο πρόσωπο, το οποίο με ατομική πρωτοβουλία συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία διαθέτει (ή πρέπει να διαθέτει) με κέρδος στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή αναλαμβάνει ο ίδιος τον πλήρη κίνδυνο και την ευθύνη αυτής της ενέργειας. Ο επιχειρηματίας είναι ο κινητήρας της οικονομικής ανάπτυξης. Είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένος με την οικονομική τάξη σε ένα οικονομικό σύστημα, το οποίο βασίζεται σε συνθήκες οικονομία της αγοράς. Ο πρωτοπόρος και νεωτεριστής επιχειρηματίας, είναι η κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης.

Πολλοί οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματίες διαχωρίζονται σε δύο βασικούς τύπους: Τον καινοτόμο και πονέρο επιχειρηματία, ο οποίος εφαρμόζει καινοτομίες σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες (νεωτερισμούς προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής), δημιουργεί μια νέα δυναμική στον οικονομικό τομέα και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης (δυναμικός επιχειρηματίας), και τον αρχηγό της εκμετάλλευσης, ο οποίος δεν δρα, αλλά απεναντίας αντιδρά.

Επίσης διατυπώνουν την άποψη ότι οι επιχειρηματίες διαχωρίζονται σε πονέρους και σε αυτούς που αντιδρούν αυθόρμητα και μιμούνται. Η ανεξαρτησία που επιδεικνύουν, όσον αφορά τις αντιδράσεις τους στην ανάπτυξη της αγοράς (φάσεις της αγοράς), παίζει έναν αποφασιστικό ρόλο για την κατάταξη τους σε Ομοιογενείς και Διαφοροποιημένες ομάδες τύπων επιχειρηματιών. Εάν υπήρχαν

μόνο πονέροι επιχειρηματίες, τότε λόγω της διαρκούς ύπαρξης νεωτεριστικών φαινομένων θα οδηγούμαστε σε ένα χάος. Εάν είχαμε μόνο συντηρητικούς «αρχηγούς εκμετάλλευσης», τότε όλα θα κυλούσαν σε συγκεκριμένες και εκ των προτέρων γνωστές κατευθύνσεις. Για την οικονομική ανάπτυξη είναι απαραίτητη και αναγκαία η ύπαρξη επιχειρηματιών όλων των τύπων, δηλαδή εκείνος, ο οποίος πιάζει για μια πορεία προς τα μπρος είναι το ίδιο απαραίτητος με εκείνον, που επιμένει στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Αποφασιστικής σημασίας είναι η σωστή αναλογία των διαφόρων τύπων επιχειρηματιών.

Ιδιαίτερα στις σημερινές πολύπλοκες συνθήκες, ο επιχειρηματίας, και προπάντων εκείνων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε σύνθετα περιβάλλοντα, πρέπει να είναι μια σύνθετη προσωπικότητα, η οποία θα συνδυάζει επαγγελματική ικανότητα, εμπειρία, θεωρητική κατάρτιση, γενικές και ειδικές γνώσεις από πολλούς επιστημονικούς τομείς. Βέβαια η έννοια του επιχειρηματία με την πάροδο των ετών έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητα και επιχειρηματίας με τη στενή έννοια του όρου. Για παράδειγμα σήμερα, με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους και της διασποράς των κεφαλαίων τους, οι μέτοχοι που είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν είναι απαραίτητα και επιχειρηματίες. Είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα (ΑΕΔΑΚ, επενδυτικοί οίκοι κτλ.), τα οποία με την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους σε μια επιχείρηση προσδοκούν μόνο οικονομικά οφέλη.

## 2. Τα χαρακτηριστικά του έλληνα επιχειρηματία

Ένας από τους πιο ζωτικούς παράγοντες της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα είναι ο επιχειρηματίας. Στη μικρομεσαία επιχείρηση είναι κάτι παραπάνω από τον άνθρωπο που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Είναι ο «δεσμευμένος» άνθρωπος, εκείνος που συλλαμβάνει μια ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχόμενα την παρουσιάζει και σ' άλλους ανθρώπους, πλησιάζει τους κυβερνητικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλάει.

Όταν σήμερα χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας συχνά αναφερόμαστε σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων, εφ' όσον χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό αδιάκριτα για πολύ μικρούς επιχειρηματίες σαν το καθαριστήριο της γειτονιάς, το μανάβικο και άλλες τόσες μικρές επιχειρήσεις ή επίσης για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, όπως επιχειρήσεις παραγωγής τσιμέντων π.χ. ο ΤΙΤΑΝ, διυλιστήρια όπως η ΠΕΤΡΟΛΑ και αλλά και ακόμη όπως παλαιότερα ήταν η Ολυ-

μπιακή Αεροπορία του Ωνάση, η Εμπορική Τράπεζα του Ανδρεάδη και ακόμη σε διεθνές επίπεδο πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή γκρουπ επιχειρήσεων σαν τη FIAT του Anieli της Ιταλίας κ.τ.λ. Ακόμη χρησιμοποιούμε τον όρο επιχειρηματίας, επίσης χωρίς διάκριση ως προς το αν το άτομο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή απλώς ο κληρονόμος και ακόμη, χωρίς διάκριση επίσης, εάν ο επιχειρηματίας αυτός απλώς επιβιώνει με την επιχείρηση που ενδεχομένως κληρονόμησε ή ακόμη και ίδρυσε ή εάν επιτυγχάνει μια εξαιρετική ανάπτυξη στην επιχείρησή του.

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

Τα άτομα αυτά βοηθούν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσα από την δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας, καινούργιου εισοδήματος, καινούργιων κερδών και καινούργιων πηγών πλούτου, τρόπων και μέσων ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας, ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών αυτών, βελτίωση, δηλαδή ελάττωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών με ταυτόχρονη πιθανώς βελτίωση της ποιότητάς τους. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν στην αύξηση της αγοραστικής αξίας των εισοδημάτων, ανάπτυξη εξαγωγών και βελτίωση της εθνικής οικονομίας.

Η έννοια του «επιχειρηματία» πολλές φορές είναι η ίδια με εκείνη του μάνατζερ και η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι προσανατολισμένη προς τη δράση, όπως άλλωστε και του μάνατζμεντ.

Τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου επιχειρηματία είναι:

- Δέσμευση (αίσθηση της υποχρέωσης) και αποφασιστικότητα.
- Επιθυμία για ανάληψη ευθύνης.
- Επιμονή για εκμετάλλευση της ευκαιρίας.
- Αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, της αβεβαιότητας και των αμφίβολων καταστάσεων.
- Αυτοπεποίθηση.
- Δημιουργικότητα και ευελιξία.
- Επιθυμία για άμεση ανάδραση.
- Υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας.
- Προσανατολισμός προς το μέλλον.



➤ Ηγετικές ικανότητες.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, μικροί και μεσαίοι, διευθύνουν σε μέγιστο ποσοστό οικογενειακές μονάδες. Κατά κανόνα διοικούν οι ίδιοι την επιχείρησή τους χωρίς να εμπιστεύονται άλλους, ξένους προς αυτούς. Θέλουν να είναι και να αισθάνονται ανεξάρτητοι. Γι' αυτό και ο υπέρμετρα μεγάλος αριθμός των μικρών μονάδων. Γιατί όλοι προσπαθούν να δημιουργήσουν την δική τους δουλειά.

Οι περισσότεροι δεν έχουν εκείνη την θεωρητική και επιστημονική κατάρτιση που απαιτεί η διοίκηση μιας σύγχρονης επιχείρησης ώστε να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Κύριο εφόδιο τους η εμπειρία που απέκτησαν δουλεύοντας για κάποιον άλλον, το ταμπεραμέντο, η ορμητικότητα και η προσαρμογή στις καταστάσεις. Βοήθεια τους, το στενό οικογενειακό περιβάλλον. Είναι ενθουσιώδεις αλλά απογοητεύονται εύκολα. Ένας ξένος δύσκολα μπορεί να τους κατάλαβει και βέβαια να τους εξηγήσει.

Αυτά όμως κρίνονται ανεπαρκή στη σύγχρονη εποχή. Ο συνδυασμός επιστημονικής κατάρτισης (θεωρητικής και πρακτικής) και εμπειρίας είναι η λύση που μπορεί να εγγραφεί, κατά κάποιο τρόπο, την βιωσιμότητα και την συνέχεια της επιχείρησης.

Και πράγματι τα τελευταία χρόνια ο δείκτης μόρφωσης και εκπαίδευσης συνεχώς ανεβαίνει. Υπάρχει πληθώρα δραστηριοτήτων κατάρτισης στην διάθεση των επιχειρηματιών που προσφέρεται από οργανισμούς κατάρτισης, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Οι κύριοι παράγοντες που μπορεί να αποτύχει μια επιχείρηση στην Ελλάδα και αφορούν κυρίως τον Έλληνα επιχειρηματία είναι οι εξής:

- Η διαχειριστική ανικανότητα.
- Η έλλειψη εμπειρίας.
- Ο φτωχός προγραμματισμός.
- Ο κακός προγραμματισμός.
- Η ακατάλληλη τοποθεσία.
- Η απώλεια ελέγχου των αποθεμάτων.
- Η ανικανότητα μεταδόσεως της επιχειρηματικότητας.

### 3. Ο Έλληνας επιχειρηματίας στην ΜΜΕ ως βασικός παράγοντας επιτυχίας

Χαρακτηριστικό φαινόμενο στη λειτουργία των Ελληνικών ΜΜΕ είναι η υψηλή συχνότητα ίδρυσης τους και η υψηλή συχνότητα εξαφάνισής τους. Ένα

αρκετά μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών εξαφανίζεται λίγο διάστημα μετά την ίδρυση τους. Πολλοί παράγοντες συντελούν στην επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων αυτών. Μπορεί να είναι ενδογενείς, δηλαδή παράγοντες που οφείλονται καθαρά στον τρόπο λειτουργίας αυτής καθ' αυτής της επιχείρησης, μπορεί να είναι όμως παράγοντες που δεν οφείλονται στην ίδια την επιχείρηση, αλλά στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (οικονομικοί, κοινωνικοί κτλ.). Ο κυριότερος όμως παράγοντας από όλους αυτούς, θα έλεγα, είναι ο επιχειρηματίας και πώς αυτός ενεργεί μέσα σ' αυτή.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, παρ' όλο το δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρουσιάστηκαν πολλές επιτυχημένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο βασικός λόγος της επιτυχίας τους είναι οι ιδιοκτήτες τους.

Η διαφορά με τα προηγούμενα χρόνια είναι ότι πλέον οι νέοι επιχειρηματίες, έχουν πιο ανοικτούς ορίζοντες, δέχονται τις προκλήσεις και τις αλλαγές, κάνουν καινοτομίες και ρισκάρουν. Οι νέες τεχνολογίες είναι πλέον ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια τους που το χειρίζονται έτσι ώστε να τους αποφέρει περισσότερα κέρδη αλλά και μακροπρόθεσμες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης. Επιπλέον η έφεση και η σκληρή δουλειά, η προνοητικότητα και η διοικητική ικανότητά τους είναι οι παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών. Η προσωπική τους προσπάθεια και η αποτελεσματική συμβολή τους ήταν τα στοιχεία εκείνα που κατέστησαν δυνατή την επιβίωση της επιχείρησής τους.

Αν και η μικρή οικονομική επιφάνεια πολλών επιχειρήσεων δεν της επιτρέπει την πρόσληψη εξειδικευμένου εργατικού και στελεχικού δυναμικού, εν τούτοις οι ίδιοι αυτοί επιχειρηματίες αναλαμβάνουν προσωπικά την αντιμετώπιση ενός διευρυμένου φάσματος καθηκόντων. Η επιμονή τους στο στόχο της επιτυχίας της επιχείρησης, που θεωρείται και προσωπική τους επιτυχία, τους κάνει να αφιερώνουν όλο τον ελεύθερο χρόνο τους στην επιχείρηση.

Όπως προείπα, σήμερα ο χώρος των επιχειρήσεων έχει στελεχωθεί από αξιολογούς νέους επιχειρηματίες με στόχους και όραμα. Οι περισσότεροι έχουν σπουδάσει σε ανώτερες ή ανώτατες σχολές με αποτέλεσμα να διαθέτουν τουλάχιστον τις στοιχειώδεις γνώσεις Management, Marketing. Αν δεν διέθεταν αυτές τις γνώσεις, είναι σίγουρο ότι οι πιθανότητες επιβίωσης τους στην αγορά θα ήταν ελάχιστες ανεξάρτητα αν συνέτρεχαν άλλοι εξωγενείς ευνοϊκοί λόγοι. Μέσα στο δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα ήταν σίγουρο ότι η επιχείρησή τους θα κατέρρεε. Η πρόσκαιρη επιτυχία και ιδιαίτερα αυτή που στηρίζεται σε κρατικές επι-

χορηγήσεις πολλές φορές παρασύρει πολλούς επιχειρηματίες, οι οποίοι νομίζουν ότι οι καταστάσεις θα είναι πάντα ευνοϊκές. Τέλος η προνοητικότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών και η έγκαιρη και έγκυρη λήψη μέτρων, η ευστροφία τους θεωρείται ως πολύ σημαντική.

#### 4. Λόγοι αποτυχίας του Έλληνα επιχειρηματία

Στην προηγούμενη παράγραφο περιγράψαμε για ποιον λόγο πολλές από τις νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, θεωρούνται επιτυχημένες, βασιζόμενες στην καλή διοικητική ικανότητα του ιδιοκτήτη τους.

---

Βέβαια, υπάρχουν ακόμη περισσότερες οι οποίες είτε υπολειτουργούν, είτε κλείνουν και εκτός των άλλων λόγων, σημαντικός παράγοντας αποτυχίας είναι ο επιχειρηματίας.

Αρκετοί επιχειρηματίες προσδοκώντας εύκολο και γρήγορο κέρδος, ανοίγουν επιχειρήσεις χωρίς οι ίδιοι να έχουν την θεωρητική και επιστημονική κατάρτιση που απαιτεί η διοίκηση μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Η έλλειψη διοικητικής ικανότητας εκ μέρους του επιχειρηματία αποτελεί βασική αιτία για την αποτυχία της μικρής επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει γνώσεις της διοικητικής επιστήμης, οξυδέρκεια, διαίσθηση και ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων. Πρέπει να διαθέτει κοινωνική και επαγγελματική ωριμότητα και πείρα, διαπραγματευτική ικανότητα απέναντι στους προμηθευτές και τους πελάτες του. Τέλος, πρέπει να διαθέτει στοιχειώδη ικανότητα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να προλαμβάνει τις συγκρούσεις με το προσωπικό και με την παροχή κινήτρων να δημιουργεί προϋποθέσεις αύξησης της αποδοτικότητας τους. Η έλλειψη αυτών των στοιχείων από μέρους του επιχειρηματία καθιστούν την επιχείρηση αποτυχημένη.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο του χαρακτήρα ορισμένων επιχειρηματιών είναι ο ενθουσιασμός. Ο προσδιορισμός στόχων από την πλευρά της επιχείρησης δεν προδικάζει απαραίτητα και την επίτευξη των στόχων αυτών. Η κατάστρωση ενός προγράμματος που σημαίνει ουσιαστικά τη χάραξη της πορείας της επιχείρησης, για να επιτευχθεί και μάλιστα αποτελεσματικά, πρέπει να συνδυάζεται με την παρακολούθηση της διαδικασίας εφαρμογής και τη διόρθωση κάθε σφάλματος και κάθε παρέκκλισης από την προγραμματισμένη πορεία.

Η έλλειψη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα, όπως είναι π.χ. η καθυστέρηση είσπραξης των απαιτήσεων, οι κλοπές προϊόντων και υλικών, η υποβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων, η μη έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών κτλ. Η επί μακρό χρονικό διάστημα συσσώρευση τέτοιων αρνητικών συνεπειών δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση και η μη έγκαιρη εξάλειψη τους μπορεί να συμβάλει στην αποτυχία των στόχων της.

Επιπλέον ορισμένα άτομα εισέρχονται στον επιχειρηματικό στίβο χωρίς προηγούμενη σοβαρή σκέψη και προσεκτική στάθμιση των συνεπειών της απόφασής τους, αλλά απλά και μόνο επειδή επηρεάζονται από την ιδέα του άφθονου και εύκολου, όπως πιστεύουν, πλουτισμού. Τα άτομα αυτά δοκιμάζουν κυριολεκτικά δυσάρεστη έκπληξη, όταν διαπιστώσουν ότι η μικρή ιδιαίτερα επιχείρηση έχει μεγάλα προβλήματα, άγχος, κόπο και έπειτα έρχονται (αν έρθουν) οι καρποί της επιτυχίας.

Με την πάροδο του χρόνου, ο επιχειρηματίας αυτού του είδους υφίσταται ψυχική κόπωση, αρχίζει να παραμελεί τις υποχρεώσεις του, ισοπεδώνει τα πάντα, φιλονικεί για ασήμαντους λόγους με το προσωπικό, τους προμηθευτές και τους πελάτες και έτσι μακροχρόνια τα προβλήματα αυτά συσσωρεύονται και δημιουργούν τις αιτίες της αποτυχίας.

Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας των μικρών επιχειρήσεων είναι και η έλλειψη επαρκών χρηματικών κεφαλαίων. Το πρόβλημα της στενότητας χρηματικών μέσων παρουσιάζεται κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης, ιδίως όταν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρηματικού κεφαλαίου ίδρυσης δαπανάται στην κατασκευή πάγιων εγκαταστάσεων και έτσι λείπουν από την επιχείρηση τα αναγκαία κεφάλαια κίνησης και η απαραίτητη ρευστότητα.

Άλλοι παράγοντες αποτυχίας των ΜΜΕ είναι η ανεπαρκής οργανωτική και τεχνολογική δομή, η χαμηλή στάθμη εκπαίδευσης των στελεχών, που συνεπάγεται μειωμένη παραγωγικότητα, οι δυσχέρειες στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές πρώτων υλών και τα πιστωτικά ιδρύματα, οι δυσκολίες διάθεσης των προϊόντων τους, η περιορισμένη δυνατότητα για άσκηση πιέσεων κτλ.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις νέο-ιδρυομένων μικρών επιχειρήσεων, στις οποίες η εισροή επαρκούς κεφαλαίου είναι δυνατή από τη πρώτη μέρα της λειτουργίας τους, όπως είναι π.χ. οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή λιανικής πώλησης αγαθών, οι οποίες κατά κανόνα δεν πωλούν με πίστωση.

Οι δυσμενείς συνέπειες των αδυναμιών αυτών αναδεικνύονται τελευταία περισσότερο, γιατί η κατάργηση ή ελάττωση των τελωνειακών δασμών και των άλλων εμποδίων στο διεθνές εμπόριο (παγκοσμιοποίηση), ισχυροποιεί τη θέση των Μεγάλων Επιχειρήσεων, είτε άμεσα (πολυεθνοποίηση επιχειρήσεων) είτε έμμεσα (υψηλό κόστος, εξαιτίας των εργατικών στις ΜΜΕ, που είναι συνήθως έντασης εργασίας), γεγονός που σημαίνει χαμηλή ανταγωνιστικότητα.

Για να μην τεθεί σε κίνδυνο η ταμειακή ρευστότητα, είναι φρόνιμο η επιχείρηση κατά την εκκίνηση των εργασιών της να διαθέτει ένα χρηματικό απόθεμα ασφαλείας, ικανό να διασφαλίσει τη ρευστότητα της και τις πρώτες ανάγκες, έως ότου εισπράξει τα πρώτα έσοδα από τις πωλήσεις της. Η προσφυγή μιας μικρής επιχείρησης στον τραπεζικό ή άλλης μορφής δανεισμό, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, με τους επαχθείς όρους δανεισμού (υψηλά επιτόκια και τόκοι υπερημερίας) δημιουργούν κινδύνους για την επιβίωση της επιχείρησης. Επιπλέον η επιχείρηση, λόγω του ότι είναι ακόμη άγνωστη στην αγορά συναντά προβλήματα άντλησης κεφαλαίων από το πιστωτικό σύστημα το οποίο δεν τη γνωρίζει και της επιβάλλει περισσότερο επαχθείς όρους (υπέρμετρες υποθήκες κτλ.).

## 5. Διαρθρωτικά και λειτουργικά προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕ

Οι ελληνικές ΜΜΕ αποτελούν ένα από τα αναντικατάστατα στοιχεία του εθνικού οικονομικού ιστού, εξαιτίας της συμβολής τους στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού στην αγορά, της ευκαμψίας τους αλλά και του δυναμισμού που τις διακρίνει. Ανέκαθεν όμως οι ΜΜΕ αντιμετώπιζαν προβλήματα, τα οποία γίνονται όλο και πιο εμφανή μετά την ένταξη της χώρας στην Ε.Ε.. Το πρόβλημα έχει ενταθεί με την εισαγωγή του ευρώ και την αναμενόμενη διαφάνεια της αγοράς.

Τα προβλήματα των ΜΜΕ έχουν την ποσοτική και την ποιοτική τους διάσταση. Η ποσοτική διάσταση χαρακτηρίζεται από τον κατακερματισμό της παραγωγής σε ένα δυσανάλογα μεγάλο αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων. Ωστόσο, δεν είναι αρκετή από μόνη της να περιγράψει και να δώσει ολοκληρωμένη εικόνα των αναγκών και των πραγματικών προβλημάτων των ΜΜΕ. Εξίσου σημαντική είναι η ποιοτική διάσταση των προβλημάτων, δηλαδή ο βαθμός επιχειρηματικότητας, ο τρόπος διοίκησης, το επίπεδο οργάνωσης, η δεκτικότητα αφομοίωσης νέων τεχνικών και μεθόδων από τον έλληνα Μικρο-Μεσαίο επιχειρηματία.

Οι περισσότερες ελληνικές ΜΜΕ προέρχονται από την επέκταση και την ανάπτυξη μικροεργαστηρίων και βιοτεχνιών. Οι διοικητικές και οργανωτικές

ικανότητες των φορέων τους βασίζονται μόνο στην εμπειρία που έχουν αποκτήσει οργανώνοντας τις μικρές αυτές μονάδες κατά το παρελθόν. Η ίδρυση και λειτουργία του μικρού εργαστηρίου δημιούργησε προβλήματα που ήταν άγνωστα για ένα τεχνίτη. Στη συνέχεια, τα νέα προβλήματα που δημιουργεί η ανάπτυξη της επιχείρησης αντιμετωπίζονται συνήθως αυτοσχεδιάζοντας.

Οι ΜΜΕ αναπτύχθηκαν στη χώρα μας κυρίως κατά τα τελευταία 50 χρόνια, με κύριο προωθητικό παράγοντα την αύξηση της κατανάλωσης και την υποκατάσταση εισαγωγών κάτω από ένα προστατευτικό καθεστώς, ενώ την περίοδο 1970-1985 σημειώθηκε μια θεαματική αύξηση των εξαγωγών, κυρίως σε παραδοσιακούς κλάδους (υποδήματα, έτοιμα ενδύματα), που στηρίχθηκε περισσότερο στο συγκριτικά φθινό εργατικό κόστος, τις εγχώριες πρώτες ύλες και την «εισβολή» ξένων αγοραστών στην Ελλάδα, παρά την επιθετική εξαγωγική πολιτική των ελληνικών ΜΜΕ.

Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν πολλές ΜΜΕ σε μια γρήγορη και μάλλον άτακτη ανάπτυξη του μεγέθους τους, που δε συνοδεύτηκε από ανάλογη διοικητική-τεχνική-εμπορική οργάνωση και επιχειρηματική ωρίμανση του βιοτέχνη, μικροεπιχειρηματία, ενώ η Πολιτεία δεν φάνηκε έτοιμη να συλλάβει τα προβλήματα των ΜΜΕ και έτσι να βοηθήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά στη λύση τους.

## 6. Το πρόβλημα ίδρυσης νέων ΜΜΕ

Ο αριθμός των ΜΜΕ που ιδρύονται κάθε χρόνο στην Ελλάδα και το ποσοστό διάλυσης τους, ιδιαίτερα τον πρώτο χρόνο λειτουργίας τους, είναι αρκετά υψηλό. Ωστόσο, η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αποτελεί ένα φαινόμενο με γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις.

Η επιθυμία και επιδίωξη κάθε επαγγελματία ή βιοτέχνη να γίνει ανεξάρτητος επιχειρηματίας αποτελεί μια φιλοδοξία και ένα ισχυρό κίνητρο που αξίζει κάθε ενθάρρυνση από τους κρατικούς και κοινωνικούς φορείς. Αποτελεί άλλωστε και την κινητήρια δύναμη κάθε βιοτέχνη. Βέβαια η δύναμη αυτή δεν έχει τα ίδια αποτελέσματα σε όλους τους μικρούς επιχειρηματίες και το κόστος μιας τέτοιας φιλοδοξίας, όταν δεν συνοδεύεται και από ορισμένα κρίσιμα και απαραίτητα προτερήματα και δεξιότητες, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό.

Στην Ελλάδα η ίδρυση μιας νέας ΜΜΕ είναι σχεδόν ελεύθερη, υπό την προϋπόθεση της τήρησης ορισμένων τυπικών υποχρεώσεων για ορισμένους κλάδους. Είναι βέβαια κακό ότι δεν προσφέρεται σχεδόν καμία συμβουλευτική ή άλλης

μορφής τεχνική βοήθεια που θα μπορούσε να καθοδηγήσει τον υποψήφιο νέο επιχειρηματία στον καλύτερο προγραμματισμό της έναρξης της δικής τους επιχείρησης.

Αποτέλεσμα των παραπάνω μειονεκτημάτων είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός βιοτεχνών ξεκινά σχεδόν χωρίς καμία οικονομική βάση και χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία, αντιμετωπίζοντας από την αρχή μια σειρά βασικών προβλημάτων (ατελής γνώση της αγοράς, έλλειψη του απαραίτητου κεφαλαίου κίνησης, ακατάλληλες εγκαταστάσεις), τα οποία στη συνέχεια οξύνονται.

Στις χώρες με βιομηχανική παράδοση, το άτομο ή τα άτομα που επιθυμούν να ιδρύσουν μια δική τους επιχείρηση περνούν από το ένα στάδιο στο άλλο, μέχρι να φτάσουν στο στάδιο του βιοτέχνη. Αυτοί που φτάνουν στο στάδιο αυτό, δεν είναι μόνο καλοί επαγγελματίες, αλλά αποκτούν και βασικές γνώσεις επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης.

Είναι φανερό ότι το θέμα της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων δεν μπορεί να αφηθεί μόνο στην καλή θέληση και την επιθυμία του ανεξάρτητου βιοτέχνη. Είναι απαραίτητο και επιτακτικό να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις και να δημιουργηθεί ένα βασικό θεσμικό πλαίσιο ενημέρωσης, επιμόρφωσης / έμμεσης επιλογής και υποβοήθησης των νέων υποψηφίων Μικρο-Μεσαίων Επιχειρηματιών.

## 7. Η έλλειψη γνώσεων της Διοίκησης

Ο βιοτέχνης, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, επειδή προέρχεται από τον τομέα της παραγωγής, αποδίδει μεγάλη σημασία σε αυτόν και φαίνεται να αισθάνεται ως τεχνίτης ή τεχνικός. Κάτω από το πρίσμα αυτό βλέπει την εργασία του, ακόμη και όταν η μονάδα του υπερβεί το αρχικό μικρό μέγεθος. Εκτελεί τις διευθυντικές εργασίες ως βοηθητικές ή δευτερεύουσες, που έχουν νόημα μόνο όταν εξυπηρετούν τις τεχνικές λειτουργίες. Κάθε πρόγραμμα ή τήρηση ή υπολογισμός στοιχείων θεωρείται ένα «αναγκαίο» κακό που αυξάνει τα γενικά έξοδα. Έχοντας άμεση επίβλεψη και έλεγχο, ακόμη και σε λεπτομερειακά θέματα, δύσκολα εμπιστεύεται ή εκχωρεί κάποιες εξουσίες και γενικά έχει ανασφάλειες ως προς τους άλλους. Δεν εμπιστεύεται την επιστημονική γνώση και τις καινοτομίες. Και αυτό, διότι είναι δύσκολο να πειστεί ότι υπάρχουν άτομα στη μονάδα του ή στο έμπιστο περιβάλλον του, που είναι ικανά να εκτελέσουν εξίσου καλά τις εργασίες που κάνει ο ίδιος.

Παράλληλα, δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις συμβουλές και την κριτική τρίτων και είναι πολύ δύσκολο να καταλάβει ότι είναι δυνατόν ένα άτομο, που δεν έχει τη δική του πείρα, να είναι σε θέση να του δώσει συμβουλές για το πώς πρέπει να διευθύνει ή να οργανώσει την επιχείρησή του. Αυτή η νοοτροπία, που οπωσδήποτε έχει επιζήμια αποτελέσματα στην ανάπτυξη της βιοτεχνικής του επιχείρησης, ενισχύει την άποψη ότι είναι απαραίτητο, πρώτ' απ' όλα, να μεταδοθεί στον ιδιοκτήτη της μικρής μονάδας η ανάγκη της συνεχούς προσαρμογής, ετοιμότητας και βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης. Και αυτή δεν είναι και τόσο εύκολη εργασία. Αποτελεί λειτούργημα που απαιτεί χρόνο, ικανά μέσα, εμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη. Πρόκειται για τις διάφορες μορφές παροχής τεχνικής βοήθειας με την ευρεία έννοια του όρου.

Κλείνοντας το θέμα του τρόπου διοίκησης μιας μικρής μονάδας, πρέπει να σημειώσουμε ότι η διοικητική νοοτροπία, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω, εμφανίζεται με μικρότερη συχνότητα και στους νεότερους επιχειρηματίες και στις σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Φαίνεται ότι τα τελευταία 10 χρόνια άρχισε να γίνεται συνείδηση από ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό βιοτεχνών, η ανάγκη για την αναζήτηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων Οργάνωσης και Διοίκησης. Χαρακτηριστικό αυτού του φαινομένου είναι ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός αιτήσεων για παροχή τεχνικής βοήθειας που υποβάλλονται στον ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικό Οργανισμό Μικρο-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας) και η ολοένα μεγαλύτερη συμμετοχή βιοτεχνών σε ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα. Σε αυτό συνέβαλε βέβαια και η υποχρέωση των ΜΜΕ να υποβάλλουν τεχνοοικονομικές μελέτες προκειμένου να τύχουν οικονομικών επιδοτήσεων και να υπαχθούν σε κάποιο αναπτυξιακό νόμο, εθνικό και κοινοτικό.

## 8. Το πρόβλημα των εξαγωγών ή εξωστρέφειας στις ΜΜΕ

Το θέμα της ανάπτυξης εξαγωγικών δραστηριοτήτων από τις ΜΜΕ εμφανίζει σημαντικές ιδιορρυθμίες και αδυναμίες. Το μικρό μέγεθος των μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων ξενόγλωσσων στελεχών, το σχετικά υψηλό κόστος έρευνας αγορών του εξωτερικού και η έλλειψη σχετικών πληροφοριών αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την προώθηση των εξαγωγών των ΜΜΕ.

Ωστόσο, για πολλές μεσαίες κυρίως επιχειρήσεις και για πολλές κατηγορίες προϊόντων, υπάρχουν σημαντικές εξαγωγικές ευκαιρίες και δυνατότητες, οι



οποιές σε μεγάλο βαθμό παραμένουν αναξιοποίητες από την έλλειψη δικτύου πληροφορόρησης και συντονισμού. Πρέπει ακόμη να επισημανθεί και η έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και εμπειρίας εκ μέρους των ΜΜΕ αλλά και ανάγκη δημιουργίας μεγάλων εξαγωγικών εταιριών και κοινοπραξιών που θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και να στελεχωθούν με εξειδικευμένα στελέχη, ώστε να προσφέρουν συγκεκριμένες και θετικές υπηρεσίες στους βιοτέχνες μέλη τους.

Σημαντικό πρόβλημα επίσης, το οποίο εμποδίζει τον εξαγωγικό προσανατολισμό των ΜΜΕ, είναι και η αδυναμία εφαρμογής μεθόδων Marketing. Το Marketing στις επιχειρήσεις αυτές βρίσκεται στα χέρια των ιδιοκτητών τους, αν και πολλές επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους δεν εφαρμόζουν καν αρχές Marketing, αλλά απλά διαθέτουν τα προϊόντα τους στους μεσάζοντες ή τους λιανοπωλητές. Θα μπορούσε κανείς να ισχυρισθεί ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το πιο παραμελημένο και ανοργάνωτο στις ΜΜΕ. Μια αιτία αυτού του φαινομένου μπορεί να αναζητηθεί και στο γεγονός ότι συνήθως ο βιοτέχνης προέρχεται από την παραγωγή, είναι τεχνίτης και ενεργεί ως παραγωγός. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στον τομέα των πωλήσεων, αφού είναι απασχολημένος κυρίως με τη παραγωγή.

Είναι πολλές οι περιπτώσεις που ο ιδιοκτήτης της μονάδας αναβάλλει ή ματαιώνει την παραγωγή ενός προϊόντος, με το αιτιολογικό ότι δεν είναι της αρεσκείας του ή δεν είναι της αρεσκείας των πελατών του, χωρίς να γνωρίζει ουσιαστικά κάτι τέτοιο, ενώ το προϊόν αυτό θα μπορούσε με ελάχιστες βελτιώσεις να αποτελέσει μια πολύ πετυχημένη δημιουργία. Η άγνοια ή η έλλειψη γνώσης του ιδιοκτήτη δεν του επιτρέπουν να μελετήσει από κοντά τις αντιδράσεις των πελατών του. Εξάλλου, είναι χαρακτηριστικό ότι τα ποσά που διαθέτει για την προώθηση των πωλήσεων στις ΜΜΕ τα θεωρεί δαπάνη, ενώ τα ποσά που διαθέτει στην παραγωγή τα θεωρεί επένδυση. Στην ουσία και τα δύο αποτελούν επένδυση στον ίδιο βαθμό. Επίσης είναι παρατηρημένο ότι οι Μ.Μ. Επιχειρηματίες δαπανούν σημαντικά ποσά χωρίς να τηρούν την αρχή της οικονομικής αξιοποίησης των πόρων, θεωρώντας ότι τα ποσά που διαχειρίζεται η επιχείρηση ανήκουν σε αυτούς τους ίδιους.

Αν οι ΜΜΕ είχαν συνειδητοποιήσει ότι το Management και το Marketing προσφέρουν δυνατότητες για την παραγωγή και ότι όπως υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες παραγωγής υπάρχουν μέθοδοι και διαδικασίες προώθησης πω-

λήσεων, τότε ο τομέας της πώλησης θα αποτελούσε τον πρώτο παράγοντα που θα επηρέαζε θετικά την ανάπτυξη της μικρο-μεσαίας επιχείρησης.

Φυσικά τα τελευταία χρόνια, οι ΜΜΕ έχουν τεράστια προβλήματα εκσυγχρονισμού, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον αυξημένο ανταγωνισμό των μεγαλύτερων και κυρίως τον προερχόμενο από την εισβολή στη χώρα μας των κολλοσσών του παγκόσμιου εμπορίου και της διανομής. Έχουν επίσης ν' αντιμετωπίσουν τη ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και μορφών εμπορίας και τις πλήττον σημαντικά.

Η Ελλάδα είναι μια χώρα ελάχιστα εξωστρεφής και αυτό σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, το ελεύθερο εμπόριο και την πτώση των «τειχών» και των οικονομικών συνόρων. Τα τελευταία 40 περίπου χρόνια οι εξαγωγές μας αντιστοιχούν στο 1/3 των εισαγωγών μας. Οι εξαγωγές ως ποσοστό επί του ΑΕΠ κυμάνθηκαν από 6-15%. Σε επίπεδο Ε.Ε. η εξωστρέφεια της ελληνικής παραγωγής βρίσκεται στο 8% και βρίσκεται δέκα ολόκληρες μονάδες κάτω από την προτελευταία χώρα, την Πορτογαλία. Η εξαγωγική επίδοση συγκρίσιμων σε μέγεθος με την Ελλάδα χωρών και πάντα με τον ίδιο δείκτη είναι διπλάσια (Πορτογαλία), τριπλάσια (Δανία), τετραπλάσια (Φιλανδία), εξαπλάσια (Ολλανδία) των επιδόσεων της χώρας μας.

Το ελληνικό εξωτερικό εμπόριο παρουσιάζει μια χρόνια διεύρυνση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, το οποίο αυξήθηκε στην εικοσαετία 1980-2000 κατά 231%. Η χώρα μας έχει το μικρότερο Κατά Κεφαλήν Εξαγωγικό Εισόδημα στην Ευρώπη. Κατατάσσεται στην 105<sup>η</sup> θέση στον κόσμο με βάση το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν οι εξαγωγές στο ΑΕΠ (το 2003 ήταν 8,3%). Ακόμη πιο δυσάρεστο είναι το γεγονός ότι στη χώρα μας το 1992 αντιστοιχούσε μόνο το 0,6% των εξαγωγών της Ε.Ε., το 1994 το 0,56%, το 2000 το 0,47% και το 2003 συρρικνώθηκε στο 0,40%.

Η επιδείνωση στο ήδη ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας αποδίδεται στους παρακάτω αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες:

- Χαμηλή ανταγωνιστικότητα των εξαγωγικών προϊόντων,
- Μικρός βαθμός διείσδυσης στις ξένες αγορές ανεξάρτητα από την ποιότητα των προϊόντων,
- Υψηλός ανταγωνισμός από ομοειδή προϊόντα στις διεθνείς αγορές,
- Υποκειμενικές αδυναμίες της ελληνικής επιχείρησης για εξαγωγικές δραστηριότητες,

- Έλλειψη αποτελεσματικής εθνικής στρατηγικής στόχευσης για επιχειρηματική εξωστρέφεια.

Το πρόβλημα των εξαγωγικών επιδόσεων είναι κυρίως πρόβλημα μειωμένης ανταγωνιστικότητας. Οι περισσότερες των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν σημαντικές αδυναμίες στους τομείς:

- Επικοινωνίας και συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά που επιθυμούν να αναπτυχθούν
- Αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις απαιτήσεις των αγορών στόχων
- Αδυναμία ανάπτυξης αποτελεσματικών δίαυλων διανομής, δηλαδή έλλειψη προσανατολισμού στην αγορά και το Marketing.

Τα προβλήματα αυτά είναι εντονότερα για τις επιχειρήσεις με μικρές εξαγωγικές εμπειρίες και μέγεθος, που αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜΕ, καθόσον η πολυπλοκότητα των εξαγωγικών διαδικασιών απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό και σύγχρονες υποδομές. Τη βασική ευθύνη για τη μειωμένη ανταγωνιστικότητα των προϊόντων στις διεθνείς αγορές τη φέρει η ίδια η επιχείρηση. Το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον ανέτρεψε το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης των επιχειρήσεων, δημιούργησε νέες μορφές επιχειρηματικών συμμαχιών και αναδείχθηκαν νέες επιχειρηματικές ομάδες και συμπεριφορές. Στο νέο αυτό περιβάλλον οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έδειξαν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δεν εξελίχθηκαν όσο έπρεπε στη χρήση νέων τεχνολογιών (χρήση Η/Υ, Internet κ.α.) και δεν ανέπτυξαν σημαντικά τον τομέα της επικοινωνίας.

Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, η έκλειψη ή μη διάθεση πόρων για την ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού, η έλλειψη ικανών στελεχών ιδίως στην επαρχία, δεν επέτρεψαν τη σύγκλιση και συμπόρευση της ελληνικής παραγωγής με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης το μέγεθος της ελληνικής αγοράς δεν επιτρέπει μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Τα επόμενα χρόνια θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα.

## 9. Μέτρα και Πολιτικές αύξησης της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ

Οι πιο ουσιαστικές λύσεις σύμφωνα με τους οικονομολόγους είναι οι συγχωνεύσεις και ο εκσυγχρονισμός των ΜΜΕ. Από την πλευρά της πολιτείας θα πρέπει να υπάρξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική, που να διευκολύνει αλλά και να

καθοδηγεί τις ΜΜΕ σε μαζικές συγχωνεύσεις, σε προμηθευτικές συνεργασίες και κάθε είδους συνασπισμούς, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας και να κερδίσουν τη μάχη του ανταγωνισμού.

Υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις που κινήθηκαν έγκαιρα προς αυτή την κατεύθυνση και σήμερα το καταφέρνουν περίφημα, στην κατεύθυνση δηλαδή να πετύχουν τη μάχη του ανταγωνισμού. Πρέπει οι μικρο-μεσαίοι επιχειρηματίες να σταματήσουν να σκέφτονται ατομικά και μεμονωμένα, με οικογενειακή νοοτροπία. Να αποβάλλουν το σύνδρομο της εσωστρέφειας και του φόβου χρήσης της επιστημονικής γνώσης. Πρέπει να σκέφτονται συλλογικά, να ενεργούν με γνώμονα το μακροχρόνιο συμφέρον της επιχείρησής τους και της εθνικής οικονομίας, να χρησιμοποιούν την επιστημονική γνώση, να αναθέτουν αρμοδιότητες στα στελέχη τους και να διεισδύουν δυναμικά στις αγορές του εξωτερικού.

Μια άλλη πολιτική είναι η αξιοποίηση των κοινοτικών πόρων. Η Ε.Ε. διαθέτει κονδύλια, προκειμένου να προωθήσει τις διαρθρωτικές αλλαγές που απαιτούνται, ώστε οι ΜΜΕ να ανασυνταχθούν και να γίνουν ανταγωνιστικές. Διότι η πραγματική σύγκλιση των οικονομιών στις χώρες της Ε.Ε. θα περάσει μέσα από τη σύγκλιση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα εμφανίζει αδυναμίες να αξιοποιήσει αποδοτικά αυτούς τους πόρους. Η αδυναμία αυτή δεν προκύπτει από την έλλειψη διάθεσης ή ικανότητας των Κυβερνήσεων, αλλά από την ανεπάρκεια της Δημόσιας Διοίκησης. Στο θέμα των αλλαγών, το νομοθετικό πλαίσιο αντιμετώπισης των ΜΜΕ θα πρέπει να είναι πιο τολμηρό και να δίνει πραγματικές διεξόδους. Η κατάργηση π.χ. του ΕΦΤΕ ήταν μια απαίτηση των ΜΜΕ, όπως και η κατάργηση των φόρων που επιβάλλονται στις τραπεζικές εργασίες και τα εισοδήματα από τόκους. Τα τραπεζικά επιτόκια στη χώρα μας δυστυχώς είναι αρκετά υψηλότερα από αυτά των χωρών της Ευροζώνης. Θα πρέπει να καταργηθούν επίσης και οι φόροι των τόκων των καταθέσεων, να μειωθούν τα διατραπεζικά επιτόκια, άρα και τα επιτόκια δανεισμού των ΜΜΕ, έτσι ώστε το κόστος δανεισμού να είναι χαμηλό για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις αυτές να κάνουν χρήση κεφαλαίων προκειμένου να εκσυγχρονιστούν. Αυτή η νέα κατάσταση δεν θα σημαίνει επιβάρυνση του δημοσιονομικού ελλείμματος, αφού την απώλεια εσόδων θα την αντισταθμίσει πλήρως η μείωση των δαπανών του Δημοσίου για τόκους. Αν μάλιστα ληφθούν υπόψη οι αυξημένες επενδύσεις που θα γίνουν λόγω χαμηλότερων επιτοκίων, η αύξηση της απασχόλησης, η μείωση των δαπανών για

την ανεργία, τότε είναι προφανές ότι τα δημοσιονομικά ελλείμματα όχι μόνο δεν θα αυξηθούν αλλά θα μειωθούν σημαντικά.

Μια άλλη λύση που έχει προταθεί από τους υπεύθυνους φορείς είναι και η παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων για απόδοση των επιδοτήσεων δανείων απευθείας στις ΜΜΕ. Επειδή οι εγγυήσεις δανείων και οι επιδοτήσεις επιτοκίων αποτελούν το ουσιαστικότερο μέσο στήριξης των ΜΜΕ, αλλά ταυτόχρονα και το μεγαλύτερο πρόβλημα, όσον αφορά την εξεύρεση τους, κάτι που αυξάνει το κόστος λειτουργίας και μειώνει την ανταγωνιστικότητα, θα ήταν δυνατό η ΕΤΕ να δανειοδοτεί απευθείας τις ΜΜΕ με χαμηλότοκα δάνεια. Επειδή όμως η ΕΤΕ χορηγεί κυρίως δάνεια μεγάλου ύψους, που αφορούν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις, θα πρέπει το ρόλο της παροχής πιστώσεων στις ΜΜΕ να τον αναλάβουν πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα, τα οποία να χορηγούν τα δάνεια αυτά με μικρές επιβαρύνσεις που θα συμφωνηθούν μεταξύ των φορέων των ΜΜΕ και της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Επιπλέον, με βάση την ευρωπαϊκή εμπειρία, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν εγγυοδοτικοί οργανισμοί, οι οποίοι θα λειτουργήσουν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και θα περιλαμβάνουν Επιμελητήρια, Συνδικαλιστικές οργανώσεις, Διοίκηση και θα λειτουργούν σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

#### 10. Οι βασικές στοχεύσεις της στρατηγικής εξαγωγών

Κάθε ενέργεια που θα στοχεύει στην αύξηση των εξαγωγών (και όχι μόνο) πρέπει να στηρίζεται σε μια καλά δομημένη στρατηγική και τακτική. Στη χώρα μας δυστυχώς δεν υπήρξε σαφής στρατηγική ανάπτυξης των εξαγωγών, τόσο στις αναπτυγμένες χώρες (Ε.Ε., ΗΠΑ κ.α.) όσο και στις αναπτυσσόμενες (χώρες πρώην Ανατ. Ευρώπης, Μέσης Ανατολής κτλ.). Η βελτίωση της εξωστρέφειας και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων επιβάλλεται να καταστεί στόχος πρώτης προτεραιότητας για την ελληνική οικονομική πολιτική. Η πραγματική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις χώρες της Ε.Ε. θα προέλθει μόνο μέσα από τη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των προϊόντων, η οποία με τη σειρά της θα στηρίζεται στον τεχνολογικό, οργανωτικό και διοικητικό εκσυγχρονισμό τους και στην ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον δεν υπάρχουν έτοιμες συνταγές. Η πραγματικότητα δημιουργείται καθημερινά και οι προκλήσεις ανακύπτουν πάντα και παντού. Βέβαια ελλοχεύει και ο κίνδυνος. Η κάθε χώρα και οι επιχειρήσεις προσπαθούν με συντονισμένες προσπάθειες να ανακαλύψουν πρώτες τις ευ-

καιρίες (ή να τις δημιουργήσουν), να προσαρμοστούν και να τις εκμεταλλευτούν πρώτες. Οι λέξεις-κλειδιά είναι αυτογνωσία και αυτοκριτική, εθνική απόφαση για στήριξη της εσωστρέφειας, στόχοι και προγραμματισμένες αποφάσεις, συνεργασίες κράτους και επιχειρήσεων για σταδιακή βελτίωση στις εξαγωγικές επιδόσεις.

Σημαντικά στοιχεία για την κατάκτηση θέσης στο χάρτη της ανταγωνιστικότητας είναι η ποιότητα, η δημιουργία θετικής εικόνας και η ηγεσία κόστους, προκειμένου αυτή να είναι βιώσιμη και αποτελεσματική. Υπάρχουν σημαντικά περιθώρια επανατοποθέτησης και επανάκτησης υψηλότερης θέσης στο διεθνή χάρτη υπό την προϋπόθεση ότι θα εφαρμοστεί μια αποτελεσματική στρατηγική μιας νέας και βελτιωμένης ταυτότητας και νέας εικόνας.

Τα χαρακτηριστικά της νέας εικόνας είναι η ποιότητα (δια μέσου των υψηλών προτύπων-Standards που έχουν υιοθετηθεί από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις), το ήθος και οι ανθρώπινες αξίες. Στην περίπτωση αυτή, θα μπορούσε κανείς να προτείνει τα χαρακτηριστικά αυτά για το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών να διαμορφώνονται με βάση το στοιχείο της παράδοσης, να είναι δηλαδή ο παραδοσιακός τρόπος παραγωγής, κατανάλωσης, ζωής. Το «ελληνικό» πρέπει σε αυτή την περίπτωση να γίνει συνώνυμο της ελληνικής παράδοσης και στο διεθνές εμπορικό περιβάλλον να διαδοθεί ότι τα ελληνικά προϊόντα παράγονται με παραδοσιακό τρόπο (παραδόσεις από αρχαιοτάτων χρόνων εμπλουτισμένες με τη σύγχρονη τεχνολογία), καταναλώνονται όπως έκαναν παραδοσιακά και οι πρόγονοι μας και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για έναν ευτυχισμένο και υγιή τρόπο ζωής. Ενσωματώνοντας αυτά τα στοιχεία μπορούν τα ελληνικά προϊόντα να διαφοροποιηθούν από τα ξένα. Και αυτό διότι τα ξένα προϊόντα όλο και περισσότερο προσεγγίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, αδιαφορώντας τις περισσότερες φορές να καλύψουν τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων και μη σεβόμενα το περιβάλλον και την υγεία των καταναλωτών. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα σήμερα που διαπιστώνεται μια ενισχυμένη ευαισθησία των καταναλωτών σε τέτοιου είδους προβληματισμούς. Παρότι το θέμα αυτό αποτελεί συνολικό πρόβλημα των επιχειρήσεων, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να εκμεταλλευτούν τη διεθνή στροφή των καταναλωτών στα φυσικά και βιολογικά προϊόντα και να ενισχύσουν το στοιχείο αυτό στα ελληνικά προϊόντα. Το επιτυχημένο μήνυμα και η εικόνα που πρέπει να αποκτήσουν ειδικά τα ελληνικά είδη διατροφής είναι το "Naturally Greek", που υποδηλώνει ότι τα χαρακτηριστικά των ελληνικών προϊόντων είναι: το φυσικό, το

αμόλυντο, το καθαρό, αλλά παράλληλα και αυτό που σέβεται το περιβάλλον και πρέπει κανείς να το εμπιστευτεί άφοβα.

Για να επιτύχει μια μακροχρόνια εθνική στρατηγική εξαγωγών θα πρέπει από την πλευρά του κράτους να αναληφθούν οι παρακάτω πρωτοβουλίες:

- Να καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι δράσης γενικότερα και ειδικότερα ως προς την δραστηριότητα (εξαγωγές, επενδύσεις, συνεργασίες κτλ.), την περιφερειακή διαβάθμιση της δράσης και το χρονικό ορίζοντα της δράσης.
- Να καθορίζεται το γενικότερο πλαίσιο οικονομικής, χρηματοδοτικής και θεσμικής στήριξης των παραπάνω δραστηριοτήτων.
- Να προσδιορίζεται με συγκεκριμένο τρόπο και προτεραιότητα ανά χώρα ή ομάδα χωρών

Στα σχέδια αυτά καταγράφονται τα προϊόντα και οι χώρες στόχοι για τις εξαγωγές. Στη συνέχεια εξειδικευμένες εταιρίες έρευνας της αγοράς αναλαμβάνουν την εκπόνηση έρευνας προκειμένου να γίνει αποτελεσματική διείσδυση στις αγορές αυτές. Στην κατεύθυνση αυτή εκτός των κλασικών μεθόδων Marketing, μπορεί να αναληφθούν και άλλες δραστηριότητες, όπως π.χ. η δραστηριοποίηση του ομογενειακού, επιχειρηματικού και επιστημονικού δυναμικού, πρωτοβουλίες για ανάπτυξη και διεύρυνση διμερών συνεργασιών αλλά και για τη βελτίωση της εικόνας της χώρας και των προϊόντων της στις παραπάνω αγορές στόχους.

Και οι επιχειρήσεις επίσης πρέπει να κινητοποιηθούν προκειμένου να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να στοχεύουν στην:

- Αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας που μεταφράζεται σε συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών
- Οργάνωση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά ή κλαδικά διαδίκτυα και προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα
- Συνεχή βελτίωση του κόστους και της ποιότητας των προϊόντων
- Προσανατολισμό στην παγκόσμια αγορά
- Διαρκή διεύρυνση του επιπέδου γνώσης των εργαζομένων τους και επένδυση σε αυτή.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και να είναι περισσότερο αποφασιστικές όσον αφορά τη διείσδυση στις διεθνείς αγορές. Η αυτοπεποίθηση μπορεί να αναπτυχθεί με τη διαφοροποίηση της νοοτροπίας, την εμπιστοσύνη στις ίδιες δυνάμεις, το σωστό προγραμματισμό

και τις επενδύσεις:

Επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη: Οι επιτυχημένες εξαγωγικές επιχειρήσεις (σε επίπεδο μεριδίου στην αγορά, πωλήσεων και κερδοφορίας) δίνουν μεγάλη σημασία στην πραγματοποίηση έρευνας τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις διαδικασίες παραγωγής.

Επενδύσεις στην απόκτηση εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού με εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών.

Επενδύσεις στην κατεύθυνση του Marketing: Ο προσανατολισμός αυτός συνεπάγεται επένδυση σε χρόνο και σε χρήμα και εκτός των άλλων προϋποθέτει προσεκτική επιλογή των αγορών στόχων, θα πρέπει να ταυτίζονται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών στις αγορές στόχους, να γίνεται προσεκτική επιλογή συνεργατών και διαύλων διάθεσης, όχι με ανταγωνιστική προοπτική αλλά με διάθεση για συνεργασία. Τέλος, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι μια στρατηγική χαμηλού κόστους-χαμηλών τιμών μπορεί να προσφέρει μόνο βραχυχρόνια οφέλη στην επιχείρηση.

Επενδύσεις σε συνεργασίες: Πρέπει το σλόγκαν της επιχείρησης να είναι το ακόλουθο: Επιχείρηση με μέλλον δεν είναι εκείνη που δεν πολεμά με τους ανταγωνιστές της, αλλά εκείνη που συμμαχεί μαζί τους. Στο διεθνές παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον θα πρέπει να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις ότι η ανάπτυξη τους στις διεθνείς αγορές μπορεί να στηριχθεί μόνο σε συνεργασίες. Αν ακολουθούν μοναχικό δρόμο τότε θα ακολουθούν το δρόμο των χαμένων ευκαιριών και του αυξανόμενου κόστους λειτουργίας, θα οδηγούνται δηλ. στην περιθωριοποίηση τους από πλευράς ανταγωνιστικότητας και κατά συνέπεια στη συρρίκνωση. Η παγκόσμια αγορά κρύβει πολλούς θησαυρούς, τους οποίους μπορεί να ανακαλύψει κανείς μόνο με τη συνεργασία και την κοινή δράση.

Επίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν χρήση των σύγχρονων μεθόδων ηλεκτρονικού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το διαδίκτυο είναι ευρέως γνωστά στις επιχειρήσεις του εξωτερικού, κάτι που πρέπει να εφαρμόσουν και οι έλληνες επιχειρηματίες.

## 11. Επιχειρηματικότητα και περιβάλλον

Στο τμήμα αυτό θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες πλευρές του «γενικού» περιβάλλοντος μπορούν και επιδρούν στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας στον Έλληνα επιχειρηματία. Ειδικότερα, θα εξετάσουμε τον



τρόπο με τον οποίο το περιβάλλον των κοινωνικών και ηθικών αξιών, το κοινωνικό-οικογενειακό περιβάλλον και το εξωτερικό φυσικό περιβάλλον, επιδρούν στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού πνεύματος στα άτομα.

Πριν ακόμη ιδρυθεί μια επιχείρηση ο επιχειρηματίας έχει ήδη πάρει απόφαση να χαράξει ένα δικό του μονοπάτι στη ζωή. Την απόφαση του αυτή την παίρνει κάτω από ορισμένα εσωτερικά (δηλαδή ψυχολογικά) και εξωτερικά (δηλαδή από το περιβάλλον) κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά μεταφράζονται με την ένταση της επιθυμίας με την οποία ένα άτομο θέλει να γίνει επιχειρηματίας. Η επιθυμία όμως μόνη της δεν είναι αρκετή. Αυτό που χρειάζεται για να πάρει την απόφαση το άτομο να προχωρήσει στην ίδρυση επιχείρησης εξαρτάται και από την εφικτότητα μιας τέτοιας πράξης.

---

Ας δούμε τώρα τον τρόπο με τον οποίο επιδρά το περιβάλλον των αξιών στην αύξηση ή μείωση της επιχειρηματικότητας σε μια οικονομία. Το περιβάλλον αξιών σχηματίζεται από τις ηθικές, φιλοσοφικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ρίζες ενός λαού. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ώθηση της επιχειρηματικότητας. Υποστηρίζεται ότι ο αριθμός των επιχειρηματιών που εμφανίζονται σε μια χώρα εξαρτάται από τις ηθικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες που επικρατούν σε αυτή την κοινωνία. Εάν με τις αξίες αυτές αντιμετωπίζεται θετικά η επιχειρηματική δραστηριότητα, τότε οι νέοι στρέφονται σε επιχειρηματική καριέρα, και αντίθετα. Επίσης, οι επιχειρηματίες σαν μέλη της κοινωνίας μεταβάλλουν τις αξίες και τους στόχους τους ανάλογα με τις αντίστοιχες μεταβολές της κοινωνίας. Για παράδειγμα, στη σημερινή εποχή της περιβαλλοντολογικής καταστροφής, πολλοί επιχειρηματίες ωθούμενοι από τις ανάγκες της κοινωνίας για καλύτερο και καθαρότερο περιβάλλον έστρεψαν την προσοχή τους στον τομέα αυτό.

Ένα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον βοηθά την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όταν: α) τονίζει την ατομικότητα και όχι την ομοιομορφία των ατόμων, β) προβάλλει την αρχή ότι η αμοιβή είναι ανάλογη με την αξία και τις προσπάθειες των ατόμων, γ) τονίζει ότι τα άτομα μόνο με τις δυνατότητες και ικανότητες τους ξεπερνούν τα προβλήματα τους και δ) προβάλλει περισσότερο τα επιτεύγματα των επιχειρηματιών και όχι τις αδύναμες πλευρές τους.

Μια ελεύθερη κοινωνία και οικονομία προάγει περισσότερο την επιχειρηματικότητα, όπως μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε από την αποτυχία των σοσιαλιστικών οικονομιών στην εποχή μας.

Είναι γεγονός ότι ο σχηματισμός της επιχειρηματικότητας εξαρτάται από τις γενικές αξίες της κοινωνίας. Εάν μια κοινωνία θέτει σε υψηλή αξία και μοίρα την ενασχόληση με τις επιχειρήσεις, τις καινοτομίες, κλπ., τότε αυτή ευνοεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στα άτομα, και αντίθετα. Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρηματιών σε μια κοινωνία, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα τα νέα μέλη της κοινωνίας να στραφούν σε επιχειρήσεις.

Υποστηρίζεται, ότι για να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας θα πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον με τα εξής χαρακτηριστικά: α) να επικρατεί το πνεύμα περιπέτειας, β) να υπάρχει σύστημα ισχυρών κινήτρων, και γ) να είναι προσιτή η χρησιμοποίηση παραγωγικών μέσων από τα άτομα που πρόκειται να ακολουθήσουν την επιχειρηματική καριέρα.

Το εχθρικό περιβάλλον αξιών για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας δεν είναι μόνο αυτό που δεν εξασφαλίζει την ιδιοκτησία. Μπορεί να υπάρχει σύστημα ατομικής ιδιοκτησίας αλλά το περιβάλλον αξιών να μην είναι φιλικό προς την επιχειρηματικότητα. Το περιβάλλον αυτό είναι εχθρικό προς την επιχειρηματικότητα όταν λαμβάνουν χώρα τα εξής: α) οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζονται σαν απατεώνες και εκμεταλλευτές, β) δεν είναι αποδεκτή ή εφαρμόσιμη η αρχή: «όσο προσπαθείς τόσο θα αμείβεσαι», και γ) δεν συγχωρούνται κοινωνικά οι αποτυχίες.

Εάν επικρατήσει η αντίληψη ότι οι επιχειρηματίες είναι απατεώνες και εκμεταλλευτές και κάτι τέτοιο θεωρείται από την κοινωνία ανήθικο, τότε ο νέος θα το σκεφθεί πολύ να κάνει δική του επιχείρηση. Αντίθετα, εάν καλλιεργηθεί (από μέρους κυρίως των παλαιών επιχειρηματιών) η εντύπωση ότι οι επιχειρηματίες είναι άτομα που προσπαθούν με τις ικανότητες τους και τη σκληρή εργασία τους να πετύχουν κάτι που θα ωφελήσει τους ίδιους αλλά και ολόκληρη την κοινωνία, τότε ενθαρρύνονται οι νέοι να στραφούν στη δημιουργία επιχειρήσεων.

Εάν σε μια κοινωνία κυριαρχήσει η εντύπωση ότι δεν αμείβεται κανείς σύμφωνα με αυτό που κάνει, αλλά σύμφωνα με τις γνωριμίες που έχει κλπ., τότε οι νέοι στην κοινωνία αυτή χάνουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις δυνάμεις τους ή όπως αλλιώς λέγεται «πιστεύουν στον εξωτερικό έλεγχο». Αυτή η πίστη τους αντιβαίνει στα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος επιχειρηματίας. Αντίθετα, εάν στην κοινωνία κυριαρχεί η αρχή ότι ανάλογα με την αξία και την προσπάθεια προοδεύουν και ανταμείβονται τα άτομα, τότε οι νέοι θα αναπτύξουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ή αλλιώς το συναίσθημα του «εσωτερικού ελέγχου», κάτι που θα τους εφοδιάσει μ' ένα πολύ σημαντικό και απαραί-

τητο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας. Επίσης, εάν στην κοινωνία επικρατήσει η άποψη ότι όλοι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ίδιοι και να κάνουν τα ίδια πράγματα, τότε το συναίσθημα της ατομικότητας μειώνεται ή εξαφανίζεται και το επιχειρηματικό πνεύμα μετατρέπεται σε υπαλληλικό κάτι που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσει σε οικονομική καχεξία.

Η αποτυχία είναι τόσο συνυφασμένη με την ανθρώπινη προσπάθεια όσο και η επιτυχία. Όταν σε μια κοινωνία δε συγχωρούνται οι αποτυχίες, αλλά το άτομο που απέτυχε παραγκωνίζεται κοινωνικά, τότε δεν μπορεί να αναμένει κανείς σε αυτή την κοινωνία να αναλαμβάνονται σημαντικές επιχειρηματικές προσπάθειες. Ο ρόλος του επιχειρηματία ασκείται σε κλίμα αβεβαιότητας. Συνεπώς και το λάθος είναι αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικότητας. Στην περίπτωση που το λάθος συγχωρείται κοινωνικά, αυτό μετατρέπεται σε εμπειρία και γνώση για τον επιχειρηματία ο οποίος θα ξαναπροσπαθήσει με περισσότερες τώρα ελπίδες επιτυχίας.

Το «φιλικό» προς την επιχειρηματικότητα περιβάλλον, είναι η βασική προϋπόθεση για τη γέννηση της. Αναγκαία όμως συνθήκη για την ανάπτυξη της είναι η ανυπαρξία οικονομικών, κοινωνικών, κλπ. φραγμών που να εμποδίζουν το «άδραγμα» της επιχειρηματικής ευκαιρίας από όλους. Ένα περιβάλλον που δεν είναι εχθρικό προς την επιχειρηματικότητα αλλά χαρακτηρίζεται από διάφορους φραγμούς προς την εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών σε διάφορα άτομα (π.χ. λόγω πολιτικών, κοινωνικών, κλπ. πεποιθήσεων), τότε σε αυτή την κοινωνία υπάρχει επαρκής επιχειρηματικότητα αλλά εμφανίζεται μόνο σε περιορισμένα άτομα, τους εκλεκτούς (π.χ. οι προσκείμενοι σε πολιτικά κόμματα σε ορισμένες χώρες, κλπ.). Με άλλα λόγια, δεν αρκεί μόνο να υπάρχει φιλικό περιβάλλον για τη γέννηση της επιχειρηματικότητας, θα πρέπει επίσης να υπάρχει «αξιοκρατικό» περιβάλλον για την ανάπτυξη της.

Όσον αφορά το ελληνικό κλίμα για την επιχειρηματικότητα έχουμε να επισημάνουμε τα εξής: Δεν υπάρχουν σημαντικά και ανυπέρβλητα εμπόδια για την τόνωση της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας. Η ελληνική κοινωνία είναι μια κοινωνία που σε γενικές γραμμές ευνοεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Από τους αρχαίους χρόνους οι προγονοί μας με τον μύθο του Ερμή είχαν σχεδόν θεοποιήσει την τέχνη του εμπορίου και των καινοτομιών. Όπως είναι γνωστό, ο Ερμής ήταν προστάτης του εμπορίου και της ανακάλυψης νέων προϊόντων. Το εμπορικό πνεύμα, η εξυπνάδα και η μεγάλη δραστηριότητα των επιχειρηματιών

ήταν στοιχεία που βοήθησαν στην ανάπτυξη του πλούτου της αρχαίας Ελλάδας. Από την εποχή εκείνη και μέχρι σήμερα το επιχειρηματικό δαιμόνιο των Ελλήνων είναι αναγνωρισμένο σε όλο τον κόσμο.

Οι αξίες της ελληνικής κοινωνίας ευνοούν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος γιατί σε γενικές γραμμές επικροτεί και βραβεύει τις επιχειρηματικές επιτυχίες, αν και τις τελευταίες δεκαετίες η εύκολη επιτυχία και ο πλουτισμός ορισμένων επιχειρηματιών έχει προκαλέσει μια κοινωνική επιφυλακτικότητα. Το αίσθημα της ελευθερίας και ανεξαρτησίας που κυριαρχεί στην ελληνική κοινωνία είναι ίσως ένας από τους περισσότερο αποφασιστικούς παράγοντες που αυξάνουν τη θέληση για επιχειρήσεις στα άτομα. Αυτό που ίσως λείπει σε αυτή την κοινωνία και φέρνει απογοήτευση στους μελλοντικούς επιχειρηματίες, είναι η άνιση μεταχείριση (διαμέσου γνωριμιών κλπ.) των πολιτών από μέρους της πολιτείας. Ένα κλίμα ισότητας και ίσων επιχειρηματικών ευκαιριών από μέρους της πολιτείας είναι απαραίτητο για την τόνωση της προδιάθεσης για επιχειρήσεις στους νέους.

### *11.1. Κοινωνικό-οικογενειακό περιβάλλον*

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ευνοεί ή αποθαρρύνει την ανάληψη επιχειρηματικών έργων. Για παράδειγμα, η μεσαιωνική κοινωνία με τους περιορισμούς που επέβαλε στα άτομα, με τον αυστηρό διαχωρισμό τους σε απόλυτες τάξεις, κλπ. δεν ευνοούσε την επιχειρηματικότητα.

Τα κίνητρα των επιχειρηματιών και η στάση τους έναντι του κέρδους έλκουν την καταγωγή τους από την κοινωνία. Οι αποφάσεις τους επηρεάζονται από τις αξίες και τους περιορισμούς που θέτει η κοινωνία στην ανάληψη κινδύνου (ριψοκίνδυνοι ή μη), στην αξία της οικονομικής ελευθερίας και στη στάση της έναντι του πλούτου.

Η επιχειρηματική επιδίωξη δεν ξεκινά μόνο από την απόκτηση πλούτου αλλά και από τις παραδοσιακές αξίες του κύρους και των παραδοσιακών εννοιών της καλής ζωής.

Για παράδειγμα, εάν το ηθικό, κοινωνικό, θρησκευτικό, κλπ. περιβάλλον ενθαρρύνει και προβάλλει σαν αξία της ζωής να έχει κανείς δική του επιχείρηση, τόσο θα αυξηθεί η επιχειρηματικότητα. Αντίθετα, εάν μια κοινωνία «κατηγορεί» κάποιον που έγινε επιχειρηματίας, τότε αυτή η στάση αποθαρρύνει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Επίσης, η γενική στάση των επιχειρηματιών σε μια κοινωνία έναντι της αβεβαιότητας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εάν η

κοινωνία αυτή είναι αισιόδοξη ή απαισιόδοξη. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε στην προπολεμική και μεταπολεμική Ελλάδα και κυρίως μεταξύ των βιομηχάνων. Ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας που συνόδευε τις δεκαετίες 1950,1960 την ελληνική οικονομία — πιστεύουμε ότι ακόμη και σήμερα τη συνοδεύει — είχε (και ίσως να έχει ακόμη) σαν αποτέλεσμα να στραφούν οι επιχειρηματίες σε εμπορό-κερδοσκοπικές και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι θετικό για τον επίδοξο επιχειρηματία, όταν τον εφοδιάζει με εμπειρίες, πληροφορίες, γνώσεις της αγοράς, οικονομικές και κοινωνικές γνωριμίες, κλπ.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμίας να γίνει κάποιος επιχειρηματίας και της δυνατότητας να το επιτύχει. Εάν παραγνωρίσουμε τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και ικανότητα, τότε το άμεσο περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφικτότητα να γίνει κανείς επιχειρηματίας. Από εμπειρικές μελέτες έχει δειχθεί ότι:

α) εάν το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον βοηθήσει χρηματικά τον επίδοξο επιχειρηματία, τότε η δυνατότητα του να ιδρύσει επιχείρηση αυξάνεται, και

β) εάν αρκετά άτομα από το στενό κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου έχουν επιτύχει σαν επιχειρηματίες, τότε το άτομο αυτό παίρνει ισχυρά ερεθίσματα για να ακολουθήσει την επιχειρηματική καριέρα.

Από την προηγούμενη ανάλυση μπορούμε να σημειώσουμε συμπερασματικά, ότι η εφικτότητα ή δυνατότητα του ατόμου να ιδρύσει δική του επιχείρηση μειώνεται από τις εξής καταστάσεις: α) τους φραγμούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, θρησκευτικούς κλπ. που εμποδίζουν τον επιχειρηματία να προσεγγίσει οικονομικούς πόρους και ιδιαίτερα κεφάλαια, β) την ταξική κατανομή των ατόμων στην κοινωνία που εμποδίζει την κινητικότητα τους προς τα άνω και προς τα κάτω (π.χ. αριστοκρατικές, κομματικές, κλπ. κοινωνίες), και γ) την άνιση αντιμετώπιση των ατόμων από το κράτος.

Από το άλλο μέρος, η εφικτότητα ή δυνατότητα του ατόμου να ιδρύσει δική του επιχείρηση θα εξαρτηθεί αναλογικά από: 1) τον αριθμό των συγγενών και φίλων που είχαν δική τους επιχείρηση, 2) την εκπαίδευση που έχει το άτομο ώστε να σταθμίσει επαρκέστερα τις δυνατότητες του, και 3) την εμπειρία του ατόμου από την εργασία του σε μικρές επιχειρήσεις.

Στην ελληνική κοινωνία υπήρχε κινητικότητα μεταξύ των τάξεων και ανυπαρξία αριστοκρατίας, ή κάστας γι' αυτό και οι επιχειρηματίες προέρχονταν

από όλα τα οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Πολλοί επίσης Έλληνες βιομήχανοι κατάγονταν από τη χαμηλότερη οικονομικά τάξη και ήταν αυτοδημιούργητοι. Δεν υπήρχαν στην Ελλάδα αρνητικά ταμπού για την εξάσκηση της επιχειρηματικότητας. Αντίθετα, η επιτυχία στον επιχειρηματικό και οικονομικό τομέα, αναβίβαζε το άτομο κοινωνικά και αποκτούσε τον σεβασμό της κοινωνίας. Μάλλον η ίδια κατάσταση επικρατεί και σήμερα, παρά την πολλές φορές αντικοινωνική συμπεριφορά κάποιων επιχειρηματιών και την κατακραυγή που μερικές φορές ξεσήκωνε (δίκαια ή άδικα;) η συμπεριφορά αυτή.

Η συμπεριφορά της οικογένειας αλλά και της κοινωνίας στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Παρατήρησε ότι εάν το κίνητρο για επιτεύγματα εμποτισθεί στην προσωπικότητα των παιδιών σε ηλικία μεταξύ των 6-8 ετών, τότε οι πιθανότητες να αναπτύξουν αυτά τα παιδιά ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας αυξάνονται. Περισσότερο συγκεκριμένα, εάν οι γονείς αφήνουν τα παιδιά τους να έχουν περισσότερο ενεργή πρωτοβουλία στη ζωή και να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά ανεξαρτησίας που χρειάζεται να έχει ένας επιχειρηματίας, τότε οι πιθανότητες τα παιδιά αυτά να γίνουν επιχειρηματίες αυξάνονται. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις χαμηλές εισοδηματικές τάξεις που οι γονείς επιθυμούν τα παιδιά τους να μπορούν να φροντίσουν τον εαυτό τους όσο το δυνατόν γρηγορότερα για να ανακουφισθεί η οικογένεια από τα οικονομικά βάρη. Αντίθετα, σε οικογένειες που η συμπεριφορά των γονέων προς τα παιδιά τους είναι περισσότερο αυταρχική και προστατευτική τα παιδιά αυτά δεν αποκτούν ένα υψηλό κίνητρο για επιτεύγματα. Αυτό κυρίως συμβαίνει στα παιδιά των μεσαίων και μεγάλων εισοδηματικών τάξεων, οι γονείς των οποίων έχουν τη δυνατότητα να καλύπτουν οικονομικά τις ανάγκες των παιδιών τους και δεν τους αφήνουν να φροντίσουν τον εαυτό τους και να αναπτύξουν ανεξαρτησία δράσης.

Επομένως, προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη ισχυρού κινήτρου για επιτεύγματα στα παιδιά – που είναι από τα βασικά στοιχεία αναπτύξεως μιας προσωπικότητας επιχειρηματία – είναι οι γονείς να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν τις πράξεις δημιουργίας και ανεξαρτησίας δράσεως των παιδιών τους.

Το οικογενειακό περιβάλλον συνεπώς, επιδρά στη διαμόρφωση των ανθρώπων ενός υψηλού βαθμού επιθυμίας για επιτυχίες. Υποστηρίζεται, μετά από έρευνες ψυχολογικού και κοινωνιολογικού χαρακτήρα, ότι έχουν τέτοιο υψηλό βαθμό τα άτομα που το περιβάλλον τους είχε τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Όσο υψηλότερο βαθμό επιθυμίας για επιτυχίες είχαν οι γονείς, τόσο έβαζαν υψηλότερους στόχους στα παιδιά τους για να επιτύχουν.
- ❖ Όσο υψηλότερο βαθμό επιθυμίας για επιτυχίες είχαν οι γονείς, τόσο και έδειχναν συναισθηματική ανάμειξη στις δραστηριότητες των παιδιών τους.
- ❖ Τα παιδιά που είχαν υψηλό βαθμό επιθυμίας για επιτυχίες δεν είχαν πολύ αυταρχικούς γονείς.

Στη σημερινή εποχή όλα δείχνουν ότι η άνετη σχέση μεταξύ γονέων και παιδιών είναι περισσότερο επικοδομητική για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα του επιχειρηματία παρά η ανταγωνιστική (με την έννοια θα του δείξω εγώ τι αξίζω του πατέρα μου) και τεταμένη.

Επίσης, όσον αφορά το ρόλο της οικογένειας στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών χαρακτηριστικών στο παιδί, έχει παρατηρηθεί, ότι η εργασία που κάνουν οι γονείς πολλές φορές επηρεάζει αυτή των παιδιών τους. Πολλοί άνθρωποι επειδή ο πατέρας τους ήταν επιχειρηματίας μεγάλωσαν με το όνειρο να γίνουν και αυτοί επιχειρηματίες καλύτεροι από τον γονέα τους. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρηματιών προέρχονται από γονείς (πατέρα κυρίως) που ήταν επιχειρηματίας και διοικούσε επιχείρηση μικρού ή μεσαίου μεγέθους.

Από το άλλο μέρος όμως, το παιδί του επιχειρηματία δέχεται και ορισμένες αρνητικές επιδράσεις που τον κάνουν να στρέφεται προς άλλα επαγγέλματα. Ο γονέας επιχειρηματίας πολλές φορές ανάλογα με τη φύση της δουλειάς του (π.χ. εστιατόριο, ζαχαροπλαστείο, βιοτεχνία κλπ.) είναι υποχρεωμένος να εργάζεται πολλές ώρες και ίσως να μην γνωρίζει τι σημαίνει ελεύθερη ημέρα, ελεύθερο απόγευμα ή διακοπές για να τις μοιραστεί με την οικογένεια του. Το παιδί που στερείται τον γονέα του τις ώρες και τις ημέρες που άλλα παιδιά υπαλλήλων έχουν τον δικό τους δίπλα τους, του δημιουργείται πολλές φορές η ιδέα της εγκατάλειψης και σκέφτεται ότι όταν θα γίνει αυτός γονέας δε θα κάνει το ίδιο στα δικά του παιδιά, κάτι που δεν ενδυναμώνει σε αυτόν την επιχειρηματικότητα. Επίσης, το άγχος της δουλειάς που πολλές φορές ο γονέας μεταφέρει στην οικογένεια και τα παιδιά του προδιαθέτουν το παιδί να μην ασχοληθεί με επιχειρήσεις αφού αυτό το αναγκάζει να ζει με άγχος και να μην απολαμβάνει μια ήρεμη ζωή. Είναι πολλές και οι περιπτώσεις που ο γονέας επιχειρηματίας κουρασμένος από την επιχείρηση του λέει στο παιδί του να μην ασχοληθεί με παρόμοια δουλειά αλλά να κάνει κάτι άλλο που θα του δημιουργεί λιγότερα προβλήματα και σκοτούρες. Συνηθισμένη είναι και η περίπτωση ο νέος να μην αναπτύσσει χαρακτήρα επιχειρηματία εάν ο γονέας

του δεν τα πήγε καλά με την επιχείρησή του. Αυτό βέβαια ίσως να έχει και αντίθετα αποτελέσματα και να παρακινήσει το παιδί να γίνει επιχειρηματίας με σκοπό να δείξει ότι μπορεί να τα καταφέρει καλύτερα από τον γονέα του και να αποφύγει τα δικά του λάθη.

### 11.2. Τόπος καταγωγής

Εάν κάποιος έχει γεννηθεί ή ζήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του σε χωριό ή μικρή κωμόπολη, δεν θεωρείται ότι έχει λιγότερες πιθανότητες και δυνατότητες να γίνει επιχειρηματίας συγκριτικά με αυτόν που έχει ζήσει σε μεγάλη πόλη. Αντίθετα μάλιστα, είναι αρκετοί οι παράγοντες που βοηθούν κάποιον που έχει ζήσει σε μικρά μέρη να αναπτύξει τα χαρακτηριστικά και προσόντα που χρειάζεται να έχει κάποιος που θέλει να κάνει δική του επιχείρηση.

Ο τόπος από όπου κατάγεται και έχει ζήσει κάποιος δεν έχει σημαντικές επιδράσεις στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού του χαρακτήρα. Δεν μπορούμε δηλαδή να πούμε ότι αυτοί που κατάγονται από το τάδε ή το δεινά μέρος της Ελλάδας θα είναι καλύτεροι επιχειρηματίες από τους άλλους, ούτε μπορούμε να πούμε ότι το τάδε ή δεινά μέρος της Ελλάδας «βγάζει επιχειρηματίες». Μπορούμε όμως να αναφέρουμε ορισμένους λόγους που επιδρούν, λόγω του τόπου κατοικίας, στην απόφαση κάποιου να γίνει επιχειρηματίας. Ας δούμε πως επιδρά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας η ζωή κάποιου σε μια: 1) υποανάπτυκτη περιοχή, 2) αναπτυσσόμενη περιοχή, και 3) σε μεγαλούπολη.

#### 1) Σε υποανάπτυκτη περιοχή

Εάν κάποιος ζει σε χωριό ή κωμόπολη και εάν ο τόπος αυτός δεν είναι αναπτυσσόμενος, τότε αυτός θα έχει περιορισμένες ευκαιρίες να βρει δουλειά που να τον ικανοποιεί στον τόπο του. Θα αναγκαστεί λοιπόν, εάν θέλει να κάνει κάτι διαφορετικό από αυτό που έκαναν οι γονείς του, να πάει σε άλλο τόπο που είτε θα είναι μεγαλύτερος (σε πόλη, στην πρωτεύουσα) είτε θα βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης (π.χ. τουριστική περιοχή). Όταν θα φθάσει στο νέο τόπο ίσως να μην έχει άλλες ευκαιρίες από το να διαλέξει να γίνει απλός υπάλληλος και εργάτης ή να κάνει δική του επιχείρηση. Το άτομο αυτό εάν διαλέξει να κάνει δική του επιχείρηση έχει πολλές πιθανότητες να επιτύχει αφού θα παρακινείται έντονα από τη θέληση να επιτύχει κάτι και να ανέλθει οικονομικά και κοινωνικά. Βέβαια θα έχει σαν μειονέκτημα το ότι δε θα γνωρίζει την αγορά του νέου τόπου, αυτό όμως το μειονέκτημα μπορεί να εξαλειφθεί εάν για μερικά χρόνια δουλέψει σαν μισθωτός σε ένα



κλάδο που «υπόσχεται πολλά». Με την πείρα που θα αποκτήσει σαν μισθωτός θα είναι εύκολο μετά για αυτόν να κάνει δική του επιχείρηση. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι που έχουν γεννηθεί και ζήσει σε χωριά και μικρές πόλεις επειδή η ζωή σε αυτά είναι περισσότερο σκληρή (από οικονομικής πλευράς) από ότι στις πόλεις και μεγαλουπόλεις, αποκτούν περισσότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, περισσότερο θάρρος και μεγαλύτερη τάση για ανεξαρτησία και αυτονομία. Από το άλλο μέρος όμως, αφού έχουν περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους σε μικρό τόπο, οι ιδέες τους για να κάνουν κάτι καινούριο θα είναι σχετικά λίγες αφού δεν έχουν παρακολουθήσει από κοντά τις εξελίξεις της αγοράς.

### 2) Σε αναπτυσσόμενη περιοχή

Εάν κάποιος έχει γεννηθεί και ζήσει σε μικρό τόπο αλλά αναπτυσσό-  
μενο — όπως συμβαίνει σε πολλές περιοχές της Ελλάδας με τον τουρισμό — τότε αυτός έχει σημαντικούς λόγους να στραφεί στις επιχειρήσεις αφού οι ευκαιρίες που θα ανοίγονται μπροστά του θα είναι αρκετές και ελκυστικές. Επίσης, περισσότερο πιθανόν είναι να παρασυρθεί κάποιος που ζει σε ένα τέτοιο τόπο από παρόμοιες προσπάθειες των φίλων και συγγενών του και να στραφεί στις επιχειρήσεις παρά αυτός που ζει σε μεγάλη πόλη. Έχει παρατηρηθεί ότι εάν από ένα μικρό τόπο ξεπηδούσαν μερικοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες, οι νέοι του τόπου αυτού θα θελήσουν να ακολουθήσουν τα βήματα τους και να τους μιμηθούν. Αυτό είναι ένα ενισχυτικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας στα μικρά αλλά αναπτυσσόμενα μέρη.

### 3) Σε μεγαλούπολη

Εάν κάποιος έχει γεννηθεί και ζήσει σε μεγάλη πόλη θα έχει περισσότερες ευκαιρίες να διαλέξει ένα επάγγελμα που θα τον ικανοποιεί αφού θα έχει και περισσότερες ευκαιρίες μόρφωσης. Το άτομο αυτό θα έχει δηλαδή τη δυνατότητα να διαλέξει μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης (υπάλληλος, δικηγόρος, γιατρός κλπ.). Το εάν θα προτιμήσει να κάνει δική του επιχείρηση θα εξαρτάται πλέον από την ιδιοσυγκρασία του και τις προτιμήσεις του. Βέβαια οι πιθανότητες ένα άτομο να γίνει επιχειρηματίας θα είναι κάπως περιορισμένες αφού θα μπορεί να διαλέξει και άλλα επαγγέλματα. Από το άλλο μέρος όμως, η ζωή στη μεγάλη πόλη θα του μάθει πολλά για τις καινούριες ιδέες, για το πώς εξελίσσονται τα πράγματα, κλπ. που θα τον βοηθήσουν να συλλάβει «μια καλή ιδέα» για μια νέα επιχείρηση.

Συνεπώς, για τους παραπάνω λόγους δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι αυτός που κατάγεται από χωριό ή μικρή πόλη έχει μικρότερα κίνητρα ή

διαθέτει λιγότερα προσόντα να γίνει επιχειρηματίας από αυτόν που έχει γεννηθεί και ζήσει σε μια μεγάλη πόλη. Αντίθετα, όπως σημειώσαμε, πολλές φορές συμβαίνει άτομα που προέρχονται από χωριά ή μικρές πόλεις να «αναγκάζονται» ή να «σπρώχνονται» στην ίδρυση επιχειρήσεων.

### 11.3. Φυσικό περιβάλλον

Σύμφωνα με μελέτες που έγιναν στην Ελλάδα έχειδειχθεί ότι η επιχειρηματικότητα επηρεάζεται από ορισμένες οικονομικές μεταβλητές που βρίσκονται σε δεδομένο τοπικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών σε ένα τόπο είναι οι εξής:

- ❖ Η δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων για την ίδρυση δυναμικών επιχειρήσεων. Τα κεφάλαια αυτά συνήθως προέρχονται από πολλούς επιχειρηματίες που βρίσκονται σε συγκεκριμένη περιοχή και έχουν επιτύχει.
- ❖ Η παρουσία επιτυχημένων επιχειρηματιών κινεί το ενδιαφέρον και προσελκδύει επίδοξους επιχειρηματίες να ακολουθήσουν τα βήματα τους. Αυτό οδηγεί σε άνθηση μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας ακόμη και σ' ένα πολύ μικρό μέρος.
- ❖ Η συγκέντρωση και ευκολία εξεύρεσης ειδικού τεχνικού προσωπικού σε κάποια περιοχή ευνοεί τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών.
- ❖ Όταν υπάρχει σε ένα τόπο υποδομή, δυνατότητα και ευκολία πρόσβασης στους προμηθευτές και πελάτες. Η ύπαρξη κατάλληλου και επαρκούς εδάφους για την ίδρυση επιχειρήσεων και η ύπαρξη άλλων αναγκών υποδομής επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων.
- ❖ Όταν η κρατική οικονομική πολιτική ευνοεί την εμφάνιση της επιχειρηματικότητας σε κάποια περιοχή. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, έγινε προσπάθεια με τους διάφορους αναπτυξιακούς νόμους (π.χ. 1262/82, 1892/90, κλπ.) να συγκεντρωθεί η επιχειρηματικότητα σε περιοχές που ήταν είτε υποανάπτυκτες ή έπρεπε να τονισθεί το στοιχείο της εθνικής παρουσίας.
- ❖ Η απόσταση από τα Πανεπιστημιακά και άλλα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η εγγύτητα των ιδρυμάτων αυτών σε μια περιοχή όχι μόνο παρέχει ειδικευμένο προσωπικό αλλά και πολλοί επιχειρηματίες προέρχονται κατευθείαν από τα ιδρύματα αυτά.

#### 11.4. Οικονομική πολιτική

Εάν υιοθετήσουμε τη σύγχρονη και πολύ διαδεδομένη μεταξύ των σύγχρονων οικονομολόγων άποψη, ότι το επιχειρηματικό πνεύμα που κυριαρχεί σε μια κοινωνία είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης, τότε θα πρέπει η οικονομική και κοινωνική πολιτική να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Η σημερινή οικονομική πολιτική της «νέας εποχής της επιχειρηματικότητας» — όπως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την εποχή που ανοίγεται μπροστά μας — πρέπει να διαφοροποιηθεί από την πολιτική που ακολουθούνταν στο μεγαλύτερο μέρος του Δυτικού κόσμου τις δεκαετίες 1960- 1970 που μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν οι δεκαετίες των μεγάλων επιχειρήσεων και των managers. Η δημιουργία και ανάπτυξη μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε ευνοϊκότερα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση προς την πολιτική της γιγάντωσης και ενοποίησης των επιχειρήσεων για τους εξής λόγους:

Πρώτο: Για να εισαχθεί μια καινοτομία από τη μεγάλη επιχείρηση θα πρέπει αυτή να εξασφαλίσει μεγάλο όγκο παραγωγής για να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας που διαθέτει. Ενώ μια μικρή επιχείρηση για να εισάγει μια καινοτομία θα αρκασθεί σε χαμηλότερο όγκο παραγωγής. Αυτό δείχνει ότι οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις μπορούν να εισάγουν περισσότερες καινοτομίες από ότι οι μεγάλες και αυτό είναι ένας σημαντικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης.

Δεύτερο: Η ενδεχόμενη κακή οικονομική κατάσταση μιας μεγάλης επιχείρησης αποτελεί μεγάλο βάρος για το σύνολο της οικονομίας και μια υποχρέωση οικονομική, κοινωνική, ακόμη και «πατριωτική» που πρέπει να επιλυθεί. Η πίεση που εξασκεί μια μεγάλη επιχείρηση στην κυβέρνηση και το σύνολο της κοινωνίας για τη σωτηρία της είναι πολύ ισχυρή. Εάν όμως κάποιες μικρές επιχειρήσεις αποτύχουν για διάφορους λόγους, η επιβάρυνση για το σύνολο της κοινωνίας θα είναι σχετικά μικρή.

Τρίτο: Τα τελευταία χρόνια σε ορισμένες προηγμένες οικονομίες το μεγαλύτερο μέρος των νέων θέσεων εργασίας προήλθε από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους ατομικές επιχειρήσεις.

Η οικονομική πολιτική μπορεί με πολλούς τρόπους να γίνει μοχλός ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας σε μια κοινωνία. Μερικοί από τους τρόπους αυτούς είναι οι εξής:

- ❖ Αναδιάρθρωση του φορολογικού συστήματος υπέρ των μικρών και όχι των μεγάλων επιχειρήσεων. Ένα φορολογικό σύστημα που βοηθά τα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης (δηλ. μικρή φορολογία) είναι απαραίτητο εάν θέλουμε να ενθαρρύνουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους. Επίσης, εάν η φορολογία εισοδήματος είναι υψηλή μια μείωση της κρίνεται σκόπιμη εάν θέλουμε να αυξήσουμε τη συσσώρευση κεφαλαίων στα μεμονωμένα άτομα που πιθανό να τα χρησιμοποιήσουν για την ίδρυση δικής τους επιχείρησης.
- ❖ Η μείωση και απλοποίηση της γραφειοκρατίας είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που όχι μόνο θα απελευθερώσει χρόνο και κεφάλαια για την άσκηση της επιχειρηματικότητας, αλλά θα μειώσει και το «ψυχολογικό» κόστος των επίδοξων επιχειρηματιών. Μην ξεχνάμε ότι η γραφειοκρατία για το νέο επιχειρηματία σημαίνει σπατάλη κεφαλαίων και χρόνου. Επίσης, όπως έχει σημειωθεί από παλαιούς επιχειρηματίες, στη χώρα μας η γραφειοκρατία αποτελεί και τροχοπέδη για την είσοδο καινοτομιών από τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- ❖ Το τραπεζικό σύστημα πρέπει να αντιμετωπίζει τους μικρούς επιχειρηματίες με την ίδια αν όχι καλύτερη συμπεριφορά απ' ότι τους μεγάλους. Η βοήθεια σε κεφάλαια στα πρώτα βήματα της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει να βοηθηθεί το ξεκίνημα των μικρών επιχειρήσεων όχι μόνο για τους λόγους που αναφέραμε αλλά και γιατί οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ξεκίνησαν και αναπτύχθηκαν από μικρές. Η διοχέτευση των κεφαλαίων βάσει της αρχής των ίσων ευκαιριών, χωρίς ειδικούς φραγμούς για ορισμένα άτομα (ειδικότερα της επιχειρηματικής ηλικίας των 25 - 35 ετών) είναι ένα από τα ουσιαστικότερα μέσα ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Δυστυχώς, ο κρατικός έλεγχος του τραπεζικού συστήματος τα τελευταία 40 χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα να μην βοηθηθούν οικονομικά όσο θα έπρεπε οι επιχειρηματικές προσπάθειες των Ελλήνων. Το τραπεζικό μας σύστημα είναι απαραίτητο να στραφεί λιγότερο στη χρηματοδότηση των αναγνωρισμένων και προβληματικών ή δύσκολων προβληματικών επιχειρήσεων, και περισσότερο στη χρηματοδότηση των νέων και δυναμικών επιχειρηματικών μονάδων.
- ❖ Η αύξηση και η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, οδηγεί τα άτομα και ειδικότερα τους επιχειρηματίες σε αύξηση της ικανότητας τους να ανακατανομούν τους παραγωγικούς πόρους που έχουν στη διάθεση τους όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η σπατάλη των παραγωγικών πόρων μιας οικονομίας και έχουμε γρηγορότερη διόρ-

θωση των οικονομικών ανισορροπιών. Ο επιχειρηματίας, τη σημερινή εποχή, πρέπει να έχει αρκετά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και τεχνικής κατάρτισης για να μπορεί να παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της επιχείρησης, την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με τον έλεγχο της επιχείρησης, κλπ.

- ❖ Η ακαδημαϊκή έρευνα και διδασκαλία πρέπει να απεγκλωβισθεί από το συντηρητικό πλαίσιο της προετοιμασίας των σπουδαστών για καριέρα μισθωτού στις μεγάλες επιχειρήσεις και το δημόσιο. Θα πρέπει η διδασκαλία να κατευθύνεται και προς τις απαιτούμενες γνώσεις για την ίδρυση και ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης.
-

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3<sup>ο</sup>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

## 1. Γενικά

Μερικοί λένε ότι το μόνο πράγμα που μπορείς να πετύχεις χωρίς μεγάλη προσπάθεια είναι η αποτυχία. Και έχουν δίκιο. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η δράση με βάση μια καλή ιδέα είναι καλύτερη από μια απλώς καλή ιδέα. Αλήθεια είναι και αυτό. Και οι δυο, ας πούμε απόψεις, που αναφέρθηκαν πιο πάνω έχουν να κάνουν με την επιχειρηματικότητα.

Η έννοια του επιχειρηματία έχει συνδεθεί με τις έννοιες του καινοτόμου, του ιδιοκτήτη, του καπιταλιστή, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές που κάνουν τον «επιχειρηματία» διαφορετικό. Είναι αυτός που «επιχειρεί», που αναλαμβάνει δράση για να συνδυάσει τους συντελεστές της παραγωγής καινοτομικά, δημιουργικά, για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας συχνά έχει αγνοηθεί στην προσπάθεια ερμηνείας της αποκτήσεως οικονομικής ισχύος από τα διάφορα έθνη. Μεταξύ των άλλων χωρών και η δική μας χώρα στήριξε την ανάπτυξη της όχι τόσο στους φυσικούς της πόρους, που δεν είναι άλλωστε άφθονοι, όσο στην επιχειρηματικότητα των ανθρώπων της.

Χωρίς τη δραστηριότητα, την καθοδήγηση και την αφοσίωση των επιχειρηματιών (με την έννοια που δόθηκε πιο πάνω) δεν θα είχαμε δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Χωρίς την εκτεταμένη δημιουργία νέων επιχειρήσεων η οικονομία μας θα ήταν στάσιμη. Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που καθοδηγεί την

«αόρατη χείρα» του Adam Smith. Οι επιχειρηματίες έχουν αποδείξει ότι είναι οι πρωτοπόροι που μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Όνειρα σε πραγματικότητα. Αναμιγνύουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αντίληψη του κινδύνου με τη σκληρή εργασία και σχηματίζουν τις νέες επιχειρήσεις.

Επιχειρηματικότητα πάντως μπορεί κάποιος να συναντήσει και σε άλλες εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής. Όχι μόνο στις επιχειρήσεις. Δηλαδή, αν και η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει αναπτυχθεί και διαδοθεί στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ίσως, λόγω κάποιας μεγαλύτερης συμμετοχής που θα έχουν οι μελλοντικοί επιχειρηματίες και που θα διαμορφώνει τον τρόπο της ζωής μας, να συναντάται και σε άλλες περιοχές, εκτός των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, δίνεται σήμερα στο δημόσιο τομέα, με σκοπό την αναμόρφωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων, έμφαση στη χρησιμοποίηση επιχειρηματικών ταλέντων για την επίλυση κάποιων ή όλων των προβλημάτων στη διακυβέρνηση των λαών (σε τοπικό και εθνικό επίπεδο).

## 2. Λόγοι αποτυχίας των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά υψηλό. Μερικοί λόγοι που θεωρούνται πιο συχνά ως αιτίες αυτής της αποτυχίας, είναι:

- Η διαχειριστική ανικανότητα.
- Η έλλειψη εμπειρίας.
- Ο φτωχός προγραμματισμός.
- Ο κακός προγραμματισμός.
- Η ακατάλληλη τοποθεσία.
- Η απώλεια ελέγχου των αποθεμάτων.
- Η ανικανότητα μεταδόσεως της επιχειρηματικότητας.

## 3. Κανόνες για επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Υπάρχουν μερικοί κανόνες που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να πετύχουν:

- *Δημιουργία, καινοτομία, δράση.* Οι επιχειρηματίες ονειρεύονται πάντα νέες ιδέες, θέτουν ερωτήματα για το τι θα γίνει αν επιδιώξουν την εφαρμογή των ιδεών τους και μετά, εφόσον το κρίνουν σωστό, εφαρμόζουν τις καινοτομίες στην πράξη.

- *Συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών.* Οι επιχειρηματίες ερευνούν συνεχώς τον ορίζοντα για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, ή αναζητούν νέους τρόπους για δημιουργία ευκαιριών.
  - *Επιδίωξη της απλής λύσεως.* Συχνά οι πιο πετυχημένες λύσεις για ένα πρόβλημα είναι οι απλούστερες, και οι επιχειρηματίες το ξέρουν αυτό. Κρατούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και γενικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους όσο απλούστερες γίνεται.
  - *Προσπάθεια, εντοπισμός και εκτέλεση.* Οι επιχειρηματίες είναι υπέρ της δράσεως. Όταν οι ιδέες γεννηθούν στο νου τους, αμέσως ασχολούνται με αυτές, βρίσκουν ποιες μπορούν να πραγματοποιηθούν και ποιες όχι και αλλάζουν τα σχέδια τους ανάλογα.
- 
- *Επιδίωξη της κορυφής.* Οι επιχειρηματίες δεν είναι δειλοί ή σεμνοί (με την έννοια της επιχειρηματικής ατολμίας). Έχουν μεγάλα όνειρα. Αν και αυτά δεν πραγματοποιούνται πάντοτε, τα μεγάλα τους όνειρα είναι σπουδαία πηγή παρακινήσεως και οραματισμού.
  - *Έναρξη έστω και μικρής επιχειρήσεως.* Η επιτυχία δεν έρχεται μέσα σε μια νύχτα. Θέλει σκληρή εργασία και επιμονή.
  - *Εξαγωγή συμπερασμάτων από την αποτυχία.* Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι συχνά οι μεγάλες καινοτομίες προέρχονται από αποτυχίες. Μαθαίνουν γρήγορα να υφίστανται απώλειες... έξυπνα.
  - *Συνέχιση της προσπάθειας έστω και σε αντίξοες καταστάσεις.* Οι επιχειρηματίες δεν είναι λιπόψυχοι. Η φιλοσοφία τους αντικατοπτρίζει ό,τι ένα κινέζικο ιδεόγραμμα για την παγκόσμια κρίση, που περιλαμβάνει δύο χαρακτήρες: έναν για τον κίνδυνο και έναν για την ευκαιρία.

Η συνταγή για την επιτυχία των επιχειρηματιών (και των μάντζερς βεβαίως) είναι:

Γνώση + Δράση + Δέσμευση = Οικονομική επιτυχία

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στο «μυστικό» των επιχειρηματιών για τη δημιουργία αξίας στην αγορά με την εφαρμογή καινοτομίας στην επίλυση προβλημάτων και στην αναζήτηση ευκαιριών που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν καθημερινά και είναι το εξής:

*Δημιουργικότητα* είναι η ικανότητα για ανάπτυξη νέων ιδεών και για ανακάλυψη νέων τρόπων στην εξέταση προβλημάτων και ευκαιριών.



*Καινοτομία* (ή «καινοτομικότητα») είναι η ικανότητα για εφαρμογή δημιουργικών λύσεων σε αυτά τα προβλήματα και τις ευκαιρίες προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής των ανθρώπων.

*Επιχειρηματικότητα* είναι το αποτέλεσμα της συστηματικής διεργασίας εφαρμογής της δημιουργικότητας και της καινοτομίας για τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς.

Για χρόνια πιστεύαμε ότι η δημιουργικότητα ήταν έμφυτο ταλέντο. Σήμερα όμως δεν το πιστεύουμε πια. Η έρευνα δείχνει ότι περίπου ο καθένας μπορεί να μάθει να είναι δημιουργικός. Το αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου ελέγχει τη γλώσσα, τη λογική, τα σύμβολα, επεξεργαζόμενο πληροφορίες με μεθοδικό και με βήμα προς βήμα, τρόπο. Το δεξιό ημισφαίριο χειρίζεται τις συναισθηματικές, διαισθητικές και εκείνες της αισθήσεως του χώρου, λειτουργίες, επεξεργαζόμενο πληροφορίες επίσης. Η δεξιά πλευρά του εγκεφάλου είναι η πηγή της δημιουργικότητας και της καινοτομικότητας. Οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να ελέγχουν ποια πλευρά του εγκεφάλου κυριαρχεί σε μια δεδομένη κατάσταση.

#### 4. Ο ρόλος του προγραμματισμού στην επιχείρηση

Είναι γνωστό τοις πάση ότι κάθε νοήμον οργανισμός προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους θέτει σε λειτουργία το ανάλογο σύστημα προγραμματισμού κάθε φορά, που θα του επιτρέψει την επίτευξη του στόχου.

Ο προγραμματισμός στις μέρες μας αποτελεί αντικείμενο έρευνας από πολλούς ειδικούς και αυτό γιατί άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως και σε διάφορες μορφές, βοηθώντας έως και τις οικονομίες αναπτυσσόμενων και υποανάπτυκτων χωρών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, η οποία ήταν το πρώτο κράτος που χρησιμοποίησε ένα οικονομικό πρόγραμμα ανάπτυξης. Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο, ο κρατικός οικονομικός προγραμματισμός αποτέλεσε δημοφιλή δραστηριότητα, ιδιαίτερα για τις αναπτυσσόμενες χώρες, με σκοπό τη συστηματική και οργανωμένη δράση, σχεδιασμένη για την επίτευξη δεδομένων στόχων μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Ανάμεσα στις χώρες που υιοθέτησαν την οικονομία της αγοράς, η Γαλλία ήταν εκείνη που προχώρησε περισσότερο στον οικονομικό προγραμματισμό.

Τι εννοούμε όμως όταν χρησιμοποιούμε την έννοια προγραμματισμός;

Πολλοί ειδικοί συμφωνούν με την άποψη ότι «Προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων, που πρέπει να γίνουν και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης». Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι «Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητά τους» ή ακόμα ότι «Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες, που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος».

Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποδοθούν στο προγραμματισμό επικεντρώνονται στα εξής σημεία:

1. Ο προγραμματισμός οδηγεί σε καλύτερη θέση τον οργανισμό.
2. Ο προγραμματισμός βοηθάει την πρόοδο του οργανισμού στην κατεύθυνση που θεωρεί κατάλληλη η διοίκηση.
3. Ο προγραμματισμός βοηθάει κάθε διευθυντικό στέλεχος να σκεφτεί, να αποφασίσει και να δράσει πιο σωστά και να προχωρήσει στην επιθυμητή κατεύθυνση.
4. Ο προγραμματισμός βοηθάει να κρατηθεί ευέλικτος ο οργανισμός.
5. Ο προγραμματισμός ενθαρρύνει την από κοινού, ολοκληρωμένη και ενθουσιώδη προσέγγιση οργανωτικών προβλημάτων.
6. Ο προγραμματισμός υποδεικνύει στα διευθυντικά στελέχη πώς να αξιολογούν και να ελέγχουν την πρόοδο σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
7. Ο προγραμματισμός οδηγεί σε αποτελέσματα, χρήσιμα από κοινωνική και οικονομική άποψη.

Ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις προέκυψε ως μία σημαντική δραστηριότητα κατά τη δεκαετία του '60. Διάφορες μελέτες που έγιναν εκείνη την περίοδο, έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις προσέδιδαν μεγάλη σημασία στο προγραμματισμό και μάλιστα ότι ο προγραμματισμός είναι συνηθισμένο να ακολουθείται από επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, και υπάρχει συμφωνία σχετικά με τα οφέλη που προκύπτουν από αυτόν. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επίσημα προγραμματισμό πιστεύουν ότι βελτιώνει τα κέρδη και την ανάπτυξη, βρίσκοντας τον ιδιαίτερα χρήσιμο στον καθορισμό και στην επίβλεψη των αποτελεσμάτων.

Η ανάπτυξη είναι μία αποδεκτή προσδοκία για κάθε επιχείρηση. Παρόλα αυτά η ανάπτυξη δεν επέρχεται από μόνη της, αλλά πρέπει να σχεδιαστεί

προσεχτικά: πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως πόσο, πότε, σε ποιους τομείς και ποιος θα είναι υπεύθυνος για διάφορα θέματα. Η μη σχεδιασμένη ανάπτυξη θεωρείται πρόχειρη και είναι δυνατό να μην επιτύχει τα επιθυμητά επίπεδα κέρδους. Γι' αυτό, μία επιχείρηση για να φανεί συστηματική στην ανάπτυξη της πρέπει να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία της με προσοχή, ώστε να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της και να επιτυγχάνει πλήρως τους στόχους της. Προϊόντα, αγορές, εγκαταστάσεις, προσωπικό και πηγές χρηματοδότησης πρέπει να αξιολογούνται και να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή.

Το σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι περισσότερο περίπλοκο από ποτέ. Πέρα από τον έντονο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις από εγχώριες και επιχειρήσεις του εξωτερικού, μία ποικιλία από άλλου είδους ανησυχίες που περιλαμβάνουν θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η πρόνοια για τους υπαλλήλους, ο καταναλωτισμός και οι αντιμονοπωλιακοί περιορισμοί επηρεάζουν τις κινήσεις της επιχείρησης. Έτσι, μία επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική, όταν αναλαμβάνει κινδύνους, μία κατάσταση που επίσης απαιτεί σχεδιασμένη προσπάθεια.

Πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την εσωτερική τους ανάπτυξη μέσω της λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης. Αυτός ο δρόμος δεν είναι μόνο χρονοβόρος, αλλά και απαιτεί σημαντική δέσμευση πόρων με υψηλό βαθμό κινδύνου. Σ' αυτό το πλαίσιο, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την επιλογή του σωστού τύπου κινδύνου.

Από το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, η τεχνολογία είχε μεγάλο αντίκτυπο στις αγορές. Πιθανότατα, η τάση για επιτάχυνση της τεχνολογικής αλλαγής θα συνεχιστεί και μελλοντικά.

Γι' αυτό, τέτοιου είδους αλλαγές είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν νωρίτερα, ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις νέες ευκαιρίες και να αποφεύγει τις επιζήμιες επιπτώσεις της μη πρόβλεψης σημαντικών νέων αλλαγών. Και σ' αυτό ο προγραμματισμός θεωρείται απαραίτητος.

Τέλος, ο προγραμματισμός απαιτείται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης από τις πολλές εξίσου ελκυστικές επενδυτικές ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν σε μία επιχείρηση. Καμία επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να επενδύσει σε κάθε «καλή» ευκαιρία. Ο προγραμματισμός λοιπόν είναι απαραίτητος για να γίνει η σωστή επιλογή.

Ο προγραμματισμός μελλοντικών δραστηριοτήτων έχει πάρει κατά καιρούς διάφορες ονομασίες: μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, επιχειρησιακός προγραμματισμός, συνολικός προγραμματισμός και τυπικός προγραμματισμός. Ανεξάρτητα από την ονομασία του, ο προγραμματισμός αναφέρεται στο μέλλον.

Μάλιστα για ορισμένους ο προγραμματισμός ορίζεται ως «τη διαδικασία εκείνη που κατευθύνεται προς τη λήψη των τωρινών αποφάσεων λαμβάνοντας υπ' όψιν το μέλλον και την προετοιμασία των μελλοντικών αποφάσεων, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα, οικονομικά και με όσο το δυνατόν μικρότερο αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης». Η έμφαση που δίνεται στο μέλλον αποτελεί την κοινή βάση που χαρακτηρίζει τη θεωρία του προγραμματισμού.

Μία επιχείρηση είναι αναγκαίο να προσδιορίζει τη φύση και τα όρια του προγραμματισμού που στοχεύει να υιοθετήσει. Ο ορισμός του προγραμματισμού πρέπει να βασίζεται στο τι υποτίθεται ότι είναι ο προγραμματισμός για έναν οργανισμό. Δεν είναι απαραίτητο, κάθε επιχείρηση να δεσμεύεται με τον ίδιο τύπο προγραμματισμού. Βάση πρέπει να αποτελεί ο σχεδιασμός της πορείας των δραστηριοτήτων που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, έτσι ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος. Η ακριβής όμως αντιμετώπιση του σχεδιασμού πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες λήψεως αποφάσεων της επιχείρησης.

Η διοίκηση λειτουργιών που δίνει έμφαση στα τρέχοντα προγράμματα μιας επιχείρησης και ο προγραμματισμός που ουσιαστικά αντιμετωπίζει το μέλλον, αποτελούν δυο ιδιαίτερα συσχετιζόμενες δραστηριότητες. Η διαχείριση λειτουργίας ή τα προγράμματα προϋπολογισμού πρέπει να προκύπτουν ως αποτελέσματα του προγραμματισμού. Στο πλαίσιο ενός πενταετούς προγράμματος για παράδειγμα, τα έτη δύο έως πέντε μπορούν να περιγραφούν με γενικούς όρους, αλλά οι δραστηριότητες του πρώτου έτους πρέπει να προϋπολογισθούν και να συνοδεύονται από λεπτομερή προγράμματα λειτουργίας.

Διαχωρισμός πρέπει να γίνει και ανάμεσα στο προγραμματισμό και στην πρόβλεψη. Η πρόβλεψη αφορά τις μελλοντικές αλλαγές σε τομείς σημαντικούς για μία επιχείρηση και επιδιώκει να αποτιμήσει την επιρροή αυτών των αλλαγών στις λειτουργίες της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός αναλαμβάνει από αυτό το σημείο, θέτει σκοπούς και στόχους και αναπτύσσει στρατηγική.

Εν συντομία, καμία επιχείρηση όσο μικρή και περιορισμένων δυνατοτήτων και αν είναι η διαχείριση της, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς σχεδιασμό.

Παρόλο που ο σχεδιασμός μπορεί να μην αποτελεί τίποτα καινούριο για μια επιχείρηση, η τρέχουσα έμφαση σ' αυτόν πραγματικά διαφέρει. Χωρίς να αποτελεί πια απλά μία ακόμα σημαντική λειτουργία της επιχείρησης ο προγραμματισμός παίρνει έναν νέο ρόλο που απαιτεί σύνδεση διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης σ' ένα ενοποιημένο σύστημα. Η έμφαση έχει μετατοπιστεί από τον προγραμματισμό ως ένα θέμα της επιχείρησης, στο προγραμματισμό ως τη βάση όλων των προσπαθειών και αποφάσεων, τη δόμηση μιας ολόκληρης επιχείρησης για την επίτευξη ενδεδειγμένων στόχων.

Δεν υπάρχει αμφιβολία σχετικά με τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού. Τα τμήματα προγραμματισμού μιας επιχείρησης αποτελούν το κλειδί στην κριτική των στρατηγικών, την αποκρυστάλλωση στόχων, τη θέση προτεραιοτήτων και τη διατηρήσει ελέγχου, αλλά για να φανεί αποτελεσματικός ο προγραμματισμός πρέπει και να εφαρμοσθεί σωστά. Ο προγραμματισμός που γίνεται απλά για να υπάρχει, μπορεί να αποδειχθεί προβληματικός. Ο ημιτελής προγραμματισμός μπορεί να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα απ' ό,τι να λύσει. Ωστόσο στην πράξη, πολύ διευθυντές επιχειρήσεων απλώς αδιαφορούν για το σχεδιασμό, εν μέρει διότι θεωρούν δύσκολο να ενσωματώσουν το σχεδιασμό στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων και εν μέρει επειδή δεν είναι σίγουροι πώς να τον εφαρμόσουν.

## 5. Απαιτήσεις για έναν επιτυχημένο προγραμματισμό

Για να επιτύχει ο προγραμματισμός πρέπει να γίνουν κατάλληλες ρυθμίσεις ώστε να τεθεί σε λειτουργία. Επιχειρήσεις παροχής συμβουλών προς επιχειρήσεις παραθέτουν τους ακόλουθους προβληματισμούς που πρέπει να τεθούν για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό.

Έτσι λοιπόν:

- Τίθεται το ζήτημα της άποψης, η οποία μπορεί να επηρεάσει το βαθμό στον οποίο λειτουργικές και επαγγελματικές απόψεις, έναντι επιχειρησιακών αναγκών, κυριαρχούν στο αποτέλεσμα του σχεδιασμού.
- Τίθεται το ζήτημα της έκτασης που έχει η συμμετοχή των μελών της διοίκησης. Ποιος πρέπει να συμμετέχει και σε ποια έκταση;
- Τίθεται το πρόβλημα σχετικά με τον καθορισμό του μέρους του σχεδιασμού που θα επιτευχθεί μέσω συλλογικής προσπάθειας και επίσης πώς θα πραγματοποιηθεί αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στους συμμετέχοντες στη διαδικασία σχεδιασμού.

- Τίθεται το ζήτημα του κινήτρου, ώστε να γίνει ο σχεδιασμός ένα είδος αποδοτικής διευθυντικής εργασίας.
- Υπάρχει η ερώτηση σχετικά με το πώς παρέχεται ο συντονισμός προσωπικού στον σχεδιασμό, η οποία προβάλλει το ζήτημα σχετικά με το πώς πρέπει να χρησιμοποιείται μία μονάδα σχεδιασμού σε μια επιχείρηση.
- Και τέλος, υπάρχει και ο ρόλος του επικεφαλής διευθυντή της επιχείρησης στη διαδικασία του σχεδιασμού. Ποιος πρέπει να είναι αυτός;

Παρόλο που η σύλληψη της ιδέας του σχεδιασμού είναι μάλλον απλή, η εφαρμογή της δεν είναι καθόλου εύκολη. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός απαιτεί ένα συνδυασμό πολλών ικανοτήτων σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται ικανότητες σε σχέση με συμπεριφορά, εξυπνάδα, δόμηση, φιλοσοφία, και διοίκηση. Η επιτυχία του κατάλληλου συνδυασμού αυτών απαιτεί τη λήψη δύσκολων αποφάσεων. Παρ' όλο που ο σχεδιασμός είναι πραγματικά περίπλοκος, τα επιτυχημένα συστήματα σχεδιασμού παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά, πέρα από τις διαφορές τους σε λεπτομέρειες λειτουργίας. Πρώτον, είναι ουσιαστικό ο επικεφαλής διευθυντής της επιχείρησης να υποστηρίζει πλήρως το σχεδιασμό. Δεύτερον, ο σχεδιασμός πρέπει να είναι απλός, σε συμφωνία με το στιλ διοίκησης και αποδεσμευμένος από λεπτομερείς αριθμούς και εντυπωσιακές εξισώσεις. Τρίτον, ο σχεδιασμός είναι μία καταμερισμένη ευθύνη και είναι λάθος να υποθεθεί ότι ο πρόεδρος ή ο αντιπρόεδρος με ευθύνη του σχεδιασμού, τα ειδικευμένα στελέχη ή τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να τον χειριστούν από μόνοι τους. Τέταρτον, το σύστημα κινήτρων των στελεχών πρέπει ν' αναγνωρίζει το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται με μακροχρόνιες συνέπειες μπορεί να μην εμφανίσουν καλή συμπεριφορά βραχυπρόθεσμα. Πέμπτον, οι στόχοι του σχεδιασμού πρέπει να είναι εφικτοί, να μην οδηγούν σε υπερβολικό φόρτο εργασίας και να προσφέρουν γενική κατανόηση και αποδοχή της διαδικασίας. Έκτον, πρέπει να ενθαρρύνεται η ευελιξία για την κατάλληλη αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών.

## 6. Η έννοια του σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός σε μια επιχείρηση ορίζεται ως το σχέδιο μεγάλων αντικειμενικών στόχων και σκοπών, όπως και η απαραίτητη πολιτική και τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί, δηλωμένα έτσι ώστε να καθορίζονται, ο τομέας που βρίσκεται ή που πρόκειται να μπει η επιχείρηση και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί.

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός (α) όταν οι πόροι της είναι δεδομένοι, (β) όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και την αντίστοιχη συμπεριφορά, (γ) όταν η δέσμευση των πόρων δεν μπορεί να μεταβληθεί, (δ) όταν πρέπει να γίνει συντονισμός αποφάσεων μεταξύ μακρινών τόπων και σε περιορισμένο χρόνο, και (ε) όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τον έλεγχο πρωτοβουλίας.

Μία ξεκάθαρη δήλωση σχεδιασμού είναι το κλειδί της επιτυχίας, δεδομένου ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο σχεδιασμός παρέχει μία ενοποιημένη αίσθηση κατευθύνσεως με την οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης μπορούν να συνδεθούν. Όταν δεν είναι ξεκάθαρη η έννοια του σχεδιασμού, οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει υποκειμενικής ή ενστικτώδους αξιολόγησης, και χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους άλλες σχετικές αποφάσεις. Τέτοιου είδους αποφάσεις είναι αναξιόπιστες, καθώς ο ρυθμός αλλαγής επιταχύνεται ή επιβραδύνεται γρήγορα. Χωρίς ένα συγκεκριμένο σχεδιασμό, μια επιχείρηση είναι σαν το καράβι που δε διαθέτει πλοηγό και κάνει συνεχώς κύκλους.

Ο σχεδιασμός καθορίζει την κατεύθυνση. Προτίθεται στο να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και στην εξέλιξη της αγοράς, προς όφελος αυτού που εφαρμόζει το σχεδιασμό. Επιδιώκει ν' αλλάξει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Γι' αυτό, ένα στοιχείο του σχεδιασμού είναι η περιγραφή της νέας ανταγωνιστικής ισορροπίας που θα δημιουργηθεί, οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που θα την προκαλέσουν και η λογική που θα υποστηρίξει την πορεία της δράσης. Ο σχεδιασμός παρέχει τα μέσα εφαρμογής της στρατηγικής. Ένα στρατηγικό σχέδιο ορίζει τη σειρά και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των βημάτων που θα προκαλέσουν ανταγωνιστικές σχέσεις.

Ο σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι δυο αρκετά διαφορετικές έννοιες. Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι ιδιοφυής σε περιεχόμενο και λογική, ενώ η αντίστοιχη σειρά και η χρονική στιγμή πραγματοποίησης του σχεδίου να είναι ελλιπής. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας στρατηγικής χωρίς αξία. Συνοπτικά, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αφορά τη σχέση ενός οργανισμού και του περιβάλλοντος του. Εννοιολογικά, η επιχείρηση παρακολουθεί το περιβάλλον και ενσωματώνει τα αποτελέσματα των αλλαγών αυτού στις αποφάσεις και στη διατύπωση νέων στρατηγικών. Ο πίνακας 1 που ακολουθεί παρέχει έναν κατάλογο αξιολόγησης για τη βιωσιμότητα της προσπάθειας σχεδιασμού στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σωστά

το σχεδιασμό τους καθορίζουν τους στόχους τους ξεκάθαρα και αναπτύσσουν λογικά σχέδια επίτευξης αυτών.

#### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

(α) Διαχωρίζουν την επιχείρηση σε λογικές επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίες κάνουν αναγνώριση αγορών, πελατών, ανταγωνιστών και εξωτερικών απειλών στο αντικείμενο της μονάδας. Η διοίκηση αυτών των επιχειρησιακών μονάδων είναι ημιαυτόνομη και γίνεται από διευθυντικά στελέχη που λειτουργούν κάτω από τις γενικές επιχειρησιακές οικονομικές κατευθύνσεις και με προϋπόθεση την κατανόηση του ρόλου που έχει ανατεθεί στη συγκεκριμένη μονάδα σε σχέση με το συνολικό σχέδιο.

(β) Δείχνουν μια θέληση σε επιχειρησιακό επίπεδο, ώστε να αποζημιώνονται τα στελέχη για τις μακροπρόθεσμες επιτυχίες και όχι μόνο για τις ετήσιες. Επίσης, για τη χρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων που θα μπορούσαν να δώσουν στη μονάδα μία μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική χροιά. Και για να προσφέρουν στη μονάδα την προγραμματιστική υποστήριξη, που παρέχει δεδομένα για ζωτικά ζητήματα και ακόμη ενθαρρύνει και διδάσκει εκλεπτυσμένες τεχνικές σχεδιασμού.

(γ) Αναπτύσσουν σε συλλογικό επίπεδο, την ικανότητα αξιολόγησης και εξισορρόπησης ανταγωνιστικών απαιτήσεων από επιχειρηματικές μονάδες για χρηματοδότηση, βασισμένη στο βαθμό επικινδυνότητας και ανταμοιβής.

(δ) Ταιριάζουν βραχυπρόθεσμους στόχους των επιχειρησιακών μονάδων με τη μακροπρόθεσμη ιδεολογία της εξέλιξης της επιχείρησης για τα επόμενα 15 έως 20 χρόνια. Ο ρόλος του επικεφαλής διευθυντή της επιχείρησης, και η αποτελεσματικότητα του στο να ταιριάζει τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας με την εξέλιξη της επιχείρησης ελέγχεται από το συμβούλιο των διευθυντών.

#### 7. Ανερχόμενες προοπτικές του σχεδιασμού

Πολλοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη του σχεδιασμού στη δεκαετία του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την πιο αργή παγκόσμια ανάπτυξη, τον έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, την «έκρηξη» διαθεσιμότητας της πληροφορίας, απελευθέρωση των αγορών τις πιο γρήγορες μεταβολές στις τιμές των πρώτων υλών, οι χαοτικές αγορές χρήματος και τις μεγάλες αλλαγές στα μακροοικονομικά και κοινωνικοπολιτικά συστήματα. Αποτέλεσμα αυτών είναι ότι τώρα πια ο κόσμος των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από αστάθεια και ρευστότητα.



Σήμερα υπάρχουν πολλές εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε τύπο βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις συνεχώς ανακαλύπτουν νέους τρόπους για την παραγωγή προϊόντων και την προώθηση τους στην αγορά.

Ευνοϊκές θέσεις εξαφανίζονται στον ένα τομέα μετά τον άλλο (π.χ. στο χώρο των τραπεζών, των τηλεπικοινωνιών, των αερογραμμών, της αυτοκινητοβιομηχανίας) και είναι πολύ πιο δύσκολο να τοποθετηθούν «φραγμοί» στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι αγορές είναι ανοιχτές και νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται από απρόσμενες κατευθύνσεις.

Για τη σταθερή ευδοκίμηση τους σ' ένα τέτοιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από νέες προοπτικές σχεδιασμού. Πρώτο, η κεντρική διεύθυνση πρέπει να θεωρήσει ότι κατέχει ένα πιο συγκεκριμένο ρόλο στον σχεδιασμό, με το να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στο πώς πρέπει να είναι οι συνθήκες πράγματα, αντί να ακούει αναλύσεις για το πώς έχουν τώρα. Δεύτερο, ο σχεδιασμός πρέπει να αποτελεί άσκηση δημιουργικότητας και όχι άσκηση πρόβλεψης. Τρίτο, οι διαδικασίες και τα εργαλεία του σχεδιασμού που υποθέτουν ότι το μέλλον θα είναι ίδιο με το παρελθόν πρέπει να αντικατασταθούν με άλλα που θα έχουν ως σκοπό ν' αναγνωρίζουν πρώτα την αλλαγή και να τη χρησιμοποιούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέταρτο, ο ρόλος του σχεδιαστή του σχεδιασμού πρέπει να αλλάξει από «διαχείριση κάποιων ποσοστών μεταβολής» σε «σταυροφόρο δράσης». Τέλος, ο σχεδιασμός πρέπει να επανατοποθετηθεί στο κέντρο των δραστηριοτήτων της διαχείρισης.

Αυτές οι προοπτικές μπορούν να περιγραφούν σε πέντε κατευθύνσεις δράσεως: διοίκηση μιας επιχείρησης έτσι ώστε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντιμετώπιση της αλλαγής ως ευκαιρία, διοίκηση μέσω των ανθρώπων, διαμόρφωση του διοικούμενου οργανισμού και διαχείριση με στόχο την εστίαση και την ευελιξία. Ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω διαστάσεις.

Διοίκηση με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μία οικονομία αγοράς οι επιχειρήσεις ασχολούνται με το να προσφέρουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία με τον πιο επικερδή γι' αυτούς τρόπο. Το κλειδί της επιτυχίας για τα κέρδη είναι η επίτευξη ενός διατηρήσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην ανώτερη απόδοση του σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό απαιτεί την εκτέλεση τριών δραστηριοτήτων καλύτερα.

Αρχικά η επιχείρηση πρέπει αν υποδείξει ξεκάθαρα το προϊόν ή και την αγορά λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση και βασιζόμενη στην αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της.

Δεύτερον, πρέπει να σχεδιάσει ένα επιτυχημένο επιχειρησιακό σύστημα ή μία δομή που θα επιτρέπει στην επιχείρηση να ξεπεράσει σε παραγωγή και διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους ανταγωνιστές της.

Τρίτον, πρέπει να πραγματοποιηθεί ουσιαστικότερη διαχείριση του συνολικού επιχειρησιακού συστήματος, με το να γίνεται διαχείριση, όχι μόνο σχέσεων μέσα στην επιχείρηση αλλά και στις κρίσιμες σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Αντιμετώπιση της αλλαγής ως ευκαιρία. Μία νέα κουλτούρα πρέπει να δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση ώστε τα στελέχη να βλέπουν την αλλαγή ως μία ευκαιρία και να προσαρμόζουν το επιχειρησιακό σύστημα στις συνθήκες. Μ' άλλα λόγια η αλλαγή δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πρόβλημα αλλά ως πηγή ευκαιριών, που παρέχουν τη δυνατότητα για δημιουργικότητα και καινοτομίες.

Διοίκηση μέσω των ανθρώπων. Ο πρώτος στόχος του μάνατζμεντ είναι να δημιουργήσει ένα όραμα για την επιχείρηση που περιλαμβάνει απαντήσεις σχετικά με τα εξής ερωτήματα: (α) πού οδηγείται ο οργανισμός, (με βάση την εξέταση των δυνάμεων και αδυναμιών της), (β) σε ποιες αγορές πρέπει να δώσει τη μάχη του ανταγωνισμού, (γ) πώς θα δώσει αυτή τη μάχη και (δ) ποια είναι τα βασικά προγράμματα δράσεως που απαιτούνται.

Ο επόμενος στόχος είναι η μετατροπή του οράματος σε πραγματικότητα. Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων του οργανισμού, η επίσπευση της αλλαγής και η απομάκρυνση των εμποδίων καθώς και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος. Βασικό για την καθιέρωση και την εφαρμογή ενός επιχειρησιακού οράματος είναι η αποτελεσματική «εξεύρεση», η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. «Τελικά, το μάνατζμεντ αξιολογείται από την ικανότητα και την ευαισθησία με την οποία διαχειρίζεται και εξελίσσει τους ανθρώπους, γιατί η ποιότητα των ανθρώπων είναι ο παράγοντας που μπορεί να επιφέρει αποτελεσματική αλλαγή στους οργανισμούς».

Διαμόρφωση του διοικούμενου οργανισμού. Το μάνατζμεντ πρέπει να οδηγεί προς την ανάπτυξη ενός καινοτομικού, αυτοανανεώσιμου οργανισμού, που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Η αλλαγή ενός οργανισμού εξαρτάται από παράγοντες όπως δομή, στρατηγική, συστήματα, στιλ, ικανότητες, προ-

σωπικό και κοινώς αποδεκτές αξίες. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μία εξωστρεφή και προνοητική πολιτική στο σχεδιασμό αυτών των παραγόντων, έχουν περισσότερες πιθανότητες ανανέωσης σε σχέση με εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν προκαθορισμένες εσωτερικές και ιστορικές προοπτικές.

Διοίκηση με στόχο την εστίαση και την ευελιξία. Σήμερα ο σχεδιασμός πρέπει να αντιμετωπίζεται διαφορετικά απ' ό,τι στο παρελθόν. Ένα πενταετές πρόγραμμα που ανανεώνεται ετησίως, πρέπει να αντικατασταθεί από ένα συνεχή προβληματισμό σχετικά με το που βαδίζει η επιχείρηση. Πολλές φορές αυτός ο προβληματισμός σχετικά με την πορεία της επιχείρησης, δηλαδή ο προβληματισμός σχετικά με το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να γίνει «έξυπνη», με στόχους και ευέλικτη αρκετά ώστε να επιτύχει σε μία εποχή συνεχούς αλλαγής, περιγράφεται σε στρατηγική σκέψη. Οι λέξεις κλειδιά σ' αυτή την επιδίωξη είναι εστίαση και ευελιξία.

Η εστίαση αναφέρεται στο να εντοπίσει η επιχείρηση τι κάνει καλύτερα και να «χτίσει» πάνω σ' αυτό. Αφορά την αναγνώριση των αναπτυσσόμενων αναγκών των πελατών, στη συνέχεια την ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων -οι οποίες συχνά αποκαλούνται θεμελιώδεις ικανότητες - ώστε να γίνουν κατανοητές σ' όλους στην επιχείρηση. Η ευελιξία αφορά τη διατύπωση σε γενικές γραμμές, σεναρίων του μέλλοντος και την προετοιμασία ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες, όταν αυτές παρουσιασθούν.

## 8. Λόγοι που συνηγορούν στη χρησιμοποίηση του σχεδιασμού

Οι σπουδαιότεροι λόγοι, οι οποίοι επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση του σχεδιασμού από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι εξής:

(α) Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή μας, ώστε ο σχεδιασμός να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η ταχεία αλλαγή, η οποία συμβαίνει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και η οικονομική ανάπτυξη δημιουργούν ευκαιρίες, δημιουργούν όμως και κινδύνους, ιδιαίτερα σ' αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ενοποίησης των αγορών, όπως είναι η Ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Κοινής Αγοράς.

Στόχος του σχεδιασμού είναι ακριβώς να εντοπίζει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιο-

ποίηση των ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση, εάν όχι, πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων

(β) Μία υγιής διαδικασία του σχεδιασμού αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στα οποία όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ιδίων σκοπών και στόχων.

Χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό, που παρέχεται από το σχεδιασμό, τα διάφορα τμήματα-μονάδες της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

(γ) Ο σχεδιασμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα (σε ποσότητα και ποιότητα), αν γνωρίζουν τι αναμένει από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση.

Αυτό μπορεί να βοηθήσει επίσης στην ελάττωση, εάν όχι, στην πλήρη εξάλειψη, των συγκρούσεων μεταξύ των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων λειτουργιών -τμημάτων της επιχείρησης.

Αυτό γίνεται με τις εναρμονίσει των διαφόρων στρατηγικών και στόχων των τμημάτων της επιχείρησης με τη γενική στρατηγική και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

(δ) Ο σχεδιασμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζομένους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

(ε) Ο σχεδιασμός διασφαλίζει επίσης, ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μία ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και ενέργειες. Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο σχεδιασμός μπορεί τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση. Όταν ο σχεδιασμός δεν εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, τότε αυτή δυνατόν να αγωνίζεται χωρίς επιτυχία σκοπού και να κινείται σε κατευθύνσεις άσχετες του προορισμού της.

(στ) Ένα άλλο μεγάλο όφελος του σχεδιασμού είναι η ευκαιρία που παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων κλιμακίων να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει δέσμευση από πλευράς των συμμετεχόντων διευθυντών, αλλά μειώνει και την αντίδραση τους στις προτεινόμενες αλλαγές. Οι άνθρωποι, γενικά, έχουν την τάση να αντιδρούν για κάτι που δεν μπορούν να καταλάβουν. Από την άλλη πλευρά,

πολλοί δέχονται τις αποφάσεις, όταν, μετά από συλλογική διαδικασία, αντιλαμβάνονται τους περιοριστικούς παράγοντες και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

(ζ) Πολλοί πιστεύουν, ότι ένα από τα κυριότερα οφέλη του σχεδιασμού είναι το αποτέλεσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή. Με άλλα λόγια, οι διανοητικές διαδικασίες-επαναστάσεις που λαμβάνουν χώρα, ως αποτέλεσμα στην εμπλοκή και ενασχόληση στις διαδικασίες του προγραμματισμού, είναι τόσο πολύτιμες, όσο και τα πραγματικά προγράμματα (σχέδια), τα οποία μπορεί να παραχθούν από τη διαδικασία αυτή.

Η διαδικασία του προγραμματισμού πιέζει τα διευθυντικά στελέχη να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέπτονται με μακροπρόθεσμες προοπτικές.

Ο σχεδιασμός βοηθά στην εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών πάνω στα διάφορα θέματα που τους απασχολούν, οπότε είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις για στρατηγικά θέματα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο σχεδιασμός προάγει τη στρατηγική σκέψη και καλλιεργεί το επιχειρηματικό πνεύμα.

(η) Από τη μελέτη των περισσότερων μελετών συμπεραίνεται ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ καλύτερης απόδοσης και τοπικού σχεδιασμού και «οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν σχεδιασμό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν».

Ο σχεδιασμός τείνει να εφαρμόζεται περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις, όμως μπορεί να είναι αναγκαίος και πολύτιμος και στις μικρές επιχειρήσεις. Ενώ ο σχεδιασμός δεν είναι βέβαια «πανάκεια» ιδιαίτερα για μια μη ικανή διοίκηση, μπορεί όμως να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης της επιχείρησης. Σημειώνεται, ότι η διαδικασία του σχεδιασμού, μπορεί να εφαρμοστεί με εξίσου καλά αποτελέσματα και στους δημόσιους οργανισμούς, ακόμα και στους μη κερδοσκοπικούς, όμως κυρίως εφαρμόζεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

## 9. Τα στάδια διαδικασίας του σχεδιασμού

Όπως προείπαμε για να επιτύχει η διαδικασία του σχεδιασμού σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα ακόλουθα στάδια:

1. Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: Στο στάδιο

αυτό, γίνεται έρευνα του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης και διάγνωση της επίδρασης των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος εντός επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, κατ' ουσία, γίνεται προσδιορισμός των παρόντων και μελλοντικών ευκαιριών ή και κινδύνων.

2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: Στο στάδιο αυτό, γίνεται εξέταση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και προσδιορισμός του μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.

3. Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: Στο στάδιο αυτό, γίνονται προβλέψεις για την πιθανή εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις της.

4. Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης: Στο στάδιο αυτό, γίνεται ο προσδιορισμός των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

5. Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών: Στο στάδιο αυτό, γίνεται ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

6. Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών: Στο στάδιο αυτό, γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών με διάφορες μεθόδους-τεχνικές.

7. Επιλογή της στρατηγικής ή στρατηγικών: Στο στάδιο αυτό, γίνεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

8. Εφαρμογή της στρατηγικής ή στρατηγικών: Στο στάδιο αυτό εξετάζονται ποιες βασικές ενέργειες απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής όπως ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης, κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητές της, ανάπτυξη στρατηγικών πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες-τμήματα της επιχείρησης, αποτελεσματική ηγεσία, υιοθέτηση κινήτρων (υλικών και ηθικών) για την παρότρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

9. Εκτίμηση και έλεγχος της επιλεγείσας στρατηγικής: Στο στάδιο αυτό, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού, γίνεται η εκτίμηση εάν είναι κατάλληλη η επιλεγείσα στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επίσης στο ίδιο στάδιο γίνεται έλεγχος (παρακολούθηση) της

αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και εάν η εφαρμογή της επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

## 10. Στρατηγικές λειτουργίες της επιχείρησης

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και έννοιες στον όρο λειτουργία της επιχείρησης. Με τον όρο αυτό εννοείται, άλλοτε ο ρόλος που ασκεί ένα όργανο ή ένας φορέας εργασίας και άλλοτε ένα πεδίο δραστηριοτήτων, που συγκροτούν ξεχωριστή κατηγορία, λόγω της συνάφειας που υπάρχει μεταξύ τους.

Έτσι λοιπόν λειτουργίες της επιχείρησης, θα λέγαμε ότι είναι οι κατηγορίες εκείνων των δραστηριοτήτων που συνιστούνται με κριτήριο τη συνάφεια των ενεργειών.

Η άσκηση κάθε λειτουργίας (κατηγορίας δραστηριοτήτων) ανατίθεται σ' ένα όργανο που αντιστοιχεί στη διαρθρωτική κατανομή των δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση (τομείς δράσεις στην επιχείρηση).

Η υλοποίηση των δραστηριοτήτων κάθε οργάνου αναλαμβάνεται από πρόσωπα που γίνονται φορείς τους.

Οι λειτουργίες και τα αντίστοιχα όργανα διακρίνονται σε ευρύτερες και μερικότερες, ευρύτερα και μερικότερα όργανα. Έτσι παραδείγματος χάριν η λειτουργία της παραγωγής διακρίνεται σε υπολειτουργίες και αντίστοιχα μερικότερα όργανα, όπως π.χ. τμήμα βιομηχανοποίησης, τμήμα σχεδιασμού, τμήμα ελέγχου ποιότητας κ.λ.π.

Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με ειδικούς είναι η τεχνική, η συναλλακτική ή εμπορική, η χρηματοοικονομική, η λογιστική, η λειτουργία ασφάλειας και η διοικητική. Πιο αναλυτικά οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

(α) *Η παραγωγή ή παραγωγική ή τεχνική λειτουργία* (που υπάρχει μόνο στις μεταποιητικές επιχειρήσεις) και ως περιεχόμενό της έχει την μεταποίηση ή βιομηχανοποίηση, τεχνικές έρευνες, σχεδιασμό της παραγωγής, επιλογή προτύπων, προπαρασκευή της εργασίας, επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εργασίας και του προσφορότερου συστήματος οργάνωσης, ορθολογική οργάνωση του εργοστασίου και της παραγωγικής διαδικασίας, θέματα τεχνικού προσωπικού, ενδοεργοστασιακές μεταφορές, πρόληψη ατυχημάτων, συντήρηση και επισκευές μηχανικών μέσων, προβλήματα κόστους παραγωγής.

(β) *Εφοδιασμός-προμήθειες, αγορές*: Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει διε-

ρεύνηση της αγοράς πρώτων υλών, καθορισμός τιμής αγοράς, επιλογή τρόπου προμήθειας, εκλογή προμηθευτών, θέματα προσωπικού αγορών, προγραμματισμός προμηθειών, προβλήματα κόστους προμηθειών

(γ) *Διανομή-διάθεση, πώληση (Μάρκετινγκ)*: Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει διερεύνηση της αγοράς κατανάλωσης, διαφήμιση, μέσα προβολής των προϊόντων και προώθησης των πωλήσεων, επιλογή τρόπων διανομής, παρακολούθηση πελατών, καθορισμός τιμής και όρων πώλησης, εκτέλεση της πώλησης, εξυπηρετήσεις προς την πελατεία, παράδοση, αποστολή, μεταφορά των προϊόντων ή εμπορευμάτων, προγραμματισμός πωλήσεων, θέματα προσωπικού πωλήσεων, προβλήματα κόστους διάθεσης.

(δ) *Αποθήκευση*: Η λειτουργία της αποθήκευσης περιλαμβάνει παραλαβή και έλεγχο υλών και υλικών, ορθολογική απόθεση, παρακολούθηση και διαχείριση αποθεμάτων υλών και προϊόντων, διατήρηση, συντήρηση και εξασφάλιση των αποθηκευμένων ειδών, διακίνηση και προώθηση υλών και προϊόντων, τήρηση διαρκούς απογραφής, θέματα προσωπικού αποθηκών, προβλήματα κόστους αποθήκευσης.

(ε) *Χρηματοπιστωτική ή χρηματοοικονομική λειτουργία (διαχείριση)*: Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει εξεύρεση ίδιων και δανειακών κεφαλαίων, χρηματοοικονομική διαχείριση, λήψη και διάθεση πιστώσεων, χρηματοπιστωτικός προϋπολογισμός, ασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, παρακολούθηση των προθεσμιών εισπράξεων και πληρωμών, παρακολούθηση αξιών και πιστωτικών τίτλων, ταμειακή διαχείριση, διάθεση κεφαλαίων για δαπάνες κάθε είδους και επενδύσεις.

(στ) *Λογιστική λειτουργία*: Περιλαμβάνει διερμηνευση και καταχώριση των οικονομικών πράξεων, συγκέντρωση όλων των επιμέρους τηρούμενων στοιχείων (κεντρική λογιστική), διενέργεια απογραφών, κατάρτιση ισοζυγίων και ισολογισμών, τήρηση στατιστικών στοιχείων, παρακολούθηση της κυκλοφορίας των περιουσιακών στοιχείων, έξαγωγή χρήσιμων αριθμοδεικτών, παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και συναγωγή αποκλίσεων, θέματα διοικητικού προσωπικού, τήρηση αναλυτικής βιομηχανικής λογιστικής (κοστολόγηση), με εφαρμογή του απολογιστικού, του προϋπολογιστικού και του προτύπου κόστους.

(ζ) *Διοικητική λειτουργία (διοίκηση-management)*: Το περιεχόμενό της είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η κατεύθυνση, ο συντονισμός, ο έλεγχος, η στελέχωση, η υποκίνηση, οι καινοτομίες. Ορισμένοι προσθέτουν και την εκπροσώπηση



της επιχείρησης, άλλοι δε μερικές επιτελικές-βοηθητικές λειτουργίες που είναι κοινά στη διοίκηση, όπως ανθρώπινες σχέσεις, δημόσιες σχέσεις, διοίκηση προσωπικού, γραμματεία κ.λ.π.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Business Plan)

---

#### 1. Εισαγωγικά

Στην Ελλάδα η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών είναι μικρού (κυρίως) και μεσαίου μεγέθους, εμπορικού και παραγωγικού περιεχομένου.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, μικροί και μεσαίοι, διευθύνουν σε μέγιστο ποσοστό οικογενειακές μονάδες. Κατά κανόνα διοικούν οι ίδιοι την επιχείρησή τους χωρίς να εμπιστεύονται άλλους, ξένους από αυτούς. Θέλουν να είναι και να αισθάνονται ανεξάρτητοι. Γι' αυτό και ο υπέρμετρα μεγάλος αριθμός μικρών μονάδων. Γιατί όλοι προσπαθούν να δημιουργήσουν τη δική τους δουλειά.

Οι περισσότεροι δεν έχουν εκείνη την θεωρητική και επιστημονική κατάρτιση που απαιτεί η διοίκηση μιας σύγχρονης επιχείρησης ώστε να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Κύριο εφόδιο τους η εμπειρία που απέκτησαν δουλεύοντας για κάποιον άλλον, το ταμπεραμέντο, η ορμητικότητα και η προσαρμογή στις περιστάσεις. Βοήθεια τους, το στενό οικογενειακό περιβάλλον. Είναι ενθουσιώδεις αλλά απογοητεύονται εύκολα. Ένας ξένος δύσκολα μπορεί να τους καταλάβει και βέβαια να τους εξηγήσει.

Αυτά όμως κρίνονται ανεπαρκή στην σύγχρονη εποχή. Ο συνδυασμός επιστημονικής κατάρτισης (θεωρητικής και πρακτικής) και εμπειρίας είναι η λύση που μπορεί να εγγυηθεί, κατά κάποιο τρόπο, την βιωσιμότητα και την συνέχεια της επιχείρησης.

Και πράγματι τα τελευταία χρόνια ο δείκτης μόρφωσης και εκπαίδευσης συνεχώς ανεβαίνει. Υπάρχει πληθώρα δραστηριοτήτων κατάρτισης στην διάθεση των επιχειρηματιών που προσφέρεται από οργανισμούς κατάρτισης, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Όπως ένας καπετάνιος πριν ξεκινήσει το ταξίδι σχεδιάζει την διαδρομή που θα ακολουθήσει για να φτάσει στον προορισμό του έτσι και ο επιχειρηματίας σχεδιάζει και προγραμματίζει τις ενέργειες εκείνες οι οποίες θα του επιτρέψουν να φτάσει στον στόχο του.

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός, όπως προείπαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν από κάθε επιχειρηματική δράση.

Η μικρή επιχείρηση χρειάζεται κάτι παραπάνω από κεφάλαιο και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται σχεδιασμό και προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα.

Σχεδιασμός σημαίνει λήψη αποφάσεων. Δηλαδή:

- Τι να κάνεις;
- Πώς να το κάνεις;
- Πότε να το κάνεις;

Αυτό είναι πολύ βασικό για τον επιχειρηματία. Γιατί έτσι όλα ξεκαθαρίζουν μέσα του. Μπορεί εύκολα να πάρει τις όποιες αποφάσεις κρίνει αναγκαίες χωρίς να είναι πολύπλοκες.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι με άλλα λόγια ένας οδηγός ο οποίος λέει στον επιχειρηματία:

- Που είναι τώρα;
- Που θέλει να πάει;
- Πώς να πάει;

Πολλοί μικροί επιχειρηματίες σίγουρα θα σκεφτούν:

- Και εμένα τι μου χρειάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο;
- Εγώ δεν είμαι μεγάλη επιχείρηση και επομένως γιατί πρέπει να σπαταλήσω χρόνο και χρήμα φτιάχνοντας ένα τέτοιο σχέδιο;
- Σε τι θα με ωφελήσει;

Η απάντηση είναι απλή. Σε μια σύγχρονη και πολύπλοκη οικονομία όπου όλα κινούνται με ταχύτητα και οι αλλαγές προκαλούν αλυσιδωτές αντιδρά-

σεις ο επιχειρηματίας δεν αντέχει να δουλεύει όπως οι πρόγονοί του 20-30 χρόνια πριν.

Δεν αντέχει οικονομικά να αυτοσχεδιάζει. Να παίρνει αποφάσεις στο πόδι επειδή έτσι έμαθε ή θεωρεί περιττή πολυτέλεια να βάλει τις σκέψεις του σε μερικά φύλλα χαρτί. Οι συνέπειες – οικονομικές και άλλες – θα είναι τραγικές και ολέθριες γι' αυτόν και αυτούς που εξαρτώνται από αυτόν.

Είναι βέβαιο ότι η δημιουργία και αποτύπωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου στο χαρτί πριν αρχίσει η όποια επένδυση σε χρόνο και χρήμα θα μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επιτυχίας. Και τούτο γιατί οι εξωτερικές πιέσεις που ασκούνται στον επιχειρηματία είναι εντονότερες σε όλους τους τομείς.

Ο επιχειρηματίας εκμεταλλεύεται αυτές τις πιέσεις διότι με το επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει προς τα έξω όλα εκείνα τα στοιχεία που κρίνονται ως απαραίτητα για την επιτυχία. Ταυτόχρονα παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες σε αυτούς που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην επιχειρηματική του δράση.

Είναι γεγονός ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρηματιών καταστρώνουν σχέδιο δράσης. Οι υπόλοιποι το έχουν μέσα στο μυαλό τους ή σε σημειώσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο όμως δεν είναι κάτι που πρέπει να φοβίζει τον επιχειρηματία.

Στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτα περισσότερο ή λιγότερο (σε απλοϊκή μορφή) από τις σκέψεις του επιχειρηματία που καταγράφονται σε χαρτί. Όμως θα βοηθήσει πολύ τον ίδιο μέσα στον χρόνο. Γιατί αφ' ενός χρησιμοποιείται σαν οδηγός για την πορεία της επιχείρησης και αφ' ετέρου δίνει την εικόνα της εταιρίας προς τα έξω.

Αυτό το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό αν σκεφθεί κανείς ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες στην πλειοψηφία τους θα περάσουν αναγκαστικά κάποια στιγμή από την τράπεζα για κάποια διευκόλυνση ή άλλη υπηρεσία.

Όσο πιο πλήρη εικόνα παρουσιάσουν τόσο ευκολότερα, καλύτερα και ευνοϊκότερα θα είναι τα αποτελέσματα γι' αυτούς.

## 2. Γένεση του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού και το αποτέλεσμα της, δηλαδή το επιχειρηματικό σχέδιο, βρίσκονται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά το 1993. Μάλιστα οι επιχειρηματίες και οι παραγωγοί δημόσιας πολιτικής έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους στον

επιχειρηματικό σχεδιασμό και δαπανώνται τεράστια ποσά για την εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελεί ένα τακτικό σύνολο από επιστημονικές διαδικασίες, αφού χρησιμοποιεί κατά το δυνατό απλουστευμένα αποτελέσματα των άλλων επιστημονικών μεθόδων. Έτσι μπορεί κανείς να διατυπώσει με ασφάλεια πως ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι μια επιχειρηματική διαδικασία.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός ή business plan είναι μια σχετικά νέα έννοια στον χώρο των επιχειρήσεων και μάλιστα εδραιώθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80.

Συγκεκριμένα τόσο από την πλευρά των επιχειρηματιών, όσο και από την πλευρά της διοικητικής επιστήμης, το ζητούμενο αποτέλεσμα ήταν πάντοτε η επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερου οικονομικού αποτελέσματος με τη διάθεση όσο το δυνατό λιγότερων πόρων.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν αρχικά είχαν σχέση με την οργάνωση της εργασίας δηλαδή πόσο επηρεάζει το κόστος αυτής (κόστος αμοιβών) το κόστος απόδοσης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έφερε επανάσταση στο χώρο των επιχειρήσεων τόσο για την «εφεύρεση» της, όσο και για την αποτελεσματική της εφαρμογή αλλά και ταυτόχρονη ανάπτυξη της γραφειοκρατία, με αποτέλεσμα οι επιστήμονες να οδηγηθούν στην ανάπτυξη νέων θεωριών και στη συνέχεια μεθόδων διοίκησης ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινων πόρων κλπ. Την εποχή αυτή αναπτύσσεται η μεθοδολογία των «Τεχνικοοικονομικών Μελετών» προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ανάγκη σύνδεσης της βούλησης των εργαζομένων και της τεχνολογικής μεταβολής των επιχειρήσεων.

Μετά τη δεκαετία του '60, με το άνοιγμα των παγκόσμιων αγορών που είχε ως αποτέλεσμα τον τεράστιο ανταγωνισμό, η επιχειρηματική δραστηριότητα αρχίζει να αντιμετωπίζεται και σαν ένα φαινόμενο αντιμετώπισης εξωτερικών παραγόντων, της δράσης δηλαδή των ανταγωνιστών.

Στη δεκαετία του '70 παρουσιάζεται για πρώτη φορά η έννοια της «στρατηγικής των επιχειρήσεων» σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης σχεδίων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και για πρώτη φορά η ενότητα επιχείρηση - προϊόν - τεχνολογία - αγορά - κλάδος της οικονομίας διασπάται και στη θέση της τίθεται η επιχειρηματική ενότητα σαν συνεχής παραγωγός εισοδήματος για τους επενδυτές.

Η τρέχουσα θεώρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας προσπαθεί να συνενώσει την τεχνική, την οικονομική, τη στρατηγική και τη διοικητική άποψη σε ένα ενιαίο «σχέδιο» στο οποίο τα επιμέρους τμήματα έχουν, περισσότερο ή λιγότερο, αναλυθεί με το μέγιστο διαθέσιμο της επιστημονικής σκέψης και μεθοδολογίας.

Απαρχή της νέας αυτής θεώρησης δεν προσδιορίζεται. Με άλλα λόγια υπάρχουν πολλές και διαφορετικές διεκδικήσεις για την πατρότητα του όρου «επιχειρηματικός σχεδιασμός» και «επιχειρηματικό σχέδιο» (Business Plan).

Η πρώτη προσέγγιση του όρου business plan είναι αμερικανική. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, όμως, μεταφυτεύεται στην Ευρώπη από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις που ιδρύουν θυγατρικές εταιρίες στις διάφορες χώρες. Οι πρώτες προσπάθειες επιχειρηματικού σχεδιασμού γίνονται στο Βέλγιο στα μέσα της δεκαετίας του '80. Η είσοδος νέων κρατών-μελών στην τότε ΕΟΚ και η ταυτόχρονη κρίση του άνθρακα και του χάλυβα, άφησαν ολόκληρες περιοχές του Βελγίου σε απόγνωση. Στις επιχειρήσεις αυτές, που είχαν ήδη καταστραφεί από την κρίση του χάλυβα η απόγνωση είχε ήδη υπαγορεύσει την αποδοχή οποιασδήποτε λύσης, αρκεί να οδηγήσει σε κάποια ανάκαμψη.

Πράγματι, η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδιασμού οδήγησε αρκετές από αυτές σε αλλαγή αντικειμένου, αξιοποιώντας μεγάλο μέρος του εξοπλισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ώστε να αποδοθεί από πολλούς στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και μόνο η διάσωση τους.

Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι με τον τρόπο αυτό έχουν αναπτυχθεί τουλάχιστον τρεις τάσεις, χωρίς να αποτελούν σχολές, στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Η αμερικανική τάση, σύμφωνα με την οποία βάση του σχεδίου αποτελεί ο στρατηγικός προγραμματισμός, η ιαπωνική τάση, σύμφωνα με την οποία βάση του σχεδίου αποτελεί ο προγραμματισμός εφαρμογής και η Ευρωπαϊκή τάση σύμφωνα με την οποία βάση του σχεδίου αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας.

### 3. Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συμβόλαιο του επιχειρηματία με τον εαυτό του. Έχει όλα τα χαρακτηριστικά κάθε συμβολαίου. Δηλαδή έχει:

- Τη βάση της αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία ο επιχειρηματίας δίνει για να πάρει, αποτελεί δηλαδή δόσοληψία.

- Δεσμεύει τον επιχειρηματία, δηλαδή τον υποχρεώνει να ακολουθήσει του όρους που τίθενται.
- Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αναθεώρησης των όρων.
- Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αποχώρησης από το σχέδιο.
- Έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα για την εκπλήρωση του κάθε όρου.
- Είναι σαφές και ακριβές, ώστε να μπορεί ακόμη και να μεταβιβαστεί σε άλλους.
- Δεν έχει καταστατικό χαρακτήρα, δηλαδή δεν απαιτείται ιδιαίτερος τύπος για τη μεταβολή των όρων του, αλλά συναίνεση των μερών.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια δεσμευτική υπόσχεση του επιχειρηματία ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης που διοικεί θα γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων και θα οδηγήσει σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών.

Ο σχεδιασμός ή προγραμματισμός και η έρευνα είναι τα σπουδαιότερα στοιχεία όταν αρχίζει μια επιχειρηματική δράση. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) βοηθά στον καθορισμό της «εφικτότητας» μιας επιχειρηματικής δράσεως, θέτει στόχους για την επιχείρηση, και στηρίζει την εφαρμογή των στρατηγικών ενεργειών. Είναι απλά η σπουδαιότερη διεργασία την οποία όλοι οι επιχειρηματίες (με τη γενικότερη έννοια) θα πρέπει να εφαρμόζουν αν θέλουν να είναι επιτυχείς οι προσπάθειες τους. Και τούτο διότι:

Πρώτον, το επιχειρηματικό σχέδιο δράσεως είναι εργαλείο για τη χρηματοδότηση. Όταν γίνονται διαπραγματεύσεις με επενδυτές, συνεταιίρους και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το τεκμήριο που απαιτείται για την αξιολόγηση της επενδυτικής ευκαιρίας.

Δεύτερον, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο διαχειριστικό εργαλείο. Το σχέδιο δίνει τη δυνατότητα για ρεαλιστικές προβλέψεις και σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα δυναμικό στοιχείο που μεταβάλλεται σταθερά καθώς νέες πληροφορίες που αφορούν την αγορά έρχονται σε φως. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μέτρο με το οποίο μετράται η επιχειρηματική επιτυχία. Ο σχεδιασμός (προγραμματισμός) είναι μια δυναμική διαχειριστική διεργασία. Πρώτα ο επιχειρηματίας (μάντζερ) προγραμματίζει, μετά εφαρμόζει, κατόπιν αξιολογεί την επιχειρηματική απόδοση σε σύγκριση με το πρόγραμμα και έπειτα ξαναπρογραμματίζει με βάση νέες πληροφορίες και εμπειρίες.

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι μια μελέτη σκοπιμότητας. Μέσα από έρευνα της αγοράς, λειτουργικό σχεδιασμό και προβολή των χρηματοοικονομικών στοιχείων, ο επιχειρηματίας μπορεί να αξιολογήσει αν η επιχειρηματική προσπάθεια του θα είναι επιτυχής ή όχι. Το σχέδιο γίνεται ένα ρεαλιστικό εργαλείο εφαρμογής αυτού που ο επιχειρηματίας επιδιώκει.

Η επιτυχία στις επιχειρήσεις, επαναλαμβάνουμε, έρχεται ως αποτέλεσμα προγραμματισμού. Πρέπει να υπάρχει ένα λεπτομερές σχέδιο που να θέτει όλους τους στόχους, το σκοπό πίσω από το στόχο, και κάθε σταθμό απ' όπου πρέπει ο επιχειρηματίας να περάσει για να φτάσει στον προορισμό του.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας έγγραφος ορισμός και σειρά λειτουργικών οδηγιών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ο κατάλογος αυτών των οδηγιών θα σχηματίσει ένα πλήρες επιχειρηματικό εργαλείο με το οποίο θα καθορισθούν το βασικό προϊόν, οι εισοδηματικοί στόχοι, και οι ειδικές λειτουργικές διαδικασίες. Πρέπει να υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο για να προσελκυσθούν επενδυτές, να ληφθεί χρηματοδότηση, ή να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πιστωτών. Το σχέδιο για την επιχειρηματική επιτυχία θα χρησιμεύει ως πληροφοριακό λεπτομερές εργαλείο υποστηρίξεως κάθε χρηματοδοτικής προτάσεως που μπορεί να γίνει σε δανειστές, πιστωτές, ή επενδυτές.

Πολλοί έχουν την λανθασμένη εντύπωση ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το ίδιο όπως μια χρηματοδοτική πρόταση, και ότι η χρηματοδοτική πρόταση αποτελεί πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι μια παρεξήγηση αυτών των δύο ξεχωριστών και διαφορετικών επιχειρηματικών βοηθημάτων. Ας δούμε τη διαφορά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οδηγός των επιχειρήσεων προς τους στόχους που έχουν θέσει. Το σχέδιο αυτό είναι το τι, το γιατί, το πού, το πώς, και το πότε της επιχειρήσεως. Είναι τα βήματα προς τον τελικό στόχο. Αντίθετα, η χρηματοδοτική πρόταση είναι μια αίτηση για χρήματα που βασίζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Περιγράφει το ιστορικό και τους στόχους της επιχειρήσεως και τονίζει όλα εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν αυτή την επιχείρηση ελκυστική για ένα πισωτή. Η χρηματοδοτική πρόταση αντλεί πληροφορίες από το πλήρες επιχειρηματικό πλάνο για ανάπτυξη μιας ελκυστικής προσφοράς προς τον επενδυτή. Η διαφορά πρέπει να γίνει κατανοητή. Οι όροι σχετίζονται στενά αλλά δεν είναι εναλλακτικοί.



Αλλά αφού το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μελέτη σκοπιμότητας γιατί υπάρχουν και οι δύο όροι και γιατί γίνονται διαφορετικές τέτοιες μελέτες σε μια επιχείρηση; Η διαφορά έγκειται στο εξής: Πολλές επιχειρήσεις (ιδίως μικρές και μεσαίες) έγιναν χωρίς καμία μελέτη. Μετά χρειάζονται κάποιο οδηγό, κάποιο σχέδιο για να ακολουθήσουν το δρόμο προς την επίτευξη των στόχων, ή για την προσέλκυση επενδυτών, ή για τη χρηματοδότηση τους. Τότε έρχεται η ανάγκη για το επιχειρηματικό σχέδιο. Τότε όμως δεν υπάρχει λόγος για μελέτη σκοπιμότητας. Η τελευταία ή γίνεται όταν πρέπει ή δεν γίνεται καθόλου. Με λίγα λόγια, η μελέτη σκοπιμότητας γίνεται πριν από την επένδυση και το επιχειρηματικό σχέδιο μετά. Η μελέτη σκοπιμότητας πάντως μπορεί να λέγεται και επιχειρηματικό σχέδιο ενώ συνήθως όταν λέμε επιχειρηματικό σχέδιο εννοούμε μελέτη που γίνεται για κάποια επιχείρηση που λειτουργεί ήδη και θέλει να έχει, για διάφορους λόγους, επιχειρηματικό πλάνο ή επειδή προετοιμάζει νέες δραστηριότητες εντός της υπάρχουσας επιχείρησεως.

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, η ηγετική ομάδα και οι διευθυντές τμημάτων εκπονούν επιχειρηματικά πλάνα. Οι ιδιοκτήτες και οι μανάτζερς θέλουν μια σαφή εικόνα της στρατηγικής τους για επιτυχία. Πρέπει να φαίνεται κάπου η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού. Και πρέπει να πεισθεί και η ανώτερη διοίκηση να επενδύσει στις προτάσεις κάποιου στελέχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει με ένα πλήρες, πειστικό, επαγγελματικό, επιχειρηματικό σχέδιο.

Είναι δύσκολο να αντιμετωπισθεί στα σοβαρά μια επιχείρηση όταν δεν υπάρχει τίποτε ή υπάρχουν λίγα γραμμένα για τη δομή, τη μελλοντική κατεύθυνση, ή τη θέση της στην αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι το σπουδαιότερο έγγραφο της επιχείρησεως.

Απλουστευμένα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που περιέχει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά θέματα της επιχείρησεως. Όπως ένας οδικός χάρτης, εξυπηρετεί στον εντοπισμό του πού είναι η επιχείρηση του πού θέλει να πάει και του πώς θα πάει εκεί. Αν αυτό είναι καλά διατυπωμένο, η επιχείρηση κρατείται σε επαφή με τους στόχους της, και δεν αγνοεί τους πιθανούς κινδύνους και τα πιθανά κέρδη. Και εκτός απ' αυτό, το επιχειρηματικό σχέδιο θα μπορούσε να είναι βασικός παράγοντας για να πεισθούν οι επενδυτές ή για τη διοίκηση της επιχείρησεως να λάβει την απαραίτητη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτές.

#### 4. Η ανάγκη για επιχειρηματικό σχέδιο

Το πρώτο και σπουδαιότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι δίνει ένα δρόμο για να ακολουθήσουν οι ιθύνοντες της επιχειρήσεως. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το θέλει να είναι ο επιχειρηματίας.

Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου ο τραπεζίτης ή οι επενδυτές θα μπορούν να έχουν πράγματι άποψη για την κατάσταση της επιχειρήσεως εφόσον η τράπεζα ή οι επενδυτές θα δανείσουν τα χρήματα τους. Και αυτό επειδή οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να εξετάσουν έτσι το σχέδιο και να αποκτήσουν μια καλύτερη γνώση της επιχειρήσεως και να καταλάβουν αν η επένδυσή τους αξίζει τον κίνδυνο.

---

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι το επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχειρήσεως, ενώ μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός μάνατζερ. Μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες, και να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις που να είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση. Μια τέτοια πρακτική για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορεί να αυξήσει την ικανότητα του μάνατζερ να παίρνει σωστές αποφάσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εξοικονομεί χρήμα και χρόνο εστιάζοντας τις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχειρήσεως για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά γενικώς θέματα.

Το μεγάλο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι βοηθά τον επιχειρηματία της μικρομεσαίας επιχείρησης να αναγνωρίσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους και τα ρίσκα εκείνα που μπορεί να ελέγξει σε αντίθεση με εκείνα που δεν μπορεί να ελέγξει. Έτσι μπορεί να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει κάθε κατάσταση σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα άριστο εργαλείο που βοηθά τον επιχειρηματία στην προσπάθειά του να βρει βοήθεια διοικητική, χρηματοδοτική κ.α.

Όλοι οι επιχειρηματίες που, είτε ήδη έχουν δική τους δουλειά, είτε ξεκινούν τώρα πρέπει να φτιάξουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο που θα έχει διάρκεια τουλάχιστον 1 χρόνο.

## 5. Οι ομάδες - στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι το τέλειο εργαλείο για να φθάνει η επιχείρηση στις παρακάτω ομάδες - στόχους:

- *Συνεργάτες* - για σύναψη συμφωνίας, χάραξη κατευθύνσεως και αναφορά του σκοπού.
- *Τραπεζίτες* - για λήψη δανείων για μηχανολογικό εξοπλισμό και επέκταση.
- *Υπαλλήλους* - για σύνταξη των προσπαθειών τους με εκείνες της επιχειρήσεως, ώστε να κρατηθεί το όραμα της ζώντανό.
- *Μεσίτες* - για πιθανή πώληση της επιχειρήσεως.
- *Επενδυτές* - για την παροχή μετρητών για ανάπτυξη.
- *Διευθυντές-μάρκετινγκ* - για την ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων μάρκετινγκ και σχεδίων προωθήσεως των πωλήσεων.
- *Ανώτερο διευθυντικό προσωπικό* - για βελτίωση και σωστή κατανομή των πόρων της επιχειρήσεως.
- *Χρηματομεσίτες* - για βοήθεια στη συγγραφή φυλλαδίου για την πώληση μετοχών ή την εξεύρεση συνεταίρων.
- *Προμηθευτές* - για την παροχή πιστώσεως σε αγορές πρώτων υλών ή άλλων υλικών.
- *Ταλαντούχα πρόσωπα* - προκειμένου να εργασθούν για την επιχείρηση.
- *Τον ιδιοκτήτη* - για να συγκεντρώσει τις σκέψεις του, να αναλύσει την επιχείρηση του, να θέσει στόχους και να πάρει αποφάσεις.

## 6. Η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών προβλέψεων σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Πολλοί νομίζουν ότι ορισμένες χρηματοοικονομικές προβλέψεις που αφορούν την επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό σχέδιο της. Οι αριθμοί όμως, μερικές φορές, απατούν, ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διαστρέψουν τα γεγονότα. Οι πιο πεπειραμένοι με τα χρηματοοικονομικά γνωρίζουν ότι μια χρηματοοικονομική πρόβλεψη, ανεξάρτητα από το πόσο τίμια και ελικρινής είναι, δεν αντιπροσωπεύει την πλήρη εικόνα. Συζητήσεις με τους τραπεζίτες, τους επενδυτές και τους πελάτες δίνουν έμφαση στο πόσο σπουδαίο είναι να περιλαμβάνονται μερικά βασικά σημεία στο επιχειρηματικό πλάνο, όπως είναι η θέση της επιχειρήσεως στην αγορά, η λεπτομερής περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η στρατηγική του μάρκετινγκ, τα σχέδια προωθήσεως και πωλήσεων και η διευθυντική ομάδα

που είναι υπεύθυνη για τη χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και την καθοδήγηση της επιχειρήσεως προς την επιτυχία. Οι πληροφορίες αυτές παρέχουν την απαραίτητη αξιοπιστία για τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις.

Παρόλα αυτά το χρηματοοικονομικό σχέδιο περιγράφει τη βιωσιμότητα της επιχειρήσεως, είτε αυτή ξεκινά απ' την αρχή είτε λειτουργεί ήδη. Η θεώρηση του χρηματοοικονομικού σχεδίου δείχνει την προβλεπόμενη απόδοση.

## 7. Διακρίσεις επιχειρηματικών σχεδίων

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, υποδιαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες στον στρατηγικό προγραμματισμό και τον τακτικό σχεδιασμό (ή τεχνικοοικονομική μελέτη), ώστε να μπορέσει η επιχείρηση έγκαιρα να προβλέψει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή των. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων ουσιαστικά αναφέρεται στο συνδυασμό δύο βασικών κατηγοριών αποφάσεων που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός όμως διαφέρει από την τεχνικοοικονομική μελέτη και το στρατηγικό σχεδιασμό.

Συγκεκριμένα, διαφέρει από την τεχνικοοικονομική μελέτη, επειδή:

Η τεχνικοοικονομική μελέτη δε λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ σ' αυτόν κυρίως στηρίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι προσπάθεια μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ η τεχνικοοικονομική μελέτη 'εστιάζεται σε δεδομένη τεχνική επένδυση.

Η τεχνικοοικονομική μελέτη εξαντλεί την επιστημονική ανάλυση με αποτέλεσμα μια μελέτη, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπει τον τρόπο, τη διαδικασία, τους χρόνους και τη σχέση κόστους/απόδοσης κάθε επιστημονικής ανάλυσης στην πορεία μιας δραστηριότητας.

Η τεχνικοοικονομική μελέτη οδηγεί σε πρόγραμμα, με την έννοια του χρονοδιαγράμματος προκαθορισμένων ενεργειών που έχουν εκ των πρότερων μελετηθεί και για τις οποίες υπάρχει απαρέκκλητος τρόπος εφαρμογής. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι δυναμικό, με την έννοια ότι περιλαμβάνει σειρά διαδικασιών και όχι ενεργειών, που άλλες προβλέπεται να εκτελούνται ταυτόχρονα και άλλες διαδοχικά, επιτρέπει όμως εναλλακτικές δράσεις, ανάλογα με την επιβεβαίωση ή όχι των προβλέψεων. Με άλλα λόγια, η τεχνικοοικονομική μελέτη είναι στατική, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο είναι δυναμικό.

νομική μελέτη εκτελείται ή δεν εκτελείται, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο εκτελείται έστω και με τροποποιήσεις.

Η τεχνικοοικονομική μελέτη στηρίζεται αποκλειστικά σε ποσοτικά κριτήρια, ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει σαν βάση τα ποιοτικά κριτήρια τα οποία ποσοτικοποιεί ανάλογα με την χρησιμότητα της ποσοτικοποίησης.

Η τεχνικοοικονομική μελέτη μπορεί να αποτελεί αξιολογήσιμο μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο μάλιστα ώστε να μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο του επιχειρηματικού σχεδίου, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη.

Από την άλλη το επιχειρηματικό σχέδιο διαφέρει από το στρατηγικό σχεδιασμό, επειδή:

---

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σα βάση κρίσης τη χρηματική τοποθέτηση (επένδυση) ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός τον επενδυτή. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρεί ότι μόνη ικανοποίηση του επιχειρηματία είναι η ποσοτική μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του όλες τις επιθυμίες του επιχειρηματία.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός κυριαρχείται από την επιχειρηματική ιδέα, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός από τη επίδραση εξωτερικών παραγόντων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δείχνει κατεύθυνση, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο δεσμευτικά προγράμματα δράσης.

Για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό πρωταρχικό κριτήριο αποτελεί η συμβατότητα του επιχειρηματία, της δραστηριότητας και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ για το στρατηγικό σχεδιασμό η κάθε φορά μεταφορά εισοδήματος από την αγορά προς τους επενδυτές.

Παρά τις διαφορές που έχει ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, τόσο από το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και από τις τεχνικοοικονομικές μελέτες, ως ενότητες, το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία, τόσο των τεχνικοοικονομικών μελετών όσο και του στρατηγικού σχεδιασμού, χωρίς ωστόσο να αποτελεί υπερσύνολο.

Διακρίσεις των επιχειρηματικών σχεδίων σε διάφορα είδη δεν έχουν γίνει σε τέτοιο βαθμό ώστε τα κριτήρια τους να διαφοροποιούν τα επιχειρηματικά σχέδια. Για παράδειγμα η διάκριση των επιχειρηματικών σχεδίων σε Δημόσια και Ιδιωτικά δεν δημιουργεί πραγματική διάκριση, αρκεί να σκεφτεί κανείς τις ιδιωτικοποιήσεις των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

Διάκριση, επίσης, των επιχειρηματικών σχεδίων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης που αφορούν, επίσης δεν φαίνεται να έχει αιτιολογική βάση, αφού σε κάθε περίπτωση υπάρχει ή δεν υπάρχει πληρότητα του σχεδίου. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και όταν ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν καταλήξει σε «επιχειρηματικό σχέδιο» η ίδια η διαδικασία, ακόμη και αν εγκαταλειφθεί στο αρχικό της στάδιο, παράγει χρήσιμα επιχειρηματικά αποτελέσματα, με αποτέλεσμα να διαφοροποιεί θετικά την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δράσης.

## 8. Πεδίο Εφαρμογής του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει εφαρμογή σε όλες τις οικονομικές μονάδες του ιδιωτικού ή του ευρύτερου δημόσιου τομέα, σε τέτοιο μάλιστα σημείο, ώστε, τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη να προβαίνουν σε επιχειρηματικό σχεδιασμό ακόμη και τα πολιτικά κόμματα.

Η έννοια του οικονομικού αποτελέσματος δεν καλύπτει αποκλειστικά την αποκόμιση κερδών στον επενδυτή (αυτόν που έχει διαθέσει τα χρήματα για τη δημιουργία και λειτουργία της οικονομικής μονάδας) αλλά την ικανοποίηση των επιθυμιών αυτού που είχε την πρωτοβουλία της δημιουργίας ή και της λειτουργίας της. Η διάθεση, για παράδειγμα, ενός ποσού από το δημόσιο προϋπολογισμό για τη λειτουργία ενός Νοσοκομείου, έχει σα σκοπό την παροχή υγειονομικών ή εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε ένα συνδυασμό βελτιστοποίησης της ποιότητας και μεγιστοποίησης του αριθμού των αποδεκτών, οι οποίοι, επιπλέον, θα πρέπει έτσι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να ξαναψηφίσουν το κόμμα που πρότεινε και διέθεσε τα δημόσια χρήματα. Τα χρήματα αυτά συγκεντρώνονται από τους ίδιους τους αποδέκτες των υπηρεσιών (με την άμεση και έμμεση φορολογία) έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή, αφού αν δεν γίνεται δεν πρόκειται να ξαναψηφίσουν το κόμμα που πρότεινε τον προϋπολογισμό και τη φορολόγησή τους. Με άλλα λόγια ο αποδέκτης των υπηρεσιών που παρέχει το Δημόσιο δεν διαφέρει από τον πελάτη οποιασδήποτε επιχείρησης, για τον οποίο υπάρχει πάντοτε μια ισορροπία ανάμεσα στην τιμή που πληρώνει και την ικανοποίηση που παίρνει.

## 9. Τα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου

Παρακάτω δίδονται τα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) γενικά και μια σύντομη περιγραφή κάθε στοιχείου.

- *Σελίδα τίτλου* - Περιλαμβάνει το όνομα, τη διεύθυνση και τους αριθμούς τηλεφώνου της εταιρίας και του υπεύθυνου διευθυντή.
- *Πίνακας περιεχομένων* - Περιλαμβάνει, σε αλληλουχία, τα τμήματα και τις αντίστοιχες σελίδες τους, του επιχειρηματικού σχεδίου.
- *Συμπεράσματα - Σύνοψη* - Μια σύνοψη του επιχειρηματικού σχεδίου, που συγκεντρώνει τα πιο ενδιαφέροντα σημεία του.
- *Οι υψηλοί στόχοι της επιχειρήσεως (το όραμα και η αποστολή της)* - Είναι μια απεικόνιση της παρούσας καταστάσεως της επιχειρήσεως και μια περιγραφή του προς τα πού πηγαίνει και το πώς θέλει να είναι επίσης οι στόχοι και οι σκοποί της γενικά.
- *Περιγραφή της επιχειρήσεως* - Παρέχει βασικές πληροφορίες για την εταιρία: δομή, μάνατζμεντ, στελέχωση, στρατηγικές συμμαχίες.
- *Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς* - περιγραφή του κλάδου της βιομηχανίας ή της οικονομίας στον οποίο υπάγεται η επιχείρηση, περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει και διακινεί. Η αγορά-στόχος. Στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρονται λεπτομέρειες για την αγορά-στόχο από έρευνες αγοράς ή ανάλυση του ανταγωνισμού και τα παρόμοια.
- *Στρατηγική του μάρκετινγκ (Σχέδιο μάρκετινγκ)* - Τιμολογιακή πολιτική, στρατηγικές προωθήσεως, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, διανομή.
- *Σχέδιο λειτουργίας* - Περιγραφή των προμηθευτών, πρόγραμμα προμηθειών, διαθεσιμότητα πρώτων υλών, θέματα παραδόσεων. Διαδικασία παραγωγής, έρευνα και ανάπτυξη, ανάλυση του κόστους, περιγραφή των εγκαταστάσεων, αποθηκευτικοί χώροι, λειτουργία, διατάξεις που αφορούν τη λειτουργία της μονάδας, ανθρώπινος παράγοντας.
- *Χρηματοοικονομική ανάλυση* - Αναλύονται οι κεφαλαιακές απαιτήσεις και η πιθανή κερδοφορία. Δίδονται προβλέψεις για το κόστος εκκινήσεως, μηνιαίες χρηματοροές, καταστάσεις εισοδήματος (πέντε ετών), προϋπολογισμοί (5 ετών) κ.λ.π. Μελλοντικά σχέδια.
- *Χρηματοδότηση* (πηγές χρηματοδοτήσεως).

Αν παρατηρήσει κάποιος προσεκτικά τα παραπάνω στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και τα συγκρίνει με εκείνα μιας προμελέτης ή μελέτης σκοπιμότητας θα διαπιστώσει ότι είναι σχεδόν ίδια. Απλώς, όταν το επιχειρησιακό σχέδιο αφορά επιχείρηση σε λειτουργία, η συγκέντρωση των στοιχείων είναι πολλές φορές ευκολότερη και η μελλοντική πρόβλεψη λιγότερο ριψοκίνδυνη.

## 10. Σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχή δραστηριοτήτων. Για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να σημειωθούν τα παρακάτω:

Το επιχειρηματικό σχέδιο αρχικά το καταρτίζει ο επιχειρηματίας. Δεν είναι κατανοητή η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου από μελετητές ή συμβούλους επιχειρήσεων. Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι δύο:

Σχέδιο που έχει καταρτιστεί από άλλον, εκτός από αυτόν που θα το εφαρμόσει είναι και αδύνατο να υλοποιηθεί, αφού και δε λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες ή επιθυμίες του και δεν είναι απόλυτα κατανοητό, αλλά και δημιουργεί αίσθημα «υπακοής» και κατωτερότητας.

Εφόσον άλλος καταρτίσει το σχέδιο, ο ίδιος ο επιχειρηματίας δεν θα αποδεχτεί την ανάγκη επιστημονικής υποστήριξης, τόσο στην κατάρτιση του σχεδίου όσο και στην υλοποίηση του. Αυτό, άλλωστε, δε συμβαίνει μόνο στην Ελλάδα, απλά συμβαίνει πιο έντονα και πιο συχνά από ότι σε άλλες χώρες. Ακόμη πιο έντονο είναι το φαινόμενο όταν οι επιχειρηματίες, όπως ορίστηκαν παραπάνω, έχουν ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή κατέχουν Δημόσια θέση.

Ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη υποστήριξης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή:

Χρειάζεται την απαραίτητη μεθοδολογία για την ίδια τη σύνταξη του σχεδίου, την οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει.

Χρειάζεται κάποιον που θα αναζητήσει για λογαριασμό του τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλότερους χωρίς να δημιουργεί αντιπάθειες ή να υποπίπτει σε «υποχρεώσεις».

Έχει ανάγκη από κάποιον εκπαιδευμένο και με διαθέσιμο χρόνο στην καταγραφή των στοιχείων του σχεδίου, ώστε να επιδοθεί απερίσπαστος στις κορυφαίες δραστηριότητες της επιχειρηματικής δράσης, όπως η λήψη αποφάσεων, εξασφάλιση κεφαλαίων, τις σχέσεις με τη Δημόσια Διοίκηση, τις σχέσεις με τις ομάδες πίεσης, την εξασφάλιση συνεργασιών και την οργάνωση των δικτύων.

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε συνεργασία του επιχειρηματία με κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη, είτε αυτά ανήκουν ήδη στη διοικητική ομάδα της επιχείρησης είτε ανήκουν (το συνηθέστερο) σε επιχειρήσεις συμβούλων.



Στην περίπτωση της επιχείρησης συμβούλων, είναι απαραίτητη η παρουσία όλων των μελών της ομάδας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος κάθε φάσης του σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή αλλά και να προβλέπεται η τυχαία αποχώρηση κάποιου μέλους.

Σε κάθε περίπτωση, τα ειδικά στελέχη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θέτουν κάθε φορά ένα ζήτημα μιας ενότητας (ποτέ τα στάδια ή μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν τίθενται όλα μαζί στον επιχειρηματία), περιμένουν από τον επιχειρηματία να διατυπώσει ο ίδιος την ανάγκη απόκτησης πρόσθετων πληροφοριών, τεχνικών ικανοτήτων (και καλά ποιος θα το κάνει αυτό;) ή υπολογισμών και οι απαντήσεις εκμαιεύονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία με τη μορφή «λήψης απόφασης» η οποία κάθε φορά καταγράφεται από την ομάδα υποστήριξης, ώστε να αποτελέσει ένα ενιαίο κείμενο.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται για την εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων είναι τα εξής:

1. Σελίδα τίτλου.

Όνομα επιχείρησης, όνομα υπευθύνου, διεύθυνση, τηλέφωνα, χρόνος εκπόνησης.

2. Πίνακας περιεχομένων.

Δίνει μια γρήγορη αναφορά για τα βασικά τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει επίσης σε κάθε τμήμα να αναφέρεται και η σελίδα του κειμένου.

3. Συμπεράσματα - Σύνοψη

Αν και το επιχειρηματικό σχέδιο αρχίζει με τα συμπεράσματα, εν τούτοις αυτά είναι τα τελευταία που γράφονται. Για πολλούς λόγους είναι το πιο σπουδαίο τμήμα που θα γραφεί. Παρέχει την ευκαιρία να προκληθεί μια ισχυρή πρώτη εντύπωση στους αναγνώστες. Πρέπει να περιλαμβάνονται περίληψη και συμπεράσματα από τα παρακάτω κεφάλαια και υποκεφάλαια.

➤ Περιγραφή των οραμάτων και της αποστολής της επιχείρησης, με λίγα λόγια.

➤ Περιγραφή της επιχείρησης.

- Ιστορικό
- Στόχοι
- Ανάγκες σε κεφάλαια
- Διευθυντική ομάδα
- Υποστήριξη της διευθυντικής ομάδας από εξωτερικούς συμβούλους.

➤ Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς.

- Τάσεις του κλάδου  
 Ιστορικό του κλάδου, το παρόν και το μέλλον του.  
 Πορεία του κλάδου (πτωτική; αυξητική; στάσιμη);  
 Κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις που επηρεάζουν τον κλάδο.  
 Αναγνώριση ευκαιριών προερχόμενων από δημογραφικούς, κοινωνικούς,  
 οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία.  
 Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας  
 Σύγκριση με προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού

---

- Διαθέτει υπεροχή στην ποιότητα;  
 Παρέχει ανώτερη υπηρεσία στον πελάτη;  
 Μοναδικότητα προϊόντος και υπηρεσίας  
 Πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρει  
 Έρευνα και ανάπτυξη  
 Δυνατότητες παραγωγής και παραδόσεως
- Ανάλυση της αγοράς  
 Ποιος θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία;  
 Καταναλωτές ή βιομηχανικός τομέας;  
 Δημογραφική ανάλυση (ηλικίες, φύλο, κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο,  
 επίπεδα εισοδήματος)  
 Ψυχογραφική ανάλυση (τρόποι διαβίωσης)  
 Αγοραστικά πρότυπα, συνήθειες καταναλωτών  
 Είναι αρκετά μεγάλη η αγορά-στόχος για να στηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία και να δημιουργηθεί κέρδος για την επιχείρηση;
- Έρευνα της αγοράς  
 Λεπτομέρειες για την αγορά - στόχο (μέγεθος, τόπος, αγοραστικές συνήθειες, τρόποι διαβίωσης)  
 Δημογραφικά της αγοράς-στόχος (ηλικία, εισόδημα, γένος).  
 Ενδείξεις για τις στρατηγικές που απαιτούνται για πωλήσεις σ' αυτή την αγορά (τιμές, εργαλεία προώθησεως, μηνύματα επικοινωνίας και μέθοδοι διανομής)

Πρωτογενή στοιχεία (τηλεφωνικές έρευνες, ερωτηματολόγια με το ταχυδρομείο, προσωπικές συνεντεύξεις, κ.λ.π.)

Δευτερογενή στοιχεία (στατιστικά στοιχεία από Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, Eurostat, συνδέσμων βιομηχανιών, διάφορες κρατικές εκθέσεις, κ.λ.π.)

- Ανάλυση ανταγωνισμού

Έμμεσος και άμεσος ανταγωνισμός

Γνώσεις για τον ανταγωνισμό

Τοποθεσία ανταγωνιστών - τοπική ή εθνική λειτουργία

Στρατηγική τιμολογήσεως ανταγωνισμού

Χρόνος παραδόσεως και διαθεσιμότητα προϊόντος

---

Σύγκριση προϊόντος ή υπηρεσίας

Χρόνια λειτουργίας, στο είδος αυτό, των επιχειρήσεων

Τρόποι διαφημίσεως του

Ανάπτυξη των τελευταίων 10 ετών

Κατάλογος όλων των ανταγωνιστών

➤ Στρατηγική του μάρκετινγκ.

- Τιμολογιακή στρατηγική

Τιμές που αλλάζουν για προϊόν ή υπηρεσία

Χαμηλή, μέση και υψηλή τιμή τιμολογιακής στρατηγικής

Αποδοχή από την αγορά αυτών των τιμών

Βρίσκεται η τιμή σε συμφωνία με τη θέση του προϊόντος στην αγορά;

Δημιουργείται κέρδος από τη συγκεκριμένη τιμή;

Μπορεί να δίδεται η τιμή σε κανονική βάση με παροχή εκπτώσεως;

Η έκπτωση θα γίνεται με βάση τον κύκλο εργασιών ή τον όγκο παραγγελίας;

Ανάλυση νεκρού σημείου

Δικαιολόγηση της τιμής

- Στρατηγική προωθήσεως

Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων (μέθοδοι), δημοσιότητα.

Μέθοδοι προωθήσεως και δικαιολόγηση αυτών (εφημερίδες, ραδιόφωνο, τηλεόραση, περιοδικά, πωλητές)

Άλλοι μοναδικοί τρόποι προωθήσεως

Δημιουργικότητα, καινοτομίες

Ανάλυση κόστους διαφημίσεως

Ανάλυση διανομής

Ετήσιος προϋπολογισμός

Διάγραμμα διαθέσεως κονδυλίων για προώθηση και χρονοπρόγραμμα

- Διανομή

Αγορά-στόχος (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής)

Αστική ή ημιαστική αγορά

Τοποθεσία κατοικίας ή εμπορική περιοχή;

Σπουδαιότητα τοποθεσίας για την επιχείρηση

Δυναμικό πωλήσεων που μετέχει στη διανομή

Άλλοι τρόποι διανομής (διανομείς, μεταπωλητές)

Προσδιορισμός των σχέσεων (χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ) με τους διαύλους διανομής

➤ Σχέδιο λειτουργίας

- Προμηθευτές

Σπουδαιότητα προμηθευτών για την επιχείρηση

Τοποθεσία αυτών

Όροι προμηθειών

Πρόσωπα για επαφές

Εκπτώσεις επί όγκου αγορών

Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας

Περιορισμοί

Διαθεσιμότητα προϊόντος

Όροι φορτώσεως

Αποκλειστικά δικαιώματα επί προϊόντων

- Πρόγραμμα παραγωγής - Λειτουργικές διαδικασίες

Παραγωγή: (έρευνα και ανάπτυξη, χρονοπρογράμματα, δοκιμές προϊόντος στην αγορά, ανάπτυξη πρωτοτύπου, μέθοδοι παραγωγής, ανάλυση κόστους, άμεσα και έμμεσα γενικά έξοδα, χρονικές απαιτήσεις)

*Σημ.: Σε περίπτωση μη παραγωγικής επιχειρήσεως (λιανική, χονδρική πώληση, υπηρεσίες κ.λπ.) πρέπει να περιλαμβάνονται:*

Περιγραφή εγκαταστάσεων (ενοικιασμένες ή ιδιόκτητες)

Σχεδιασμός αποθηκών - Χροδιαγράμματα

Ωρες λειτουργίας - Διαδικασίες λειτουργίας

- Κανονισμοί λειτουργίας

Έγγραφα εισαγωγών - εξαγωγών

Φορολογία

Άδειες λειτουργίας

Συμμετοχή στην κοινωνική ασφάλιση των υπαλλήλων

Δημοτικές άδειες

Ασφάλειες

Ανάγκη για άδεια χρήσεως τεχνολογίας, εμπορικών σημάτων και γενικά πνευματικής ιδιοκτησίας

- Ανθρώπινος παράγοντας

Ιστορικό ανθρώπινου δυναμικού

Ειδικότητες

Οργανωσιακή δομή

Περιγραφή θέσεων εργασίας, ρόλοι και καθήκοντα υπαλλήλων

Συμβόλαια με υπαλλήλους

Λεπτομέρειες για συμβούλους και συνεργασίες

Μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό

#### ➤ Χρηματοοικονομική ανάλυση

- Χρηματοοικονομικό σχέδιο

Έξοδα ενάρξεως λειτουργίας - Τμηματοποίηση

Δικαιολόγηση μηνιαίων προβλέψεων

Μηνιαίες χρηματορροές (συντηρητικές προβλέψεις)

Καταστάσεις προβλεπόμενων εισορών (5ετείς)

Προβλεπόμενοι «ισολογισμοί» (5ετείς)

- Μελλοντικά σχέδια

Νέα προϊόντα - υπηρεσίες

Ανάλυση κινδύνου

#### ➤ Χρηματοδότηση

#### 4. Οι υψηλοί στόχοι της επιχειρήσεως

Το σπουδαιότερο σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι να ορισθεί και να κοινοποιηθεί τι είναι η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρísκεται βραχυπρόθεσμα και μα-

κροπρόθεσμα και πως θα πάει εκεί. Επομένως, το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

➤ Παρούσα κατάσταση

- Η παρούσα εικόνα της επιχειρήσεως
- Μάνατζμεντ επιχειρήσεως
- Προϊόντα ή και υπηρεσίες
- Περιγραφή του περιβάλλοντος της αγοράς
- Τιμολογιακή πολιτική και κερδοφορία
- Πελάτες
- Διανομή
- Χρηματοοικονομική κατάσταση επιχειρήσεως

➤ Οράματα και αποστολή επιχειρήσεως

- Περιγραφή οραμάτων
- Περιγραφή αποστολής
- Στόχοι (για επιχείρηση, για προϊόντα, για αγορά, για πωλήσεις, για λειτουργίες, για χρηματοοικονομικά)

5. Περιγραφή επιχειρήσεως

- Επωνυμία επιχειρήσεως
- Νομική μορφή επιχειρήσεως
- Τοποθεσία επιχειρήσεως
- Ομάδα διευθυντών (μάναιτζμεντ)
- Οργανόγραμμα
- Διοικητικό Συμβούλιο
- Επιτελικό προσωπικό
- Στρατηγικές συμμαχίες
- Σύμβουλοι επιχειρήσεως (Νομικοί, Λογιστές, Τεχνικοί)

6. Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

➤ Τάσεις του κλάδου

- Ιστορική εξέλιξη του κλάδου και του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Παρούσα κατάσταση του κλάδου, του προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μελλοντικές προβλέψεις
- Κατάσταση κλάδου (ανοδική, πτωτική, στατική);

- Ύπαρξη κοινωνικών τάσεων ή προτιμήσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον κλάδο
- Αναγνώριση ευκαιριών στον κλάδο προερχόμενων από δημογραφικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες

➤ Το προϊόν ή η υπηρεσία.

- Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας  
Κατάλληλη τεχνολογία παραγωγής  
Χρήσιμα χαρακτηριστικά, ωφέλειες από τη χρήση του/ της  
Στοιχεία υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού  
Μοναδικότητα  
Υπεροχή στην ποιότητα

---

- Ποιες πρόσθετες υπηρεσίες παρέχει;
- Η αγορά - στόχος  
Ποιος θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία  
Τελευταίοι καταναλωτές ή ο επιχειρηματικός τομέας;  
Δημογραφική ανάλυση (ηλικία, φύλο, κοινωνικοοικονομική υποδομή, εισοδηματικά επίπεδα)  
Ψυχογραφική ανάλυση (τρόπος διαβίωσης)  
Αγοραστικά πρότυπα, συνήθειες καταναλωτών  
Μέγεθος αγοράς που θα μπορούσε να στηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία και να δημιουργήσει κέρδος
- Η έρευνα αγοράς που στηρίζει την ανάλυση  
Λεπτομέρειες για την αγορά - στόχο (μέγεθος, τόπος, αγοραστικές συνήθειες, τρόπος διαβίωσης)  
Δημογραφικά της αγοράς- στόχος (ηλικία, εισόδημα, γένος)  
Ενδείξεις για την απαιτούμενη στρατηγική για πωλήσεις σε αυτή την αγορά (τιμές, εργαλεία προώθησης, μηνύματα επικοινωνίας, και μέθοδοι διανομής)  
Πρωτογενή στοιχεία (έρευνα αγοράς τηλεφωνική, ταχυδρομική έρευνα με ερωτηματολόγια, με προσωπικές συνεντεύξεις κ.λ.π.)  
Δευτερογενή στοιχεία (από υπηρεσίες στατιστικής, βιομηχανικούς συνδέσμους, κυβερνητικές υπηρεσίες, αναπτυξιακούς οργανισμούς, άλλες επιχειρήσεις, κ.λ.π.)
- Ανάλυση ανταγωνισμού

Έμμεσος και άμεσος ανταγωνισμός  
 Γνώσεις για τους ανταγωνιστές  
 Τόποι ανταγωνισμού (τοπικοί, εθνικοί, διεθνείς)  
 Εγγύτητα του ανταγωνισμού προς την επιχείρηση  
 Τιμολογιακή πολιτική ανταγωνισμού  
 Χρόνοι εξυπηρέτησεως, και διαθεσιμότητα προϊόντων του ανταγωνισμού  
 Σύγκριση προϊόντων ή υπηρεσιών  
 Χρόνοι ζωής των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού  
 Τρόποι διαφημίσεως ανταγωνιστών  
 Ανάπτυξη ανταγωνιστών τα τελευταία 10 χρόνια

---

Κατάλογος όλων των ανταγωνιστών (άμεσων και έμμεσων) που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση σ' αυτό τον κλάδο

#### 7. Στρατηγική μάρκετινγκ (το σχέδιο μάρκετινγκ).

- Τιμολογιακή στρατηγική.
  - Θέση στόχων για την τιμολογιακή στρατηγική
  - Τιμές για το προϊόν ή την υπηρεσία
  - Στρατηγική χαμηλών, μεσαίων και υψηλών τιμών
  - Αποδοχή από την αγορά των τιμών
  - Συμβαδίζει η τιμή με τη θέση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά;
  - Αφήνει κέρδος αυτή η τιμή;
  - Επιτρέπει εκπτώσεις;
  - Εκπτώσεις θα δίνονται επί του ετήσιου κύκλου εργασιών ή επί του όγκου κάθε παραγγελίας;
  - Ανάλυση νεκρού σημείου (ευαισθησία τιμής)
  - Δικαιολόγηση της τιμής
- Στρατηγική προωθήσεως.
  - Διαφήμιση, απ' ευθείας πώληση, ταχυδρομική πώληση, προωθήσεις πωλήσεων, δημοσιότητα
  - Μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν και γιατί
  - Μέθοδοι προωθήσεως και δικαιολόγηση τους



Εφημερίδες, Ραδιόφωνο, Τηλεόραση, Περιοδικά Ταχυδρομείο, Φυλλάδια

Εμπορικές εκθέσεις

Δημοσιεύματα συλλόγων, ενώσεων κ.λ.π.

- Άλλοι μοναδικοί τρόποι προώθησης (καινοτομικοί και δημιουργικοί)
- Ανάλυση κόστους διαφήμισης
- Ανάλυση διαδικασίας διανομής
- Ετήσιος προϋπολογισμός για διαφήμιση
- Χρονοδιάγραμμα διαθέσεως του ετήσιου ποσού

#### ➤ Διανομή.

- Περιοχή - στόχος (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής διανομή)
- Αστική ή ημιαστική περιοχή
- Περιοχή κατοικίας ή εμπορική περιοχή
- Σπουδαιότητα περιοχής για την επιχείρηση
- Διανομή με πωλητές
- Άλλες πηγές διανομής (όπως διανομείς και μεταπωλητές)
- Εντοπιsmός σχέσεων (χρηματοοικονομικών και εμπορικών) με τους διαύλους διανομής.

#### 8. Σχέδιο λειτουργίας

##### ➤ Προμηθευτές.

- Σπουδαιότητα προμηθευτών για την επιχείρηση
- Τόπος εγκαταστάσεως προμηθευτών

##### ➤ Όροι και συνθήκες αγορών.

- Πρόσωπα που ασχολούνται με τις προμήθειες
- Εκπτώσεις που χορηγούνται και όροι
- Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας
- Περιορισμοί
- Διαθεσιμότητα αγοραζόμενων υλικών
- Όροι φορτώσεως (μεταφορών)
- Αποκλειστικά δικαιώματα επί προϊόντων

##### ➤ Σχέδιο παραγωγής - Διαδικασίες λειτουργίας.

- Αν πρόκειται για μεταποιητική μονάδα:

- Έρευνα και Ανάπτυξη - Δοκιμή προϊόντος στην αγορά
- Ανάπτυξη πρωτοτύπου (στάδια, κ.λ.π.)
- Μέθοδοι παραγωγής - Τρόποι συσκευασίας. Παράδοση
- Ανάλυση κόστους - Έμμεσα και άμεσα γενικά έξοδα - Χρονικές απαιτήσεις
- Αν πρόκειται για εμπορική μονάδα (λιανικής, χονδρικής, παροχής υπηρεσιών κ.λ.π.):
- Περιγραφή εγκαταστάσεων - ενοικιαζόμενες ή ιδιόκτητες
- Ανάγκες σε εξοπλισμό
- Σχεδιασμός αποθηκείσεως - Χωροδιαγράμματα
- Ώρες λειτουργίας και διαδικασία λειτουργίας

➤ Κανονισμοί λειτουργίας.

- Κρατικοί  
Άδειες εισαγωγών - εξαγωγών  
Δασμοί, φόροι και παρόμοια (επί πωλήσεων)
- Τοπικοί, δημοτικοί  
Κοινωνική ασφάλιση υπαλλήλων  
Απαιτούμενες άδειες λειτουργίας
- Ασφάλειες
- Άδειες χρήσεως πνευματικής ιδιοκτησίας
- Υποχρεώσεις σε συνδέσμους, ενώσεις κ.λ.π.
- Περιβαλλοντικοί κανονισμοί
- Διάφοροι άλλοι

➤ Εγκαταστάσεις.

- Χώρος και κόστος για επέκταση
- Κόστος οικοπέδων και κόστος κατασκευών
- Κόστος μεταφοράς και πορεία προσεγγίσεως από κοινά μεταφορικά μέσα
- Κίνδυνοι και ασφάλιστρα
- Συσκευασία για μεταφορά υλικών και κόστος αυτής
- Διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, ειδικότητες, κόστος
- Τοπικές άδειες που απαιτούνται (βλ. και κανονισμούς λειτουργίας πιο πάνω)

- Κίνητρα της πολιτείας και υποδομή (δωρεάν βοήθεια, απαλλαγή από φόρους, χαμηλότερα επιτόκια, εκπαίδευση, δρόμοι, επικοινωνίες, κ.λ.π.)
- Κρατικές απαγορεύσεις, περιβαλλοντικοί κανονισμοί, κανονισμοί για την υγιεινή, κ.λ.π.
- Κόστος λειτουργίας οφειλόμενο σε υπηρεσίες, επικοινωνίες, κ.λ.π.

➤ Ανθρώπινοι πόροι.

- Προσόντα που διαθέτει το προσωπικό
  - Ιστορικό του προσωπικού
  - Οργανωσιακή δομή επιχειρήσεως
  - Περιγραφή εργασίας, ρόλοι και καθήκοντα προσωπικού
- 
- Λεπτομέρειες για συμβούλους και συνεργάτες
  - Μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό

9. Χρηματοοικονομική ανάλυση.

➤ Χρηματοοικονομικό σχέδιο.

- Απαιτούμενα κεφάλαια για την έναρξη
- Προβλέψεις πωλήσεων (κατά μήνα και κατά έτος)
- Θεώρηση δημογραφικών δεδομένων
- Ανάλυση στοιχείων του κλάδου
- Στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Ανάλυση αποτελεσμάτων μελετών αγοράς.
- Εποχιακές τάσεις.
- Οικονομικοί δείκτες και προβλέψεις βάσει αυτών.
- Προβλέψεις χρηματικών ροών.
- Μηνιαίες προβλέψεις εισροών και εκροών μετρητών, όσο το δυνατόν πιο συντηρητικές.
- Καταστάσεις προβλεπόμενου εισοδήματος (5 χρόνια).
- Υπολογισμός όλων των εσόδων από πωλήσεις, άμεσων και έμμεσων, και διοικητικών εξόδων (περιλαμβανόμενων και των αποσβέσεων, των τόκων και των καταβλητέων φόρων) και τα κέρδη ή τις ζημιές που προκύπτουν, για πέντε χρόνια.
- Προβλεπόμενος ισολογισμός (προϋπολογισμός) (5 χρόνια)

Κατάσταση με προβλεπόμενο ενεργητικό και παθητικό για πέντε χρόνια. Το παθητικό περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες οφειλές, λογαριασμούς πληρωτέους, φόρους καταβλητέους και μακροπρόθεσμες οφειλές (π.χ. δάνεια για εγκαταστάσεις).

Το ενεργητικό περιλαμβάνει λογαριασμούς τέτοιους, όπως μετρητά, αποθέματα, λογαριασμούς εισπρακτέους, κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό.

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι η συνολική επένδυση των μετόχων της επιχείρησης,

➤ Μελλοντικά σχέδια.

- Προοπτικές επιχείρησης (Νέα προϊόντα, υπηρεσίες)
- Προβλεπόμενες εξελίξεις στον κλάδο
- Ανάλυση κινδύνου

#### 10. Χρηματοδότηση.

- Αναγνώριση των κεφαλαιακών αναγκών.
- Έρευνα για κεφάλαια.
- Αυτοχρηματοδότηση.
- Τοπικές ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης.
- Εμπορικές πηγές χρηματοδότησης.
- Venture capital.
- Μετοχές.
- Franchising.
- Factoring.
- Leasing.

#### 11. Σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας επιχειρηματικού σχεδίου

Η μελέτη σκοπιμότητας θα πρέπει να καταλήγει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για όλα τα βασικά θέματα του επενδυτικού σχεδίου μετά από την εκτίμηση των διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων. Τα συμπεράσματα αυτά και κάθε είδους πρόταση που γίνεται για τη διευκόλυνση λήψης της απόφασης από τα εμπλεκόμενα στο επενδυτικό σχέδιο μέρη, θα πρέπει να εξηγούνται καλά και να υποστηρίζονται με ισχυρά επιχειρήματα. Για διευκόλυνση της παρουσιάσεως, η μελέτη σκοπιμότητας πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη σύνοψη που να περιγράφει

αδρά τα στοιχεία του σχεδίου και να δίνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις, που βέβαια θα καλύπτονται με λεπτομέρειες στο σώμα της μελέτης. Κάθε στοιχείο υποστηρίξεως αυτών των συμπερασμάτων και προτάσεων (στατιστικά αποτελέσματα μελετών αγοράς, λεπτομερείς τεχνικές περιγραφές και κατάλογοι μηχανολογικού εξοπλισμού, χωροθετικά διαγράμματα κ.λ.π.) όμως, θα πρέπει να παρουσιάζεται και σε ξεχωριστό παράρτημα της μελέτης.

Η σύνοψη της μελέτης θα πρέπει να συγκεντρώνει και να καλύπτει όλα τα κρίσιμα θέματα αυτής της μελέτης, όπως είναι τα εξής: ο βαθμός αξιοπιστίας των στοιχείων που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εισροές και εκροές του επενδυτικού προγράμματος, το περιθώριο σφάλματος (αβεβαιότητα, κίνδυνος) στις προβλέψεις της αγοράς, οι τάσεις προσφοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αφορούν το σχέδιο, οι τεχνολογικές τάσεις και η σχεδίαση του προγράμματος.

Η σύνοψη της μελέτης σκοπιμότητας πρέπει να έχει την ίδια δομή με το κυρίως σώμα της μελέτης αυτής και να καλύπτει – αλλά να μη περιορίζεται σε αυτές – τις περιοχές που παρουσιάζονται στο περίγραμμα που ακολουθεί.

## Περίγραμμα 1

### Σύνοψη της μελέτης σκοπιμότητας

#### 1. Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος

- Όνομα και διεύθυνση του υποστηρικτή του σχεδίου
- Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου
- Στόχος του επενδυτικού σχεδίου (ή της επιχειρήσεως που το υποστηρίζει) και περιληπτική παρουσίαση της προτεινόμενης βασικής στρατηγικής περιλαμβανομένων γεωγραφικών περιοχών και μεριδίων αγοράς (τοπικής και ξένης), διαφοροποιήσεως, υπεροχής τιμών, θέσεως στην αγορά κ.λ.π.
- Τοποθεσία επενδυτικού σχεδίου: προσανατολισμός προς την αγορά ή προς τις πρώτες ύλες
- Οικονομικές και βιομηχανικές πολιτικές που υποστηρίζουν το πρόγραμμα.

#### 2. Σύνοψη αναλύσεως της αγοράς και θεμάτων μάρκετινγκ

- Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας μάρκετινγκ: επιχειρηματικό περιβάλλον, αγορά-στόχος και τμηματοποίησή της (κατά ομάδα καταναλωτών και προϊόν), διάλυοι διανομής, ανταγωνισμός, κύκλοι ζωής (κλάδου, προϊόντος).
- Κατάλογος με ετήσια στοιχεία ζήτησεως (ποσότητες, τιμές) και προσφοράς (παρελθούσα, τρέχουσα και μελλοντική ζήτηση και προσφορά).
- Εξήγηση και αιτιολόγηση των στρατηγικών του μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων του επενδυτικού σχεδίου και περιληπτική περιγραφή των θεμάτων του μάρκετινγκ.
- Παρουσίαση προβλεπόμενων εξόδων, μάρκετινγκ, στοιχεία προγράμματος προβλεπόμενων πωλήσεων και κύκλος εργασιών (ποσότητες, τιμές, μερίδιο αγοράς κ.λ.π.)
- Περιγραφή επιδράσεων σε: πρώτες ύλες και άλλες εισροές, τοποθεσία, περιβάλλον, πρόγραμμα παραγωγής, δυναμικότητα μονάδας, τεχνολογία κ.λ.π.

#### 3. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

- Περιγραφή της γενικής διαθεσιμότητας των:
  - Πρώτων υλών
  - Επεξεργασμένων βιομηχανικών υλικών και συστατικών
  - Εφοδίων εργοστασίου
  - Ανταλλακτικών

- Εισροών για κοινωνικές και εξωτερικές ανάγκες

- Κατάλογος των ετήσιων αναγκών σε εισροές υλικών και άλλων εφοδίων
- Σύνοψη της διαθεσιμότητας των κρίσιμων εισροών και πιθανές στρατηγικές

#### 4. Μηχανολογία και Τεχνολογία

- Περιγραφή του προγράμματος παραγωγής και δυναμικότητα της μονάδας
- Περιγραφή και αιτιολόγηση της επιλεγμένης τεχνολογίας, θεώρηση της διαθεσιμότητάς της και πιθανά σημαντικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα, καθώς και, κύκλος ζωής, μεταφορά τεχνολογίας, εκπαίδευση, έλεγχος κινδύνου, κόστος, νομικά θέματα κ.λ.π.
- Χωροδιαγράμματα και έκταση του επενδυτικού σχεδίου

- Σύνοψη των κυριότερων μερών της μονάδας, η διαθεσιμότητά τους και το κόστος
- Περιγραφή των κυριότερων αναγκαίων έργων πολιτικού μηχανικού. Κόστος αυτών.

#### 5. Οργάνωση και γενικά έξοδα

- Περιγραφή βασικών οργανογραμμάτων και μανάτζμεντ και μέτρα που απαιτούνται.
- Γενικά έξοδα κατά κέντρο κόστους.

#### 6. Οι ανθρώπινοι πόροι

- Περιγραφή του κοινωνικοοικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος που σχετίζεται με σημαντικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και της διαθεσιμότητας των ανθρώπινων πόρων, της στρατολογήσεώς τους και οι ανάγκες για εκπαίδευση. Λόγοι για την πιθανή απασχόληση ξένων ειδικών.
- Απαιτούμενη ειδίκευση (βασικά στελέχη) και συνολική απασχόληση (αριθμός απασχολούμενων και κόστος).

#### 7. Τοποθεσία, γήπεδα και περιβάλλον

- Εντοπισμός και περιγραφή της τοποθεσίας και του επιλεγμένου οικοπέδου, που περιλαμβάνουν:
  - Οικολογικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις
  - Κοινωνικοοικονομικές πολιτικές, κίνητρα και περιορισμούς
  - Συνθήκες υποδομής και περιβάλλον

➤ Σύνοψη κρίσιμων θεμάτων και αιτιολόγηση της επιλογής της τοποθεσίας και οικοπέδου

➤ Αναφορά των σημαντικών εξόδων που σχετίζονται με την τοποθεσία και τα γήπεδα

#### 8. Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος

➤ Περιγραφή της χρονικής διάρκειας ανεγέρσεως και εγκαταστάσεως της μονάδας

➤ Ένδειξη του χρόνου ενάρξεως της παραγωγής

➤ Αναφορά των κρίσιμων για το χρόνο εκτελέσεως του σχεδίου δράσεων

#### 9. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επενδύσεως

➤ Σύνοψη κριτηρίων που διέπουν την αξιολόγηση επενδύσεων

➤ Συνολικό κόστος επενδύσεως

- Τα κυριότερα στοιχεία της επενδύσεως, σε τοπικό και ξένο νόμισμα
- Προετοιμασία γηπέδων και οικοπέδων
- Κατασκευές και άλλα έργα πολιτικού μηχανικού
- Μηχανολογικός εξοπλισμός της μονάδας
- Βοηθητικός και υποστηρικτικός εξοπλισμός μονάδας
- Ενσωματωμένο πάγιο ενεργητικό
- Προπαραγωγικά έξοδα και κόστος κεφαλαίου
- Ανάγκες σε κεφάλαια κινήσεως

➤ Συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων

- Λειτουργικό κόστος
- Αποσβέσεις
- Κόστος μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομικά έξοδα

➤ Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

- Πηγές χρηματοδοτήσεως
- Επίδραση του κόστους χρηματοδοτήσεως στην αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου
- Δημόσια πολιτική για χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων

➤ Αξιολόγηση της επενδύσεως: βασικά στοιχεία

- Εσωτερικός συντελεστής αποδόσεως, καθαρή παρούσα αξία
- Περίοδος αποπληρωμής του κεφαλαίου επενδύσεως



- Απόδοση επί του συνολικού επενδυτικού κεφαλαίου και επί του μετοχικού κεφαλαίου
- Απόδοση για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως π.χ. για σχέδια κοινών επιχειρήσεων
- Σημαντικές χρηματοοικονομικές και οικονομικές επιδράσεις επί της εθνικής οικονομίας και περιβαλλοντικές συνέπειες
- Θέματα αβεβαιότητας, περιλαμβανόμενων κρίσιμων μεταβλητών, κίνδυνοι και πιθανές στρατηγικές και τρόποι διαχείρισεως του κινδύνου, πιθανά μελλοντικά «σενάρια» και πιθανή επίδραση επί της χρηματοοικονομικής εφικτότητας του επενδυτικού σχεδίου.
- Εθνική οικονομική αξιολόγηση

#### *10. Συμπεράσματα*

- Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του επενδυτικού σχεδίου
- Τα κυριότερα μειονεκτήματα του επενδυτικού σχεδίου
- Πιθανότητες πραγματοποίησης της επενδύσεως.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

#### 1. Κορμός επιχειρηματικού σχεδίου

Η πρώτη σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ουσιαστικά μία περίληψη όλων όσων αναφέρονται στο υπόλοιπο σχέδιο και καταγράφονται στους πίνακες. Έτσι ο αναγνώστης με μία ματιά μπορεί να καταλάβει που βρίσκεται η επιχείρηση, τι σκοπεύει να κάνει ο επιχειρηματίας, τι μέσα διαθέτει, τι ζητά και πως θα υλοποιήσει αυτά που ζητά.

Η περίληψη συνήθως γράφεται αφού καταρτισθεί το επιχειρηματικό σχέδιο και συμπληρωθούν οι πίνακες. Είναι με άλλα λόγια η εισαγωγή στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Οι άλλες ενότητες αναφέρονται αναλυτικά σαν ένα ευρετήριο.

#### 1. Πληροφοριακό δελτίο επιχείρησης

- Όνομα, τίτλος, διεύθυνση, μορφή
- Περιγραφή στόχων
- Περιγραφή δραστηριοτήτων.
  - Προϊόντα/Υπηρεσίες: Περιγραφή, Στοιχεία, Δυναμικότητα
  - Δυναμικό: Παραγωγικό, Υπαλληλικό, Διοικητικό, Στελεχιακό
  - Μέτοχοι - Κύρια στελέχη
  - Εμπειρία/παρατηρήσεις/Δυνατά σημεία

#### 2. Αγορά-Τάσεις

- Γενική θεώρηση κλάδου
- Περιγραφή αγοράς, ανάγκες

- Μέγεθος αγοράς, τάσεις
- Πελατεία, Ανταγωνισμός: Δυνατά και αδύνατα σημεία.
- Ιστορικό της εταιρίας
- Ενέργειες για την απόκτηση μεριδίου της αγοράς

### 3. Σχέδιο marketing

- Γενικά τι εφαρμόζεται
  - Ανάλυση πελατών
  - Κανάλια διανομής
  - Πωλήσεις, Στόχοι
  - Προβολή και διαφήμιση
  - Τιμολόγηση
- 

- Customer Service

### 4. Λειτουργία της επιχείρησης

- Τόπος και χώρος εγκατάστασης
- Εξοπλισμός, διευκολύνσεις
- Προμηθευτές, υπηρεσίες
- Στελέχωση προσωπικού
- Υποστήριξη
- Έρευνα και ανάπτυξη

### 5. Οργάνωση και διοίκηση

- Νομική μορφή
- Προσωπικό: Ανάλυση, πολιτικές
- Διοικητικό συμβούλιο
- Οργανωτική δομή
- Εξωτερικοί σύμβουλοι

### 6. Προγραμματισμός

- Πωλήσεις
- Βραχυπρόθεσμοι στόχοι
- Μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Ανάγκες σε προσωπικό
- Ανάγκες σε κεφάλαιο (χρηματοδότηση, επιδοτήσεις κ.λ.π.)
- Σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ISO)

Ο πίνακας 1 που ακολουθεί αφορά περιληπτικά την επιχείρηση και το επιχειρηματικό σχέδιο. Το πρώτο μέρος παρουσιάζει τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης. Οι νέοι επιχειρηματίες που ξεκινούν τώρα τη δική τους επιχείρηση μπορούν να σημειώσουν στο κάτω μέρος ότι πρόκειται για νέα επιχείρηση.

Ο στόχος είναι να καταλάβει ο αναγνώστης τι είδους επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ο επιχειρηματίας ή τι θέλει να γίνει ή που να βρίσκεται η επιχείρησή του στο μέλλον. Η περιγραφή των στόχων και στόχων είναι αυτονόητη. Ο καθορισμός των στόχων έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία. Οι στόχοι πρέπει να είναι απλοί και κατανοητοί ώστε να είναι εφαρμόσιμοι. Πρέπει δηλαδή να:

- Μπορεί να μετράται η απόδοσή τους
- Έχουν συγκεκριμένο χρονικό ή ποσοτικό ορίζοντα
- Υπόκεινται σε περιοδικούς ελέγχους
- Προκαλούν την ατομική αλλά και ομαδική ευθύνη.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αναφέρει τα ονόματα των εταίρων και το ποσοστό της εταιρικής τους συμμετοχής, καθώς και τα ονόματα των εξωτερικών συνεργατών, συμβούλων, νομικών, φοροτεχνικών κ.α.

Με σαφήνεια θα πρέπει να αναφέρει τι προϊόντα ή υπηρεσίες παράγει ή προσφέρει. Εκείνο που έχει σημασία σε μία νέα επιχείρηση είναι η πρωτότυπη ιδέα και γι' αυτό θα πρέπει να περιγράφονται οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Τέλος θα πρέπει να περιγράψει με λίγες προτάσεις την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης καθώς και τις μελλοντικές προοπτικές που έχει. Δεν χρειάζεται να κάνει ανάλυση όλων των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει ή προσφέρει. Αντίθετα θα πρέπει να καταγράψει πολύ σύντομα εκείνα τα προϊόντα - υπηρεσίες στα οποία βασίζει την δύναμη της εταιρίας, αναφέροντας τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα π.χ. προώθηση, τιμή ποιότητα, απόδοση κ.λ.π.

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

ΤΙΤΛΟΣ :		
E-MAIL:		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ		
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ		

ΣΚΟΠΟΣ:
ΣΤΟΧΟΙ:
1
2

ΚΥΡΙΕΣ ΑΣΧΟΛΙΕΣ / ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
----------------------------------

ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
----------------------

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ :
----------------------

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ:
----------------

ΜΕΤΟΧΟΙ / ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΙΤΛΟΣ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί ο επιχειρηματίας θα πρέπει να περιγράψει σε γενικές γραμμές τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Θα αναφερθεί στην κατάσταση της αγοράς και τις τάσεις που δημιουργούνται, στον ανταγωνισμό, στις μελλοντικές εξελίξεις και προκλήσεις που διαφαίνονται για την επιχείρηση.

Στο τμήμα της αγοράς πρέπει να παρουσιάσει στοιχεία που να δείχνουν το % της αγοράς που προβλέπει να αποκτήσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Επίσης θα πρέπει να αναφέρει την ή τις τοποθεσίες στις οποίες σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί. Έτσι θα μπορεί να υπολογίσει εύκολα τις δυνατότητες για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας του.

Μπορεί επίσης να αποφασίσει για το είδος της πελατείας στην οποία στοχεύει. Να επιλέξει ή να αποφύγει αγορές, ανάλογα με τον ανταγωνισμό, το ελάχιστο περιθώριο κέρδους ή ακόμα και τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα κάθε μίας αγοράς.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2

<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ</b>
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
ΤΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΛΥΠΤΕΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

<b>ΑΓΟΡΑ (Για την επιχείρηση) - ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>			
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΤΟΧΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	
		ΠΟΣΟΤΗΣ	EURO

Στον πίνακα 3 πρέπει ο επιχειρηματίας να προσδιορίσει τις διάφορες τάσεις που επηρεάζουν τον κλάδο και την επιχείρηση (τεχνολογία, νομικό καθεστώς, κοινωνικό περιβάλλον, χωροταξικό περιβάλλον, τρόπος ζωής, συνήθειες κ.τ.λ.)

Η ικανότητα να αντιμετωπίζει τις αλλαγές που επέρχονται στις τάσεις που μόλις περιέγραψε και να αντιδρά με θετικό τρόπο σ' αυτές είναι μια από τις πιο σπουδαίες κινήσεις τακτικής που μπορεί να προσφέρει στον εαυτό του και στην επιχείρηση.

Αφού λοιπόν έχει εντοπίσει τις κύριες τάσεις στον κλάδο θα πρέπει να αποφασίσει να εκμεταλλευτεί όλα τα στοιχεία που έχει για την καλύτερη αντιμετώπισή τους.

Επιπλέον για να πετύχει η δουλειά του πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τι θέλει ο πελάτης τώρα αλλά και να προβλέψει ποιες θα είναι οι ανάγκες του αύριο..

Άρα θα πρέπει να εντοπίσει εκείνα τα σημεία ή εκείνους τους παράγοντες που τον εμποδίζουν να πετύχει το στόχο του π.χ. στις πωλήσεις, στην παραγωγή, στο marketing ή όποιο άλλο τομέα αυτός θεωρεί σημαντικό για την επιχείρηση.

Στον πίνακα 3 αναφέρεται και ο ανταγωνισμός. Πρέπει λοιπόν να εντοπίσει ποιοι είναι οι ανταγωνιστές του ανάλογα με το προϊόν ή τις υπηρεσίες. Θα πρέπει να μελετήσει στους ανταγωνιστές του σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο.

- Ποιο είναι το μέγεθός τους;
- Πως είναι στημένη η επιχείρησή τους;
- Τι ποσοστό αγοράς κατέχουν;
- Τι εικόνα έχουν στην αγορά;
- Ποια στρατηγική ακολουθούν;
- Τι υπηρεσίες προσφέρουν;
- Ποια είναι τα δυνατά τους και αδύνατα σημεία;

Αυτά τα στοιχεία εύκολα συγκεντρώνονται είτε με συζητήσεις, είτε με μικρή έρευνα, είτε με την βοήθεια ειδικών. Όταν μελετηθούν τα στοιχεία αυτά που συγκέντρωσε ο επιχειρηματίας τότε θα διαπιστώσει και τις δικές του αδυναμίες ή τα δυνατά σημεία υπεροχής και έτσι θα μπορέσει να διαμορφώσει τη δική του στρατηγική που θα ακολουθήσει.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

## ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΤΑΣΕΙΣ (Περιγράψτε τις τάσεις που προσδιορίζουν τον κλάδο και την επιχείρησή σας, την αγορά κ.λ.π.)		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΑΣΕΩΝ	ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ			
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ & ΤΥΠΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ % ΑΓΟΡΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ	
		ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ



## 2. Σχέδιο μάρκετινγκ

### Στόχος πωλήσεων

Το σχέδιο μάρκετινγκ και πωλήσεων έχει πολύ μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Αφορά όλες τις προβλέψεις για τη δράση και τον προγραμματισμό των πωλήσεων, την προβολή και την προώθηση της εταιρίας και των προϊόντων της, την εικόνα της εταιρίας προς τα έξω, των δημοσίων σχέσεων, την πολιτική και τις τιμές (τιμολογιακή πολιτική), την στρατηγική που θα ακολουθήσει, τα οικονομικά σχέδια.

Στον πίνακα 4 ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σημειώσει τις προβλέψεις του σε πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι προβλέψεις αυτές συνήθως καλύπτουν ένα χρονικό ορίζοντα 3 χρόνων.

Για κάθε αγορά σε άλλο τομέα καλό θα είναι να συντάξει ο επιχειρηματίας ξεχωριστό πίνακα.

Οι στόχοι που θα τεθούν για τις πωλήσεις πρέπει να είναι απλοί, λογικοί και πραγματοποιήσιμοι. Για να καθορίσει τους στόχους αυτούς θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει από τις διάφορες έρευνες και επαφές του.

Επιπλέον θα πρέπει να σκεφτεί πώς θα οργανώσει το τμήμα πωλήσεων:

- Ποια θα είναι η στρατηγική που θα ακολουθήσει για τις επιθυμητές πωλήσεις
- Πώς θα επικοινωνήσει με τους πελάτες
- Τι ύψος πωλήσεων προβλέπει από κάθε πωλητή του

### Τιμολόγηση

Όσον αφορά την τιμολόγηση θα πρέπει να προετοιμάσει ένα τιμοκατάλογο για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει. Για να το κάνει αυτό θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι τιμές του είναι ανταγωνιστικές. Θα πρέπει λοιπόν να ερευνησει και να μάθει για:

- Τις τιμές των ανταγωνιστών του
- Την κερδοφορία τους
- Τις ανάγκες των πελατών του
- Την οικονομική τους κατάσταση
- Τι καταναλωτικές τους συνήθειες
- Το περιβάλλον στο οποίο κινούνται (γεωγραφικά-εισοδηματικά)

➤ Τι επιπλέον τους προσφέρει

Π.χ. δεν πρέπει να καθορίσει την τιμή ενός προϊόντος με πολύ υψηλό κέρδος (100% και άνω) πιστεύοντας ότι έτσι θα έχει μεγάλα κέρδη σε σύντομο χρόνο.

Θα πρέπει να σκεφτεί αν αυτός ο ίδιος θα αγόραζε το προϊόν του έτσι όπως το προσφέρει ή μάλλον αν θα ήθελε κάποια αλλαγή ή κάποια πρόσθετη χρήση ή προσφορά κ.λ.π.

Επιπλέον θα πρέπει να κάνει ένα κοστολόγιο στο οποίο εκτός των βασικών στοιχείων κόστους (Α' ύλης-εργασία-έξοδα) προσθέσει και κόστος:

προβολής, εξυπηρέτησης, ανταγωνισμού, ποσότητας, πληρωμής κ.α.

Το κλειδί στην σωστή κατάρτιση του κοστολογίου είναι το % κέρδους που βάζει στο προϊόν. Το Μικτό Κέρδος (ΜΚ) είναι η διαφορά στην τιμή μεταξύ του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πουλά και στην τιμή που θα τα προσφέρει.

Ειδικότερα στην περίπτωση των προσφερομένων υπηρεσιών ο καθορισμός τιμής πώλησης είναι δύσκολο να γίνει επακριβώς. Συνήθως η τιμή αυτή καθορίζεται με «υποκειμενικά» κριτήρια.

## ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ <input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ <input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ						
ΣΤΟΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	1ος ΧΡΟΝΟΣ		2ος ΧΡΟΝΟΣ		3ος ΧΡΟΝΟΣ	
	ΠΟΣΟΤΗΣ	EURO	ΠΟΣΟΤΗΣ	EURO	ΠΟΣΟΤΗΣ	EURO
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ				
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ ΤΙΜΗ		ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΔΙΚΗΣ ΣΑΣ	
	ΚΕΡΔΟΣ %	ΕΥΡΟΣ ΤΙΜΗΣ	ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ	ΧΡΟΝΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ				

### Πελάτες

Όσον αφορά τους πελάτες του θα πρέπει να γνωρίζει:

- Ποιοι είναι πραγματικά οι πελάτες του;
- Γιατί αγοράζουν τα προϊόντα του και υπηρεσίες;
- Θα ήταν διατεθειμένοι να διαθέσουν πρόσθετα ποσά για πρόσθετα προϊόντα ή περισσότερες ποσότητες από τις τωρινές;
- Τι καλύτερο προσφέρουν τα δικά του προϊόντα;

Σε αυτές τις ερωτήσεις καλείτε ο επιχειρηματίας να δώσει την δική του ειλικρινή απάντηση προκειμένου να μπορέσει να προσφέρει αυτό που πράγματι ζητά η αγορά από αυτόν.

Δεν θα πρέπει να προσπαθεί με μόνο εφόδιο την εμπειρία να μαντέψει ποια είναι τα κριτήρια των πελατών του. Θα πρέπει να μιλήσει μαζί τους. Τότε θα καταλάβει τις πραγματικές διαθέσεις και προτιμήσεις τους. Και δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι οι προτιμήσεις του πελάτη - και όχι οι δικές του - είναι αυτές που ... συντηρούν την επιχείρησή του.

Στον πίνακα 5 θα πρέπει να απαριθμήσει μια σειρά κριτηρίων-προτιμήσεων των πελατών. Βέβαια ο κατάλογος είναι ατελείωτος. Παρ' όλα αυτά μπορεί να βάλει κριτήρια σχετικά με:

- Τιμή
- Ποιότητα
- Χρόνο παράδοσης
- Πωλήσεις
- Εξυπηρέτηση
- Εγγυήσεις
- Προσωπικό κ.λ.π.

Καταγράφοντας τα κριτήρια αυτά θα είναι εύκολο να προσδιορίσει και την ανάλογη στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθήσει. Θα πρέπει να έχει πάντα υπ' όψιν του ότι όπως όλα αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου έτσι αλλάζουν και οι συνήθειες των πελατών. Άρα και η στρατηγική που θα επιλέξει θα πρέπει να είναι ευέλικτη ως προς τις αλλαγές που γίνονται ή έρχονται.

Ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή όπου οι αλλαγές συντελούνται με έντονα γρήγορο ρυθμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκονται διαρκώς σε εγρήγορση, να παρακολουθούν τα γεγονότα και τις εξελίξεις (τεχνολογικές και κοινωνι-

κές), να ενημερώνονται για όσα συμβαίνουν στον κλάδο τους και στον ανταγωνισμό έτσι ώστε να μπορούν, αν όχι να προλαβαίνουν τα γεγονότα (που είναι το καλύτερο) τουλάχιστον να είναι σε θέση να τα αντιμετωπίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### Προβολή - διαφήμιση

Σαν υπεύθυνος επιχειρηματίας θα πρέπει να αποφασίσει για το είδος και το ύψος της προβολής που θα κάνει για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει

- Γιατί διάλεξε αυτό ή εκείνο το είδος προβολής;
  - Τι αποτέλεσμα επιδιώκει
  - Τι αύξηση πωλήσεων αναμένει
- 
- Τι ποσόν υπολογίζει να ξοδέψει για την προβολή

Το σημείο αυτό είναι μια καλή ευκαιρία να επαναξιολογήσει την στρατηγική της προβολής και διαφήμισης που έχει καθορίσει ο επιχειρηματίας

- Περνάει το μήνυμά του ή πρέπει να αλλαχθεί;
- Με την υπάρχουσα διαφήμιση έχει αύξηση των πελατών, των πωλήσεων;
- Ο προϋπολογισμός για προβολή καλύπτει τις ανάγκες του;
- Μήπως πρέπει να επαναξιολογήσει τις συνεργασίες με τις διαφημιστικές εταιρίες;
- Μήπως πρέπει να αρχίσει να σκέφτεται το ηλεκτρονικό εμπόριο;

## ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ</b>				
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

<b>ΠΡΟΒΟΛΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ</b>			
ΤΥΠΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ / ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΟΫΠΟΣΤΑΣΗ

### 3. Λειτουργικό σχέδιο

Στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται οι διευκολύνσεις, οι πηγές και οι διαδικασίες εκείνες που χρησιμοποιούνται για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό είναι το λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης.

Το λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις (κτήρια γραφείων και παραγωγής, κλπ), τα έπιπλα και τα είδη γραφείου (αναλώσιμα και μη), τον μηχανολογικό εξοπλισμό που έχει ανάγκη η επιχείρηση, τις πηγές προμήθειας των α' υλών, εφοδίων, ανταλλακτικών, κ.λ.π.

Ανάλογες με το είδος της επιχείρησης είναι και οι εγκαταστάσεις καθώς και ο εξοπλισμός. Π.χ. μία διαφημιστική εταιρία χρειάζεται ένα σύγχρονο χώρο

γραφείων με Η/ Υ και υλικά γραφείου. Ένα εστιατόριο χρειάζεται χώρο για εστίαση, τραπέζια, καρέκλες, μαγειρικά σκευή, κλπ.

Οι πίνακες 6-7-8 θα βοηθήσουν τον επιχειρηματία να καταγράψει όλες τις απαραίτητες σχετικές πληροφορίες για το λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης.

Α. Για τον επιχειρηματία που ξεκινάει τη νέα του επιχείρηση ο τόπος εγκατάστασης επηρεάζει σημαντικά την πορεία της στο μέλλον. Άλλωστε ξεκινάει μια νέα δουλειά που δεν θα κλείσει τον επόμενο χρόνο.

Θα πρέπει λοιπόν να απαντήσει στις πιο κάτω ερωτήσεις όσο πιο ευλυκρινά γίνεται:

- Είναι ο χώρος έτσι όπως τον σκέφθηκε;
- Ποιο είναι το κόστος αλλαγών, επεμβάσεων και διακόσμησης;

---

- Θα πρέπει να βρίσκεται μέσα ή κοντά σε εμπορικό κέντρο;
- Έχει ευκολία πρόσβασης;
- Διαθέτει ευκολίες τηλεφώνου - αποχέτευσης - πρόσβασης - επικοινωνίας;
- Ποιο είναι το μίσθωμα που θα ήθελε να πληρώσει;
- Θα πρέπει η εταιρία να διαθέτει parking;
- Ο εξοπλισμός και τα έπιπλα -υλικά θα αγοραστούν ή θα νοικιαστούν (leasing);
- Θα γίνεται παράδοση κατ'οίκον; Ποιος θα αναλάβει αυτό το κόστος ;

Β. Για αυτούς που ήδη εγκατεστημένοι σε κάποιο χώρο θα πρέπει να σκεφθούν τι βελτιώσεις θα μπορούσαν να γίνουν ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες, να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να βελτιωθεί η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, να αυξηθούν τα έσοδα και κατ' επέκταση τα κέρδη.

Θα πρέπει επιπλέον να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικοί σ' αυτά που ζητάνε από τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης. Γιατί αυτό το κριτήριο είναι πολύ κρίσιμο για την επιτυχία ή όχι της δουλειάς. Π.χ. αν είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών σίγουρα θα ήθελαν ένα χώρο μοντέρνο, άνετο και κοντά στο κέντρο. Αντίθετα μία εταιρία διανομών θα επιλέξει ένα μεγάλο αποθηκευτικό χώρο μακριά από το κέντρο, χαμηλού κόστους αλλά κοντά σε μεγάλες οδικές αρτηρίες.

## ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ - ΕΥΚΟΛΙΕΣ

### Πίνακας 6

<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΠΛΗΡΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ):</b>			
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ</b>			
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΩΡΩΝ</b>			
<b>ΤΡΟΠΟΣ ΚΤΗΣΗΣ</b>			
<b>ΜΕΤΑΤΡΟΠΕΣ - ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ</b>			
<b>ΤΩΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<b>ΑΞΙΑ</b>	<b>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ</b>

Ανάλογος με το είδος της επιχείρησης είναι και ο εξοπλισμός της. Έτσι ένα κατάστημα λιανικής πώλησης θέλει καθρέπτες - πάγκους - ράφια - βιτρίνες - κ.λ.π. Ένα γραφείο χρειάζεται τραπέζια - καρέκλες κλπ. Ένα εργαστήριο χρειάζεται μηχανήματα - εργαλεία κλπ. Σ' αυτά πρέπει να προστεθούν και τα υλικά γραφείου δηλ. Η/Υ, φωτοτυπικό, αριθμομηχανές, αναλώσιμα, αυτοκίνητα μεταφοράς, κλπ.

Ο επιχειρηματία θα πρέπει να επιλέξει τον τρόπο προμήθειας του εξοπλισμού που χρειάζεται. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να προμηθευτεί τον εξοπλισμό χωρίς κατ' ανάγκη να κάνει χρήση του κεφαλαίου του στην αρχή.

Η δυνατότητα προμήθειας του εξοπλισμού με την μέθοδο leasing προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα αφ' ενός γιατί δεν απαιτεί την άμεση καταβολή κεφαλαίου (το οποίο χρησιμοποιείται για παραγωγικές δραστηριότητες) και αφ' ετέρου γιατί τα μισθώματα εκπίπτουν από το φορολογητέο εισόδημα.

Θα πρέπει λοιπόν να εξετάσει ο επιχειρηματίας ποιοι άλλοι τρόποι υπάρχουν για να εξοπλίσει την επιχείρησή του. Θα μπορούσαν π.χ. να του δώσουν κάποια πράγματα οι φίλοι του, θα τα δανεισθεί;

Μία καλή συμβουλή είναι να αποφύγει να βάζει τα δικά του κεφάλαια για αγορά παγίων. Αντίθετα θα πρέπει να αξιοποιήσει τις πολλές διαθέσιμες εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για τα πάγια και να χρησιμοποιεί τα δικά του χρήματα για κεφάλαιο κίνησης.

## ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 7

<b>ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ</b>			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΥΛΙΚΩΝ	ΑΞΙΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ
ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
<b>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ &amp; ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ</b>			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ
ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			



Η καλή συνεργασία με συνεπείς προμηθευτές είτε προϊόντων, είτε υλικών, είτε υπηρεσιών είναι σημαντική για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών απαιτεί κάποια έρευνα στην αγορά:

- Ποιοί είναι οι προμηθευτές που υπάρχουν στην αγορά;
- Που βρίσκονται;
- Τι είδους εξυπηρέτηση προσφέρουν;
- Τι προϊόντα - ποιότητα - τιμές - υπηρεσίες διαθέτουν;
- Τι ευκολίες παρέχουν (διακανονισμό - χρόνο παράδοσης);

Οι προμηθευτές είναι - εξ άλλου - μια πολύ σοβαρή πηγή άντλησης πληροφοριών καθώς έχουν να κάνουν με την αγορά στο σύνολο της. Μπορούν να δώσουν στον επιχειρηματία σημαντικότερες πληροφορίες για την αγορά, τους ανταγωνιστές, τις πολιτικές τους, κλπ. έτσι ώστε να προσαρμόζει ανάλογα την στρατηγική του. Με λίγα λόγια μπορούν να του φανούν χρήσιμοι στο στήσιμο της επιχείρησης του.

Ως προς τις υπηρεσίες.

Εδώ υπάρχουν πολλοί τρόποι και πηγές προμηθειών, δηλαδή προσφοράς βοήθειας. Από τον συγγενή ή γνωστό του λογιστή ως τις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων έχει στην διάθεση του μία πολύ μεγάλη γκάμα ανθρώπων, την συνεργασία των οποίων μπορεί να επιλέξει.

Επιπλέον θα πρέπει να αξιολογήσει το κόστος των υπηρεσιών αυτών σε συνδυασμό με τις αποφάσεις, τις συνέπειες των αποφάσεων και τα ρίσκα που παρουσιάζονται.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ - ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ					
ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΠΟΣΟΤΗΣ	ΕΥΡΟ	ΟΡΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΧΟΛΙΑ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΙΝΑΙ Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

#### 4. Οργάνωση και Διοίκηση - ανθρώπινο δυναμικό

Πολλοί υποστηρίζουν ότι ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Γι' αυτό και όσοι ασχοληθούν με την εξέταση του επιχειρηματικού σχεδίου του επιχειρηματία ενδιαφέρονται να δουν ποιο είναι και τι χαρακτηριστικά διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης του.

Για τις ήδη υπάρχουσες μονάδες το τμήμα αυτό του σχεδίου είναι μία καλή ευκαιρία να καθορίσουν τις ειδικότητες που υπάρχουν ήδη στην εταιρία, αλλά ταυτόχρονα να καθορίσουν και τι ειδικότητες απαιτούνται για να συνεχίσει η εταιρία την πετυχημένη της πορεία.

Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός καλού εργάτη-υπαλλήλου και ενός στελέχους-manager. Π.χ. ένας άξιος πωλητής δεν είναι κατ' ανάγκη και καλός Δ/ντής Πωλήσεων. Όπως και ένας τεχνίτης-επιπλοποιός δεν γίνεται καλός Τεχνικός Προϊστάμενος.

Επομένως πρέπει να αποφασισθεί ποιος θα είναι ο υπεύθυνος για την κατανομή των εργασιών, των τίτλων, των ρόλων μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι σαν μία καλοκουρδισμένη ορχήστρα. Ο μαέστρος θα κατανοεί τους ρόλους κάθε μουσικού και θα καθοδηγήσει το έργο της ομάδας. Όταν κάθε μέλος κάνει σωστά την δουλειά του (παίζει το όργανο) τότε το αποτέλεσμα (ο ήχος) είναι θαυμάσιο.

Στο σημείο αυτό καλείται ο επιχειρηματίας να απαντήσει ειλικρινά στις πιο κάτω ερωτήσεις :

- Ποιος θα κάνει τις προσλήψεις ;
- Ποιος θα θέσει τους όρους - ποιοτικούς και ποσοτικούς - για το αναγκαίο προσωπικό (δηλ. πόσα και τι είδους άτομα χρειάζονται);
- Τι εμπειρίες θα έχει αυτός και οι άλλοι προϊστάμενοι / διευθυντές ώστε να μπορούν να κατευθύνουν το προσωπικό;

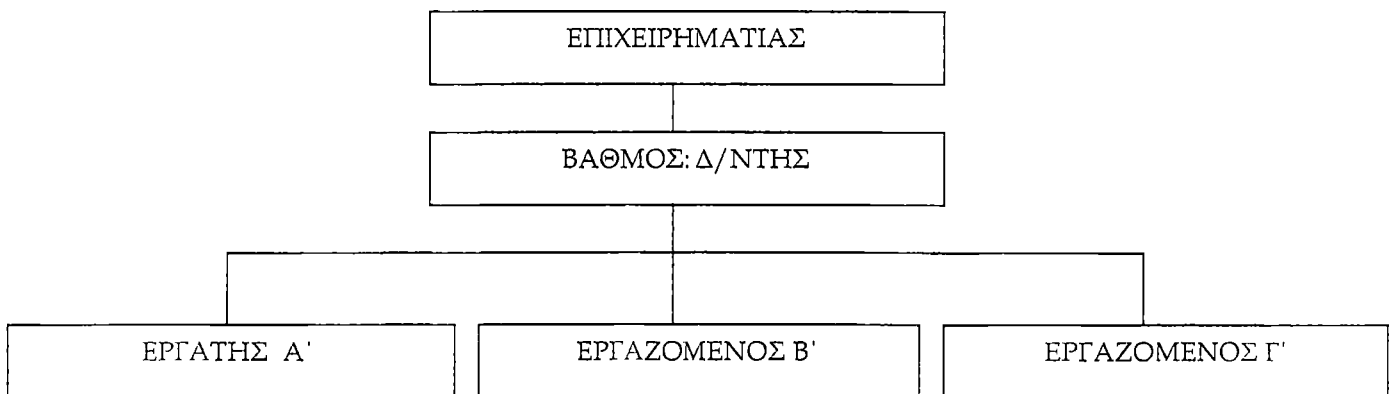
Ο πίνακας 9 εμφανίζει όλα αυτά τα στοιχεία. Ο επιχειρηματίας πρέπει να συμπληρώσει τον πίνακα όσο πιο αναλυτικά μπορεί. Αυτόματα έχει την εικόνα του προσωπικού που απασχολεί ή θέλει να απασχολήσει. Αυτό τον διευκολύνει πολύ στο να πάρει τις σωστές αποφάσεις όταν και αν θελήσει να κάνει αλλαγές στις θέσεις εργασίας, να προσλάβει νέο προσωπικό, να προωθήσει τους πλέον ικανούς, να δώσει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας, των πωλήσεων, των μισθών, να κάνει ανακατανομή προσωπικού, κ.α.

Τον βοηθά επίσης να κάνει περιγραφή των θέσεων εργασίας. Έτσι αποφασίζει πόσους συνεργάτες χρειάζεται, πως θα αμείβονται, τι καθήκοντα και τι δουλειά θα κάνουν, τι ικανότητες θα έχουν. Επιπλέον θα πρέπει ο επιχειρηματίας να ξεκαθαρίσει τι ακριβώς ικανότητες χρειάζεται από έναν συνεργάτη του. Τι ώρες εργασίες και τι μισθό είναι σε θέση να προσφέρει.

Στις περιπτώσεις που θα θεωρήσει ότι χρειάζεται κάποιον συνεργάτη πολύ εξειδικευμένο πρέπει να σκεφτεί αν αξίζει τον κόπο να προσλάβει κάποιον full time (πλήρους απασχόλησης) ή να συνεργασθεί με έναν ειδικό στην βάση σύμβασης έργου. Μήπως αυτή η λύση είναι προτιμότερη γιατί του δίνει το δικαίωμα επιλογής αν ο ειδικός δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του; Αφού καταγράψει τα στοιχεία για το προσωπικό και τις ανάγκες της επιχείρησης μπορεί να προχωρήσει στην σύνταξη του οργανογράμματος.

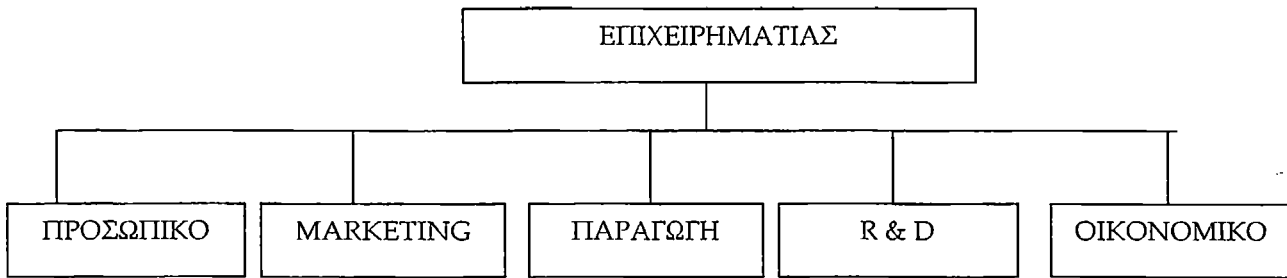
Το οργανόγραμμα είναι ένας πίνακας με διάφορα κουτάκια (τις θέσεις εργασίας) τα οποία ενώνονται μεταξύ τους σύμφωνα με την όλη δομή (παραγωγική και διοικητική) της επιχείρησης. Δεν έχει σημασία αν έχει 3, 5, ή 20 υπαλλήλους. Το οργανόγραμμα δίνει την εικόνα της δομής της επιχείρησης προς τα έξω αλλά και προς τα μέσα.

#### Γραμμικό Οργανόγραμμα



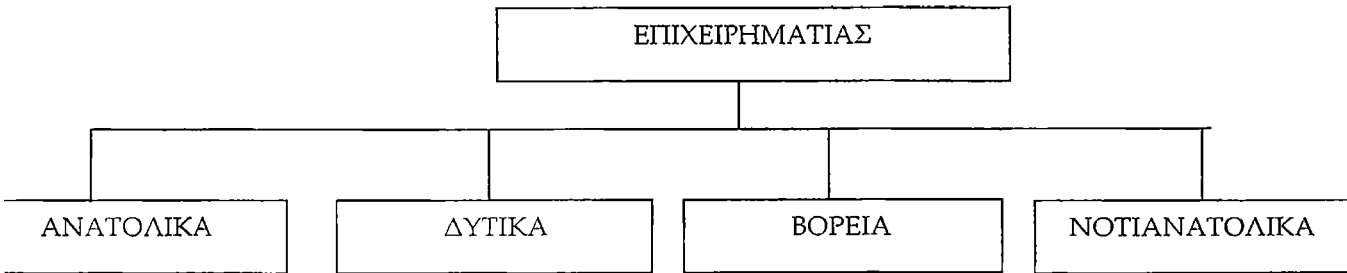
*Όταν η εργασία είναι απλή και ρουτίνα, ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει τον απόλυτο έλεγχο*

### Λειτουργικό Οργανόγραμμα



*Εδώ η αποτελεσματικότητα είναι το κλειδί. Αρκετοί εργαζόμενοι. Σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον. Διευθυντές*

### Γεωγραφικό Οργανόγραμμα



*Εδώ η εταιρία απλώνεται γεωγραφικά. Οι προτιμήσεις της πελατείας διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή*

Βοηθά τον επιχειρηματία να καταλάβει και να προσδιορίσει την λειτουργία, τις ανάγκες, τις ιδιότητες και τα κριτήρια ικανότητας του προσωπικού, αλλά βοηθά και το προσωπικό να κατανοήσει τη δομή της εταιρίας, την ιεραρχία, τα όρια ευθύνης του και τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ τους.

Στις μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης είναι συνήθως και ο μόνος διευθυντής στον οποίο αναφέρονται όλοι οι εργαζόμενοι. Αυτό δεν σημαίνει ότι το προσωπικό πρέπει να αφεθεί στην τύχη του επειδή ο επιχειρηματίας έχει άλλες ασχολίες ή δεν θεωρεί σκόπιμο να το ενημερώνει, να το εκπαιδεύει ή είναι μόνο για να κάνει κάποια δουλειά για την οποία μπορεί και να μην προσλήφθηκε.

Η πετυχημένη πορεία μιας επιχείρησης μικρής, μεσαίας ή μεγάλης βασίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της στο ανθρώπινο δυναμικό της. Όσο πιο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό (όχι μόνο από άποψη αμοιβών αλλά και συνθηκών

εργασίας και επικοινωνίας) τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα από κάθε άποψη.

Επομένως είναι στο «χέρι» του να αξιοποιήσει αυτό το δυναμικό για δικό του όφελος. Το μυστικό είναι να τους κάνει να αισθάνονται υπεύθυνοι για την δουλειά τους. Να πονάνε την επιχείρηση και να ενδιαφέρονται γι' αυτήν σαν να ήταν δική τους.

Για τον λόγο αυτό ο επιχειρηματίας:

- Πρέπει να τους δώσει υπευθυνότητες
- Πρέπει να προσπαθεί να μην είναι συγκεντρωτικός. Αποφεύγει έτσι να απομονωθεί
- Πρέπει να τους δείξει ότι είναι διατεθειμένος να τους ανταμείψει για την δουλειά τους.
- Πρέπει να σχεδιάσει μόνος τους (ή με την βοήθεια ειδικού) ένα πρόγραμμα κινήτρων που θα αποτελείται π.χ. από μισθούς, πρίμ παραγωγικότητας, πρίμ στόχου, κλπ. ανάλογα με το τι θέλει να επιτύχει.
- Πρέπει να συζητήσει το πρόγραμμα με τους συνεργάτες του.

Το αποτέλεσμα θα είναι πολύ καλύτερο και πιο εύκολο απ' ό,τι πιστεύει. Πρέπει επίσης να περιγράψει ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας. Αν πρόκειται για νέα επιχείρηση πρέπει να διευκρινίσει με τον νομικό και οικονομικό του σύμβουλο ποια θα είναι η καλύτερη νομική μορφή καταγράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μίας εναλλακτικής λύσης.

Επιπλέον ο επιχειρηματίας θα πρέπει να θυμάται ότι δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Γι' αυτό πρέπει να επιλέξει τον τομέα δραστηριότητας που του ταιριάζει καλύτερα και αναθέσει τις άλλες εργασίες στους ειδικούς. Δεν είναι δυνατόν, ούτε σωστό να κάνει ταυτόχρονα τον παραγωγό, τον εργάτη, τον πωλητή, τον διαχειριστή και το αφεντικό.

Η μεγάλη πλειοψηφία των Ελλήνων Μικρών και Μεσαίων επιχειρηματιών κάνει ακριβώς αυτό. Αναθέτει κάποιες εργασίες στους άλλους αλλά στην ουσία έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο. Γι' αυτό και δεν σημειώνεται πρόοδος. Αντίθετα, όσοι τόλμησαν απολαμβάνουν τώρα τα θετικά αποτελέσματα προόδου της δουλειάς τους.

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**  
**ΠΙΝΑΚΑΣ 9**

<b>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</b>				
<b>ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΜΟΙΒΗ</b>	
			<b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ</b>	<b>ΜΗΝΙΑΙΑ</b>

<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ</b>
ΩΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ / ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (Bonus κ.λ.π.)

## 5. Οικονομικό σχέδιο

Το τμήμα εκείνο του επιχειρηματικού σχεδίου που ασχολείται με τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης βοηθά τον επιχειρηματία να κατανοήσει προς τα που βαδίζει, τι κέρδη προσδοκά, ποιο είναι το κόστος και τι αλλαγές μπορούν να γίνουν ως προς τα έξοδα, τις δαπάνες, κλπ. Είναι με άλλα λόγια το οικονομικό σχέδιο της επιχείρησης.

Το οικονομικό σχέδιο είναι πρακτικά μία παράθεση του προϋπολογισμού (τουλάχιστον για τα επόμενα 3 χρόνια) και του ισολογισμού (των 2 - 3 τελευταίων ετών).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά το οικονομικό σχέδιο της επιχείρησης όταν αυτό το διαβάζουν ή το εξετάζουν οι τραπεζίτες ή οι υποψήφιοι επενδυτές. Και τούτο γιατί πρόκειται πιθανότατα για περίπτωση μελλοντικής χρηματοδότησης είτε με μορφή επενδύσεων είτε με μορφή χορηγήσεων δανείων, επιδοτήσεων, κ.λ.π.

Η προετοιμασία του οικονομικού σχεδίου προϋποθέτει την γνώση της αβεβαιότητας της δουλειάς. Έτσι μπορούν να προετοιμασθούν 3 διαφορετικά σενάρια. Ένα απαισιόδοξο, ένα ρεαλιστικό και ένα αισιόδοξο.

Τα διαφορετικά στοιχεία κέρδους και αναγκών (δαπανών) σε κεφάλαια τα οποία θα εμφανίζονται από το ένα σενάριο στο άλλο δείχνουν και τον βαθμό του ρίσκου που προβλέπεται, έτσι θα επλεγεί και η ανάλογα κατάλληλη πολιτική που θα ακολουθήσει ο επιχειρηματίας.

### Προσωπικά οικονομικά στοιχεία

Αφού στην μικρή και μεσαία επιχείρηση ο επιχειρηματίας είναι η κινητήριος δύναμη της, είναι λογικό να απαιτείται (πέραν των άλλων) και η καταγραφή και η παρουσίαση των προσωπικών οικονομικών στοιχείων του.

Ένα άλλο γεγονός που κάνει επιτακτική αυτή την παρουσίαση είναι το γεγονός ότι πολλές εταιρίες είναι νομικά πρόσωπα με εταίρους. Επομένως αποτελούν ξεχωριστή οικονομική οντότητα από αυτή του επιχειρηματία.

Άρα τα προσωπικά οικονομικά στοιχεία πρέπει να καταγράφονται ξεχωριστά από αυτά της επιχείρησης ή των επιχειρήσεων που τυχόν συμμετέχει ο επιχειρηματίας.

- Πόσο κεφάλαιο μπορεί να επενδύσει στην επιχείρηση του ;
- Από ποιες πηγές προέρχεται το κεφάλαιο αυτό;
- Μπορεί να υποστηρίξει την επένδυση του;



- Χρειάζεται δάνεια έναντι υποθήκης;
- Ποια είναι τα έξοδα του (και της οικογένειας) ανά μήνα;
- Είναι ικανοποιημένος οικονομικά από την μέχρι τώρα δουλειά του;
- Προβλέπει να κερδίζει τουλάχιστον τα ίδια ποσά από την νέα του δουλειά με αυτά που έβγαζε μέχρι τώρα;

Αυτές οι ερωτήσεις είναι σημαντικό να απαντηθούν πριν προχωρήσει στην λειτουργία της επιχείρησης. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι δεν πρέπει να θυσιάσει όλες του τις οικονομίες ή απολαβές προς χάριν της επιχείρησης του και εις βάρος της προσωπικής και οικογενειακής του ζωής.

Αφού καταγράψει τις ανάγκες του πρέπει να σκεφθεί ποιοι άλλοι τρόποι υπάρχουν για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες πέραν από τις δικές του οικονομικές δυνατότητες.

Αν σκέφτεται την οικονομική ενίσχυση από άλλες πηγές π.χ. τράπεζες, πριν καταλήξει σε μία απόφαση πρέπει να συζητήσει με τους συνεργάτες και τους συμβούλους του (λογιστές, κ.ά.). Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις και πρέπει να σκεφτεί ποια θα είναι η καλύτερη κατά την εκτίμηση π.χ. αν θέλει κεφάλαιο για εξοπλισμό - κτίρια δεν πρέπει να βάζει τα δικά του μετρητά. Αυτά θα χρησιμοποιηθούν για κεφάλαιο κίνησης και για να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες του ειδικά στο πρώτο και πλέον κρίσιμο για την λειτουργία και βιωσιμότητα της επιχείρησης χρονικό διάστημα. Πρέπει να σκεφθεί και συζητήσει τις περιπτώσεις leasing - factoring - πίστωση (για εμπορεύματα -πρώτες ύλες).

### Χρηματοδοτικά εργαλεία

#### Leasing

Το leasing εφαρμόζεται κυρίως στην προμήθεια παγίων (εξοπλισμός, μηχανήματα, μέσα μεταφοράς, κτίρια). Ο επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται να εξοπλίσει την επιχείρηση του έρχεται σε επαφή με ένα πιστωτικό οργανισμό (τράπεζα) και κάνει αίτηση για έγκριση προμήθειας συγκεκριμένου εξοπλισμού ή άλλων παγίων.

Η αίτηση συνοδεύεται και από προτιμολόγια και προσφορές για τον αιτούμενο εξοπλισμό.

Όταν η αίτηση εγκριθεί η τράπεζα πληρώνει και εξοφλεί το τιμολόγιο του προμηθευτή και ο εξοπλισμός εγκαθίσταται στην επιχείρηση. Η κυριότητα του όμως ανήκει στην τράπεζα.

Ο επιχειρηματίας πληρώνει κάθε μήνα το συμφωνηθέν τίμημα το οποίο εκπίπτει από το φορολογητέο εισόδημα. Η χρονική διάρκεια αποπληρωμής συνήθως είναι 3-4 χρόνια (εκτός από τα κτίρια). Στο τέλος της περιόδου αποπληρωμής ο εξοπλισμός περιέρχεται στην επιχείρηση έναντι ενός συμβολικού ποσού.

Τα πλεονεκτήματα του leasing είναι:

- Φορολογική απαλλαγή των μηνιαίων μισθωμάτων
- Μη καταβολή αρχικού κεφαλαίου
- Αξιοποίηση του ιδίου κεφαλαίου για άλλους παραγωγικούς σκοπούς.

### **Factoring**

Ο θεσμός του factoring είναι σχετικά νέος στην Ελλάδα αλλά αναπτύσσεται γρήγορα.

Είναι μια μορφή έμμεσης χρηματοδότησης κατά την οποία η τράπεζα (ή το πιστωτικό ίδρυμα) συμφωνεί με τον επιχειρηματία να αναλάβει την είσπραξη των απαιτήσεων του από πελάτες ή να χρηματοδοτήσει μελλοντικές απαιτήσεις. Η τράπεζα χρηματοδοτεί ένα ποσοστό των τιμολογίων που εκδίδει ο επιχειρηματίας από πωλήσεις και το υπόλοιπο αποδίδεται μόλις εξοφληθούν τα τιμολόγια αφαιρουμένων των εξόδων.

Έτσι ο επιχειρηματίας:

- Προ-είσπραττει το ποσό των τιμολογίων και άρα χρηματοδοτείται
- Δεν αφιερώνει χρόνο για την είσπραξη των απαιτήσεων από πελάτες
- Μειώνει το χρηματοοικονομικό του κόστος
- Διαθέτει ρευστότητα για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών του.

Υπάρχουν και πληθώρα άλλων χρηματοοικονομικών εργαλείων που ο σύγχρονος επιχειρηματίας έχει στη διάθεση του. Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός και η εξυπηρέτηση του πελάτη κυριαρχούν, ο επιχειρηματίας θα έχει όλο και πιο πολλές ευκαιρίες για πάσης φύσεως βοήθεια ώστε να αναπτύξει την δουλειά του καλύτερα και γρηγορότερα προσφέροντας και αυτός με την σειρά του καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στην πελατεία του.

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10**

<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>		
<b>ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	<b>ΑΞΙΑ</b>	<b>ΣΧΟΛΙΟ</b>
ΚΙΝΗΤΑ		
ΑΚΙΝΗΤΑ		
ΣΥΝΟΛΟ		
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ		
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ		
ΣΥΝΟΛΟ		
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ		

<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΒΙΩΣΗΣ</b>		
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	<b>ΜΗΝΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>
ΕΞΟΔΑ ΣΠΙΤΙΟΥ		
ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
ΕΝΔΥΣΗ - ΥΠΟΔΗΣΗ		
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ		
ΔΑΝΕΙΑ		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ		
ΦΟΡΟΙ		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ		
ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ		
ΑΛΛΑ		
ΣΥΝΟΛΟ		

Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης

Ισολογισμός

Εάν κάποιος επιχειρηματίας ξεκινά τώρα την δική του επιχείρηση απλά πρέπει να μεταφέρει τα στοιχεία του Πίνακα 4 στον Πίνακα 11. Εάν όμως ήδη λειτουργεί την δική του επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον υπάρχοντα ισολογισμό του αντί του Πίνακα 11. Καλό επιπλέον θα ήταν να φτιάξει ένα αισιόδοξο και ένα απαισιόδοξο σενάριο ταυτόχρονα.

Όσον αφορά το κόστος πωλήσεων αυτό διαφέρει από το κόστος παραγωγής στην περίπτωση λιανικής πώλησης. Στην πώληση το κόστος είναι η τιμή αγοράς του προϊόντος.

Στην παραγωγή το κόστος είναι η τιμή αγοράς των Α! υλών συν την εργασία και τα έξοδα. Π.χ. στο εστιατόριο μπορεί να είναι το κόστος τροφής, στο φωτοτυπείο το κόστος χαρτιού, στο βενζινάδικο το κόστος βενζίνης, λαδιού κλπ. Βέβαια αυτά τα κόστη είναι συνήθως ελαστικά ανάλογα με τις πωλήσεις.

Στο κόστος που αναφέραμε πιο πάνω πρέπει να προσθέσει ο επιχειρηματίας και τα μεταβλητά κόστη όπως π.χ. κόστος: προβολής, διαφήμισης, προώθησης, διακόσμησης, προμηθειών, επενδύσεων, επιστροφών, προσφορών, δημοσίων σχέσεων, κ.α. Αυτά όλα πρέπει να αναφερθούν στον πίνακα.

---

Κατόπιν ο επιχειρηματίας πρέπει να σημειώσει τα σταθερά και διοικητικά έξοδα, π.χ.: Μισθοί προσωπικού, ενοίκια, τηλέφωνα, ηλεκτρικό - νερό - γκάζι, λογιστήριο και ό,τι άλλα έξοδα προβλέπει ότι θα έχει στην χρονική διάρκεια που καταρτίζει τον προϋπολογισμό και ισολογισμό, όπως π.χ.: Αγορά και μηνιαίες δόσεις αυτοκινήτων, τόκοι, αποσβέσεις, φόροι κ.τ.λ.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ 11

 ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ 1ο		ΕΤΟΣ 2ο		ΕΤΟΣ 3ο	
	EURO	%	EURO	%	EURO	%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ (Α)						
- ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (Β)						
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (Γ)						
ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΜΙΣΘΟΙ						
ΕΝΟΙΚΙΟ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΔΕΙΧΤΕ κλπ.)						
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ						
ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΑΠΕΖΗΣ						
ΔΟΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ						
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ						
ΕΞΟΔΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ						
ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ						
ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΝΟΜΙΚΩΝ						
ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΔΕΙΕΣ						
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ						
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΕΙΔΙΩΝ						
ΑΛΛΑ						
- ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (Δ)						
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ						
ΦΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ						
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ						

### Προϋπολογισμός ροής μετρητών

Ο προϋπολογισμός και η απεικόνιση της ρευστότητας της επιχείρησης για ένα (τουλάχιστον) χρόνο είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ειδικότερα όταν ένας τρίτος θέλει να έχει πλήρη εικόνα των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο (ειδικότερα στις Ελληνικές επιχειρήσεις και συναλλαγές) μετρητά που υπολογίζεται να μπουν στο ταμείο αυτόν τον μήνα να μπουν τον επόμενο και αντίστροφα.

Όμως είναι γνωστό ότι τα έξοδα είναι σταθερά και καταβάλλονται κάθε μήνα όπως επίσης και μισθοί, ασφάλιστρα, ενοίκια, φόροι, δόσεις, κλπ. Πως αυτά θα καλυφθούν; Αυτός είναι και ένας από τους σκοπούς της κατάρτισης του προϋπολογισμού εισροής μετρητών (δηλ. εισπράξεων) που αναμένονται κάθε μήνα από πωλήσεις, εξοφλήσεις τιμολογίων, επενδύσεις, κλπ.

Η διαφορά θετική ή αρνητική (έλλειμμα ή πλεόνασμα) θα δείξει στον επιχειρηματία τι προγραμματισμό θα κάνει για νέες επενδύσεις ή δάνεια. Θα πρέπει να προσπαθεί να ελέγχει την ταμειακή του ρευστότητα.

Ο πίνακας 12 τον βοηθά να απεικονίσει αναλυτικά τις ανάγκες κάθε μήνα μέσα στον χρόνο. Γι' αυτό είναι χωρισμένος σε 12 στήλες μία για κάθε μήνα.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

ΕΙΔΟΣ	<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ		<input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ		<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	
	ΜΗΝΑΣ 1ος	ΜΗΝΑΣ 2ος	ΜΗΝΑΣ 3ος	ΜΗΝΑΣ 4ος	ΜΗΝΑΣ 5ος	ΜΗΝΑΣ 6ος
ΜΕΤΡΗΤΑ (ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ)						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΑ						
ΕΙΣΡΟΕΣ						
ΜΕΤΡΗΤΑ ΑΠΟ ΟΦΕΙΛΕΣ						
ΑΛΛΑ						
ΣΥΝΟΛΟ						
<b>ΕΚΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>						
ΕΝΟΙΚΙΟ						
ΕΡΓΑΣΙΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ						
ΥΛΙΚΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΔΑΝΕΙΑ						
ΕΞΟΔΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ						
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ						
ΑΠΟΛΑΥΣΕΙΣ						
ΑΛΛΕΣ ΑΓΟΡΕΣ						
ΣΥΝΟΛΟ						
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΤΡΗΤΑ (ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ - ΕΛΛΕΙΜΑ)						
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΣΗ						

ΕΙΔΟΣ	<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ		<input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ		<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	
	ΜΗΝΑΣ 7ος	ΜΗΝΑΣ 8ος	ΜΗΝΑΣ 9ος	ΜΗΝΑΣ 10ος	ΜΗΝΑΣ 11ος	ΜΗΝΑΣ 12ος
ΜΕΤΡΗΤΑ (ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ)						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΑ						
ΕΙΣΡΟΕΣ						
ΜΕΤΡΗΤΑ ΑΠΟ ΟΦΕΙΛΕΣ						
ΑΛΛΑ						
ΣΥΝΟΛΟ						
<b>ΕΚΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>						
ΕΝΟΙΚΙΟ						
ΕΡΓΑΣΙΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ						
ΥΛΙΚΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΔΑΝΕΙΑ						
ΕΞΟΔΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ						
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ						
ΑΠΟΛΑΥΣΕΙΣ						
ΑΛΛΕΣ ΑΓΟΡΕΣ						
ΣΥΝΟΛΟ						
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΤΡΗΤΑ (ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ - ΕΛΛΕΙΜΑ)						
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΣΗ						

## 6. Προγραμματισμός

### Στατιστικά στοιχεία σύγκρισης

Κάθε μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που γίνεται τώρα θα βοηθήσει στην πρόοδο της επιχείρησης στο μέλλον.

Απαντώντας ο επιχειρηματίας στις ερωτήσεις όπως: α) που θα ήθελε να είναι η επιχείρησή του σε 5 χρόνια από τώρα; και β) ποιος θα είναι ο ρόλος του στην επιχείρηση; βοηθάει στην οριστικοποίηση της στρατηγικής και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν βραχυχρόνια. Η αποστολή του γίνεται πιο εύκολη και πιο αποτελεσματική από την στιγμή που έχει καθορίσει τους κυρίους στόχους και σκοπούς στην επιχείρησή του.

---

Η στατιστική μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία στην μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να χρησιμοποιεί την στατιστική για να συγκρίνει την ανάπτυξη της επιχείρησης σε σχέση με τον κλάδο, το κόστος, τα κέρδη, τα έξοδα. Και πάντα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Πολύτιμες πληροφορίες μπορεί να πάρει από την Στατιστική υπηρεσία, τα Επιμελητήρια, κλπ.

Αν για παράδειγμα το μεικτό κέρδος είναι χαμηλότερο από αυτό του ανταγωνισμού του κλάδου ίσως σημαίνει ότι το ποσοστό κέρδους είναι πολύ χαμηλό ή ότι το κόστος προϊόντων είναι πολύ υψηλότερο του κανονικού.

Ο πίνακας 13 συγκρίνει τις πωλήσεις ανά μήνα του τρέχοντος έτους με αυτό του περασμένου. Έτσι ο επιχειρηματίας μπορεί να δει αν υπάρχει βελτίωση και πώση. Θα πρέπει να αναρωτηθεί αν οι πωλήσεις του αυξήθηκαν από μήνα σε μήνα τον περασμένο χρόνο ή μειώθηκαν. Γιατί;



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ 13

ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΗΝΑ			
	ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
ΜΗΝΑΣ 1ος			
ΜΗΝΑΣ 2ος			
ΜΗΝΑΣ 3ος			
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 1ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ</b>			
ΜΗΝΑΣ 4ος			
ΜΗΝΑΣ 5ος			
ΜΗΝΑΣ 6ος			
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 2ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ</b>			
ΜΗΝΑΣ 7ος			
ΜΗΝΑΣ 8ος			
ΜΗΝΑΣ 9ος			
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 3ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ</b>			
ΜΗΝΑΣ 10ος			
ΜΗΝΑΣ 11ος			
ΜΗΝΑΣ 12ος			
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 4ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ</b>			
ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ			

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Περιγραφή)

Ανάλυση πιθανών προβλημάτων

Η ανάλυση των πιθανών μελλοντικών προβλημάτων σε συνδυασμό με τις ενέργειες που προγραμματίζονται ή υλοποιούνται συχνά βρίσκει τον επιχειρηματία έτοιμο να αντιμετωπίσει μία μελλοντική κρίση στην αγορά.

Καλό θα είναι να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στο μέλλον και να σχεδιάσει τις πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση τους. Π.χ. νέα στρατηγική συνεργασίας με τους προμηθευτές, νέα σχέδια για συνεργάτες, κλπ.

Στον πίνακα 14 μπορεί να καταγράψει τα πιθανά αυτά προβλήματα, τις συνέπειες που μπορούν να επιφέρουν σε αυτόν και τη δουλειά του, τους κινδύνους (ρίσκα που υπεισέρχονται) καθώς και τα προληπτικά μέτρα που προτίθεται να λάβει. Έτσι τουλάχιστον ξέρει, ότι αν μη τι άλλο έχει προλάβει τον ανταγωνισμό.

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 14

ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	ΡΙΣΚΑ	ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ
A)				
B)				
Γ)				
Δ)				
E)				
Z)				
H)				

### Σχεδιάζοντας το παρόν και το μέλλον

Είτε ξεκινάει ο επιχειρηματίας μια νέα επιχείρηση, είτε σκέφτεται το μέλλον της ήδη υπάρχουσας ο σχεδιασμός είναι αναγκαίος σε συνεχή βάση.

Ο σχεδιασμός του δίνει τον χώρο για τις ευκαιρίες, τις προκλήσεις και τις εναλλακτικές λύσεις.

- Τι σχέδια έχει για το μέλλον;
- Ποιες οι επόμενες κινήσεις που σκέφτεται να κάνει;
- Τί επιπτώσεις θα έχουν στη δουλειά του;
- Τί θα κοστίσουν σε χρήμα, σε ανθρώπους κ.τ.λ.;

Ο πίνακας 15 εμφανίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους του επιχειρηματία, αλλά και όλα τα άλλα σημαντικά στοιχεία που χρειάζονται (ικανότητες, βοήθεια) για την υποστήριξη της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησής του

Μέσα στις κινήσεις που σχεδιάζει για το μέλλον ή ακόμα και για το παρόν πρέπει οπωσδήποτε να περιλάβει ή να προγραμματίσει και την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας (το περίφημο ISO) στη δουλειά του.

Και αυτό γιατί η υλοποίηση ενός προγράμματος ISO με την αντίστοιχη πιστοποίηση της επιχείρησής του μόνο οφέλη θα έχει για τον επιχειρηματία. Αφ' ενός θα προσδώσει κύρος και θα αυξήσει την εμπιστοσύνη του κοινού στο όνομα και αφ' ετέρου θα λύσει πολλά από τα προβλήματα, διοικητικά και λειτουργικά που παρουσιάζονται σε καθημερινή βάση και φρενάρουν την ομαλή λειτουργία της δουλειάς του προσθέτοντας κόστος, άγχος, νεύρα, λάθη κλπ.

Ένας ειδικός σύμβουλος στο ISO μπορεί να τον ενημερώσει για τις διαδικασίες, τον χρόνο και το κόστος εγκατάστασης τέτοιου συστήματος ποιότητας.

Η άλλη κίνηση που θα πρέπει να κάνει αφορά την εξυπηρέτηση της πελατείας. Το περίφημο customer service. Όσο μεγαλύτερη προσοχή δώσει στην εξυπηρέτηση του πελάτη τόσο πιο ευτυχισμένους και πιστούς πελάτες θα έχει.

Για το λόγο αυτό θα πρέπει ο επιχειρηματίας να αποφασίσει ποιος θα ασχοληθεί με τον τομέα αυτό της δουλειάς του:

- Τι χρειάζεται να γνωρίζει.
- Πώς θα αντιδρά στα αιτήματα των πελατών.
- Ποιος θα παίρνει τις αποφάσεις.

Ο πίνακας 14 καλύπτει ακριβώς αυτές τις κινήσεις και αποφάσεις που είναι καθοριστικές για την πορεία της επιχείρησής στο μέλλον.

Επίσης θα πρέπει να εξετάσει τι ενέργειες θα κάνει για να έχει το προ-  
σωπικό του συνεχώς ενημερωμένο και εκπαιδευμένο.

- Θα πρέπει να παρακολουθήσουν σεμινάρια;
- Ποια και με τι θέματα;
- Πόσες ώρες;
- Πότε και πόσο θα κοστίσει η εκπαίδευση;
- Ποια θα είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα;

### ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 15

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΟΡΙΟ
<b>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>	
<b>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΗ - MARKETING</b>	<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>
A)	
B)	
Γ)	
Δ)	
<b>ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Ή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ</b>	
α)	
β)	
γ)	
δ)	

## 7. Συμπεράσματα

Ανεξάρτητα από τον βαθμό και ρυθμό ανάπτυξης, ο επιχειρηματίας πρέπει να κάνει σχεδιασμό και προγραμματισμό σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Δουλεύοντας χωρίς σχέδιο και πρόγραμμα είναι σαν βρίσκεται στο πέλαγος μέσα στην ομίχλη χωρίς κατεύθυνση. Δεν ξέρει προς τα πού πηγαίνει, ούτε από πού έρχεται, ούτε που είναι τώρα. Το δε χειρότερο είναι ότι αργά ή γρήγορα θα ... σκοντάψει ... σε κάτι.

Πρέπει λοιπόν να κάνει καλό προγραμματισμό και διαχείριση των μετρητών που διαθέτει. Έτσι θα ξέρει αν χρειάζεται χρηματοδότηση και πόση.

Όπως αναφέρω και στην αρχή, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον οδηγό για τον επιχειρηματία προς την επιτυχία. Επιπλέον θα έλεγα ότι θα πρέπει να κάνει τακτικούς ελέγχους για να διαπιστώσει αν έχει απομακρυνθεί ή όχι από τους στόχους και την πορεία που έχει χαράξει. Μπορεί να βρει ότι οι στόχοι και οι προσδοκίες του έχουν αλλάξει από τότε που έφτιαξε το αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να ξαναγυρίσει στην αρχή και να φτιάξει ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο για το μέλλον.

Σήμερα οι σύγχρονες επιχειρήσεις διοικούνται από τις αίθουσες συσκέψεων και όχι από τις αίθουσες παραγωγής και γι' αυτό για να επιβιώσουν στο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον και στον αχαλίνωτο ανταγωνισμό, οι επιχειρηματίες πρέπει να προσαρμοστούν οι ίδιοι και οι επιχειρήσεις του στις νέες καταστάσεις και συνθήκες της αγοράς.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ

### ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

---

#### 1. Εισαγωγικά στοιχεία

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

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

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

Γενικά, το επίπεδο οργάνωσης και πληροφόρησης είναι έλλειπες και η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία. Χωρίς αμφιβολία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η μικρή αποδοτικότητα ανά εργαζόμενο, αυξάνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κάνουν τις ΜΜΕ από την άποψη αυτή μη ανταγωνιστικές. Η υψηλή όμως απασχόληση, το υψηλό ποσοστό προϊόντος που παράγουν και ο μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων, τις καθιστούν σημαντικό τομέα της οικονομίας κι επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη τους.

Στις χώρες της Ε.Ε., οι ΜΜΕ απασχολούν 15 εκατ. μισθωτούς (21% του εργατικού δυναμικού) έναντι 97% στην Ελλάδα. Είναι όμως στην Ε.Ε. πιο εκσυγχρονισμένες και συχνά πιο συμπληρωματικές των μεγάλων επιχειρήσεων. Θεωρούνται εξάλλου δυναμικές ως προς την εκμετάλλευση νέων ιδεών κι εφαρμογή καινοτομιών.

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

## 2. Πληροφοριακά συστήματα στις ΜΜΕ

Χωρίς αμφιβολία, οι Η/Υ είναι μια από τις πιο θαυμαστές κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή. Τρεις είναι οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Η/Υ: (α) ταχύτητα, (β) ακρίβεια, (γ) πιστότητα.

Η εξέλιξη στον τομέα των κομπιούτερς και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτερη μια και η δυνατότητα του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία.

Είναι γεγονός ότι ενώ παραδοσιακά οι υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα υιοθετούνται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τώρα πια μπορούν ν' απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις προτιμούν τους μικροϋπολογιστές (Microcomputers) και τους Minicomputers, δηλ. της ενδιάμεσης δυναμικότητας Η/Υ.

Οι Minicomputers είναι πιο κατάλληλοι για μεσαίες επιχειρήσεις για τους εξής λόγους: (α) είναι γενικού σκοπού και μπορούν να προγραμματιστούν για

να κάνουν διάφορες δουλειές, (β) είναι σχετικά φτηνοί, (γ) είναι γενικά σχεδιασμένοι έτσι, ώστε τα δεδομένα να μπορούν να μπουν κατευθείαν στο σύστημα. Τα δεδομένα μπαίνουν στον κομπιούτερ τη στιγμή που δημιουργούνται και δεν υπάρχουν καθόλου ενδιάμεσα στάδια, (δ) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις στους κομπιούτερς.

Το μόνο κλειδί για την αποτελεσματικότερη χρήση των υπολογιστών από οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι το κατάλληλο ταίριασμα των ικανοτήτων της μηχανής με τις πληροφορίες που έχει ανάγκη η εταιρεία. Εξάλλου αυτό αποτελεί και τον πιο καθοριστικό παράγοντα, τον οποίο θ' αναλύσουμε διεξοδικότερα παρακάτω. Χωρίς αμφιβολία, η σημερινή συνθετότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ταχύτητα και ακρίβεια που μόνο ένας Η/Υ μπορεί να προσφέρει.

### **2.1. Οργάνωση και Πληροφορική. Η επίδραση στο Μάνατζμεντ**

Η ανάγκη Διοικήσεως είναι εμφανής σε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα. Αυτό είναι σήμερα αληθινό όσο και σ' οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, εφ' όσον η διοίκηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργανώσεως.

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

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

Ειδικότερα όμως για τις ΜΜΕ, οι οποίες όπως θα δούμε και πιο κάτω έχουν διοικητικά προβλήματα, η διάχυση της τεχνολογίας σ' αυτές είναι απαραίτητη. Η σωστή ενημέρωση και ο συνδυασμός σωστής οργάνωσης και πληροφορικής θ' αποτελέσουν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καταστή-



σουν δυνατή τη βιωσιμότητα τους τα επόμενα δέκα χρόνια.

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

Ένας μάνατζερ λοιπόν, προκειμένου να υιοθετήσει ένα πληροφοριακό σύστημα στην εταιρεία του, θα πρέπει να κάνει ορισμένες αναλύσεις σε ότι αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης και κατόπιν το σχεδιασμό και κατασκευή του πληροφοριακού συστήματος.

## 2.2. Ο παράγοντας Κόστος. Απόκτηση Μικροϋπολογιστών

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

Οι υπολογιστές διαφέρουν ανάλογα με το είδος των εισροών, των συστημάτων επεξεργασίας και των εκροών. Ένας ισχυρός μικροϋπολογιστής στοιχίζει λιγότερο από 2000 ευρώ. Μεγαλύτερα συστήματα στοιχίζουν περισσότερο, αλλά έχουν και μεγαλύτερες δυνατότητες. Πάντως το χρηματοοικονομικό επίπεδο των ΜΜΕ μπορεί να υιοθετήσει ένα μικροϋπολογιστή και να αποσβέσει γρήγορα το κόστος του. Αυτά είναι πορίσματα πολλών ερευνών και σεμιναρίων που έχουν γίνει πάνω σ' αυτό το θέμα.

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

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

Σχετικά με τον τρόπο αποκτήσεως και προμήθειας των Η/Υ έχουμε τρεις μεθόδους: Την αγορά, μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing). Ο τρόπος προμήθειας Η/Υ διαφέρει από κράτος σε κράτος. Στην Αμερική κυριαρχεί η αγορά (62%) και χρησιμοποιείται η μέθοδος LEASING (30%). Το ίδιο παρουσιάζεται και στην Αγγλία, όπου συνηθίζεται αρκετά και η ενοικίαση. Στη Γαλλία έρχεται πρώτη η ενοικίαση και ακολουθεί η αγορά, ενώ στη Γερμανία συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Η Ελλάδα πλησιάζει την εικόνα της Γαλλίας. Το LEASING είναι ακόμα σε χαμηλό ποσοστό.

Οι δαπάνες τέλος για τη διάχυση της πληροφορικής και την μηχανογράφηση των ΜΜΕ διεθνώς, έχουν συγκεντρωθεί για ορισμένες βιομηχανικές χώρες από τις οποίες συμπεραίνεται ότι οι Η.Π.Α., Ιαπωνία, η Δυτική Γερμανία, η Γαλλία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία δαπανούν για την μηχανογράφηση το 80% του συνολικού ποσού που δαπανάται διεθνώς για την μηχανογράφηση. Αυτό πρέπει επί τέλους να δώσει και σε μας το έναυσμα για το μεγαλύτερο εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ το ταχύτερο δυνατόν. Η δυνατότητα και οι προϋποθέσεις υπάρχουν αρκεί μόνο η σωστή εκμετάλλευση αυτών.

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

### 3. Εφαρμογές των Η/Υ στις ΜΜΕ

Είναι αναμφισβήτητο ότι με την εμφάνιση των Η/Υ άλλαξε ο ρυθμός της ανέλιξης του πολιτισμού της ανθρωπότητας χάρη στις μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν: (α) μεγάλη ταχύτητα επεξεργασίας, (β) πολύ μεγάλες δυνατότητες αποθηκεύσεως στοιχείων, (γ) ακρίβεια και πιστότητα υπολογισμού και (δ) ικανότητα

αυτόματης εκτελέσεως οποιασδήποτε επαναληπτικής ή υπολογιστικής διαδικασίας.

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

Οι εφαρμογές ενός συστήματος Η/Υ σε μία ΜΜΕ είναι οι ακόλουθες:

### 1) Εφαρμογές αποθήκης

- α) Αποθήκες
- β) Ανταλλακτικά - Υλικά - Εφόδια
- γ) Πρώτες Ύλες
- δ) Έλεγχος αποθεμάτων

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών, που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι, ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατάει ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια, και ταυτόχρονα να διατηρεί αρκετά εφόδια για την ικανοποίηση της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος «Αποθήκη» αποτελούν τα ίδια τα προϊόντα, ο χώρος αποθηκεύσεως τους και η ασφάλεια τους. Επιπροσθέτως τα έξοδα παραγωγής μπορούν να αυξηθούν αν οι προμήθειες υλικών δεν ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλοιώσεων ή αχρηστεύσεως του αποθέματος μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου και κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών. Εκτός αυτού με την κατάργηση της Καρτέλλας Υλικών και Εφοδίων έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία στην κίνηση της αποθήκης, καθώς και σημαντική μείωση των εντύπων εισαγωγής-εξαγωγής των υλικών από ή προς την αποθήκη.

### 2) Εφαρμογές λογιστικής

- α) Γενική λογιστική
- β) Ισοζύγια
- γ) Λογαριασμοί
- δ) Πάγια
- ε) Έσοδα - Έξοδα

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχει σα βασικό αποτέλεσμα τη μείωση του εκεί απασχολούμενου υπαλληλικού προσωπικού που πριν ήταν συνεχώς υπερφορτωμένο με τις καθημερινές λογιστικές εργασίες. Άλλο σημα-

ντικότερο αποτέλεσμα είναι η πιστότητα και η ταχύτητα, που παρέχεται στους τηρούμενους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των παγίων κεφαλαίων, προφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικές με φορολογικές ρυθμίσεις. Εξάλλου σωστά αρχεία έχουν σα συνέπεια, ασφάλεια προσπέλασης σε αυτό, καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση και στον σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου. Υπάρχει μια σχετικά πρότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίων κεφαλαίων, η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαιτήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση, διατήρηση, βελτίωση και άλλων παγίας υφής ζητημάτων περισσότερο λεπτομερώς.

### 3) Οικονομοτεχνικές εφαρμογές

- α) Προϋπολογισμοί
- β) Απολογισμοί
- γ) Προγραμματισμοί
- δ) Οικονομικές έρευνες

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στις Οικονομοτεχνικές εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικότερο εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται μεγαλώνει σε σημασία ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς στόχους της ΜΜΕ. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά τοιαύτα κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση ενός προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση, ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανής λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών, καθώς και συγκριτικών στοιχείων, για την παροχή των οποίων η αρωγή ενός συστήματος Η/Υ.

### 4) Εφαρμογές στη διοίκηση προσωπικού

- α) Μισθοδοσία
- β) Προσωπικό (προαγωγές, στατιστικές)
- γ) Παρουσίες, Απουσίες, Ασθένειες

Τα δυναμικά οφέλη από την αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της ΜΜΕ. Η πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της βάσης πληροφοριών της εταιρείας παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μείωσης του υπαλληλικού κό-

στους, με την εξαφάνιση της αναγκαιότητας για εισαγωγή ίδιων δεδομένων πολλές φορές. Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, όπως επίσης και η ταχύτητα και πιστότητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας και στο πλήθος των καταστάσεων μισθοδοσίας που απαιτούν. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προσωπικό ανά πάσα στιγμή, είναι στη διάθεση της επιχειρήσεως χωρίς πρόσθετη επιβάρυνση του υπαλληλικού κόστους και του πολύτιμου χρόνου.

#### 5) Στατιστικές Εφαρμογές

- α) Στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού
- β) Προγνωστικές αναλύσεις

Η εφαρμογή της πληροφορικής στην στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σ' αυτές το πλεονέκτημα της καταργήσεως του όγκου των τηρουμένων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και η ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

#### 6) Εφαρμογές στην κοστολόγηση

Η εφαρμογή της πληροφορικής στον τομέα αυτόν έχει σαν αποτέλεσμα, την ανά πάσα στιγμή δυνατότητα προσβάσεως σε πληροφορίες σχετικές με θέματα κοστολόγησεως των προϊόντων. Έμμεσα βοηθάει στη μείωση του κόστους του προϊόντος με τη σωστότερη και ακριβέστερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, γιατί μ' ελεγμένο απόθεμα στις αποθήκες, λιγότερους υπαλλήλους και ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων, καθώς και με την αυτοματοποίηση της παραγωγής, έχουμε σημαντική μείωση του κόστους με άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος. Πολλές φορές ξαφνικές αλλαγές των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος του προϊόντος, απαιτούν προσαρμογή της επιχειρήσεως στις νέες συνθήκες κόστους, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις ΜΜΕ που υποστηρίζονται από Η/Υ.

#### 7) Εφαρμογές σε τιμολόγηση - πελάτες - προμηθευτές

- α) Γραμμάτια - Επιταγές
- β) Εισπράξεις - Πληρωμές
- γ) Πελάτες
- δ) Προμηθευτές - Παραγγελίες
- ε) Πωλήσεις - Προμήθειες πωλήσεων

Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα, την

ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλείς λογαριασμούς και γρήγορη είσπραξη τους, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές τοις μετρητοίς που παρέχουν οι προμηθευτές.

#### 8) Διοικητικές εφαρμογές

α) Management Information Systems

β) Κέντρο πληροφοριών

Με την εφαρμογή της μηχανογράφησης στον τομέα αυτό έχουμε σα βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη απ' ό,τι στο χειρογραφικό σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ιδίως με την χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων επιλύονται αυτόματα προβλήματα διοικήσεως, εναρμονίζοντας την οργάνωση της επιχειρήσεως με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

#### 4. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ

Η εικόνα της μηχανογράφησης ως στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί κάτω απ' την πίεση δύο παραγόντων. Ο ένας αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από το τεχνολογικό επίπεδο των ΜΜΕ, που καθιστά δύσκολη τη λήψη αποφάσεως εγκαταστάσεως σ' αυτή συστήματος Η/Υ. Ο άλλος αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της ιδέας της αυτοματοποιήσεως.

Το τεχνολογικό επίπεδο διαμορφώνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής ΜΜΕ. Η σημερινή τεχνολογία έχει εισαχθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, υπό τη μορφή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Η οργάνωση είναι υποτυπώδης σε όλα τα επίπεδα αναπτύξεως της ΜΜΕ είτε αναπτύσσεται οριζόντια είτε κάθετα. Πολλές φορές απουσιάζουν βασικές αρχές σε θέματα παραγωγής, κοστολογήσεως, προσωπικού. Άλλες φορές το πρόβλημα γίνεται συνθετότερο από την άποψη ελλείψεως πληροφοριών, οργανογραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγής, εφοδιασμού και χρηματοδοτήσεως και καθαρισμού προτύπων.

Από τα κυριότερα προβλήματα είναι η στενότητα κεφαλαίων σε κεφάλαια κινήσεως και επενδυτικά σχέδια που έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Οφείλεται στην καχυποψία, με την οποία αντιμετωπίζει το Τραπεζικό σύστημα τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στη γραφειοκρατία που δυσκολεύει τις διαδικασίες επιτεύξεως κάποιου δανείου και γενικά στη μη ενθουσιώδη κρατική υποστήριξη, αν και οι ΜΜΕ απασχολούν το 63% του

εργατικού δυναμικού και αποτελούν το 97% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας.

Δεύτερο σε σημασία πρόβλημα είναι η έλλειψη εκπαίδευσης των ιδιοκτητών- μάνατζερ των ΜΜΕ και του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Μια έρευνα του Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών του 2002 επισήμανε, ότι μόνο το 39% των βιοτεχνών αποφοίτησε από Α.Ε.Ι. , ενώ το 20% είχε φοιτήσει σε μια ανώτερη ή ανώτατη σχολή. Καθίσταται αναγκαία λοιπόν, η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ και που θα πρέπει να έχουν την πρέπουσα αποδοχή απ' τους εργαζόμενους σε αυτές ώστε ν' αποδώσουν το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων τους.

Άλλα επιμέρους προβλήματα είναι η φορολογία, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη συναλλάσσονται σε κλίμα ανευλικρίνειας, δυσφορίας κι ελλείψεως εμπιστοσύνης κι όπου καμιά φορά οι μεγάλοι και άδικοι φόροι δεν επιτρέπουν την «πολυτέλεια» παραγωγικών επενδύσεων, καθώς και η διαδικασία λήψεως αποφάσεων που στηρίζεται περισσότερο στην εμπειρία παρά στην επιστημονική κατάρτιση.

Από την απέναντι όχθη η υιοθέτηση συστήματος μηχανογραφήσεως δεν είναι άμοιρη προβλημάτων. Αντίθετα, απ' αυτήν πηγάζουν τριών ειδών προβλήματα: α) Διοικητικά, β) Προβλήματα Hardware και γ) Προβλήματα Software.

Τα διοικητικά προβλήματα είναι τα εξής:

1) Μη κατανόηση του περιεχομένου των εκροών (OUTPUT) του συστήματος.

2) Σύγχυση στοιχείων εισόδου-εξόδου (INPUT-OUTPUT) του Η/Υ, δηλαδή στοιχεία με διάφορες μορφές στέλνονται στον ίδιο χρήστη ή ίδια στοιχεία από διάφορους χρήστες (Users) καταλήγουν στο σύστημα καθώς και συχνές αλλαγές στα προγράμματα χωρίς να υπάρχει από πριν η συνεργασία κι η ενημέρωση των χρηστών. Επίσης άχρηστος ή υπερβολικός αριθμός πληροφοριών, με αποτέλεσμα αδυναμία απορροφήσεως.

3) Χειριστικά λάθη εισόδου επηρεάζουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που παίρνει ο χρήστης.

4) Αρκετοί είναι οι χρήστες που αμφισβητούν τη σκοπιμότητα ενός Η/Υ εξαιτίας του κόστους που απαιτείται.

Προφανές είναι ότι αυτά τα προβλήματα δεν είναι στην ουσία καθεαυτού προβλήματα μηχανογραφήσεως, αλλά αφορούν κυρίως τη διοικητική και ορ-

γανωτική δομή της επιχειρήσεως και δύνανται ν' αντιμετωπισθούν με κατάλληλη προσαρμογή της.

Τα προβλήματα HARDWARE έχουν εντοπισθεί:

1) Στην αξιοπιστία των μηχανών. Αναφέρεται στα χρονικά όρια ελέγχου της καλής λειτουργίας του συστήματος σα συνόλου, αλλά και κάθε τμήματος του μηχανικού εξοπλισμού μεμονωμένα.

2) Στην ανταπόκριση του κατασκευαστή. Περιλαμβάνει το μηχανισμό συντήρησης και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα εκτελείται αυτή η διαδικασία σε περίπτωση βλάβης του συστήματος και την υποχρέωση του προμηθευτή να εξασφαλίσει στον χρήστη τη συνέχιση των εργασιών του σ' άλλη εγκατάσταση σε περίπτωση σοβαρής βλάβης αυτού. Τα προβλήματα Hardware μπορούν να επιλύονται εν τη γενέσει τους εφόσον υφίσταται η σωστή σύμβαση για την προμήθεια του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Τα κυριότερα προβλήματα του Software είναι:

1) Η βιαστική και πρόχειρη ανάπτυξη και οργάνωση της εφαρμογής από τον κατασκευαστή του Software που έχει σαν αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση των πραγματικών αναγκών του συστήματος.

2) Η αδυναμία του κατασκευαστή να υποστηρίξει το σύστημα που πούλησε στην επιχείρηση. Συνήθως παρατηρείται σε νέα μοντέλα Η/Υ.

3) Ελλιπές ή καμμιά φορά και καθόλου ταυτόχρονη εκτέλεση χειροκινήτου και μηχανογραφικού συστήματος. Επειδή τα προβλήματα αυτά είναι τα δυσκολότερα προς επίλυση, χρειάζεται προσεκτική μελέτη πριν την επιλογή ενός Η/Υ, θεώρηση όλων των εναλλακτικών λύσεων και καθοδήγηση από εξειδικευμένο άτομο σε θέματα μηχανογραφήσεως και μηχανοργανώσεως.

## 5. Προοπτικές

Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της ελληνικής ΜΜΕ της επιτρέπει ν' ατενίζει το μέλλον με συγκρατημένη αισιοδοξία. Στο ελληνικό κράτος έχει γίνει πλέον συνείδηση η αναγκαιότητα υπάρξεως κι ευημερίας της ΜΜΕ γιατί είναι στενά συνδεδεμένη με τη δική του οικονομική ευμάρεια.

Ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82 όπως ξανατροποποιήθηκε από τον 1360/83 υποστηρίζει μεταξύ άλλων επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για εκσυγχρονισμό, χρησιμοποίηση νέων μορφών ενέργειας κι εφαρμογές νέων τεχνολογιών και περιέχει εκτός των άλλων, όσα θεωρούνται παραγωγικές επενδύσεις: α) ο εκ-



συγχρονισμός των βιομηχανοστασίων, β) η αγορά Η/Υ και λοιπών συστημάτων μηχανογραφείσεως ή αυτοματοποιήσεως διαδικασιών και γ) οι δαπάνες επενδύσεων που αποσκοπούν στην εισαγωγή, ανάπτυξη κι εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας.

Η προσπάθεια ενθάρρυνσεως των ΜΜΕ στο πενταετές πρόγραμμα αναπτύξεως του Υπουργείου Έρευνας και Τεχνολογίας περιλαμβάνει: α) Ίδρυση τοπικών τεχνολογικών γραφείων, β) ίδρυση εταιρικών οργανισμών για πληροφόρηση, τεχνική υποστήριξη και χρηματοδότηση τεχνολογικών καινοτομιών και γ) συντονισμό οργανισμών και φορέων που υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., ΕΛΚΕΠΑ, Τράπεζες, Ερευνητικά Κέντρα). Η Ε.Ε. εξάλλου έχει δείξει, ότι δίνει μη ευκαταφρόνητη οικονομική βοήθεια σε κάθε παραγωγική μονάδα που κάνει υγιείς προσπάθειες για περαιτέρω ανάπτυξη της. Η χρηματοδότηση από τα κοινοτικά Ταμεία, αποτελεί μια σημαντική διάσταση για την ενθάρρυνση σ' επενδύσεις που αποσκοπούν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Με τις διάφορες μορφές συνεργασίας με επιχειρήσεις του εξωτερικού για τη μεταφορά τεχνολογίας ατομικές ή συνεργαζόμενες για συμπαραγωγή, μπορεί να γίνει τέτοια μεταφορά καθώς και εισαγωγή KNOW-HOW που να συμβάλλει στην ανάπτυξη προηγμένων τομέων τεχνολογίας στη χώρα μας (ηλεκτρονική, αυτοματισμός).

Τέλος μεγάλη βοήθεια παρέχει η ραγδαία πρόοδος της επιχειρησιακής έρευνας, σαν ένα μέσο λήψεως αποφάσεων που εφαρμόζεται σε μικροσυστήματα Η/Υ (PC).

Η ελληνική ΜΜΕ πρέπει να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία που της δίνεται γι' απορρόφηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο που της έχει ανατεθεί για την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας.

## 6. Ανθρώπινο δυναμικό και Η/Υ

### 6.1. Αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Στο μονοπάτι της χρησιμοποίησης των Η/Υ υπάρχουν παγίδες διαφόρων ειδών. Μια απ' αυτές, στην οποία πέφτουν πολλές επιχειρήσεις είναι κι η ακόλουθη: η Διοίκηση και οι σχεδιαστές των συστημάτων ασχολούνται τόσο πολύ με τις τεχνικές πλευρές, ώστε αποτυγχάνουν να σκεφτούν την πλευρά του προσωπικού και τη ψυχολογική πλευρά των προτεινόμενων αλλαγών. Η επιχείρηση πρέπει να

ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τους φόβους των υπαλλήλων της, για να έχει μια ομαλή προσαρμογή και διευθέτηση του νέου συστήματος... Τελικά, οι άνθρωποι που εμπλέκονται - οι απόψεις κι οι ικανότητες τους - μπορούν να φτιάξουν ή να σπάσουν το σύστημα

Η αντίδραση στην αλλαγή δεν είναι κάτι καινούργιο. Οι τρόποι που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επικείμενη αλλαγή διαφέρουν κι εξαρτώνται από ερωτήσεις όπως: (α) τι αλλαγή θα γίνει και γιατί, (β) ποιο είναι το μέγεθος της, (γ) ποιο μέρος της επιχείρησης θα επηρεάσει, (δ) ποιος θα διευθύνει την αλλαγή και άλλες. Μια τυπική αντίδραση μεταξύ των υπαλλήλων, όταν πρώτο συζητιέται το θέμα της εισαγωγής συστήματος Η/Υ στην εταιρεία είναι κάποια δυσπιστία, έκπληκτο ίσως ενδιαφέρον κι αρκετές υποψίες.

Πολλές μορφές μπορεί να πάρει η αντίδραση στην αλλαγή. Στο ένα άκρο, οι άνθρωποι υποφέρουν από μια πρόσκαιρη ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών τους, κάνουν κάποιες ερωτήσεις για την αλλαγή, προσαρμόζονται γρήγορα κι αναθεωρούν την προηγούμενη συμπεριφορά τους. Στο άλλο άκρο, η αντίσταση μπορεί να πάρει τη μορφή ανοιχτής επίθεσης επανάστασης, ακόμα και καταστροφής. Μεταξύ των δύο άκρων, τα συμπτώματα της αλλαγής περιλαμβάνουν:

- α) απάθεια, αδιαφορία και γενικότερα εχθρότητα
- β) πολλά παράπονα, απουσίες, αργοπορίες
- γ) σαμποτάζ ροής πληροφοριών κι αποτελεσμάτων, περιορισμός των αποτελεσμάτων
- δ) δυσπιστία για τ' αποτελέσματα των νέων μεθόδων και χαμηλότερο ηθικό.

Τα συμπτώματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω προκύπτουν από μια προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων να ικανοποιήσουν ανάγκες που είναι σημαντικές για κείνους. Αυτές οι ανάγκες τους οδηγούν να ενεργήσουν μ' έναν τρόπο, που θα τους κατευθύνει προς τους στόχους που καλούμε προσωπικούς. Οι προσωπικοί στόχοι είναι εκείνοι, οι οποίοι όταν επιτευχθούν χρησιμεύουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Η ανισορροπία που φέρνει η αλλαγή είναι στην πραγματικότητα μια ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών.

Όμως ποιες είναι αυτές οι ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι άνθρωποι; Το ποιο γνωστό κι εύχρηστο σύστημα ταξινόμησης αναγκών είναι η ιε-

ράρχηση των αναγκών:

α) Πρωταρχικές ανάγκες: οι βασικές ανάγκες για φαγητό, στέγη, ένδυση, κ.λ.π.

β) Ανάγκες γι' ασφάλεια: οι ανάγκες για οικονομική ή ψυχολογική ασφάλεια

γ) Κοινωνικές ανάγκες: η ανάγκη του ατόμου να είναι αγαπητό κι αποδεκτό από τους άλλους

δ) Ανάγκες του «εγώ»: να τον σέβονται και να τον εκτιμούν.

ε) Αυτοπραγμάτωση: να είναι δημιουργικός, ικανός να γίνει περισσότερο «άνθρωπος», να φτάσει στο υψηλότερο δυνατό σημείο.

---

Ο φόβος μήπως χάσουν την οικονομική τους ασφάλεια είναι ένας βασικός λόγος για την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή. Για την πλειοψηφία των εργαζομένων οι λέξεις «Η/Υ» και «αυτοματισμός» σημαίνουν μόνον ένα πράγμα: παύση από την εργασία τους.

Τέτοιες υποψίες περιλαμβάνουν ακόμα τους ρεαλιστικούς φόβους της απόλυσης ή και της μείωσης του μισθού. Δημιουργείται επίσης η ψυχολογική ασφάλεια που συνδέεται άμεσα με ότι καλούμε Stress στην εποχή μας. «Τι θα πρέπει να κάνω τώρα;». «Πώς να το κάνω;». «Θα το κάνω σωστά;». Είναι μερικές πολύ συχνές ερωτήσεις των εργαζομένων, που αντικατοπτρίζουν το άγχος και την ψυχολογική πίεση που δέχονται από την αλλαγή. Ένας δεύτερος σημαντικός λόγος για την αντίδραση είναι ο φόβος για μια μείωση στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται και ο φόβος για την απώλεια της θέσης ή και του γοήτρου τους, τόσο από μέρους των λειτουργικών μάντζερ και των εποπτών, όσο κι από μέρους των εργαζομένων. Συνδεδεμένος με το φόβο μήπως χάσουν τη θέση τους και το γόητρο τους είναι κι ο φόβος του υποβιβασμού. Αυτό αντιπροσωπεύει μείωση στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, αν και ο μισθός παραμένει ο ίδιος. Για μερικούς εργαζόμενους, η εγκατάσταση του Η/Υ σημαίνει, ότι η μέχρι τώρα προσφορά τους δεν ήταν αυτή που έπρεπε, δεν ικανοποίησε τους προϊσταμένους κι έτσι ο φόβος για το χάσιμο του γοήτρου αυξάνεται.

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι απειλούνται κι άλλες κοινωνικές ανάγκες, που έχουν να κάνουν με τη συναδελφικότητα σε μια αρμονική ομάδα. Η αλλαγή μπορεί κάλλιστα να προξενήσει μια ανασυνταξιογράφηση του προσωπικού και μια αλλαγή στις «ανθρώπινες σχέσεις» ακόμα και σε μικρότερα γραφεία. Μια αλλαγή σημαίνει νέες φιλίες, νέα πρότυπα, νέο περιβάλλον εργασίας.

Από τη στιγμή που μια μηχανή επεμβαίνει κι αναδιαρθρώνει τις ανθρώπινες σχέσεις, η δυσαρέσκεια είναι πολύ πιθανό να εκδηλωθεί. Τέτοιες αλλαγές στις σχέσεις της ομάδας μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στην τυπική οργανωτική δομή ή στην άτυπη οργάνωση, αλλά η αντίδραση θα επέλθει σ' οποιοδήποτε γεγονός.

Ένας ακόμα έντονος φόβος των εργαζομένων που έχουν εμπλεχθεί σε πιθανή αλλαγή με Η/Υ, είναι ο φόβος της ανικανότητας να μάθουν τις καινούργιες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες που μπορεί ν' απαιτούνται για να δουλέψουν με τον Η/Υ. Σε αντίθεση με την ανάγκη «αυτοπραγμάτωσης», η οποία είναι η επιθυμία να γίνεις όσο το δυνατόν περισσότερα, αυτός ο φόβος μπορεί να ονομαστεί ο φόβος του να γίνεις όσο το δυνατόν λιγότερα. Τέτοιες υποψίες είναι συχνές και στο επίπεδο των εποπτών, αλλά και στο επίπεδο των υπαλλήλων. Ο μάντζερ μπορεί να φοβάται, ότι δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις της δουλειάς του. Επομένως, η κατάλληλη προετοιμασία του προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει και τους μάντζερ και τους υπαλλήλους.

## 6.2. Προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να εξετάσει μερικούς απ' τους παράγοντες που παρουσιάζουν δυσκολία στην εισαγωγή της αλλαγής και να υποδείξει μερικές αρχές και ιδέες που αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν να κερδιθεί η αποδοχή της αλλαγής.

Ένας όρος που συντελεί στην αντίδραση είναι η έλλειψη πληροφόρησης και γνώσης των εργαζομένων για την αλλαγή και τους λόγους που αυτή γίνεται. Η αντίδραση αναμένεται, αν η φύση της αλλαγής δεν έγινε κατανοητή από τους ανθρώπους που θα επηρεαστούν απ' αυτήν. Όταν μια εταιρεία αρχίζει να σκέφτεται σοβαρά την περίπτωση να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή σχετική με τα συστήματα Η/Υ, πρέπει ν' αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τη φύση της αλλαγής.

Ακόμα, είναι συχνά πιθανό να μειωθεί η αντίδραση, αν ζητήσουμε απ' το προσωπικό τη συμμετοχή του στο σχεδιασμό για την αλλαγή. Πολύ συχνά αυτά τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις καθημερινές υποχρεώσεις έχουν περισσότερη επίγνωση απ' ότι εσύ. Κι έπειτα, είναι πιο εύκολο να δεχθούν το «καινούριο» πιο μαλά, όταν πάρουν κι αυτοί μέρος στην εφαρμογή κι ανάπτυξη του.

Για το διευθυντή μιας επιχείρησης που μελετά μια αλλαγή, θα ήταν μια πολύ καλή συμβουλή να ζητήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων, σκεπτόμενος την

αλλαγή.

Άλλωστε η συμμετοχή στο σχεδιασμό για την αλλαγή δεν είναι καινούργια ιδέα. Θεωρητικοί του Management έχουν δείξει ότι η συμμετοχή οδηγεί σ' αποτελεσματική αλλαγή. Προσοχή όμως: η συμμετοχή δεν είναι μέσο για να μεταχειρίζεται κανείς ανθρώπους σαν πόνια. Η συμμετοχή είναι επιθυμητή, μα δε θα πρέπει να τη βλέπει κανείς σαν εύρημα ή τεχνική για να επιτύχει συνεργασία. Η αληθινή συμμετοχικότητα είναι βασισμένη στο σεβασμό και όπως λένε οι ψυχολόγοι φαίνεται ότι επιβραβεύει και υποκινεί τους εργαζόμενους κατά τρεις τρόπους: (α) βοηθά στην πραγματοποίηση αναγκών αυτοπραγμάτωσης, (β) εξαλείφει το φόβο του αγνώστου και (γ) βοηθά στην εκπλήρωση αναγκών γι' ασφάλεια μέσω του ελέγχου στο περιβάλλον του ατόμου.

Δυο λόγοι που είναι φανερά πολύ σημαντικοί στους υπαλλήλους είναι, το αν θα υπάρχουν παύσεις προσωπικού ή και νέες αναθέσεις έργων σαν αποτέλεσμα της αλλαγής. Υπάρχουν άνθρωποι που αντιδρούν αρνητικά στην ιδέα και μόνο του ότι υπάρχει πιθανότητα για παύσεις, παρά στο γεγονός αυτό καθαυτό. Είναι ευθύνη της διοίκησης να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους, ότι δε θα χάσουν τις δουλειές τους με την εισαγωγή του Η/Υ κι ότι αυτό γίνεται για να τους βοηθήσει στη δουλειά τους κι όχι να τους παραμερίσει. Δεν είναι σωστός ο αυταρχικός τρόπος έκφρασης μιας αλλαγής και η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ν' αποφεύγει κάτι τέτοιο, μια τέτοια άποψη συνήθως πάει μαζί με την έλλειψη πληροφόρησης για τους εργαζόμενους. Οι λόγοι για την αλλαγή μπορεί να είναι σωστοί και σεβαστοί και για το καλό όλων, αλλά η ίδια η προσέγγιση είναι αυτή που θα δημιουργήσει αντίδραση.

### 6.3. Προσωπικό για τη μηχανογράφηση

Αρκετές νέες θέσεις μπορεί να δημιουργηθούν σε μια επιχείρηση όταν αρχίσει να χρησιμοποιείται ο Η/Υ. Υπάρχουν σχεδόν πάντα νέες ειδικότητες και στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κέντρο Η/Υ είναι το ίδιο πιθανό να 'ναι αναγκαία η ίδρυση νέων θέσεων εργασίας αλλά και να μη χρειάζεται διόλου κάτι τέτοιο. Οι τυπικές νέες ειδικότητες είναι:

(α) ο σχεδιαστής-αναλυτής συστημάτων, ο οποίος προσαρμόζει τα υπάρχοντα συστήματα για χρήση του Η/Υ, μελετώντας τις ανάγκες της εταιρείας και φτιάχνει το γενικό πλάνο

(β) ο προγραμματιστής, ο οποίος παίρνει το γενικό πλάνο και το μετα-

σχηματίζει σε προγράμματα για τον Η/Υ και

(γ) ο χρήστης, που μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο κάνει χρήση των πληροφοριών που ελέγχονται και παρέχονται από το σύστημα.

#### Εργαζόμενοι και νέες θέσεις εργασίας

Από που έρχονται οι άνθρωποι που καταλαμβάνουν τις νέες θέσεις εργασίας; Πιθανόν ο καλύτερος τρόπος για ν' απαντήσουμε σε μια τέτοια ερώτηση είναι να κοιτάξουμε καθεμιά περιγραφή εργασίας των νέων θέσεων ξεχωριστά. Ο σχεδιαστής αναλυτής καλόν είναι να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση κι αυτό γιατί η βασική απαίτηση γι' αυτή τη λειτουργία είναι η οικειότητα με τις ολικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ένα σύστημα Η/Υ θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες σε κάθε οργανωτικό επίπεδο κι έτσι η συμμετοχή όλων των χρηστών θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη σχεδίαση-ανάλυση του.

Σήμερα, μετά την απόφαση της επιχείρησης για το τι ακριβώς χρειάζεται, ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες της σε λογισμικό (Software), ψάχνει να βρει εκείνα τα έτοιμα πακέτα που εξυπηρετούν καλύτερα αυτές τις ανάγκες της και μόνον αν δεν μπορέσει να τα βρει, αναθέτει τη δουλειά σε προγραμματιστές.

Για τους χρήστες, αυτό που έχουμε να πούμε είναι ότι ο καταλληλότερος χειριστής ενός μικροσυστήματος είναι ο άνθρωπος που μέχρι τώρα έκανε την ίδια δουλειά με το χέρι. Αυτός θα 'ναι ο άνθρωπος που με τη χρήση του Η/Υ θα κερδίσει χρόνο, θ' αυξηθεί η παραγωγικότητα του και το σημαντικό πια θα είναι από δω κι έπειτα να μπορέσουμε ν' αξιοποιήσουμε το χρόνο που κερδήθηκε.

Σ' αυτό το σημείο δε θα πρέπει να παραλείψουμε ν' αναφερθούμε και στο θέμα, του αν η πληροφορική, ο Η/Υ προκαλούν ανεργία. Αν δούμε το θέμα μακροχρόνια, στα μακροοικονομικά αποτελέσματα, στη συνολική ανεργία της τεχνολογικής αλλαγής, τότε η αλλαγή είναι απαραίτητη. Αλλά από τη βραχυχρόνια άποψη των εκτοπισμένων λόγω νέας τεχνολογίας ατόμων, η αλλαγή μπορεί να μοιάζει τραχιά και δραστική.

Κατά την άποψη μας είναι λανθασμένη η άποψη πως η εγκατάσταση Η/Υ προκαλεί ανεργία. Αντίθετα, το πιο πιθανό ως σήμερα είναι να προσληφθούν ειδικευμένα άτομα παρά ν' απολυθούν. Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΛΚΕΠΑ, αυτή η άποψη βρίσκει κάποια υποστήριξη αφού σε σύνολο 647 ατόμων από 280 μηχανογραφικά κέντρα, το 15,1% μόνον απολύθηκε.

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε και το γεγονός ότι γενικά στη χώρα μας, η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας δεν είναι τόσο μεγάλη σε σύγκριση με τις

υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς βέβαια να υποστηρίζουμε και ότι οι εφαρμογές στον ελλαδικό χώρο είναι αμελητέες.

#### Εκπαίδευση Προσωπικού για τις νέες θέσεις εργασίας

Η εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία είναι το κλειδί της συνεργασίας και των μάντζερ και των υπαλλήλων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν συστηματικά τις νέες δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες από τη νέα τεχνολογία. Μετά πρέπει να προσδιορίσουν πώς ή αν, αυτές οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται στις τρέχουσες εργασίες, πώς οι άνθρωποι μπορεί να εκπαιδευθούν για να χρησιμοποιήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και πώς να προσδιορίσουν τ' άτομα που τώρα χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες ή μπορούν να εκπαιδευθούν να τις χρησιμοποιούν.

Οι νέες θέσεις εργασίας απαιτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Εκπαιδεύοντας εργαζόμενους που κατέχουν απαρχαιωμένες δεξιότητες και κρατώντας τους στη δουλειά ανατρέφεις την πίστη προς την επιχείρηση. Δίνοντας στους εργαζόμενους τη γνώση να εκτελέσουν αρκετές δουλειές, οι εταιρείες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη εργατική δύναμη. Οι σύγχρονες τεχνολογίες βασίζονται περισσότερο από ποτέ άλλοτε στην προχωρημένη κι εξειδικευμένη γνώση.

Φαίνεται λοιπόν καθαρά το πόσο απαραίτητη είναι η επαρκής εκπαίδευση, για να πετύχει οποιοδήποτε σύστημα Η/Υ που εισάγεται σε μια επιχείρηση. Από τους κατασκευαστές, τους σχεδιαστές-αναλυτές, αλλά και τους προγραμματιστές συνίσταται να χρησιμοποιούνται οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ευκολίες που δίνουν οι κατασκευαστές κομπιούτερ. Οι ΜΜΕ δεν έχουν λόγο να πειραματίζονται στην εκπαίδευση, αφού χρησιμοποιούνται τόσο πολύ τα έτοιμα πακέτα. Οι περισσότερες εταιρείες Software αλλά και Hardware, παρέχουν εκπαίδευση για τους χρήστες, οπότε σκέψεις και αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση μετατίθενται στο αρχικό στάδιο, όπου γίνεται η επιλογή του μικροσυστήματος.

Όσον αφορά τις ελληνικές ΜΜΕ ειδικότερα, δε μπορούμε να βγάλουμε κανένα γενικό συμπέρασμα για τη βαρύτητα των προβλημάτων των σχετικών με την εκπαίδευση, καθότι για ένα φορέα ορισμένα απ' αυτά τα προβλήματα είναι σοβαρά, ενώ γι' άλλον όχι, πράγμα που εξαρτάται απ' τη φύση των διάφορων φορέων.

#### Ουσιαστικές φροντίδες για τους Εργαζόμενους

Δε θα μπορούσαμε να κλείσουμε την ανάλυση μας χωρίς ν' αναφερ-

θούμε στα ουσιαστικά μέτρα, που έχουν παρθεί για τη διαχείριση θεμάτων εργασιακών σχέσεων. Για τις χώρες της ΕΟΚ υπάρχουν προτάσεις σχετικά μ' αυτά τα θέματα, όμως δεν έχουν υλοποιηθεί για το σύνολο των χωρών της Κοινότητας. Σε συλλογικές συμβάσεις των χωρών: Δυτική Γερμανία, Αγγλία, Δανία, Νορβηγία, Σουηδία προβλέπονται σχετικές διατάξεις, ενώ στην Ελλάδα η μόνη σχετική ρύθμιση αφορά τις ομαδικές απολύσεις.

Σα μέσο προστασίας της ασφάλειας της εργασίας, προβλέπονται φροντίδες για τη μεταφορά εργαζομένων σε κατάλληλες εναλλακτικές εργασίες, για εκείνους που πλεονάζουν λόγω αλλαγής τεχνολογίας. Αν δεν εφαρμόζονται αυτές οι διατάξεις όπως πρέπει, μπορεί να έχουμε και υποβιβασμό εργαζομένων που παραγκωνίζονται από την τεχνολογία ή ακόμα και πλεονασμό εργαζομένων. Σε τέτοιες συμφωνίες περιλαμβάνονται και τρόποι ανταμοιβής σε περιπτώσεις πλεονασμών και είναι συμπληρωματικές στους όρους που μπαίνουν απ' το νόμο ή τις συλλογικές συμβάσεις. Αμοιβές γι' αποκοπή κι άλλοι τύποι αμοιβών κλιμακώνονται ανάλογα με την ηλικία του εργαζόμενου, το χρόνο που έχει εργαστεί κ.λ.π. Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και την εθελοντική πρόωρη συνταξιοδότηση σαν εναλλακτική λύση για τον πλεονασμό.

Τα μέτρα σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας και τις δεξιότητες είναι πιο χαλαρά εκφρασμένα απ' ότι τα παραπάνω για τον πλεονασμό, τις ανταμοιβές κ.λ.π. Αν και οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας και στις δεξιότητες αναμένονται, δεν είναι ακόμα αρκετά καθαρό αν θ' αυξήσουν ή θα μειώσουν τα προσόντα ή το περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων. Έτσι τα μέτρα σ' αυτό τα θέματα τείνουν να δίνουν έμφαση στην ανάγκη εκπαίδευσης, κάτι που είναι αναγκαίο να υπάρχει για τους εργαζόμενους, με φροντίδα κι έξοδα του ιδιοκτήτη και της διοίκησης, για να τους δώσει τα εφόδια ν' ανταποκριθούν στις νέες ή στις αλλαγμένες εργασίες. Όμως, παρ' όλα αυτά, λίγα αναφέρονται για τον τύπο εκπαίδευσης που προβλέπεται.

Όσον αφορά τα προβλήματα υγείας κι ασφάλειας που πηγάζουν από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, δίνεται προσοχή ειδικότερα στους κινδύνους που εμπλέκονται στη χρήση μηχανημάτων όπως τα τερματικά, τα οποία είναι συχνά μέρος των συστημάτων Η/Υ, τονίζοντας ότι η εγκατάσταση και τοποθέτηση τους πρέπει να συμφωνεί με τα πρότυπα που έχουν καθορίσει οι ειδικοί. Επειδή όμως οι γνώμες των ειδικών διαφέρουν και δεν υπάρχουν απόλυτες νόρμες σε τέτοια θέματα, ένας αριθμός συμφωνιών προνοεί για μια περιοδική επιθεώρηση των



προτύπων στο φως νέων ευρημάτων ερευνών.

Τα παραπάνω, δίνουν την εντύπωση πως οι εργαζόμενοι είναι καλά προστατευμένοι από τα αντίθετα αποτελέσματα της τεχνολογίας κι αυτό είναι αληθινό για μερικές χώρες όπως οι πιο πάνω αναφερόμενες, όπου εγχώριες και τοπικές συμφωνίες υπάρχουν για την προστασία των εργαζομένων τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, μόνο μερική προστασία έχει επιτευχθεί, για να μην αναφέρουμε τις πολλές χώρες του κόσμου, όπου δεν υπάρχουν καθόλου συμφωνίες για τα συμφέροντα των εργαζομένων όχι μόνο για την τεχνολογική αλλαγή αλλά και για πολλά άλλα θέματα.

## **7. Ηλεκτρονικό επιχειρείν-Εφαρμογή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Τα τελευταία χρόνια η ταχύτατη πρόοδος στις επικοινωνίες, στα δίκτυα ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στα πολυμέσα και στις αλληλοδραστικές εφαρμογές δημιούργησαν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις οδήγησαν σε νέους και αποτελεσματικούς τρόπους για τη διάδοση πληροφοριών, την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών και πολύ πρόσφατα την εκτέλεση χρηματικών οικονομικών συναλλαγών. Η ανάπτυξη του Internet ενδυναμώνει αυτή τη διαδικασία και παρακινεί ένα διαρκώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων και καταναλωτών παγκόσμια να συμμετάσχουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν θα αντικαταστήσει, όπως πολλοί φοβούνται, αλλά θα επεκτείνει την αγορά των παραδοσιακών μορφών του εμπορίου γιατί είναι ο ψηφιακός καθρέφτης που αναβαθμίζει το εμπόριο. Στην ελληνική αγορά πολλές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δεν έχουν καθόλου παρουσία στο Διαδίκτυο, άλλες έχουν αναπτύξει στατική παρουσία στο Διαδίκτυο και ορισμένες από αυτές δεν περιλαμβάνουν στις άμεσες προτεραιότητες της πολιτικής τους την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο Διαδίκτυο. Οι δυνατότητες όμως του Ηλεκτρονικού Εμπορίου δεν έχουν γίνει πλήρως κατανοητές από όλες τις ελληνικές αλλά και ευρωπαϊκές ΜΜΕ, οι οποίες είναι το θεμέλιο της οικονομικής δραστηριότητας στην Ευρώπη και αποτελούν μια από τις κυριότερες πηγές θέσεων εργασίας και καινοτόμων υπηρεσιών. Το «πάντρεμα», η κατάλληλη και έγκαιρη διασύνδεση των παραδοσιακών λειτουργιών της επιχείρησης με την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και την σταδιακή προσαρμογή της στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, οδηγεί αναπόφευκτα κάθε επιχείρηση στο χώρο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Εξάλλου οι τεχνολογίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι σχεδιασμένες να αντικατα-

στήσουν τις παραδοσιακές εργασίες ροής που βασίζονται στα έγγραφα με πιο γρήγορες, πιο επαρκείς και πιο αξιόπιστες επικοινωνίες ανάμεσα σε υπολογιστές.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρείας ερευνών Jupiter Communications, το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ευρώπη πρόκειται να αυξηθεί οκτώ φορές περισσότερο, με αποτέλεσμα να εκτιναχθεί από τα 8 δισ. ευρώ του 2000 σε 64 δισ. ευρώ μέχρι το έτος 2005. Την ίδια στιγμή, ο αριθμός των καταναλωτών που θα κάνουν online αγορές προβλέπεται ότι θα τετραπλασιαστεί, φθάνοντας τα 85 εκ. άτομα μέχρι το έτος 2005, ξεπερνώντας κατά πολύ τα 20 εκ. του 2000. Η μεγαλύτερη αύξηση αναμένεται να σημειωθεί κατά τους προσεχείς 24 μήνες.

Ποιοι παράγοντες θα καθορίσουν την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό που προκύπτει και στην αγορά του Ηλεκτρονικού Εμπορίου;

Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό, είναι το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και η εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση, η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει, η αξία και ποιότητα του περιεχομένου, η κατανόηση των δυναμικών της επικείμενης μετεξέλιξης στην ψηφιακή παγκόσμια αγορά από την επιχείρηση και η διαμόρφωση στρατηγικών ανάπτυξης. Η διαμόρφωση δυναμικών ιστοσελίδων και η επέκταση της επιχείρησης στο Διαδίκτυο είναι το πρώτο βασικό βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση.

Αν στην επιχείρηση απασχολούνται ικανά στελέχη με εκσυγχρονισμένες γνώσεις και δεξιότητες στην πληροφορική και στο ηλεκτρονικό εμπόριο, τότε το χτίσιμο και η λειτουργία ενός σταθμού δικτύου είναι μέσα στις δυνατότητες μιας μικρής επιχείρησης. Διαφορετικά, το outsourcing είναι μια εναλλακτική οικονομική αντιμετώπιση. Αναθέτει δηλαδή η επιχείρηση σε τρίτους (συμβούλους ηλεκτρονικού εμπορίου) εκείνο το τμήμα της εργασίας για το οποίο η επιχείρηση είτε δεν έχει την απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία, είτε δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο και τα στελέχη για την ολοκλήρωση της υποδομής και της πλήρους λειτουργικότητας της επιχείρησης.

Στα πλαίσια των παραπάνω εξελίξεων, οι Ελληνικές Επιχειρήσεις και ειδικότερα οι ΜΜΕ, πρέπει να είναι σε θέση να στελεχώσουν ή να αντλήσουν εξειδικευμένες υπηρεσίες από σύγχρονους επαγγελματίες που θα διαθέτουν την απαραίτητη γνωστική υποδομή, και πρακτική κατάρτιση σε θέματα και αντικείμενα αξιοποίησης των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών στον τομέα της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, καθώς και σε θέματα Οργάνωσης και Διαχείρισης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου για να τις βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας και στην Βελτίωση της ποιότητάς τους στο Δυναμικό Περιβάλλον της Νέας Ψηφιακής Οικονομίας. Η αναγκαιότητα βελτίωσης αλλά και πιστοποίησης της ποιότητας των επιχειρήσεων, συνεπάγεται την αναγκαιότητα βελτίωσης και πιστοποίησης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν είναι τυχαία η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση που παρατηρείται στον Ιδιωτικό αλλά και Δημόσιο τομέα στην πιστοποίηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Η πιστοποίηση προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, αποσκοπεί στο να βοηθήσει αμοιβαία τον εργοδότη και τον εργαζόμενο να προσδιορίσουν, αξιολογήσουν και αναγνωρίσουν τις επαγγελματικές δεξιότητες, για να υποστηριχθεί τόσο η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου, όσο και η άμεση αξιοποίηση των δεξιοτήτων του εντός της επιχείρησης. Ο πιστοποιημένος Σύμβουλος Ηλεκτρονικού Εμπορίου (certified e-commerce consultant) είναι περιζήτητο στέλεχος για τις αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP που πραγματοποιήθηκε το τέλος του 2003 σε όλη την επικράτεια, υπολογίστηκε σε 20,4 % το ποσοστό των Ελλήνων που χρησιμοποιούν Η/Υ και 9,1 % το ποσοστό εκείνων που κάνουν χρήση του Internet. Το ποσοστό μάλιστα των χρηστών Internet ανέβαινε στο 20% στις ηλικίες 15-24. Στο διάστημα που μεσολαβεί από τότε το ποσοστό αυτό έχει αυξηθεί σημαντικά και αναμένεται να τετραπλασιαστεί μέχρι το τέλος του 2005.

Μία από τις βασικότερες εφαρμογές που μπορεί να προσφέρει το νέο τεχνολογικό περιβάλλον είναι η διενέργεια συναλλαγών στο διαδίκτυο. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου προσφέρει ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε όλα τα επίπεδα εμπορικών συναλλαγών αλλά κυρίως στο B2C (Επιχείρηση προς πελάτη) και B2B (Επιχείρηση προς επιχείρηση). Οι προοπτικές είναι εξαιρετικές. Σύμφωνα με εκτίμηση της UBS Warburg και της CSFB η ελληνική αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου θα κυμανθεί στα απόμεινα δύο χρόνια μεταξύ 35-95 δις δολάρια.

Το E-business από την πλευρά της επιχείρησης πραγματοποιείται σε δύο φάσεις: Στην πρώτη φάση η επιχείρηση αποκτά παρουσία στο διαδίκτυο μέσω ενός Internet Site. Με τον τρόπο αυτό αποκτά απευθείας επικοινωνία με τον πελάτη της αλλά και με τους δικούς της προμηθευτές. Το Internet Site είναι ένα σημείο πληροφόρησης για τους πελάτες της επιχείρησης ώστε να γίνει περισσότερο γνωστή και να προωθήσει τα προϊόντα της.

Η δεύτερη και βασικότερη διάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι

το e-commerce που πραγματοποιείται είτε μέσα από το site της εταιρείας παρέχοντας συγκεκριμένες πληροφορίες, κατάλογους προϊόντων και δυνατότητα απλών συναλλαγών. (με αντικαταβολή ή χρέωση πιστωτικής κάρτας), είτε μέσα από κόμβους λιανικών πωλήσεων (B2C) όπου συμμετέχουν διάφορες εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους, είτε με τη συμμετοχή της σε ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces) όπου συμμετέχουν πολλές εταιρείες ταυτόχρονα και αφορά κυρίως συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.

Οι τελευταίες αποτελούν και μια από τις σημαντικότερες εκφράσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου διότι πρόκειται για μια εικονική αγορά όπου πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους και λειτουργεί ως ένας κοινός τόπος συνάντησης αγοραστών και πωλητών τόσο για παραγωγικά προϊόντα που προορίζονται για πρώτη ύλη ή μεταπώληση αλλά και για πάγια εξοπλισμό και αναλώσιμα επιχειρήσεων.

Μέχρι τώρα στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ακόμα στα πρώτα του βήματα. Η κρίση των εταιρειών του κλάδου στην Αμερική επηρέασε και την ελληνική αγορά παρόλο που απέχουμε πολύ από το να βρισκόμαστε στο επίπεδο της Αμερικής. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν την πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων κάνουν δευτά βήματα προς την ηλεκτρονικοποίηση τους και την είσοδο τους στο χώρο της ψηφιακής οικονομίας.

Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της νέας οικονομίας αναμένεται να παίξει το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας που δράσεις του αφορούν την εξοικείωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρονται μέσα από τα επιμέρους προγράμματα (π.χ. Δικτυωθείτε) προκειμένου να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7<sup>ο</sup>

### ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

---

#### 1. Εισαγωγικά στοιχεία

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται προτάσεις μέτρων για τη στήριξη των ΜΜΕ και ενεργειών τις οποίες πρέπει να αναλάβουν οι ίδιες οι ΜΜΕ για την ανάπτυξη τους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Οι προτάσεις προκύπτουν από τις αδυναμίες και τις ιδιαιτερότητες που εντοπίστηκαν για τις ελληνικές μεταποιητικές ΜΜΕ.

Οι ΜΜΕ, με τη συμπεριφορά τους μετά τη ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ, έχουν αποδείξει ότι είναι αρκετά ικανές να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και της παγκοσμιοποίησης. Διαθέτουν ευελιξία, τόλμη και δημιουργικότητα. Δυστυχώς όμως σήμερα με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, απαιτούνται περισσότερα μέσα για να αντεπεξέλθουν στον διεθνή ανταγωνισμό. Είναι απαραίτητη η υποστήριξη της πολιτείας, η οποία έστω και καθυστερημένα θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της προς τις ΜΜΕ, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν συγκεκριμένα μέτρα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Πολλές από τις προτεινόμενες ενέργειες λαμβάνουν υπόψη τους μέτρα τα οποία εφαρμόζονται κατά τα τελευταία έτη στις χώρες της Ε.Ε. και τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπο προς μίμηση, με την ελπίδα ότι θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα προβλήματα και οι αδυναμίες των ελληνικών ΜΜΕ.

#### 2. Έρευνα και ανάπτυξη

Οι ΜΜΕ θα πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη και έρευνα αγοράς προκειμένου να αναπτύξουν βελτιωμένα ή νέα προϊ-

όντα υψηλής προστιθέμενης αξίας που θα τις βοηθήσουν να βελτιώσουν τα περιθώρια κέρδους τους. Οι οικονομίες κλίμακας και η έρευνα και ανάπτυξη έχουν γίνει οι πλέον σημαντικοί παράγοντες ανταγωνισμού στην παγκόσμια οικονομία. Παρόλο ότι οι προβλέψεις ήσαν δυσσιώνες για τις ΜΜΕ εν όψει της παγκοσμιοποίησης, καθόσον οι επιχειρήσεις αυτές ευρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς τους παράγοντες αυτούς, πολλές ΜΜΕ έχουν κατορθώσει να βελτιώσουν τη θέση τους στις παγκόσμιες αγορές.

Σύμφωνα με ερευνητές η νέα τεχνολογία δημιουργεί μονοπωλιακό περιβάλλον για μια επιχείρηση, τουλάχιστον προσωρινά. Αυτή η κατάσταση τους δίδει τη δυνατότητα δημιουργίας υψηλών κερδών τα οποία θα χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια για ανάπτυξη και εφαρμογή νέας τεχνολογίας. Μια από τις πρωταρχικές δυνάμεις προώθησης της οικονομικής παγκοσμιοποίησης είναι η τεχνολογία. Λόγω όμως υψηλού κόστους κεφαλαίου που τις χαρακτηρίζει, προτείνεται οι ΜΜΕ να λάβουν τα ακόλουθα μέτρα:

1.- Συνεργασίες με πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα. Πρόσφατες έρευνες αναφέρουν ότι οι ΜΜΕ ευνοούνται από την έρευνα και ανάπτυξη που γίνεται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα και σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

2.- Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή εξαγορές μικρών επιχειρήσεων με έντονο τεχνολογικό προσανατολισμό. Οι συνεργασίες μπορούν να επιδιώξουν επίσης την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας παραγωγής επιτυγχάνοντας έτσι και μείωση του κατά μονάδα κόστους. Για τη μεταφορά τεχνολογίας από μια χώρα σε άλλη, οι συνεργασίες μεταξύ της μητέρας εταιρίας και θυγατρικών θεωρούνται ως πολύ αποτελεσματικές.

Οι ΜΜΕ παράγουν διπλάσιες καινοτομίες ανά απασχολούμενο από τις ΜΕ παρόλο που διαθέτουν λιγότερα χρήματα για έρευνα και ανάπτυξη. Η εξήγηση που δίνεται είναι ότι οι καινοτομίες που εφευρίσκονται από τους υπαλλήλους μιας μεγάλης επιχείρησης πατεντάρονται από την ίδια την επιχείρηση και γίνονται περιουσία της επιχείρησης και όχι του εφευρέτη, πράγμα που λειτουργεί ως αντικίνητρο. Αντιθέτως, οι εφευρέσεις που γίνονται από εργαζόμενους σε ΜΜΕ ανήκουν στους εφευρέτες τους, κυρίως λόγω της έλλειψης κεφαλαίων από την πλευρά της ΜΜΕ για την εξαγορά των δικαιωμάτων. Όσο η τεχνολογία γίνεται πιο πολύπλοκη και εξελίσσεται ταχύτατα καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να την επιτύχει μόνη της. Ιδιαίτερα στην έρευνα και ανάπτυξη ακόμη και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται. Στους κλάδους βιοτεχνολογίας, ηλεκτρονικής και αλλού, ιδέες που

προέρχονται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις υλοποιούνται από τις μεγάλες.

Στη Γερμανία το τραπεζικό σύστημα διαθέτει μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση στις ΜΜΕ για έρευνα και ανάπτυξη. Επίσης, σημαντική είναι η συνεργασία μεταξύ των ΜΜΕ και των κρατικών ερευνητικών ινστιτούτων που εστιάζονται στην εφαρμοσμένη έρευνα. Στη Βρετανία και Ιρλανδία τα μέτρα πολιτικής πάνω στην έρευνα και ανάπτυξη είναι περισσότερο υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι ΜΜΕ των χωρών αυτών να - στραφούν προς δίκτυα συνεργασίας για την προώθηση της τεχνολογίας.

Στη χώρα μας, μέσα στα πλαίσια των προγραμμάτων της Ε.Ε. για την προώθηση των ΜΜΕ, χρηματοδοτούνται υπό ορισμένες προϋποθέσεις συνεργασίας επιχειρήσεων και κυρίως μεταποιητικών για σύνδεση με κέντρα έρευνας και τεχνολογίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως είδος άυλης επένδυσης η οποία βοηθά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ και ιδιαίτερα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες καινοτομούν αναπτύσσονται με διπλάσιο ρυθμό από τις μη καινοτόμες. Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες εμφανίζονται να αυξάνουν στις ΜΜΕ. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη στις βιομηχανικές ΜΜΕ έχουν σχεδόν τριπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί μόνο σχεδόν 20%.

Τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ σε καινοτομική δραστηριότητα μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- α) οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από μικρότερη γραφειοκρατία,
- β) πολλές φορές οι προοπτικές αύξησης πωλήσεων από μια νέα τεχνολογία είναι πολύ μικρές για να ενθουσιάσουν και να υποκινήσουν μια μεγάλη επιχείρηση και
- γ) είναι ευκολότερο να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός στις ΜΜΕ όπου η σχέση μεταξύ προσωπικού και διοίκησης είναι στενότερη.

Άλλα μέτρα που εφαρμόζονται σε χώρες της Ε.Ε. για την προώθηση της έρευνας και ανάπτυξης και που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στη χώρα μας είναι:

- Μείωση της φορολογίας καθώς και επιδότηση μισθών για προσωπικό που απασχολείται σε έρευνα και ανάπτυξη λογισμικού (Ολλανδία) και για πρόσληψη αποφοίτων υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης (Δανία). Επιδότηση μισθών για πρόσληψη προσωπικού μεταδιδακτορικού επιπέδου σπουδών (Γαλλία και Νορβηγία).

- Πρόγραμμα προώθησης κεφαλαίου υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων νέας τεχνολογίας (Φινλανδία).
- Διανομή διαθέσιμων χρηματικών πόρων από τον προϋπολογισμό για έρευνα και μεταφορά τεχνολογίας (Λουξεμβούργο, Ελβετία).
- Επιδότηση για σύνταξη μελετών βιωσιμότητας για εφαρμογή νέας τεχνολογίας (Γαλλία).

Συμπερασματικά, τα είδη συνεργασίας στις ΜΜΕ για το σκοπό της προώθησης της έρευνας, ανάπτυξης και της καινοτομίας, μπορούν να συνοψιστούν σε δύο κατηγορίες:

- Την οριζόντια συνεργασία που περιλαμβάνει συνεργασίες ΜΜΕ μεταξύ τους, εντός ή εκτός των συνόρων της χώρας και
- Την κάθετη συνεργασία που περιλαμβάνει συνεργασίες μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ.

Χρήσιμη είναι και η εμπειρία των γερμανικών ΜΜΕ, οι οποίες ισορροπούν την καινοτομία με τις ανάγκες των πελατών μέσω συχνών επαφών με τους πελάτες, ιδίως από τα τμήματα παραγωγής, τεχνολογίας και χρηματοοικονομικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

### 3. Συνεργασίες επιχειρήσεων

Η συνεργασία των επιχειρήσεων προάγει την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη καινοτομίας και την ανταγωνιστική θέση των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ μπορούν έτσι να συνδυάσουν πλεονεκτήματα της μικρής κλίμακας παραγωγής με αυτά της μεγάλης κλίμακας.

Φυσικά οι συνεργασίες αυτές θα μπορούσαν να επεκταθούν εκτός της έρευνας και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας και σε άλλους τομείς όπως:

- α) πρόσβαση σε νέες διεθνείς αγορές,
- β) διεύρυνση και συμπλήρωση της γραμμής παραγωγής,
- γ) ταχύτερη διείσδυση σε μια νέα αγορά με τη χρήση του δικτύου πώλησης και διανομής της συνεργαζόμενης επιχείρησης και με τη γνώση της πάνω σε τοπικές αγορές,



δ) μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της από κοινού χρήσης παραγωγικών μέσων αλλά και της ανταλλαγής εμπειρίας και τεχνολογίας στην παραγωγή,

ε) μείωση του κόστους παραγωγής με τη μαζική προμήθεια πρώτων υλών και

στ) πρόσβαση σε πηγές κεφαλαίων.

Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να βοηθήσει στις συνεργασίες των επιχειρήσεων μέσω παροχής πληροφόρησης, υποδομής, εκπαίδευσης κ.λπ., είτε σε δίκτυα ή σε γεωγραφικά συγκεντρωμένα δίκτυα. Η πολιτική όμως στήριξης συνεργασιών ΜΜΕ θα πρέπει να υποστηρίζει τις υπάρχουσες συνεργασίες και όχι να δημιουργεί νέες, καθόσον το τελευταίο εμπεριέχει υψηλό κόστος και κινδύνους.

Δυστυχώς μέχρι τώρα, η πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜΕ δεν αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, πιθανότατα λόγω του φόβου απώλειας του ελέγχου της επιχείρησής τους. Η νοοτροπία όμως αυτή θα πρέπει κάποτε να αλλάξει.

#### 4. Δραστηριοποίηση σε κυψέλες της αγοράς

Τα τυποποιημένα προϊόντα αποτελούν προνόμιο μεγάλων επιχειρήσεων των προηγμένων χωρών, οι οποίες παράγουν σε χαμηλό κόστος και έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τα προϊόντα αυτά και να υπερασπιστούν το μερίδιο της αγοράς τους. Επίσης τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας αποτελούν προνόμιο των επιχειρήσεων των ανεπτυγμένων χωρών που έχουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την παραγωγή τους. Ως εκ τούτου, για τις αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ελλάδα, απομένουν τα μη τυποποιημένα προϊόντα που δεν απαιτούν τη χρήση ιδιαίτερα υψηλής τεχνολογίας. Η στρατηγική μάρκετινγκ των ΜΜΕ της Ελλάδας θα πρέπει να κατευθύνεται προς εξειδικευμένες κυψέλες αγοράς που δεν απαιτούν τεχνολογική πρωτοπορία. Για να αποφύγουν τον ανταγωνισμό από προϊόντα χαμηλού κόστους των υπό ανάπτυξη χωρών θα πρέπει να φροντίσουν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία δεν είναι εύκολο να μιμηθούν οι χώρες αυτές. Για να αποκτήσουν όμως τα ανταγωνιστικά αυτά πλεονεκτήματα εκτός από δημιουργικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα απαιτείται αποδοτικό και αποτελεσματικό μάνατζμεντ, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι και κίνητρα για ανάληψη κινδύνου. Η δραστηριοποίηση σε κυψέλες της αγοράς δεν αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τις μεγάλες επιχειρήσεις καθόσον η αγορά για αυτές είναι πολύ

μικρή για να δραστηριοποιηθούν σε αυτή. Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι είναι αναγκαίο να στηρίζονται σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, σίτο μάρκετινγκ και στην έρευνα αγοράς και να μην αρκούνται μόνον στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Επί πλέον οι ΜΜΕ θα πρέπει να προσπαθήσουν να εξειδικευθούν στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων προσανατολιζόμενες προς τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο απευθύνονται σε περιορισμένων διαστάσεων αγορές με ατομικότητα στη ζήτηση.

Το μάρκετινγκ σε κυψέλες της αγοράς μέσω της χρήσης του Internet μπορεί να επεκταθεί γρήγορα και εύκολα και σε άλλες χώρες εκμεταλλεόμενο έτσι στο έπακρον οικονομίες κλίμακας. Λόγω της ανάπτυξης και χρήσης του Internet έχουν τη δυνατότητα ανταγωνισμού με ίσους όρους με τις μεγάλες επιχειρήσεις των προηγμένων χωρών. Επομένως επιβάλλεται όσο το δυνατόν πιο άμεση χρήση του Internet από τις ΜΜΕ προκειμένου να ανταγωνιστούν τις ΜΕ των ανεπτυγμένων χωρών.

Μια άλλη στρατηγική μάρκετινγκ για τις ΜΜΕ, είναι η δημιουργία επώνυμων προϊόντων για τις υπό ανάπτυξη χώρες (Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Αφρική, Ασία). Οι ελληνικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν έντονα το πρόβλημα της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών μάρκετινγκ, καθώς το 39,4% δηλώνουν ανεπαρκή τεχνογνωσία μάλιστα. Αντίθετα, οι ΜΜΕ, όπως έχει αναφερθεί, παρουσιάζουν μεγαλύτερη επάρκεια αναφορικά με την τεχνογνωσία της παραγωγής (86,6%). Επιβάλλεται επομένως για τις ΜΜΕ η απόκτηση ικανοτήτων και ειδικών στο μάρκετινγκ, προκειμένου να δύνανται να παρακολουθούν τις εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή και τη διεθνή αγορά και να παράγουν επώνυμα προϊόντα αντί «φασόν». Η παραγωγή προϊόντων ως «φασόν» προσφέρει στην επιχείρηση χαμηλά περιθώρια κέρδους και δεν τη δένει με τον τελικό καταναλωτή.

## 5. Χρήση της πληροφορικής - ηλεκτρονικό εμπόριο

Η τεχνολογία της πληροφορικής (Information Technology, ή IT) έχει επηρεάσει τις ΜΜΕ ως χρήστες και παραγωγούς. Η χρήση της πληροφορικής είναι ευρύτερη στις ΜΕ παρά στις ΜΜΕ εξαιτίας του υψηλού κόστους που χαρακτηρίζει τις εφαρμογές της, της περιορισμένης εφαρμογής της στις ανάγκες των ΜΜΕ και της έλλειψης γνώσης IT στις ΜΜΕ. Η μελλοντική ανταγωνιστικότητα και επιτυχία των επιχειρήσεων γενικά θα εξαρτηθεί από την πρόσβαση τους στην πληροφόρηση και τη δυνατότητα εφαρμογής της IT. Στις χώρες της Ε.Ε. υπάρχει μεγάλη διαφορο-

ποίηση στην υπάρχουσα υποδομή της IT (ήτοι τηλεπικοινωνίες και συστήματα υπολογιστών). Η Ελλάδα θεωρείται ότι μαζί με την Πορτογαλία και την Ισπανία έχει τη μικρότερη υποδομή στην Ευρώπη των 16 χωρών. Επομένως, το πρώτο βήμα στα μέτρα που σχετίζονται με την προώθηση της χρήσης της IT από τις ΜΜΕ είναι η βελτίωση της υποδομής της IT στη χώρα και κατόπιν σε δεύτερη φάση η χρηματοοικονομική υποβοήθηση των ΜΜΕ έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν επενδύσεις, να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους και να αποκτήσουν τα μέσα για την αποτελεσματική χρήση της ανεπτυγμένης υποδομής και των υπηρεσιών της IT. Στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. υπάρχουν ειδικά προγράμματα ή κρατικές υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν τις ΜΜΕ στον τομέα παροχής συμβουλών για τις ανάγκες τους σε IT και ~~κατόπιν την υποστήριξη που χρειάζονται στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.~~

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις παραγωγής IT στην Ευρώπη, οι ΜΕ δεσπόζουν στην παραγωγή hardware και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ενώ οι ΜΜΕ επικρατούν στον τομέα της παροχής λογισμικού (software) και υπηρεσιών, η δε ανταγωνιστικότητα τους βασίζεται στις ειδικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία των υπαλλήλων τους και όχι στο μέγεθος των επενδύσεων. Οι ΜΜΕ περιλαμβάνουν μόνο το 26% της απασχόλησης στον τομέα παραγωγής hardware σε IT στην Ε.Ε. Επομένως, το θέμα της κατάλληλης πανεπιστημιακής κατάρτισης στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών θα πρέπει να είναι στις άμεσες επιδιώξεις της κυβερνητικής πολιτικής συγχρόνως με την ανάπτυξη της υποδομής σε επίπεδο χώρας. Χρηματοοικονομική βοήθεια μέσω προγραμμάτων σε πανεπιστήμια ή ερευνητικά ιδρύματα θα βοηθήσει στην ταχύτερη και καλύτερη κάλυψη των αναγκών για IT.

Η ταχύτατη ανάπτυξη του διαδικτύου (Internet) προσφέρει μεγάλες δυνατότητες και στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου (electronic commerce ή απλά e-commerce) και του μάρκετινγκ των ΜΜΕ. Ο κάτοχος Η/Υ με σύνδεση στο Internet θεωρεί τη χρήση του αυτονόητη για την επικοινωνία του και τις αγορές του. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο βρίσκεται ακόμη σε φάση αναζητήσεων σε σχέση με ρυθμίσεις ασφάλειας, νομοθεσίας, τεχνολογικής υποδομής και αναδιοργάνωσης επιχειρησιακών διαδικασιών, σύντομα θα κυριαρχήσει κατά μεγάλο βαθμό στις αγορές όλων των ειδών. Συμβατικά μέσα διακίνησης προϊόντων, όπως εφημερίδες, εκδόσεις, εταιρείες παροχής πληροφοριών, έχουν περάσει σε ηλεκτρονική μορφή. Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο εξαπλώνεται ταχύτατα, δημιουργώντας μια νέα αγορά προϊόντων και υπηρεσιών και εισάγοντας νέες πιο αποτελε-

σματικές και αποδοτικές πρακτικές στις υπάρχουσες αγορές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια του οικονομικού κύκλου, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι το τελικό σημείο παράδοσης και κατανάλωσης του προϊόντος. Καλύπτει δραστηριότητες του έμμεσου ηλεκτρονικού εμπορίου (ηλεκτρονική παραγγελία προϊόντων που παραδίδονται με παραδοσιακό τρόπο) και άμεσου ηλεκτρονικού εμπορίου (ηλεκτρονική παραγγελία και παράδοση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών). Οι τεχνολογίες που μπορούν να υποστηρίξουν διάφορες επιχειρησιακές εφαρμογές στα πλαίσια του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange, EDI), το χρηματοοικονομικό EDI, η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων, οι γραμμικοί κώδικες, κ.α. Η σημασία των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών, ειδικότερα της χρήσης του Internet, για το μάρκετινγκ έγκειται στη δυνατότητα αύξησης μέσω αυτών των κερδών της επιχείρησης μέσω:

- αύξησης των συναλλαγών και των πωλήσεων (αύξηση του μεριδίου αγοράς),
- μείωσης του κόστους των συναλλαγών,
- αύξησης της ταχύτητας των συναλλαγών και της αναβάθμισης της επικοινωνίας με την αγορά στόχο και με τους προμηθευτές,
- προώθησης, διαφήμισης και δημιουργίας ονόματος.

Σύμφωνα με τους ειδικούς του μάρκετινγκ, το Internet δεν είναι για μαζικό μάρκετινγκ και μαζικές αγορές. Απευθύνεται σε άτομα με συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες, και ως εκ τούτου είναι πιο κατάλληλο για τις ΜΜΕ στις οποίες δίνει τη δυνατότητα να απευθυνθούν ευκολότερα, ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στην παγκόσμια αγορά, επωφελούμενες έτσι των ευεργετημάτων που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας. Οι επιχειρήσεις που ωφελούνται κυρίως είναι αυτές που προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα τα οποία δεν είναι εύκολο να βρεθούν στις τοπικές αγορές. Χωρίς να απαιτούνται μεγάλα ποσά, οι ΜΜΕ μπορούν να προβάλλουν τα προϊόντα τους διεθνώς και να προσεγγίσουν πελάτες από την Ευρώπη μέχρι την Αμερική και την Ιαπωνία.

Επιπλέον πλεονεκτήματα που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο στις ΜΜΕ είναι μεταξύ άλλων:

- Άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, με αποτέλεσμα μείωση του κόστους ενημέρωσης και επικοινωνίας και ταχύτατη εξυπηρέτηση.
- On-line συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις συνεργαζόμενες ή μη.
- Άμεση επικοινωνία με τους προμηθευτές.

- Άμεση παρακολούθηση των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Μικρότερος χρόνος παράδοσης των προϊόντων.
- Περισσότερη ευελιξία.
- Μείωση των μειονεκτημάτων γεωγραφικής θέσης και τοποθεσίας.
- Αύξηση του μεγέθους της αγοράς.
- Εξάλειψη των εμποδίων διανομής και μάρκετινγκ που συναντούν οι ΜΜΕ όταν επιθυμούν να εισέλθουν σε ξένες αγορές.

Όλος ο κύκλος λειτουργίας μιας επιχείρησης επηρεάζεται από το ηλεκτρονικό εμπόριο: προγραμματισμός παραγωγής, logistics, αποθέματα, ικανότητα να καινοτομούν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Επίσης βοηθά τις ΜΜΕ να βγουν από την απομόνωση τους επικοινωνώντας με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να λύνουν τα προβλήματα τους με τη μεταφορά τεχνολογίας και πληροφόρησης.

Γενικά το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ προσφέρουν στις ΜΜΕ νέες δυνατότητες στους τομείς του μάρκετινγκ και της διανομής προϊόντων και των εξαγωγών, πράγμα που δεν θα ήταν δυνατόν να επιτύχουν με το παραδοσιακό μάρκετινγκ.

Γενικότερα, η χρήση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων λόγω μείωσης του κόστους παραγωγής, αλλά και της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων. Ειδικότερα στις ΜΜΕ, εκτός από τη μείωση των μειονεκτημάτων της αποκέντρωσης, βοηθά στη βελτίωση της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση και διευκολύνει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Η εισαγωγή όμως της νέας αυτής τεχνολογίας απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό και εκπαίδευση του προσωπικού. Σύμφωνα με Καναδική εμπειρική έρευνα, ο σημαντικότερος παράγοντας καθυστέρησης της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις ΜΜΕ είναι το υψηλό κόστος εγκατάστασης της νέας τεχνολογίας αλλά και της συντήρησης και λειτουργίας της. Άλλοι παράγοντες ανασταλτικοί στη διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου στις ΜΜΕ είναι: α) η εξασφάλιση της ασφάλειας των πληρωμών και της μυστικότητας των προσωπικών στοιχείων, β) η έλλειψη κατάλληλου εκπαιδευμένου διοικητικού και τεχνικού προσωπικού πάνω στις νέες τεχνολογίες. Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες της Ε.Ε., παρέχεται επιδότηση κεφαλαίου για την αγορά τεχνολογικά προηγμένου λογισμικού. Η ανάπτυξη πάντως αποτελεσματικού ηλεκτρονικού εμπορίου είναι βασικής σημασίας για την επιτυχία των ΜΜΕ στις εσωτερικές και στις διεθνείς αγορές.

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών για τις ΜΜΕ, οι τεχνολογίες αυτές χρησιμοποιούνται κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας για τις ΜΜΕ, βάσει έρευνας, το 87% των μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν e-mail και ηλεκτρονικό εμπόριο, έναντι 50% των ΜΜΕ. Ας σημειωθεί επίσης ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κάνουν μεγαλύτερη χρήση των τεχνολογιών αυτών από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Στην Ελλάδα, βάσει συμπερασμάτων του Ερευνητικού Κέντρου Ηλεκτρονικού Εμπορίου του Οικονομικού Παν/μίου Αθηνών, η χρήση EDI είναι λιγότερο από τη μισή σε σχέση με την Ευρώπη (51%), ενώ περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (55%) δεν δηλώνουν ενδιαφέρον για αυτό. Σύμφωνα με έρευνα της Research International, το 40% των μεγάλων επιχειρήσεων δεν έχει τμήμα πληροφορικής και τα στελέχη τους δεν γνωρίζουν επαρκώς το ηλεκτρονικό εμπόριο, παρόλο ότι 91% αντλαμβάνονται τα οφέλη από τη χρήση του. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, μόνο το 43% των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτουν επιχειρησιακές ιστοσελίδες και μόνο 6% ασκεί ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ποσοστό αυτό θα ήταν αρκετά υψηλότερο, αν δεν υπήρχε το εμπόδιο της ανεπαρκούς υποδομής και των περιορισμών που συνεπάγονται από αυτή. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Strategic International, η ουσιαστική καθιέρωση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα θα επέλθε λίγο μετά το 2000, με πρώτο τον χώρο των υπηρεσιών. Μόνο το 32% των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων υιοθέτησε το ηλεκτρονικό εμπόριο.

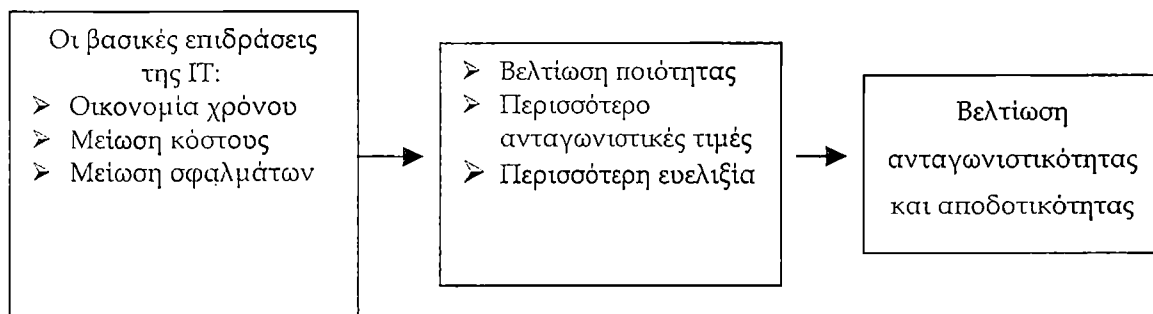
Στην Ε.Ε. οι επιχειρήσεις αναμένουν ότι η κρίσιμη μάζα (50%) θα επιτευχθεί στο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και στις πωλήσεις το 2005-2006, στην υποστήριξη πελατών το 2005 και στις προμήθειες το 2006. Αντιθέτως, στην Ελλάδα παρατηρείται μια υστέρηση στο χρονικό σημείο όπου οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο θα εγκαθιδρυθεί ως ο κανόνας για επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι προμήθειες είναι η διαδικασία που θεωρούν ότι θα προσεγγίσει αρκετά νωρίτερα την κρίσιμη μάζα υιοθέτησης, όχι όμως πριν το 2007-2008, ενώ οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον πελάτη παρουσιάζουν ελαφρώς μεγαλύτερη υστέρηση. Αυτό φέρνει την Ελλάδα 4-5 χρόνια πίσω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο όπου το 2004-2005 είναι ο χρονικός ορίζοντας όπου οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο θα φθάσει την κρίσιμη μάζα υιοθέτησης.

Σύμφωνα με μια Γαλλική εμπειρική έρευνα πάνω στις ΜΜΕ, επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν εφαρμογές της πληροφορικής και ειδικά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) είναι αυτές με εξαγωγικό προσανατολισμό, διεθνείς συ-

νεργασίες και επιχειρηματίες-μάνατζερ με υψηλού επιπέδου εκπαίδευση και παρουσιάζουν δυναμισμό στην αύξηση πωλήσεων, αποδοτικότητα, επενδύσεις και δημιουργία θέσεων εργασίας.

Οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερο, όπως είναι φυσικό, το ηλεκτρονικό εμπόριο από ότι οι μέτριες και οι μεγάλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το European Observatory for SMEs, το 29% των πολύ μικρών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό σύστημα πληρωμών και το 53% των μικρών έναντι 60% και 61% των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, αντίστοιχα. Η χρήση του Internet από τις επιχειρήσεις έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία τρία χρόνια. Οι ΜΜΕ αν και υιοθετούν νέες τεχνολογίες σε βραδύτερο ρυθμό από τις μεγάλες, φαίνεται να υιοθετούν την τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών ταχύτερα από άλλες τεχνολογίες.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή της πληροφορικής βοηθά τις ΜΜΕ στο να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα τους ως εξής:



Λίγα πράγματα υποκινούν την οικονομική ανάπτυξη όσο η ταχεία ανάπτυξη της πληροφορικής, είτε ως τηλεπικοινωνίες είτε ως στοιχεία ή δίκτυα υπολογιστών.

## 6. Βελτίωση των διοικητικών και φορολογικών ρυθμίσεων

Οι διοικητικές ρυθμίσεις και η γραφειοκρατία δυσκολεύουν τη λειτουργία των ΜΜΕ σε όλη την Ευρώπη και εμποδίζουν την οικονομική τους ανάπτυξη. Όλες οι Ευρωπαϊκές χώρες αναγνωρίζουν την ύπαρξη του προβλήματος και έχουν λάβει μέτρα για τη βελτίωση του. Στην Ελλάδα, η κατάσταση είναι πολύ χειρότερη, όταν π.χ. για επενδυτικά έργα απαιτούνται 17 άδειες από 14 διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες. Γενικά, οι κύριες τάσεις είναι μείωση των διοικητικών ρυθμίσεων και απλοποίηση του φορολογικού συστήματος. Για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜΜΕ προτείνονται ορισμένες παρεμβάσεις όπως:

- Αναθεώρηση, απλοποίηση και εκσυγχρονισμός του κώδικα βιβλίων και στοιχείων. Στην παρούσα κατάσταση, οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται σε χρόνο και χρήμα και κινδυνεύουν να υποστούν απρόβλεπτες κυρώσεις.
- Κατάργηση ή δραστικός περιορισμός της θεώρησης βιβλίων και στοιχείων και των απαιτούμενων δικαιολογητικών.
- Εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων από τις φορολογικές αρχές με fax, τηλέφωνο και e-mail.
- Βελτίωση των φορολογικών εντύπων και δηλώσεων και καθιέρωση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για υποβολή δηλώσεων.
- Σαφής και ορθολογική διαδικασία ελέγχου των επιχειρήσεων από τις φορολογικές αρχές.

Όσον αφορά τις φορολογικές ρυθμίσεις, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών υπέβαλε προτάσεις για μειώσεις φόρου, φορολογίας ακινήτων, τιμαριθμοποίησης της φορολογικής κλίμακας, παρακράτησης φόρου εργαζομένων, κατάργησης του αντικειμενικού συστήματος φορολόγησης, αύξησης των αφορολογήτων δαπανών κ.ά. Η σταθερότητα στη φορολογική πολιτική αποτελεί επίσης μια κρίσιμη παράμετρο για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Οι έκτακτες φορολογικές επιβαρύνσεις θα πρέπει να αποφεύγονται διότι αναμφίβολα δημιουργούν αβεβαιότητα και έχουν αρνητικές επιπτώσεις.

Η Scrivener, Ευρωπαϊκή Επιτροπος αρμόδια για θέματα φορολογίας, θεωρεί ότι οι ΜΜΕ αδικούνται σε θέματα άμεσης φορολογίας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις και προτείνει:

α) Βελτίωση της φορολογικής μεταχείρισης για αυτοχρηματοδότηση και την εξάλειψη φορολογικών εμποδίων για τη χρήση κεφαλαίου υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου.

β) Μείωση φορολογίας και διοικητικών διαδικασιών για πολυεθνικές ΜΜΕ.

γ) Μείωση διοικητικών διαδικασιών και φορολογίας στη μεταφορά ιδιοκτησίας των ΜΜΕ.

Το κράτος σε συνεργασία με την Ε.Ε. θα πρέπει επίσης να επεμβαίνει για να διορθώσει τυχόν δυσλειτουργίες της αγοράς και να επιφέρει όσο είναι δυνατόν συνθήκες ανταγωνισμού. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να καταργήσει ή να χαλαρώσει η πολιτεία τους περιορισμούς εισαγωγής νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Στις



Η.Π.Α. στους κλάδους όπου οι περιορισμοί εισόδου έγιναν χαλαρότεροι, όπως τηλεφωνίας και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι ΜΜΕ παρουσίασαν μεγαλύτερη ανάπτυξη και αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους έναντι των μεγάλων.

## 7. Χρηματοδότηση

Από την παρούσα εργασία, αλλά και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προκύπτει ότι οι ΜΜΕ παρουσιάζουν προβλήματα στη χρηματοδότηση τους με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εκσυγχρονιστούν, να αναπτυχθούν με γρήγορο ρυθμό, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες, να διαφημιστούν και να προωθήσουν αποτελεσματικά τα προϊόντα τους. Ενόψει της διεθνοποίησης των αγορών, ασκείται συνεχώς εντονότερη πίεση στις επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση των ΜΜΕ στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου θα τους δώσει τα απαραίτητα κεφάλαια για την επιβίωση τους. Η ευελιξία στη χρηματοδότηση τους είναι πολύ σημαντική για τις ΜΜΕ. Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ εξαρτώνται από ένα περιορισμένο αριθμό πελατών με αποτέλεσμα μη κανονική κατανομή των παραγγελιών και υψηλή πιθανότητα στην καθυστέρηση των πληρωμών, το ότι παρουσιάζουν μεγάλη συσσώρευση αποθεμάτων στις περιπτώσεις υπεργολαβιών όπου στην ουσία ενεργούν ως χρηματοδότες των μεγάλων επιχειρήσεων, δημιουργεί την ανάγκη της άμεσης και εύκολης πρόσβασης σε πηγές κεφαλαίων. Η χρηματοοικονομική ευελιξία των ΜΜΕ εξασφαλίζεται από:

α) την ύπαρξη επαρκών κεφαλαίων και την κερδοπαραγωγική ικανότητα της επιχείρησης μαζί με την άμεση διαθεσιμότητα κεφαλαίων όταν εμφανίζεται η ανάγκη χρηματοδότησης.

β) την απρόσκοπτη δυνατότητα πρόσβασης σε δανειακά κεφάλαια υπό ευνοϊκούς όρους.

Η βεβαιότητα ύπαρξης χρηματοδότησης θα δώσει τη δυνατότητα στη ΜΜΕ να ανταποκριθεί γρήγορα σε απρόβλεπτες καταστάσεις και να πάρει τις σωστές αποφάσεις. Βάσει στοιχείων ερευνών τα βραχυπρόθεσμα δάνεια έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τις ΜΜΕ, μια καλή δε σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της τράπεζας της συμβάλλει σημαντικά στο δυναμισμό της.

Η Ελλάδα θα πρέπει, μαζί με τον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος, να φροντίσει για τη βελτίωση της πρόσβασης των ΜΜΕ στην τραπεζική χρηματοδότηση αλλά και στη μείωση του κόστους χρηματοδότησης τους. Η πρόο-

δος της τεχνολογίας και στα συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης δίδουν τη δυνατότητα στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς να χειριστούν επωφελώς πλέον μικρά δάνεια και παροχή υπηρεσιών προς τις ΜΜΕ. Ένα μέτρο που βοηθά αρκετά προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο θεσμός των Αμοιβαίων Εγγυήσεων σε επίπεδο επιχειρήσεων και όχι μόνο κράτους. Συγκεκριμένα ιδρύεται και στη χώρα μας ανώνυμη εταιρία υπό την επωνυμία Εγγυημένο Κεφάλαιο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Πρόκειται για κεφάλαιο που θα ενισχύεται από κοινοτικού πόρους και θα εγγυάται δάνεια προς ΜΜΕ μέχρι ποσοστού 50%. Το νέο Εγγυημένο Κεφάλαιο θυμίζει το Ειδικό Κεφάλαιο της υπ' αριθμόν 1421/66 απόφασης της Νομισματικής Επιτροπής το οποίο «προικοδοτούνταν» από τραπεζικά κεφάλαια για τη χορήγηση μακροπροθέσμων δανείων προς τη βιοτεχνία με ευνοϊκούς όρους (εγγύηση του Δημοσίου και χαμηλότερα επιτόκια). Ο θεσμός του εγγυημένου κεφαλαίου στις ΜΜΕ υπάρχει ήδη στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. Το πρόβλημα όμως είναι ότι σε αυτά τα χρηματοδοτικά σχήματα δεν καλύπτεται με την εγγύηση όλο το ποσό του δανείου οπότε το πρόβλημα του χρηματοδοτικού κενού εξακολουθεί να υφίσταται. Το μέτρο αν και κρίνεται θετικό για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης των ΜΜΕ θα πρέπει να θεσμοθετηθεί έτσι ώστε να καλύπτει μέχρι το 100% των δανείων των ΜΜΕ για να κριθεί ως αποτελεσματικό. Ο θεσμός αυτός διευκολύνει τη χρηματοδότηση των ΜΜΕ και μειώνει το κόστος της καθώς μειώνει τον κίνδυνο μη αποπληρωμής του δανείου. Πολύ σημαντικό ρόλο θα παίξει επίσης ο θεσμός αυτός στη βιωσιμότητα των νεοσύστατων ΜΜΕ και των καινοτόμων επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία επιχειρήσεων υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Επί πλέον προτείνεται να ενεργοποιηθεί και στην Ελλάδα ο θεσμός των Εταιριών Αμοιβαίων Εγγυήσεων (Ε.Α.Ε.) με την υποστήριξη της πολιτείας. Ο θεσμός αυτός ιδρύθηκε το 1995 στην Ελλάδα με πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος και στηρίζεται από το Ταμείο Αντεγγύησης (για αποφυγή κατάρρευσης) και από τα κονδύλια του επιχειρησιακού προγράμματος Βιομηχανίας. Με τον νέο θεσμό, η ΜΜΕ προκειμένου να εξευρεί εγγυήσεις για τη λήψη δανείου, γίνεται μέτοχος της Ε.Α.Ε. αγοράζοντας εταιρική μερίδα. Η Ε.Α.Ε. παρέχει στην επιχείρηση εγγυητική επιστολή που εγγυάται ολόκληρο ή μέρος του ποσού του δανείου έναντι μικρής προμήθειας. Για την κάλυψη των κινδύνων από πιθανές καταπτώσεις των εγγυήσεων, δημιουργείται το συνεγγυητικό κεφάλαιο.

Η τραπεζική όμως χρηματοδότηση δεν λύνει το πρόβλημα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ.

Σύμφωνα με τις εργασίες ειδικών, οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ανάπτυξη των ΜΜΕ είναι:

- α) οι συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων τους,
- β) η εντατικοποίηση της διαφήμισης και
- γ) η εντατικοποίηση του κεφαλαίου.

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την είσοδο των ΜΜΕ στην αγορά, είναι επίσης το ύψος της διαφήμισης, ο βαθμός έντασης κεφαλαίου, αλλά και η έλλειψη εφαρμογής νέας τεχνολογίας. Όλα τα ανωτέρω απαιτούν υψηλά κεφάλαια. Συνεπάγεται λοιπόν ότι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ίδρυση και την ανάπτυξη των ΜΜΕ. Η πρόσβαση των ΜΜΕ στην κεφαλαιαγορά θα βοηθούσε ουσιαστικά στην άντληση των αναγκαίων κεφαλαίων. Η Ε.Ε., αντιλαμβανόμενη τις ανάγκες αλλά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, επιδιώκει την ίδρυση Ευρωπαϊκής Χρηματιστηριακής αγοράς για τις ΜΜΕ.

Η χώρα μας πρόσφατα ανήγγειλε τη δημιουργία δευτερογενούς κεφαλαιαγοράς για ΜΜΕ (NEXA). Μέσα στη πλαίσια της προσπάθειας αυτής, η Κυβέρνηση προχωρεί επίσης στη θέσπιση μέτρων έτσι ώστε τα ασφαλιστικά ταμεία, όπως το ΙΚΑ, να μπορούν να επενδύουν τα κεφάλαια τους ακόμη και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Μια ουσιαστική προϋπόθεση εισαγωγής μιας ΜΜΕ στη χρηματιστηριακή αγορά, θα μπορούσε να οριστεί όχι τόσο το απόλυτο μέγεθος, αλλά οι ρυθμοί μεγέθυνσης των επιχειρήσεων κατά τα προηγούμενα χρόνια και κυρίως οι μελλοντικές αναπτυξιακές τους προοπτικές. Αυτό θα επιβράβευε τις ΜΜΕ με ισχυρή αναπτυξιακή συνείδηση και θα αύξανε τις χρηματοδοτικές τους επιλογές.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρόκειται να επιταχύνει την προώθηση των απαραίτητων νομοθετικών ρυθμίσεων προκειμένου να εξαιρεθούν οι υφιστάμενοι φραγμοί σε διασυνοριακή και όχι μόνο σε εθνική βάση για τη διοχέτευση κεφαλαίων υψηλού κινδύνου όπως χαρακτηρίζονται τα κεφάλαια που επενδύονται σε ΜΜΕ ή για τη διοχέτευση κεφαλαίων στην εφαρμογή νεωτεριστικών επιχειρηματικών ιδεών, (κεφάλαιο υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου). Έτσι θα προωθηθεί η δυνατότητα επένδυσης των κεφαλαίων θεσμικών επενδυτών στο μετοχικό κεφάλαιο ΜΜΕ που δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο αλλά και η άντληση ακόμη και διασυνοριακών κεφαλαίων στο πλαίσιο της ενιαίας αγοράς. Ως γνωστόν το κεφάλαιο υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου ενισχύει την καθαρή θέση της επιχείρησης

αφήνοντας έτσι περιθώρια για δανειοδότηση. Η υποστήριξη και από την ελληνική κυβέρνηση του θεσμού του κεφαλαίου υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου, ειδικά για τις ΜΜΕ μέσω παροχής εγγυήσεων για τα κεφάλαια των επενδυτών, εκτιμάται ότι θα συμβάλλει αρκετά προς τη λύση του προβλήματος χρηματοδότησης τους.

Μέσα στα πλαίσια της πολιτικής ενίσχυσης των ΜΜΕ η Ελλάδα σε συνεργασία με την Ε.Ε. έχει δημιουργήσει από το 1992 μια σειρά προγραμμάτων που στοχεύουν στην προώθηση της ανάπτυξης και της βιωσιμότητας τους στα πλαίσια της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς. Τα προγράμματα αυτά αναμένεται να έχουν ολοκληρωθεί το 2006 και είναι στη βάση τους χρηματοδοτικά. Ειδικότερα στο πρόγραμμα «Πρωτοβουλία ΜΜΕ» χρηματοδοτούνται ενέργειες όπως:

- Εγκατάσταση λογισμικού.
- Εγκατάσταση εργαστηρίων ποιοτικού ελέγχου μέσα στη μονάδα.
- Εξασφάλιση ISO.
- Προβολή προϊόντων και προώθηση πωλήσεων.
- Σύνδεση με κέντρα Έρευνας και Τεχνολογίας.
- Κατάρτιση προσωπικού.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες αποβλέπουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ και χρηματοδοτούνται κατά 50% για ποσά έως 300.000 € για μεμονωμένες επιχειρήσεις και έως 450.000 € για συνεργασίες επιχειρήσεων.

Στα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα περιλαμβάνονται μέτρα στήριξης για τις ΜΜΕ που στοχεύουν στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους διαδικασιών, στην αναβάθμιση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και στη βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται στις μεταποιητικές επιχειρήσεις οι οποίες επιχορηγούνται μέχρι 50%. Σύμφωνα με ερευνητές, ο ευνοϊκότερος παράγοντας για ανάληψη επενδύσεων από τις ΜΜΕ είναι οι χρηματικές ενισχύσεις που παρέχονται από τους αναπτυξιακούς νόμους.

Μέτρα για την αντιμετώπιση των φαινομένων της αποβιομηχάνισης και της μείωσης της απασχόλησης στις «φθίνουσες» περιοχές της χώρας αγγίζουν και τις ΜΜΕ. Συγκεκριμένα, με τα προγράμματα αυτά επιδοτούνται και εδώ κατά 50% προϋπολογισμοί επιχειρησιακών σχεδίων ύψους από 120.000 έως 900.000 €, για ενίσχυση του τεχνολογικού και επιχειρησιακού εκσυγχρονισμού των ΜΜΕ που βρίσκονται σε φθίνουσες βιομηχανικά περιοχές. Λόγω όμως του διαφορετικού ορισμού των ΜΜΕ μεταξύ Ελλάδος και Ε.Ε., όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχει πρόβλημα

στην αξιοποίηση προγραμμάτων που απευθύνονται σε αυτές. Εκπρόσωποι των ΜΜΕ διαμαρτύρονται ότι τα προγράμματα αυτά αξιοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ο πραγματικός τους στόχος. Υπάρχει επομένως ουσιαστική ανάγκη αλλαγής των προδιαγραφών για την αξιοποίηση των κοινοτικών κονδυλίων από τις ελληνικές ΜΜΕ. Μια πρόταση που θα μπορούσε να γίνει στο θέμα αυτό, είναι η εξειδίκευση των προγραμμάτων ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, π.χ. επιχειρήσεις 1-9 ατόμων, 10-49, 50-99 και 100 και άνω. Κατά τον τρόπο αυτό, τα προγράμματα θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες αυτών των επιχειρήσεων, όπως προκύπτουν από το μέγεθος, τη δυναμικότητα και τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Ένα άλλο θέμα που επηρεάζει κυρίως τις ΜΜΕ είναι οι καθυστερήσεις στις πληρωμές τους προς το Δημόσιο ή σε τρίτους. Λίγες μόνο χώρες στην Ε.Ε. έχουν λάβει μέτρα πάνω στο θέμα αυτό που απασχολεί την πλειονότητα των ΜΜΕ λόγω της στενότητας χρηματοδότησης που τις χαρακτηρίζει. Επίσης θα μπορούσαν να εξαιρεθούν οι ΜΜΕ από την πληρωμή τόκων υπερημερίας ή να τους δοθεί μεγαλύτερη χρονική παράταση σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, τα μέτρα που εφαρμόζονται σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. συνίστανται στην επιδότηση δανείων, σε επιχορηγήσεις κεφαλαίων, σε εγγυήσεις δανείων, στις μειωμένες ασφαλιστικές εισφορές στη σύσταση αποθεματικών ειδικά για το σκοπό αυτό, κ.ά. Στην Ελλάδα παρέχονται προς το παρόν επιχορηγήσεις κεφαλαίων μέσα στα πλαίσια του Ν. 2601/98.

Επί πλέον, στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βιομηχανίας περιλαμβάνονται δράσεις ενίσχυσης επενδυτικών σχεδίων για τις ΜΜΕ, στήριξης εξαγωγών, ενίσχυσης δικτύωσης επιχειρήσεων, ενίσχυσης νέων επιχειρηματιών και ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Συνολικά τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των ΜΜΕ στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα.

- Επιδοτούμενα δάνεια (συνδεδεμένα με συγκεκριμένες επενδύσεις και ίδρυση επιχειρήσεων).
- Εγγυήσεις δανείων (συνήθως καλύπτουν μέχρι 75% του δανείου).
- Εγγυήσεις για κεφάλαιο υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου.
- Δευτερογενείς Αγορές (η συμμετοχή των ΜΜΕ είναι ακόμη πολύ χαμηλή).

Εκτός από τα προγράμματα στήριξης των ΜΜΕ που γίνονται με τη συνεργασία και την οικονομική βοήθεια της Ε.Ε., στη χώρα μας ο αναπτυξιακός νόμος Ν. 2601/98, ο οποίος αντικατέστησε τον Ν. 1892/90, παρέχει σε όλες τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και των ΜΜΕ κίνητρα για την πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων. Τα κίνητρα αυτά αναφέρονται σε επιχορηγήσεις (έως και 50% της συνολικής επένδυσης, ανάλογα με την περιοχή), σε φορολογικές εκπτώσεις και απαλλαγές, σε επιδοτήσεις επιτοκίων και υψηλές αποσβέσεις. Οι αναπτυξιακοί όμως νόμοι γενικώς ευνοούν και αυτοί τις μεγάλες επιχειρήσεις λόγω των υψηλών ορίων τα οποία θέτουν και των υπερτιμολογήσεων τις οποίες κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν. Εκτός αυτού, σε πολλές περιπτώσεις χρηματοδοτούνται μη βιώσιμες επενδύσεις των μεγάλων επιχειρήσεων, κατασπαταλώντας έτσι πολύτιμα κεφάλαια σε βάρος των ΜΜΕ και επιδεινώνοντας τον αθέμιτο ανταγωνισμό.

Σήμερα λόγω της αυξανόμενης διεθνοποίησης των χρηματοοικονομικών αγορών και της ικανότητας τους να μετακινούν ταχύτατα κεφάλαια διεθνώς, δημιουργούνται νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ με πρόσβαση σε ξένα κεφάλαια. Οι ΜΜΕ χρειάζονται πληροφόρηση για τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης προκειμένου να επιτύχουν. Τα κέντρα πληροφοριών, τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως, θα συνέβαλαν και προς αυτήν την κατεύθυνση.

Από τα πλέον επιτυχημένα μέτρα υποστήριξης των ΜΜΕ τα οποία εφαρμόζονται σήμερα στις χώρες της Ε.Ε. και τα οποία θα μπορούσαν να προσαρμοστούν και στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι τα συμμετοχικά δάνεια. Στη Γερμανία το μέτρο αυτό περιλαμβάνει δάνειο μέχρι 385.000 Ευρώ, το οποίο όμως αυξάνει το ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι το δανειακό. Το δάνειο δεν απαιτεί ασφάλειες, έχει διάρκεια 10 έτη και το επιτόκιο αυξάνεται σταδιακά μέχρι ένα όριο 5%, οι δε τόκοι γίνονται απαιτητοί από το 5<sup>ο</sup> έτος και μετά. Το μέτρο αφορά επιχειρήσεις με χρόνο ζωής λιγότερο από δύο έτη και επιχειρηματίες μέχρι 55 ετών οι οποίοι δεν έχουν τα μέσα για το ξεκίνημα της επιχείρησής τους. Η εφαρμογή του μέτρου γίνεται από την Deutsche Ausgleichsbank και θεωρείται επιτυχημένο λόγω της ενίσχυσης της καθαρής θέσης των νεοϊδρυόμενων ΜΜΕ. Ως είναι φανερό, το μέτρο αυτό καλύπτεται εν μέρει από την προώθηση του θεσμού του κεφαλαίου υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου για τις ΜΜΕ.

Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι, από το European Observatory for SMEs θεωρείται ως επιτυχημένο μέτρο διευκόλυνσης της χρηματοδότησης των

ΜΜΕ και αυτό που εφαρμόζονταν στην Ελλάδα μέχρι το 1993, σύμφωνα με το οποίο οι εμπορικές τράπεζες ήταν υποχρεωμένες να διαθέσουν 10% από τις καταθέσεις τους σε άτοκο αποθεματικό στην Τράπεζα της Ελλάδος για την παροχή χαμηλότοκων δανείων προς τις ΜΜΕ, με την εγγύηση του ελληνικού δημοσίου. Το συγκεντρωθέν ποσό ανήλθε σε 1 δις ευρώ. Ίσως η κυβέρνηση να πρέπει να αναθεωρήσει την κατάργηση του μέτρου αυτού στην περίπτωση που τα μέτρα στήριξης των ΜΜΕ δεν αποδώσουν ικανοποιητικά. Σε τελική ανάλυση, πολύ ενδιαφέρουσα φαίνεται η παρατήρηση ειδικών ερευνητών, οι οποίοι σε ανασκόπηση των προβλημάτων χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στην Ευρώπη, συζητούν ότι το πρόβλημα της χρηματοδότησης των ΜΜΕ πηγάζει από τις ικανότητες και τη στάση της διοίκησης τους. Ως εκ τούτου προτείνουν ότι ο ρόλος της κυβέρνησης στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι όχι να ρίξει χρήματα στο πρόβλημα, αλλά να προσπαθήσει να αναπτύξει τις προσωπικές και επιχειρηματικές ικανότητες των επιχειρηματιών και ιδιαίτερα στους τομείς ομαδικής εργασίας, στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής ενόρασης. Τα ανωτέρω, είναι πιο σημαντικά από τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης.

## 8. Παγκοσμιοποίηση

Τα τελευταία χρόνια, όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απομονωμένες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμα και για τις ΜΜΕ που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο «εγχώριες», οι αγορές θα συρρικνώνονται και ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις θα αυξάνεται. Μάλιστα πολλές έρευνες που έγιναν πρόσφατα αναφέρονται στον αυξανόμενο αριθμό των ΜΜΕ οι οποίες λειτουργούν σε διεθνές επίπεδο. Αυτό υποστηρίζεται από στατιστικά στοιχεία τα οποία δείχνουν το ποσοστό των ΜΜΕ των ΗΠΑ οι οποίες είναι διεθνοποιημένες αυξήθηκαν από 20% το 1990 σε περισσότερο από 50% το 1996. Προβλέπεται ότι το 2005, το 40% περίπου των επιχειρήσεων δεν θα μπορέσει να επιβιώσει χωρίς σημαντικές αλλαγές στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων και τις διοικητικές πρακτικές. Επίσης, οι δυνατότητες κρατικής στήριξης των επιχειρήσεων θα μειώνονται με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης.

Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές, από τις πλέον σημαντικές στρατηγικές για μια ΜΜΕ είναι η διεθνοποίηση της. Για να το επιτύχει όμως αυτό απαιτείται να

βελτιώσει πρώτα την παραγωγικότητα της αλλά και την ποιότητα των προϊόντων της. Οι κύριοι τομείς-μέσα για την επίτευξη της βελτίωσης της παραγωγικότητας και ποιότητας είναι: α) ανταγωνιστικότητα στην αγορά, β) διαθέσιμες ικανότητες, γ) στρατηγικές συμμαχίες, δ) εξαγωγές και συνεργασίες, ε) χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών παραγωγής, στ) διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ζ) εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας και η) δικτύωση.

Δηλαδή, η ΜΜΕ θα πρέπει να προσδιορίσει τα προϊόντα που θέλει ο πελάτης και κατόπιν να τα παράγει με τις ιδιαίτερες ικανότητες και τους πόρους που διαθέτει. Επειδή όμως υπάρχουν περιορισμένοι πόροι, η ΜΜΕ θα υποστηριχθεί σημαντικά από τις στρατηγικές συμμαχίες και τη δικτύωση της με άλλες όμοια σκεπτόμενες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν παρεμφερή ή αλληλοσυμπληρούμενη παραγωγή. Τέτοιου τύπου στρατηγικές συμμαχίες αναφέρονται στους τομείς τεχνολογίας, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής (υπεργολαβίες), χρηματοδότησης, συγχωνεύσεων, μάρκετινγκ, έρευνα αγοράς πωλήσεων, franchising & logistics και προμηθειών. Ιδιαίτερα, οι ΜΜΕ των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών έχουν να ωφεληθούν από το υψηλότερο επίπεδο τεχνολογίας και μάρκετινγκ των ΜΜΕ των προηγμένων χωρών και έτσι να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους παραγωγής τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πλειονότητα των ΜΜΕ προτιμούν να συνεργαστούν με ΜΜΕ παρά με μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του ότι μια ΜΜΕ είναι πιο ευέλικτη και υπάρχει μικρή πιθανότητα να την εξαγοράσει. Υπάρχει επίσης ανάγκη για την εκπαίδευση του προσωπικού των ΜΜΕ για βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας, καθώς και σχετικά με τις νέες μεθόδους παραγωγής και τις νέες τεχνολογίες. Καθόσον η διεθνοποίηση και η βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας στις ΜΜΕ είναι σημαντικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη τους, το κράτος θα πρέπει να τους παράσχει την απαιτούμενη χρηματοοικονομική, διοικητική και τεχνική υποστήριξη για να τις βοηθήσει να εφαρμόσουν την μακροπρόθεσμη αυτή στρατηγική. Ήδη μέσω των κέντρων πληροφόρησης δίνονται πληροφορίες για πιθανές συνεργασίες. Ο ρόλος του κράτους εδώ είναι επίσης να βοηθήσει τις ΜΜΕ να αποκτήσουν μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης στις διεθνείς αγορές, την τεχνολογία, την τεχνογνωσία και τη χρηματοδότηση. Οι ενδεχόμενες θετικές επιπτώσεις στην οικονομία γενικά που θα προκύψουν από ένα ισχυρό τομέα ΜΜΕ σίγουρα δικαιολογούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν υπέρ της ενίσχυσης τους.



Μερικά από τα μέτρα τα οποία εφαρμόζονται σε χώρες τις Ε.Ε. για την προώθηση της παγκοσμιοποίησης των ΜΜΕ, είναι τα εξής:

- Παροχή συμμετοχικών δανείων στις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις για προώθηση των εξαγωγών (Γαλλία).
- Μείωση φορολογίας για ενέργειες που έχουν χαρακτήρα διεθνοποίησης (Ισπανία).
- Επιδοτούμενα βραχυπρόθεσμα δάνεια που χρηματοδοτούν έως 85% της αξίας των εξαγωγών σε εξαγωγικές ΜΜΕ (Ιταλία).
- Σεμινάρια κατάρτισης πάνω σε θέματα εξαγωγών (Σουηδία).

Κύρια μέτρα για βελτίωση της διεθνοποίησης των ΜΜΕ

- 
- Εγγυήσεις εξαγωγών (συνήθως προσφέρονται από κρατικούς οργανισμούς)
  - Επιδοτήσεις μισθών (για απασχολούμενους στις εξαγωγές)
  - Επιδοτήσεις δανείων (για επενδύσεις στο εξωτερικό)
  - Εκπαίδευση (σε θέματα εξαγωγών)
  - Ελαφρύνσεις (για εξαγωγικά έργα)
  - Πληροφόρηση (κυρίως για εξωτερικές αγορές)

Μέσα στα πλαίσια της υποστήριξης των ΜΜΕ στον τομέα της διεθνοποίησης έχουν εφαρμοσθεί διάφορα προγράμματα από χώρες της Ε.Ε τα οποία σημείωσαν αρκετή επιτυχία και ως εκ τούτου θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση και για άλλες χώρες. Έτσι στη Γερμανία, 50 περίπου αυτοχρηματοδοτούμενα γραφεία σε χώρες εκτός Γερμανίας, βοηθούν τις γερμανικές επιχειρήσεις στο να βρουν κατάλληλους συνεργάτες, στο να διεξάγουν μια ανάλυση αγοράς και στο να παρέχουν πληροφόρηση. Στη Νορβηγία, το «πρόγραμμα δικτύωσης» επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ μέσω της προώθησης της συνεργασίας τουλάχιστον τριών ΜΜΕ. Η συνεργασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τους τομείς των προμηθειών, πωλήσεων, μάρκετινγκ και ποιοτικού ελέγχου. Το πρόγραμμα το οποίο άρχισε το 1991, βοήθησε 2200 επιχειρήσεις στο διάστημα 1991-1994 να αναπτύξουν 480 συνεργασίες και να αυξήσουν το κύκλο εργασιών τους κατά 185.5 εκατ. ευρώ.

Πολλές φορές όμως η έλλειψη γνώσεων και η έλλειψη υποκίνησης στον επιχειρηματία εμποδίζουν την παγκοσμιοποίηση της ΜΜΕ. Όπως φαίνεται, η ρίζα του κακού και στον τομέα αυτό ευρίσκεται στη διοίκηση της επιχείρησης.

## 9. Πληροφόρηση

Πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την επιχείρηση και σε πρωτοβουλίες και ενέργειες κρατών ή ξένων αγορών γίνεται όλο και πιο σημαντική για τις ΜΜΕ. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός καθιστά επίσης την πληροφόρηση επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Τα κράτη ανταποκρίνονται βελτιώνοντας τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση. Τα νέα μέτρα εστιάζονται στη συγκέντρωση των πληροφοριών σε κέντρα πληροφόρησης, είτε σε φυσική μορφή σε τοπικό επίπεδο, είτε μέσω του Internet. Τα κέντρα αυτά υποστηρίζουν επίσης τη δημιουργία καινοτόμων ΜΜΕ καθώς και τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των υφιστάμενων ΜΜΕ. Σημαντικά μέτρα έχουν ληφθεί και ως προς αυτή την κατεύθυνση από τις χώρες της Ε.Ε. όπως:

- Ενημέρωση για όλα τα μέτρα που λαμβάνονται από την κυβέρνηση υπέρ των ΜΜΕ μέσω του Internet (Γερμανία, Βρετανία).
- Τηλεφωνική γραμμή πληροφόρησης για μέτρα υπέρ των ΜΜΕ, προγράμματα, νομοθεσία και ευκαιρίες και γενικά σε επιχειρησιακά θέματα (Δανία, Φινλανδία).
- Σελίδα στο Internet που συνδέεται με τους οργανισμούς υποστήριξης επιχειρήσεων (Σουηδία).
- One-stop Shops πληροφόρησης (Φινλανδία, Γαλλία, Ισπανία, Ελβετία).
- Πληροφοριακά κέντρα για διοικητικές διατυπώσεις που αφορούν τις ΜΜΕ (Λουξεμβούργο, Βέλγιο).
- Επιχορήγηση στις ΜΜΕ κατά 50% των δαπανών που συνεπάγεται η χρήση εξωτερικής πληροφόρησης καθώς και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Κύρια μέτρα για τη βελτίωση της πληροφόρησης

- Κεντρική παροχή πληροφοριών (κυρίως με τα one-stop shops)
- Ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών (μέσω Internet)
- Διευκόλυνση πρόσβασης σε πληροφορίες (μέσω κέντρων σε τοπικό επίπεδο)

## 10. Ανθρώπινο Δυναμικό

Όπως έχει αναφερθεί ένας από τους βασικούς ρόλους των ΜΜΕ για την οικονομία σε διεθνές επίπεδο, είναι η δυνατότητα τους να δημιουργούν απασχόληση.

Οι περισσότερες χώρες έχουν εφαρμόσει διάφορα μέτρα για να βοηθήσουν τη δημιουργία θέσεων εργασίας από τις ΜΜΕ. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Χρηματοοικονομική υποστήριξη για την εκπαίδευση του προσωπικού (Αυστρία).
- Μείωση των ασφαλιστικών εισφορών για την αύξηση απασχολουμένων (Βέλγιο).
- Φορολογικές ελαφρύνσεις και επιχορήγηση 3750 Ευρώ για κάθε επί πλέον θέση εργασίας που δημιουργείται (Βέλγιο).
- Μείωση ασφαλιστικών εισφορών σε συνδυασμό με φορολογικές απαλλαγές σε περιοχές που πλήττονται από μεγάλη ανεργία (Γαλλία).
- Προώθηση της χρήσης συμβάσεων μερικής απασχόλησης (Ιταλία, Ισπανία).
- Επιχορηγήσεις για πρόσληψη αποφοίτων με λιγότερο από τριετή απασχόληση (Πορτογαλία, Νορβηγία).
- Ίδρυση κέντρων βιομηχανικής ανάπτυξης για εκπαίδευση εργαζομένων και ανάπτυξη προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

Κύρια μέτρα για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος

- Μείωση ασφαλιστικών εισφορών (κυρίως στους τομείς που πλήττονται περισσότερο από την ανεργία)
- Φορολογικές ελαφρύνσεις πάνω στην απασχόληση (για πρόσληψη προσωπικού)
- Χαλάρωση των εργατικών κανονισμών (σχετικά με εργασιακές συμβάσεις, ελάχιστα επίπεδα μισθών και συλλογικές συμβάσεις).
- Εκπαίδευση (κυρίως για ανέργους και εκπαίδευση στην πράξη)

Η εκπαίδευση επίσης του εργατικού δυναμικού των ΜΜΕ έχει αναφερθεί ότι συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην ταχεία ανάπτυξη των ΜΜΕ.

Ένα πρόγραμμα το οποίο βοήθησε στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΜΜΕ στη Νορβηγία, είναι το ακόλουθο: σε ΜΜΕ με λιγότερους από 20 απασχολούμενους παρείχεται από το κράτος οικονομική βοήθεια, εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Μέσα στην περίοδο 1995-2000, το 75% των 1000 ΜΜΕ που υποστηρίχθηκαν από το πρόγραμμα πέτυχαν το στόχο της κατά 5% αύξησης της αποδοτικότητας τους. Με βάση τον ίδιο στόχο το πρόγραμμα Mentor στην Ιρλανδία βοήθησε τις ΜΜΕ να επωφεληθούν από την εμπειρία και την γνώση υψηλόβαθμων

στελεχών επιχειρήσεων οι οποίοι ευρίσκονταν σε συνταξιοδότηση η κοντά σε αυτή. Αρχικά για ένα διάστημα δέκα ημερών παρείχοντο δωρεάν συμβουλευτικές υπηρεσίες προς την ΜΜΕ. Στη συνέχεια η επιχείρηση έκρινε εάν χρειαζόνταν τις περαιτέρω υπηρεσίες του μάντζερ για την υλοποίηση κάποιων προτεινομένων ενεργειών. Η συνέχιση της συνεργασίας μάντζερ-επιχείρησης γίνονταν βάσει ωριαίας πληρωμής. Έτσι επιτυγχάνονταν μείωση του κόστους των διοικητικών υπηρεσιών, πράγμα επίσης πολύ σημαντικό για τις ΜΜΕ. Το 57% των επιχειρήσεων που χρησιμοποίησαν το μέτρο το έκριναν ως εξαιρετικά χρήσιμο.

Στα πλαίσια της αύξησης της απασχόλησης, το πρόγραμμα “Icebreaker” στη Δανία σημείωσε επιτυχία. Το πρόγραμμα περιελάμβανε επιδότηση μισθών στις ΜΜΕ που πραγματοποιούσαν νέες προσλήψεις. Το 60% των εργαζομένων που προσλήφθηκαν κάτω από αυτό το σχήμα διατήρησαν τις εργασίες τους.

## 11. Διοίκηση

Η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης μιας ΜΜΕ είναι πολύ διαφορετική από αυτή της μεγάλης επιχείρησης. Η βασική διαφορά τους συνίσταται στα εξής:

Στις μεγάλες επιχειρήσεις ο στόχος του στρατηγικού μάντζμεντ είναι η πρόβλεψη των συνθηκών του ανταγωνισμού, η διατύπωση των μακροπρόθεσμων στόχων και της στρατηγικής για την επίτευξη τους και στη συνέχεια ο έλεγχος του κατά πόσον οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν. Αντιθέτως, στις ΜΜΕ δεν υπάρχει στην ουσία στρατηγικός προγραμματισμός, αλλά η δραστηριότητα της διοίκησης εστιάζεται στο να μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμοστεί όσο πιο γρήγορα γίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της και όχι στην πρόβλεψη και στον έλεγχο αυτών των συνθηκών. Ο λόγος πίσω από αυτό είναι το είδος της διοίκησης που εφαρμόζεται στις ΜΜΕ. Η μικρομεσαία επιχείρηση ακολουθεί ένα χαλαρά δομημένο είδος διοίκησης χωρίς ακριβείς ορισμούς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, καθηκόντων και ευθυνών. Υπάρχει στενή και άτυπη σχέση μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και οι προσλήψεις γίνονται κυρίως βάσει των προσωπικών γνωριμιών και όχι βάσει των γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων. Το αποτέλεσμα του είδους αυτού της διοίκησης των ΜΜΕ είναι κατώτερο επίπεδο απόδοσης, πράγμα που σε τελική ανάλυση μπορεί ακόμη και να απειλήσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Από μελέτες που έχουν γίνει πάνω σε ταχύτατα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές ακολουθούν μια πιο τυπική διοικητική οργάνωση και υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της ιδιοκτησίας της επιχεί-

ρησης και του μάνατζμεντ. Είναι πολύ σημαντικό ο ιδιοκτήτης της ΜΜΕ να αντιληφθεί έγκαιρα την ανάγκη της ανάθεσης των διοικητικών ευθυνών σε ειδικούς-επαγγελματίες του μάνατζμεντ. Στις επιτυχημένες ΜΜΕ έχει διαπιστωθεί ότι ακολουθείται στρατηγικός προγραμματισμός με μεγάλη έμφαση στη χρήση τεχνικών πρόβλεψης των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης σε συστηματική βάση, ιδιαίτερα των ταμειακών ροών, των κερδών και πωλήσεων. Επίσης ερευνητές προτείνουν ότι ο βασικός στόχος στο στρατηγικό προγραμματισμό των ΜΜΕ είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών πάνω σε βιομηχανικές ΜΜΕ της Βρετανίας, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν τις τεχνικές προϋπολογισμού επενδύσεων στο στρατηγικό τους προγραμματισμό, σημείωσαν βελτίωση της απόδοσης τους.

Ένας βασικός ανασταλτικός παράγοντας για την απόκτηση ικανών διοικητικών στελεχών στις ΜΜΕ είναι η αδυναμία τους να πληρώσουν τις υψηλές αμοιβές που απαιτούνται. Για την αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας τους ένα μέτρο στήριξης τους θα ήταν η επιδότηση των μισθών εξειδικευμένων στελεχών ή το μέτρο που εφαρμόζει η Ιρλανδία με τη δωρεάν παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ή την ωρομίσθια απασχόληση πεπειραμένων υψηλόβαθμων στελεχών που βρίσκονται σε σύνταξη. Όλες οι εμπειρικές μελέτες πάντως συμφωνούν στο ότι η βασική αιτία της αδυναμίας των ΜΜΕ να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης είναι η χαμηλή διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία-μάνατζερ.

Πολλοί συγγραφείς, ισχυρίζονται ότι το βασικό κίνητρο ίδρυσης και λειτουργίας μιας ΜΜΕ για τους ιδιοκτήτες-μάνατζερ, είναι η ανεξαρτησία και το γόητρο τα οποία απολαμβάνουν, έχοντας τη δική τους επιχείρηση, και όχι η δυνατότητα χρηματικών απολαβών. Ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που κατέχονται και διοικούνται από ιδιώτες επιχειρηματίες ενδιαφέρονται για γρήγορο ρυθμό μακροπρόθεσμης ανάπτυξης (10%) σε νέα προϊόντα και αγορές, και ένα 35% στοχεύει σε σταθερή μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

## 12.. Στήριξη νεοσύστατων ΜΜΕ

Όπως έχει αναφερθεί, το ποσοστό θνησιμότητας των νέων ΜΜΕ ανέρχεται σε 50% στα πρώτα πέντε έτη της λειτουργίας τους. Επιβάλλεται λοιπόν η στήριξη των νέων ΜΜΕ από την πολιτεία. Ένας θεσμός, ο οποίος εφαρμόζεται ήδη στην Ευρώπη από το 1992 με μεγάλη επιτυχία και θα μπορούσε να εφαρμοσθεί και

στην Ελλάδα, είναι οι «θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων». Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων είναι ένα πεδίο όπου τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς εργοδοτών, ΑΕΙ, αναπτυξιακοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί μπορούν να συνεργαστούν στο πλαίσιο ενός συμβουλευτικού σώματος, το οποίο μπορεί να γίνει φορέας οικονομικής στήριξης, δημόσιας και ιδιωτικής. Το 1992 λειτούργησαν 2000 περίπου θερμοκοιτίδες σε όλο τον κόσμο και ανέβασαν σε σημαντικό επίπεδο το ποσοστό βιωσιμότητας των νέων ΜΜΕ. Η Ε.Ε. υποστηρίζει την προώθηση του θεσμού και έτσι στη Γαλλία λειτουργούν 130 θερμοκοιτίδες και στο Βέλγιο 34. Στην Ιρλανδία και Ολλανδία θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων ιδρύονται συχνά μέσα σε ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης ή συνδέονται με αυτά. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση συγκεκριμένων θερμοκοιτίδων στη Γαλλία και Ισπανία όπου:

- παρέχονται κεντρικές εγκαταστάσεις για 12 μήνες χωρίς ενοίκιο (για εργαστήριο, γραφείο),
- καλύπτονται τα γενικά έξοδα γραμματειακής υποστήριξης, υπηρεσιών μάρκετινγκ, συμβουλευτικής στο μάρκετινγκ, στα νομικά και τα χρηματοοικονομικά,
- από τον 13<sup>ο</sup> μήνα εγκατάστασης και μετά η επιχείρηση συνεισφέρει οικονομικά έως την κάλυψη του πλήρους εμπορικού κόστους της τον 24<sup>ο</sup> μήνα φιλοξενίας της,
- παρέχεται πρόσβαση σε τεχνική βοήθεια και δάνεια.

Στη Βαρκελώνη της Ισπανίας, η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων ACTIVA δημιουργήθηκε σε προηγούμενο εργοστασιακό χώρο της Olivetti. Το διοικητικό της συμβούλιο απαρτίζεται από το Εμπορικό Επιμελητήριο, το Ταμειστήριο, τη Σχολή Οικονομικών του Πανεπιστημίου, το Πολυτεχνείο και την τηλεφωνική εταιρεία. Υπάρχει επίσης και Συμβουλευτικό Σώμα που συγκεντρώνει τους εκπροσώπους τραπεζών, άλλων Παν/μίων, οργανώσεων νέων επιχειρηματιών και μάνατζερ ΜΜΕ και συνεργατικών επιχειρήσεων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 8<sup>ο</sup>

## Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

ΠΑΡΟΝ & ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΜΜΕ

---

## 1. Το περιβάλλον λειτουργίας των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Η συμμετοχή στην ΟΝΕ, οι διαρθρωτικές πολιτικές και οι πόροι και γενικότερα ο εκσυγχρονισμός των δομών της Πολιτείας, της οικονομίας και της κοινωνίας δημιουργούν ένα νέο πλαίσιο ανάπτυξης. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η γενική διεθνής ρευστότητα, που απορρέει από την παγκοσμιοποίηση της ροής των πληροφοριών, της κίνησης των επενδυτικών και κερδοσκοπικών κεφαλαίων, της εμπορίας των προϊόντων και των υπηρεσιών κ.λ.π.

Οι ΜΜΕ σε όλο τον κόσμο γενικά, και ειδικότερα οι ελληνικές, καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον χωρίς να διαθέτουν τα εφόδια που διαθέτουν οι πολυεθνικοί «γίγαντες» ή οι παραδοσιακοί ισχυροί παίκτες των εθνικών αγορών.

Ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών ΜΜΕ είναι όρος επιβίωσης. Παράλληλα με τον ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων, ως μοχλού ανάπτυξης μίας οικονομίας, η ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ είναι απαραίτητη για τον πλουραλισμό και την ομαλή λειτουργία της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Οι ΜΜΕ έχουν μεν τα γενικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις, επιπλέον, όμως έχουν και ιδιαίτερα προβλήματα. Είναι λοιπόν αναγκαίο η Πολιτεία να αναπτύξει μία στρατηγική - πολιτική με στόχο την ανάπτυξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των ΜΜΕ, στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα, ώστε να γίνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ανοικτού ανταγωνισμού.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι συστατικό στοιχείο της δομής των σύγχρονων εθνικών οικονομιών και κοινωνιών. Οι ΜΜΕ συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την παραγωγή, την απασχόληση, καθώς, επίσης στην αποκέντρωση και την κοινωνική συνοχή. Η ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας είναι ευθέως ανάλογη της ομαλής ενσωμάτωσης και ανάπτυξης των ΜΜΕ, στο πλαίσιο της εθνικής οικονομίας. Σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και εντεινόμενου ανταγωνισμού οι ΜΜΕ αποτελούν βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας των εθνικών οικονομιών, ενώ ταυτόχρονα μετατρέπονται σε συστατικά στοιχεία της παγκόσμιας οικονομίας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον κύριο όγκο των επιχειρήσεων μίας οικονομίας. Από αυτές, τη συντριπτική πλειοψηφία αποτελούν οι Πολύ Μικρές και οι Μικρές Επιχειρήσεις. Οι Μικρές Επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και απασχολούν, περίπου, τα δύο τρίτα του συνολικού εργατικού δυναμικού. Δημιουργούν, κάθε χρόνο, το 60% έως το 80% των νέων θέσεων απασχόλησης.

Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα (οικογενειακές επιχειρήσεις). Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. Οι επιχειρήσεις με μέχρι 49 άτομα απασχόληση έχουν το 73,5% της απασχόλησης και το 59,2% των εσόδων των επιχειρήσεων.

Οι ΜΜΕ αναπτύχθηκαν στη χώρα μας μέσα σ' ένα άναρχο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον, χωρίς προγραμματισμό και χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο πολιτικών. Την τελευταία εικοσαετία έγιναν σημαντικές προσπάθειες άσκησης πολιτικών για τις ΜΜΕ είχαν, όμως, το στοιχείο της αντιφατικότητας με αντικρουόμενους στόχους. Η άσκηση ενεργητικών πολιτικών ανάπτυξης με χρηματοδοτικά προγράμματα, κίνητρα, ενισχύσεις κ.λ.π. συνοδεύονταν, συχνά, με άσκηση πολιτικών αντικινήτρων, κυρίως, στον τομέα της φορολογίας, των δανειοδοτήσεων, της δανειοδότησης, του ανταγωνισμού κ.α.

Σήμερα αξιολογώντας την κατάσταση των ΜΜΕ εντοπίζεται η ύπαρξη σοβαρών αντικινήτρων στη δράση τους, παράλληλα, με τη διαπίστωση ότι τα επίπεδα οργάνωσης και διοίκησης βρίσκονται σε πολύ χαμηλό επίπεδο, σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού στο πλαίσιο της Ε.Ε.

Το μικρό μέγεθος και το επίπεδο οργάνωσης των ΜΜΕ δεν τις επιτρέπει να αγνοούν το υφιστάμενο περιβάλλον δράσης, ούτε να δημιουργήσουν δικές τους



υγείς «νησίδες» επιχειρηματικότητας. Η εξάρτησή τους από το περιβάλλον και τις ασκούμενες πολιτικές είναι καθοριστική γι' αυτό και η ευθύνη της πολιτείας, τόσο στη δημιουργία αντικινήτρων, όσο και στην άρση τους παραμένει πάντα καθοριστική. Είναι αναγκαίο η πολιτεία να λάβει σειρά από μέτρα, προκειμένου να αρθούν τα αντικίνητρα και να ανέλθει το επίπεδο οργάνωσης των ΜΜΕ. Οι ασκούμενες πολιτικές πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των ΜΜΕ, στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα, ώστε να γίνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ανοικτού ανταγωνισμού.

Η εκτέλεση του Α' και Β' Κ.Π.Σ. δεν απέφερε σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα του εκσυγχρονισμού των ΜΜΕ, τόσο γιατί τα σχετικά κονδύλια ήταν μικρά, όσο και γιατί παρατηρήθηκε έντονη εκτροπή τους από τους αρχικούς στόχους π.χ. ιδίως με τα ΠΕΠ που τα ποσά κατευθύνθηκαν, κυρίως, σε Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Το Γ' Κ.Π.Σ. μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των ΜΜΕ, με την προϋπόθεση ότι θα ενισχυθούν τα προοριζόμενα για τις ΜΜΕ κονδύλια και δε θα παρατηρηθούν τα φαινόμενα εκτροπής των προηγούμενων Κ.Π.Σ. Όπως προκύπτει από τα διαθέσιμα στοιχεία μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό ΜΜΕ έχουν υποβάλλει προτάσεις και ακόμη μικρότερο έχει εγκριθεί. Συνολικά μέχρι την 23 Οκτωβρίου 2003 εγκρίθηκαν 9.000 προτάσεις επιχειρήσεων από τις 17.750 που υποβλήθηκαν. Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης και πληροφόρησης, η ανεπάρκεια κατάλληλων υποδομών στήριξης των ΜΜΕ για την ένταξη στα προγράμματα αυτά, η πολυπλοκότητα των όρων και το κόστος που συνεπάγεται η σύνταξη και η συμμετοχή σε μια πρόταση παρεμποδίζουν να δρουν αποτρεπτικά στη συμμετοχή των ΜΜΕ στο Γ' ΚΠΣ.

### *1.1. Ειδικότερες Επισημάνσεις*

Η είσοδος της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και στη ζώνη του Ευρώ προσδιορίζει το γενικό περιβάλλον και το θεσμικό πλαίσιο δράσης των επιχειρήσεων, όπως αυτό ορίζεται στη «Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση» (Μάαστριχ) ιδίως στα άρθρα 2, 3, 3Α και 3Β και στη σχετική νομοθεσία, που είναι συμβατή με αυτή. Συνοπτικά, σήμερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις δρουν σε συνθήκες ανοικτού ανταγωνισμού, όπως όλες οι επιχειρήσεις της Ε.Ε. και χωρίς άσκηση ειδικών εθνικών Νομισματικών, Χρηματοδοτικών, Εξαγωγικών και προ-

στατευτικών πολιτικών ή άλλου ισοδύναμου αποτελέσματος. Ειδικότερα χαρακτηριστικά του νέου περιβάλλοντος δράσης των επιχειρήσεων είναι:

- ❖ Τα τελευταία χρόνια η γενικότερη οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση του ΑΕΠ δίνει ευκαιρίες επέκτασης της δράσης των ΜΜΕ. Οι ευκαιρίες αυτές αξιοποιήθηκαν από τις ΜΜΕ, μόνο, μερικώς.
- ❖ Λόγω της έντονης μεταβατικότητας της οικονομίας έχουν δημιουργηθεί επιχειρήσεις δυο ταχυτήτων, αυτές που πρωτοπορούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και αυτές που δέχονται πιέσεις από τον ανταγωνισμό. Η μεγάλη πλειοψηφία των ΜΜΕ ανήκει στη δεύτερη κατηγορία. Παρατηρείται έντονη υστέρηση στη δομή της οργάνωσης και διοίκησης των ΜΜΕ, ιδίως των φθινουσών, έναντι των σύγχρονων αναγκών του ανταγωνισμού. Εξάλλου, η συμμετοχή της ελληνικής οικονομίας στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά, την τελευταία οκταετία, δεν έχει αποφέρει σημαντικά οφέλη, από πλευράς ενδοκοινοτικών συναλλαγών, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν έχουν μπορέσει ακόμη να αξιοποιήσουν «εξαγωγικά» την αγορά αυτή.
- ❖ Η ένταξη της δραχμής στο Ευρώ κατέργησε μεν τις εθνικές νομισματικές πολιτικές, τις αντικαθιστά ωστόσο με ένα πλαίσιο νομισματικής σταθερότητας.
- ❖ Εντάθηκε η διείσδυση ξένων προϊόντων στην Ελληνική αγορά, λόγω της διεθνοποίησης των οικονομιών, χωρίς να ανταποδοθεί από ανάλογη εξαγωγική διείσδυση, ιδίως στις αγορές της Ε.Ε.
- ❖ Η εισοδος ξένων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά, μέσω εξαγορών και συνεργασιών με ελληνικές συνδυάστηκε, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, με ένταση της ισχύος τους στην ελληνική αγορά, χωρίς ανάπτυξη εξαγωγών. Οι εξελίξεις αυτές οδηγούν σε ραγδαία ανακατανομή της αγοράς, ιδίως στο λιανεμπόριο, υπέρ των μεγάλων επιχειρήσεων. Παράλληλα, αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις μετατρέπονται σιγά-σιγά σε πολυεθνικές, μέσω της δραστηριοποίησης ή της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων όχι μόνον στην βαλκανική, αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη και τον κόσμο.
- ❖ Η αξιοποίηση της γειτνίασης της Ελλάδας με τις αγορές της ΝΑ Ευρώπης έχει αποφέρει αρχικά αποτελέσματα, παρά τις διάφορες αντιξοότητες. Ωστόσο, η εξωστρέφεια των ΜΜΕ παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα να έχουν μικρή συμμετοχή στις εξαγωγές.

- ❖ Η σύσταση των ελληνικών εξαγωγών συνεχίζει να βασίζεται στους παραδοσιακούς τομείς. Η συνεχιζόμενη «εσωστρέφεια» της ελληνικής οικονομίας συνεπάγεται έλλειψη ισχυρών εξωγενών παραγόντων ανάπτυξης (εξαγωγές, εισροή επενδυτικών κεφαλαίων κ.α.). Οι εισροές των πόρων των Κ.Π.Σ. υποκαθιστούν, σε κάποιο βαθμό, προσωρινά την έλλειψη αυτή.
- ❖ Η χρήση εξωτερικών υπηρεσιών από τις μεγάλες επιχειρήσεις (outsourcing) και οι υπεργολαβίες θα ενταθούν, καθώς οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να παράγουν εσωτερικά μόνον τις λειτουργίες και το είδος, προϊόντων, τα οποία θεωρούν μέρος του βασικού ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.
- ❖ Οι καταναλωτές δείχνουν όλο και περισσότερη προτίμηση για τις παγκόσμιες μάρκες (global brands).

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι το επιχειρησιακό πεδίο «μάχης» γίνεται πολύ σύνθετο. Οι ΜΜΕ της χώρας μας καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα ρευστότατο περιβάλλον. Σε σχέση με τις ΜΜΕ σε άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε., οι ελληνικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν, επιπλέον προβλήματα, όπως το πρόβλημα της απόστασης από την υπόλοιπη ευρωπαϊκή αγορά, η τεχνολογική υστέρηση, το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, η έλλειψη συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ δεν είναι εξοπλισμένες για να αναλάβουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους, που συνεπάγεται δραστηριοποίηση σε τρίτες, ακόμη και γείτονες χώρες. Η ταχύτητα της προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ, λόγω της αρχικής καθυστέρησης, έχει εντείνει το πρόβλημα προσαρμογής των ελληνικών ΜΜΕ στις απαιτήσεις της ΟΝΕ και της παγκοσμιοποίησης.

Στη σημερινή εποχή, ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών ΜΜΕ είναι όρος επιβίωσης για αυτές. Παράλληλα, με το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων, ως μοχλού ανάπτυξης μίας οικονομίας, η ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ της χώρας μας είναι απαραίτητη για τον πλουραλισμό της οικονομίας και της κοινωνίας, σε μακροπρόθεσμη βάση.

## **1.2. Ο βαθμός προσαρμοστικότητας των ΜΜΕ**

Ο βαθμός προσαρμογής και ευελιξίας των ΜΜΕ είναι ένας σοβαρός προσδιοριστικός παράγοντας βιωσιμότητας, ολόκληρης της οικονομίας και δείχνει, από μια άποψη, τη ροπή εκσυγχρονισμού της.

Η ανασύνθεση των επιχειρήσεων, που πραγματοποιείται με την είσοδο και έξοδο επιχειρήσεων (άνοιγμα - κλείσιμο), είναι ένα ποσοτικό στοιχείο (δείκτης)

προσαρμοστικότητας και σε συνδυασμό με το μέσο όρο ζωής δείχνει την ανταπόκριση της οικονομίας στις ανάγκες εκσυγχρονισμού. Ταυτόχρονα πρέπει να σημειώσουμε ότι όταν ο ρυθμός ανασύνθεσης ξεπερνά τις ανάγκες της προσαρμογής και συντελείται με καταστροφικό τρόπο λόγω «βίαιης» μεταβολής των όρων δράσεων των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα σημειώνεται μείωση του μέσου χρόνου ζωής των επιχειρήσεων, τότε συντελείται καταστροφή επενδυμένου κεφαλαίου.

Παρόμοια φαινόμενα είχαμε στο λιανεμπόριο και ιδίως στον κλάδο των καταστημάτων τροφίμων, στη δεκαετία 1986-1996, λόγω ταχύτατης εξάπλωσης των πολυκαταστημάτων και στις Ο.Ε. και Ε.Ε. ιδίως, στα χρόνια 1993-1996, λόγω φορολογικής πίεσης (1 άνοιγμα προς 2,4 κλείσιμο).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ στην Ε.Ε. οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούν το 11% των επιχειρήσεων και οι αποχωρούσες το 9% αφήνοντας ένα καθαρό υπόλοιπο 2% κατά έτος.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία (για τα οποία πρέπει να σημειώσουμε ότι υποεκτιμούν τον αριθμό κλεισιμάτων λόγω μη επίσημης ανακοίνωσης τους από τους ενδιαφερόμενους, στα έτη 2000-2001 και 2003 (δεν υπάρχουν στοιχεία για το 1998), οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις ανέρχονται, κατά μέσο όρο, στο 12% των επιχειρήσεων και οι εξερχόμενες στο 7,9%. Έτσι μένει ένα θετικό ποσοστό νέο-εγγεγραμμένων επιχειρήσεων 4,1%. Αυτό σημαίνει ότι οι ελληνικές ΜΜΕ προσαρμόζονται με ταχύτερους ρυθμούς από την Ε.Ε. πράγμα φυσιολογικό αν ληφθεί υπ' όψιν η ανάγκη κάλυψης της υστέρησης, όσον αφορά στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η διαφορά ανοίγματος - κλεισίματος, από το 1994 μέχρι το 2003, μειώνεται συνεχώς και από 2,5 προς 1 έπεσε στο 1,4 προς 1. Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική ανοίγματος νέων επιχειρήσεων μειώνεται διαρκώς. Πρέπει να σημειώσουμε ωστόσο ότι δεν έχουμε, τουλάχιστον με βάση τις επίσημες εγγραφές, ακόμη αντιστροφή της θετικής σχέσης ανοιγμάτων-κλεισιμάτων. Η τάση ισοσκελισμού των ανοιγμάτων και κλεισιμάτων θέτει το ζήτημα του περάσματος από την έκτακτη ανάπτυξη των ΜΜΕ στην εντατική ποιοτική ανάπτυξη.

Τα ποσοστά ανασύνθεσης των επιχειρήσεων, στην Ελλάδα, δείχνουν τον δυναμισμό και την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ, να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται κάτω από αντίξοες συνθήκες, ακόμη και όταν ο ανταγωνισμός οξύνεται ή ασκούνται σταθεροποιητικές πολιτικές, που θέτουν αντικίνητρα. Όταν η ταχύτητα εισόδου-εξόδου αντανάκλα τις αναγκαιότητες ανανέωσης των ΜΜΕ, έχουμε μια

υγιή ανασύνθεση. Η σημερινή ροή ανασύνθεσης φαίνεται πως πλησιάζει προς αυτή την κατάσταση δημιουργικής ανασύνθεσης. Ωστόσο, αυτή η ισορροπία είναι εθραυστη και ανά πάσα στιγμή βρίσκεται υπό ανατροπή.

Η Ελλάδα, χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων μαζί με την Ιταλία, σε σχέση με τον πληθυσμό δείχνει να έχει εξαντλήσει τα όρια παραπέρα διάσπασης του κεφαλαίου. Το ισοζύγιο άνοιγμα-κλείσιμο τείνει να μηδενισθεί και ενόψει της εντατικοποίησης των οικονομιών από τον ανταγωνισμό, θα βρεθεί μπροστά στη ανάγκη συγκέντρωσης του κεφαλαίου στις ΜΜΕ, για την αύξηση του μέσου μεγέθους των επιχειρήσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Το ζήτημα αυτό είναι κρίσιμο για τις ΜΜΕ. Η συγκέντρωση μπορεί να γίνει, είτε με το κλείσιμο και την εκτόπιση των ΜΜΕ από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, είτε με την συνένωσή τους σε ισχυρές εταιρείες.

Η πολιτική που θα ασκηθεί στον τομέα συνενώσεων-συγχωνεύσεων θα καθορίσει και τις εξελίξεις στο ζήτημα αυτό. Σημειώνεται ότι στα στατιστικά στοιχεία για τις ΜΜΕ παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ τους, ανάλογα με την πηγή και τα κριτήρια. Ωστόσο, η μέση γενική εικόνα δεν αλλοιώνεται, δεδομένου ότι είναι μια σύνθεση των διαφόρων πηγών.

## 2. Κριτική των ασκουμένων πολιτικών

Η άσκηση ειδικών αναπτυξιακών πολιτικών για τις ΜΜΕ αποτελεί πρωταρχικό καθήκον όλων σχεδόν των κυβερνήσεων του κόσμου. Η κοινή αποδοχή της άποψης ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι ΜΜΕ έχουν να παίξουν ένα σύνθετο και σπουδαίο αναπτυξιακό ρόλο, ιδίως σε οικονομίες μικρής κλίμακας (τοπικές αγορές και πόροι, μικρές εκμεταλλεύσεις, ιδιαιτερότητες καταναλωτών κ.α.) επισημοποιήθηκε με τη σύνταξη δυο παραπλήσιων «χαρτών», το 2000, η μια από τον ΟΟΣΑ στη Μπολόνια της Ιταλίας και η άλλη από την Ε.Ε. στη Φεΐρα της Πορτογαλίας. Πρακτικά οι «χάρτες» αυτοί συνιστούν γενική κριτική στις ασκούμενες πολιτικές και στα υπάρχοντα αντικείμενα, τα οποία πρέπει να αρθούν.

Οι βασικές συνισταμένες των πολιτικών που ο ΟΟΣΑ και η Ε.Ε. προωθούν, ως πλαίσιο πολιτικής για τις ΜΜΕ και τις οποίες έχει προσυπογράψει και η Ελλάδα αναφέρονται:

- ❖ Στην αναγνώριση της προσφοράς των ΜΜΕ στη δυναμική ανάπτυξη, την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα, τη νέα οικονομία.

- ❖ Στην απλοποίηση των φορολογικών συστημάτων, ώστε να διευκολύνεται η ανάπτυξη των ΜΜΕ.
  - ❖ Στην ενίσχυση της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και της ευελιξίας.
  - ❖ Στην άρση των αντικινήτρων και τη μείωση της γραφειοκρατίας.
  - ❖ Στην διευκόλυνση της εξωστρέφειας και της πρόσβασης στις διεθνείς αγορές.
  - ❖ Στην σύνδεσή τους με την έρευνα και την τεχνολογία.
  - ❖ Στην πρόσβαση στα χρηματοδοτικά μέσα.
  - ❖ Στη φθηνότερη και ταχύτερη εκκίνηση (ίδρυση).
  - ❖ Στην επαγγελματική κατάρτιση.
  - ❖ Στην εισαγωγή της πληροφορικής και του ηλεκτρονικού εμπορίου.
  - ❖ Στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας.
- 
- ❖ Στην ανάπτυξη δικτυώσεων και συνεργασιών.
  - ❖ Στη βελτίωση των φορέων στήριξης των ΜΜΕ και των υποδομών.
  - ❖ Στην αναγνώριση της εκπροσώπησης των συμφερόντων των μικρών επιχειρήσεων, έναντι των ευρωπαϊκών και εθνικών αρχών.

Οι απαιτήσεις της πολιτικής που θέτουν ο ΟΟΣΑ και η Ε.Ε. προδιαγράφουν σε σημαντικό βαθμό το πλαίσιο πολιτικής και τα προβλήματα που οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν, σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης. Ομοίως, όμως αντανακλούν απαιτήσεις εφαρμοσμένων πολιτικών σε εθνικό επίπεδο.

Στην Ελλάδα οι πολιτικές που ασκήθηκαν για τις ΜΜΕ, στα κυριότερα ζητήματα, περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

### 2.1. Κεφάλαια

Η εύρεση κεφαλαίων και η χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων είναι ο κατ' εξοχήν ευαίσθητος τομέας στην ανάπτυξη των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ έχουν ενδογενείς αδυναμίες πρόσβασης στην τραπεζική χρηματοδότηση. Διεθνώς έχει αναγνωρισθεί ένα έλλειμμα και μια άνιση θέση στην πρόσβαση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση και γι' αυτό πολλές χώρες έχουν θεσπίσει ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά αφορούν, είτε επιδότηση επιτοκίου, είτε εγγυήσεις, είτε χρηματοδότηση δραστηριοτήτων ή θέσεων εργασίας. Πρόγραμμα επιδότησης επιτοκίου εγκεκριμένο από την Ε.Ε., εφαρμόστηκε και στη Ελλάδα στο πλαίσιο του Β' Κ.Π.Σ. (4ο υποπρόγραμμα Β' Κ.Π.Σ., που υλοποιήθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ).

Το βασικό πρόβλημα στη χρηματοδότηση αποτελεί ο εντοπισμός των αδυναμιών των ΜΜΕ, ώστε να ασκηθεί μια πολιτική αναπλήρωσης για να μπορούν οι ΜΜΕ να έχουν σχετικά ίσους όρους πρόσβασης στη χρηματοδότηση.

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και η ένταση του ανταγωνισμού, μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων είχε θετικές επιπτώσεις και στις σχέσεις Τραπεζών-ΜΜΕ, ιδίως στη μείωση του ύψους των επιτοκίων. Ωστόσο, λόγω του ότι η χρηματοδότηση είναι διαπραγματευόμενη και η διαπραγματευτική θέση των ΜΜΕ είναι σχεδόν ανύπαρκτη, η συνέπεια είναι να αδυνατούν να πετύχουν ευνοϊκούς όρους.

Ο βαθμός τραπεζικοποίησης (σύναψη σχέσεων επιχείρησης-τράπεζας) για τις Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις της χώρας μας είναι ο μικρότερος της Ε.Ε. (29% έναντι 39% της Πορτογαλίας, 43% της Ισπανίας, 57% του Βελγίου και 77% της Αυστρίας). Δεδομένου ότι η βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης των ΜΜΕ είναι οι τράπεζες, γίνεται αντιληπτό ότι στον τομέα αυτό οι Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις συναντούν σοβαρά εμπόδια. Στις Μικρές Επιχειρήσεις (10-49 άτομα) ο βαθμός τραπεζικοποίησης είναι σχετικά καλός και κινείται σε μέσα επίπεδα έναντι των χωρών της Ε.Ε. Εδώ βέβαια πρέπει να σημειώσουμε ότι σε αντίθεση με την Ελλάδα, σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχουν νόμιμες εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης εκτός αυτής των τραπεζών.

Η ΜΜΕ αναπτύχθηκε, χωρίς στήριξη, χωρίς τραπεζικά δάνεια, με ένταση εργασιών και χωρίς ελεύθερο ιδιωτικό δανεισμό. Οι ΜΜΕ δεν έχουν πρόσβαση στα κεφάλαια του χρηματιστηρίου και η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά που δημιουργήθηκε πρόσφατα προσέλκυσε ελάχιστες, σχετικά μεγάλες για τα Ελληνικά δεδομένα, επιχειρήσεις.

Ως εκ τούτου αυτή η πηγή χρηματοδότησης είναι κλειστή για τις ΜΜΕ. Τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το Venture Capital, το Leasing, το Factoring δεν έχουν προσφέρει καμία πρακτική στήριξη στις ΜΜΕ, αφού δεν ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των ΜΜΕ να τα αξιοποιήσουν και από την άλλη, οι ΜΜΕ δεν είναι σε θέση οργανωτικά - διοικητικά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτών των θεσμών.

Στην Ελλάδα δεν λειτουργούν, μέχρι σήμερα, χρηματοδοτικά μέσα που λειτουργούν σε άλλες χώρες, όπως «χρηματοδοτικοί Άγγελοι» για παροχή κρίσιμης χρηματοδότησης ή τοπικοί φορείς συγκέντρωσης και παροχής κεφαλαίων σε τοπικές ΜΜΕ. Η δυνατότητα αξιοποίησης του θεσμού των συνεταιριστικών τραπεζών,

ιδίως για την τοπική χρηματοδότηση των ΜΜΕ δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη, παρά την ίδρυση 14 συνεταιριστικών τραπεζών σε διάφορες Περιφέρειες. Τα κεφάλαια που διακινούν οι τράπεζες αυτές δεν φτάνουν ούτε στο 1% της τραπεζικής δανειοδότησης.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί η ανάγκη θεσμικής προσαρμογής των χρηματοδοτικών μεσών στη φύση των ΜΜΕ, έτσι ώστε να μην επαναληφθούν οι καταστροφικές συνέπειες μη εξοφληθέντων δανείων, λόγω του ανατοκισμού των καθυστερούμενων δόσεων.

Στην χώρα μας δεν έχει θεσπισθεί ένα γενικό σύστημα χρηματοδοτικής στήριξης των ΜΜΕ το οποίο να προβλέπει για παράδειγμα την επιδότηση του επιτοκίου και την παροχή εγγυήσεων. Έτσι οι ΜΜΕ προσφεύγουν στον τραπεζικό δανεισμό με έλλειμμα ευκαιριών και ταυτόχρονα με μειωμένη διαπραγματευτική ισχύ. Είναι γεγονός ότι η γενική μείωση των επιτοκίων βελτίωσε μεν την κατάσταση μειώνοντας το χρηματοδοτικό κόστος των επιχειρήσεων όχι όμως και την διαπραγματευτική θέση των ΜΜΕ οι οποίες δεν έχουν πρόσβαση σε άλλες πηγές χρηματοδότησης.

Η κυβέρνηση απεδέχθη ένα μακροχρόνιο αίτημα των οργανώσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και θέσπισε το «Ταμείο Εγγυήσεων Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων» ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε. ( Ν 3066/2002 - ΦΕΚ Α'252/1 8.10.2002) με πρόθεση να καλύψει ένα εύρος 15 χιλιάδων περίπου μικρών επιχειρήσεων και με σκοπό την παροχή εγγυήσεων σε τραπεζικά δάνεια. Το Ταμείο θα εγγυάται το 40% έως 70% των δανείων των ΜΜΕ και σε εξαιρετικές περιπτώσεις το 80%. Το ΤΕΜΠΜΕ χρηματοδοτήθηκε με αρχικά κεφάλαια € 100 εκατομμύρια, τα οποία μπορούν να εγγυηθούν με βάση τη σχέση 1:10 (επομένως μπορεί να εγγυηθεί για 1 δις € και να κινητοποιηθούν συνολικά κεφάλαια επενδύσεων μέχρι και 2 δις.€ με την προϋπόθεση ότι το εγγυημένο μέρος καλύπτει κατά μέσο όρο το 50% του επενδυμένου κεφαλαίου). Τα ποσά αυτά είναι σχετικά μικρά για τις ανάγκες των ΜΜΕ. Με τριπλασιασμό του αρχικού κεφαλαίου θα τριπλασιασθεί το κινητοποιούμενο κεφάλαιο επενδύσεων. Η λειτουργία του ΤΕΜΠΜΕ συντείνει στην σταδιακή αποδέσμευση εμπράγματων ασφαλειών των δανείων σε συνδυασμό με την ποιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και την υλοποίηση του. Το Ταμείο θέτει όμως ως ελάχιστο επαφάριστρο ποσοστό 1,5% επί των δανείων γεγονός που επιβαρύνει τα δάνεια και χειροτερεύει την διαπραγματευτική θέση των ΜΜΕ. Εάν ληφθεί υπόψη ότι το επαφάριστρο της 197/78 ΑΝΕ ήταν 1% και οι πραγματικές καταπτώσεις δανείων μι-



κρότερες, τότε το ελάχιστο επασφάλιστρο 1,5% του ΤΕΜΠΙΜΕ είναι μάλλον υψηλό, δεδομένου μάλιστα ότι τα επιτόκια δανεισμού -την περίοδο που η 197/78 ΑΝΕ ήταν σε ισχύ- ήταν πολύ υψηλότερα από ότι σήμερα. Για να αφομοιωθεί η επιβάρυνση του επασφάλιστρου είναι αναγκαίο το ΤΕΜΠΙΜΕ να διαπραγματευθεί συνολικά το επιτόκιο με τις τράπεζες.

Συνοπτικά, οι μεταβολές που σημειώθηκαν στον τομέα της χρηματοδότησης ήταν οι εξής:

- Περαιτέρω μείωση των επιτοκίων.
- Η δημιουργία του ΤΕΜΠΙΜΕ Α.Ε. (Ταμείο Εγγυήσεων Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων).
- Η δημιουργία του ΤΑΝΕΟ (Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας για την Προώθηση επενδύσεων νέας τεχνολογίας).
- Η δημιουργία Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών Υψηλής Τεχνολογίας (ΚΕΣΥΤ).
- Εγκατάλειψη της λειτουργίας των Εταιρειών Αμοιβαίων Εγγυήσεων.
- Διατήρηση του αποκλεισμού των μικρών επενδύσεων (κάτω από € 132.000) από τα αναπτυξιακά κίνητρα (Ν. 2601/98) καθώς και από το νέο αναπτυξιακό νόμο, όπως αυτός τροποποιήθηκε.
- Υπολειπουργία άλλων χρηματοδοτικών μέσων για τις ΜΜΕ (Venture Capital, Factoring, Leasing ΝΕ.Χ.Α κ.α.).

## 2.2. Φορολογία

Η αντιφατικότητα και η γραφειοκρατική υφή της φορολογικής νομοθεσίας είναι αποτέλεσμα της έλλειψης αρχών, στόχων και συνέπειας της φορολογικής πολιτικής. Το σύστημα που διέπει σήμερα τη φορολόγηση των ΜΜΕ παρουσιάζει ακριβώς τα παραπάνω προβλήματα. Ο υπολογισμός του φόρου για τις επιχειρήσεις με βιβλία Β' κατηγορίας του Κ.Β.Σ. ή Γ' κατηγορίας με προαιρετική τήρηση γίνεται με ένα μεικτό λογιστικό και εξωλογιστικό σύστημα φορολόγησης, που προκρίνει το δυσμενέστερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση (Ν. 2753/99 άρθρο 6). Είναι χαρακτηριστικό ότι γίνεται τέσσερις φορές υπολογισμός του φορολογητέου εισοδήματος, μια με λογιστικό τρόπο, μια εξωλογιστικώς με εφαρμογή του Μοναδικού Συντελεστή Καθαρών Κερδών επί των πωλήσεων, ένας τρίτος εξωλογιστικός υπολογισμός κατά τον τεκμαρτό υπολογισμό του Φ.Π.Α. με εφαρμογή του ΜΣΚΚ επί των αναλωθισών αγορών, των εξόδων και των αποσβέσεων και ένας τέταρτος υπολογισμός

με την ΠΟΛ 1144/98 (Συνοπτικός Έλεγχος). Σε κάθε περίπτωση για τον φορολογούμενο υπερισχύει το δυσμενέστερο αποτέλεσμα. Επιπλέον, εφαρμόζεται ο τεκμαρτός “αντικειμενικός” υπολογισμός του Φ.Π.Α. ανά τριετία και σε περίπτωση που προκύπτει Φ.Π.Α. μεγαλύτερος του αποδοθέντος αναζητείται η διαφορά ανεξαρτήτως αν δεν εισπράχθηκε.

Για τις Ο.Ε. και Ε.Ε. εφαρμόζεται συντελεστής φορολόγησης 25% στο 50%, τουλάχιστον, των κερδών πράγμα που συντελεί στην αποτροπή συνενώσεων των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων.

Στους συνεταιρισμούς και τις κοινοπραξίες επιβάλλεται συντελεστής 35% επί του συνόλου των κερδών, πράγμα που θεωρείται ως ισχυρό αντικίνητρο στη δημιουργία συνεταιρισμών και κοινοπραξιών. Το όλο φορολογικό σύστημα διέπεται υπό συνεχείς μεταβολές, στο ποίες πολλές

Το 2002 και 2003 η κυβέρνηση επιχείρησε σημαντικές μεταρρυθμίσεις στο σύνολο του φορολογικού συστήματος. Σε γενικές γραμμές οι μεταρρυθμίσεις στόχευαν στην απλοποίηση του φορολογικού συστήματος στην δημιουργία ευνοϊκότερου περιβάλλοντος και ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των φορολογουμένων και των αρχών φορολόγησης.

Τα κυριότερα σημεία της φορολογικής μεταρρύθμισης όσον αφορά τις ΜΜΕ συνοψίζονται στα εξής:

- Καθιέρωση του λογιστικού προσδιορισμού του φορολογητέου εισοδήματος για τις επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία Β' κατηγορίας του Κ.Β.Σ.
- Δραστική μείωση της φορολογίας μεταβίβασης των επιχειρήσεων σε συγγενείς.
- Κατάργηση θεώρησης στοιχείων Κ.Β.Σ για τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες πραγματοποιούν μηχανογραφική έκδοση στοιχείων.
- Απλοποίηση ίδρυσης και μεταβολής στις επιχειρήσεις.
- Κατάργηση τεκμηρίου για την ίδρυση μικρών επιχειρήσεων.
- Μη υποβολή μηδενικών και πιστωτικών δηλώσεων Φ.Π.Α.
- Αναγνώριση της ζημιάς των ΜΜΕ και επιμερισμός τους στα επόμενα τρία έτη.
- Αύξηση του κατώτατου αφορολόγητου στα € 8.400.
- Μείωση της φορολογικής μνήμης για έλεγχο στα 3 έτη, και μόνο αν διαπιστωθούν παραβάσεις μπορούν να επεκταθούν στα 5 έτη.

- Νομοσχέδιο αντικατάστασης των κυρώσεων για παραβάσεις με σύστημα μορίων και συντελεστών προσαύξησης του κύκλου εργασιών και αντικειμενικοποίησης της επιλογής των υπό έλεγχο επιχειρήσεων (point system).
- Κλείσιμο εκκρεμών υποθέσεων φορολογίας ετών 1993-1998.
- Δημιουργία αποθεματικού για νέες επενδύσεις.
- Αποφυγή δημιουργίας νέας γενιάς ανέλεγκτων χρήσεων.

Στο βαθμό που οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις καταργούν τα εξωλογιστικά συστήματα προσδιορισμού της φορολογητέας ύλης συμβάλλουν στη διαφάνεια και στην αντικειμενικοποίηση του φορολογικού συστήματος των ΜΜΕ και στην εμπέδωση μιας νέας φορολογικής συνείδησης. Βεβαίως θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε άλλες χώρες της Ε.Ε. έχουν ληφθεί μια σειρά μέτρα τόνωσης της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ μέσω της φορολογικής πολιτικής. Έτσι, η Γερμανία απαλλάσσει τις μικρές επιχειρήσεις από το φόρο κύκλου εργασιών και σχεδιάζει μεταρρύθμιση της φορολογίας επιχειρήσεων, η Γαλλία έχει μειώσει το ποσοστό του φόρου εταιριών για τις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών χαμηλότερο από 7,6 εκατομμύρια €, η Πορτογαλία έχει απλοποιήσει το σύστημα φορολόγησης των εταιρικών κερδών για τις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μέχρι 150.000€ και η Σουηδία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναβάλουν την καταβολή μέρους του φόρου εισοδήματός τους για λόγους επανεπένδυσης.

### 2.3. Επιχειρείν

Στην αυγή του 21ου αιώνα, είναι σαφές ότι το επιχειρείν δεν μπορεί να γίνεται σε περιβάλλον και φιλοσοφία προηγούμενων εποχών. Το ρυθμιστικό πλαίσιο του επιχειρείν συνεχίζει να διέπεται από την παραδοσιακή καχυποψία απέναντι στην επιχείρηση και τον επιχειρηματία. Σήμερα, όμως, η πρόσβαση στην επιχειρηματικότητα είναι περισσότερο από ποτέ δικαίωμα κάθε πολίτη και η χώρα δεν έχει την πολυτέλεια να "πνίγει" είτε να αποθαρρύνει, μέσω της γραφειοκρατίας, τον μικρομεσαίο επιχειρηματία, είτε νέο, είτε παλαιό. Η λογική αυτή πρέπει να αποτυπωθεί επί της ουσίας και στο κανονιστικό πλαίσιο περί δημιουργίας και λειτουργίας επιχειρήσεων.

Η γραφειοκρατία σπαταλά σημαντικότατο μέρος της ενέργειας και του νου, ειδικά των πολύ μικρών επιχειρήσεων, σε μία εποχή που όλο και περισσότερη ενέργεια πρέπει να αφιερώνεται στη στρατηγική, το marketing, την πώληση, την

κατάρτιση και την έρευνα και τεχνολογία. Στις αρχές ενός νέου αιώνα, η συνέχιση της παραδοσιακής αντιμετώπισης της επιχείρησης, από το φορολογικό και γενικά το νομικό σύστημα ως “υπόπτο”, δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις εθνικές ανάγκες για ανάπτυξη και απασχόληση. Η ΜΜΕ είναι αυτή που χρειάζεται ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης, βασισμένο σε μία νέα φιλοσοφία σχετικά με την επιχείρηση. Οι ρυθμίσεις απλοποίησης της ίδρυσης επιχειρήσεων που τέθηκαν σε εφαρμογή το καλοκαίρι του 2001 και κάποιοι εκσυγχρονισμοί στις φορολογικές διαδικασίες, έλυσαν ένα μικρό μέρος του προβλήματος της γραφειοκρατίας. Οι καθημερινές γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, σε συνδυασμό με την μικρή ταχύτητα εξυπηρέτησης από τις δημόσιες υπηρεσίες εξακολουθούν να οδηγούν σε απώλεια εκατομμυρίων εργατοωρών, συχνά χωρίς κανένα ουσιαστικό λόγο.

#### *2.4. Όροι ανταγωνισμού*

Οι όροι ανταγωνισμού σε μια ελεύθερη αγορά αποτελούν το κλειδί ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και των επιχειρήσεων. Η αποχώρηση ενός επιχειρηματία από την αγορά ή η αποθάρρυνση της εισόδου του σε αυτήν, εξαιτίας στρεβλώσεων του ανταγωνισμού (π.χ. εναρμονισμένες ή περιοριστικές πρακτικές) έχει σημαντικές ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Στην Ελληνική αγορά παρατηρούνται συχνά στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό, σε βάρος των ΜΜΕ. Τέτοιες στρεβλώσεις παρατηρούνται π.χ. στο λιανεμπόριο με πρακτικές, περιορισμένων ή στιγμιαίων προσφορών δώρων ή πωλήσεων κάτω του κόστους για την εκτόπιση μικρομεσαίων ανταγωνιστών.

#### *2.5. Κατάρτιση Εργαζομένων στις ΜΜΕ και Επιχειρηματία*

Η επαγγελματική κατάρτιση, αρχική και συνεχιζόμενη, αποτελεί κλειδί για την αναβάθμιση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Παρ’ όλα αυτά, σοβαρά προβλήματα εμφανίζονται στην κατάρτιση και συνεχιζόμενη/δια βίου εκπαίδευση, τόσο των εργαζομένων στις ΜΜΕ, όσο και των μικροεπιχειρηματιών που τις διευθύνουν, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται πρόσθετα προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στο νέο δυσμενές περιβάλλον.

Είναι σύνηθες φαινόμενο ο αποκλεισμός στην πράξη των εργαζομένων, στις ΜΜΕ, από τα προγράμματα κατάρτισης, λόγω δυσχεριών και εμποδίων που συνδέονται με το μέγεθός τους και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του ΕΛΠΕΚΕ, στον οποίο οι ΜΜΕ επιβαρύνονται, όπως και οι μεγάλες επιχειρήσεις με κατά κεφαλήν εργοδοτική εισφορά, ενώ στην πράξη αδυνατούν να επωφεληθούν των προγραμμάτων κατάρτισης. Ανάλογο πρόβλημα αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στις ΜΜΕ με τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα που γίνονται στο πλαίσιο ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Παρά τις διορθωτικές κινήσεις που έγιναν στα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης, (χρηματοδότηση τμήματος της εργοδοτικής εισφοράς, κοινές δράσεις κ.λ.π.), αλλά και ιδιαίτερα στο πρόγραμμα του ΛΑΕΚ (ΕΛΠΕΚΕ) όπου χρηματοδοτήθηκαν ειδικές παρεμβάσεις κατάρτισης από τα αποθεματικά του ΛΑΕΚ, η κατάσταση δεν έχει διαφοροποιηθεί λόγω μικρής προσέλευσης.

Ένα ειδικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί είναι η θέσπιση καταλλήλων διαδικασιών πρόσβασης των μικροεπιχειρηματιών και των απασχολούμενων στις μικρο-επιχειρήσεις στις διαδικασίες κατάρτισης και δια βίου μάθησης. Σύμφωνα με τα δεδομένα, οι επαγγελματικές γνώσεις απαξιώνονται σε μεγάλο ποσοστό μέσα σε λίγα χρόνια (ανάλογα με το επάγγελμα) και η ανανέωσή τους είναι όρος επιβίωσης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσέλευση των μικρο-επιχειρηματιών στην επαγγελματική κατάρτιση, παρουσιάζει την εξής αντιφατική εικόνα. Όπου έγιναν νομοθετικές παρεμβάσεις υποχρεωτικής προσέλευσης στην κατάρτιση και πιστοποίηση για την συνέχιση ή την διεύρυνση της άσκησης του επαγγέλματος, (φανοποιοί, βαφείς, υδραυλικοί, παραδοσιακοί κρεοπώλες, τεχνικοί φυσικού αερίου κ.α.) τα αποτελέσματα προσέλευσης ήταν θεαματικά. Όπου η προσέλευση ήταν απλώς εθελοντική, το ποσοστό συμμετοχής ήταν ελάχιστο ως ανύπαρκτο. Χαρακτηριστικό είναι ότι παρατηρείται σήμερα μια τεράστια ζήτηση εκπαίδευσης των ΜΜΕ σε θέματα Τεχνικού Ασφαλείας, λόγω υποχρεωτικότητας τήρησης Τεχνικού Ασφαλείας. Το θέμα της προσέλευσης των ΜΜΕ στην επαγγελματική κατάρτιση χρήζει ιδιαίτερης μελέτης, ώστε να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα.

## 2.6: Δίκτυα Στήριξης

Η δημιουργία δικτύων στήριξης των ΜΜΕ αποτελεί για πολλές χώρες αναγκαίος όρος της ανάπτυξής τους. Η έννοια της στήριξης αναλύεται σε σειρά πολιτικών που στοχεύουν στην εξάλειψη αδυναμιών των ΜΜΕ να δράσουν με ίσους όρους στην αγορά. Στο πρόγραμμα “Ανταγωνιστικότητα” του Υπουργείου Ανάπτυξης σχεδιάστηκε ειδική δράση για τη δημιουργία δομών υποστήριξης επιχειρη-

ματικότητας, με την διασύνδεση και δικτύωση όλων των φορέων στήριξης των ΜΜΕ. Η έλλειψη τέτοιου δικτύου υποστήριξης μετά τη συρρίκνωση του ΕΟΜΜΕΧ είναι εμφανής στις ΜΜΕ. Ο ΕΟΜΜΕΧ που ιδρύθηκε το 1977 αποτέλεσε το επίσημο όργανο εφαρμογής της κρατικής πολιτικής ανάπτυξης των ΜΜΕ, τις τελευταίες δεκαετίες. Η απότομη συρρίκνωσή του τα τελευταία χρόνια, στα όρια της Αττικής, δεν ακολουθήθηκε από την ανάπτυξη ενός άλλου κρατικού δικτύου υποστήριξης των ΜΜΕ. Για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ΕΟΜΜΕΧ έχουν εγερθεί πολλές αμφισβητήσεις και αντιρρήσεις, κυρίως, για τη σχέση κόστους-ωφέλειας στις πολιτικές που κλήθηκε να εφαρμόσει, όπως π.χ. στη χρηματοδότηση που οδήγησε σε μεγάλες καταπτώσεις δανείων σε βάρος του Δημοσίου.

Η ίδρυση διαφόρων Κέντρων Ανάπτυξης Επιχειρήσεων δεν μπόρεσε να καλύψει το κενό μιας ουσιαστικής στήριξης που είχαν ανάγκη οι ΜΜΕ. Πέρα από αυτό δεν υπάρχει ένας κεντρικός φορέας υποστήριξης, που θα υλοποιεί την πολιτική της Πολιτείας, αλλά αυτή περνάει μέσα από τις Περιφερειακές και Νομαρχιακές δομές με πενιχρά αποτελέσματα μέχρι τώρα. Ειδικά για τους νέους επιχειρηματίες ιδρύθηκαν 32 Κέντρα Νέων Επιχειρηματιών με συμμετοχή ΕΟΜΜΕΧ, Επιμελητηρίων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αναπτυξιακών Εταιρειών. Το έργο αυτών των Κέντρων μένει να αξιολογηθεί για την διεύρυνση του εγχειρήματος.

Δίκτυα στήριξης των ΜΜΕ αποτελούν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των ΜΜΕ και οι διάφοροι φορείς που συστήνουν. Το θέμα της οργάνωσης και παγίωσης ενός δικτύου υποστηρικτικών φορέων για άσκηση αναπτυξιακής πολιτικής, για τις ΜΜΕ είναι σε εξέλιξη και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να μελετηθεί από την άποψη της αναγκαιότητας ύπαρξής του.

## 2.7. Τεχνολογία - Νέα Οικονομία

Η χώρα μας κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις στην Ε.Ε., σε δαπάνες, για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη (ΕΤΑ), ως ποσοστό του Α.Ε.Π. Δαπανά για ΕΤΑ το 0,5% του Α.Ε.Π., έναντι 2% του μέσου όρου στην Ε.Ε. Αντίστοιχα η έρευνα και η σύνδεση των αποτελεσμάτων της με τις ΜΜΕ είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Δεν υπάρχει, ούτε ένα κέντρο έρευνας για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις ΜΜΕ, ούτε μια κρίσιμη μάζα νεωτεριστικών και καινοτόμων ΜΜΕ, που θα τις αξιοποιήσουν.

Τα εγχειρήματα με τις θερμοκοιτίδες εκκόλαψης επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας σε Τεχνολογικά Πάρκα, όπως του Λαυρίου και της Πάτρας, είναι μεν

πρωτοποριακά, αλλά δεν έχουν αποφέρει ακόμη απτά αποτελέσματα, ενώ άλλοι σχεδιασμοί δημιουργίας θερμοκοιτίδων έχουν προχωρήσει ελάχιστα. Με το πρόγραμμα “Ανταγωνιστικότητα” του Υπουργείου Ανάπτυξης προγραμματίζεται να δημιουργηθούν 8-10 θερμοκοιτίδες με 100 επιχειρήσεις, έναντι 20, που έχουν οι υπάρχοντες σήμερα. Πιο αποτελεσματικά ήταν τα σχετικά προγράμματα ενισχύσεων του EOMMEX, που υλοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια.

Για την ενίσχυση της εισαγωγής νέας τεχνολογίας και για την προώθηση των επιχειρήσεων σε δράσεις που έχουν χαρακτηριστεί ως “Νέα Οικονομία” το Υπουργείο Ανάπτυξης κατάρτισε 7 προγράμματα συνολικού ύψους 306 δις δρχ., στο πλαίσιο του Γ' Κ.Π.Σ. Ανάμεσα στις δράσεις περιλαμβάνεται η δικτύωση 60.000 ΜΜΕ με το διαδίκτυο (INTERNET), η προώθηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, η δημιουργία επιχειρήσεων της “Νέας Οικονομίας”, δημιουργία Κέντρων-Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ) κ.α.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, ως ένας κρίσιμος τομέας που θα απασχολήσει έντονα τις ΜΜΕ στα, αμέσως, επόμενα χρόνια χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο προσελκύει ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ αντίστοιχα ελάχιστοι είναι και οι καταναλωτές που συναλλάσσονται μέσω INTERNET. Σύμφωνα με έρευνα του ICAP και της FOCUS - BARI, από 700.000 χρήστες INTERNET το 2000 (προ-τελευταία θέση στην Ε.Ε.) μόνο το 6% προβαίνει σε ολοκληρωμένη εμπορική συναλλαγή.

Από έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σε 1.400 μεγάλες επιχειρήσεις (πάνω από 2,5 δις. δρχ. τζίρο) μόνο το 12,5% συναλλάσσεται μέσω INTERNET. Τα πράγματα βέβαια είναι απείρως πιο απογοητευτικά στις ΜΜΕ. Παρουσιάζεται έτσι η ανάγκη μιας γενικής επιτάχυνσης της πορείας προς τη “Νέα Οικονομία” και τις νέες τεχνολογίες.

Για τις ΜΜΕ, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η είσοδος στη “Νέα Οικονομία” και στις λεωφόρους της Πληροφορίας, είναι μία πολύ δύσκολη διαδικασία και επιχειρείται κατά κανόνα κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού και όχι επιθετικά, ως σχεδιασμένο ανταγωνιστικό όπλο. Η μεταβολή αυτής της κατάστασης με συνδυασμό κινήτρων και ενημέρωσης είναι απαραίτητος όρος τεχνολογικής ανάπτυξης των ΜΜΕ.

### 3. Προτάσεις

Η ανάλυση του περιβάλλοντος δράσης και των ασκούμενων πολιτικών για τις ΜΜΕ ανάδειξε σειρά από αδυναμίες στις ασκούμενες πολιτικές, που αποτελούν αντικίνητρα στην ανάπτυξή τους. Τα αντικίνητρα αυτά είναι απαραίτητο να αρθούν γιατί δεσμεύουν τεράστιες δυνάμεις δημιουργικότητας από τις επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας κεντρικός σχεδιασμός και συντονισμός των πολιτικών ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των ΜΜΕ, ώστε να μην υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενα μέτρα, ιδίως, μεταξύ ενεργητικών και παθητικών πολιτικών. Η συνεκτικότητα και ο συνδυασμός των πολιτικών θα οδηγήσει σε ένα σταθερό και ομαλό αναπτυξιακό περιβάλλον, το οποίο θα αποτελέσει έδαφος ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις.

Οι ΜΜΕ αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της οικονομικής λειτουργίας της κοινωνίας και η σταθερότητα στην άσκηση πολιτικών ανάπτυξης έναντι τους από τη Πολιτεία είναι απαραίτητος όρος της ισόρροπης ανάπτυξης της χώρας.

Η Πολιτεία πρέπει να μελετήσει σε βάθος τις ανάγκες ισχυροποίησης του μέσου μεγέθους των ΜΜΕ και της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητάς τους και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα - κίνητρα ώστε αντί της καταστροφής των μικρών κεφαλαίων να έχουμε συνένωση - ισχυροποίηση. Μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να σημαίνει μείωση του αριθμού των ΜΜΕ, αλλά είναι επιθυμητή γιατί μειώνει τις ανεπιθύμητες συνέπειες και αξιοποιεί το ήδη επενδυμένο κεφάλαιο. Αρχική χρηματοδότηση και μειωμένη φορολογία για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας είναι επιθυμητές πολιτικές στον τομέα συνενώσεων.

Επιβάλλεται να καταβάλλουν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες έντονες προσπάθειες για διαρθρωτικές αλλαγές και εκσυγχρονισμό της δομής και λειτουργίας τους, με επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους και τα τεχνολογικά μέσα, ώστε να ανέλθει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στα απαραίτητα, για τις συνθήκες της παγκοσμιοποίησης, επίπεδα.

Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξής τους. Η άρση των αδυναμιών πρόσβασης στη χρηματοδότηση και η εφαρμογή ενός πλαισίου πολιτικής, που μειώνουν τις αδυναμίες αξιοποίησης των χρηματοδοτικών μέσων, αποτελεί απαραίτητο όρο σύγχρονης πολιτικής για τις ΜΜΕ.

Απαιτείται η διατύπωση ενός γενικού συστήματος χρηματοδοτικής στήριξης των ΜΜΕ, με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια που θα περιλαμβάνει σύστημα εγγυήσεων και επιδότησης επιτοκίου.



Περαιτέρω προσαρμογή των νέων χρηματοδοτικών μέσων Factoring, Leasing κ.α. έτσι ώστε να μπορεί να προσφύγει σ' αυτά μεγαλύτερος αριθμός ΜΜΕ.

Απαιτείται η θέσπιση και άλλων χρηματοδοτικών μέσων, όπως οι «επιχειρησιακοί άγγελοι» οι αμοιβαίες εγγυήσεις κ.α. που χρησιμοποιούνται στην Ε.Ε. καθώς επίσης και η ανάπτυξη πρωτότυπων και καινοτόμων προγραμμάτων αξιοποίησης παρθένων τοπικών πλουτοπαραγωγικών πηγών, με τη δημιουργία τοπικών κεφαλαίων, με συγκεκριμένους στόχους και τη συμμετοχή προσώπων και φορέων κάθε νομικής μορφής στη χρηματοδότηση.

Υπάρχει ανάγκη περαιτέρω αποδέσμευσης της διαδικασίας δανειοδότησης από τις εμπράγματες ασφάλειες που επιβάλλεται στις τράπεζες και την αυξημένη εξάρτηση τους από την ποιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και της υλοποίησής του. Θα ήταν, επίσης, σκόπιμο να μελετηθεί η βελτίωση της πρόσβασης των νέων επιχειρήσεων σε επιχειρηματικά κεφάλαια υπό όρους ελεύθερης αγοράς, μέσω συμπληρωματικών, κυρίως, δράσεων είτε η διερεύνηση της καθιέρωσης ειδικών χρηματοδοτικών εργαλείων υψηλού κινδύνου για νέες.

Για τη λειτουργία των νέων χρηματοδοτικών μέσων είναι απαραίτητο αυτά να προσαρμοσθούν στις δυνατότητες αξιοποίησής τους από το οργανωτικό - διοικητικό επίπεδο των ΜΜΕ.

Για τις ΜΜΕ πρέπει να υπάρξει μια πολιτική μεταρρύθμισης του φορολογικού συστήματος, στη βάση της αρχής ο καθένας να φορολογείται ανάλογα με τα πραγματικά του εισοδήματα και με βάση τα αποτελέσματα που εξάγονται από την τήρηση των βιβλίων και στοιχείων. Επίσης, ειδικές ρυθμίσεις και απλοποιήσεις στην κατεύθυνση της αναπτυξιακής λειτουργίας του φορολογικού συστήματος για τις ΜΜΕ είναι απαραίτητες.

Οι κύριες αρχές της φορολογικής νομοθεσίας πρέπει να είναι:

- ❖ Η σταθερότητα. Οι διαρκείς μεταβολές της νομοθεσίας καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την τήρησή της και αυξάνουν δυσανάλογα το κόστος για τις ΜΜΕ. Το φορολογικό σύστημα πρέπει να παραμένει σταθερό για τουλάχιστον μια τριετία και να επιδέχεται τις αναγκαίες μεταβολές και μεταρρυθμίσεις που επιβάλλονται για την προσαρμογή του προς τα πληροφοριακά συστήματα TAXIS, ESCORT κ.λ.π. και με το δικαίωμα επιλογής του φορολογουμένου να παραμείνει μεταβατικά στο φορολογικό σύστημα, που ίσχυε κατά το χρόνο έναρξης των δραστηριοτήτων του.

- ❖ Το φορολογικό σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και την γενική οικονομική επίπτωση / κόστος στην Οικονομία και την Κοινωνία από την τήρηση του, δηλαδή την γραφειοκρατία και την αποθάρρυνση της επιχειρηματικότητας.

Οι ασκουμένες πολιτικές πρέπει να περιλαμβάνουν:

- ❖ Άρση των φορολογικών συντελεστών 25% για Ο.Ε. και Ε.Ε. και 35% για τους Συνεταιρισμούς,
- ❖ Φορολόγηση στη βάση των πραγματικών εισοδημάτων και μόνο κατ' εξαίρεση προσφυγή σε εξωλογιστικούς προσδιορισμούς,
- ❖ Κατάργηση του εξωλογιστικού προσδιορισμού του Φ.Π.Α. ανά τριετία,
- ❖ Επιτάχυνση της μηχανοργάνωσης, η οποία θα άρει το αίτιο ύπαρξης εξωλογιστικών κριτηρίων και πολλών άλλων διαδικασιών, οι οποίες σήμερα επιφέρουν σημαντικό γραφειοκρατικό και λειτουργικό κόστος στις ΜΜΕ
- ❖ Η εμπέδωση της φορολογικής συνείδησης και η ενθάρρυνση της διαφάνειας στις σχέσεις φορολογικών αρχών και φορολογουμένων. Άρση των «σκοτεινών» σημείων που αφήνουν περιθώρια συναλλαγών και εκβιασμών.
- ❖ Ειδικά, ως προς την ενθάρρυνση της σύστασης νέων επιχειρήσεων είναι απολύτως απαραίτητος ο περιορισμός της σχετικής γραφειοκρατίας και ο απεγκλωβισμός της διαδικασίας από τον έλεγχο μη συναφών προϋποθέσεων και την υποβολή μη απαραίτητων δικαιολογητικών.
- ❖ Η Πολιτεία πρέπει να παρέχει στον νέο φορολογούμενο-επιχειρηματία ενημέρωση σχετικά με τις έστω υποχρεώσεις του, ως προς την άσκηση της δραστηριότητας.
- ❖ Ανά πενταετία - τουλάχιστον - κωδικοποίηση (σε ενιαίο κείμενο) όλων των τροποποιήσεων, προσθηκών και βελτιώσεων, καθώς και η απάλειψη διατάξεων που έχουν καταστεί ανενεργές.
- ❖ Πάταξη της διαφθοράς και της συναλλαγής με την συναίνεση των κοινωνικών εταίρων
- ❖ Πάταξη της φοροδιαφυγής και της εισφοροδιαφυγής

Επιπλέον είναι απαραίτητη η παρέμβαση στη νοοτροπία και την κουλτούρα των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, ώστε να βλέπουν τις εταιρικές μορφές, ως ανώτερο προϊόν της επιχειρηματικής δράσης. Αυτό είναι έργο των ιδρυμάτων που παρέχουν επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, από το στάδιο ακόμα του επαγγελματικού προσανατολισμού. Επί πλέον οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των

ΜΜΕ και τα Επιμελητήρια πρέπει να καλλιεργούν σε συνεχή βάση την ιδέα των εταιρικών μορφών συνεργασίας, των συνεταιρισμών, κοινοπραξιών κ.λ.π.

Ένα ακόμη στοιχείο που θεωρώ ότι είναι απαραίτητος όρος ανάπτυξης των ΜΜΕ είναι η μείωση της γραφειοκρατίας. Η γραφειοκρατία μπορεί να πολεμηθεί, κυρίως:

- ❖ Με την επίσημη κωδικοποίηση όλων των νόμων ανά τομέα.
- ❖ Με την ελαχιστοποίηση της πολιτικής πρακτικής εισαγωγής τροπολογιών σε άσχετα, θεματικά, νομοσχέδια.
- ❖ Με την εφαρμογή της αρχής της αναλογικότητας, σε κάθε νομοθετική πρόταση, πρόταση τροπολογίας, ή υπουργική απόφαση.
- ❖ Με την ανάλυση κάθε νομοθετικής πρότασης, ως προς την τεχνική «ποιότητα» της και την καθιέρωση ανεξάρτητης έκθεσης οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων, ειδικά για τις ΜΜΕ, που να συνοδεύει κάθε νομοσχέδιο που περιλαμβάνει θέματα, είτε οικονομικής, είτε κοινωνικής υφής.
- ❖ Με τη μείωση των δικαιολογητικών ίδρυσης και λειτουργίας. Η τελευταία νομοθετική πρωτοβουλία της κυβέρνησης, για μείωση των δικαιολογητικών ίδρυσης βρίσκεται στην επιθυμητή κατεύθυνση, αλλά πρέπει να επεκταθεί και στην καθημερινή λειτουργία.
- ❖ Με τη δραστική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτήσεων και υποθέσεων των ΜΜΕ από τις υπηρεσίες.
- ❖ Με τη σταθεροποίηση του πλαισίου λειτουργίας για χρονικά διαστήματα ικανά να διαμορφώσουν κλίμα εμπιστοσύνης.

Είναι αναγκαίο να ενταθεί η δράση των αρχών προστασίας του ανταγωνισμού εναντίον των αθέμιτων, εναρμονισμένων και περιοριστικών πρακτικών ανταγωνισμού, σε βάρος των ΜΜΕ. Η «ισότητα» των επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό είναι προϋπόθεση της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας και της ωφέλειας των καταναλωτών.

Η επαγγελματική κατάρτιση και η δια βίου μάθηση αποτελούν πρωταρχικό όρο ανάπτυξης των ΜΜΕ. Η Επαγγελματική Κατάρτιση στις ΜΜΕ πρέπει να περιλαμβάνει, τόσο τους επιχειρηματίες και απασχολούμενους, όσο και τους εργαζόμενους.

Λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα θετική και αρνητική εμπειρία πρέπει να δεσμευτούν συγκεκριμένοι πόροι, για την προώθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, προσαρμοσμένων στους εργαζόμενους στις ΜΜΕ και παράλληλα να

μελετηθούν νέες θεματικές ενότητες που να συμβάλουν στην αναβάθμιση του γνωστικού αντικειμένου των εργαζομένων και την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών των ΜΜΕ.

Η Πολιτεία πρέπει να λύσει το πρόβλημα της επαγγελματικής κατάρτισης και της δια βίου μάθησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με ένα σύνθετο σχεδιασμό κινήτρων προσέλευσης, ανάλογα με την περίπτωση. Ομοίως, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες πρέπει να διαρθρώσουν μια θετική στάση γι' αυτούς και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, έναντι της επαγγελματικής κατάρτισης και της δια βίου μάθησης.

Στα επαγγέλματα που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας, είναι αναγκαία η υποχρεωτική επαγγελματική κατάρτιση και επανακατάρτιση, ανάλογα με τις ανάγκες.

Για τα άλλα επαγγέλματα πρέπει, μετά από διαβουλεύσεις με τους κοινωνικούς εταίρους, να τεθούν κίνητρα προσέλευσης ή εφόσον είναι αναγκαίο, όροι και προδιαγραφές άσκησης του επαγγέλματος, χωρίς παρεμπόδιση ελεύθερης εισόδου και εξόδου σε αυτό. Γενικά, για κάθε ενέργεια επαγγελματικής κατάρτισης η εμπλοκή των κοινωνικών εταίρων είναι απαραίτητη.

Επιπλέον πρέπει να προωθηθεί η διδασκαλία της «Επιχειρηματικότητας» στο σύστημα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, ώστε να διευκολύνεται η μετέπειτα δια βίου μάθηση.

Λόγω της ιδιομορφίας των πολύ μικρών επιχειρήσεων, θα ήτο σκόπιμη η προώθηση ενός νέου τύπου ενδοεπιχειρησιακής πρακτικής «συμβουλευτικής - κατάρτισης». Η κατάρτιση αυτή θα ήταν χρήσιμο να έχει την μορφή γενικής συμβουλευτικής στήριξης και διδασκαλίας των εργαζομένων και του επιχειρηματία και να γίνεται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Θα πρέπει να θεραπευθεί το φαινόμενο της παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας και της απασχόλησης ανασφάλιστου προσωπικού, γιατί πέρα από το καθ' αυτό αδίκημα δημιουργούνται συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού σε βάρος των επιχειρήσεων που τηρούν τις υποχρεώσεις τους. Παράλληλα, η Πολιτεία πρέπει να συμβάλλει στην προσπάθεια των ΜΜΕ για την εξίσωση προς τα άνω των συνθηκών και του περιβάλλοντος εργασίας στους χώρους των ΜΜΕ.

Η Πολιτεία πρέπει να μεριμνήσει για την τήρηση του Τεχνικού Ασφαλείας στις επιχειρήσεις. Πρέπει να εκπονηθούν προγράμματα Τεχνικών Ασφαλείας για το προσωπικό και τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ, ώστε να μειωθούν στο έπακρο οι

οικονομικές επιβαρύνσεις. Οι ΜΜΕ πρέπει να εντάξουν την βελτίωση των συνθηκών εργασίας εργαζομένων και εργοδοτών, στην αναπτυξιακή διαδικασία της επιχείρησης, ως στοιχείο της ολικής ποιότητας διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων.

Η κρατική πολιτική για την ποιότητα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα όρια των ΜΜΕ και να μην αποτελεί στοιχείο αποκλεισμού και περιθωριοποίησης από την αγορά. Παράλληλα, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της ολικής ποιότητας που σταδιακά επισημοποιείται, μέσω της πιστοποίησης και γίνεται συγκριτικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να αποτελέσει στοιχείο της πολιτικής για τις ΜΜΕ.

Για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων υπάρχει ανάγκη δημιουργίας Συμβουλευτικών Κέντρων για ΜΜΕ - ίσως στο πλαίσιο των αντίστοιχων Επιμελητηρίων - ώστε να μπορούν να κάνουν χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα: Διαχείρισης, Οργάνωσης, Διασφάλισης ποιότητας προϊόντων, Διασφάλιση ποιότητας διαδικασιών και υπηρεσιών (ISO 9000, ISO 14000, κ.α.), Διασφάλιση ποιότητας συνθηκών εργασίας (ISO18001 κ.α.).

Επιπλέον θεωρώ ότι κατά την εκπόνηση, σχεδιασμό και κατανομή των κοινοτικών προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν η ειδική συμβολή των ΜΜΕ στο Α.Ε.Π., την απασχόληση, την περιφερειακή ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή και να είναι αναλογική η συμμετοχή τους.

Κύριο στοιχείο που πρέπει να τύχη της προσοχής της Πολιτείας στα κοινοτικά προγράμματα, είναι να φτάσουν τα κονδύλια πραγματικά στις ΜΜΕ, είτε αφορούν γενικές και συλλογικές δράσεις, είτε ατομικές των επιχειρηματιών.

Προκειμένου να αποφευχθούν διολισθήσεις κονδυλίων του Γ' Κ.Π.Σ. από τις ΜΜΕ, προς άλλες κατευθύνσεις, θα πρέπει να υπάρχει σαφής προορισμός για Μικρές και Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις και έλεγχος της εφαρμογής. Ένας άλλος τομέας που πρέπει να προσεχθεί είναι το κόστος γραφειοκρατικής προετοιμασίας, διαμεσολάβησης και υποβολής αίτησης συμμετοχής στα προγράμματα, που υπόκεινται οι ΜΜΕ, προσφεύγοντας σε μεσάζοντες. Για τα ζητήματα αυτά προτείνω να θεσμοθετηθεί άμεση εμπλοκή των κοινωνικών εταίρων και των φορέων υποστήριξης ΜΜΕ.

Η Πολιτεία πρέπει να ενισχύσει την σύνδεση των κέντρων ερευνών, ιδίως των Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, με τις ΜΜΕ, με προώθηση υπογραφής συλλογικών συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ κέντρων και συλλογικών φορέων των

ΜΜΕ, αλλά και ατομικών επιχειρηματικών συμφωνιών με ΜΜΕ. Μια τέτοια συνεργασία θα βοηθήσει σημαντικά στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις ΜΜΕ.

Είναι αναγκαία η προώθηση της «Νέας Οικονομίας» στις ΜΜΕ, ιδίως με την ανάπτυξη των δικτυώσεων και του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Ειδικά προγράμματα και ενίσχυση κεντρικών υποδομών, καθώς και πρακτικά μέτρα κατά το πρότυπο του προγράμματος «Δικτυωθείτε» είναι αναγκαίο να τεθούν σε εφαρμογή. Η λήψη γενικών μέτρων και κινήτρων είναι πλέον αναγκαία για την εμπλοκή όλο και μεγαλύτερου αριθμού ΜΜΕ. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι:

- ❖ Η προώθηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών
- ❖ Η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου
- ❖ Η χρηματοδότηση της εισαγωγής της ηλεκτρονικής τεχνολογίας στις ΜΜΕ
- ❖ Θέσπιση φορολογικών κινήτρων για όσες επιχειρήσεις υιοθετούν την νέα οικονομία.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα έλεγα ότι η εξέταση του θέματος «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις» έχει παρά πολλές πλευρές που άπτονται του συνόλου της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Η αξιολόγηση των προβλημάτων και η ιεράρχηση των πολιτικών αποτελεί αναγκαία συνθήκη, για τη θέσπιση επιτυχούς αναπτυξιακής πολιτικής.

Εκ όλων των ανωτέρω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η άσκηση μιας θετικής πολιτικής για τις ΜΜΕ με άρση των αντικινήτρων και θέσπιση νέων αναπτυξιακών κινήτρων που θα ευνοούν την ανταγωνιστικότητά τους θα έχει ευεργετική επίδραση στην γενικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Οι προτάσεις μου όσον αφορά ένα σύγχρονο πλαίσιο ανάπτυξης των ΜΜΕ συνοπτικά κωδικοποιούνται στα παρακάτω κύρια στοιχεία:

- ❖ Αναγνώριση της οικονομικής και κοινωνικής συνεισφοράς των ΜΜΕ.
- ❖ Απλοποίηση του περιβάλλοντος δράσης.
- ❖ Μείωση της γραφειοκρατίας.
- ❖ Προστασία από αθέμιτες πρακτικές ανταγωνισμού.
- ❖ Χάραξη πλαισίου χρηματοδοτικών κινήτρων.
- ❖ Προώθηση νέων χρηματοδοτικών προϊόντων.
- ❖ Απλοποίηση φορολογικού περιβάλλοντος, σταθερό φορολογικό σύστημα, εφαρμογή της συνταγματικής αρχής «ο καθένας να πληρώνει ανάλογα με τη φοροδοτική του ικανότητα».
- ❖ Προώθηση της επαγγελματικής δια βίου κατάρτισης.

- ❖ Προώθηση της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας.
- ❖ Προώθηση των νέων τεχνολογιών, της «Νέας Οικονομίας» και των καινοτομιών.
- ❖ Ενίσχυση της εξωστρέφειας.
- ❖ Διευκόλυνση της διαδοχής.
- ❖ Αναλογικότερη συμμετοχή στα κοινοτικά προγράμματα
- ❖ Βελτίωση των φορέων στήριξης των ΜΜΕ.
- ❖ Ενίσχυση της εμπλοκής των Κοινωνικών Εταίρων (σε εθνικό, αλλά και σε τοπικό επίπεδο) στο σχεδιασμό των πολιτικών.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γεωργακόπουλος Νικόλαος: «Ηλεκτρονικό επιχειρείν», εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2001
2. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος: «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», εκδόσεις ΚΕΝΤΡΟ ΕΥΡ. ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΑΝΑΤΜΕΝΤ ΕΠΕ, Αθήνα 1994
3. Καρβούνης Σωτήρης: «Οικονομοτεχνικές μελέτες», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2000
4. Κιόχος Πέτρος: «Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων», εκδ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1995
5. Κοκκόρης Θεόδωρος: «Επιχειρηματικό Σχέδιο», εκδόσεις ΚΟΚΚΟΡΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ, Αθήνα 2001
6. Κυριαζόπουλος Παναγιώτης: «Διοίκηση ΜΜΕ στην 3<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση», εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ, Αθήνα 2000
7. Μάντζαρης Γιάννης: «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ, Αθήνα 2003
8. Μαυρουλέας Νικόλαος: «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», εκδ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1993
9. Νικολάου Ανδρέας: «Λογιστικά Πληροφοριακά Συστήματα», εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 1999
10. Πολλάλης Γιάννης: «Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ», εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1997
11. Πομόνης Νικόλαος: «Η οικονομική της επιχείρησης», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1999
12. Φαναριώτη Παναγιώτη: «Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεων επιχειρήσεων», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2001
13. Ψιμάρνη Φωτεινή: «Χρηματοοικονομική στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα 2000



**Διαδίκτυο**

1. <http://www.omegabank.gr>
2. <http://www.kaeda.gr>
3. <http://www.istoselides.gr>
4. <http://businesscenter.piraeusbank.gr>
5. <http://old.zprtal.gr>
6. <http://utopia.duth.gr>
7. <http://www.pressopoint.gr>
8. <http://www.forologia.gr>
9. <http://www.spitia.gr>
10. <http://www.hvca.gr>
11. <http://www.5vcforum.gr>
12. <http://www.icap.gr>
13. <http://www.elearn.elke.uoa.gr>
14. <http://www.plant-management.gr>
15. <http://www.expreassgroup.gr>
16. <http://www.weblab.gr>
17. <http://www.infopeloponnisos.gr>
18. <http://www.oke.gr>
19. <http://www.omegabank.gr>
20. <http://www.veth.gr>
21. <http://www.euro2day.gr>
22. <http://www.mpa.gr>
23. <http://www.boussias.gr>
24. <http://www.external.gr>
25. <http://www.supervisor.gr>
26. <http://www.liberals.gr>
27. <http://www.eommex.gr>
28. <http://www.ionianet.gr>
29. <http://www.abea.gr>
30. <http://www.chip.gr>
31. <http://www.elections.gr>
32. <http://www.nd.gr>
33. <http://www.parliament>