



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(Ε-ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗ ΔΙΝΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»



ΜΑΡΙΑ ΧΡΗΣΤΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΚΗ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ (Επιβλέπων)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

Αφιερώνεται στα παιδιά μου με την συμβουλή
« Πρέπει να μελετήσει κανείς πολλά για να ξέρει λίγα. ... »

Montesquieu

Περίληψη

Στην πτυχιακή μελέτη που ακολουθεί γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει ο υποψήφιος επιχειρηματίας ώστε να ιδρύσει μια βιώσιμη νέα επιχείρηση μέσα σε περίοδο οικονομικής αστάθειας. Παρόλη την πλούσια πηγή πληροφοριών που διατίθενται στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και στο διαδίκτυο, παρουσιάζονται σε δέκα κεφάλαια τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας σε όλους τους τομείς ώστε το επενδυτικό σχέδιο του να στεφθεί με επιτυχία.

Καθώς η ελληνική οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικός και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του καταναλωτή ο οποίος αναζητά καλή ποιότητα, προσιτές λύσεις αλλά σε χαμηλό κόστος.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οικονομική κρίση, στις συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει ο σύγχρονος επιχειρηματίας, τα στάδια, τα αίτια και τις επιπτώσεις της καθώς και στα μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν ώστε να έρθει η ανάκαμψη. Επιπλέον, παρουσιάζεται η θέση της Ελλάδας όσον αφορά το επίπεδο της επιχειρηματικότητας με μία προσπάθεια αποφυγής της άσκοπης υπερπληροφόρησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μία εκτενή αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας και σκιαγραφείται το πορτρέτο του επιτυχημένου επιχειρηματία, τα χαρακτηριστικά του, ο κώδικας δεοντολογίας που συστήνεται να ακολουθήσει, η εκπαίδευση που απαιτείται, τα είδη επιχειρηματικότητας, ο ορισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας και πως μπορεί ο νέος επιχειρηματίας να την εντοπίσει.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η εν δυνάμει αγορά, τα οφέλη τμηματοποίησης της, καθώς και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προβεί σε ανάλυση SWOT για να αποφασίσει για την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει, να εντοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να προσδιορίσει την αλυσίδα αξίας της. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους δυνατικούς πελάτες της επιχείρησης, το προσφερόμενο προϊόν της, την τιμολόγηση που θα ακολουθήσει, τα κανάλια διανομής που θα επιλέξει και τον τρόπο που θα το προωθήσει.

Στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε που ακολουθούν παρουσιάζεται ο κατάλληλος τρόπος επιλογής πρώτων υλών και εύρεσης προμηθευτών καθώς και η ορθή επιλογή της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης, αντίστοιχα. Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται οι τρόποι που ο επίδοξος επιχειρηματίας μπορεί να οργανώσει την επιχειρηματική του μονάδα. Επιπλέον, γίνεται λόγος για τις αρχές just-in-time καθώς και τον έλεγχο ποιότητας.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο θα στελεχωθεί η επιχείρηση και για θέματα ιδιαίτερα σημαντικά που άπτονται της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων όπως είναι η διαδικασία επιλογής του ιδανικού υποψηφίου, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη του προσωπικού και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Άλλα εξίσου σημαντικά θέματα είναι το σύστημα αμοιβής του προσωπικού, η αξιολόγηση του, η παρακίνηση του καθώς και τρόπους επιβράβευσης.

Ακολουθούν τα κεφάλαια οχτώ, στο οποίο γίνεται λόγος για την τοποθεσία, τον χώρο εγκατάστασης και το περιβάλλον στο οποίο ιδανικά μπορεί να εγκατασταθεί η επιχείρηση, καθώς και τα κεφάλαια εννέα και δέκα όπου παρουσιάζονται τα οικονομικής φύσεως θέματα που απασχολούν τον επιχειρηματία. Συγκεκριμένα, στο ένατο κεφάλαιο σημειώνονται οι πηγές χρηματοδότησης του επιχειρηματικού σχεδίου όπως επίσης και το ταμειακό πρόγραμμα που θα πρέπει να καταρτίσει η επιχείρηση. Στο δέκατο κεφάλαιο μέσω της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης όπως είναι ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και η κατάσταση ταμειακών ροών επιχειρείται να γίνει αξιολόγηση της εν λόγω επένδυσης. Επίσης, γίνεται αναφορά στην πιστοληπτική πολιτική της επιχείρησης καθώς και στο νεκρό σημείο.

Συνοψίζοντας, σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι μέσα από τις προσεγγίσεις σε όλα τα επιμέρους θέματα να καλυφθεί ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών για τις εξεταζόμενες ενότητες ώστε να δοθεί η δυνατότητα στον υποψήφιο επιχειρηματία να κατανοήσει τη σημασία τους και να προετοιμαστεί για την πρακτική εφαρμογή τους στο δύσκολο έργο της ίδρυσης και ανάπτυξης μιας νέας και καινοτόμας επιχείρησης μέσα στο απαιτητικό σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουμε.

Ευχαριστίες

Με την παρούσα Διπλωματική Εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αισθάνομαι την ανάγκη να επισημάσω την απέραντη ευγνωμοσύνη μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια Πέκκα- Οικονόμου για τον χρόνο που μου αφιέρωσε, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση του περιεχομένου και στην ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω σε όλους τους καθηγητές που είχα κατά την διάρκεια των χρόνων της ακαδημαϊκής μου ζωής για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης της εργασίας μου χάρη στον νέο τρόπο σκέψης και προσέγγισης των πραγμάτων που μου εμφύσησαν.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω στο Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών όπου χάρη στην υποτροφία που κατέκτησα μου δόθηκε η ευκαιρία να απολαύσω τους κόπους μου, συμμετέχοντας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθρων την οικογένεια μου που ήταν πάντα δίπλα μου σε όλες τις προσπάθειες μου, με αμέριστη στήριξη και κατανόηση στον συνεχή αγώνα μου για την απόκτηση όλο και περισσότερης γνώσης θυμίζοντας μου διαρκώς ότι «η γνώση είναι δύναμη».

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Κεφάλαιο 1: Οικονομική κρίση

1.1 Στάδια οικονομικής κρίσης.....	10
------------------------------------	----

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της εν δυνάμει αγοράς

3.1 Ανάλυση SWOT.....	69
3.2 Αλυσίδα αξίας.....	75
3.3 Προσφερόμενη αξία στον πελάτη.....	77
3.4 Ανάλυση κερδοφορίας του πελάτη.....	79
3.5 Πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου.....	83

Κεφάλαιο 4: Πρώτες Ύλες

4.1 Διαχείριση φυσικών πόρων.....	115
-----------------------------------	-----

Κεφάλαιο 6: Οργάνωση μονάδας

6.1 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	144
--	-----

Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης

10.1 Διάγραμμα Νεκρού Σημείου.....	255
------------------------------------	-----

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(Περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Λύων υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου
υδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με
ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗ ΔΙΝΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ”

συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει
γθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου
υδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή
γυελματικού χαρακτήρα.

ύνων επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της
εκρμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους
ραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που
οιμένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου
νης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ.....

Ημερομηνία..... 01/11/2016.....

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη.....	III
Ευχαριστίες.....	V
Κατάσταση πινάκων και διαγραμμάτων.....	VI
Κεφάλαιο 1: Οικονομική κρίση.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Τι είναι οικονομική κρίση.....	8
1.3 Στάδια της οικονομικής κρίσης.....	9
1.4 Αναδρομή στις πρόσφατες οικονομικές κρίσεις.....	11
1.4.1 1929: Το κραχ της «Μαύρης Πέμπτης».....	11
1.4.2 1970: Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970.....	12
1.4.3 1997: Η κρίση στις ασιατικές «τίγρεις».....	13
1.4.4 2000: Η «φούσκα» των μετοχών υψηλής τεχνολογίας.....	14
1.4.5 Ελληνική κρίση χρέους 2008 – σήμερα.....	15
1.5 Τα αίτια της Κρίσεως.....	16
1.6 Συνέπειες Οικονομικής Κρίσης.....	18
1.7 Επιπτώσεις της κρίσης στους νέους.....	19
1.8 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις γυναίκες.....	21
1.9 Η ανάκαμψη από την Διεθνή Οικονομική Κρίση.....	24
1.10 Μέτρα που ελήφθησαν για την μείωση των δυσμενών συνεπειών της Κρίσεως.....	24
1.11 Η επιχειρηματικότητα ως απάντηση στην οικονομική κρίση.....	25
1.12 Doing Business 2016.....	27
1.13 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14 του GEM.....	30
1.14 Συμπεράσματα.....	34
Βιβλιογραφία 1ου κεφαλαίου.....	36
Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματικότητα.....	38
2.1 Εισαγωγή.....	39
2.2 Ορισμός.....	39
2.3 Είδη επιχειρηματικότητας.....	40
2.4 Η έννοια του επιχειρηματία.....	41

2.5	Ο κοινωνικός κώδικας δεοντολογίας για τον επιχειρηματία.....	43
2.6	Ο δρόμος προς την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα.....	44
2.7	Χαρακτηριστικά επιτυχημένου επιχειρηματία.....	47
2.8	Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα;.....	48
2.9	Δημιουργικότητα και πλάγια σκέψη (Lateral Thinking).....	51
2.10	Τι είναι η «επιχειρηματική ευκαιρία»;.....	52
2.11	Το «μυστικό» για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών.....	53
2.12	Κατοχύρωση της καινοτόμου ιδέας	55
2.12.1	Προστασία άυλων αγαθών.....	55
2.12.2	Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας - Κατοχύρωση εφευρέσεων.....	55
2.13	Συμπεράσματα	58
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	60
	Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της εν δυνάμει Αγοράς.....	62
3.1	Εισαγωγή.....	63
3.2	Αγορά.....	64
3.2.1	Τμηματοποίηση αγοράς.....	65
3.3	Εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός.....	66
3.3.1	Εταιρική αποστολή.....	66
3.4	Ανάλυση SWOT.....	68
3.5	Στρατηγική της επιχείρησης.....	72
3.6	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	73
3.7	Αλυσίδα αξίας.....	74
3.8	Πελάτες.....	76
3.8.1	Ανάλυση κερδοφορίας πελατών.....	78
3.8.2	Σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationship Management-CRM).....	80
3.8.3	Χτίσιμο ισχυρών επωνυμιών.....	82
3.8.4	Ανταγωνισμός.....	83
3.9	Προϊόν	87
3.9.1	Ταξινόμηση προϊόντων.....	88
3.9.2	Διαφοροποίηση προϊόντων.....	89
3.9.3	Συσκευασία.....	89
3.10	Τιμολόγηση.....	90
3.10.1	Προσαρμογή της τιμής.....	96
3.10.2	Διαφοροποιημένη τιμολόγηση.....	98
3.11	Διανομή - Δίκτυα/ Κανάλια διανομής.....	99

3.12	Προώθηση - Διαφήμιση/ Δημόσιες σχέσεις - Επικοινωνία.....	102
3.13	Ηλεκτρονικό εμπόριο.....	106
3.14	Κοινωνική εταιρική ευθύνη.....	107
3.15	Συμπεράσματα	109
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	111
	Κεφάλαιο 4: Πρώτες ύλες.....	113
4.1	Εισαγωγή.....	114
4.2	Διάκριση πρώτων υλών-φυσικών πόρων.....	115
4.3	Επιλογή κατάλληλου προμηθευτή πρώτων υλών.....	117
4.3.1	Τρόποι εύρεσης προμηθευτών.....	118
4.3.2	Κριτήρια επιλογής προμηθευτή.....	119
4.3.3	Αξιολόγηση προμηθευτών πρώτων υλών.....	121
4.4	Μάρκετινγκ προμηθειών.....	124
4.4.1	Η ελαχιστοποίηση του κόστους.....	125
4.4.2	Ελαχιστοποίηση του κινδύνου.....	125
4.4.3	Καλλιέργεια Σχέσεων με τους Προμηθευτές.....	125
4.5	Συμπεράσματα	126
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	127
	Κεφάλαιο 5: Μηχανολογία και τεχνολογία	128
5.1	Εισαγωγή.....	129
5.2	Συμβουλές για να επιλεγεί ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός για την επιχείρηση.....	130
5.3	Απαραίτητα βήματα για την επιλογή της ιδανικής μηχανολογίας της παραγωγικής μονάδας.....	133
5.4	Υπολογισμός κόστους τεχνολογίας – μηχανολογίας.....	135
5.5	Συμπεράσματα	138
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου.....	139
	Κεφάλαιο 6: Οργάνωση μονάδας.....	140
6.1	Εισαγωγή.....	141
6.2	Οργανωτική δομή.....	141
6.3	Οργανόγραμμα.....	142
6.4	Εναλλακτικά οργανωτικά σχήματα.....	144

6.5	Κέντρα κόστους.....	146
6.6	Η εφοδιαστική αλυσίδα.....	147
6.6.1	Προμήθειες.....	148
6.6.2	Αποθήκευση.....	149
6.6.3	Διανομή.....	150
6.6.4	Εξυπηρέτηση πελατών.....	151
6.6.5	Διαχείριση αποθεμάτων.....	151
6.7	Οι αρχές just-in-time (JIT).....	153
6.7.1	Οι στόχοι της JIT.....	154
6.8	Έλεγχος ποιότητας.....	155
6.8.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM).....	156
6.9	Συμπεράσματα	157
	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου.....	159
	Κεφάλαιο 7: Ανθρώπινοι πόροι	160
7.1	Εισαγωγή.....	161
7.2	Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	162
7.3	Προσέλκυση υποψηφίων.....	163
7.4	Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	165
7.5	Η αρχή 80/20.....	166
7.6	Διαδικασία επιλογής	167
7.7	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.....	170
7.8	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	171
7.9	Συστήματα αμοιβής.....	172
7.10	Αξιολόγηση αποδοτικότητας.....	175
7.11	Συμβούλευση και καθοδήγηση.....	175
7.12	Εταιρικό όραμα.....	176
7.13	Διευκρίνιση των απαιτήσεων.....	177
7.14	Γεφυρώνοντας το κενό.....	177
7.15	Παρακίνηση και θετικό κλίμα	178
7.16	Συγκρότηση ομάδας	180
7.17	Συμβάλλοντας στη δημιουργία της ομάδας	180
7.18	Τρόποι επιβράβευσης.....	181
7.19	Ασφάλιση.....	183
7.20	Το κόστος της συχνής αλλαγής προσωπικού.....	184
7.21	Συμπεράσματα	185

Βιβλιογραφία 7 ^{ου} κεφαλαίου	187
Κεφάλαιο 8: Τοποθεσία, χώρος εγκαταστάσεως, περιβάλλον	188
8.1 Εισαγωγή.....	189
8.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την τελική επιλογή.....	190
8.3 Εναλλακτικές τοποθεσίες.....	191
8.4 Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών.....	193
8.5 Τα 6 βήματα που οδηγούν στη σωστή επιλογή.....	193
8.6 Επιπτώσεις στο περιβάλλον από την υφιστάμενη μονάδα.....	198
8.7 Το πρόβλημα με το παγκόσμιο χωριό.....	198
8.8 Η χωροταξική διάταξη αποτελεί το “κλειδί” μιας επιτυχημένης επιχείρησης...200	
8.9 Δραστηριότητες Χωροταξικού Σχεδιασμού.....	204
8.10 Συμπεράσματα	206
Βιβλιογραφία 8 ^{ου} κεφαλαίου.....	207
Κεφάλαιο 9: Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου	208
9.1 Εισαγωγή.....	209
9.2 Πηγές χρηματοδότησης.....	212
9.2.1 Πηγές Ιδίων Κεφαλαίων.....	213
9.2.1.1 Προσωπικά κεφάλαια.....	213
9.2.1.2 Κεφάλαια Σποράς (Seed Capital).....	214
9.2.1.3 Κεφάλαια από Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels).....	214
9.2.1.4 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators).....	215
9.2.1.5 Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Venture capital).....	216
9.2.2 Πηγές Ξένων Κεφαλαίων.....	218
9.2.2.1 Υποθήκη.....	218
9.2.2.2 Τραπεζικά Δάνεια.....	218
9.2.2.3 Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN).....	220
9.2.2.4 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).....	221
9.2.2.5 Επιδότηση.....	223
9.2.2.6 ΕΣΠΑ.....	223
9.2.2.7 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring).....	224
9.2.2.8 Ομογένεια.....	227
9.3 Ταμειακό πρόγραμμα.....	228
9.4 Προγραμματισμός επενδυτικού σχεδίου.....	230

9.5	Υπεύθυνος Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου.....	231
9.6	Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του σχεδίου.....	231
9.7	Συμπεράσματα	232
	Βιβλιογραφία 9 ^{ου} κεφαλαίου.....	233
Κεφάλαιο 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης ...		234
10.1	Εισαγωγή.....	235
10.2	Αξιολόγηση επένδυσης.....	235
10.3	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	237
10.3.1	Ισολογισμός.....	238
10.3.1.1	Στοιχεία ενεργητικού.....	239
10.3.1.2	Στοιχεία παθητικού.....	240
10.3.1.3	Μορφή ισολογισμού.....	240
10.3.1.4	Σημαντικοί αριθμοδείκτες ισολογισμού.....	242
10.3.2	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.....	243
10.3.3	Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης.....	244
10.3.4	Κατάσταση ταμειακών ροών (Cash Flow).....	244
10.3.4.1	Λογιστική παρουσίαση.....	245
10.3.4.2	Μέθοδοι παρουσίασης της κατάστασης ταμειακών ροών.....	246
10.3.5	Αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων με τη χρήση των ταμειακών ροών.....	247
10.3.5.1	Ο χρόνος απόδοσης επενδυμένων χρημάτων (Payback Period-PP).....	247
10.3.5.2	Ο λογιστικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (Accounting Rate of Return-ARR).....	249
10.3.5.3	Η καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value-NPV).....	249
10.3.5.4	Ο εσωτερικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (Internal Rate of Return-IRR).....	251
10.3.5.5	Ο δείκτης κερδοφορίας (Profitability Index-PI).....	251
10.3.6	Πιστοληπτική πολιτική.....	252
10.3.7	Νεκρό σημείο.....	253
10.4	Συμπεράσματα	256
	Βιβλιογραφία 10 ^{ου} κεφαλαίου	258
	Ερωτηματολόγιο- κουίζ: Θέλετε να δείτε αν είστε γεννημένοι επιχειρηματίες?.....	259
	Γενική Βιβλιογραφία.....	265



Κεφάλαιο 1
Οικονομική Κρίση

1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ένας νέος όρος προστέθηκε στο καθημερινό μας λεξιλόγιο, «Οικονομική Κρίση». Τι είναι όμως επί της ουσίας η οικονομική κρίση και ποιες είναι οι σημαντικότερες που έχει γνωρίσει η ανθρωπότητα; Ποια τα αίτια και οι συνέπειες της; Υπάρχει ελπίδα ανάκαμψης; Ποια μέτρα μπορούν να ληφθούν; Τι είναι καταγεγραμμένο στην επίσημη βιβλιογραφία και στις παγκόσμιες έρευνες; Όλες οι ερωτήσεις αυτές θα επιχειρηθούν να απαντηθούν στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ώστε να παρουσιασθεί το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να ιδρυθεί και να επιβιώσει μια νέα επιχείρηση. Οι προκλήσεις της σύγχρονης εποχής είναι πολλές και οι γνώσεις που πρέπει να κατέχει ένας υποψήφιος επιχειρηματίας ποικίλες. Ας ξεκινήσουμε την ξενάγηση σε αυτόν το νέο κόσμο των επιχειρήσεων...

1.2 Τι είναι οικονομική κρίση

Σ' ένα ευρύτερο πεδίο, η κρίση ορίζεται ως «μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας» (Rosenthal, Charles & Hart, 1989).

Καθώς η πολυδιάστατη έννοια της κρίσης έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως θα μπορούσαν να παρουσιαστούν μια σειρά από ορισμούς:

- Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω, θέλοντας να χαρακτηρίσει μία μη κανονική κατάσταση. Η κρίση σε οποιοδήποτε σύστημα εκφράζει την ύπαρξη ανισορροπιών σε αυτό. Είναι το προϊόν δυσαρμονίας ενός συστήματος. Συγκεκριμένα, κρίση είναι μία εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μία κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών

γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς (Πανυγηράκης, 2001).

- Κρίση σε ένα κοινωνικό πλαίσιο είναι η παρουσία της απειλής και της αστάθειας που σχετίζονται με οικονομικά, πολιτικά, στρατιωτικά, οικολογικά και άλλα προβλήματα της κοινωνίας.
- Σύμφωνα με τους Lillibridge και Klukken (1978) « κρίση είναι μια αναστάτωση στην ισορροπία για την αποτυχία της παραδοσιακής προσέγγισης επίλυσης προβλημάτων που οδηγεί σε αποδιοργάνωση, απελπισία, θλίψη, σύγχυση και πανικό».

Το κινεζικό ιδεόγραμμα για την κρίση παρουσιάζει την πιο κατάλληλη απεικόνιση των στοιχείων μιας κρίσης. Η κρίση στην κινεζική λέξη σχηματίζεται με τους χαρακτήρες για τον κίνδυνο και την ευκαιρία. Μια κρίση παρουσιάζει ένα εμπόδιο, τραύμα, ή απειλή, αλλά παρουσιάζει επίσης μια ευκαιρία για την αύξηση ή μείωση.

1.3 Στάδια της οικονομικής κρίσης

Σύμφωνα με τον Fink (1996), υπάρχουν τέσσερα διακριτά στάδια σε μία κρίση¹ (Διάγραμμα 1.1):

Στάδιο 1- Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

Αυτή είναι η περίοδος «έγκαιρης προειδοποίησης». Μερικές φορές αναφέρεται ως στάδιο «προ-κρίσης», το οποίο δίνει μια πρώτη γεύση από τις δυνατότητες της κρίσης

¹ Τα στάδια της οικονομικής κρίσης: Σφακιανάκης Μ.Κ. 1998, «Διοικητική Κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

που θα ακολουθήσει. Οι λόγοι για τους οποίους η πρόδρομη φάση είναι τόσο σημαντική είναι γιατί μια κρίση είναι πιο εύκολα διαχωρίσιμη πριν από την έναρξη της.

Στάδιο 2- Στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (*Acute crisis stage*)

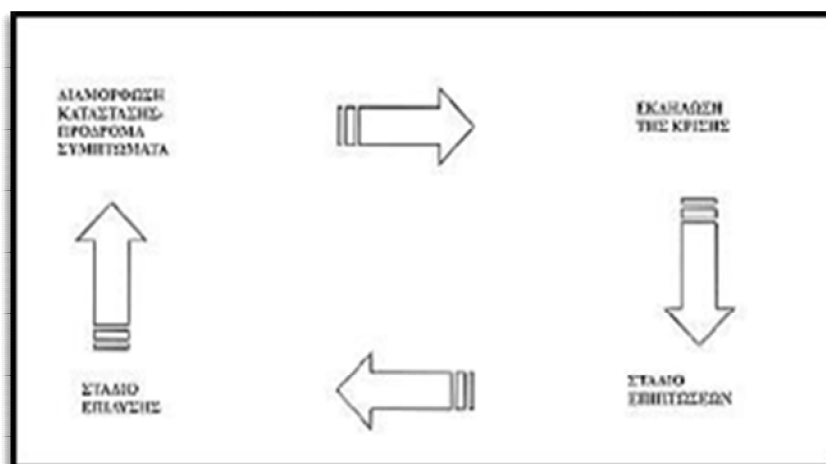
Αυτή η περίοδος είναι η κρίση «καθ' αυτή». Όταν ξεκινάει, η ζημιά έχει αρχίσει. Για πόσο καιρό θα συνεχίσει είναι ένα θέμα του πόσο επιπλέον βλάβη θα συμβεί. Το κλειδί, φυσικά, είναι να ελαχιστοποιηθεί η ποσότητα της εν λόγω επακόλουθης βλάβης, αν και αυτό δεν είναι πάντα δυνατό.

Στάδιο 3- Στάδιο των επιπτώσεων (*Chronic crisis stage*)

Κάποιοι την αποκαλούν τη «μετά θάνατον» φάση. Η ζημιά έχει υποχωρήσει, το ξεκαθάρισμα έχει αρχίσει και τώρα είναι η ώρα να διερευνηθεί τι έγινε και τι όχι. Είναι μια περίοδος ανάλυσης, όπου μαθαίνουμε από αυτό που συνέβη και αναρρώνουμε. Μερικές φορές η ανάρρωση μπορεί να διαρκέσει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.

Στάδιο 4- Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (*crisis resolution stage*)

Στο στάδιο αυτό, τα πράγματα τελικά έχουν επιστρέψει στο φυσιολογικό (ότι και αν σημαίνει αυτό!) ή σύμφωνα με τον Fink, "όταν ο ασθενής είναι καλά και υγιής και πάλι."



Διάγραμμα 1.1

Στάδια οικονομικής κρίσης (Σφακιανάκης, 1998)

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα τα στάδια της κρίσης εξελίσσονται το ένα μετά το άλλο. Στα τέλη του 2008, είδαμε το διεθνές χρηματοπιστωτικό κραχ, τη συρρίκνωση των πιστώσεων, τα εθνικά πακέτα στήριξης των τραπεζών (στάδιο 1). Στη συνέχεια, εγκαθίσταται η δημοσιονομική κρίση: διόγκωση των ελλειμμάτων από την κάμψη της παραγωγής και τα πακέτα αναθέρμανσης της οικονομίας (στάδιο 2). Μετέπειτα, η κρίση απλώνεται στην πραγματική οικονομία, η ύφεση βαθαίνει, επιχειρήσεις απολύουν μαζικά, η ανεργία καλπάζει (στάδιο 3).

1.4 Αναδρομή στις πρόσφατες οικονομικές κρίσεις

Αδιαμφισβήτητα, οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν ένα συχνό φαινόμενο, καθώς απασχολούν την ανθρωπότητα τουλάχιστον από τότε που αναδύθηκαν οι κοινωνίες της αγοράς. Διερωτάται όμως κανείς, πώς είναι δυνατόν μέχρι σήμερα να μη γνωρίζουμε πώς να αποφύγουμε τέτοια φαινόμενα. Φαίνεται ότι η ανθρώπινη φύση παραμένει αναλλοίωτη και επαναλαμβάνει τα λάθη της, είτε προέρχονται από πολιτικές εξελίξεις, είτε ως απόρροια κερδοσκοπικών χειρισμών είτε από οποιαδήποτε άλλη ανθρώπινη παρέμβαση στις αγορές. Το φαινόμενο είναι γνωστό στην οικονομική θεωρία «Θεωρία των Οικονομικών Κύκλων».

Ως αποτέλεσμα έχουμε επενδυτές σε πανικό, εκτόξευση των τιμών, πλήθος ανέργων και πολλές αλυσιδωτές αντιδράσεις. Το βέβαιο είναι ότι ο εντοπισμός των πραγματικών αιτίων μίας κρίσης απαιτεί μία εις βάθος ανάλυση. Για να γίνει όμως αυτό, είναι πάντα χρήσιμη μία ανασκόπηση στις μεγαλύτερες οικονομικές κρίσεις του παρελθόντος.

1.4.1 1929: Το κραχ της «Μαύρης Πέμπτης»

Η μεγαλύτερη οικονομική κρίση που καταγράφηκε στην παγκόσμια ιστορία είναι το κραχ του 1929. «Μαύρη Πέμπτη» αποκαλείται η Πέμπτη 24 Οκτωβρίου του 1929, όταν η Wall Street έκλεισε με απώλειες 13%. Οι μετοχές είχαν πέσει αισθητά και αναπάντεχα, γεγονός ασυνήθιστο, καθώς οι τιμές είχαν ανοδική πορεία για δέκα συνεχόμενα έτη. Είχε προηγηθεί ένας αγώνας κερδοσκοπίας με αφορμή την ανάδυση νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα του ραδιοφώνου και της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σημαντικό ρόλο έπαιξε ο πανικός των επενδυτών, οι οποίοι πουλούσαν μετοχές σε ταχύτατους ρυθμούς, ωστόσο καταλυτικός ήταν ο ρόλος των τραπεζών και της κυβέρνησης. Οι μεν πρώτες συμμετείχαν άμεσα στις κερδοσκοπικές κινήσεις, ενώ η δεύτερη δεν τόλμησε να επέμβει τη στιγμή που ήταν απαραίτητο.

Αναζητώντας τα βαθύτερα αίτια της κρίσης, εντοπίζουμε μια ανισορροπία στην οικονομία των ΗΠΑ, από όπου και ξεκίνησε η κρίση. Η υπερπαραγωγή πρώτων υλών και γεωργικών προϊόντων οδήγησε στην πτώση των τιμών και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των αγροτών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις υπεραισιόδοξες βιομηχανικές επενδύσεις στους αναδυόμενους τεχνολογικούς τομείς, είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μία προσφορά που ξεπερνούσε τη ζήτηση στην αγορά. Αυτό που ακολούθησε δεν είχε προηγούμενο.

Η Wall Street κατέρρευσε, με τους επενδυτές να χάνουν συνολικά 40 δισ. δολάρια. Παράλληλα, διεθνώς επικρατούσε ένα ευάλωτο κλίμα. Οι οικονομίες όλων των χωρών ήταν ήδη εξασθενημένες από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Ενδεικτικό του αντίκτυπου της κρίσης είναι ότι η αμερικανική οικονομία χρειάστηκε μια δεκαετία για να συνέλθει. Λυτρωτικά λειτούργησε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, καθώς οι τεράστιες στρατιωτικές δαπάνες εκμηδένισαν την ανεργία και εκτόξευσαν την ανάπτυξη.

1.4.2 1970: Οι πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970

Μία ακόμη από τις σημαντικότερες κρίσεις είναι αυτή του πετρελαίου τη δεκαετία 1970. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 έκαναν την εμφάνισή τους δύο πετρελαϊκές κρίσεις. Αυτές έφεραν στο προσκήνιο το φαινόμενο του στασιμοπληθωρισμού, δηλαδή τη συνύπαρξη πληθωρισμού και αυξημένης ανεργίας. Ως επίσημη ημερομηνία έναρξης της πρώτης κρίσης καταγράφεται η 17η Οκτωβρίου του 1973, όταν τα μέλη του ΟΑΡΕC (Οργανισμού Αραβικών Χωρών - Εξαγωγέων Πετρελαίου Οργανισμού Αραβικών Πετρελαιοπαραγωγών Κρατών) ανακοίνωσαν ότι δεν θα προμήθευαν πλέον με πετρέλαιο τις χώρες που υποστήριζαν το Ισραήλ στη διαμάχη του με τη Συρία και την Αίγυπτο. Σε αυτές τις χώρες συμπεριλαμβάνονταν οι ΗΠΑ, οι σύμμαχοι τους στη Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία. Παρόλα αυτά, οι στοχευόμενες χώρες ανταποκρίθηκαν βρίσκοντας νέες πρωτοβουλίες για να περιορίσουν την εξάρτησή τους από τις παραπάνω χώρες.

Έξι χρόνια μετά, το 1979, ακολούθησε η δεύτερη πετρελαϊκή κρίση. Έκανε την εμφάνισή της στις ΗΠΑ, στον απόηχο της ιρανικής επανάστασης. Οι χώρες του ΟΡΕC για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση, αύξησαν την παραγωγή τους και η συνολική απώλεια έφτασε στο 4%. Ωστόσο, επικράτησε ένας διαδεδομένος πανικός που ανέβασε την τιμή πολύ περισσότερο από όσο θα αναμενόταν. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της μειωμένης ζήτησης και της υπερβολικής παραγωγής, οδηγώντας τον ΟΡΕC στο να χάσει την ενότητα του. Εξαγωγείς πετρελαίου, όπως το Μεξικό, η Νιγηρία και η Βενεζουέλα επεκτάθηκαν σημαντικά, ενώ οι ΗΠΑ και η Ευρώπη πήραν περισσότερο πετρέλαιο από το Prudhoe Bay και τη Βόρειο Θάλασσα.

1.4.3 1997: Η κρίση στις ασιατικές «τίγρεις»

Μέχρι το 1997 χώρες της Ασίας, όπως η Ταϊλάνδη, η Μαλαισία, οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία γνώριζαν μια ραγδαία ανάπτυξη. Οι επενδύσεις που προσέλκυαν έφταναν στο ήμισυ των συνολικών επενδύσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες. Ιαπωνικές τράπεζες και αμερικανικοί οργανισμοί επένδυσαν σε αυτές, χωρίς να ανησυχούν για τα κέρδη τους, καθώς τα τοπικά νομίσματα ήταν προσκολλημένα στο δολάριο. Ωστόσο, ο ξέφρενος ρυθμός των επενδύσεων και τα ελλείμματα στον προϋπολογισμό των ασιατικών χωρών είχαν ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να συγκρατήσουν τη συναλλαγματική ισοτιμία με το δολάριο. Με την εγκατάλειψη της εν λόγω ισοτιμίας

ακολούθησε ραγδαία πτώση στα χρηματιστήρια και στις τιμές των οικοδομικών επιχειρήσεων που ανθούσαν μέχρι τότε. Ενδεικτικό είναι ότι το χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ σημείωσε πτώση 64% κατά την περίοδο 1997-1998.

Οι επιπτώσεις της κρίσης παρέμειναν μέχρι και το 1998. Στις Φιλιππίνες η ανάπτυξη άγγιξε το μηδέν. Μόνο η Σιγκαπούρη και η Ταϊβάν απέφυγαν τις σοβαρές συνέπειες της κρίσης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η κρίση δεν τις άγγιξε. Ωστόσο, μέχρι το 1999 τα σημάδια ανάκαμψης στις οικονομίες της Ασίας άρχισαν να γίνονται εμφανή.

1.4.4 2000: Η «φούσκα» των μετοχών υψηλής τεχνολογίας

Στα τέλη της δεκαετίας του '90, οι εταιρείες του Internet βρέθηκαν στο απόγειο τους. Η τάση για επένδυση σε μετοχές υψηλής τεχνολογίας ήταν γενικευμένη. Το φαινόμενο κορυφώθηκε τον Ιανουάριο του 2000, όταν η AOL εξαγόρασε με το αστρονομικό ποσό των 200 δισ. δολαρίων τον όμιλο Time Warner. Το Μάρτιο του 2000 ο δείκτης μετοχών υψηλής τεχνολογίας Nasdaq έφτασε το ιστορικό του υψηλό άνω των 5.000 μονάδων. Η φούσκα έσκασε, με το δείκτη Nasdaq να χάνει μέχρι τον Οκτώβριο του 2002 το 78% της αξίας του.

Ως κύρια αίτια αυτής της πτώσης θεωρούνται οι υπερτιμημένες μετοχές των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, αλλά και η διαφθορά των εταιρειών μιας και πολλές από αυτές δήλωναν κέρδη υψηλότερα του πραγματικού. Συχνά επίσης, οι χρηματιστηριακοί αναλυτές έδιναν θετικές εισηγήσεις για μετοχές εταιρειών που είχαν σημαντικά οικονομικά προβλήματα. Οι συνέπειες για την αμερικανική οικονομία ήταν ευρύτερες. Η πτώση ήταν απότομη, οι επενδύσεις «πάγωσαν» και η 11η Σεπτεμβρίου αποτέλεσε τη χαριστική βολή. Η Fed (Federal Reserve Bank) όμως παρενέβη εγκαίρως, μειώνοντας διαδοχικά τα επιτόκια και βοηθώντας τη μεγαλύτερη οικονομία του πλανήτη να ανακάμψει.

Όντως, η σημερινή κρίση δείχνει να έχει ομοιότητες με αυτή του 1929. Σε μόλις τρεις βδομάδες τα χρηματιστήρια έχασαν περίπου από 20% έως 25% της αξίας τους.

Επίσης, η κρίση του 1929 ήταν παγκόσμια, αγγίζοντας όλες τις χρηματοοικονομικές αγορές. Η σημερινή κρίση λόγω της παγκοσμιοποίησης φαίνεται να είναι ακόμη σοβαρότερη από αυτήν του 1929. Η παγκοσμιοποίηση εντείνει τη δυναμικότητα μιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και επηρεάζει πολύ πιο γρήγορα την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Πέραν όμως της παγκοσμιοποίησης, εάν πρέπει να αποκλείσουμε μια επανάληψη της κρίσης του 1929 είναι γιατί βρισκόμαστε σε ένα διαφορετικό περιβάλλον από εκείνο της δεκαετίας του 1930.

1.4.5 Ελληνική κρίση χρέους 2008 - σήμερα

Στα μέσα του 2010 και μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα. Κατόπιν αυτών, η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό βοήθειας για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό Γεώργιο Α. Παπανδρέου. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ. Η Ελληνική Οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα πώλησης μέρους της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα.

1.5 Τα αίτια της Κρίσης

Οι αιτίες της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης δύναται να εντοπιστούν στους ακόλουθους παράγοντες:

- Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που απέκλειε τη στήριξη των δημόσιων οικονομικών της Ευρωζώνης με απευθείας δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, αλλά υποχρέωνε τις κυβερνήσεις να αντλούν δάνεια μόνο από τις εμπορικές τράπεζες και γενικότερα τις χρηματοπιστωτικές αγορές, με αποτέλεσμα την εκτίναξη των επιτοκίων δανεισμού στη συγκυρία της κρίσης.
- Η συνεχώς μεταβαλλόμενη οικονομική στρατηγική των ελληνικών κυβερνήσεων προκάλεσε την απόσυρση της εμπιστοσύνης των χρηματαγορών προς την ελληνική οικονομία, με αποτέλεσμα τα επιτόκια δανεισμού του Δημοσίου να εκτιναχθούν σε δυσβάσταχτα ύψη. Τον Φεβρουάριο 2010 αποφασίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η διαμόρφωση ενός πακέτου δανειακής στήριξης του ελληνικού Δημοσίου με την εμπλοκή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), υπό τον όρο ότι η χώρα θα ακολουθούσε ένα αυστηρό πρόγραμμα περιστολής των δημόσιων δαπανών. Η κυβέρνηση προσανατολίστηκε στον περιορισμό των μισθολογικών δαπανών του δημοσίου και στην περιστολή του κοινωνικού κράτους, με παράλληλη αύξηση των εσόδων κυρίως από έμμεσους φόρους (αύξηση ΦΠΑ). Άφησε αμετάβλητες τις συνθήκες αναφορικά με άλλες πηγές εσόδων ή δαπανών. Στις 23 Απριλίου 2010 η ελληνική κυβέρνηση ζήτησε την ενεργοποίηση του μηχανισμού δανειακής στήριξης εκ μέρους της ΕΕ και του ΔΝΤ, εγκαινιάζοντας παράλληλα πολιτικές «συρρίκνωσης του κράτους» αναφορικά με το ασφαλιστικό σύστημα, τις συντάξεις, την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Η ύπαρξη του κοινού νομίσματος που διευκολύνει τη μεταφορά πόρων προς τις χώρες που αναπτύσσονταν ταχύτερα. Οι κεφαλαιακές εισροές ισοσκέλιζαν το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, δηλαδή επέτρεπαν πριν την κρίση στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες της λεγόμενης «ευρωπαϊκής περιφέρειας» να διατηρούν ένα σημαντικό έλλειμμα

στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Με το ξέσπασμα της κρίσης η δυνατότητα αυτή ξανεμίσθηκε, καθώς συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές.

- Η εισροή άφθονων και φθηνών ευρωπαϊκών κεφαλαίων στη μετά ΟΝΕ εποχή που οδήγησε σε συγκριτικά υψηλότερο πληθωρισμό, απώλεια ανταγωνιστικότητας και υψηλό εμπορικό έλλειμμα.
- Το υψηλό δημόσιο χρέος και η κακή διαχείριση της αναχρηματοδότησης του.
- Η ανεπαρκής εμπορική αξιοποίηση των νέων αγορών από καινοτόμους επιχειρηματίες μέσα από τη συνεργασία εγχώριων πανεπιστημίων και εταιρειών. (Έκθεση ΟΟΣΑ)
- Οι μικροκομματικοί ανταγωνισμοί γύρω από την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των επίσημων δημοσιονομικών στατιστικών.
- Τα μακροχρόνια προβλήματα της ελληνικής οικονομίας: φοροδιαφυγή, αποβιομηχάνιση, μείωση εθνικής παραγωγής, διόγκωση δημοσίου τομέα, κρατικοδίαιτος ιδιωτικός τομέας.
- Τα τυχοδιωκτικά και κερδοσκοπικά συμφέροντα των αγορών.
- Η αποδυνάμωση και ακολούθως η κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος.
- Η λανθασμένη επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης.
- Οι πολιτικές που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις για πάνω από μια δεκαετία πριν την κρίση και είχαν ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των φορολογικών εσόδων.
- Οι δύο βασικοί στόχοι της μακροοικονομικής πολιτικής που εφαρμόστηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης : η δραστική μείωση του χρέους (με μείωση δαπανών και αύξηση φόρων) για να ανακτήσουμε την εμπιστοσύνη των αγορών και η δραστική εσωτερική υποτίμηση (μείωση μισθών και τιμών) για να ανακτήσουμε τη χαμένη ανταγωνιστικότητα. Δεν έγινε ούτε το ένα ούτε το άλλο. Όπως αποδείχτηκε εκ των υστέρων, οι στόχοι ήταν αντικρουόμενοι και η επιβαλλόμενη πολιτική δομικά εσφαλμένη.

1.6 Συνέπειες Οικονομικής Κρίσης

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις που είχε η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στην Ελληνική οικονομία είναι οι εξής:

- Η ταχεία μετάδοση της κρίσης σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ζώνης.
- Η επιβολή πρόσθετων μέτρων λιτότητας.
- Η δημιουργία εντάσεων στις διακρατικές σχέσεις εντός και εκτός Ευρωζώνης.
- Η αμφισβήτηση βιωσιμότητας της ΟΝΕ καθώς και η εξασθένηση της λαϊκής υποστήριξης της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης (Τράπεζα της Ελλάδας, 08/06/12).
- Η κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, μειώθηκε η κατανάλωση και εντάθηκε το πρόβλημα ρευστότητας της αγοράς.
- Βραχυπρόθεσμη μείωση επενδυτικής δραστηριότητας και περιορισμός της καταναλωτικής πίστης.
- Ο κλονισμός της εμπιστοσύνης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.
- Η μείωση της παραγωγής σε συνδυασμό με τη μείωση της κατανάλωσης οδηγούν στη μείωση του εθνικού εισοδήματος.
- Η αύξηση της ανεργίας.
- Η δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και συνεπώς μείωση του κόστους παραγωγής.

- Η πτώση του πληθωρισμού και συνεπώς σε επόμενη φάση δημιουργία ζήτησης.
- Η πτώση των τιμών των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές.
- Η αναγκαστική εξωστρέφεια της οικονομίας λόγω μειωμένης ζήτησης στην εγχώρια αγορά με συνέπεια την αύξηση των εξαγωγών.

Εκτός των παραπάνω οικονομικών συνεπειών, σε ανθρώπινο επίπεδο πολύ σημαντικές είναι οι συνέπειες της κρίσης στο κοινωνικό σύνολο όπου πλήττονται κυρίως ευπαθείς κοινωνικές ομάδες όπως οι νέοι και οι γυναίκες.

1.7 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στους νέους

Στην οικονομική κρίση αυτή που βιώνουμε, πολλοί νέοι βλέπουν την καριέρα τους να τελειώνει πριν καν αρχίσει λόγω του ότι δεν είναι σε θέση να βρουν δουλειά στον τομέα τους, και ένα μεγάλο ποσοστό είναι άνεργοι.

Οι καθημερινές συνήθειες αυτόματα τροποποιούνται και ο κάθε νέος άνθρωπος είναι αναγκασμένος παρά τη θέληση του να προβεί σε αυτές τις τροποποιήσεις. Αυτόματα αυτές οι περικοπές στην καθημερινότητα πιθανόν να φέρουν αρνητικές εξελίξεις στην ψυχική υγεία ενός ανθρώπου.

Ένας μεγάλος αριθμός νέων δεν απασχολούνται στο αντικείμενο που ειδικεύτηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους. Έρευνες δείχνουν ότι 6 στους 10 ανθρώπους δεν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους λόγω έλλειψης επαγγελματικών προοπτικών στους τομείς ειδίκευσης τους. Πολλοί νέοι απασχολούνται σε δουλειές μόνο και μόνο για να έχουν ένα ελάχιστο εισόδημα ώστε να αντεπεξέλθουν στα καθημερινά έξοδα.

Σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, οι άνεργοι, τα άτομα σε ασταθή οικονομική κατάσταση και γενικά οι ευάλωτες ομάδες ανθρώπων, έχουν μεγάλη πιθανότητα να επιδεικνύουν συμπτώματα ψυχικών νοσημάτων όπως κατάθλιψη, αγχώδεις διαταραχές, κρίσεις πανικού, εξαρτήσεις, κλπ. Σε αυτές τις περιόδους οικονομικής ύφεσης δοκιμάζονται οι φυσικές και ψυχικές αντοχές ενός ανθρώπου.

Κατά την πρόσφατη μελέτη που παρουσιάστηκε με τίτλο «*Παιδιά και Νέοι σε Κρίση: Η προστασία και η προώθηση της ανθρώπινης ανάπτυξης σε καιρούς οικονομικών κρίσεων*» (Lundberg, Mattias & Wuermli, 2012) η κρίση μπορεί να επηρεάσει τους νέους μέσω (1) της διαθεσιμότητας των ευκαιριών για εργασία και (2) της εργασιακής απασχόλησης της οικογένειας και της λειτουργίας της οικογένειας. Πιο συγκεκριμένα, η κρίση μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα του νέου ατόμου να διαπραγματεύεται τις σχέσεις του και να επιτύχει την αυτονομία του μέσα από τις ευθύνες που αναλαμβάνει στην εργασία και τη διαδικασία για την επίτευξη οικονομικής ανεξαρτησίας.

Η κρίση αλλάζει το πλαίσιο των αντιλήψεων και των προσδοκιών των νέων και έτσι διαταράσσεται η διαδικασία της ανάπτυξης μιας ταυτότητας ως άτομα μέσα στην κοινωνία. Η κρίση μπορεί επίσης να επηρεάσει τους σημερινούς τους στόχους, να τους καταστήσει άνευ σημασίας ή ανέφικτους, ή να αλλάξει σημαντικά τις παραμέτρους για την επίτευξή τους.

Οι νέοι πλήττονται περισσότερο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι δυσκολίες σε αυτό το κρίσιμο στάδιο μετάβασης προς την αυτονομία μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις (χαμηλότερο εισόδημα, αύξηση της ανεργίας, και χειρότερη σωματική και ψυχική υγεία).

Όπως και οι μηχανισμοί μετάδοσης κατά τη διάρκεια των άλλων σταδίων της ανάπτυξης, το σοκ της κρίσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το κοινωνικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι πιο φτωχοί νέοι είναι αυτοί που κατά μέσο όρο

δέχονται τα πιο 'δύσκολα χτυπήματα' σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προστατευτικοί παράγοντες πάντα για μια θετική προσαρμογή και ανάπτυξη της ανθεκτικότητας σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι το καλής ποιότητας σχολικό περιβάλλον και οι ισχυρές κοινότητες που παρέχουν υποστήριξη.

Πολλά μικρά προγράμματα -όπως υπηρεσίες κοινότητας που προσφέρουν για παράδειγμα προγράμματα υποστήριξης σε γονείς ή προγράμματα προγεννητικής υγείας για γονείς - μπορεί να προσαρμοστούν καλύτερα στις ανάγκες των τοπικών πληθυσμών. Και όταν αρχίσουν τα μικρά βήματα μπορούμε να αρχίσουμε να προσθέτουμε και άλλες συγκεκριμένες δράσεις που θα αφορούν σε όλους τους τομείς της οικογένειας και της ζωής της κοινότητας.

1.8 Επίπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις γυναίκες

Όλο και περισσότερες είναι οι γυναίκες παγκοσμίως που χάνουν την εργασία τους, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Άμεση επίπτωση είναι η μείωση στο εισόδημα των νοικοκυριών και η μειωμένη συμμετοχή και ασθενέστερη θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, υπάρχουν ήδη έγκυρα δεδομένα που επιβεβαιώνουν την αύξηση του μισθολογικού χάσματος ανδρών γυναικών τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Σύμφωνα με μελέτη της επιτροπής ισότητας των φύλων στην απασχόληση και στην επαγγελματική εκπαίδευση για το 2014, η επιδείνωση των συνθηκών εργασίας των γυναικών και των αντρών καταδεικνύει ότι πλήττονται με διαφορετικό τρόπο και όχι «περισσότερο» ή «λιγότερο».

Οι γυναίκες διαφοροποιούνται με κριτήριο, την ηλικία, τη μόρφωση, το κοινωνικοοικονομικό status, το αν ζουν σε μεγάλα αστικά κέντρα ή στην περιφέρεια. Με τα κριτήρια αυτά, το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών εμφανίζει ακόμη και σήμερα :

1. χαμηλότερο κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο,
2. έλλειψη κοινωνικού και μορφωτικού κεφαλαίου,
3. ελλιπή επαγγελματική κατάρτιση,
4. μικρότερη ανταγωνιστική διάθεση.

Ήδη πριν από την κρίση, η ανεργία, η ανασφάλεια, η μερική απασχόληση, οι χαμηλές αμοιβές, η βραδύτερη πρόοδος, έπλητταν περισσότερο τις γυναίκες και η λιτότητα έρχεται τώρα να προστεθεί σαν διπλή τιμωρία που οδηγεί στην κοινωνική υποχώρηση της γυναίκας. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων εξακολουθούν να είναι εμφανείς στα πρότυπα της πρόσβασης στην αγορά εργασίας, στα πρότυπα απασχόλησης και στις συνθήκες εργασίας, εκφράζοντας τον επίμονο έμφυλο διαχωρισμό. Το κλείσιμο της ψαλίδας μεταξύ των φύλων σε μεταβλητές της αγοράς εργασίας, όπως η απασχόληση, τα ποσοστά ανεργίας και τα επίπεδα αμοιβών, υπήρξε ένας από τους κύριους στόχους της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τον τελευταίο καιρό, υπό την επίδραση της κρίσης, τα κενά αυτά φαίνονται σε ορισμένες χώρες να κλείνουν. Ωστόσο αυτό δεν αντανακλά τη βελτίωση της θέσης των γυναικών αλλά είναι απλά η έκφραση της επιδείνωσης των συνθηκών για τους άνδρες.

Η κρίση έχει ιδιαίτερα σοβαρές συνέπειες για τους ανθρώπους που βρίσκονται σε επισφαλή θέση, ιδιαίτερα για τις γυναίκες, οι οποίες πλήττονται άμεσα- λόγω της απώλειας της θέσης εργασίας τους, των περικοπών των αποδοχών τους, ή απώλειας της εργασιακής ασφάλειας- και έμμεσα, λόγω των περικοπών στις δημόσιες υπηρεσίες και στην κοινωνική πρόνοια.

Οι γυναίκες διαδραματίζουν καίριο ρόλο ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και η περαιτέρω χειραφέτηση των γυναικών μπορεί να απεγκλωβίσει κοινωνίες και οικογένειες από την φτώχεια.

Για τις νέες γυναίκες, η κρίση έχει επιδεινώσει προϋπάρχουσες τάσεις της απασχόλησης, όπως η έλλειψη της αξιοπρεπούς εργασίας, αφήνοντας τις με χαμηλούς μισθούς και χωρίς εργασιακή ασφάλεια. Η ανεργία των νέων είναι γενικά υψηλή, αλλά οι νέες γυναίκες είναι ακόμη πιο πιθανό να είναι άνεργες από τους νεαρούς άνδρες. Στην Ελλάδα, το ποσοστό ανεργίας των νέων γυναικών (ηλικίας 15-24 ετών) είναι 60,4% σε σύγκριση με 46,1% για τους νέους άνδρες. Δεδομένου ότι τα περισσότερα συστήματα βασικής σύνταξης βασίζουν τον υπολογισμό των συντάξεων τους στα εισοδήματα καριέρας, το χάσμα στις συντάξεις λόγω φύλου είναι πολύ μεγάλο: η μέση διαφορά των συντάξεων είναι 39%, περισσότερο από το διπλάσιο σε σχέση με το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων που είναι 16% (IOBE, 2014).

Σύμφωνα με άλλη μελέτη «είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ισόρροπη δυνατή συμμετοχή των γυναικών στο κοινωνικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι, διασφαλίζει την αντιπροσωπευτικότερη συμμετοχή του συνόλου της κοινωνίας στους κοινωνικούς και οικονομικούς μηχανισμούς, επιτυγχάνοντας έτσι βελτιωμένα επίπεδα κοινωνικής συνοχής. Η προώθηση της ίσης πρόσβασης και εξέλιξης των δύο φύλων στην αγορά εργασίας, εξασφαλίζει εν μέρει τη δικαιότερη κατανομή του πλούτου αλλά και των ανθρώπινων πόρων, συμβάλλοντας παράλληλα στην άμβλυνση του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας. Η κοινωνική συνοχή είναι με τη σειρά της μοχλός οικονομικής ανάπτυξης» (B. Πέκκα-Οικονόμου, 2007).

Γενικότερα, η σπουδαιότητα της συμμετοχής των γυναικών και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και προσόντων τους στη πορεία της παγκόσμιας οικονομίας είναι κρίσιμης σημασίας. Σε σχετικό άρθρο του Economist (2006), όπου τονίζεται ότι το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας εναποτίθεται όλο και περισσότερο στα γυναικεία χέρια, τίθεται το θέμα ότι, η ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στο οικονομικό γίγνεσθαι δεν είναι μόνον θέμα δικαιοσύνης. Αντίθετα, υποστηρίζεται ότι η ισόρροπη συμμετοχή των γυναικών συντελεί θετικά στο επιχειρείν. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται η άποψη ότι αμερικανικές εταιρείες με περισσότερες γυναίκες σε υψηλόβαθμες θέσεις

απολαμβάνουν μεγαλύτερη απόδοση κεφαλαίου, σε σύγκριση με εταιρείες με λιγότερες γυναίκες στην κορυφή της ιεραρχίας. Η σημαντική αυτή διαφορά μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η λειτουργία ομάδων όπου συμμετέχουν και τα δύο φύλα είναι περισσότερο αποτελεσματικές στο να επιλύουν προβλήματα και να εντοπίζουν εξωτερικές απειλές.

1.9 Η ανάκαμψη από την Διεθνή Οικονομική Κρίση

Όταν εκδηλωθεί μια κρίση ακολουθεί η οικονομική ύφεση με αλληλοδιαδόχους κύκλους αύξησης της ανεργίας και μείωσης του εισοδήματος και των τιμών όλων των αγαθών μέχρις ότου η ύφεση φθάσει στο τέρμα της. Αμέσως μετά αρχίζει η ανάκαμψη, έστω και εάν οι κυβερνήσεις του κόσμου δεν λάβουν κανένα μέτρο για να την προκαλέσουν. Η ανάκαμψη οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί (πρόσωπα ή εταιρείες) προσπαθούν να ωφεληθούν από τις χαμηλές τιμές των αξιών που τους ενδιαφέρουν (οικοπέδων, κτηρίων, μετοχών, ομολόγων, μέσων παραγωγής, εργοστασίων ή εταιρειών που χρεοκόπησαν κ.λπ.).

Έτσι προκαλείται μια ζήτηση των εν λόγω αξιών και αρχίζει η αύξηση της τιμής των. Στην αρχή η ζήτηση είναι χαμηλή, σταδιακά όμως ανέρχεται ίδια εάν υπάρχουν τράπεζες υγιείς που είναι έτοιμες να προσφέρουν δάνεια που καλύπτουν σεβαστό μέρος των αξιών που φερέγγυοι πελάτες τους θέλουν ν' αγοράσουν. Όταν οι μηνιαίες πωλήσεις αξιών (π.χ. κατοικιών, μετοχών κ.λπ.) αναγόμενες σε ετήσιες φθάνουν στο επίπεδο των πωλήσεων προ της κρίσεως, τότε οι οικονομίες των χωρών εισέρχονται στην ανάκαμψη. Ευνόητο βέβαια είναι ότι με την ανάπτυξη των αγορών και την άνοδο των πραγματοποιούμενων πωλήσεων αυξάνουν και οι τιμές των αξιών.

1.10 Μέτρα που ελήφθησαν για την μείωση των δυσμενών συνεπειών της Κρίσεως

Τα ληφθέντα μέτρα από όλες σχεδόν τις αναπτυσσόμενες και τις αναπτυγμένες χώρες δεν έχουν ανάλογο ιστορικό προηγούμενο ως προς την πληρότητα και το μέγεθός τους. Τα ληφθέντα μέτρα σε γενικές γραμμές είναι τα ακόλουθα:

- Η ενίσχυση του εισοδήματος των οικονομικά αδυνάτων.
- Η αναστολή κατασχέσεων κατοικιών ή και η παροχή διευκολύνσεων για τη εξυπηρέτηση των δανείων.
- Η ενίσχυση υπό όρους ή η κρατικοποίηση (μερική ή ολική) τραπεζών λόγω μεγάλης συμβολής των στην οικονομική ανάπτυξη και την παροχή δανείων κατά το στάδιο της κρίσεως.
- Η κατά το δυνατόν μείωση της φορολογίας για την ενίσχυση του εισοδήματος των πολιτών και της αγοράς.
- Η μείωση του επιτοκίου των κεντρικών τραπεζών δια της οποίας αφ' ενός μειώνεται το κυμαινόμενο επιτόκιο χορηγηθέντων στεγαστικών δανείων και έτσι διευκολύνεται η εξυπηρέτησή των και αφ' ετέρου οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα να πορισθούν κεφάλαια με μικρό κόστος για την βελτίωση της ρευστότητάς των και τη χορήγηση δανείων στην αγορά.
- Η εκτέλεση αναπτυξιακών έργων υποδομής για την παραγωγή ενεργείας με ανανεώσιμες πηγές.

1.11 Η επιχειρηματικότητα ως απάντηση στην οικονομική κρίση

Τους τελευταίους μήνες η οικονομική κρίση είναι το πρώτο θέμα συζήτησης σε ολόκληρο τον κόσμο, με τις συνέπειες της να εμφανίζονται ήδη έντονες και πολυδιάστατες, ενώ αναμένεται να διευρυνθούν και να ενταθούν ακόμα περισσότερο. Μία από τις αιτίες που προκάλεσε την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 ίσως να

ήταν η απώλεια επιχειρηματικού κινήτρου. Η επιχειρηματικότητα διορθώνει το παραπάνω πρόβλημα. Ο επιχειρηματίας που έχει συνδέσει την ύπαρξή του με το αντικείμενο της εργασίας του, που δεν μπορεί να δει όφελος και πρόοδο έξω από την δραστηριότητα του – η οποία τον χαρακτηρίζει ηθικά, κοινωνικά και συναισθηματικά- δεν πρόκειται ποτέ να επιτρέψει τη διολίσθηση και απαξίωση της επιχείρησής του. Στην πραγματικότητα αυτό το πετυχαίνει επειδή παράγει προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες που είναι πραγματικά χρήσιμες στην κοινωνία και την οικονομία.

Έχουμε την ανάγκη ενός μοντέλου ανάπτυξης που θα «δένει» τον άνθρωπο με το αντικείμενο της εργασίας του, ενώ παράλληλα θα επιβραβεύει την ευελιξία και την δημιουργικότητα. Η επιχειρηματικότητα είναι μονόδρομος στην κατεύθυνση αυτή και είναι η απάντηση στην πρόκληση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Η προώθηση της επιχειρηματικότητας είναι το μέσο που θα συμβάλλει στη δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου, που θα φέρει την κοινωνική αλλαγή, θα εξαλείψει τη φτώχεια με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι επιτακτική γιατί είναι η μοναδική λύση για την αποκατάσταση της οικονομίας στην παλιά της αίγλη. Είναι μια εξαιρετική λύση για να καταπολεμήσουμε τη συνεχώς αυξανόμενη ανεργία.

Ξεκινώντας την δική σου επιχείρηση όχι μόνο θα ξεφύγεις από την οικονομική κρίση αλλά επίσης θα βοηθήσεις άλλα άτομα να ξεφύγουν από την οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται να μην υπάρχουν συγκεκριμένες απαντήσεις για το πώς θα προαχθεί η επιχειρηματικότητα αλλά εξαρτάται από την χώρα και την ευρύτερη περιοχή στην οποία ισχύουν ειδικές περιστάσεις και τα προγράμματα που θα αναπτυχθούν θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τις περιστάσεις αυτές. Τα κλειδιά ανάπτυξης μιας επιτυχημένης επιχειρηματικότητας είναι:

- Η κυριαρχία της επιχειρηματικής νοοτροπίας στον πληθυσμό, όπως ορίζεται με συγκεκριμένες αξίες όπως ο ατομικισμός, η πίστη στην επιχειρηματικότητα ως επιλογή σταδιοδρομίας - καριέρας, καθώς και η ικανότητα να επανέλθει το άτομο γρήγορα και χωρίς υπερβολικό κοινωνικό στίγμα από μια τυχόν αποτυχημένη επιχειρηματική προσπάθεια. Συνολικά, αυτά τα πολιτιστικά στοιχεία είναι πολύ πιο σημαντικό από ό, τι άλλοι δείκτες στην προσπάθεια να εξηγήσει την επιχειρηματική απόδοση σε μια περιοχή
- Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και τα επιχειρηματικά κεφάλαια. Αν και τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων, το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης είναι αυτό που τελικά καθορίζει το βαθμό σημαντικότητάς τους.
- Η μείωση του φόρου εισοδήματος είναι κομβικής σημασίας για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών προσπαθειών και την εισροή επιχειρηματικών κεφαλαίων.
- Η παροχή των κατάλληλων κινήτρων για την έρευνα και ανάπτυξη και η προώθηση της συνεργασίας του ιδιωτικού τομέα με την πανεπιστημιακή κοινότητα για την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.
- Η απλούστευση των διοικητικών και κανονιστικών διαδικασιών όπως η μείωση της γραφειοκρατίας θα ευνοούσε τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων.
- Η διδασκαλία των επιχειρηματικών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης, από το δημοτικό σχολείο μέχρι το πανεπιστήμιο, έχει σημαντική επίδραση στα επίπεδα της επιχειρηματικότητας σε όλο τον κόσμο. Πολλά γίνονται αυτές τις μέρες από χώρες οι οποίες «παράγουν» τους μεγαλύτερους αριθμούς επιστημόνων και μηχανικών. Είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζουμε ποιες χώρες παράγουν επιχειρηματίες που δημιουργούν επιχειρήσεις όπου οι περισσότεροι από αυτούς τους επιστήμονες και τους μηχανικούς θα δουλέψουν.

1.12 “Doing Business 2016”

Οι οικονομίες κατατάσσονται από τη θέση 1 έως 189 ανάλογα με την ευκολία του επιχειρείν σε κάθε χώρα. Για κάθε χώρα ο δείκτης υπολογίζεται σύμφωνα με τον γενικό μέσο όρο των αντίστοιχων επιμέρους δεικτών 10 θεμάτων που είναι: έναρξη μιας επιχείρησης, η έκδοση οικοδομικής άδειας, η παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, την εγγραφή ιδιοκτησίας, την λήψη πίστωσης, την προστασία των επενδυτών, την πληρωμή φόρων, τις διασυνοριακές εμπορικές συναλλαγές, την εφαρμογή συμβάσεων και την επίλυση τυχών πτώχευσης.

Ενώ αυτή η κατάταξη λέει πολλά για το επιχειρηματικό περιβάλλον σε μια οικονομία, δεν λέει όλη την ιστορία. Η κατάταξη για την ευκολία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και οι δείκτες, δεν μετρούν όλες τις πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που έχουν σημασία για τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές ή που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Παρόλα αυτά, μια υψηλή κατάταξη σημαίνει ότι η κυβέρνηση έχει δημιουργήσει ένα ρυθμιστικό περιβάλλον ευνοϊκό για τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Κατά δύο θέσεις υποχώρησε η θέση της Ελλάδας στην κατάταξη 189 χωρών από την Παγκόσμια Τράπεζα (ΠΤ) με βάση την ευκολία ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η έκθεση Doing Business 2016 της ΠΤ καταγράφει τις μεταρρυθμίσεις των χωρών που έκαναν ευκολότερη την επιχειρηματική δραστηριότητα από την 1η Ιουνίου 2014 έως την 1η Ιουνίου 2015.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, η Ελλάδα βρέθηκε στην 60η θέση από την 58η που ήταν προηγουμένως, ωστόσο, η βαθμολογία της σε σχέση με τις καλύτερες πρακτικές για το επιχειρηματικό περιβάλλον που έχουν εφαρμοσθεί σε όλο τον κόσμο, βελτιώθηκε οριακά, με τον σχετικό δείκτη (distance to frontier, DTF) να αυξάνεται στο 68,38% από 68,30% πέρυσι (το 100% αντιστοιχεί στις καλύτερες πρακτικές).

Η Παγκόσμια Τράπεζα αξιολογεί τις επιδόσεις των χωρών σε 10 τομείς που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η σχετική θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη υποχώρησε σε 7 από τους τομείς αυτούς, ενώ στους υπόλοιπους 3 έμεινε αμετάβλητη. Υποχώρηση σημειώθηκε στην ευκολία έναρξης μίας επιχείρησης

(54η από 50η θέση), την απόκτηση ηλεκτρικού ρεύματος (47η από 44η), τη λήψη πιστώσεων (79η από 71η), το ύψος των φόρων (66η από 63η), την εφαρμογή των συμβάσεων (132η από 131η), την προστασία των επενδυτών μειοψηφίας (47η από 44η) και την εκκαθάριση μίας επιχείρησης (54η από 52^η).

Σταθερή έμεινε η θέση της Ελλάδας όσον αφορά το εξωτερικό εμπόριο (27η), στις κατασκευαστικές άδειες (60η θέση) και τη μεταβίβαση και καταγραφή ακίνητης περιουσίας (144η θέση).

Η διεθνής κατάταξη της Ελλάδας όσον αφορά τη φορολογία υποχώρησε, παρά το γεγονός ότι μειώθηκε το φορολογικό βάρος των επιχειρήσεων της, όπως σημειώνει η έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας. Ειδικότερα, η έκθεση σημειώνει ότι: «Η Ελλάδα μείωσε το κόστος της φορολογίας για τις εταιρείες, με τη μείωση των συντελεστών ασφαλιστικών εισφορών που πληρώνουν οι εργοδότες, την πλήρη έκπτωση από τον φόρο των ασφαλιστικών εισφορών και τη μείωση των συντελεστών στον φόρο περιουσίας. Ταυτόχρονα, οι δαπάνες ψυχαγωγίας δεν εκπίπτουν από τον φόρο, μειώθηκαν τα ποσοστά απόσβεσης για ορισμένες μορφές παγίων κεφαλαίων και αυξήθηκε ο φόρος στο εισόδημα από τόκους».

Απαιτούνται 5 ενέργειες και 13 ημέρες για να αποκτήσει μία επιχείρηση άδεια λειτουργίας στην Ελλάδα, έναντι 4,7 διαδικασιών και 8,3 ημερών κατά μέσο όρο στις χώρες του ΟΟΣΑ με υψηλό εισόδημα. Το κόστος για την απόκτηση της άδειας αντιστοιχεί στο 2,2% του ελληνικού κατά κεφαλήν εισοδήματος έναντι 3,2% στις χώρες υψηλού εισοδήματος του ΟΟΣΑ.

Η Παγκόσμια Τράπεζα σημειώνει ότι στην Ελλάδα παρατηρείται ένας φαύλος κύκλος αναφορικά με τη μεταβίβαση ακινήτων, καθώς ένας αγοραστής θα πρέπει να ολοκληρώσει 10 διαφορετικές ενέργειες στη χώρα - μία διαδικασία που απαιτεί 20 ημέρες και κοστίζει το 4,9% της αξίας του ακινήτου.

Αυτός ο τομέας, αναφέρει η έκθεση, δεν είναι ο μόνος που υστερεί η Ελλάδα. Η εκδίκαση μίας εμπορικής διαφοράς στα δικαστήρια παίρνει περισσότερο χρόνο στην Ελλάδα από ότι σε οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα - περίπου 1.580 ημέρες ή πάνω από 4 χρόνια από το μονομελές πρωτοδικείο της Αθήνας.

Ωστόσο, σημειώνει η έκθεση, υπήρξε μία προσπάθεια να βελτιωθεί η ποιότητα των δικαστικών διαδικασιών (όπως με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών υποβολών που σημειώθηκαν στην περυσινή έκθεση), αλλά οι αναβολές (των δικών) παραμένουν κοινό φαινόμενο, οδηγώντας σε σημαντικές καθυστερήσεις. Όσον αφορά στην επίβλεψη των κατασκευών, η Παγκόσμια Τράπεζα αναφέρει ότι μόνο η Ελλάδα ζητά την υποβολή εκθέσεων και από μηχανικό της εταιρείας και από εξωτερικό μηχανικό (χωρίς τελική έγκριση από κυβερνητικό φορέα).

1.13 Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14 του GEM

(Global Entrepreneurship Monitor)²

Το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) συμμετέχει για 11η χρονιά στο διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα Global Entrepreneurship Monitor (GEM) και δημοσιεύει την Ετήσια Έκθεση για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα αναλύοντας εμπειρικά δεδομένα του 2013. Σύμφωνα με την έρευνα, η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην Ελλάδα σημειώνει σημαντικές διακυμάνσεις την περίοδο της κρίσης. Το ποσοστό των ατόμων στον πληθυσμό ηλικίας 18-64 ετών που βρίσκεται σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης σημείωσε πτώση το 2013 φθάνοντας το 5,2%, έναντι 6,4% στο αμέσως προηγούμενο έτος ως αποτέλεσμα της βαθιάς και παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης από την οποία διέρχεται η ελληνική οικονομία. Στον αντίποδα, είναι αξιοσημείωτο πως τα πρώτα αποτελέσματα από την ανάλυση των

² IOBE: http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/01/2016]

GEM (Global Entrepreneurship Monitor): www.gemconsortium.org/ [Ημ. Πρόσβασης 25/01/2016]

στοιχείων για το 2014 καταγράφουν μια σημαντική βελτίωση του δείκτη καθώς κινείται περίπου στο 7,8%, γεγονός που ενδεχομένως να αποτελεί σημαντική ένδειξη για την ανάκαμψη της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα.

Το ποσοστό του φόβου αποτυχίας είναι το υψηλότερο μεταξύ των χωρών καινοτομίας (δηλαδή των περισσότερο ανεπτυγμένων χωρών που συμμετέχουν στο ερευνητικό πρόγραμμα του GEM). Ωστόσο, ο αριθμός των ατόμων που εντοπίζουν και αναγνωρίζουν την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών στην Ελλάδα συνεχώς αυξάνεται. Η συνεκτίμηση δύο ισχυρών αντικρουόμενων δυνάμεων που αναδύονται στην ελληνική επιχειρηματικότητα την περίοδο της κρίσης, του υψηλού φόβου επιχειρηματικής αποτυχίας και του εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών πιθανότατα να εξηγούν τις έντονες διακυμάνσεις που παρουσιάζει ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών-σταδίων. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των Ελλήνων που πιστεύουν πως διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες προκειμένου να ξεκινήσουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταγράφει την υψηλότερη επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα με ποσοστό 12,6% εκ των 26 χωρών καινοτομίας. Το εντυπωσιακό αυτό αποτέλεσμα ωστόσο δεν είναι πρωτόγνωρο, καθώς η Ελλάδα εμφανίζεται να διατηρεί την πρώτη θέση στον δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας τα τελευταία έτη. Έτσι μπορεί να υποστηριχθεί πως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις οικογενειακής κυρίως ιδιοκτησίας συνεχίζουν να κυριαρχούν στην δομή της ελληνικής επιχειρηματικότητας υποστηριζόμενες σε όρους χρηματοδότησης κυρίως από άτυπους επενδυτές (συγγενείς και φίλους). Η σύνθεση του δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας όπου κυριαρχεί η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα σε βάρος της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων αποτυπώνει τη χαμηλή δυναμική της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει διακόψει ή αναστείλει μια επιχειρηματική δραστηριότητα το 2013 ανέρχεται στο 4,8%. Το αντίστοιχο ποσοστό του πληθυσμού διαμορφώθηκε ελαφρώς υψηλότερα, έναντι της αμέσως προηγούμενης περιόδου όπου κυμαινόταν στο 4,6%. Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας ως προς το ποσοστό διακοπής-

αναστολής επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2013. Ως βασικότερος παράγοντας διακοπής ή αναστολής λειτουργίας μιας επιχείρησης εμφανίζεται η έλλειψη κερδοφορίας με ποσοστό 51%.

Οι δείκτες επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας το 2013 στην Ελλάδα διαμορφώθηκαν περίπου στο 23% και στο 35% αντίστοιχα. Δηλαδή η ελληνική επιχειρηματικότητα που κινητοποιείται από τον εντοπισμό ευκαιριών κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (53%), ενώ το ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα λόγω ανάγκης είναι εμφανώς υψηλότερο (7 περίπου ποσοστιαίες μονάδες) συγκριτικά με τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Με άλλα λόγια, η συνεχιζόμενη ύφεση οδηγεί συγκριτικά με άλλες χώρες περισσότερους Έλληνες στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους εκμετάλλευσης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών.

Ο αντιπροσωπευτικός επιχειρηματίας στην Ελλάδα που βρίσκεται σε αρχικό στάδιο δραστηριοποίησης τείνει να έχει το εξής προφίλ: είναι ανδρικού φύλου, ηλικίας 25-44 ετών, έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.

Για το 2013 το ποσοστό των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων που δηλώνει πως πολλοί από τους πελάτες τους θεωρούν το προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης νέο και πρωτοποριακό ανέρχεται στο 17,3%, επίδοση που αποτελεί την υψηλότερη τιμή στα χρόνια της κρίσης. Παρά την αύξηση του δείκτη κατά 3 περίπου ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2012, ο βαθμός καινοτομικότητας των επιχειρηματικών προσπαθειών κινείται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα.

Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα για το 2013 καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας ως προς το ποσοστό των επιχειρηματιών που δηλώνουν ότι θα χρησιμοποιήσουν εντελώς νέες τεχνολογίες και αντίστοιχα το ποσοστό των Ελλήνων που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν παλαιές τεχνολογίες είναι το χαμηλότερο ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Πρόκειται προφανώς για ένα αισιόδοξο εύρημα, καθώς υποδηλώνει ότι το τεχνολογικό επίπεδο των νέων

επιχειρηματικών εγχειρημάτων φαίνεται να αναβαθμίζεται προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επιβίωσης αυτών σε μια περίοδο που η ελληνική οικονομία διέρχεται από μια βαθιά και παρατεταμένη κρίση.

Παρά τα θετικά σημεία που καταγράφονται ως προς τις τεχνολογικές δυναμικές ικανότητες, η νέα επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει κυρίως εσωστρεφή χαρακτήρα και εξακολουθεί να αναπαράγει τη βασική δομή της ελληνικής οικονομίας: μια οικονομία που βασίζεται στην ύπαρξη και λειτουργία πολύ μικρών επιχειρήσεων οι περισσότερες εκ των οποίων δεν αναπτύσσονται και ως εκ τούτου δεν δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας.

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων, όπως και στις άλλες χώρες καινοτομίας, δεν φαίνεται να υπάρχει ποσοτικά σημαντική διαφορά στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση νεότερων και μεγαλύτερων ηλικιών στη χώρα μας. Ωστόσο, υπάρχουν τρεις ποιοτικοί δείκτες όπου οι νεότεροι ηλικιακά επιχειρηματίες εμφανίζουν υψηλές επιδόσεις και, άρα, σημάδια υψηλότερου δυναμισμού σε σχέση με τους μεγαλύτερους.

Πρώτον, από την ανάλυση των στοιχείων του GEM αποκαλύφθηκε η ικανότητα που εμφανίζουν οι νέοι στη χώρα μας να αντιλαμβάνονται επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με τη σειρά της, η οξύτερη αντίληψη ευκαιριών που επιδεικνύουν οι νέοι, τους οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις ως προς την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους. Παρ' όλη λοιπόν τη μεγάλη ανεργία των νέων, δεν είναι η ανάγκη που αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση, αλλά η ευκαιρία. Η αναπτυξιακή δυναμική των εγχειρημάτων που ξεκινούν από νεότερους επιχειρηματίες μπορεί λοιπόν βάσιμα να αναμένεται ότι θα είναι υψηλή.

Δεύτερον, φαίνεται να αναδεικνύεται ένας ισχυρότερος δυναμισμός των εγχειρημάτων που ξεκινούν από νεότερους επιχειρηματίες στην Ελλάδα ως προς τον κλαδικό τους προσανατολισμό. Οι νεότεροι επιχειρηματίες καταγράφουν υψηλότερες επιδόσεις από τους μεγαλύτερους σε νέα εγχειρήματα που θα προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες

προς επιχειρήσεις, που τοποθετούνται δηλαδή υψηλότερα στην αλυσίδα αξίας της οικονομίας.

Τέλος, ένα τρίτο θετικό σημείο που αναδείχθηκε από τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση της νεανικής επιχειρηματικότητας είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των νεότερων επιχειρηματιών. Τα δεδομένα που εξετάστηκαν αποκαλύπτουν ότι τα τελευταία χρόνια το ποσοστό των επιχειρηματιών νεότερων ηλικιών με τριτοβάθμιες σπουδές και μεταπτυχιακά αυξάνει. Το θετικό στοιχείο εδώ σχετίζεται λοιπόν με τη συνεχή άνοδο της ποιότητας της δεξαμενής από την οποία προέρχεται ένα διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό νέων επιχειρηματιών.

Ωστόσο, στο πλαίσιο ανάλυσης της νεανικής επιχειρηματικότητας εντοπίστηκε ένα σημαντικό πρόβλημα και αφορά την ένταση του φόβου της αποτυχίας. Ο φόβος της αποτυχίας αποκαλύπτεται λοιπόν ότι είναι ισχυρότατος και στην ηλικιακή ομάδα στην οποία η αποτυχία δεν μπορεί παρά να συνδέεται με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας, ενώ, ταυτόχρονα, είναι η ηλικιακή ομάδα από την οποία η κοινωνία αναμένει μεγαλύτερη διάθεση καινοτομίας και πειραματισμού.

(Πηγή: Copyright 2015 Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE)

1.14 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα στοιχεία του πρώτου κεφαλαίου είναι προφανές ότι η χώρα μας διέρχεται μία από τις πιο κρίσιμες περιόδους της μεταπολεμικής ιστορίας της καθώς ταλαιπωρείται από μία καλπάζουσα οικονομική κρίση. Βρίσκεται στο στάδιο όπου καλείται να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της κρίσης τόσο σε οικονομικό, πολιτικό όσο και κοινωνικό επίπεδο. Η οικονομική αυτή κρίση έχει πολλά στοιχεία παρόμοια με τις άλλες μεγάλες οικονομικές κρίσεις του παρελθόντος, ωστόσο έχει και μια πληθώρα νέων αιτιών που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά καθώς οι επιπτώσεις που προκαλούν σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και κυρίως στους νέους και τις γυναίκες

είναι δραματικές. Έκφραση αυτής της δυσμενούς κατάστασης είναι το επιβαρυσμένο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι εκατοντάδες πτωχευμένες επιχειρήσεις, οι χιλιάδες άνεργοι, τα άδεια κρατικά ταμεία, θέματα στα οποία πρέπει να δοθεί άμεσα λύση εάν θέλουμε να ελπίζουμε σε ανάκαμψη.

Προφανώς, σε όλη αυτή τη δυσμενή κατάσταση η επιχειρηματική αριστεία μπορεί να είναι μια πρώτη και πολύ σημαντική απάντηση από τον κόσμο των επιχειρήσεων, παρόλο που το οικονομικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά αβέβαιο και δυσμενές. Η χώρα μας εμφανίζει ενθαρρυντικά ποσοστά επιχειρηματικότητας και καινοτομίας κάτι που είναι εξαιρετικά ευόωνο μέσα στις γκρίζες αποχρώσεις του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Επιχειρηματικότητα, Deakins David and Freel Mark, 2007, Εκδόσεις Κριτική

Έρευνα για την κρίση 2010-2014, Κρυσταλία Πατούλη, Εκδόσεις Κέδρος

Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, Copyright 2015

Πέκκα – Οικονόμου Β., «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα», *Studies on Gender*, Ελένη Νίνα – Παζαρζή (επιμ), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, Πειραιάς

Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική Κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Children and Youth in Crisis Protecting and Promoting Human Development in Times of Economic Shocks, Mattias Lundberg and Alice Wuermli Editors, The World Bank

Lundberg, Mattias, and Alice Wuermli, eds. 2012. *Children and Youth in Crisis: Protecting and Promoting Human Development in Times of Economic Shocks*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9547-9.

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

GEM (Global Entrepreneurship Monitor): www.gemconsortium.org/ [Ημ. Πρόσβασης 25/01/2016]

IOBE: http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/01/2016]



Κεφάλαιο 2

Επιχειρηματικότητα

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθεί με την έννοια της επιχειρηματικότητας και συγκεκριμένα, τι είναι η επιχειρηματικότητα και ποια είναι τα είδη της. Επιπλέον, θα γίνει μια προσπάθεια να σκιαγραφηθεί ο επιχειρηματίας, ποιος μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ένας πετυχημένος επιχειρηματίας, ποια τα χαρακτηριστικά του, ποιο κώδικα δεοντολογίας θα πρέπει να ακολουθεί και θα επιχειρήσουμε να δώσουμε μία απάντηση στο ερώτημα «επιχειρηματίας γεννιέσαι ή γίνεσαι;». Για να υπάρχει επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υπάρχει αλλά και να εντοπιστεί η κατάλληλη επιχειρηματική ευκαιρία και αφού εντοπιστεί να κατοχυρωθεί νόμιμα ώστε να μην μπορεί να αντιγραφεί και να χρησιμοποιηθεί από κάποιον άλλο επίδοξο επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας έχει σημαντική παρουσία στην παγκόσμια οικονομία, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τον ρόλο του.

2.2 Ορισμός

Ο Venkataraman (1997)³ αναφέρει ότι επιχειρηματικότητα είναι η προσεκτική ανάλυση της διαδικασίας ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και της αξιοποίησής τους. Οι Stevenson και Jarillo,⁴ (1990) υποστηρίζουν ότι είναι η διαδικασία υλοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών υπό συνθήκες περιορισμένης διαθεσιμότητας πόρων παρατηρώντας, αναλύοντας και ανακαλύπτοντας κάτι καινούριο (Πετράκης & Μπουρλετίδης, 2004), μειώνοντας την αβεβαιότητα (Busenitz & Burney, 1997).

³ The promise of entrepreneurship as a field of research, Scott Shane & S. Venkataraman: <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf> [Ημ. Πρόσβασης 09/05/2014]

⁴ Επιχειρηματικότητα: Αρχικές προσεγγίσεις http://www.entre.gr/wp-content/uploads/2008/02/entrepreneurship_dp_1.pdf [Ημ. Πρόσβασης 04/04/2012]

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν στο γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης ευκαιριών, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την εξεύρεση τρόπων μείωσης της αβεβαιότητας για την επίτευξη κέρδους, το επιχειρηματικό πλεονέκτημα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και το οικονομικό περιβάλλον (Πετράκης, 2004).

Η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁵ αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα, στην δημιουργικότητα και στην καινοτομία ως εξής: «Η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της καθ' όλες της φάσεις του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση: άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης».

2.3 Είδη επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε δύο είδη. Η επιχειρηματικότητα που προκύπτει από τα στελέχη υφιστάμενης επιχείρησης και ονομάζεται *ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship)* και η επιχειρηματικότητα που αφορά τη *δημιουργία και ανάπτυξη νέας*

⁵ Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες 21/01/2003

επιχείρησης (*start up*) από μεμονωμένο άτομο που ονομάζεται επιχειρηματίας (Πετράκης, 2004).

2.4 Η έννοια του επιχειρηματία

Ο όρος επιχειρηματίας προέρχεται από το γαλλικό ρήμα “*entreprendre*” του οποίου η ακριβής μετάφραση είναι «αναλαμβάνω». Ο παράγωγος όρος “*entrepreneur*” εμφανίζεται κατά τη διάρκεια του 14 ου αιώνα περιγράφοντας τα άτομα τα οποία έπειτα από ειδική άδεια που έπαιρναν από το κράτος, καταβάλλοντας ένα ποσό, συνέλεγαν τους φόρους από μία συγκεκριμένη περιοχή. Κατά τον 17^ο αιώνα ο όρος άρχισε να χρησιμοποιείται με την σύγχρονη έννοια του να περιγράφει δηλαδή άτομα που αναλαμβάνουν τον κίνδυνο μιας νέας επιχείρησης, παίρνοντας το ρίσκο μιας πιθανής απώλειας των επενδυμένων χρημάτων τους. Ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο επιχειρηματίας και επιχειρηματικότητα και τους συνέδεσε με την οικονομική επιστήμη ήταν ο Richard Cantillon. Σύμφωνα με τον Cantillon, υπάρχουν τρεις κατηγορίες οικονομικών παραγόντων: οι γαιοκτήμονες, οι επιχειρηματίες και οι εργαζόμενοι. Κατά τον Cantillon επιχειρηματίας είναι αυτός που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο έχοντας σαν σκοπό την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Η πιο σημαντική προσφορά του είναι ότι διαχώρισε τον επιχειρηματία από τον επενδυτή επιχειρηματικού κεφαλαίου, ο οποίος επενδύει ίδια κεφάλαια σε επενδύσεις υψηλού κινδύνου έχοντας σαν σκοπό υψηλό ποσοστό απόδοσης. Οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζονταν ως άτομα που επιτύγχαναν υψηλό κέρδος υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

Λίγο αργότερα ο Adam Smith (1776) στο έργο του « ο Πλούτος των Εθνών» περιέγραφε τον επιχειρηματία σαν ένα άτομο που ασκούσε επιχειρηματική δραστηριότητα για εμπορικούς σκοπούς, οι οποίοι μετέτρεπαν την ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών σε προσφορά.

Στις αρχές του επόμενου αιώνα ο Say (1803) παρουσιάζει τον επιχειρηματία ως ένα άτομο με ιδιαίτερες δεξιότητες και γνώσεις, ικανός να διαβλέπει τις ανάγκες της κοινωνίας και να προσπαθεί να τις καλύψει δημιουργώντας επιχειρήσεις.

Αρκετά χρόνια αργότερα στη δεκαετία του 1940, ο αυστριακός οικονομολόγος Joseph Schumpeter που ασχολήθηκε διεξοδικά με την έννοια του επιχειρηματία επισημαίνει ότι: “ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να αναμορφώσει ή να μετασχηματίσει τους τρόπους και τις μεθόδους παραγωγής με την εκμετάλλευση μιας εφεύρεσης ή γενικότερα, με τη χρήση μιας μη δοκιμασμένης, στην πράξη, τεχνολογικής δυνατότητας για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή την παραγωγή ενός παλαιότερου με έναν νέο τρόπο, ανοίγοντας έτσι μια νέα πηγή προμήθειας των υλικών ή ενός νέου σημείου πώλησης των προϊόντων, με την αναδιοργάνωση ενός νέου τύπου βιομηχανοποίησης.”⁶ Ο Schumpeter παρουσιάζει τον επιχειρηματία σαν μια προσωπικότητα καινοτόμα ο οποίος όμως για να επιτύχει τα επιχειρηματικά του σχέδια χρειάζεται χρηματοδότηση.

Από το παρελθόν μέχρι και σήμερα η έννοια του επιχειρηματία έχει αλλάξει, έχει εμπλουτιστεί. Ο επιχειρηματίας παίζει ζωτικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Αναπτύσσοντας νέες επιχειρήσεις, δημιουργεί θέσεις εργασίας, αυξάνει την οικονομική δραστηριότητα και προωθεί την καινοτομία. Ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που δημιουργεί καινούρια αξία (καινοτομία ή επιχείρηση) (Bruyat και Juliet, 2000)⁷. Παρά την θετική επιρροή στην παγκόσμια ευημερία και ανάπτυξη, ο επιχειρηματίας παραμένει ένα παρεξηγημένο τμήμα του επιχειρηματικού κόσμου. Ωστόσο, αν και οι επιχειρηματίες λειτουργούν σε μεγάλο εύρος τομέων και περιοχών του κόσμου, έχει ανακαλυφθεί μετά από έρευνα ότι μοιράζονται έναν αριθμό κοινών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών.

⁶ Schumpeter, J. A. (1951), σελ. 248-250 6 Ely, R. T. and Hess, R. H. (1937), σελ. 488

⁷ Bruyat, C. and Julien, P. (2001), “Defining the field of research in entrepreneurship”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Iss. 2, p165-180

2.5 Ο κοινωνικός κώδικας δεοντολογίας για τον επιχειρηματία

Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής⁸ η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης θα πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο γενικά αποδεκτών ηθικών αρχών ώστε να επιτευχθεί η αιεφόρος επιχειρηματική αριστεία. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής δεν είναι άλλα από διαφάνεια, σεβασμός, εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα και διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής θα πρέπει να ακολουθείται ένας καθολικός επιχειρηματικός κώδικας σύμφωνα με τον οποίο όλοι είναι ίσοι έναντι του κώδικα χωρίς καμία απαξίωση της διαφορετικότητας, έχοντας δέκα σημεία κλειδιά: ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, ανεξαρτησία, εμπιστευτικότητα, επάρκεια, ευθύνη, διάρκεια, σεβασμός στον άνθρωπο, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, κοινωνική ευημερία.

Οι γενικά αποδεκτές αρχές ενός βασικού κώδικα δεοντολογίας (που προσδιορίζει και την ευθύνη που έχει ο επιχειρηματίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο) αποτυπώνονται στα εξής σημεία:

1. Σεβασμός στους νόμους του κράτους και της πολιτείας.
2. Υπευθυνότητα απέναντι σε όσους χρηματοδοτούν την εταιρία (είτε με τη μορφή χορήγησης κεφαλαίων είτε με τη μορφή δανείων).
3. Υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζομένους στην επιχείρηση.
4. Υπευθυνότητα για την υγεία, ευημερία, ποιότητα ζωής και εξυπηρέτηση των καταναλωτών.
5. Αποφυγή της αισχροκέρδειας και της εκμετάλλευσης μιας συγκυρίας.

⁸ Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2013/10/8_selido-eben.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2016]

6. Θεμιτός ανταγωνισμός μέσα στα πλαίσια της αγοράς.
7. Σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον.
8. Συμβολή στα πολιτιστικά δρώμενα μέσω των χορηγιών.

2.6 Ο δρόμος προς την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα

Είναι λογικό να υποτεθεί ότι ο/η επιτυχημένος/η επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει σημαντικές ικανότητες που αφορούν την αναγνώριση και αξιοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας, την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών αλλά και τη μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας.

Εκτός όμως από τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας για να αναπτυχθεί και να πετύχει θα πρέπει να έχει:

- την κατάλληλη πληροφόρηση,
- τις κατάλληλες ικανότητες (φυσικές ικανότητες, εκπαίδευση, δεξιότητες, εμπειρία, κ.α.),
- το κίνητρο (προσωπικές αξίες, βαθμό σημαντικότητας, στάσεις κ.α.),
- τους απαραίτητους πόρους (οικονομικοί κ.α.).

Πριν ξεκινήσει όμως ο εν δυνάμει επιχειρηματίας την επιχείρησή του, θα πρέπει να αναρωτηθεί εάν διαθέτει ότι χρειάζεται ένας επιχειρηματίας για να πετύχει. Τα παρακάτω σημεία θα τον βοηθήσουν να αξιολογήσει τις επιχειρηματικές ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει και να ταξινομήσει τον εαυτό του στις κατηγορίες, του τέλειου τύπου επιχειρηματία, του ατόμου με μεγάλες πιθανότητες βελτίωσης και ανάπτυξης επιχειρηματικότητας ή του ατόμου με μικρές επιχειρηματικές δεξιότητες.

Τα ερωτήματα που πρέπει να θέσει στον εαυτό του είναι:

- Έχεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να βάλεις μπροστά μια επιχείρηση και να την κάνεις να προοδεύσει;
- Έχεις ποτέ ζητήσει από τους δικούς σου να σου πουν την αντικειμενική τους γνώμη για το αν πραγματικά μπορείς να προχωρήσεις σε δικιά σου δουλειά;
- Είσαι προετοιμασμένος να δουλέψεις σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησής σου;
- Είναι η υγεία σου όσο χρειάζεται καλή για να αντέξεις τις απαιτήσεις της δουλειά σου;
- Είσαι ο τύπος που του αρέσει να αναλαμβάνει ευθύνες και κινδύνους;
- Μπορείς να παίρνεις μόνος σου αποφάσεις;
- Έχεις σκεφτεί ποια είναι τα τρωτά σου σημεία? Και αν ναι, θα ήσουν διατεθειμένος να συνεταιριστείς με κάποιον που έχει τις ικανότητες που σου λείπουν;
- Θεωρείς τον εαυτό σου συνεργάσιμο άτομο;
- Μπορείς να καθοδηγείς και να παρακινείς τους άλλους;
- Μπορείς να τελειώσεις κάτι που αρχίζεις;
- Είσαι έτοιμος να παρατήσεις τη δουλειά σου ως μισθωτός;
- Έχεις τον αέρα του νικητή;
- Οικονομικά μπορείς να ανταπεξέλθεις έως ότου να ξεκινήσει η επιχείρησή σου να αποδίδει;

Φαίνεται λοιπόν πως η επιχειρηματικότητα ξεκινά με την αναγκαιότητα εσωτερικής αναζήτησης και ύπαρξη ικανότητας επίλυσης προβλημάτων εκ μέρους του

επιχειρηματία για την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικής και μοναδικής πρότασης αξίας (*value proposition*) δηλαδή την υπόσχεση που δίνει η εταιρία στον πελάτη ότι το προϊόν ή υπηρεσία που του παρέχει έχει την προσδοκώμενη ποιότητα και θα καλύψει τις ανάγκες του και συνεχίζει με την καθημερινή διαχείριση λειτουργικών, διαδικαστικών, ανταγωνιστικών, χρηματοοικονομικών και λοιπών προβλημάτων.

Σε όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης, ξεκινώντας από την φάση σύστασης της νεοφυούς επιχείρησης (*start up*), απαιτούνται δημιουργικές, καινοτόμες λύσεις, ιδίως για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και φυσικά δεν λύνονται με «χθεσινές» συνταγές.

Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματίες κυρίως επιλύουν προβλήματα που προκύπτουν (*problem solvers*) και όσο μεγαλύτερη αξία προσφέρουν οι λύσεις που βρίσκουν ή εφευρίσκουν, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης. Από τη ζωή και την επιχειρηματικότητα λίγοι άνθρωποι θα πάρουν αυτό που τους αξίζει. Η ζωή και οι επιχειρήσεις ανταμείβουν αυτούς που έχουν αυτοεκτίμηση και τολμούν να ορθώσουν παράστημα να διεκδικήσουν, να διαπραγματευθούν και να προχωρήσουν.

Απευθυνόμενοι λοιπόν σε ένα επιχειρηματία θα μπορούσαμε να του πούμε ότι,

«... Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει αβεβαιότητα, οπότε σε περίπτωση που διασκεδάξεις να αναλαμβάνεις αναμενόμενο ρίσκο η επιχειρηματικότητα σου ταιριάζει.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά ενός επιχειρηματία είναι η άνεση του να αναλαμβάνει ρίσκα και γρήγορες αποφάσεις.. Η τόλμη (να μη φοβάται κάποιος την αποτυχία) πρέπει να αποτελεί βασικό σου γνώρισμα.

Επιπλέον, οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν πολλές αποφάσεις από μόνοι τους.

Έχεις την ικανότητα να βρίσκεις νέες ιδέες; Μπορείς να φαντάζεσαι νέους, εναλλακτικούς τρόπους για να επιλύεις προβλήματα; Οι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν την ικανότητα να σκέφτονται δημιουργικά. Εάν έχεις την ικανότητα να κερδίζεις

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

πλεονέκτημα από κάθε νέα ευκαιρία ή δυσκολία που προκύπτει, η επιχειρηματικότητα σου ταιριάζει απόλυτα.

Επιπλέον, πριν ξεκινήσεις την επιχείρησή σου, είναι σημαντικό να έχεις ένα δυνατό υποστηρικτικό περιβάλλον. Θα είσαι αναγκασμένος να πάρεις πολλές δύσκολες αποφάσεις, ιδιαίτερα τους πρώτους μήνες έναρξης της επιχείρησής.

Σε περίπτωση που δεν έχεις ένα υποστηρικτικό δίκτυο ανθρώπων για να σε βοηθήσουν θα ήταν καλό να βρεις έναν μέντορα. Ο μέντορας είναι έμπειρος, πετυχημένος και πρόθυμος να σε συμβουλευσει και να σε καθοδηγήσει.»

2.7 Χαρακτηριστικά επιτυχημένου επιχειρηματία

Συνοψίζοντας, τα κοινά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους επιτυχημένους επιχειρηματίες από τους υπόλοιπους παρουσιάζονται παρακάτω:

- Επιθυμία ανάληψης κινδύνου
- Έχουν διάθεση να ρισκάρουν
- Αποφασιστικότητα
- Αφοσιώνονται στη δουλειά τους
- Αυτοπεποίθηση
- Επιμονή για εκμετάλλευση της ευκαιρίας
- Έντονη περιέργεια
- Ανοικτό μυαλό
- Αντοχή στην αβεβαιότητα

- Αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου
- Ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων
- Διαίσθηση, έντονα και βαθιά συναισθήματα
- Περνούν αρκετό χρόνο απομονωμένοι, είναι εσωστρεφή άτομα
- Έχουν επίγνωση της δημιουργικότητάς τους
- Υψηλή αίσθηση του χιούμορ
- Έλκονται από την πολυπλοκότητα και την καινοτομία
- Ηγετικές ικανότητες
- Καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα
- Διαθέτουν ευελιξία
- Δεν ασχολούνται με τα δεδομένα αλλά με τη σημασία που αυτά έχουν
- Διαθέτουν ευκολία στην επικοινωνία

2.8 Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα;

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο διαφορετικά στοιχεία:

- Την ευρύτερη έννοια της εκπαίδευσης στο επιχειρηματικό πνεύμα και

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

- Την εκπαίδευση σε επιχειρηματικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων για την σχεδίαση, τη δημιουργία και ανάπτυξη επιχειρήσεων.

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα έως σήμερα είχε ως στόχο τη βελτίωση των αναγκαίων επιχειρηματικών δεξιοτήτων των επιχειρηματιών μέσα από εκπαιδευτικά αντικείμενα όπως :

- Η έννοια της επιχειρηματικότητας
- Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος
- Η λήψη απόφασης
- Η καινοτομία
- Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών
- Το επιχειρηματικό πλεονέκτημα
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία
- Το περιβάλλον της επιχείρησης
- Επιχειρηματικός σχεδιασμός
- Η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα
- Η Διοίκηση της επιχείρησης (Management) και η ηγεσία
- Το Marketing

Η εκπαίδευση των επιχειρηματιών σε πολλά από τα παραπάνω αντικείμενα συμβάλλει στη βελτίωση των επιχειρηματικών τους δεξιοτήτων (π.χ. βελτίωση της ικανότητάς τους να κοστολογούν αποτελεσματικά), όπως επίσης συνεισφέρει και στην καλλιέργεια του

επιχειρηματικού πνεύματος που είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων κάθε προγράμματος επιχειρηματικότητας.

Ένας επιχειρηματίας που έχει εκπαιδευτεί στην επιχειρηματικότητα πριν την υλοποίηση της ιδέα του πρέπει να θέσει στον εαυτό του 20 ερωτήματα για να σιγουρευτεί ότι είναι προς την σωστή κατεύθυνση και ότι έχει πάρει τη σωστή επιχειρηματική απόφαση:

1. Γιατί ξεκινάω μια επιχείρηση;
2. Τι είδους επιχείρηση θέλω;
3. Ποιος είναι ο ιδανικός μου πελάτης;
4. Τι προϊόντα ή υπηρεσίες η επιχείρησή μου θα προσφέρει;
5. Είμαι προετοιμασμένος να ξοδέψω το χρόνο και το χρήμα που απαιτείται για να ξεκινήσει η επιχείρησή μου τη λειτουργία της;
6. Τι διαφοροποίηση έχει η επιχειρηματική μου ιδέα, το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρω σε σχέση με τις άλλες στην αγορά;
7. Που θα τοποθετηθεί η επιχείρησή μου;
8. Πόσους εργαζομένους χρειάζομαι;
9. Τι είδους προμηθευτές χρειάζομαι;
10. Πόσα χρήματα χρειάζομαι για να ξεκινήσω;
11. Χρειάζεται να πάρω δάνειο;
12. Πόσο καιρό χρειάζομαι πριν τα προϊόντα μου ή οι υπηρεσίες μου να είναι διαθέσιμες;
13. Σε πόσο διάστημα θα ξεκινήσω να έχω κέρδη;

14. Ποιος είναι ο ανταγωνισμός;
15. Πόσο θα τιμολογήσω τα προϊόντα μου σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
16. Ποια θα είναι η νομική μορφή της επιχείρησής μου;
17. Τι φόρους πρέπει να πληρώσω;
18. Τι είδους ασφάλιση χρειάζομαι;
19. Πως θα διευθύνω την επιχείρησή μου;
20. Πως θα διαφημίσω την επιχείρησή μου;

2.9 Δημιουργικότητα και Πλάγια Σκέψη (Lateral Thinking)

Εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία ενός επιχειρηματία για να τον κατατάξουν στους επιτυχημένους είναι η δημιουργικότητα και η Πλάγια Σκέψη⁹. Η Δημιουργικότητα περιλαμβάνει την παραγωγή νέων ιδεών ή τον συνδυασμό γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούργιο, παρέχοντας αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Κύριος σκοπός της δημιουργικής σκέψης, είναι να οδηγήσει το άτομο μακριά από τις συμβατικές ιδέες και διαδικασίες, να αφυπνίσει την περιέργεια του, την φαντασία του και να υποβοηθήσει την παραγωγή πολλαπλών διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και ιδεών.

Πριν όμως γίνει αναφορά στην πλάγια σκέψη, κρίσιμο είναι να ξεκαθαρίσουμε τις έννοιες εφεύρεση και καινοτομία. Μια μοναδική ιδέα είναι εφεύρεση ενώ μια μοναδική και χρήσιμη ιδέα είναι καινοτομία. Δεν είναι τυχαίο πως στις περιπτώσεις μετατροπής

⁹ Επιχειρηματικότητα, Δημιουργικότητα και Πλάγια Σκέψη
<http://kemel.gr/articles/epiheirimatikotita-dimioyrgikotita-kai-plagia-skepsi> [Ημ. Πρόσβασης 03/04/2012]

μιας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία, ο πρώτος και βασικότερος προβληματισμός του δυνητικού επιχειρηματία, είναι το κατά πόσον η ιδέα του είναι χρήσιμη σε κάποιους, αν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να την αγοράσουν.

Πλάγια σκέψη είναι η ικανότητα κάποιου να σκέπτεται δημιουργικά και να χρησιμοποιεί την έμπνευση και την φαντασία του για να παράγει νέες ιδέες και να λύνει προβλήματα, βλέποντας τα από διαφορετικές οπτικές γωνιές. Στον επιχειρηματικό κόσμο, η πλάγια σκέψη αναφέρεται συχνά ως *thinking out of the box*, που προέρχεται από το γνωστό αίνιγμα του πώς θα ενώσεις με μια γραμμή τις 9 τελείες ενός τετραγώνου χωρίς να σηκώσεις το μολύβι, και η λύση είναι ξεκινώντας και προεκτείνοντας την γραμμή εκτός του τετραγώνου.

Η πλάγια σκέψη, σε αντίθεση με την κάθετη σκέψη που καλλιεργεί την επιλογή ενός τρόπου λύσης, απαιτεί πολλά ερωτηματικά, αμφισβήτηση, απόρριψη του προφανούς, απομάκρυνση από τις προκαταλήψεις και τις έμμονες ιδέες, κατάργηση των στεγανών και επιλογή πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων. Έτσι ενώ η κάθετη σκέψη ακολουθεί τον «συμβατικό» δρόμο, κινούμενη σε αναμενόμενες κατευθύνσεις με διαδοχικά βήματα και επιλέγει την ορθή λύση, η πλάγια σκέψη ακολουθεί τον «διαφορετικό» δρόμο, εξερευνά μη αναμενόμενες κατευθύνσεις, συχνά παραλείπει κάποια βήματα και οδηγεί σε πολλαπλές λύσεις.

2.10 Τι είναι η «επιχειρηματική ευκαιρία»;

Επιχειρηματική ευκαιρία είναι ο εντοπισμός και η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών για να καλυφθεί μια ανάγκη ή μια επιθυμία της «αγοράς», δηλαδή όσων πελατών θα ενδιαφέρονταν (και θα μπορούσαν) να αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές. Μία επιχειρηματική ιδέα μπορεί να εξελιχθεί είτε:

- Σε ανάπτυξη νέου προϊόντος όταν αυτό υλοποιείται εξολοκλήρου από την επιχείρηση.

- Σε εμπορία νέου προϊόντος που δεν έχει αναπτυχθεί στην τοπική αγορά και αναλαμβάνει η επιχείρηση την αντιπροσώπευση του από μία άλλη εταιρία του εσωτερικού ή εξωτερικού.
- Σε δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας που απαιτεί ανάπτυξη ή εμπορία περισσότερων του ενός προϊόντων.

2.11 Το «μυστικό» για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών

Πολλές φορές τόσο οι ανάγκες / επιθυμίες όσο και οι τεχνολογικές λύσεις έχουν ήδη διαφανεί. Αυτό που μένει στον επιχειρηματία να κάνει είναι να τις «δει» καθαρά και να τις συνταιριάξει, δηλαδή να τις «παντρέψει» και να δημιουργήσει την επιχειρηματική ευκαιρία. Η απόφαση ενός ατόμου να αναλάβει επιχειρηματική δράση προέρχεται συνήθως από την παρατήρηση ότι υπάρχει έλλειψη ενός προϊόντος στην αγορά.

Το να «έχεις ανοικτά μάτια και αυτιά» και να ξέρεις την αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθείς αποτελούν τα βασικά στοιχεία για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο Jeff Bezos (ιδιοκτήτης της εταιρείας Amazon.com) παρατήρησε, το 1994, πως το Internet αποτελούσε το πεδίο εκείνο που αναπτυσσόταν πιο γρήγορα από κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα: όλο και περισσότεροι άνθρωποι το χρησιμοποιούσαν.

Κάθε επιχειρηματική ευκαιρία δεν γίνεται αντιληπτή από όλους τους ανθρώπους είτε γιατί δεν έχουν όλοι την ίδια πληροφόρηση είτε την γνώση της αγοράς που χρειάζεται για να αναγνωρίσουν την ευκαιρία. Στην αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών βοηθά και η «προηγούμενη γνώση» των αγορών, των τρόπων εξυπηρέτησης των αγορών και των πελατών, δηλαδή η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία και ενασχόληση ή η γνώση που έχει «μεταδοθεί» από συγγενείς, φίλους κ.ά.

Ενδείξεις για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μπορούμε να έχουμε τόσο από το άμεσο περιβάλλον (π.χ. φίλους) όσο και από το περιβάλλον της δουλειάς μας (προμηθευτές, πελάτες) που θα μας πουν τι είναι καλύτερο γι αυτούς και τι νομίζουν πως θα ήταν καλύτερο για τους άλλους.

Πηγές άντλησης επιχειρηματικών ιδεών μπορεί να είναι η διοίκηση της επιχείρησης ή ακόμα και η απλή ανάγνωση εφημερίδων μπορεί να φανερώσει επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες φανερώνονται καλύτερα ακούγοντας ή κάνοντας ερωτήσεις σε υποψήφιους πελάτες. Συνήθως οι ερωτήσεις αυτές γίνονται με τη μορφή ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων.

Τι σημαίνει η αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας και η εκμετάλλευσή της; Σημαίνει να παίρνει ο επιχειρηματίας το ρίσκο και το κόστος να την εντοπίσει, να αναδείξει και να λύσει ένα ή περισσότερα προβλήματα μιας ομάδας ή ομάδων κοινού, που αποτελούν το κοινό στόχο της επιχείρησης (target group) επενδύοντας στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που υπόσχονται σχετικά λογικά ή συναισθηματικά οφέλη.

Η υπόσχεση αυτή είναι η προστιθέμενη αξία ή το *value proposition* και αν προσφέρει την λύση που υπόσχεται, τότε μόνο η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει, να πείσει και να αποκτήσει πιστούς πελάτες ώστε να είναι κερδοφόρα. Αυτό ισχύει για όλα τα είδη επιχειρήσεων είτε e-business, είτε συμβατικά, και αποτελεί την κυρίαρχη προϋπόθεση επιτυχίας τους.

2.12 Κατοχύρωση της καινοτόμου ιδέας

2.12.1 Προστασία άυλων αγαθών

Η προστασία άυλων αγαθών αφορά επιχειρήσεις και ιδιώτες που ενδιαφέρονται να προστατεύσουν πνευματικά δικαιώματα, εφευρέσεις και υποδείγματα χρησιμότητας, βιομηχανικά σχέδια και υποδείγματα, σήματα και επωνυμίες¹⁰. Εάν έχετε δημιουργήσει ένα νέο πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή ή μια βάση δεδομένων, εάν έχετε περατώσει ένα αρχιτεκτονικό έργο ή έχετε κάνει ένα νέο σχέδιο, ή έναν χάρτη, ή μια μακέτα, εάν έχετε επινοήσει και έχετε κατασκευάσει ένα καινούργιο μηχάνημα, συσκευή, εργαλείο που έως σήμερα δεν κυκλοφορεί στην αγορά-όλα τα παραπάνω αποτελούν αντικείμενα προστασίας. Μια από τις πιο σημαντικές κατηγορίες άυλων αγαθών αποτελούν οι εφευρέσεις καθώς πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται στην εκμετάλλευση νέων εφευρέσεων ως βασικό τους προϊόν. Στην συνέχεια αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η κατοχύρωση εφευρέσεων μέσω του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας.

2.12.2 Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας - Κατοχύρωση εφευρέσεων

Ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ)¹¹, συστάθηκε το 1987 (Νόμος 1733/87) με σκοπό να συμβάλει στην τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας, παρέχοντας σημαντικές υπηρεσίες στο χώρο της βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Είναι

¹⁰ Ιστοσελίδα "Καινοτομία στα e-clusters Δυτικής Μακεδονίας:" <http://www.urenio.org/k-clusters/jpr.html> [Ημ. Πρόσβασης 04/04/2012]

¹¹ Ιστοσελίδα του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας <http://www.obl.gr/online/> [Ημ. Πρόσβασης 05/04/2012]

Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, εδρεύει στην Αθήνα και εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας, του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Ο Οργανισμός έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα στην Ελλάδα για την κατοχύρωση των εφευρέσεων και των βιομηχανικών σχεδίων και υποδειγμάτων, για θέματα τεχνολογικής πληροφόρησης και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ενώ παράλληλα παρέχει τεχνική πληροφόρηση για διπλώματα ευρεσιτεχνίας μέσα από διεθνείς βάσεις δεδομένων.

Στις υπηρεσίες του ΟΒΙ συμπεριλαμβάνονται η χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, διπλωμάτων τροποποίησης, πιστοποιητικών υποδείγματος χρησιμότητας και άλλων τίτλων προστασίας, η καταχώρηση συμβάσεων μεταφοράς τεχνολογίας, η προστασία βιομηχανικών σχεδίων, η συνεργασία με ομοειδής οργανισμούς άλλων χωρών, με διεθνείς οργανισμούς και με ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της χώρας, η προετοιμασία και ο έλεγχος της εφαρμογής των διεθνών συνθηκών σε θέματα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και μεταφοράς τεχνολογίας, η παροχή πληροφόρησης και συμβουλευτικής σχετικά με νέες τεχνολογίες και τεχνογνωσίες, η καταγραφή της χρήσης ευρεσιτεχνιών, καινοτομιών και μεταφερόμενης τεχνολογίας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό κ.α.

Μία εφεύρεση έχει νομική προστασία μόνο όταν κατοχυρωθεί με Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) ή Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ) ή Πιστοποιητικό Κατάθεσης Μετάφρασης Ευρωπαϊκού ΔΕ ή άλλους τίτλους προστασίας. Ο ΟΒΙ είναι ο αποκλειστικά αρμόδιος για τη χορήγησή τους στην Ελλάδα.

Το **Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ)**¹² είναι τίτλος προστασίας με ισχύ 20 χρόνων που χορηγείται στον δικαιούχο για επινοήματα νέα, με εφευρετική δραστηριότητα και επιδεκτικά βιομηχανικής εφαρμογής (Ν.1733/1987, Αρ. 5). Μία εφεύρεση κρίνεται νέα αν δεν ανήκει στην στάθμη της τεχνικής, και εμπεριέχει εφευρετική δραστηριότητα -αν

¹² Ιστοσελίδα του Ελληνικού Κέντρου Αναδιανομής Καινοτομίας <http://www.hirc.gr/hirc/el/services/overview.html> [Ημ. Πρόσβασης 03/04/2012]

δηλαδή, κατά την κρίση ειδικού, δεν προκύπτει με προφανή τρόπο από την υπάρχουσα στάθμη της τεχνικής. Επιδεκτική βιομηχανικής εφαρμογής είναι εφόσον μπορεί να παραχθεί και να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε τομέα παραγωγικής δραστηριότητας. Τα δικαιώματα που παρέχονται με το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας αποκτώνται και διατηρούνται σε ισχύ με την καταβολή αντίστοιχων τελών στον ΟΒΙ.

Το **Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ)** είναι τίτλος προστασίας με ισχύ 7 χρόνων, που χορηγείται στον δικαιούχο για τρισδιάστατα αντικείμενα, με καθορισμένο σχήμα και μορφή, που δίνουν λύση σε τεχνικό πρόβλημα και διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του "νέου" και βιομηχανικά εφαρμόσιμου. Το ΠΥΧ μπορεί να χορηγηθεί, π.χ. για εργαλείο, όργανο, συσκευή κ.λπ.

Το **Δίπλωμα Τροποποίησης (ΔΤ)** είναι τίτλος προστασίας ο οποίος χορηγείται για εφευρέσεις που αποτελούν τροποποίηση προηγούμενης εφεύρεσης που προστατεύεται ήδη με Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας.

Το ΔΕ, το ΠΥΧ και το ΔΤ, παρέχουν στους δικαιούχους το μονοπωλιακό δικαίωμα να εκμεταλλεύονται το επινόημα/εφεύρεση τους στην Ελλάδα, είτε πρόκειται για καινοτόμο προϊόν, είτε για καινοτόμο μέθοδο, είτε για προϊόν που παράγεται με καινοτόμο μέθοδο (Ν. 1733/1987, άρ. 10) για όσο χρόνο είναι σε ισχύ. Ο δικαιούχος μπορεί να μεταβιβάσει το ΔΕ, ΠΥΧ ή ΔΤ, καθώς και να εκχωρεί άδειες εκμετάλλευσης σε τρίτους.

Εκτός από τα παραπάνω, ο ΟΒΙ χορηγεί συμπληρωματικά πιστοποιητικά προστασίας για φάρμακα και για φυτοπροστατευτικά προϊόντα, καθώς και πιστοποιητικά καταχώρισης για τις τοπογραφίες προϊόντων ημιαγωγών. Ο ΟΒΙ παράλληλα λειτουργεί σαν γραφείο παραλαβής αιτήσεων για:

(α) την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών μέσω του Κοινοτικού ή/και Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας (ΕΔΕ) από το Ευρωπαϊκό γραφείο Διπλωμάτων Ερασιτεχνίας (European Patent Office) στα 31 κράτη-μέλη της Σύμβασης του

Μονάχου. Το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας παρέχει στο δικαιούχο, για κάθε συμβαλλόμενο κράτος για το οποίο έχει εκδοθεί, τα ίδια δικαιώματα που θ' απονέμονταν στο κράτος αυτό. Ο δικαιούχος ΕΔΕ ο οποίος επιθυμεί να προστατεύσει την εφεύρεσή του και στην Ελλάδα πρέπει να ακολουθήσει την παρακάτω διαδικασία: (1) Κατάθεση μετάφρασης του ΕΔΕ στα γραφεία του ΟΒΙ και (2) Χορήγηση Πιστοποιητικού Κατάθεσης Μετάφρασης Ευρωπαϊκού ΔΕ.

(β) διεθνή κατάθεση PCT (Patent Cooperation Treaty - Σύμβαση Συνεργασίας για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας), όπου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να ζητήσει την έκδοση ΔΕ σε οποιοσδήποτε από τις 128 χώρες-μέλη

(γ) την προστασία των βιομηχανικών σχεδίων και υποδειγμάτων σε διεθνές επίπεδο σύμφωνα με τον Διακανονισμό της Χάγης.

2.13 Συμπεράσματα

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει έντονο ενδιαφέρον σχετικά με την πολυσύνθετη έννοια της επιχειρηματικότητας καθώς είναι πλέον σαφές ότι ο επιχειρηματίας συνεισφέρει ουσιαστικά στην κοινωνία και στην οικονομία καθώς δημιουργώντας επιτυχημένες επιχειρήσεις συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας. Τα τελευταία ιδίως χρόνια όπου η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την παγκόσμια οικονομία έχει γίνει αντιληπτός ο αποφασιστικός ρόλος της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας για την οικονομική ανάπτυξη.

Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο αναγνωρίζει μια επιχειρηματική ευκαιρία συχνά δημιουργώντας μία καινοτομία την οποία αξιοποιεί απολαμβάνοντας ένα οικονομικό όφελος ως αμοιβή για το ρίσκο που αναλαμβάνει. Η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε δύο είδη την ενδοεπιχειρηματικότητα και στη δημιουργία και ανάπτυξη νέας επιχείρησης.

Φορέας της επιχειρηματικότητας είναι ο επιχειρηματίας ο οποίος αναλαμβάνει δράση συνδυάζοντας δημιουργικά και καινοτόμα τους παραγωγικούς συντελεστές, με συνέπεια να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με τρόπο αποδοτικό αλλά και αποτελεσματικό.

Για να επιτύχει ένας επιχειρηματίας και να είναι αποδεκτός από το κοινωνικό του περιβάλλον θα πρέπει να προσαρμόζεται βάση ενός κώδικα δεοντολογίας με σημαντικότερο κανόνα το σεβασμό στους νόμους του κράτους και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι η επιθυμία ανάληψης ευθύνης, η αποφασιστικότητα, η θέληση για εκμετάλλευση της ευκαιρίας, η αυτοπεποίθηση αλλά και η ορθή αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και οι ηγετικές ικανότητες. Προφανώς τα περισσότερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία είναι έμφυτα ωστόσο απαραίτητη είναι και η εκπαίδευση ώστε να αναπτύξουν την ικανότητα της δημιουργικότητας και της πλάγιας σκέψης.

Για την νόμιμη προστασία και κατοχύρωση των καινοτόμων ιδεών του ο επιχειρηματίας μπορεί να απευθυνθεί σε κρατικούς φορείς όπως είναι ο ΟΒΙ.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων , Βρυξέλλες 21/01/2003

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bruyat, C. and Julien, P. (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship".
Journal of Business Venturing, Vol. 16, Iss. 2, p165-180

Cantillon, R. (1964) (orig. 1755). Essai sur la Nature du Commerce en General. Edited
with an English

Schumpeter, J. A. (1951), σελ. 248-250 Ely, R. T. and Hess, R. H. (1937), σελ. 488

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής: http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2013/10/8_selido-eben.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2016]

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Επιχειρηματικότητα: Αρχικές προσεγγίσεις: http://www.entre.gr/wp-content/uploads/2008/02/entrepreneurship_dp_1.pdf [Ημ. Πρόσβασης 04/04/2012]

Επιχειρηματικότητα, Δημιουργικότητα και Πλάγια Σκέψη: <http://kemel.gr/articles/epiheirimatikotita-dimioyrgikotita-kai-plagia-skepsi> [Ημ. Πρόσβασης 03/04/2012]

Ιστοσελίδα του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας: <http://www.obl.gr/online/> [Ημ. Πρόσβασης 05/04/2012]

Ιστοσελίδα "Καινοτομία στα e-clusters Δυτικής Μακεδονίας:" <http://www.urenio.org/k-clusters/ipr.html> [Ημ. Πρόσβασης 04/04/2012]

Ιστοσελίδα της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου: <http://www.esee.gr/> [Ημ. Πρόσβασης 07/04/2012]

Ιστοσελίδα του Ελληνικού Κέντρου Αναδιανομής Καινοτομίας: <http://www.hirc.gr/hirc/el/services/overview.html> [Ημ. Πρόσβασης 03/04/2012]



Κεφάλαιο 3

Ανάλυση της εν δυνάμει Αγοράς

3.1 Εισαγωγή

Το έργο οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να προσδίδει αξία στον πελάτη έναντι κάποιου κέρδους. Σε μια πάρα πολύ ανταγωνιστική οικονομία με ολοένα και πιο ορθολογικούς αγοραστές που έχουν πληθώρα επιλογών μια εταιρία μπορεί να προοδεύει μόνο με τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής αξίας και με την επιλογή, την παροχή και την επικοινωνία ανώτερης αξίας. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να τμηματοποιήσουν την αγορά, να επιλέξουν την κατάλληλη αγορά-στόχο και να αναπτύξουν την τοποθέτηση αξίας της αγοράς.

Άλλοι στόχοι που πρέπει να θέτει ένας επιχειρηματίας είναι:

- Μηδενικός χρόνος αναπληροφόρησης από τους πελάτες
- Μηδενικός χρόνος βελτίωσης του προϊόντος
- Μηδενικός χρόνος αγοράς
- Μηδενικός χρόνος προπαρασκευής
- Ανυπαρξία ελαττωματικών προϊόντων

Ο επιχειρηματίας ή το αντίστοιχο τμήμα μάρκετινγκ εφόσον υπάρχει οργανωμένο στην επιχείρηση, θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πως μπορεί να εντοπίσει και να επιλέξει το κατάλληλο τμήμα της αγοράς που πρέπει να εξυπηρετήσει;
2. Πως μπορούν να διαφοροποιηθούν οι προσφορές της επιχείρησης;

3. Τι πρέπει να κάνουν όταν οι πελάτες τους πιέζουν για χαμηλότερες τιμές;
4. Πως μπορούν να ανταγωνιστούν τους άλλους προμηθευτές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό που έχουν χαμηλότερο κόστος και μικρότερες τιμές;
5. Πως μπορούν να δημιουργήσουν πιο ισχυρές μάρκες;
6. Σε ποιο βαθμό μπορούν να προσαρμόσουν την πρότασή τους προς τις επιθυμίες κάθε πελάτη;
7. Πως μπορούν να μειώσουν το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών;
8. Πως μπορούν να κρατήσουν τους πελάτες τους πιστούς για περισσότερο χρόνο;
9. Πως μπορούν να γνωρίζουν ποιοι πελάτες είναι πιο σημαντικοί;
10. Πως μπορούν να μετρήσουν την επίδοση της διαφήμισης, της προώθησης πωλήσεων και των δημοσίων σχέσεων;
11. Πως μπορούν να καθιερώσουν πολλά κανάλια και ταυτόχρονα να αποτρέψουν τις μεταξύ τους συγκρούσεις;

3.2 Αγορά

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να καθοριστεί είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Στην αγορά διακινούνται δέκα κατηγορίες οντοτήτων: αγαθά, υπηρεσίες, εμπειρίες, εκδηλώσεις, πρόσωπο, τόπους, ιδιοκτησίες, οργανισμούς, πληροφορίες και ιδέες. Με τον όρο αγορά εννοούμε μια ομάδα αγοραστών και πωλητών που συναλλάσσονται με αντικείμενο ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μία κατηγορία προϊόντων. Οι κατηγορίες των σημαντικών πελατών συνιστούν τις εξής αγορές: την καταναλωτική, την επιχειρηματική, τη διεθνή και τη μη κερδοσκοπική.

3.2.1 Τμηματοποίηση αγοράς

Όταν ένας νέος επιχειρηματίας ξεκινάει το επενδυτικό του βήμα το πρώτο πράγμα που τον απασχολεί είναι αν θα βρεθούν κάποιες καταναλωτικές μονάδες που θα ενδιαφερθούν να πάρουν το προϊόν του, που θα τους βρει και πως θα τον βρουνε¹³. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αυξήσει το πελατολόγιο της θα πρέπει να στοχεύσει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και όχι σε ολόκληρη την αγορά. Είναι εξαιρετικά αναποτελεσματικό για μια νέα και κυρίως μικρή επιχείρηση να σπαταλάει δυνάμεις απευθυνόμενη σε όλη την αγορά. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Τμηματοποιώντας την αγορά¹⁴, δηλαδή χωρίζοντας την σε μικρότερα τμήματα, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο χωρισμένο σε κατηγορίες όπως ανά φύλο, ηλικία, γεωγραφική προέλευση, συμπεριφορά κτλ. Επομένως, η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει βάση γεωγραφικών, δημογραφικών, ψυχογραφικών και κριτηρίων συμπεριφοράς. Επιπλέον, μπορούν να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι κερδοφόροι πελάτες από τους λιγότερους κερδοφόρους έτσι ώστε να αποφύγει η επιχείρηση αυτούς τους πελάτες που της δημιουργούν περισσότερα προβλήματα από ότι κέρδη και να επενδύσει σε περισσότερο επικερδείς αγορές. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει ακριβώς τις ανάγκες των πελατών της, να κτίσει μαζί τους σχέσεις εμπιστοσύνης, έτσι ώστε να τους προσφέρει πραγματικά τα προϊόντα τα οποία χρειάζονται και να βγει μπροστά από τον ανταγωνισμό στα τμήματα της αγοράς που έχει εντοπίσει. Με τον τρόπο αυτό μπορεί η επιχείρηση να ανακαλύψει ανάγκες της αγοράς που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δεν έχουν εντοπίσει και να βελτιώσει τα υπάρχοντα προϊόντα της ή να προσφέρει νέα. Ακολουθώντας όλες αυτές τις ενέργειες δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει τους πελάτες της, το μερίδιο αγοράς της και κατά συνέπεια τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

¹³ Πως θα προσδιορίσετε την αγορά στόχο σας: <http://epixeirein.gr/2009/02/07/agora-stoxos-targeting/> [Ημ. Πρόσβασης 12/02/2013]

¹⁴ Πέτρος Π. Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001, Κεφ.5

3.3 Εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός

Οι κεντρικές διοικήσεις όλων των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν τέσσερις δραστηριότητες σχεδιασμού:

1. Τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής
2. Τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων
3. Την κατανομή πόρων σε κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα
4. Την αξιολόγηση ευκαιριών ανάπτυξης

3.3.1 Εταιρική αποστολή

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα κατά την διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής είναι η αναγνώριση του στόχου της. Πρέπει δηλαδή να απαντηθεί το ερώτημα ποια θα θέλαμε να είναι η θέση της επιχείρησης μετά από 10 ή 15 χρόνια. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό ονομάζεται εταιρική αποστολή (mission) ή όραμα (vision). Η αποστολή κάθε επιχείρησης γίνεται συνήθως σαφής όταν αρχίσει η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Drucker (1973)¹⁵, για να οριστεί η αποστολή μιας επιχείρησης πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης;
- Ποια σχεδιάζουμε να είναι η μελλοντική δραστηριότητα της;

¹⁵ Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York, NY

- Ποια θα έπρεπε να είναι η δραστηριότητα της;
- Ποιοι είναι οι δυνητικοί πελάτες;
- Τι έχει αξία για τους δυνητικούς πελάτες;

Αν και τα ερωτήματα αυτά φαντάζουν απλοϊκά εντούτοις είναι μερικά από τα πιο δύσκολα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Οι πετυχημένες εταιρίες σε τακτά χρονικά διαστήματα επαναδιατυπώνουν τις απαντήσεις τους στα παραπάνω ερωτήματα κατόπιν σκέψης και προσοχής. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για να επαναπροσδιοριστεί η αποστολή της αν τυχόν η ήδη εκπεφρασμένη δεν προσδιορίζει την επιθυμητή πορεία ανάπτυξης (Olivia, 2001). Μια εταιρία πρέπει να επαναπροσδιορίζει την αποστολή της σε περίπτωση που αυτή η αποστολή έχει χάσει την αξιοπιστία της και παύει να προσδιορίζει μία βέλτιστη πορεία ανάπτυξης. Για να θεωρείται καλή μία δήλωση αποστολής θα πρέπει να εστιάζει σε έναν περιορισμένο αριθμό στόχων, να τονίζει τις πιο σημαντικές πολιτικές και αξίες της εταιρίας και να ορίζει τους πιο σημαντικούς τομείς ανταγωνισμού στους οποίους θα λειτουργήσει η εταιρία.

Μια σαφής και καλά μελετημένη δήλωση αποστολής δημιουργεί στο προσωπικό μια κοινή αίσθηση σκοπού, κατεύθυνσης και ευκαιρίας. Οι καλές δηλώσεις αποστολής έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά (Kotler & Keller 2006):

- Εστιάζουν σε ένα περιορισμένο αριθμό στόχων
- Τονίζουν τις πιο σημαντικές πολιτικές και αξίες της εταιρίας
- Ορίζουν τους πιο σημαντικούς τομείς ανταγωνισμού στους οποίους θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση.

3.4 Ανάλυση SWOT

Μια επιχειρηματική μονάδα πρέπει να παρακολουθεί τις κυριότερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές) καθώς και τους σημαντικούς μικροπεριβαλλοντικούς παράγοντες (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, διανομείς, αντιπροσώπους) που επηρεάζουν την ικανότητα της να αποκομίζει κέρδη.

Η ανάλυση SWOT, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να καταγράψει με την μορφή ενός πίνακα, όπως ο παρακάτω, τις δυνάμεις-αδυναμίες της καθώς και τις ευκαιρίες-απειλές που αντιμετωπίζει.

- Ισχυρά σημεία (strengths): πράγματα που είναι καλά στο παρόν
- Αδύναμα σημεία (weaknesses) : πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν
- Ευκαιρίες (opportunities): πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον
- Απειλές (threats) : πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον

Είναι διαφορετικό πράγμα η διάκριση των ελκυστικών ευκαιριών από την δυνατότητα εκμετάλλευσής τους. Τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης αφορούν το

εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που εκείνη κατέχει. Μπορούν να εντοπιστούν αναλύοντας τις λειτουργίες και τα συστήματα της επιχείρησης.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
1...	1...
2...	2...
3...	3...
4...	4...
Ευκαιρίες	Απειλές
1...	1...
2...	2...
3...	3...
4...	4...

Διάγραμμα 3.1 Ανάλυση SWOT

Πηγή:¹⁶

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

Ισχυρά σημεία →

- ❶ Τι είναι αυτό που κάνει «καλά» η επιχείρηση;
- ❷ Τι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει;
- ❸ Τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό της; Ποιο είναι αυτό για το οποίο “μιλάει” η αγορά σαν το δυνατό της σημείο;

¹⁶ Ανάλυση SWOT: <http://st.merig.eu/?id=288&L=4> [Ημ. Πρόσβασης 26/09/14]

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να διακρίνεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε ένα ή και περισσότερα από τα παρακάτω σημεία:

- Σε κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Να έχει καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name).
- Να έχει πρόσβαση σε κάποιους διαθέσιμους πόρους που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.
- Να είναι ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Να διακρίνεται για την σωστή οικονομική διαχείρισή της και για την υγιή της οικονομική κατάσταση.
- Για την ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα της και την καλή σχέση της με την τράπεζα.
- Για τους εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους που διαθέτει.
- Για την ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων που κατέχει.
- Για την καλή τοποθεσία της επιχείρησης.

Αδύναμα σημεία →

- ❶ Τι θα μπορούσε να βελτιώσει και τι να αποφύγει η επιχείρηση;
- ❷ Τι είναι αυτό που ΔΕΝ γίνεται καλά;
- ❸ Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού;
- ❹ Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση;

Συγκεκριμένα, σαν αδύναμα σημεία της επιχείρησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Η κακή οργάνωση της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της.

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές απεικονίζουν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες ωστόσο θα πρέπει να εντοπίσει και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι δυνατό.

Ευκαιρίες →

- ❶ Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε;
- ❷ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις οι οποίες είναι γνωστές στην επιχείρηση;

Για παράδειγμα, ευκαιρίες για μια επιχείρηση θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται.
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα.
- Τα «κενά» στην αγορά τα οποία να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση.
- Η «ανάγκη» για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω διαδικτύου).

Απειλές →

- ❶ Τι εμπόδια αντιμετωπίζει;
- ❷ Τι κάνει ο ανταγωνισμός;
- ❸ Αλλάζουν οι απαιτήσεις για το περιεχόμενο της δουλειάς της;
- ❹ Αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει;
- ❺ Η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας;
- ❻ Υπάρχουν προβλήματα χρηματοροής;
- ❼ Θα μπορούσε κάποια από τις αδυναμίες της να απειλήσει τη δουλειά της;

Αφού η εταιρία ολοκληρώσει μια ανάλυση SWOT μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη –διατύπωση συγκεκριμένων στόχων, των επιδιώξεων της που είναι συγκεκριμένες από άποψη μεγέθους και χρόνου. Τέτοιοι στόχοι μπορούν να είναι για παράδειγμα η βελτίωση του μεριδίου αγοράς, η ανάπτυξη πωλήσεων, η κερδοφορία, οι καινοτομίες, η φήμη. Για να λειτουργήσει σωστά η επιχειρηματική μονάδα οι στόχοι που θα θέσει θα πρέπει να έχουν ιεραρχηθεί από τον περισσότερο στον λιγότερο σημαντικό, να είναι αντικειμενικοί και αν είναι εφικτό να εκφράζονται ποσοτικά. Επίσης, να είναι ρεαλιστικοί και να έχουν συνέπεια.

3.5 Στρατηγική της επιχείρησης

Μετά την διατύπωση των στόχων της, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει την στρατηγική της. Στρατηγική είναι ένα σχέδιο επίτευξης στόχου για να φτάσει η επιχειρηματική μονάδα εκεί που θέλει. Σύμφωνα με τον Porter (1980) υπάρχουν τρεις γενικές στρατηγικές:

1. *Καθολική ηγεσία κόστους:* Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής και διανομής έτσι ώστε οι τιμές που θα καθορίζει να είναι χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές της με σκοπό την απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
2. *Διαφοροποίηση:* Η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση και την επίτευξη ανώτερης επίδοσης στο τομέα που θα έχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα από τους ανταγωνιστές της.
3. *Εστίαση:* Η επιχείρηση δίνει βάρος σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς. Ο σκοπός της είναι να κυριαρχήσει σε αυτά τα τμήματα και επιδιώκει είτε την ηγεσία κόστους είτε τη διαφοροποίηση μέσα στο τμήμα στόχο.

3.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών, σε βαθμό που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να μιμηθούν. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

Το σίγουρο είναι ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν διαρκεί για πάντα καθώς κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται σε ένα σύνολο συγκεκριμένων συνθηκών που

εμφανίζονται μια συγκεκριμένη στιγμή και για συγκεκριμένους λόγους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι διατηρήσιμο. Για να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις: καταρχήν, απαιτείται από την επιχείρηση δημιουργικότητα, δηλαδή την ικανότητα να διαμορφώνει νέες ιδέες και να ανακαλύπτει νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και των ευκαιριών (*thinking new things*) και το δεύτερο είναι η καινοτομία , η ικανότητα δηλαδή να εφαρμόζει δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα ή ευκαιρίες για την επαύξηση ή τον εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων (*doing new things*). Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέρθει από τον τρόπο που ανταγωνιζόμαστε, από το που ανταγωνιζόμαστε, εναντίον ποιου ανταγωνιζόμαστε καθώς και από τη βάση του ανταγωνισμού.

Πιθανά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα μπορούσε να είναι η φήμη για ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η αναγνώριση του ονόματος, η παραγωγή χαμηλού κόστους και ο προσανατολισμός στον πελάτη.

3.7 Αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με το μοντέλο «αλυσίδα αξίας» του Porter κάθε επιχείρηση είναι μία σύνθεση δραστηριοτήτων που γίνονται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει εννέα δραστηριότητες για κάθε επιχείρηση – 5 κύριες και 4 υποστηρικτικές- όπου περιλαμβάνει την δημιουργία αξίας και κόστους για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα οι 9 δραστηριότητες είναι οι ακόλουθες:

1) Κύριες Λειτουργίες:

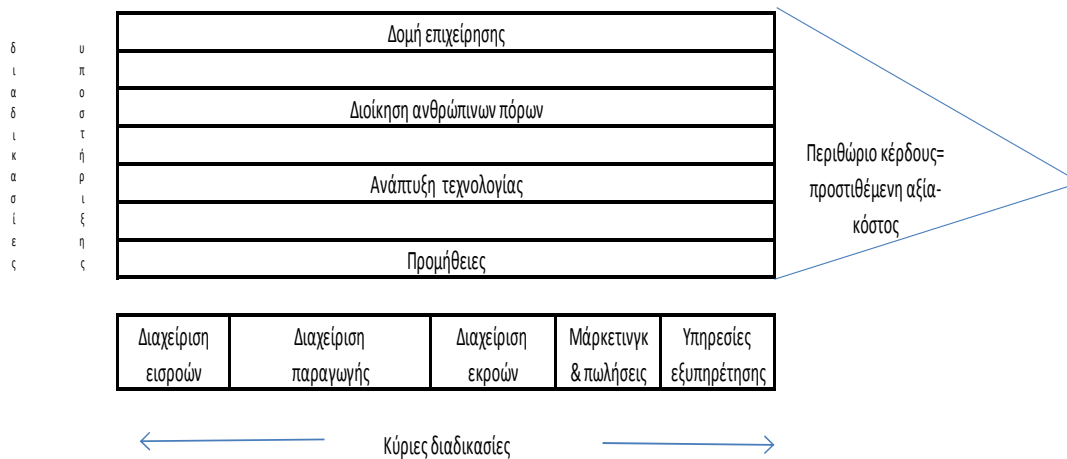
i) Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (*Inbound Logistics*)

ii) Λειτουργίες Παραγωγής (*Operations*)

- iii) Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics)
- iv) Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales)
- v) Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Services)

2) Υποστηρικτικές Λειτουργίες:

- i) Προμήθειες-Αγορές
- ii) Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)
- iii) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- iv) Εσωτερική Υποδομή



Διάγραμμα 3.2 Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: (Porter, 1985)¹⁷

¹⁷ Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance του Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter

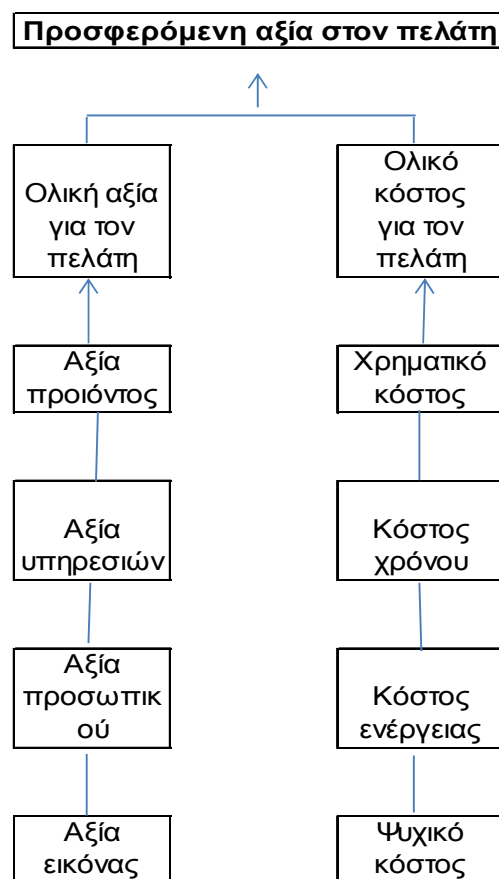
Τα τμήματα της επιχείρησης μπορούν να διαχειρίζονται τις προμήθειες υλικών τους ή να προσλαμβάνουν τα στελέχη τους. Η δομή της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της γενικής διεύθυνσης, του οικονομικού τμήματος, του λογιστηρίου, του νομικού τμήματος και του σχεδιασμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να ελέγχει το κόστος της και την επίδοση της κάθε δραστηριότητας που δημιουργεί αξία και να βρίσκει τρόπους βελτίωσης της. Επίσης, είναι απαραίτητο να αξιολογεί αντίστοιχα τις επιδόσεις των ανταγωνιστών της καθώς και τα κόστη τους ώστε να μπορεί να έχει ένα μέτρο σύγκρισης για να αξιολογεί τα δικά της αποτελέσματα. Κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να κάνει σωστά τη δουλειά του αλλά ταυτόχρονα ήσσονος σημασίας είναι και ο συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Επιπλέον, σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει να εκτελέσει όλες τις δραστηριότητες αξίας, από τον σχεδιασμό του προϊόντος έως την παράδοση του στον τελικό καταναλωτή. Συχνά κάποιες από τις δραστηριότητες τις αναθέτουν για παράδειγμα στους προμηθευτές τους όταν αυτοί έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην συγκεκριμένη διαδικασία.

3.8 Πελάτες

Η σύγχρονη οργάνωση μιας επιτυχημένης εταιρίας είναι αυτή κατά την οποία σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητας στην κορυφή βρίσκονται οι πελάτες, ακολουθούν οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (προσωπικό πρώτης γραμμής) και στη συνέχεια βρίσκονται τα μεσαία στελέχη και η διοίκηση όπου στην ουσία είναι υποστηρικτικά τμήματα του προσωπικού πρώτης γραμμής.

Οι σύγχρονοι πελάτες είναι καλύτερα ενημερωμένοι και πληροφορημένοι από το παρελθόν έχουν συγκεκριμένες ανώτερες απαιτήσεις. Οι πελάτες έχουν την τάση να μεγιστοποιούν την αξία, μέσα στα όρια του κόστους αναζήτησης και των περιορισμένων γνώσεων τους καθώς και του εισοδήματός τους. Ανάμεσα στις προσφορές που λαμβάνουν κάνουν μια εκτίμηση σχετικά με το ποια προσφορά θα τους δώσει μεγαλύτερη αξία και την επιλέγουν. Αν τελικά η επιλογή που έκαναν καλύψει τις προσδοκίες τους τότε είναι ικανοποιημένοι και πιθανότατα θα επαναλάβουν την συγκεκριμένη αγορά. Οι πελάτες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αξία. Η

εκλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη (customer perceived value-CPV) είναι η διαφορά ανάμεσα στην εκτίμηση των οφελών που αποκομίζει ο υποψήφιος πελάτης και όλου του κόστους μιας προσφοράς και των εναλλακτικών δυνατοτήτων που αντιλαμβάνεται ότι έχει. Διαμορφώνουν μια προσδοκία και θα αγοράσουν από την επιχείρηση που θεωρούν ότι προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία, που ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στην ολική αξία και στο ολικό κόστος για τον πελάτη. Η ολική αξία για τον πελάτη (Total Customer Value) είναι η εκλαμβανόμενη χρηματική αξία των οικονομικών, των λειτουργικών και των ψυχολογικών πλεονεκτημάτων που οι πελάτες προσδοκούν από μια δεδομένη προσφορά στην αγορά. Αντίθετα, το ολικό κόστος για τον πελάτη (Total Customer Cost) είναι το σύνολο των διαφόρων μορφών κόστους που οι πελάτες αναμένουν ότι θα έχουν κατά την αξιολόγηση, την απόκτηση, τη χρήση και την απόρριψη μετά τη χρήση της δεδομένης προσφοράς. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο χρηματικό κόστος, το ψυχολογικό καθώς και το κόστος του χρόνου και της ενέργειας που ο πελάτης θα σπαταλήσει.



Διάγραμμα 3.3 Προσφερόμενη αξία στον πελάτη

Πηγή: (Kotler & Keller 2006)¹⁸

¹⁸ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12η Αμερικάνικη Έκδοση, 2006 κεφ.5

Κάθε καταναλωτής έχει διαφορετικό βαθμό πιστότητας σε συγκεκριμένες μάρκες και σε εταιρίες. Ο Oliver¹⁹(1981) ορίζει την πιστότητα ως «μία βαθιά ριζωμένη δέσμευση για επανάληψη της αγοράς ή επαναυποστήριξης ενός προτιμώμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στο μέλλον, παρά τις επιρροές από τις περιστάσεις και παρά τις προσπάθειες μάρκετινγκ που έχουν στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς. Για να καταφέρει μια εταιρία να αποκτήσει υψηλή πιστότητα από τους πελάτες της θα πρέπει να τους παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αξίας. Σημασία για τον πελάτη έχει να αποκομίσει την συνολική εμπειρία που του υπόσχεται η επωνυμία. Το κατά πόσο ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος μετά την αγορά εξαρτάται από το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που νιώθει σε σχέση με τις προσδοκίες του. Οι δε προσδοκίες του διαμορφώνονται από προηγούμενες εμπειρίες, από τον κοινωνικό περίγυρο του καθώς και από τις υποσχέσεις της επωνυμίας και των ανταγωνιστών. Κατά κανόνα ένας πολύ ικανοποιημένος πελάτης παραμένει πιστός για περισσότερο καιρό, κάνει περισσότερες αγορές, αποτελεί διαφήμιση της εταιρίας χάριν των θετικών σχολίων που διαδίδει και κατά πάσα πιθανότητα είναι λιγότερο ευαίσθητος ως προς τη μεταβολή των τιμών.

3.8.1 Ανάλυση κερδοφορίας πελατών

Η ανάλυση της κερδοφορίας ενός πελάτη μπορεί να γίνει με μια πρόχειρη απεικόνιση όπως το παρακάτω πίνακα:

¹⁹ Oliver R. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," Journal of Retailing

		Πελάτες			
		C1	C2	C3	
Προϊόντα	P1	+	+	+	Πολύ κερδοφόρο προϊόν
	P2	+			Κερδοφόρο προϊόν
	P3		-	-	Προϊόν με ζημιές
	P4	+		-	Προϊόν με κέρδη και ζημιές
		Πελάτης με υψηλά κέρδη	Πελάτης με κέρδη και ζημιές	Ζημιογόνος πελάτης	

Διάγραμμα 3.4 Ανάλυση κερδοφορίας πελάτη

Πηγή:²⁰

Έστω ότι έχουμε τρεις πελάτες (C1, C2, C3) και η εταιρία προσφέρει 4 προϊόντα (P1, P2, P3, P4). Ταξινομούμε τους πελάτες σε στήλες και τα προϊόντα σε σειρές. Ο πελάτης C1 είναι πολύ κερδοφόρος καθώς αγοράζει τρία από τα τέσσερα προϊόντα της εταιρίας και μάλιστα αποφέροντας κέρδος. Ο πελάτης C2 αγοράζει ένα κερδοφόρο προϊόν και ένα ζημιογόνο, παρουσιάζει δηλαδή μια μεικτή εικόνα. Ο πελάτης C3 θεωρείται ζημιογόνος καθώς αγοράζει τρία προϊόντα της εταιρίας, δυο εκ των οποίων είναι ζημιογόνα και ένα μόνο επικερδές. Επομένως, σκοπός της εταιρίας θα πρέπει να είναι η μετατροπή των ζημιογόνων προϊόντων σε κερδοφόρα πχ. αυξάνοντας την τιμή τους είτε να προσπαθήσει να αλλάξει τον προσανατολισμό των πελατών της, κάνοντας τους να στραφούν προς τα κερδοφόρα προϊόντα.

²⁰ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, 2006 κεφ.5

Η ανάλυση της κερδοφορίας του πελάτη διεξάγεται καλύτερα με την τεχνική που είναι γνωστή ως κοστολόγηση με βάση τη δραστηριότητα (Activity Based Costing). Σύμφωνα με την λογιστική αυτή τεχνική αθροίζουμε όλα τα έσοδα που προέρχονται από τον εν λόγω πελάτη και αφαιρούμε το σύνολο του κόστους. Το σύνολο του κόστους αποτελείται από το κόστος παραγωγής, το κόστος διανομής αλλά και οποιοδήποτε άλλο κόστος δηλαδή όλους τους πόρους της εταιρίας που χρησιμοποιήθηκαν για την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου πελάτη. Με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τους πελάτες στους πιο κερδοφόρους, στους κερδοφόρους, στους χαμηλής κερδοφορίας αλλά επιθυμητούς και τέλος στους μη κερδοφόρους και ανεπιθύμητους. Σκοπός της εταιρίας είναι να μετατρέψει τους πελάτες χαμηλής κερδοφορίας σε κερδοφόρους και αντίστοιχα τους κερδοφόρους σε πιο κερδοφόρους πελάτες. Όσον αφορά τους μη κερδοφόρους-ανεπιθύμητους πελάτες θεμιτό θα ήταν για την εταιρία να τους απομακρύνει.

3.8.2 Σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationship Management-CRM)

Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη εννοούμε την πελατοκεντρική προσέγγιση των επιχειρήσεων προς τον κάθε πελάτη εξατομικευμένα. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν επαρκείς πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να αυξήσουν την πιστότητα των σημαντικών πελατών τους. Η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι μία φιλοσοφία αλλά και μία διαδικασία όπου βοηθά:

- Να εντοπιστούν και να προσεγγιστούν οι σημαντικότεροι πελάτες,
- Να αποσπαστεί το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών τους,
- Να αποφευχθεί η σπατάλη πολύτιμων πόρων σε «λάθος στόχους»,
- Να αποκτηθούν διαχρονικά πιστοί πελάτες.

Οι Peppers και Rogers²¹ (1993) δίνουν έναν κατάλογο ενδεικτικών προτάσεων για το πώς μπορούμε να στοχεύσουμε εξατομικευμένα στους πιο σημαντικούς πελάτες μας. Συγκεκριμένα:

- Ένα πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση των υποψήφιων και ενεργών πελατών,
- Διάκριση των πελατών σε σχέση με (1) τις ανάγκες τους και (2) την αξία τους για την εταιρία,
- Απαιτείται η αλληλεπίδραση με τους επιμέρους πελάτες ώστε να γίνουν πλήρως αντιληπτές οι ατομικές ανάγκες τους και για να αναπτυχθούν ισχυρές σχέσεις,
- Προσαρμογή των προϊόντων, των υπηρεσιών και των μηνυμάτων σε κάθε πελάτη έτσι ώστε να αυξηθεί η αξία της πελατειακής βάσης μειώνοντας τον ρυθμό απώλειας των πελατών, αυξάνοντας την διάρκεια της σχέσης με τους πελάτες και τέλος μετατρέποντας τους μη κερδοφόρους πελάτες σε κερδοφόρους είτε διακόπτοντας εντελώς τη συνεργασία με τους μη κερδοφόρους.

Στις μέρες μας είναι δεδομένο ότι οι πελάτες έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις και ικανοποιούνται όλο και δυσκολότερα. Είναι πιο ενημερωμένοι, δίνουν μεγάλη προσοχή στις τιμές, είναι πιο απαιτητικοί και προσεγγίζονται από πολύ περισσότερους προμηθευτές με παρόμοιες ή και καλύτερες παροχές.

Μια επιχείρηση για να προσελκύσει πελάτες θα πρέπει να αφιερώσει πολύ χρόνο και να σπαταλήσει πολλούς πόρους. Θα πρέπει να εντοπίσει τους δυνητικούς πελάτες και να τους αξιολογήσει ώστε να στοχεύσει στους αξιόλογους δηλαδή σε αυτούς που είναι κερδοφόροι. Αφού προσελκύσουν τους πελάτες θα πρέπει και να τους διατηρήσουν. Το θεμιτό θα ήταν το ποσοστό απώλειας πελατών να είναι όσο το δυνατόν χαμηλότερο. Θα πρέπει να διαχειρίζονται εποικοδομητικά τα παράπονα των πελατών τους καθώς σύμφωνα με τον Kotler (2006) από τους πελάτες που διατυπώνουν κάποιο παράπονο το 54% ως το 70% θα συνεργαστούν πάλι με τον οργανισμό, αν ικανοποιηθεί το παράπονο τους. Το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο εκπληκτικό 95%, αν ο πελάτης κρίνει ότι το παράπονο του διευθετήθηκε γρήγορα. Οι πελάτες που

²¹ Don Peppers & Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency Doubleday, 1993)

παραπονήθηκαν σε έναν οργανισμό και το ζήτημα τους διευθετήθηκε ικανοποιητικά, μιλάνε σε πέντε κατά μέσο όρο άτομα για την καλή μεταχείριση που είχαν.

3.8.3 Χτίσιμο ισχυρών επωνυμιών

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ ως μάρκα ορίζεται «ένα όνομα, όρος, σήμα, σύμβολο, σχέδιο ή συνδυασμό τους, που στοχεύει στην αναγνώριση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός πωλητή ή μιας ομάδας πωλητών και στη διάκριση τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών. Ο Keller²² (1998) τονίζει πως η μάρκα είναι ένα σύνολο από νοητικούς συνειρμούς που γεννά στο μυαλό του ο πελάτης και οι οποίοι ενισχύουν την αντιληπτική αξία ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

Η κάθε μάρκα παρέχει μία διαφοροποίηση στο προϊόν ανάμεσα στα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να είναι πραγματική-υλική, λειτουργική ή συμβολική-συναισθηματική, άυλη. Οι μάρκες συνδέονται με την ποιότητα του προϊόντος επομένως οι ικανοποιημένοι πελάτες ξεχωρίζουν άμεσα το προϊόν που επιθυμούν. Για το λόγο αυτό μια ισχυρή επωνυμία μπορεί να θεωρηθεί ως ισχυρό μέσο διασφάλισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του κάθε προϊόντος. Για να μπορέσει να αναπτυχθεί δυναμικά μία μάρκα θα πρέπει να δημιουργήσει διαφορές σε σχέση με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα που καλούνται να καλύψουν την ίδια ανάγκη. Για να είναι πετυχημένη η στρατηγική ανάπτυξης της μάρκας θα πρέπει οι καταναλωτές να πεισθούν ότι υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις μάρκες παρόμοιων προϊόντων. Ένα όνομα μετατρέπεται σε μάρκα όταν εμπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό, πάθος ή δέσμευση. Ωστόσο, απαιτείται από την επιχείρηση να αφιερώσει πολύ χρόνο για να αποκτηθεί η αναγνωρισιμότητα, να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και να χτιστούν ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί με τους πελάτες.

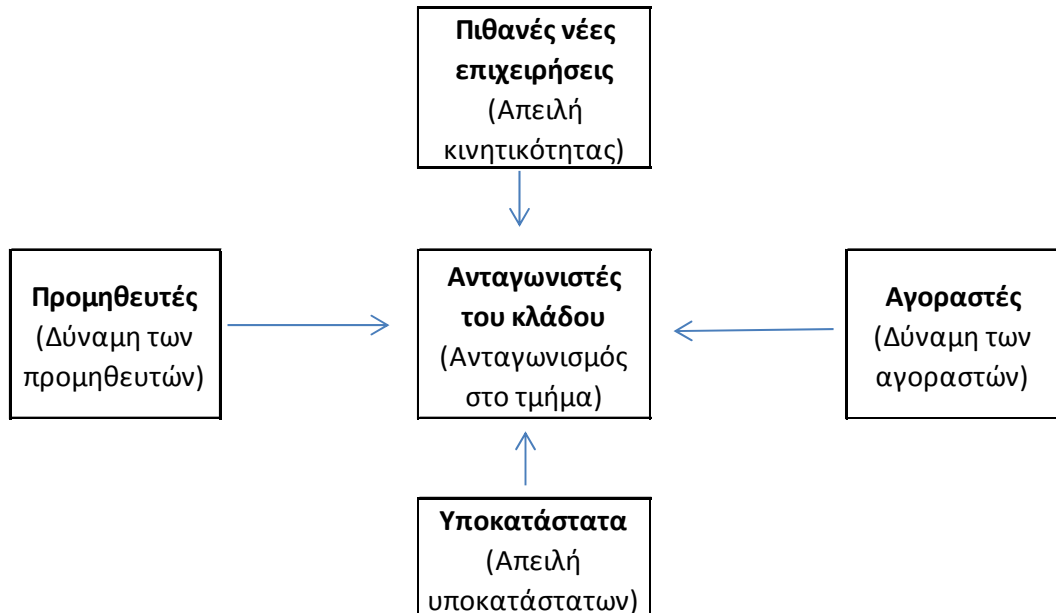
Εξίσου σημαντική είναι και η περιουσιακή αξία μιας μάρκας. Σαν περιουσιακή αξία μιας μάρκας ορίζεται η προστιθέμενη αξία που αποκτούν τα επώνυμα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Η περιουσιακή αξία μιας μάρκας μπορεί να συμπεριληφθεί στον ισολογισμό

²² KEVIN (1998) Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Prentice Hall: Upper Saddle River

της επιχείρησης. Όσο πιο ισχυρή είναι μια μάρκα τόσο πιο υψηλή περιουσιακή αξία διαθέτει η επιχείρηση. Για να έχει υψηλότερη περιουσιακή αξία μια επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει υψηλότερη αφοσίωση στη μάρκα από τους καταναλωτές και υψηλή ποιότητα. Μία εταιρία έχει πολλά πλεονεκτήματα από την υψηλή περιουσιακή αξία μιας μάρκας. Απολαμβάνει υψηλή αναγνωρισιμότητα και αφοσίωση από τον πελάτη, μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθώς και κάποια ασφάλεια έναντι του έντονου ανταγωνισμού.

3.8.4 Ανταγωνισμός

Κάθε νέα επιχείρηση που εισέρχεται σε μια αγορά έχει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό των υπόλοιπων επιχειρήσεων που λειτουργούν ήδη μέσα στον κλάδο. Ο Porter (1980), ανέπτυξε ένα μοντέλο, γνωστό ως «μοντέλο 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού» που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου και καθορίζει την μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα μιας αγοράς . Οι πέντε δυνάμεις είναι:



Διάγραμμα 3.5 Πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

Πηγή: (Kotler & Keller, 2006)²³

²³ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, 2006 κεφ.11

I. Απειλή νέων εισροών – από την είσοδο νέων ανταγωνιστών:

Ο βαθμός ελκυστικότητας μιας αγοράς κρίνεται από τα εμπόδια εισόδου και εξόδου που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις της αγοράς αυτής. Όσο πιο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου και πιο χαμηλά τα εμπόδια εξόδου τόσο πιο ελκυστική είναι η αγορά. Με τον τρόπο αυτό είναι δύσκολο να εισέλθουν στον κλάδο πολλές νέες επιχειρήσεις αλλά αντιθέτως είναι πολύ εύκολο να εξέλθουν από τον κλάδο οι επιχειρήσεις που δεν έχουν καλή επίδοση.

II. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων- μέσα στο τμήμα της αγοράς:

Όσο πιο πολλοί και ισχυροί ανταγωνιστές υπάρχουν σε ένα τμήμα της αγοράς τόσο λιγότερο ελκυστικό κλάδο αποτελεί για μια νέα επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός καθίσταται ιδιαίτερα δαπανηρός καθώς για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στις πιέσεις του κλάδου θα πρέπει να καταφύγουν είτε σε πολέμους τιμών ή σε εντατική διαφήμιση.

III. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Όσο πιο ισχυρή είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος για τις νέες επιχειρήσεις. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όταν συγκεντρώνονται σε μεγαλύτερες ομάδες, όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι σχετικά χαμηλό και όταν το ποσό της δαπάνης τους είναι υψηλό.

IV. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Ένας κλάδος είναι λιγότερο ελκυστικός όσο πιο πολλά υποκατάστατα υπάρχουν για το προϊόν αυτό είτε αυτά είναι πραγματικά είτε πιθανά. Αυτό συμβαίνει γιατί όσο πιο μεγάλος ανταγωνισμός υπάρχει τόσο μειώνονται τα κέρδη του προϊόντος αφού οι

καταναλωτές μπορούν σε μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής να στραφούν στα υποκατάστατα αγαθά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

V. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Όσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν οι προμηθευτές στο να αυξομειώνουν τη τιμή και την προσφερόμενη ποσότητα του προϊόντος τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος σε νέες επιχειρήσεις. Οι προμηθευτές αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη όσο πιο οργανωμένοι είναι, όσο λιγότερα υποκατάστατα υπάρχουν και όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Όταν μια νέα επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε ένα κλάδο τότε θα πρέπει να εξετάσει κάποιους παράγοντες που αφορούν τους ανταγωνιστές-υπαρχόντων αλλά και πιθανόν- όπως είναι οι στρατηγικές που ακολουθούν, οι στόχοι τους καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες τους. Η έρευνα και ο εντοπισμός των ανταγωνιστών εξασφαλίζει στη νέα επιχείρηση ασφαλέστερη αλλά και ευκολότερη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τόσα για τους ανταγωνιστές της όσα για τον εαυτό της και τους πελάτες της.

Όσον αφορά τις στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές, τους κατατάσσουμε σε μια στρατηγική ομάδα ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθούν. Με τον τρόπο αυτό αφενός εντοπίζουμε τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο και αφετέρου επιλέγοντας μια στρατηγική για την νεοεισερχόμενη επιχείρηση αυτομάτως μπαίνει στην αντίστοιχη στρατηγική ομάδα άρα γνωρίζει από την αρχή τους κυριότερους ανταγωνιστές της.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να εντοπιστούν οι αντικειμενικοί στόχοι του κάθε ανταγωνιστή. Ο στόχος της κάθε εταιρίας μπορεί να είναι διαφορετικός από τις υπόλοιπες. Ωστόσο, η πλειοψηφία των εταιριών επιδιώκουν ένα μείγμα στόχων που αποτελείται από υψηλή κερδοφορία, αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ισχυρή ταμειακή ροή καθώς και να είναι ηγέτες ως προς την τεχνολογία και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Τέλος, ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να αναλύσει μια νεοεισερχόμενη εταιρία είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της και να τους αξιολογήσει σε βασικούς παράγοντες επιτυχίας έτσι ώστε ν' αντιληφθεί άμεσα σε ποιους τομείς έχει περιθώριο επιτυχίας ώστε να κερδίσει το μερίδιο της αγοράς που δεν είναι ικανοποιημένο από την απόδοση των ανταγωνιστών.

Κάποιοι ενδεικτικοί παράγοντες αξιολόγησης των ικανοτήτων των ανταγωνιστών είναι:

- Η ικανότητα τους να αναπτύσσουν και να σχεδιάζουν νέα προϊόντα στην αγορά
- Η ικανότητα να αυξομειώνουν τον όγκο παραγωγής ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες τους καθώς και το μέγεθος της παραγωγικής τους μονάδας.
- Η δυνατότητα τους να βρίσκουν νέες πηγές χρηματοδότησης σε περιόδους που έχουν άμεση ενίσχυση της ρευστότητας τους, οι δείκτες ρευστότητας της επιχείρησης και τα κέρδη της.
- Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διοίκησης της επιχείρησης καθώς και τα χαρακτηριστικά της ομάδας διοίκησης αλλά και τα προσόντα και η εμπειρία του υπάρχοντος προσωπικού.
- Διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοσή τους όπως το μερίδιο αγοράς, η εξυπηρέτηση πελατών, τα κανάλια διανομής και η ανταγωνιστικότητα της τιμής.

Εξίσου σημαντικό είναι να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με βάση το ρόλο τους στην αγορά, όπου σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006) διακρίνονται σε επιχείρηση ηγέτης (leader), επιχείρηση διεκδικητής (challenger), επιχείρηση ουραγός / ακόλουθος (follower) και τέλος οι δραστηριοποιούμενοι σε κόγχη της αγοράς (niche). Προφανώς, στόχος των επιχειρήσεων είναι να κερδίσουν και να διατηρήσουν την ηγετική θέση στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Για να το καταφέρουν αυτό θα πρέπει η ηγετίδα επιχείρηση να βρει τρόπους να αυξήσει τη συνολική ζήτηση- πείθοντας τους πελάτες της/ νέους πελάτες να αυξήσουν τη χρήση του προϊόντος, να διατηρήσει το μερίδιο της

στην αγορά προάγοντας τις συνεχείς καινοτομίες στο προϊόν της και αν είναι δυνατόν να αυξήσει το μερίδιο της ακόμη και στην περίπτωση που το μέγεθος της αγοράς είναι σταθερό.

3.9 Προϊόν

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006) σαν προϊόν ορίζουμε οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή μια ανάγκη. Αυτό μπορεί να είναι ένα αγαθό, μια υπηρεσία, μια εμπειρία, ένας οργανισμός, ένα πρόσωπο, ένας προορισμός ή και μια ιδέα. Υπάρχουν πέντε επίπεδα προϊόντος όπου κάθε ένα προσθέτει περισσότερη αξία για τον πελάτη.

1^ο: Βασικό όφελος → πρόκειται για το όφελος που αγοράζει ο πελάτης

2^ο: Βασικό προϊόν → πρόκειται για τη μετατροπή του βασικού οφέλους σε βασικό προϊόν

3^ο: Προσδοκώμενο προϊόν → είναι το προϊόν που ο καταναλωτής προσδοκά να αγοράσει

4^ο: Επαυξημένο προϊόν → στο επίπεδο αυτό το προϊόν ξεπερνά τις προσδοκίες του καταναλωτή

5^ο: Δυνητικό προϊόν → περιλαμβάνει όλες τις επαυξήσεις και τους μετασχηματισμούς του προϊόντος

3.9.1 Ταξινόμηση προϊόντων

Τα προϊόντα διακρίνονται βάση των χαρακτηριστικών τους σε:

- Ελεύθερα και Οικονομικά

Ελεύθερα είναι τα αγαθά που βρίσκονται σε αφθονία στη φύση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους τους ανθρώπους και δεν αποτελούν αντικείμενο αγοραπωλησίας. Οικονομικά είναι τα αγαθά που παράγονται με κάποια διαδικασία, γίνονται αντικείμενο αγοράς και πώλησης και βρίσκονται σε περιορισμένες ποσότητες σε σχέση με τις ανάγκες που ικανοποιούν.

- Υλικά και Άυλα

Υλικά είναι τα οικονομικά αγαθά που έχουν υλική υπόσταση ενώ άυλα οικονομικά αγαθά ή υπηρεσίες είναι εκείνα που δεν έχουν υλική υπόσταση.

- Ακατέργαστα – Ημικατεργασμένα – Τελικά

Πρώτες ύλες (ακατέργαστα) είναι τα υλικά αγαθά όταν βρίσκονται ακόμα στη φυσική τους κατάσταση χωρίς καμιά επεξεργασία. Όταν αυτές τις πρώτες ύλες τις επεξεργαζόμαστε και σταδιακά τις μετασχηματίζουμε σε προϊόντα, τότε στα στάδια αυτά της επεξεργασίας τους ονομάζονται ημικατεργασμένα προϊόντα. Όταν τα υλικά αγαθά έχουν υποστεί όλες τις αναγκαίες επεξεργασίες και έχουν πάρει την τελική τους μορφή, ώστε να μπορούμε πλέον να τα χρησιμοποιούμε για την κάλυψη των αναγκών μας, τότε τα ονομάζουμε τελικά ή έτοιμα προϊόντα.

- Καταναλωτά – Διαρκή

Καταναλωτά είναι τα αγαθά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μία φορά για το σκοπό που έχουν παραχθεί ενώ διαρκή είναι εκείνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές φορές για τον ίδιο σκοπό, χωρίς να μεταβληθεί η φυσική τους υπόσταση.

- Καταναλωτικά – Κεφαλαιουχικά

Καταναλωτικά είναι τα αγαθά που χρησιμοποιούνται για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων δηλαδή την κατανάλωση. Αντίθετα, κεφαλαιουχικά είναι τα αγαθά που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία από την οποία παράγονται άλλα αγαθά.

3.9.2 Διαφοροποίηση προϊόντων

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006) για να μπορούν να αποκτήσουν επωνυμία, τα προϊόντα πρέπει να είναι σε θέση να διαφοροποιηθούν. Τα προϊόντα μπορούν να διαφοροποιηθούν βάση της μορφής τους - το μέγεθος, το σχήμα ή τη δομή τους είτε βάση των χαρακτηριστικών τους - νέα χαρακτηριστικά που προσφέρουν αξία στον πελάτη. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει αν θα προσφέρει τυποποιημένα προϊόντα στους πελάτες της ή εξατομικευμένα που όμως το κόστος τους θα είναι υψηλότερο. Η ποιότητα της απόδοσης είναι εξίσου ένα μέσο διαφοροποίησης. Όσο πιο υψηλή είναι η παρεχόμενη ποιότητα τόσο πιο υψηλή θα είναι αντίστοιχα και η τιμή του προϊόντος. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης και σε αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η ανθεκτικότητα όπως και η αξιοπιστία του προϊόντος είναι πολύ σημαντικές για τους πελάτες γι' αυτό όσο πιο ανθεκτικό και αξιόπιστο είναι ένα προϊόν τόσο πιο υψηλή μπορεί να είναι η τιμή του. Τέλος, το στυλ του προϊόντος είναι πολύ σημαντικό καθώς έχει να κάνει με την εμφάνιση και την αίσθηση που λαμβάνει ο καταναλωτής το οποίο βέβαια είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο διαφοροποίησης του προϊόντος από τα υπόλοιπα παρεμφερή προϊόντα. Όλες αυτές οι ιδιότητες του προϊόντος αποτελούν μέρος του σχεδιασμού του προϊόντος τόσο ως προς την εμφάνιση αλλά και ως προς τα τεχνικά χαρακτηριστικά του.

3.9.3 Συσκευασία

Τα περισσότερα προϊόντα πρέπει να συσκευάζονται και να έχουν ετικέτες. Παίξει ρόλο και στο Προϊόν (Product), στη Διανομή (Place), στην Προώθηση του προϊόντος (Promotion) καθώς και στην Τιμολόγηση (Price). Όταν λέμε συσκευασία εννοούμε τη σχεδίαση του κουτιού ή του περιτυλίγματος ενός προϊόντος. Είναι ένα πολύ σημαντικό

εργαλείο για τον επιχειρηματία καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εικόνα του προϊόντος αφού είναι το πρώτο σημείο επαφής του με τον καταναλωτή, τον οποίο μπορεί να τον αποτρέψει ή να τον προσελκύσει τραβώντας την προσοχή του. Θα πρέπει μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα η επιτυχημένη συσκευασία να ξεχωρίσει ανάμεσα σε ένα πλήθος ανταγωνιστικών προϊόντων, να είναι κομψή και ελκυστική, να παρουσιάσει το προϊόν, να πείσει τον καταναλωτή ότι χρειάζεται να αγοράσει τον προϊόν. Η συσκευασία θα πρέπει να είναι σωστά μελετημένη ως προς το μέγεθος, να προστατεύει το προϊόν από τυχών αλλοιώσεις κατά τη μεταφορά, να αναφέρει τις πιο απαραίτητες πληροφορίες για το προϊόν.

Ωστόσο, ένα σύγχρονο πρόβλημα της εποχής μας είναι ότι λόγω της πληθώρας των συσκευασιών δημιουργείται έντονο πρόβλημα απορριμμάτων που δημιουργούν πρόβλημα σε όλο το πλανήτη με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να έχουν στραφεί προς την «πράσινη» συσκευασία.

3.10 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση του προϊόντος είναι μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι και το κομμάτι εκείνο στο οποίο γίνονται τα περισσότερα λάθη από την πλευρά των επιχειρήσεων καθώς είναι από τα πιο παραμελημένα. Παραδοσιακά, η τιμή λειτουργούσε ως ο κυριότερος καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή ενός αγαθού από τον αγοραστή. Πολλές επιχειρήσεις όμως για να «ξεμπερδεύουν» με το δύσκολο θέμα της τιμολόγησης ακολουθούν κάποιες λανθασμένες στρατηγικές. Με τον όρο τιμή εννοούμε την «καθαρή» πληρωμή του αγοραστή, στην προσφορά του πωλητή.

Το πιο σημαντικό λάθος που γίνεται είναι ότι για την τιμολόγηση λαμβάνουν υπ' όψη το συνολικό τους κόστος και προσθέτουν κάποιο παραδοσιακό περιθώριο κέρδους ανάλογα τον κλάδο. Άλλο σημαντικό λάθος στο οποίο πέφτουν οι επιχειρήσεις είναι ότι δεν αναθεωρούν αρκετά συχνά τις τιμές τους ώστε να τις αναπροσαρμόζουν στις αλλαγές και στις νέες ανάγκες που προκύπτουν στην αγορά. Ένα εξίσου σημαντικό

λάθος είναι ότι αν μια επιχείρηση παράγει παραπάνω από ένα διαφορετικά προϊόντα, οι τιμές τους δεν διαφέρουν με αποτέλεσμα να μπερδεύουν τους καταναλωτές.

Μια επιχείρηση καλείται να καθορίσει μια τιμή όταν λανσάρει ένα νέο προϊόν, όταν μπαίνει με ένα ήδη υπάρχον προϊόν σε μία νέα αγορά ή όταν συνάπτει μια νέα σύμβαση. Θέτοντας την τιμή αποφασίζει επί της ουσίας που θα τοποθετήσει το προϊόν της.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της τιμολόγησης είναι να μεγιστοποιήσει η επιχείρηση το κέρδος της ή αντίστοιχα να ελαχιστοποιήσει την ζημιά της, να αυξήσει τις πωλήσεις της άρα και το μερίδιο αγοράς της, να διεισδύσει σε περισσότερες από μία αγορές μέσω της πώλησης των προϊόντων της, να προωθήσει μια σειρά νέων προϊόντων αλλά και να χωρίσει σε τμήματα σταδιακά την αγορά.

Για τον κατάλληλο καθορισμό των τιμών θα πρέπει να επιλυθούν μια σειρά από ζητήματα όπως είναι αρχικά οι αντιλήψεις που έχουν οι πελάτες της επιχείρησης για την αξία του προϊόντος καθώς αν ξεπεραστεί ένα ανώτατο όριο τιμής που εκείνοι έχουν στο μυαλό τους η ζήτηση θα πέσει τόσο πολύ που μπορεί να φτάσει και στο μηδέν. Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η στρατηγική της επιχείρησης, το μείγμα μάρκετινγκ, η φύση της αγοράς, καθώς και οι στρατηγικές και οι τιμές των ανταγωνιστών. Τέλος, το κόστος του προϊόντος θέτει το όριο της κατώτατης τιμής καθώς κάτω από αυτή την τιμή δεν προβλέπεται κανένα κέρδος για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006) για να καθοριστεί μια τιμή θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια:

1. Επιλογή του στόχου τιμολόγησης

Μέσω της τιμολόγησης η εταιρία μπορεί να επιδιώξει να έχει ως κύριο βραχυπρόθεσμο στόχο της την επιβίωση, είτε να καθορίσουν τιμές που μεγιστοποιούν τα κέρδη τους δηλαδή επιλέγουν την τιμή εκείνη που η διαφορά εσόδων και εξόδων είναι η μέγιστη. Άλλος στόχος της επιχείρησης μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς

θέτοντας μια χαμηλή τιμή έτσι ώστε μέσω της αύξησης του όγκου πωλήσεων να διεισδύσουν στην αγορά και να αυξήσουν το μερίδιό τους. Έναν ακόμη στόχο που μπορεί να έχει μια επιχείρηση είναι το να διεκδικήσει την ηγετική θέση ως προς την ποιότητα του προϊόντος.

2. Προσδιορισμός της ζήτησης

Τα επίπεδα της ζήτησης εξαρτώνται από την τιμή κάθε αγαθού και αντικατοπτρίζονται στην καμπύλη ζήτησης. Η ζήτηση και η τιμή σε κανονικές συνθήκες είναι αντιστρόφως ανάλογες δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή τόσο μικρότερη είναι η ζήτηση και το αντίθετο. Η καμπύλη ζήτησης επί τις ουσίας δείχνει την ευαισθησία των καταναλωτών ως προς την τιμή μέσω των ποσοτήτων που ζητούνται από τους καταναλωτές σε κάθε τιμή. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν πελάτες που έχουν όσο το δυνατόν λιγότερη ευαισθησία στην τιμή και αυτό επιτυγχάνεται συνήθως σε προϊόντα που οι καταναλωτές δεν αγοράζουν συχνά ή αποτελεί χαμηλό ποσοστό του κόστους τους σε σχέση με το ολικό τους ή πρόκειται για ένα ξεχωριστό προϊόν ή καλύτερης ποιότητας, είτε ακόμη τα υποκατάστατα είναι ελάχιστα.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή. Έτσι σε περίπτωση που με μία μικρή μεταβολή της τιμής αλλάξει η ζήτηση τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι ελαστική ενώ αν δεν μεταβληθεί τότε έχουμε ανελαστική ζήτηση. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τη ζήτηση χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους όπως είναι η στατική ανάλυση των προηγούμενων τιμών και ποσοτήτων, τα πειράματα στις τιμές και η παρατήρηση των αποτελεσμάτων ή τέλος μέσω δημοσκοπήσεων όσο μπορούν να είναι ενδεικτικές της πραγματικότητας.

3. Εκτίμηση του κόστους

Η επιχείρηση από την στιγμή που ξεκινάει την παραγωγή έχει ένα κόστος το οποίο διακρίνεται σε σταθερό και μεταβλητό. Σταθερό είναι το κόστος των παραγωγικών συντελεστών που δεν μπορούν να μεταβληθούν βραχυχρόνια και παραμένει σταθερό για μία επιχείρηση ανεξάρτητα από τον όγκο της παραγωγής της όπως είναι ενοίκια, αμοιβές του έμμισθου προσωπικού, δημοτικοί φόροι, συνδρομές, ασφάλιστρα κτλ. Αντιθέτως μεταβλητό είναι το κόστος εκείνο που επηρεάζεται από τις μεταβολές του επιπέδου δραστηριότητας της λειτουργικής μονάδας. Το κόστος μεταβάλλεται όταν

αυξομειώνεται το επίπεδο δραστηριότητας της λειτουργικής μονάδας. Παραδείγματα μεταβλητού κόστους είναι η αξία των πρώτων και βοηθητικών υλών που αναλώνονται, τα ημερομίσθια, το ηλεκτρικό ρεύμα, το νερό, κόστος υλικών και συσκευασίας κτλ. Συνολικό κόστος για την επιχείρηση είναι το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους για κάθε δεδομένο επίπεδο παραγωγής. Για να τιμολογήσει σωστά η επιχείρηση τα προϊόντα της θα πρέπει να γνωρίζει το συνολικό της κόστος σε κάθε επίπεδο παραγωγής. Ένας άλλος τρόπος τιμολόγησης είναι η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει το πραγματικό κόστος που συνδέεται με την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη. Για το λόγο αυτό το μεταβλητό κόστος και τα γενικά έξοδα πρέπει να κατανέμονται σε κάθε πελάτη με την προϋπόθεση όμως ότι η επιχείρηση προχωράει με επιτυχία στην κοστολόγηση βάση των δραστηριοτήτων. Σε περίπτωση που η επιχείρηση προσδιορίσει λανθασμένα το κόστος της τότε θα κατευθυνθούν εσφαλμένα και στην τιμολόγηση. Τέλος, ένας ακόμη τρόπος τιμολόγησης είναι βάση της στοχευόμενης κοστολόγησης.

4. Ανάλυση του κόστους των τιμών και των προσφορών των ανταγωνιστών

Όταν η επιχείρηση θέλει να καθορίσει την τιμή για κάποιο προϊόν της είναι σημαντικό να λάβει υπόψη της το κόστος και τις τιμές των ανταγωνιστών της, καθώς και τις πιθανές αντιδράσεις τους στη δική της τιμή. Αρχικά θα πρέπει να εξεταστεί η τιμή του πλησιέστερου ανταγωνιστή υπολογίζοντας όμως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το προϊόν της επιχείρησης από το αντίστοιχο του ανταγωνιστή και που προσδίδουν αξία στον πελάτη. Στη συνέχεια η επιχείρηση καλείται να θέσει την τιμή που επιθυμεί έχοντας όμως πάντα στο νου ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να αντιδράσει αναλόγως.

5. Επιλογή μιας μεθόδου τιμολόγησης

Η επιχείρηση είναι έτοιμη να καθορίσει την τιμή του προϊόντος της έχοντας υπόψη την καμπύλη ζήτησης των πελατών, την συνάρτηση κόστους της και την τιμή των ανταγωνιστών. Η συνάρτηση κόστους δηλώνει το κατώτατο όριο της τιμής ενώ οι τιμές των ανταγωνιστών δίνουν ένα σημείο προσανατολισμού. Το ανώτατο σημείο της τιμής καθορίζεται ανάλογα με το πώς αξιολογούν οι καταναλωτές τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Υπάρχουν έξι μέθοδοι τιμολόγησης: τιμολόγηση με προσαύξηση επί του κόστους, τιμολόγηση με βάση ένα στόχο απόδοσης, τιμολόγηση με βάση την

αντιληπτή αξία, την τιμολόγηση «ευκαιριών», την τιμολόγηση με βάση την επικρατούσα τιμή και την τιμολόγηση τύπου δημοπρασίας. Συγκεκριμένα:

Τιμολόγηση με προσαύξηση επί του κόστους

Η πιο βασική μέθοδος τιμολόγησης είναι εκείνη η οποία πάνω στο κόστος του προϊόντος προστίθεται μια σταθερή προσαύξηση (mark up). Ο επιχειρηματίας καθορίζει το μοναδιαίο κόστος του και προσθέτει ένα ποσό σαν κέρδος με το οποίο είναι ικανοποιημένος. Ωστόσο, με τη μέθοδο αυτή δεν επιτυγχάνεται η βέλτιστη τιμή καθώς δεν λαμβάνει υπόψη της το αναμενόμενο ύψος πωλήσεων. Πολλές φορές η προσαύξηση που προσθέτουν είναι αρκετά υψηλή για να αποκτήσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα υψηλό κέρδος με αποτέλεσμα να μειώνεται η ζήτηση του προϊόντος. Παρόλα αυτά οι επιχειρηματίες συχνά επιλέγουν αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης καθώς είναι πιο εύκολο γι αυτούς να υπολογίσουν το κόστος τους από την ζήτηση και γιατί θεωρείται μία δίκαιη μέθοδος τιμολόγησης καθώς καλύπτουν το κόστος και κερδίζουν μια λογική απόδοση πάνω στην επένδυσή τους χωρίς να εκμεταλλεύονται τους καταναλωτές σε περιόδους έξαρσης της ζήτησης.

Τιμολόγηση με βάση ένα στόχο απόδοσης

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης η επιχείρηση καθορίζει την τιμή που ικανοποιεί τους στόχους της για την απόδοση από την επένδυση της (ROI). Για παράδειγμα οι ιδύνοντες της επιχείρησης επιθυμούν να πετύχουν απόδοση 20%. Βρίσκει την κατάλληλη τιμή χρησιμοποιώντας τον αλγεβρικό τύπο:

$$\text{Τιμή} = \text{Κόστος ανά μονάδα} + \frac{\text{Επιθυμητή απόδοση} * \text{επενδυμένο κεφάλαιο}}{\text{Πωλήσεις σε μονάδες}}$$

Ο επιχειρηματίας θα επιτύχει την επιθυμητή απόδοση μόνο αν οι προβλέψεις του για το κόστος και τις πωλήσεις του είναι σωστές. Ωστόσο, το ύψος των πωλήσεων επηρεάζεται από την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και από τις τιμές των ανταγωνιστών τα οποία όμως με την μέθοδο αυτή αγνοούνται.

Τιμολόγηση με βάση την αντιληπτή αξία

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης, η επιχείρηση πρέπει να παρέχει στον πελάτη την αξία που υπόσχεται και ο πελάτης να αντιλαμβάνεται την συγκεκριμένη αξία. Για να ενισχυθεί η αντιληπτική αξία στο μυαλό του καταναλωτή η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και τα υπόλοιπα στοιχεία από το μείγμα μάρκετινγκ όπως είναι η διαφήμιση. Με τον όρο αντιληπτή αξία εννοούμε την εικόνα που έχει ο καταναλωτής για το προϊόν, την ικανότητα των καναλιών διανομής, η εγγύηση της ποιότητας που παρέχει η επιχείρηση για το προϊόν της καθώς και η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. Το σημαντικότερο στοιχείο στη μέθοδο τιμολόγησης της αντιληπτής αξίας είναι να πείσει και να μπορεί να αποδείξει η επιχείρηση στους πελάτες της ότι παρέχει μεγαλύτερη αξία από ότι οι ανταγωνιστές της.

Τιμολόγηση «ευκαιριών»

Με την μέθοδο της τιμολόγησης «ευκαιριών» η επιχείρηση κερδίζει πιστούς πελάτες χρεώνοντας τους για τα προϊόντα της τα οποία είναι υψηλής ποιότητας, μια σχετικά χαμηλή τιμή. Με τον τρόπο αυτό η τιμή τους θεωρείται ευκαιρία. Ωστόσο, για την τιμολόγησης «ευκαιριών» δεν αρκεί μόνο ο καθορισμός χαμηλής τιμής, απαιτείται και επανασχεδιασμός των λειτουργιών της εταιρίας έτσι ώστε η επιχείρηση να μειώσει το κόστος παραγωγής της για να έχει τη δυνατότητα να παρέχει τις μειωμένες τιμές, χωρίς να θυσιάσει την ποιότητα.

Τιμολόγηση με βάση την επικρατούσα τιμή

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή η επιχείρηση παρακολουθεί τις τιμές των ανταγωνιστών της. Μπορεί να επιβάλλει υψηλότερη, ίση ή χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της ανάλογα με τη μορφή ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Σε περίπτωση ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού όπου το προϊόν είναι κοινό χρεώνουν την ίδια τιμή. Η τιμολόγηση με βάση την επικρατούσα τιμή είναι πολύ δημοφιλής ιδίως σε περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει το ακριβές κόστος παραγωγής του, είναι πιο εύκολο γι αυτόν να ακολουθήσει ότι και ο υπόλοιπος κλάδος.

Τιμολόγηση τύπου δημοπρασίας

Η μέθοδος αυτή είναι πολύ δημοφιλής ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή με την μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου. Το πλεονέκτημα της σε σχέση με τις άλλες μεθόδους είναι ότι

η επιχείρηση δεν χρειάζεται να διαθέτει αποθέματα. Οι κυριότεροι τύποι δημοπρασιών είναι:

- Δημοπρασία Αγγλικού τύπου όπου υπάρχει ένας πωλητής ο οποίος προσφέρει το αντικείμενο της πώλησης και πολλοί αγοραστής οι οποίοι αυξάνουν την προσφερόμενη τιμή μέχρι μία ανώτατη τιμή στην οποία η δημοπρασία σταματάει.
- Δημοπρασία Ολλανδικού τύπου που έχει δύο μορφές. Η πρώτη περιλαμβάνει έναν πωλητή ο οποίος ξεκινάει τη δημοπρασία με μία υψηλή τιμή για το προϊόν και την χαμηλώνει σταδιακά μέχρι να βρεθεί κάποιος αγοραστής. Στη δεύτερη μορφή της υπάρχει ένας αγοραστής ο οποίος εκδηλώνει ενδιαφέρον για κάποιο προϊόν και οι πιθανοί πωλητές μειοδοτούν με σκοπό να εξασφαλίσουν την πώληση.
- Δημοπρασία με σφραγισμένες προσφορές κατά την οποία οι υποψήφιοι προμηθευτές υποβάλλουν την προσφορά τους χωρίς να γνωρίζουν τις υπόλοιπες. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε προμηθευτής καλείται να υποβάλλει την προσφορά του σε μία σχετικά χαμηλή τιμή με σκοπό να κερδίσει την δουλειά, χωρίς όμως η τιμή προσφοράς να είναι χαμηλότερη από το κόστος της.

6. Επιλογή της τελικής τιμής

Κατά την διάρκεια της επιλογής της τελικής τιμής η επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να λάβει υπόψη της τις παραπάνω μεθόδους τιμολόγησης αλλά επίσης και κάποιους πρόσθετους παράγοντες όπως είναι η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας (τιμή συνεπής με τις πολιτικές τιμολόγησης και ίσως κάποιες ποινές), η επίδραση άλλων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ (ποιότητα, διαφήμιση σε σχέση με τον ανταγωνισμό), ο αντίκτυπος της τιμής σε τρίτους (διανομείς, αντιπροσώπους, ανταγωνιστές, προμηθευτές) και η τιμολόγηση με συμμετοχή στα κέρδη και τους κινδύνους.

3.10.1 Προσαρμογή της τιμής

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αν και καθορίζουν την τιμολογιακή τους πολιτική, προσαρμόζουν τις τιμές των προϊόντων τους βάση κάποιων κριτηρίων:

Γεωγραφική τιμολόγηση

Η επιχείρηση καθορίζει την τιμή των προϊόντων της βάση της γεωγραφικής θέσης των πελατών της. Έτσι, είναι δυνατόν το ίδιο προϊόν να πωλείται σε διαφορετική τιμή σε πελάτες που είναι σε άλλη περιοχή ή χώρα.

Εκπτώσεις και επιδοτήσεις τιμών

Πολλές φορές οι εταιρίες προσαρμόζουν τις τιμές των προϊόντων τους προσφέροντας εκπτώσεις ή επιδοτήσεις τιμών σε περίπτωση που ο πελάτης είναι συνεπής και πληρώνει στην ώρα του, ή όταν αγοράζει μεγάλες ποσότητες (έκπτωση λόγω ποσότητας) είτε σε περίπτωση χαμηλής ζήτησης (εποχιακή έκπτωση). Όλη αυτή η διαδικασία της έκπτωσης θα πρέπει να γίνει μελετημένα και με ιδιαίτερη προσοχή από την επιχείρηση ώστε να μην διακινδυνεύσει να μειώσει μακροπρόθεσμα τα κέρδη της, αυξάνοντας βραχυπρόθεσμα τον όγκο πωλήσεων της.

Πρωθητική τιμολόγηση

Οι στρατηγικές πρωθητικής τιμολόγησης συνήθως είναι αναποτελεσματικές για την επιχείρηση καθώς αν οι πελάτες ανταποκριθούν θετικά οι ανταγωνιστές θα τις αντιγράψουν ενώ αν οι πελάτες δεν ανταποκριθούν τότε η επιχείρηση θα έχει σπαταλήσει χωρίς λόγο ένα μέρος από το κεφάλαιο της το οποίο θα μπορούσε να έχει διαθέσει σε εναλλακτικές μορφές μάρκετινγκ. Τέτοιου είδους πρωθητικές ενέργειες είναι:

- Τιμολόγηση προϊόντος – κράχτη όπου συνήθως μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες μειώνουν την τιμή σε δημοφιλή προϊόντα. Η κίνηση αυτή συμφέρει μόνο σε περίπτωση που τα χαμηλότερα κέρδη από την μειωμένη τιμή αντισταθμίζονται με τα έσοδα από τις επιπλέον πωλήσεις.
- Τιμολόγηση για ειδικά γεγονότα όπως είναι για παράδειγμα τα είδη θαλάσσης στις αρχές του καλοκαιριού.

- Χρηματοδότηση με χαμηλό επιτόκιο όπου αντί για έκπτωση προσφέρεται επικερδής διακανονισμός για τον πελάτη, ενέργεια που ακολουθούν συχνά οι αυτοκινητοβιομηχανίες.
- Μεγαλύτερες προθεσμίες εξόφλησης επεκτείνοντας τις περιόδους αποπληρωμής επομένως μειώνεται η μηνιαία δόση.
- Ψυχολογική έκπτωση σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση καθορίζει μια αρκετά υψηλή τιμή την οποία μειώνει χρησιμοποιώντας την τεχνική της έκπτωσης.

3.10.2 Διαφοροποιημένη τιμολόγηση

Με τον όρο διαφοροποίηση τιμής εννοούμε την πολιτική μιας επιχείρησης να προσφέρει το προϊόν της σε διαφορετικές τιμές παρόλο που το κόστος δεν έχει κάποια διαφορά. Υπάρχουν τρεις μορφές διακριτικής τιμολόγησης:

- *1^{ου} βαθμού:* όπου ο προμηθευτής χρεώνει διαφορετική τιμή σε κάθε πελάτη ανάλογα με την ένταση της ζήτησης.
- *2^{ου} βαθμού:* όπου ο προμηθευτής χρεώνει χαμηλότερη τιμή στον πελάτη που αγοράζει μεγαλύτερη ποσότητα.
- *3^{ου} βαθμού:* όπου ο προμηθευτής χρεώνει διαφορετική τιμή στις παρακάτω κατηγορίες αγοραστών:
 - ❶ Τιμολόγηση με βάση την τμηματοποίηση πελατών
 - ❷ Τιμολόγηση με βάση την μορφή του προϊόντος
 - ❸ Τιμολόγηση εικόνας
 - ❹ Τιμολόγηση ανάλογη με το κανάλι
 - ❺ Τιμολόγηση με βάση την τοποθεσία

⊖ Χρονική τιμολόγηση

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η τακτική της διαφοροποιημένης τιμολόγησης θα πρέπει η αγορά να μπορεί να τμηματοποιηθεί ανάλογα με την ζήτηση της, να μην υπάρχει κίνδυνος μεταπώλησης του προϊόντος από τους πελάτες που τους προσφέρεται φθηνότερο σε εκείνους που τους προσφέρεται ακριβότερο και το κόστος ελέγχου της αγοράς δεν πρέπει να υπερβαίνει τα έσοδα που προκύπτουν από την διακριτή τιμολόγηση.

3.11 Διανομή - Δίκτυα/ Κανάλια διανομής²⁴

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν πωλούν μόνες τους τα προϊόντα που παράγουν απευθείας στους καταναλωτές. Αντιθέτως, υπάρχει ένα σύνολο μεσαζόντων που κάνουν αυτή την διαδικασία. Οι ομάδες αυτές των ανεξάρτητων οργανισμών που μετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του προϊόντος προς τους καταναλωτές ονομάζονται κανάλια μάρκετινγκ. Στην ουσία πρόκειται για μια σειρά από επιχειρήσεις μέσω των οποίων καταλήγει το προϊόν στον καταναλωτή, εξασφαλίζουν δηλαδή την διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους δυνητικούς αγοραστές. Από τον παραγωγό έως τον τελικό καταναλωτή είναι δυνατό να παρεμβληθούν αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι και λιανέμποροι ως κανάλια διανομής.

Η διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν-τιμολόγηση-διανομή-προώθηση). Τα κανάλια διανομής επιτελούν κάποιες βασικές λειτουργίες. Καταρχήν, συλλέγουν και διανέμουν πληροφορίες που αφορούν τους δυνητικούς πελάτες, τους ανταγωνιστές και άλλες δυνάμεις του περιβάλλοντος μάρκετινγκ οι οποίες είναι χρήσιμες και βοηθούν στις συναλλαγές. Επίσης, έρχονται σε επαφή με πιθανούς καταναλωτές του προϊόντος αυξάνοντας την ζήτηση για το προϊόν. Είναι εκείνοι που διαπραγματεύονται ώστε να έρθουν σε συμφωνία με τον πιθανό

²⁴ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Κεφ.15

Πέτρος Π. Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001, Κεφ.7

αγοραστή, διαμορφώνουν και προσαρμόζουν την προσφορά του προϊόντος ανάλογα τον πελάτη, προσαρμόζοντας παράλληλα την τιμή και τους όρους της προσφοράς. Επιπρόσθετα, μεταφέρουν, διανέμουν και αποθηκεύουν το προϊόν και αναλαμβάνουν και αυτοί μέρος του κινδύνου εκτέλεσης των εργασιών. Τέλος, εξυπηρετούν τους πελάτες μετά την πώληση (αναλαμβάνουν δηλαδή το σημαντικό κομμάτι του after sales service) και είναι εκείνοι που δίνουν πίστωση στους πελάτες τους.

Ο κύριος λόγος για τον οποίο μία επιχείρηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει ένα κανάλι διανομής είναι οικονομικός. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πολύ πιο οικονομικό για τον επιχειρηματία να χρησιμοποιήσει ένα κανάλι διανομής από ότι να προσπαθήσει με ίδιους οικονομικούς πόρους να πωλήσει το προϊόν του απευθείας στους καταναλωτές του καθώς το κόστος θα ήταν ιδιαίτερα υψηλό.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρήση ενδιάμεσων είναι πολλά. Αρχικά, διευκολύνουν και την διαδικασία αναζήτησης αλλά και βελτιώνουν την αποδοτικότητα της διαδικασίας συναλλαγής με τους καταναλωτές. Ένας από τους κύριους ρόλους της είναι να μετατρέπει τους δυνητικούς αγοραστές σε κερδοφόρες παραγγελίες.

Εφόσον ένας παραγωγός αποφασίσει ότι τα πλεονεκτήματα που του προσφέρουν τα κανάλια διανομής είναι αρκετά για την επιχείρηση του και επιλέξει αυτό τον τρόπο διανομής των προϊόντων του θα πρέπει να επιλέξει το κανάλι που τον καλύπτει περισσότερο μεταξύ πολλών εναλλακτικών καναλιών. Για να παρθεί η τελική απόφαση που θα είναι και η καταλληλότερη θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά οι ανάγκες των πελατών, να καθοριστούν οι στόχοι του καναλιού και να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι κυριότερες εναλλακτικές δυνατότητες όπως είναι το είδος και το πλήθος των μεσαζόντων που θα συμμετέχουν στο κανάλι.

Ωστόσο, δεν αρκεί ένας παραγωγός απλά να διαθέσει την διαδικασία προώθησης του προϊόντος του σε ένα κανάλι διανομής, θα πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους μεσάζοντες, να τους εκπαιδεύσει και να τους παρακινεί με σκοπό να δημιουργηθεί μεταξύ παραγωγού και καναλιού μια μακροπρόθεσμη συνεργασία που θα αποφέρει κέρδη σε όλες τις πλευρές.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι καναλιών μάρκετινγκ. Ο πρώτος είναι η εντατική διανομή σύμφωνα με την οποία η πλειοψηφία των μεταπωλητών αποθηκεύει προϊόντα ευκολίας. Ένας άλλος τύπος είναι η επιλεκτική διανομή στην οποία επιλέγονται οι κατάλληλοι μεταπωλητές-αντιπρόσωποι για την διακίνηση του προϊόντος κυρίως σε αγορές καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων. Ο τρίτος τύπος είναι η αποκλειστική διανομή όπου περιλαμβάνονται μόνο συγκεκριμένοι επιλεγμένοι μεταπωλητές οι οποίοι μπορούν να πωλήσουν το προϊόν συνήθως σε ένα σημείο πώλησης ανά γεωγραφική περιοχή, ενώ οι λιανοπωλητές περιορίζονται να διατηρούν τα προϊόντα μόνο ενός παραγωγού.

Παρά τις θετικές συνέργειες που παρουσιάζουν τα κανάλια διανομής, σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργούνται συγκρούσεις και ανταγωνισμοί καθώς οι εταιρίες προσθέτουν κανάλια με σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Οι πιο συχνόι λόγοι γι' αυτές τις συγκρούσεις είναι η μη συμβατότητα των στόχων, στο γεγονός ότι οι ρόλοι και τα δικαιώματα δεν είναι ξεκάθαρα, στις σχέσεις που αλληλοεξαρτώνται καθώς και στις διαφορές των αντιλήψεων. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει αυτήν την δυσλειτουργία και να διαχειριστεί τις συγκρούσεις μεταξύ των καναλιών είναι υιοθετώντας αντικειμενικά ανώτερους στόχους οι οποίοι να είναι αποδεκτοί από όλους και να μην αμφισβητούνται αλλά να επιδιώκονται από κοινού. Ένας άλλος τρόπος είναι τα ηγετικά στελέχη ενός καναλιού να συμπεριλαμβάνονται σε συμβουλευτικές επιτροπές ή διοικητικά συμβούλια της επιχείρησης έτσι ώστε να κερδίζεται η συναίνεση τους και η ομαλή συνεργασία τους.

Τέλος, η επιχείρηση επιλέγει την μορφή συνεργασίας που θα έχει με τα κανάλια διανομής της. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια θέματα νομικής και ηθικής φύσης που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Τέτοια θέματα είναι οι πρακτικές:

- Αποκλειστικής διάθεσης κατά την οποία ο προμηθευτής επιθυμεί οι αντιπρόσωποι του να μην πουλάνε προϊόντα ανταγωνιστών αλλά μόνο δικά του.
- Αποκλειστική περιοχή ευθύνης που περιλαμβάνει την συμφωνία του παραγωγού να μην πουλάει τα προϊόντα του σε άλλους αντιπροσώπους στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

- Δεσμευτικές συμφωνίες όπου ο παραγωγός μιας δυνατής μάρκας αναγκάζει το κανάλι διανομής να παρέχει και τα υπόλοιπα προϊόντα του.
- Δικαιώματα αντιπροσώπων που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ παραγωγών και αντιπροσώπων κυρίως σε ότι αφορά θέματα διακοπής συνεργασίας.

3.12 Προώθηση - Διαφήμιση / Δημόσιες σχέσεις - Επικοινωνία

Προώθηση είναι οι επικοινωνίες του μάρκετινγκ οι οποίες πληροφορούν, πείθουν και υπενθυμίζουν στους καταναλωτές ότι αφορά τα προϊόντα. Πρόκειται για το τέταρτο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Μείγμα προώθησης είναι ένα μείγμα τεχνικών προσωπικής και μη προσωπικής επικοινωνίας με στόχο την αγορά. Το μείγμα επικοινωνιών μάρκετινγκ αποτελείται από έξι τεχνικές προώθησης: την προσωπική πώληση, την διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, το άμεσο μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις και τη δημοσιότητα καθώς και τις διάφορες εκδηλώσεις και εμπειρίες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του συνδυασμού των τεχνικών προώθησης είναι αρχικά η γεωγραφική φύση της αγοράς καθώς όσο πιο διασκορπισμένη είναι η αγορά τόσο πιο πολύ ευνοεί την χρήση της διαφήμισης ενώ σε μία τοπική αγορά προτιμάται η προσωπική πώληση. Άλλος ένας παράγοντας είναι οι πελάτες στόχος της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος επηρεάζουν ομοίως την επιλογή της τεχνικής προώθησης καθώς εάν πρόκειται για ένα προϊόν χαμηλής αξίας η διαφήμιση είναι ένα αποτελεσματικό μέσο ενώ για ένα προϊόν με υψηλή αγοραστική αξία ενδείκνυται η προσωπική πώληση.

Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τον αποστολέα, τον αποδέκτη, το μήνυμα, τα μέσα, την αποκωδικοποίηση, την ανταπόκριση, την αναπληροφόρηση και τα παράσιτα. Η επιχείρηση με το κατάλληλο μάρκετινγκ θα πρέπει να περάσει τα μηνύματα που επιθυμεί κωδικοποιώντας τα, λαμβάνοντας υπόψη της τον τρόπο με τον οποίο η αγορά-στόχος της τα αποκωδικοποιεί. Αφού μεταδώσουν το επιθυμητό

μήνυμα θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς αναπληροφόρησης ώστε να ελέγχει την ανταπόκριση στο μήνυμα.

Για να αναπτύξει η επιχείρηση μια αποτελεσματική επικοινωνία με την αγορά-στόχο της θα πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από βήματα:

1. Εντοπισμός του ακροατηρίου στόχου
2. Καθορισμός των στόχων της επικοινωνίας
3. Σχεδιασμός των επικοινωνιών
4. Επιλογή των καναλιών
5. Κατάρτιση του προϋπολογισμού
6. Απόφαση για το μείγμα των επικοινωνιών μάρκετινγκ
7. Μέτρηση των αποτελεσμάτων
8. Διαχείριση των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ

Η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει αρχικά τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της (άτομα, ομάδες). Ο σωστός εντοπισμός του ακροατηρίου είναι μείζονος σημασίας καθώς καθορίζει τη μορφή της επικοινωνίας της επιχείρησης στο τι θα πει, πως θα το πει, πότε και σε ποιους. Εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι και η πιστότητα και η χρήση του προϊόντος καθώς η στρατηγική της επικοινωνίας διαμορφώνεται ανάλογα με τα δυο αυτά χαρακτηριστικά. Θα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί η σημερινή εικόνα της επιχείρησης δηλαδή οι πεποιθήσεις, οι ιδέες και οι εντυπώσεις που έχει το κοινό για την επιχείρηση.

Η επίγνωση της μάρκας από τους καταναλωτές είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για το προϊόν μιας επιχείρησης. Οτιδήποτε ωθεί τον καταναλωτή να παρατηρήσει την μάρκα, αυξάνει την επίγνωση της. Σκοπός της επιχείρησης είναι η επιδιωκόμενη εικόνα για τα

προϊόντα της να μην διαφέρει πολύ από την τρέχουσα εικόνα που έχουν στο μυαλό τους οι καταναλωτές. Σκοπός της επιχείρησης είναι μέσω της στρατηγικής της επικοινωνίας να επιλύσει τρία συγκεκριμένα προβλήματα. Αρχικά, θα πρέπει να καταλήξει στην στρατηγική του μηνύματος δηλαδή τι θα πει στο κοινό, το δεύτερο πρόβλημα είναι η δημιουργική στρατηγική δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο θα περάσουν το μήνυμα και το τελευταίο πρόβλημα που θα πρέπει να υπερκεραστεί είναι να βρεθεί η κατάλληλη πηγή του μηνύματος δηλαδή ποιος θα το πει.

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει τον τρόπο επικοινωνίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της τόσο τα οφέλη όσο και τα κόστη του κάθε επικοινωνιακού εργαλείου ξεχωριστά, σε συνδυασμό όμως με την θέση της εταιρίας στην αγορά, το είδος της αγοράς στην οποία απευθύνονται και τη φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται το προϊόν τους.

Σαν μέσω επικοινωνίας η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την διαφήμιση. Η διαφήμιση είναι μη προσωπική μορφή παρουσίασης και προώθησης ιδεών είτε αγαθών ή υπηρεσιών, πληρωμένη από ένα συγκεκριμένο χρηματοδότη όπως είναι η επιχείρηση. Για να οργανώσει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαφήμισης η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- I. Να καθορίσει τους διαφημιστικούς στόχους οι οποίοι μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το αν ο σκοπός τους είναι να πληροφορήσουν, να πείσουν, να υπενθυμίσουν ή να ενισχύσουν.
- II. Να καταρτίσει ένα προϋπολογισμό σχετικά με το ύψος της δαπάνης που είναι διατεθειμένη να καταβάλλει καθώς αν και θεωρείται τρέχουσα δαπάνη, επί της ουσίας δημιουργεί περιουσιακή αξία στην μάρκα.
- III. Να επιλέξει το μήνυμα που θέλει να περάσει στο καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται δηλαδή την στρατηγική του μηνύματος ακολουθώντας τρία βήματα: δημιουργία και αξιολόγηση του μηνύματος, δημιουργική ανάπτυξη και εκτέλεση, ανασκόπηση κοινωνικής υπευθυνότητας.

- IV. Να αποφασίσει για τα διαφημιστικά μέσα που θα χρησιμοποιήσει, συνδυάζοντας τις αποφάσεις για την εμβέλεια, την συχνότητα και την επιρροή στο κοινό που απευθύνεται. Η επιλογή των καταλληλότερων μέσων γίνεται βάση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, των χαρακτηριστικών του μηνύματος, τις συνήθειες του ακροατηρίου-στόχου ως προς τα μέσα καθώς και του κόστους.
- V. Να αξιολογήσει τις επικοινωνίες και την επίδραση που έχει πάνω στις πωλήσεις.

Η επιχείρηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει την προώθηση πωλήσεων οι οποίες περιλαμβάνουν εργαλεία που μπορούν να παρακινήσουν την αγορά να καταναλώσει μεγαλύτερες ποσότητες πιο άμεσα από το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Τα εργαλεία της προώθησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς τους καταναλωτές (π.χ. δείγματα, κουπόνια, δώρα, τιμές για πακέτα, βραβεία,), προς τους εμπόρους (π.χ. έκπτωση, επιχορήγηση, δωρεάν αγαθά), προς τους πωλητές αλλά και προς τις άλλες επιχειρήσεις (π.χ. εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια, διαγωνισμοί πωλήσεων, ειδικές διαφημίσεις).

Άλλο ένα μέσο επικοινωνίας είναι οι εκδηλώσεις και οι εμπειρίες οι οποίες είναι ένα μέσο συμμετοχής της επιχείρησης στις προσωπικές στιγμές των καταναλωτών της. Με το εργαλείο αυτό η σχέση της επιχείρησης με τους καταναλωτές της μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερο βάθος και εύρος αρκεί να γίνει με τον κατάλληλο τρόπο. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της μάρκας, να ενισχύσουν την εταιρική εικόνα, να δημιουργήσουν εμπειρίες, να ψυχαγωγήσουν και να δημιουργήσουν ευκαιρίες προβολής η προώθησης.

Ένα τελευταίο επικοινωνιακό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση είναι οι δημόσιες σχέσεις. Πρόκειται για μια σειρά από προγράμματα που σαν σκοπό έχουν την προώθηση και την προστασία της εικόνας της εταιρίας και των προϊόντων της. Συνήθως το κόστος των ενεργειών των δημοσίων σχέσεων είναι μικρότερο από αυτό της διαφήμισης καθώς δεν χρειάζεται να πληρώσει για το χώρο ή το χρόνο που θα της διαθέσουν τα ΜΜΕ παρά μόνο τους εργαζομένους που θα ασχοληθούν σε αυτό τον τομέα. Τα κύρια εργαλεία που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση είναι τα έντυπα,

οι ομιλίες, οι εκδηλώσεις και οι κοινωφελείς δραστηριότητες. Το μάρκετινγκ δημοσίων σχέσεων είναι συνήθως πιο αποτελεσματικό όσον αφορά τις τοπικές κοινότητες και στο να προσεγγίζει ειδικές ομάδες από ότι μια διαφήμιση.

3.13 Ηλεκτρονικό εμπόριο

Ως ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται το εμπόριο που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα. Αποτελεί ουσιαστικά μία ολοκληρωμένη συναλλαγή που πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των συμβαλλόμενων μερών, του πωλητή και του αγοραστή. Το ηλεκτρονικό εμπόριο συμπεριλαμβάνει τη ψηφιοποίηση των αγορών, είτε πρόκειται για αγορά προϊόντων είτε για αγορά υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων όπως είναι το διαδίκτυο.

Πλεονεκτήματα Διαδικτύου για τους καταναλωτές:

Η ψηφιακή κατάσταση έχει δώσει πλήθος νέων δυνατοτήτων στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι καταναλωτές έχουν αποκτήσει νέες ικανότητες. Εξαιτίας της δυνατότητας τους να συγκρίνουν τις ανταγωνιστικές τιμές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων με το πάτημα ενός πλήκτρου αποκτούν μεγάλη αύξηση της αγοραστικής τους δύναμης. Επιπλέον, έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη ποικιλία διαθέσιμων αγαθών και υπηρεσιών αφού μπορούν να παραγγείλουν οποιοδήποτε προϊόν από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Το ίδιο μεγαλύτερη είναι και η δυνατότητα των καταναλωτών να αποκτήσουν πρόσβαση σ' ένα μεγάλο πλήθος πληροφοριών για οτιδήποτε χρειάζονται. Έχουν μεγαλύτερη ευκολία στη διασύνδεση, στην παραγγελία και στην παράδοση 24 ώρες το 24ωρο. Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα πλέον των σύγχρονων καταναλωτών είναι η δυνατότητα σύγκρισης σχολίων για προϊόντα και υπηρεσίες για θέματα κοινού ενδιαφέροντος και να ανταλλάσουν πληροφορίες και γνώμες.

Πλεονεκτήματα Διαδικτύου για τις εταιρίες:

Το Διαδίκτυο δίνει πλήθος πλεονεκτημάτων και στις εταιρίες. Αρχικά, διαθέτει νέα κανάλια με μεγάλη γεωγραφική εμβέλεια. Η μετάδοση πληροφοριών σχετικά με την

επιχειρηματική τους δραστηριότητα και πωλήσεων των προϊόντων τους γίνεται ανεμπόδιστα σε όλο τον κόσμο. Συγκεντρώνει μεγαλύτερο πλήθος πληροφοριών σχετικά με τις αγορές, τους πελάτες και τους πιθανούς πελάτες, όπως επίσης και για τους ανταγωνιστές και δίνει την δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες αλλά και τη δυνατότητα πιο αποδοτικών συναλλαγών. Δημιουργεί νέους τρόπους διαφήμισης μέσω αποστολής κουπονιών, δειγμάτων και ενημερώσεων μέσω διαδικτύου σε όσους πελάτες έχουν αποδεκτεί να συμμετέχουν σε αυτού του είδους τη συναλλαγή. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να κρίνει βάση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας της σε ποια προϊόντα χρειάζεται να προβεί σε προσφορές ή εκπτώσεις ή ακόμη και να γνωρίζει τα δημοφιλέστερα προϊόντα της. Βελτιώνει τη διαδικασία προμήθειας της εταιρίας (πετυχαίνουν μεγάλες οικονομίες χάρη στη σύγκριση τιμών των προμηθευτών), πρόσληψης προσωπικού, την εκπαίδευση, τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες τους καθώς και τη διαχειριστικής υποστήριξης και τις λειτουργίες τους ώστε να πετυχαίνουν μεγάλες οικονομίες με ταυτόχρονη βελτίωση της ακρίβειας και της ποιότητας εξυπηρέτησης.

3.14 Κοινωνική εταιρική ευθύνη

Οι επιχειρήσεις είναι οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα από το οποίο δραστηριοποιούνται και από το οποίο επηρεάζονται αλλά και επηρεάζουν. Η επιχείρηση θα πρέπει να δρα με υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την διατήρηση της αειφόρου ανάπτυξης που αφορά την αγορά, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Σύμφωνα με τον ορισμό που αναφέρεται στην Πράσινη Βίβλο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς

αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αειφόρο επιχειρηματική επιτυχία». (Πηγή: Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη²⁵).

Επί της ουσίας Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι όλες οι δράσεις που γίνονται από τις επιχειρήσεις πέρα από ότι προβλέπει η νομοθεσία με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης κοινωνικής αξίας, επενδύοντας στην εμπιστοσύνη και στην αξιοπιστία με διαφάνεια και συνεχή διάλογο για τη δημιουργία συνεργειών και τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση.

Προφανώς, η επιχειρηματική δραστηριότητα κάθε επιχείρησης έχει σαν σκοπό την κερδοφορία, ωστόσο τα τελευταία χρόνια η διεθνοποίηση της οικονομίας απαιτεί από τις επιχειρήσεις να συμβάλλουν στην πρόοδο και στην ευημερία των κοινωνιών. Για το λόγο αυτό οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις θα πρέπει να δεσμευτούν ότι θα ακολουθούν τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) κάποιες από τις οποίες είναι η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η προστασία του περιβάλλοντος, η διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, η διαφάνεια και η ποιότητα των υπηρεσιών.

Σημαντική ωστόσο είναι και η εσωτερική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης η οποία αφορά την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της προσελκύνοντας και διασφαλίζοντας το ειδικευμένο προσωπικό της, αλλά και προστατεύοντας την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων της. Εξίσου σημαντικά είναι η πρόσβαση των εργαζομένων στη δια βίου μάθηση, η διασφάλιση της καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου καθώς και οι ίσες προοπτικές εξέλιξης σε γυναίκες και νέους.

²⁵ Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: <http://csrhellas.eu/> [Ημ. Προβολής 15/09/2016]

Thanopoulos J., Global Business environment, structure & challenges, Interbooks 2007

Η εταιρική κοινωνική πρωτοβουλία υποστηρίζει εκστρατείες αλλαγής συμπεριφοράς και προωθεί κοινωνικά ζητήματα με προσπάθειες, όπως οι χορηγίες, οι συμφωνίες εκχώρησης αδειών και η διαφήμιση. Άλλη μορφή εταιρικής κοινωνικής πρωτοβουλίας είναι με την δωρεά ενός ποσοστού των εσόδων μιας συγκεκριμένης περιόδου σε ορισμένο κοινωφελή σκοπό είτε μέσω εταιρικής φιλανθρωπίας παρέχοντας δώρα σε χρήμα, είδος ή χρόνο για τη βοήθεια σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ομάδες ή άτομα που τα έχουν ανάγκη. Επιπλέον, μέσω παροχής ειδών ή εθελοντικών υπηρεσιών στην κοινότητα μια επιχείρηση μπορεί να επιδείξει την εταιρική συμμετοχή της στην κοινότητα αλλά και μέσω άλλων κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών όπως είναι η προσαρμογή και η διεξαγωγή των επιχειρηματικών πρακτικών με τρόπο που να προστατεύει το περιβάλλον και τα δικαιώματα των ανθρώπων και των ζώων.

3.15 Συμπεράσματα

Οι σύγχρονες εταιρίες αντιμετωπίζουν ένα πολύ σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον ιδιαίτερα οι νεοσύστατες. Για να επιβιώσουν θα πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά από ενέργειες οι οποίες θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Αρχικά, θα πρέπει να τμηματοποιήσουν την αγορά και να επιλέξουν την αγορά στόχο στην οποία επιθυμούν να κινηθούν έχοντας σχεδιάσει μία ολοκληρωμένη εταιρική στρατηγική. Η εταιρική τους αποστολή δηλαδή ποια θα θέλαμε να είναι η θέση της επιχείρησης στο μέλλον θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και σαφής. Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει με μία ανάλυση SWOT στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ώστε να καταγράψει τις δυνάμεις-αδυναμίες της καθώς και τις ευκαιρίες- απειλές που αντιμετωπίζει αντίστοιχα. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση αυτή η επιχείρηση θα είναι σε θέση να καταρτίσει την στρατηγική της η οποία είναι ένα σχέδιο επίτευξης στόχου για να φτάσει η επιχειρηματική μονάδα εκεί που θέλει.

Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων της ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της.

Σύμφωνα με το μοντέλο «αλυσίδα αξίας» του Porter, η κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει μια σειρά αλληλένδετων γενικών δραστηριοτήτων. Η αξιακή αλυσίδα βοηθάει στην ανάλυση των δραστηριοτήτων της μέσω των οποίων μπορεί να δημιουργήσει αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον πελάτη της.

Στη συνέχεια η νέα επιχείρηση θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους πελάτες της (ανάλυση της κερδοφορίας τους- σχέσεις μαζί τους- χτίσιμο της επωνυμίας της- εξέταση του ανταγωνισμού της), το προϊόν της (διαφοροποίηση- συσκευασία), την τιμολόγηση που θα ακολουθήσει, τη διανομή του προϊόντος της καθώς και την διαφήμισή του. Η εξέταση και αλληλεξάρτηση των στοιχείων αυτών καταλήγει στην επιλογή του κατάλληλου μείγματος που αντιστοιχεί στους στόχους της επιχείρησης. το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και η κοινωνική εταιρική ευθύνη είναι θέματα που ομοίως απασχολούν την νέα επιχείρηση.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δημητριάδης Σ., Μπαλτάς Γ. «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rossili, 2003

Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013

Πέτρος Π. Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Don Peppers & Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency Doubleday, 1993)

Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York, NY

KEVIN (1998) *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall: Upper Saddle River

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980)

Oliver R. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," *Journal of Retailing*

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση

Thanopoulos J., *Global Business environment, structure & challenges*, Interbooks 2007

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανάλυση SWOT: <http://st.meriq.eu/?id=288&L=4> [Ημ. Πρόσβασης 26/09/14]

Ανάλυση SWOT-PESTEL: http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf
[Ημ. Πρόσβασης 22/02/2013]



Κεφάλαιο 4
Πρώτες Ύλες

4.1 Εισαγωγή

Πρωταρχικό στοιχείο για την παραγωγή ενός προϊόντος είναι η ύπαρξη των κατάλληλων πρώτων υλών. Η έννοια της πρώτης ύλης είναι αρκετά ευρεία και έχει πολλές ιδιαιτερότητες, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- Τα προϊόντα μιας βιομηχανίας μπορεί να αποτελούν την πρώτη ύλη για μια άλλη.
- Ένα υλικό μπορεί να αποτελεί πρώτη ύλη για περισσότερα του ενός προϊόντα.
- Η πλειοψηφία των βιομηχανικών προϊόντων προϋποθέτουν τη χρήση ποικιλίας πρώτων υλών οι οποίες ενσωματώνονται σε διαφορετικές φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας για την εξαγωγή του τελικού προϊόντος.
- Ένα προϊόν είναι δυνατόν να παραχθεί από διαφορετικής προέλευσης πρώτες ύλες.
- Μερικές πρώτες ύλες θεωρούνται βασικές για την παραγωγή ενός προϊόντος επομένως είναι δύσκολο να υποκατασταθούν ενώ άλλες είναι δευτερεύουσες και μπορούν πιο εύκολα να υποκατασταθούν.

Η βιομηχανική παραγωγή στηρίζεται σε πρώτες ύλες που προκύπτουν από τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους. Πολλές φορές οι παραγωγικές μονάδες εγκαθίστανται σε χώρες που κατέχουν τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή τους (π.χ. τσιμεντοβιομηχανίες), ενώ άλλες συμβιβάζονται με τις πρώτες ύλες - φυσικούς πόρους που διαθέτει η περιοχή εγκατάστασης τους και διαμορφώνουν έτσι το μηχανολογικό εξοπλισμό των βιομηχανικών μονάδων τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της διαθέσιμης πρώτης ύλης (π.χ. παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας).

4.2 Διάκριση πρώτων υλών-φυσικών πόρων

Στην παραγωγική διαδικασία οι πρώτες ύλες – φυσικοί πόροι που χρησιμοποιούνται διακρίνονται σε²⁶ ζωικές πηγές (γάλα, κρέας κλπ), φυτικές πηγές (τεύτλα, προϊόντα γης ως πρώτες ύλες σε κονσερβοποιίες κλπ), ορυκτές πηγές (ασβεστόλιθοι, βωξίτες κλπ) και ενεργειακές πηγές (λιγνίτες και γενικότερα ορυκτά καύσιμα, αργό πετρέλαιο κλπ). Στους φυσικούς πόρους θα πρέπει να προστεθούν και οι υδάτινες πηγές, που αποτελούν πρώτη ύλη σε πολλές βιομηχανικές δραστηριότητες και υποβοηθητική πρώτη ύλη σε πολύ περισσότερες.

Γενικά οι φυσικοί πόροι, με κριτήριο την ικανότητα ανανέωσης τους, διακρίνονται σε ανανεώσιμους, μη ανανεώσιμους και δυνητικά ανανεώσιμους. (Διάγραμμα 4.1)



Διάγραμμα 4.1 Διαχείριση φυσικών πόρων

Πηγή:²⁷

²⁶ Πρώτες ύλες: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/417,1546/> [Ημ. Πρόσβασης 02/10/2014]

²⁷ Διαχείριση φυσικών πόρων: <http://gel-marath.wikidot.com/materials> [Ημ. Πρόσβασης 29/09/2016]

Ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι ονομάζονται αυτοί που ανανεώνονται με φυσικές ή τεχνικές διεργασίες. Π.χ. τα δέντρα, που μπορούν να δώσουν ξυλεία. Κόβονται για να ληφθεί η πρώτη ύλη (ξύλεία) αλλά μπορούν να αντικατασταθούν με φυσική ή τεχνητή αναδάσωση.

Μη ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι ονομάζονται αυτοί που δεν ανανεώνονται με φυσικές ή τεχνικές διεργασίες (τουλάχιστον στο ορατό μέλλον), αλλά απλά υπάρχουν σε κοιτάσματα (φυσικά αποθέματα) που καταναλώνονται και εξαντλούνται κάποτε π.χ. το πετρέλαιο. Μερικές φορές τα προϊόντα τους μπορούν να ανακυκλωθούν για να καθυστερήσουν την επικείμενη εξάντληση των κοιτασμάτων τους (π.χ. τα μέταλλα) ή να δημιουργηθούν με τεχνητό τρόπο από άλλες φυσικές πρώτες ύλες (π.χ. το πετρέλαιο), αλλά αυτό δεν τα καθιστά ανανεώσιμα.

Ο όρος *δυναμικά ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι* υποδηλώνει κάποιους φυσικούς πόρους που μπορούν να εξαντληθούν αν τους χρησιμοποιούμε γρηγορότερα από την ταχύτητα της φυσικής τους ανανέωσης η οποία συνήθως γίνεται μέσω των φυσικών διεργασιών και διαρκεί από λίγες ώρες έως μερικές δεκαετίες.

Ανάλογα με το είδος της βιομηχανικής δραστηριότητας, μία ή περισσότερες από τις τέσσερις πηγές (φυτικές, ζωικές, ορυκτές και υδάτινες) σε συνδυασμό με μία ή περισσότερες ενεργειακές πηγές αποτελούν τις πρώτες ύλες των οποίων ο μετασχηματισμός θα οδηγήσει στο ανά περίπτωση επιδιωκόμενο βιομηχανικό προϊόν. Η ποσότητα των πρώτων υλών εξαρτάται από το ύψος της παραγωγής που έχει προκύψει κατά τη σχεδίαση του προϊόντος, ενώ βασική απαίτηση από αυτές είναι να βρίσκονται κατά το δυνατόν σε άμεσα εκμεταλλεύσιμη μορφή (να έχουν δηλαδή μεγάλη καθαρότητα), ώστε η εφαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας να οδηγήσει, με την ίδια κατανάλωση ενέργειας, στη μεγιστοποίηση της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος ή διαφορετικά στη μείωση του κόστους.

Από την αρχή επομένως της βιομηχανικής επανάστασης και με ρυθμούς που όσο πλησιάζουμε στη σύγχρονη εποχή γίνονται εντονότεροι, οι πρώτες ύλες σε 24ωρη βάση παραλαμβάνονται από τη φύση για τις ανάγκες της βιομηχανικής παραγωγής. Τίθενται επομένως τα εύλογα ερωτήματα :

1. Ως πότε θα φθάνουν οι φυσικοί πόροι να καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για τα πάσης φύσεως προϊόντα;
2. Τι θα γίνει στην περίπτωση που εξαντληθούν οι φυσικοί πόροι;

Από τις πηγές που προαναφέρθηκαν, το πρόβλημα της εξάντλησης είναι περισσότερο οξύ και ορατό στους μη ανανεώσιμους πόρους (στις ορυκτές και ενεργειακές πηγές δηλαδή) εφόσον αυτοί δεν αναπαράγονται, τουλάχιστον με τους ρυθμούς που παραλαμβάνονται από τη φύση, όπως οι άλλοι. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό το γεγονός ότι από αυτές τις πηγές εξαρτάται κυρίως η βαριά βιομηχανία που έχει και τα μεγαλύτερα μεγέθη παραγωγής.

Για την νεοσύστατη επιχείρηση είναι πολύ σημαντική η επιλογή των πρώτων υλών με τις οποίες θα συνδέσει την παραγωγή της. Ο σχεδιασμός της παραγωγικής της διαδικασίας θα πρέπει να βασίζεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους της. Επομένως, είναι θεμιτό η παραγωγική μονάδα να επιλέξει ανανεώσιμους ή δυνητικά ανανεώσιμους φυσικούς πόρους και όπου δεν είναι εφικτό να έχει τη δυνατότητα χωρίς μεγάλο κόστος να στρέψει την παραγωγή της σε αυτούς, αν το κόστος των μη ανανεώσιμων αυξηθεί λόγω έλλειψης ή εξάντλησης τους.

4.3 Επιλογή κατάλληλου προμηθευτή πρώτων υλών

Στο στάδιο της υλοποίησης του σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την φύση και το κόστος των πρώτων υλών. Είναι προφανής η σημασία της επιλογής του σωστού προμηθευτή και της κατάλληλης πρώτης ύλης, τόσο

σε θέμα ποιότητας και κόστους του τελικού προϊόντος, όσο και σε θέμα ασφάλειας και υγιεινής.

Ο καταλληλότερος τρόπος για να επιλέξουμε τις επιθυμητές πρώτες ύλες είναι να αναλύσουμε τη ζήτηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία θέλουμε να εισέλθουμε. Εξίσου σημαντικό είναι να επιλέξουμε το ιδανικό πρόγραμμα παραγωγής λαμβάνοντας πάντα υπόψη μας τη δυναμικότητα της μονάδας. Καθοριστικοί παράγοντες στην επιλογή πρώτων υλών είναι και οι διάφοροι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα και η εποχικότητα των φυσικών πόρων, καθώς και οι στρατηγικές επενδυτικού σχεδίου όπως για παράδειγμα η ελαχιστοποίηση του κόστους ή του κινδύνου των εισροών.

4.3.1 Τρόποι εύρεσης προμηθευτών

Αρχικό στάδιο κατά την διερεύνηση της αγοράς των πρώτων υλών που επιθυμούμε αποτελεί ο εντοπισμός των προμηθευτών που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε. Δυνητικές πηγές εύρεσης προμηθευτών μπορούν να είναι:

- Οι εμπορικές εκθέσεις του κλάδου
- Συνεργασία με επαγγελματικούς και κλαδικούς φορείς
- Το διαδίκτυο
- Κλαδικά περιοδικά και αντίστοιχες πύλες ενημέρωσης

- Υπάρχουσες συνεργασίες με προμηθευτές πρώτων υλών

- Εξειδικευμένοι επιστημονικοί σύμβουλοι

Αφού εντοπιστούν οι προμηθευτές που εμπορεύονται την επιθυμητή πρώτη ύλη, θα πρέπει να επιλεγθούν οι κατάλληλοι για συνεργασία. Επομένως, είναι κομβικής σημασίας τα κριτήρια που θα πρέπει η επιχείρηση να θέσει, ώστε να διασφαλίζονται οι στόχοι της ποιότητας και της υγιεινής. Τα κριτήρια διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνδέονται στενά με τις στρατηγικές της επιχείρησης σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο, τις εγκαταστάσεις, το δίκτυο πωλήσεων και το μάρκετινγκ του προμηθευτή.

4.3.2 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή κάθε τμήμα της επιχείρησης δίνει τις επιθυμητές κατευθυντήριες γραμμές του. Για παράδειγμα το τμήμα ποιοτικού ελέγχου ορίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ελέγχονται κατά την παραλαβή των πρώτων υλών και τα όρια που θα πρέπει να έχουν τα χαρακτηριστικά αυτά. Αντίστοιχα, το τμήμα προμηθειών της εταιρείας θα πρέπει να ορίσει το εύρος του κόστους που θα πρέπει να έχει η πρώτη ύλη, ώστε να εξυπηρετείται η οικονομική πολιτική και το κόστος του τελικού προϊόντος να είναι το επιθυμητό. Το επιθυμητό από κάθε επιχείρηση είναι οι τιμές των προμηθευτών να κυμαίνονται σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα σημεία και οι προμηθευτές να τηρούν τους όρους και τις προθεσμίες εξόφλησης που έχουν συμφωνηθεί.

Οι προμηθευτές πρώτων υλών θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε οποιοσδήποτε αλλαγές προκύπτουν όπως για παράδειγμα αλλαγές στη ζήτηση, στους χρόνους παράδοσης, της ποιότητας, της ποσότητας ή σε συγκεκριμένες προδιαγραφές που ανανεώνονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η ποιότητα των προϊόντων καθώς και η προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας, από πλευράς προμηθευτών, αποτελεί άλλο ένα σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης των προμηθευτών, καθώς και κριτήριο για τη συνέχιση της συνεργασίας και την ανάπτυξη πιο στενών σχέσεων.

Η εταιρία έχοντας το ρόλο του «πελάτη», θα πρέπει να επιδιώξει να συνεργάζεται με προμηθευτές που να καλύπτουν τις απαιτήσεις της. Ο καθορισμός των βασικών προμηθευτών, με τους οποίους αναμένεται να συνεργάζεται η υπό μελέτη επιχείρηση, θα προκύψει βάσει των παρακάτω κριτηρίων επιλογής τους:

- Η τιμή των πρώτων υλών αποτελεί μία σημαντικότερη συνιστώσα στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους παραγωγής των προϊόντων και συνεπώς του συνολικού οικονομικού αποτελέσματος μίας επιχείρησης
- Το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών από τον προμηθευτή
- Η ποιότητα των πρώτων υλών που παρέχει ο προμηθευτής
- Η γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται ο προμηθευτής
- Ο όγκος της παραγωγικής δυνατότητας του
- Η χρηματοοικονομική δυνατότητα του και την κερδοφορία του
- Οι πελάτες του και οι προμηθευτές του
- Οι κυριότερες δραστηριότητες του και η επιχειρηματική του εμπειρία
- Τα χαρακτηριστικά των προμηθειών του και της πολιτικής πιστώσεων του
- Η άριστη υποστήριξη μετά την πώληση
- Η παράδοση πάντα σύμφωνα με το πρόγραμμα και τα συμφωνηθέντα

Εξίσου σημαντικά είναι και τα τεχνικά κριτήρια των πρώτων υλών που αφορούν την συσκευασία και την υγιεινή τους. Κατ' αρχάς θα πρέπει η συσκευασία της πρώτης ύλης να μπορεί να χειριστεί εύκολα στο εργοστάσιο (μέγεθος συσκευασίας, παλέτες

μεταφοράς, αντλίες κλπ). Επιπρόσθετα, σημαντικά κριτήρια είναι η ελαχιστοποίηση τυχόν επιμολύνσεων που οφείλονται στη συσκευασία, η ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων από τις χρησιμοποιημένες συσκευασίες και των υπολειμμάτων της πρώτης ύλης σε αυτές.

4.3.3 Αξιολόγηση προμηθευτών πρώτων υλών

Το επόμενο σημαντικό στάδιο είναι να αξιολογηθεί ο προμηθευτής της πρώτης ύλης²⁸. Ένας προμηθευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει αποδείξεις ότι παραδίδει ασφαλή προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, μέσω της εμπειρίας του (έτη δραστηριοποίησης στον συγκεκριμένο χώρο), της οικονομικής σταθερότητας, τις γνώμες πελατών, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας & ασφάλειας των προϊόντων και τα αποτελέσματα εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων. Για την επιβεβαίωση των παραπάνω θεωρείται επιβεβλημένη η απευθείας επικοινωνία με ορισμένους πελάτες του προμηθευτή ώστε να υπάρξει μια επιβεβαίωση για θέματα όπως η υπευθυνότητα, η εταιρική πολιτική, η ποιότητα των προϊόντων και η ικανότητα παράδοσής τους. Επίσης, είναι σημαντικό να ζητηθούν δείγματα από την πρώτη ύλη από όλους τους υποψήφιους προμηθευτές. Τα δείγματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πειράματα παραγωγής, ώστε να σχηματιστεί στην πράξη μια αντικειμενική άποψη για την ποιότητα της πρώτης ύλης.

Για να μπορέσει η εταιρία να συνεργαστεί με προμηθευτές που θα είναι σε θέση να προσφέρουν τα παραπάνω, θα πρέπει να διαθέτει μια σωστά μελετημένη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών της, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα μέτρα της και να μπορεί να δώσει αξιοποιήσιμα δεδομένα. Η αξιολόγηση των προμηθευτών, θα πρέπει να είναι βασισμένη στις εξής διαδικασίες ή διεργασίες που ακολουθούν, προκειμένου να καθορίσει τα κατάλληλα κριτήρια:

²⁸ How to Find and Work With Suppliers: <http://www.entrepreneur.com/article/66028> [Ημ. Πρόσβασης 02/10/2014]

- *Ποιότητα:* Τα κριτήρια που αφορούν την ποιότητα θα πρέπει να είναι και ποσοτικά, εκτός από ποιοτικά και όπως προαναφέρθηκε θα πρέπει να «απαιτηθούν» και να συμφωνηθούν πριν την σύναψη συνεργασίας με τον προμηθευτή. Τέτοια κριτήρια είναι ο αριθμός των πιθανών ανακλήσεων, η απόδοση σε μια εικονική ανάκληση, ο χρόνος αντίδρασης σε περίπτωση προβλήματος, ο βαθμός τήρησης των προδιαγραφών, ο αριθμός απορριφθέντων υλών, η επίδοση σε μια επιθεώρηση κλπ.
- *Τήρηση προδιαγραφών:* Τα κριτήρια αφορούν την ικανότητα του προμηθευτή να παρουσιάσει έγκυρα αποδεικτικά στοιχεία για την τήρηση των προδιαγραφών και της ποιότητας. Τέτοια κριτήρια είναι οι αναλύσεις των προϊόντων που παραδίδονται, πιστοποιητικά καταλληλότητας, πιστοποιητικά εφαρμογής συστημάτων, σχετικών με την ασφάλεια των τροφίμων και την ποιότητα, αναλυτική παρουσίαση των συστατικών, δήλωση για την ύπαρξη αλλεργιογόνων ουσιών κλπ.
- *Αξιοπιστία στην τιμολόγηση:* Τα κριτήρια αφορούν την σταθερή τιμολογιακή πολιτική του προμηθευτή. Ο προμηθευτής θα πρέπει να τηρεί την συμφωνία σε σχέση με τις τιμές και τις εκπτώσεις των πρώτων υλών καθώς και την πιστωτική πολιτική που έχει συμφωνηθεί.
- *Τεχνολογία:* Τα κριτήρια αφορούν το βαθμό ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στα προϊόντα του προμηθευτή και μπορούν να είναι η ύπαρξη καινοτομιών (σε επίπεδο προϊόντος ή συσκευασίας), η χρήση ανακυκλούμενης συσκευασίας, η χρήση συσκευασίας που αυξάνει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- *Παραλαβές:* Τα κριτήρια που αφορούν τις παραλαβές εστιάζουν στις παραδόσεις των προϊόντων, τους χρόνους, την υποστήριξη και την απόδοση σε σχέση με το κόστος. Παραδείγματα τέτοιων κριτηρίων μπορούν να αποτελέσουν ο αριθμός των ολοκληρωμένων παραγγελιών, η ταχύτητα παράδοσης (ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει στοκ), η δυνατότητα αντικατάστασης προβληματικών προϊόντων, η ανταπόκριση σε επείγουσες παραγγελίες, η απουσία λαθών στις χρεώσεις κλπ.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι μια συνεχής διαδικασία οι οποία πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές αλλάζουν συνεχώς. Για την ορθή αξιολόγηση των προμηθευτών θα πρέπει να υιοθετηθεί το κατάλληλο μοντέλο. Με βάση το μοντέλο αυτό αξιολόγησης, τα παραπάνω κριτήρια θα σταθμιστούν με ένα συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με το προμηθευόμενο υλικό. Ο κάθε προμηθευτής θα βαθμολογείται ανάλογα με την απόδοση του σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά και τελικώς θα επιλέγεται εκείνος που η συνολική βαθμολογία του είναι υψηλότερη έναντι των υπολοίπων.

Για να επιτευχθεί μία επιτυχημένη σχέση ανάμεσα στην εταιρία - πελάτη και τον προμηθευτή, θα πρέπει να τεθούν σχετικοί όροι και προϋποθέσεις πριν την σύναψη μιας σταθερής σχέσης συνεργασίας. Δηλαδή θα πρέπει ο προμηθευτής να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα πρέπει να τηρεί ως εταιρία και βάσει ποιών κριτηρίων θα αξιολογηθούν τα προϊόντα που παραδίδει στην εταιρία. Επίσης, είναι σημαντικό να πληροφορηθεί ο προμηθευτής τον τρόπο και τη συχνότητα που θα αξιολογείται από την επιχείρηση. Έτσι οι δυο εταιρίες θα μιλάνε μια «κοινή γλώσσα» αποφεύγοντας τις διαμάχες.

Εκτός από τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών και την βαρύτητα κάθε κριτηρίου, μεγάλης σημασίας είναι και η κλίμακα αξιολόγησης, η οποία μπορεί να είναι περιγραφική (π.χ. ικανοποιητικό, πολύ καλό, κακό, εκτός προδιαγραφών κλπ) ή αριθμητική. Η δεύτερη λύση θεωρείται καλύτερη καθώς μπορεί να γίνει πιο αντιπροσωπευτικά η σύγκριση της επίδοσης μεταξύ δυο διαφορετικών προμηθευτών. Επίσης η κλίμακα με άριστα το 100 είναι προτιμότερη από την κλίμακα με άριστα το 5, καθώς μπορεί να αποδώσει πιο παραστατικά τα αποτελέσματα και είναι και πιο εύκολο να διαβαστεί (μια βαθμολογία 87,5 είναι πιο ακριβής από μια βαθμολογία 4,25).

Εξετάζοντας όλα τα προαναφερθέντα κριτήρια θα πρέπει να επιλεχθεί ο πλέον κατάλληλος προμηθευτής για την πρώτη ύλη που θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε, καθώς και μια εναλλακτική λύση. Εφόσον όλοι οι έλεγχοι έχουν ικανοποιητικό

αποτέλεσμα, τότε ο προμηθευτής θα πρέπει να θεωρείται αξιόπιστος. Βέβαια ο προμηθευτής θα πρέπει να ελέγχεται για την επάρκειά του σε ετήσια τουλάχιστον βάση. Είναι προφανές ότι η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή πρώτων υλών είναι μια απαιτητική και χρονοβόρος διαδικασία, η σημασία της όμως είναι μεγάλη. Το τελικό προϊόν της επιχείρησής εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των πρώτων υλών.

Το αποτέλεσμα μιας σοβαρής διαδικασίας αξιολόγησης του προμηθευτή είναι η απόλυτη ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό σημαίνει να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει τι πάει σωστά και τι λάθος και να καταφέρει να καταστρώσει και να υλοποιήσει ένα σχέδιο διόρθωσης των λαθών αυτών. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια διαδικασία που επιτυγχάνεται έπειτα από υπεύθυνη, συνεπή και με συνεχή έλεγχο της ποιότητας, συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της. Αυτό απαιτεί στενή και σοβαρή σχέση με τους προμηθευτές, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχείρησής έχει σαν στόχο την προστασία της ίδιας από λάθη και ελλείψεις που πιθανόν να οφείλονται σε άλλους, αλλά εν τέλει φτάνουν στον καταναλωτή. Τέλος, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι πάνω απ' όλα για να έχει νόημα και αποτέλεσμα η αξιολόγηση των προμηθευτών θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και συναίνεση από την πλευρά τους.

4.4 Μάρκετινγκ προμηθειών

Το μάρκετινγκ προμηθειών αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της υπό μελέτη επιχείρησης, καθώς αποσκοπεί στη συνεχή λειτουργία της επιχείρησης με την παροχή των κατάλληλων προμηθειών. Αυτό συνεπάγεται ότι απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός, ώστε να ικανοποιούνται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους

- Η ελαχιστοποίηση του κινδύνου
- Η καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές

4.4.1 Η ελαχιστοποίηση του κόστους

Η ελαχιστοποίηση του κόστους αποτελεί ζωτικό παράγοντα επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Η μείωση του κόστους των εισροών θα μπορέσει να επιτευχθεί με την επιλογή των κατάλληλων και αξιόπιστων προμηθευτών, με την παραγγελία των κατάλληλων ποσοτήτων στις σωστές συχνότητες και με τη σύναψη μακροχρόνιων συμφωνιών με τους προμηθευτές.

4.4.2 Ελαχιστοποίηση του κινδύνου

Για να είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όσο το δυνατόν μικρότερος θα πρέπει οι προμηθευτές να παραδίδουν τις πρώτες ύλες στον προγραμματισμένο χρόνο παράδοσης έτσι ώστε να μην διαταράσσεται η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι προμηθευτές πρώτων υλών θα πρέπει να τηρούν τις συμφωνηθείσες ποσότητες, ποιότητες, τιμές έτσι ώστε να μην αναστέλλεται η ομαλή παραγωγική λειτουργία της μονάδας. Επομένως, οι κίνδυνοι που διατρέχει η επιχείρηση από μη αξιόπιστους προμηθευτές θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής προμηθειών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι είναι σύμφωνες με τις ανάγκες της παραγωγής.

4.4.3 Καλλιέργεια Σχέσεων με τους Προμηθευτές

Οι προμήθειες πρέπει να εστιάζονται όχι μόνο στις αποδεκτές τιμές αλλά και στην καθιέρωση ομαλών και αποδοτικών σχέσεων με τους προμηθευτές. Η επιχείρηση θα δώσει ιδιαίτερη βάση στην ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μαζί τους. Με τον τρόπο αυτό θα επιτυγχάνεται να εξασφαλίζεται ότι τόσο οι τιμές, όσο και οι όροι του

προγράμματος προμηθειών θα βρίσκονται πάντοτε σε συμφωνία με τις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπλέον, μέσω της καλλιέργειας μακροχρόνιων ομαλών και παραγωγικών σχέσεων με τους προμηθευτές, η επιχείρηση θα καταφέρει να διαμορφώσει πλεονεκτική διαπραγματευτική θέση, ώστε να επιτυγχάνει τους βέλτιστους όρους συμφωνίας.

4.5 Συμπεράσματα

Οι κατάλληλες πρώτες ύλες είναι το πρωταρχικό στοιχείο που θα πρέπει να επιλέξει μία νεοσύστατη επιχείρηση. Οι επιλεγμένες πρώτες ύλες θα πρέπει να προέρχονται από τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους που έχει η επιχείρηση. Η επιχείρηση θα σχεδιάσει την παραγωγική της διαδικασία με τρόπο που να ελαχιστοποιεί το κόστος παραγωγής της. Για το λόγο αυτό αρχικά, θα επιλέξει πόρους που είναι ανανεώσιμοι ή δυνητικά ανανεώσιμοι.

Στη συνέχεια θα πρέπει να επιλέξει τον ιδανικό προμηθευτή ο οποίος θα της προσφέρει υψηλή ποιότητα με σχετικά χαμηλό κόστος. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ώστε να εντοπίσει τον κατάλληλο προμηθευτή ο οποίος θα πληροί τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση όσον αφορά την τιμή, την ποιότητα, τον όγκο και άλλα στοιχεία κομβικής σημασίας για την επιχείρηση. Για να είναι σίγουρη για την σωστή επιλογή της ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τον προμηθευτή έτσι ώστε να επιβεβαιώνονται όσα έχουν προσυμφωνηθεί σχετικά με την τήρηση προδιαγραφών, αξιοπιστία στην τιμολόγηση, στην τεχνολογία και την ποιότητα.

Τελικός στόχος της επιχείρησης όσον αφορά τις πρώτες ύλες της είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους της, του κινδύνου της και η καλλιέργεια αξιόπιστων σχέσεων με τους προμηθευτές της.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σ. Κ. Καρβούνης και Δ. Α. Γεωργακέλλος, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Ασκήσεις, Υποδείγματα, Μελέτες Περιπτώσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2010.

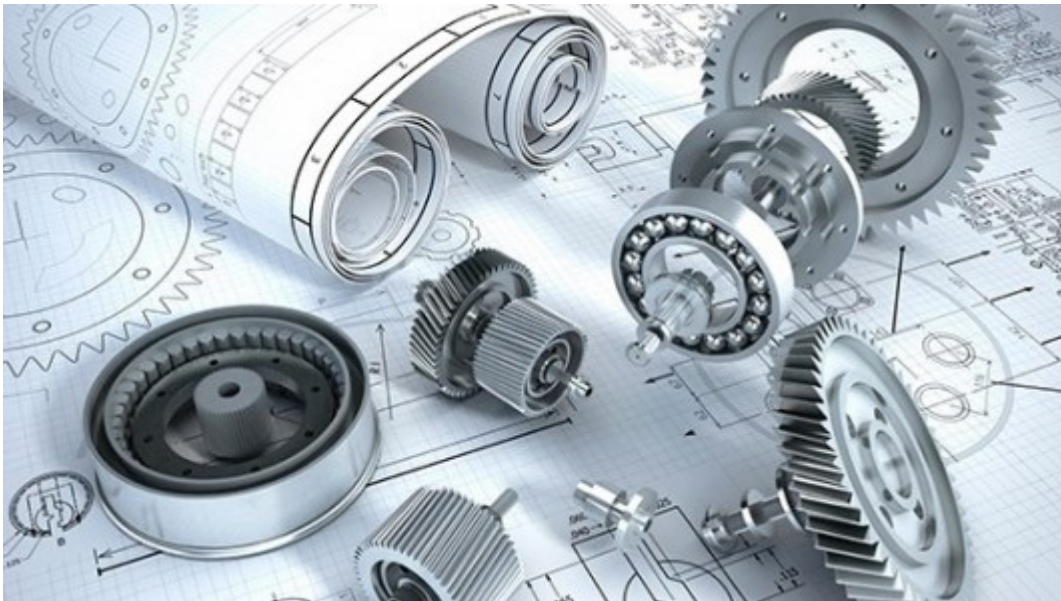
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Πρώτες ύλες: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/417,1546/>
[Ημ. Πρόσβασης 02/10/2014]

Διαχείριση φυσικών πόρων: <http://gel-marath.wikidot.com/materials> [Ημ. Πρόσβασης
29/09/2016]



Κεφάλαιο 5

Τεχνολογία και Μηχανολογία

5.1 Εισαγωγή

Για μία νέα επιχείρηση, η επιλογή του είδους της τεχνολογίας που θα υιοθετήσει είναι μία δύσκολη απόφαση. Εκτός από το γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα ειδών τεχνολογίας που μπορεί να επιλεγθούν, η λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας μπορεί να επιφέρει περισσότερα προβλήματα από αυτά που είχε κληθεί να επιλύσει. Νέες τεχνολογίες είναι συνεχώς διαθέσιμες κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη την απόφαση σε ποια από όλες αξίζει ο επιχειρηματίας να επενδύσει. Πολλοί επιχειρηματίες αισθάνονται ότι κατακλύζονται από τις τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες για την επιχείρησή τους. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων πολλές φορές είναι σε δίλημμα για το αν θα πρέπει να ενσωματώσουν άμεσα μια νέα τεχνολογία στην επιχείρησή τους ή θα ήταν καλύτερα να αφήσουν έναν ανταγωνιστή να πάρει αυτό το ρίσκο και κατ' επέκταση ένα πιθανό πλεονέκτημα.

Η επιλογή της ορθότερης παραγωγικής διαδικασίας και του κατάλληλου εξοπλισμού αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της νεοσύστατης επιχείρησης. Ο κάθε υποψήφιος επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Γνωρίζει με σαφήνεια τα προϊόντα που επιθυμεί να παράγει ή χρειάζεται τη συμβουλή κάποιου ειδικού;
- Έχει μελετήσει διεξοδικά την παραγωγική διαδικασία;
- Έχει καταγράψει όλα τα μέσα (π.χ. μηχανολογικό εξοπλισμό, πρώτες ύλες κλπ.) που θα του επιτρέψουν να πραγματοποιήσει τον όγκο της παραγωγής του στο επίπεδο της ποιότητας, των τιμών και των αναγκαίων προθεσμιών;
- Οι δυνατότητες παραγωγής του θα είναι σύμφωνες με τον προβλεπόμενο τζίρο και λαμβάνουν υπόψη τον εποχιακό χαρακτήρα της δραστηριότητας; (εφόσον υπάρχει εποχικότητα)

- Ο όγκος της προβλεπόμενης παραγωγής του, υπολογίστηκε με ακρίβεια ή είναι αποτέλεσμα στατιστικών πληροφοριών;

Οι επιχειρηματίες ενώ αντιλαμβάνονται πλήρως την αξία των νέων τεχνολογιών, αγωνίζονται στο να επιλέξουν τα κατάλληλα προϊόντα όπως επίσης και την κατάλληλη χρονική στιγμή για να υιοθετήσουν αυτές τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε να αποκομίσουν τον καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρησή τους. Το ιδανικότερο για τον νέο επιχειρηματία θα ήταν να επενδύσει σε μία νέα τεχνολογία όταν έχει καθορίσει τι ακριβώς θέλει να αποκομίσει και πως η νέα τεχνολογία τελικά θα έχει θετική επίδραση στα κέρδη του. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί για να αντισταθμίσει τα αρνητικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, μερικές συμβουλές για να μην νιώθουν οι νέοι επιχειρηματίες κυριευμένοι από τις νέες τεχνολογίες είναι να προσδιορίσουν ποιες αναδυόμενες τεχνολογίες καλύπτουν τις ανάγκες τους έτσι ώστε σε τελική ανάλυση η επιχείρησή τους να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Για τον επιχειρηματία που θα πάρει την απόφαση αξίζει όχι μόνο να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία αλλά και τον σωστό συνεργάτη ο οποίος θα είναι πρόθυμος να βοηθήσει πριν αλλά και μετά την πώληση. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρηματίες θα αποφεύγουν τις δευτερές σκέψεις και θα νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για τις επιλογές τους. Υιοθετώντας μια νέα τεχνολογία είναι ένας τρόπος για τις μικρές επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να πετύχουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά. Πριν ο επιχειρηματίας κάνει οποιαδήποτε αγορά πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη αντίληψη για την απόδοση της επένδυσής του και να είναι σίγουρος ότι η υποψήφια τεχνολογία είναι το καλύτερο εργαλείο για την επιχείρησή του. Η λήψη της απόφασης για επένδυση μπορεί να είναι αποθαρρυντική λόγω κόστους, αλλά αν γίνει σωστά μπορεί να βοηθήσει ριζικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

5.2 Συμβουλές για να επιλεγεί ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός για την επιχείρηση

1. Ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, θα πρέπει να διενεργηθεί μια απογραφή της παρούσας τεχνολογίας της επιχείρησης. Τι είδους τεχνολογία χρησιμοποιείται ήδη; Πόσο ικανοποιητικά εξυπηρετεί την επιχείρηση; Τι δεν καλύπτει η παρούσα τεχνολογία; Πρέπει να τεθεί όλη η τρέχουσα τεχνολογία υπό τρεις κατηγορίες (καλή, κακή, χρειάζεται βελτίωση) προκειμένου να εκτιμηθεί ποια είναι τα κενά της τεχνολογικής υποδομής. Όταν ο επιχειρηματίας και το προσωπικό έχει συνηθίσει να χρησιμοποιεί παρωχημένες ή μερικές φορές δύσκολες μεθόδους εργασίας, είναι αρκετά δύσκολο να δουν τρόπους βελτίωσης. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να σκεφτούν πως οι διαδικασίες με τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση θα μπορούσαν να γίνουν ευκολότερες βελτιώνοντας απλά τη διαθέσιμη τεχνολογία.

Συνηθισμένοι τομείς για βελτίωση είναι:

- Λογιστικός και χρηματοοικονομικός τομέας
- Παραγγελιοληψία και παρακολούθηση
- Ανάπτυξη νέου τρόπου παραγωγής
- Διαχείριση βάσης δεδομένων και έκδοση αναφορών
- Επικοινωνία (εσωτερική και με τους πελάτες)
- Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
- Διαχείριση στόλου οχημάτων
- Διαχείριση αποθήκης

2. Επιλογή τεχνολογίας που αναπτύσσεται μαζί με την επιχείρηση.

Το να αγοραστεί μια νέα τεχνολογία είναι πιθανό να είναι πολύ ακριβό γι' αυτό πρέπει προσεχτικά να αποφασιστεί τι πρέπει να αγοραστεί. Μια χρήσιμη μέθοδος αξιολόγησης δυνητικών αγορών είναι να διερευνηθεί ο κλάδος παραγωγής καθώς και εξειδικευμένα επιχειρηματικά φόρουμ. Τι είδους τεχνολογία χρησιμοποιούν παρόμοιες μικρές επιχειρήσεις; Έχουν αντιμετωπίσει δυσκολίες;

Υπάρχει πάντα ένα ρίσκο ότι οποιαδήποτε τεχνολογία και αν αγοραστεί μπορεί να γίνει παρωχημένη γρηγορότερα από ότι περιμένει κάποιος. Όταν αυτό συμβεί, ο επιχειρηματίας είναι προσκολλημένος σ' έναν ακριβό εξοπλισμό που θα πρέπει να δωρίσει, να ανακυκλώσει ή να πωλήσει. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ρίσκο, υπάρχει πάντα η επιλογή της ενοικίασης (leasing) του τεχνολογικού εξοπλισμού προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η πιο σύγχρονη τεχνολογία. Βέβαια και αυτή η τακτική έχει τα δικά της μειονεκτήματα (για παράδειγμα μακροπρόθεσμα ο επιχειρηματίας καλείται να πληρώσει περισσότερα χρήματα) οπότε δεν είναι κατάλληλη για τον καθένα. Η βέλτιστη λύση για μια μικρή αναπτυσσόμενη επιχείρηση θα ήταν μια τεχνολογία σχετικά χαμηλού κόστους η οποία θα είναι σε θέση να αναβαθμίζεται ανάλογα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις της επιχείρησης.

3. Πρωταρχική σημασία έχουν οι πραγματικές ανάγκες.

Το να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης (και όχι οι επιθυμίες του επιχειρηματία) είναι εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχημένη εφαρμογή της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Η τεχνολογία αλλάζει καθημερινά. Οι αλλαγές θα πρέπει να γίνονται μόνο εάν είναι πλήρως εξακριβωμένο ότι είναι σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν οι υπάλληλοι είναι συνέχεια εν κινήσει, σε ραντεβού με πελάτες και σε εξωτερικές εργασίες τότε έχει νόημα η επένδυση σε ένα tablet διαφορετικά σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι απασχολούνται εντός της επιχείρησης θα ήταν άσκοπο για την επιχείρηση να αναλάβει ένα τέτοιο κόστος. Πρέπει να σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα. Μπορεί να φαίνεται ελκυστικό ένα συγκεκριμένο πακέτο, αλλά να υπάρχουν άλλα διαθέσιμα πιο σχετικά με τον τομέα εργασίας της επιχείρησης, που θα την κάνουν να λειτουργεί πιο ομαλά.

4. Πρέπει να υπάρχει πάντα διαθέσιμο ένα εναλλακτικό σχέδιο.

Το ότι η τεχνολογία αποτυγχάνει, είναι ένα γεγονός. Αυτό το ενδεχόμενο πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη διαφορετικά για μια περίοδο η επιχείρηση μπορεί να υπολειπεται οδηγώντας σε ζημιές. Εάν η επιχείρηση εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογία είναι απαραίτητο να γίνει μια ανάλυση των επιπτώσεων που έχει η τεχνολογία στην επιχείρηση, ώστε να προβλεφθούν οι συνέπειες που θα έχει μια υποθετική διακοπή των μηχανημάτων της επιχείρησης. Κάνοντας αυτή τη διαδικασία θα συγκεντρωθούν πληροφορίες που χρειάζονται για να αναπτυχθεί μια στρατηγική ανάκαμψης σε περίπτωση τεχνολογικής καταστροφής.

5. Είναι απαραίτητη η υποστήριξη.

Συχνά το κατάλληλο άτομο για να ασχοληθεί με τις τεχνολογικές υπηρεσίες όπως είναι η εγκατάσταση, αναβαθμίσεις, τυχών προβλήματα και θέματα ασφάλειας είναι κάποιος επαγγελματίας γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεργασία με την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη. Ως διαδικασία στην επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει ένα ενδεδειγμένο πρωτόκολλο για το προσωπικό ώστε να καταγράφεται και να γνωστοποιείται οποιοδήποτε τεχνικό πρόβλημα προκύπτει.

6. Εξαιρετικά σημαντική είναι η εκπαίδευση.

Μπορεί να επενδυθούν πολλά χρήματα ώστε να κατέχει η επιχείρηση την πιο σύγχρονη τεχνολογία αλλά αν κανείς δεν ξέρει να την λειτουργεί αποτελεσματικά τότε η επιχείρηση δεν θα λειτουργεί έχοντας τη βέλτιστη απόδοση. Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα διαρκές πρόγραμμα εκπαίδευσης έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να επωφεληθούν από την τεχνολογική επένδυση. Σε περίπτωση αναβάθμισης της υπάρχουσας τεχνολογίας και για την πληρέστερη αξιοποίηση της επένδυσης θα πρέπει οι εργαζόμενοι να κρατούνται ενήμεροι.

5.3 Απαραίτητα βήματα για την επιλογή της ιδανικής μηχανολογίας της παραγωγικής μονάδας

Ο κατάλληλος μηχανολογικός εξοπλισμός είναι κομβικής σημασίας για την κάθε επιχείρηση πόσο μάλλον για την νεοσύστατη επιχείρηση που ξεκινάει τώρα την δραστηριότητα της. Βασική επιδίωξη της νέας επιχειρηματικής μονάδας είναι ο εφοδιασμός της με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας έτσι ώστε αφενός να επιτευχθεί ο προγραμματισμός της επιθυμητής παραγωγής και αφετέρου να μεγιστοποιηθεί η ποιότητα των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης. Ο στόχος μιας μηχανολογικής μελέτης είναι ο καθορισμός όλων των τεχνικών δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Ένας ακόμη σκοπός είναι να καθορισθεί το ύψος της παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη τους διάφορους τεχνικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς περιορισμούς. Για να επιτευχθούν οι παραπάνω σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Πρόγραμμα παραγωγής και δυναμικότητα της μονάδας

Η νεοσύστατη επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψει και να αιτιολογήσει το πρόγραμμα της παραγωγής που επιλέγει, καθώς και την δυναμικότητα της μονάδας σε σχέση με την στρατηγική μάρκετινγκ που έχει επιλέξει να ακολουθήσει, αλλά κυρίως σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς. Θα πρέπει να εξετάσει με προσοχή τον κλάδο που έχει εισέλθει, την τεχνολογία του και κυρίως τις οικονομίες κλίμακας που θέλει να επιτύχει. Οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει αφορούν τόσο τα μηχανήματα στα οποία θα επενδύσει όσο και στους πόρους που έχει στη διάθεση της καθώς χρειάζεται να καθορίσει το ελάχιστο οικονομικό μέγεθος της μονάδας. Εξίσου απαραίτητο είναι να έχουν από την αρχή καθορισθεί εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που κάποια από τα προβλεπόμενα σχέδια της επιχείρησης δεν έχουν την αναμενόμενη επιτυχία.

2. Επιλογή της τεχνολογίας

Αφού η επιχείρηση καθορίσει το πρόγραμμα παραγωγής που θα ακολουθήσει και την δυναμικότητα που θα έχει η παραγωγική μονάδα, θα πρέπει να επιλέξει την καταλληλότερη τεχνολογία για το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο αιτιολογώντας την συγκεκριμένη επιλογή. Η αιτιολόγηση θα πρέπει να γίνει σε σχέση με τους στόχους και τις στρατηγικές της λαμβάνοντας υπόψη όμως τις οικονομικές, κοινωνικές και οικολογικές επιδράσεις. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση της τεχνολογίας

κατά πόσο ανταποκρίνεται επαρκώς στα σχέδια της εταιρίας και να μελετηθούν οι προτεινόμενες εναλλακτικές.

3. Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας

Αφού επιλεγθεί η κατάλληλη τεχνολογία για την επιχείρηση θα πρέπει να περιγραφούν τα κρίσιμα στοιχεία αφενός απόκτησης και αφετέρου μεταφοράς της τεχνολογίας στην επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να περιγράψει την τεχνολογία που επιθυμεί αλλά να κατέχει και την απαραίτητη τεχνογνωσία. Η αποκτούμενη τεχνολογία θα πρέπει να συνοδεύεται και από τους αντίστοιχους όρους άδειας χρήσης της έτσι ώστε να είναι καθόλα νόμιμη. Εξίσου σημαντικό για τη νέα κυρίως επιχείρηση είναι να καθοριστούν τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να απορροφηθεί σωστά η τεχνολογία καθώς και να προσδιοριστεί και να συσταθεί πρόγραμμα ώστε να αποτιμάται συχνά, να επανεκτιμάται σε τακτά χρονικά διαστήματα, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και να προβλέπεται το επίπεδο παραγωγής που μπορεί να παρέχει. Μία τελευταία σημαντική παράμετρος είναι η εκτίμηση και ο υπολογισμός του κόστους μεταφοράς αλλά και χρήσης της τεχνολογίας, καθώς επιβαρύνει άμεσα τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας.

4. Χωρομετρικά και μηχανολογικά σχέδια της επιχειρηματικής μονάδας

Τα σχέδια αυτά περιλαμβάνουν κτιριακά διαγράμματα με εξοπλισμό που δείχνουν την μεταφορά, την κατανάλωση υλικών που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την ροή αυτών των υλικών κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και τις γραμμές παραγωγής. Εξίσου απαραίτητο είναι να καταγραφούν οι γραμμές παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας καθώς και οι συνδέσεις και οι επικοινωνίες που είναι απαραίτητες σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

5.4 Υπολογισμός κόστους τεχνολογίας – μηχανολογίας

Μετά το πρώτο στάδιο όπου καθορίζεται ο κατάλληλος εξοπλισμός της παραγωγικής μονάδας, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο όπου η νεοσύστατη επιχείρηση θα πρέπει να

υπολογίσει το κόστος της τεχνολογίας το οποίο περιλαμβάνει μία σειρά από διαφορετικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Συγκεκριμένα:

1. Ο χώρος που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση

Για να πάρει την απόφαση ο επιχειρηματίας για το που θα εγκαταστήσει την επιχείρηση του και να λάβει την καταλληλότερη απόφαση θα πρέπει να γίνουν κάποιες μελέτες που θα ανατεθούν σε ειδικούς. Τέτοιες μελέτες δύναται να είναι μηχανολογικές, γεωλογικές, υγειονομικές, καθώς και ειδικών συνθηκών όπως επίσης και μελέτη για το συνολικό κόστος αυτών.

2. Προετοιμασία του χώρου και ανάπτυξη του

Ο επιλεγμένος χώρος όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση μπορεί να είναι έτοιμος και να χρειαστεί μόνο η κατασκευή κάποιων ειδικών εγκαταστάσεων που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. Μπορεί όμως ο χώρος να χρειαστεί μεγαλύτερη παρέμβαση όπως κατεδαφίσεις παλαιότερων κτιρίων, ισοπεδώσεις, έργα αποχέτευσης, ηλεκτρισμού ή επικοινωνιών σε περίπτωση που δεν υπάρχουν οι υποδομές αυτές που είναι απαραίτητες για την λειτουργία κάθε παραγωγικής μονάδας και που αυξάνουν το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

3. Εργασία και κατασκευές από πολιτικό μηχανικό

Αφού προετοιμαστεί ο χώρος εγκατάστασης της παραγωγικής μονάδας το επόμενο κόστος που θα πρέπει να υπολογιστεί είναι η εργασία καθώς και οι κατασκευές ή θεμελιώσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων. Επίσης, ο πολιτικός μηχανικός είναι υπεύθυνος για την κατασκευή των κτιρίων, γκαράζ όπως επίσης και για την αισθητική διαμόρφωση των χώρων.

4. Μονάδα παραγωγής

Για να είναι σε θέση η μονάδα παραγωγής να λειτουργήσει ομαλά θα πρέπει να παραληφθεί ο παραγωγικός εξοπλισμός, να γίνουν όλες οι απαραίτητες δοκιμές και επιθεωρήσεις για να λειτουργήσει απρόσκοπτα η παραγωγική μονάδα. Επίσης, θα

πρέπει να έχουν προβλεφθεί ειδικές εγκαταστάσεις που είναι απαραίτητες για να καλύψουν τις ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας.

5. Γενικά έξοδα, μονάδες εξυπηρέτησης και εξοπλισμός

Εξίσου υψηλό είναι και το κόστος του υποστηρικτικού μηχανολογικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για την έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας της μονάδας. Σημαντικός είναι και ο εξοπλισμός της εταιρίας με συσκευές επικοινωνιών, με τη διαχείριση αποβλήτων καθώς και ειδικών κατασκευών (π.χ. ταινιόδρομων).

6. Άμεσα έξοδα εκτέλεσης του έργου

Σε αυτή την κατηγορία εξόδων συμπεριλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν συμπληρωματικά ώστε να ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία. Τέτοιες ενέργειες είναι η επίβλεψη του έργου, το κόστος μεταφορών, διάφορες προκηρύξεις ή αξιολογήσεις προσφορών ώστε να καταλήξουν στην επικρατέστερη. Όλες αυτές οι ενέργειες θα πρέπει να συμπεριληφθούν στον υπολογισμό του κόστους της επιχείρησης.

7. Προπαραγωγικές δαπάνες

Στις προπαραγωγικές δαπάνες συμπεριλαμβάνονται τόσο τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης που θα πρέπει να χρηματοδοτήσει η επιχείρηση ώστε να αναπτύξει με επιτυχία τα προϊόντα της, όσο οι αμοιβές ειδικών συμβούλων που καλούνται να λύσουν εξειδικευμένα θέματα της επιχείρησης. Άλλες τέτοιου είδους δαπάνες είναι οι δαπάνες εκπαίδευσης ή δαπάνες για προμήθειες. Η επιχείρηση θα συμπεριλάβει και αυτό το κόστος στο υπόλοιπο κόστος της επιχείρησης.

8. Κεφάλαιο κίνησης

Στο κεφάλαιο κίνησης θα πρέπει να συμπεριληφθεί το κόστος απόκτησης της παρούσας τεχνολογίας- μηχανολογίας καθώς και των ανταλλακτικών και λοιπών αναλωσίμων που απαιτούνται για να ανταποκριθεί στην αρχική ζήτηση των καταναλωτών και να ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία

Όσον αφορά το συνολικό κόστος της τεχνολογίας - μηχανολογίας της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο και την χώρα υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου.

5.5 Συμπεράσματα

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας από τον νέο επιχειρηματία είναι ένας παράγοντας υψίστης σημασίας για την επιτυχία της νέας επιχείρησης καθώς μια λάθος επιλογή μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην απρόσκοπτη λειτουργία της. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει θέσει σαφείς στόχους ως προς το τι αποβλέπει χρησιμοποιώντας την νέα τεχνολογία. Η τεχνολογία θα πρέπει να είναι αναπτυσσόμενη, να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, να είναι όλοι εκπαιδευμένοι για την ορθή χρήση της ώστε να μπορούν να την υποστηρίξουν, να συμβαδίζει με το πρόγραμμα παραγωγής και τη δυναμικότητα της μονάδας. Όσον αφορά το κόστος της θα πρέπει να συμβαδίζει με τις δυνατότητες της νέας επιχείρησης και να ληφθούν υπόψη ο χώρος εγκατάστασης, η προετοιμασία του, οι επιπλέον κατασκευές από τον πολιτικό μηχανικό, η μονάδα παραγωγής, το απαραίτητο κεφάλαιο κίνησης, καθώς και τα υπόλοιπα γενικά έξοδα που θα γίνουν για να επιτευχθεί ο στόχος της αποτελεσματικής εγκατάστασης της νέας τεχνολογίας.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

A Guide to Choosing the Right Technology for Your Company:
http://www.njchamber.com/pdf/enterprise_2014-1q/Technology_guide.pdf [Ημ.
Πρόσβασης 11/11/2014]

How to choose the right technology for your small business:
<http://www.businessnewsdaily.com/6272-choosing-tech-solutions.html> [Ημ. Πρόσβασης
03/11/2014]

How to choose the right technology for your business:
http://businessknowledgesource.com/technology/how_to_choose_the_right_technology_for_your_business_034213.html [Ημ. Πρόσβασης 03/11/2014]

5 Tips for choosing the best tech solutions for your business:
<http://www.businessnewsdaily.com/568-choosing-tech-solutions.html> [Ημ. Πρόσβασης
03/11/2014]

Ignoring Technology? Why your Small Business can't afford it?
<http://www.businessnewsdaily.com/5163-101-business-tech-trends.html> [Ημ.
Πρόσβασης 03/11/2014]



Κεφάλαιο 6

Οργάνωση μονάδας

6.1 Εισαγωγή

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες τόσο οι λειτουργίες όσο και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Μέσω της οργάνωσης τα διοικητικά στελέχη προσδιορίζουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, αντλώντας από την πείρα κανόνες πιο αποδοτικής χρησιμοποίησης της εργασίας και των διατεθέντων κεφαλαίων. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δείχνει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας στις διάφορες λειτουργικές μονάδες.

Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από τη σωστή οργάνωση της παραγωγικής της διαδικασίας καθώς από αυτήν εξαρτάται:

- ❶ Η παραγωγικότητα της επιχείρησης
- ❷ Η ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- ❸ Η μορφή και η ποικιλία των προϊόντων
- ❹ Η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος στη μονάδα του χρόνου
- ❺ Το κόστος του παραγόμενου προϊόντος

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τυποποιήσουν τις διαδικασίες τους ώστε να τις ελέγχουν πιο αποτελεσματικά, να μειώσουν το κόστος τους και να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δυνατότητες τους.

6.2 Οργανωτική δομή

Με τον όρο οργανωτική δομή εννοούμε τον τρόπο που μια επιχείρηση διαχειρίζεται τόσο τους ανθρώπους που την απαρτίζουν όσο και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει. Ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής βοηθάει στην οργάνωση της επιχείρησης έτσι ώστε να διαχωριστούν οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων, να προσδιοριστεί ο ρόλος του καθενός μέσα στην επιχείρηση και να διευκολυνθεί η συνεργασία τους. Οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου προσδιορίζονται ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας του, τους προϊστάμενους στους οποίους αναφέρονται αλλά και τους υφιστάμενους τους οποίους πρέπει να κατευθύνουν ώστε να υλοποιήσουν τα καθήκοντα τους. Ο τύπος της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης είναι ενδεικτικός του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης της. Πολλοί σημαντικοί παράμετροι που επηρεάζουν την οργανωτική δομή είναι:

- η κατηγοριοποίηση του εργατικού δυναμικού ανάλογα με τις εργασίες του
- ο καθορισμός των τμημάτων μέσω των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση
- Το εύρος του διοικητικού ελέγχου δηλαδή το μέγιστο αριθμό ατόμων που μπορεί να έχει υπό την καθοδήγηση και επίβλεψη του ένας εργαζόμενος
- Ο τρόπος που διαμοιράζονται τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων εντός του κάθε οργανισμού

6.3 Οργανόγραμμα

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται εφικτή η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι μέσω ενός σχεδιαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα. Ένα οργανόγραμμα είναι η απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής δομής ή των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Η αποτύπωση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού σε οργανογράμματα είναι πολύ σημαντική καθώς το οργανόγραμμα απεικονίζει τόσο τη θέση κάθε οργανωτικής μονάδας όσο και την εργασιακή θέση κάθε ατόμου μέσα στον

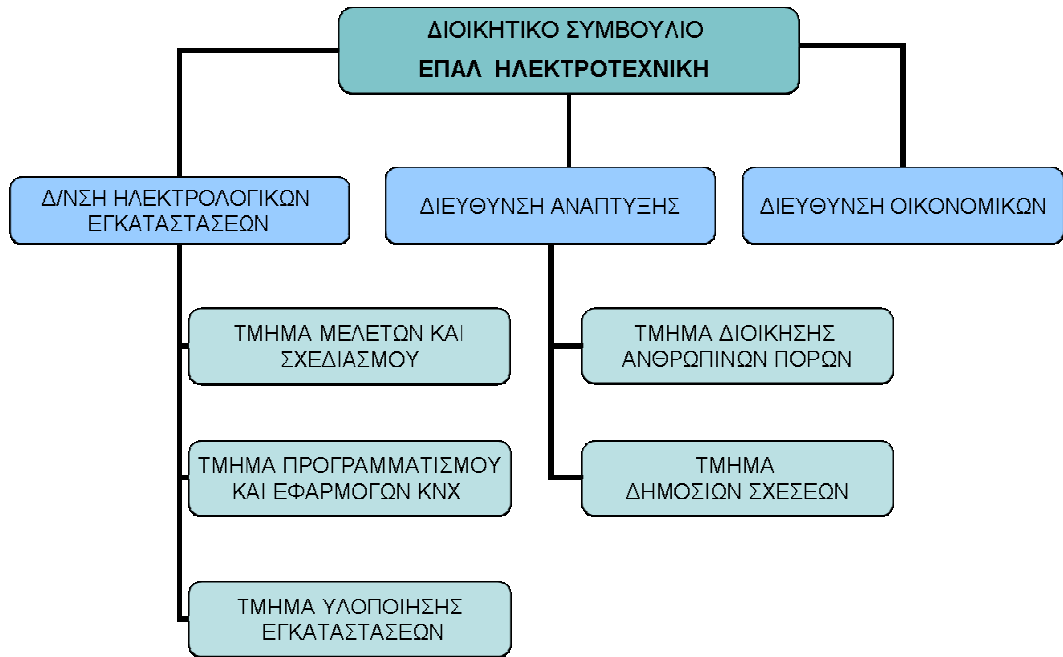
οργανισμό καθώς και πολύ βασικές σχέσεις του με άλλα άτομα, τόσο εντός του οργανισμού όσο και εκτός.

Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Δεν υπάρχει ένα ιδανικό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις αλλά προσαρμόζεται στις ανάγκες της. Η τελική μορφή του οργανογράμματος καθορίζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, από τον αριθμό των προϊόντων τα οποία παρέχει και τη δραστηριότητα που εκτελεί.

Πέραν όμως από την οργανωτική δομή, μέσα από ένα οργανόγραμμα μπορεί να δοθούν και άλλες χρήσιμες πληροφορίες ως προς την οργάνωση της επιχείρησης, όπως η ύπαρξη πιθανών κέντρων κόστους και προϋπολογισμού, επιχειρησιακών ή άλλων οργανωτικών μονάδων, βασικών καναλιών επίσημης επικοινωνίας κλπ. Η τροποποίηση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης δεν είναι απλή υπόθεση ούτε είναι εφικτό να πραγματοποιείται συχνά, αφού απεικονίζει διαφοροποίηση του υφιστάμενου τρόπου σκέψης του οργανισμού.

Είναι προφανές ότι ένα σωστά καταρτισμένο οργανόγραμμα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας της επιχείρησης.

Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 6.1 Τυπική οργανωτική δομή επιχείρησης

Πηγή:²⁹

6.4 Εναλλακτικά οργανωτικά σχήματα

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά οργανωτικά σχήματα ένα εκ των οποίων είναι το παραδοσιακό. Το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης (*traditional organizational model*) παρουσιάζει οργάνωση τμημάτων ανά λειτουργία, υψηλή εξειδίκευση καθηκόντων, χαμηλό αριθμό διοικούμενων ατόμων ανά προϊστάμενο και λήψη αποφάσεων από περιορισμένο αριθμό στελεχών σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο. Μια οργανωτική δομή αυτής της μορφής χαρακτηρίζεται ως αυστηρή, γραφειοκρατική, μηχανιστική και επίσημη, ενώ μια δομή με τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά περιγράφεται ως ανεπίσημη ή οργανική.

²⁹ Το οργανόγραμμα της επιχείρησης: http://1sek-kozan.koz.sch.gr/eikonikes_epix/EIK_EHE/organogramma.htm [Ημ. Πρόσβασης 14/03/15]

Μία ακόμη οργανωτική μορφή είναι η *ομαδοποίηση με βάση τη λειτουργία (functional departmentalization)*. Οι πιο συνήθεις οργανωτικές λειτουργίες είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, το λογιστήριο, οι προμήθειες και η διοίκηση προσωπικού. Το θετικό χαρακτηριστικό αυτής της μορφής οργάνωσης είναι ότι η εξειδίκευση της εργασίας φέρει σημαντική αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης με αρνητικό το γεγονός ότι η νοοτροπία που δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση είναι να ενδιαφέρεται κάθε εργαζόμενος για το τμήμα του αποκλειστικά, αδιαφορώντας για τις δραστηριότητες του οργανισμού εκτός του κάθε τμήματος με αποτέλεσμα ο κεντρικός συντονισμός των τμημάτων να είναι αρκετά δύσκολος.

Μία τρίτη μορφή οργάνωσης είναι η *ομαδοποίηση με βάση το προϊόν (product departmentalization)*. Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η εξειδίκευση με βάση το προϊόν οπότε και παρέχεται αυτονομία σε κάθε οργανωτική μονάδα προϊόντων. Ομοίως, η οργάνωση αυτή έχει θετικά και αρνητικά όπως και οι προηγούμενες μορφές οργάνωσης. Στα θετικά συγκαταλέγεται η δυνατότητα επικέντρωσης εξειδικευμένων ατόμων στις ανάγκες συγκεκριμένων προϊόντων με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, ενώ στα αρνητικά θα μπορούσαμε να καταγράψουμε την αυξημένη ανάγκη πόρων αφού απαιτείται η πολλαπλή χρήση παρόμοιων οργανωτικών ρόλων στις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων.

Μία ακόμη μορφή οργάνωσης είναι η *ομαδοποίηση με βάση τους πελάτες ή τις αγορές (customer/ market departmentalization)*. Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται με διαφορετικούς τύπους πελατών η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης είναι σημαντική γιατί παρέχει στην επιχείρηση τεχνογνωσία και εξειδίκευση για τον κάθε τύπο πελάτη οπότε και ομαδοποιεί το προσωπικό της με βάση τις βασικές κατηγορίες πελατών της.

Η οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs organization) βοηθάει στην ανάπτυξη και στη γέννηση νέων ιδεών καθώς δημιουργούνται μεγάλες αυτόνομες μονάδες που ονομάζονται επιχειρηματικές μονάδες και οι οποίες συμπεριφέρονται ως διαφορετικές επιχειρήσεις με αυτόνομη παρακολούθηση της κερδοφορίας. Καθώς μεγαλώνει ένας οργανισμός δημιουργούνται θέματα γραφειοκρατίας και δυσκαμψίας του οπότε η μορφή αυτή διευκολύνει τον οργανισμό να ανταποκριθεί με ευκολία σε

όλες αυτές τις αλλαγές. Κάθε στρατηγική μονάδα έχει σαν επικεφαλή έναν Διευθυντή ο οποίος αναφέρεται στην Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης.

6.5 Κέντρα κόστους

Κόστος είναι «η αξία των οικονομικών μέσων που χρησιμοποιούνται για να αποκτηθούν αγαθά ή υπηρεσίες, τα οποία έχουν άμεσο ή μελλοντικό όφελος για την επιχείρηση» (Βενιέρη, Κοέν και Κωλέτση, 2003, σελ.12)³⁰. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που κοστολογούνται λέγονται φορείς κόστους. Οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης επιβαρύνεται ή δημιουργεί κόστος, θεωρείται κέντρο κόστους. Κάθε κέντρο κόστους επιβαρύνεται με τις δαπάνες που το αφορούν. Σε περίπτωση που μία δαπάνη αφορά περισσότερα κέντρα κόστους γίνεται επιμερισμός της δαπάνης αυτής σε κάθε κέντρο κόστους ανάλογα με το ποσοστό που το αφορά.

Τα δεδομένα κόστους μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικά καθώς χρησιμοποιούνται είτε για να προσδιοριστεί το κόστος του προϊόντος, είτε για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης, είτε για να παρθούν καίριες αποφάσεις. Το κόστος παραγωγής για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος περιλαμβάνει³¹:

- Τις αναλωθείσες πρώτες ύλες: σαν πρώτες ύλες εννοούμε όλα τα υλικά που ενσωματώνονται στο παραγόμενο προϊόν και αποτελούν μέρος του συνολικού κόστους των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία.

³⁰ Βενιέρης Γιώργος, Κοέν Σάνδρα και Κωλέτση Μαρία, Λογιστική κόστους 2003, P.I.Publications

³¹ Σύστημα κοστολόγησης και κοστολόγηση βιομηχανίας με κέντρα κόστους: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14917/3/VasileiadouEleutheriaMsc2012.pdf> [Ημ. Πρόσβασης 12/05/2014]

- Το κόστος των άμεσων εργατικών: είναι η εργασία που παρέχεται από τους εργαζομένους της επιχείρησης οι οποίοι ασχολούνται άμεσα με τις πρώτες ύλες που οδηγούν στο τελικό παραγόμενο προϊόν.
- Το ειδικό βιομηχανικό κόστος: περιλαμβάνει τις δαπάνες που γίνονται για ένα συγκεκριμένο φορέα κόστους και τον οποίο επιβαρύνουν άμεσα (π.χ. αποσβέσεις ενός μηχανήματος).
- Το γενικό βιομηχανικό κόστος ή γενικά βιομηχανικά έξοδα: περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες οι οποίες δεν αφορούν ένα συγκεκριμένο φορέα κόστους αλλά για το σύνολο των φορέων δηλαδή δεν υπάρχει το στοιχείο της αντιστοίχισης κόστους (π.χ. ενοίκια, ενέργεια, ασφάλιστρα).

Η διαδικασία κατηγοριοποίησης του κόστους με βάση τις παραπάνω ομάδες παρέχει στην επιχείρηση πληροφορίες σχετικά με την μέτρηση του οικονομικού αποτελέσματος μιας περιόδου καθώς και τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι κάθε προσπάθεια μείωσης κόστους πρέπει να μελετάται ως προς τις επιπτώσεις της σε άλλους συντελεστές ολικού κόστους. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιδιώξει τη μείωση των τιμών μέσω μαζικών αγορών αυτό θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση του κόστους διαχείρισης των αποθεμάτων. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η τιμή αγοράς είναι μόνο μία συνιστώσα του ολικού κόστους υλικών ή προϊόντων. Σε περίπτωση που η επιχείρηση εστιάζει υπερβολικά στο κόστος απόκτησης έχει σαν αποτέλεσμα συχνά να αγνοεί άλλες σημαντικές πλευρές κόστους.

6.6 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα

Στη σύγχρονη εποχή, λόγω της αυξανόμενης τάσης για παραγωγή που καθορίζεται από την ζήτηση (demand-driven) η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση της

εφοδιαστικής αλυσίδας επιδρά καταλυτικά στην επιτυχία της επιχείρησης. Τα Logistics παίζουν κρίσιμο ρόλο στον σωστό χειρισμό των αποθεμάτων καθώς διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση θα προμηθευτεί το κατάλληλο προϊόν, στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη χρονική στιγμή, στην κατάλληλη τιμή και κατάσταση. Ένα εξαιρετικό πλεονέκτημα που απολαμβάνουν οι αλυσίδες εφοδιασμού είναι ότι εάν όλοι οι κρίκοι συμπεριφέρονται σαν τμήμα της ίδιας επιχείρησης και όχι ξεχωριστά τότε για την επιχείρηση προκύπτουν συνέργειες που βελτιώνουν θεαματικά την συνολική αποτελεσματικότητα της αλυσίδας καθώς μειώνουν τα ολικά κόστη, διασφαλίζουν τον απρόσκοπτο εφοδιασμό με τα κατάλληλα υλικά και προϊόντα, μπορούν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε αλλαγή των αγορών γρήγορα, καινοτομούν και βελτιώνουν την ποιότητα.

Η ορθολογική οργάνωση της διεύθυνσης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Logistics) μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη σωστή οργάνωση των επιμέρους κυκλωμάτων της τελευταίας που αφορούν στο κύκλωμα α) Προμηθειών, β) Αποθήκευσης, γ) Διανομής, δ) Εξυπηρέτησης πελατών και ε) Διαχείρισης Αποθεμάτων.

6.6.1 Προμήθειες

Το τμήμα προμηθειών της επιχείρησης ασχολείται με τις ενέργειες που έχουν σαν σκοπό την απόκτηση υλικών, εξοπλισμού και προμηθειών εντός της επιχείρησης. Κυρίως, συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα για να εντοπίσει τις αγοραστικές ανάγκες, έρχεται σε επαφή με τους πωλητές, μελετάει την αγορά σημαντικών υλικών αναλύοντας την αξία τους και στη συνέχεια κάνει εκτεταμένες έρευνες πηγών προμήθειας υλικών για να ανιχνεύσει δυνητικούς προμηθευτές με τους οποίους και διαπραγματεύεται. Κατόπιν, αξιολογεί τις προσφορές τους, επιλέγει τον κατάλληλο, εκδίδει τις εντολές παραγγελιών, διαχειρίζεται τις συμβάσεις τους και τηρεί όλα τα παραπάνω προμηθευτικά αρχεία.

Η προμήθεια μεταφορικών υπηρεσιών δηλαδή το κόστος φορτώσεως, εκφορτώσεως και μεταφοράς θα περιλαμβάνεται στο συνολικό κόστος των προμηθειών. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση απώλειας ή καταστροφής μέρους των εισροών κατά τη μεταφορά τους στη μονάδα, καθώς και στην περίπτωση των όποιων καθυστερήσεων η

ζημία επιβαρύνει τους προμηθευτές εφόσον έχει συμπεριληφθεί στους υπογεγραμμένους όρους της σύμβασης μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή.

6.6.2 Αποθήκευση

Στην εφοδιαστική αλυσίδα αναμφίβολα το κομβικό σημείο αποτελεί η αποθήκη καθώς από αυτή διέρχονται αναγκαστικά όλες οι ροές προϊόντων και πληροφοριών που αφορούν τόσο τις πρώτες ύλες όσο και τα έτοιμα προϊόντα. Είναι λοιπόν προφανές ότι στην αποθήκη πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε ότι αφορά την οργάνωση των λειτουργιών ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο της με αποτελεσματικότητα και με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη.

Για τη χωρική οργάνωση των αποθηκών θα πρέπει να γίνει:

- ❶ υπολογισμός των αποθηκευτικών αναγκών της εταιρείας και των βοηθητικών χώρων της αποθήκης
- ❷ διαμόρφωση της μορφής του κτιρίου
- ❸ χωροθέτηση της αποθήκης στο οικόπεδο, αν πρόκειται για σχεδιασμό νέου κτιρίου
- ❹ επιλογή των αποθηκευτικών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν

Τέλος, θα πρέπει να συνταχθούν οι προδιαγραφές εξοπλισμού αποθήκευσης και διακίνησης των πρώτων υλών και προϊόντων.

Αφού ολοκληρωθεί η χωροταξική οργάνωση της αποθήκης, σειρά έχει η λειτουργική, διοικητική και μηχανογραφική της οργάνωση. Αυτό που χρειάζεται είναι να κωδικοποιηθούν οι θέσεις αποθήκευσης και να σχεδιαστούν οι διαδικασίες αποθήκευσης και διακίνησης (παραλαβή, αποθήκευση, τροφοδοσία θέσεων συλλογής,

συλλογή ανατακτοποίηση, έλεγχος και πακετοποίηση παραγγελιών, φόρτωση, απογραφή, χειρισμός επιστροφών). Ένα ακόμη στάδιο είναι να συνδεθούν οι λειτουργίες με τη χωροταξική και τη μηχανογραφική οργάνωση, να διαμορφωθούν τα έντυπα αποθήκης και οι δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας και να περιγραφούν οι θέσεις εργασίας.

Για μια ολοκληρωμένη μηχανογραφική οργάνωση θα ήταν χρήσιμο να εξετάσει η επιχείρηση τη δυνατότητα αξιοποίησης της τεχνολογίας barcode και ασύρματης επικοινωνίας (RF). Επίσης είναι απαραίτητο να γίνει να γίνει αναλυτικός σχεδιασμός και καταγραφή των μηχανογραφικών προδιαγραφών του συστήματος διαχείρισης αποθήκης (WMS), με βάση τη λειτουργική οργάνωση της αποθήκης.

Τέλος, η σωστή αποθήκευση είναι επίσης πολύ σημαντική για την επιχείρηση έτσι ώστε να καταφέρει να διασφαλίσει και να διατηρήσει την κατάλληλη ποιότητα των πρώτων υλών της αφενός για να μην έχει απώλειες που θα αυξάνουν το κόστος της επιχείρησης και αφετέρου γιατί όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των πρώτων υλών τόσο υψηλότερη θα είναι και η ποιότητα του τελικού προϊόντος.

6.6.3 Διανομή

Για την ορθολογική οργάνωση των Logistics, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας με την οργάνωση των αποθηκών, είναι και η οργάνωση του δικτύου διανομής. Αυτό που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση είναι να διαμορφώσει τις απαιτήσεις του δικτύου διανομής και να κοστολογήσει τις δραστηριότητές του. Επίσης, θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη μορφή συνεργατών (χονδρέμποροι, αντιπρόσωποι, παραγγελιολήπτες, ειδικοί συνεργάτες κλπ.) και να συσχετίσει το δίκτυο διανομής με το κύκλωμα πωλήσεων.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει σύστημα διανομής παραγγελιών θα ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο για την επιχείρηση να μπορούσε να συντονίσει αυτόματα την διαδικασία παραγγελιοληψία με το σύστημα διανομής. Με τον τρόπο αυτό θα

ελαχιστοποιούσε το χρόνο μεταξύ των δύο διαδικασιών μειώνοντας παράλληλα και το κόστος της.

6.6.4 Εξυπηρέτηση πελατών

Το κύκλωμα Logistics περιλαμβάνει επίσης και το κύκλωμα της εξυπηρέτησης πελατών. Όσον αφορά το τμήμα της εξυπηρέτησης θα πρέπει να εντοπίσει τις απαιτήσεις του πελάτη ώστε να καλύψει τις ανάγκες του, από την παραγγελιοληψία και τον έλεγχο αξιοπιστίας και παρακολούθησης της πιστοληπτικής πολιτικής (Credit Control) έως τον χειρισμό των παραπόνων και τις εισπράξεις, είναι σημεία κλειδιά για την εύρυθμη λειτουργία μιας εταιρείας και θα πρέπει να ελεγχθούν και να σχεδιαστούν με ιδιαίτερη προσοχή.

Ιδιαίτερα, τα σχόλια και οι απόψεις των πελατών βοηθούν στην ανίχνευση προβλημάτων που υπάρχουν σε μία αλυσίδα εφοδιασμού.

6.6.5 Διαχείριση αποθεμάτων

Άλλη μία στρατηγική απόφαση που πρέπει να λάβει η επιχείρηση είναι σχετικά με τα αποθέματα των πρώτων υλών και των προϊόντων που θα πρέπει να διατηρήσει στις αποθήκες της. Η οργάνωση των Logistics προϋποθέτει και την οργάνωση των διαδικασιών του κυκλώματος διαχείρισης αποθεμάτων. Όταν λέμε αποθέματα πρώτων υλών εννοούμε τις ποσότητες οι οποίες φυλάσσονται για μελλοντική χρήση, τα οποία εάν διατηρούνται με ασφάλεια συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση διατηρεί υψηλή ποσότητα αποθεμάτων τότε θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη υψηλή ζήτηση για τα προϊόντα της έχοντας όμως ήδη καταβάλει ένα υψηλό κόστος απόκτησης και διατήρησης τους. Αντίθετα, αν η επιχείρηση διατηρεί χαμηλές ποσότητες αποθεμάτων, έχει διαθέσει μικρότερο κόστος βέβαια αλλά κινδυνεύει να χαρακτηριστεί ως αναξιόπιστη από τους πελάτες της και να χάσει κέρδη σε περίπτωση που αυξηθεί ξαφνικά η ζήτηση για τα προϊόντα της.

Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα αποθέματα της με επιτυχία έτσι ώστε να καθορίζει πότε πρέπει να παραγγείλει και σε ποιες ποσότητες ώστε να ελαχιστοποιήσει το κόστος της και να εξοικονομήσει πόρους. Από την σωστή διαχείριση των αποθεμάτων και την επαρκή ποσότητα τους, η επιχείρηση έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Καθώς η ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης είναι απρόβλεπτη, μειώνεται η αβεβαιότητα για την επιχείρηση η οποία μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στους πελάτες της.
- Η επιχείρηση μπορεί να είναι ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της καθώς ο χρόνος αντίδρασης της σε μια αύξηση της ζήτησης θα είναι μικρότερος από τους ανταγωνιστές της.
- Η επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδος είτε σε περίπτωση που η τιμή των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί αυξηθεί απροσδόκητα είτε σε περίπτωση που λόγω του μεγάλου όγκου παραγγελίας κερδίσει μια γενναία έκπτωση από τον προμηθευτή της.
- Ένα ακόμη πρόβλημα που υπερπηδάει η επιχείρηση είναι ο χρόνος παράδοσης των πρώτων υλών από τους προμηθευτές της. Σε περίπτωση αύξησης της ζήτησης, η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα καθώς κατέχει ήδη στις αποθήκες της τις απαιτούμενες πρώτες ύλες κι δεν χρειάζεται να περιμένει να παραλάβει από τους προμηθευτές της.

Ο έλεγχος του ύψους των αποθεμάτων είναι απαραίτητος για να γίνει ομαδοποίηση των αποθεμάτων βάση της ABC ανάλυσης. Θα πρέπει να επιλεγθεί το κατάλληλο σύστημα αναπλήρωσης και διαχείρισης αποθεμάτων και να διαμορφωθούν οι μηχανογραφικές απαιτήσεις του συστήματος. Για να επιτευχθεί η μείωση του κόστους αποθέματος είναι βασικός και ο σχεδιασμός συστήματος πρόβλεψης ζήτησης.

ABC (Activity Based Management) ανάλυση³²:

Είναι το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων όπου κατηγοριοποιεί τα υλικά ανάλογα με την αξία τους και τη σημασία τους για την παραγωγική διαδικασία και την επιχείρηση. Για παράδειγμα έστω μια επιχείρηση που έχει κάποια είδη ως αποθέματα και τα διαχωρίζει σε τρεις κατηγορίες:

- ❶ *Κατηγορία Α:* περιλαμβάνει το 10% των ειδών που αντιστοιχούν στο 70% της συνολικής αξίας του αποθέματος.
- ❷ *Κατηγορία Β:* περιλαμβάνει το 20% των ειδών που αντιστοιχούν στο 25% της συνολικής αξίας του αποθέματος.
- ❸ *Κατηγορία Γ:* περιλαμβάνει το 70% των ειδών που αντιστοιχούν στο 5% της συνολικής αξίας του αποθέματος.

Επομένως τα είδη που ανήκουν στην κατηγορία Α απαιτούν διαρκή και συχνό έλεγχο και είναι αναγκαία η τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, τα είδη της κατηγορίας Β απαιτούν πιο περιοδικό και χαλαρό έλεγχο οπότε το σύστημα που χρησιμοποιείται είναι της περιοδικής αναπλήρωσης. Τέλος, για τα είδη της κατηγορίας Γ χρησιμοποιείται το σύστημα περιοδικής παραγγελίας.

6.7 ΟΙ ΑΡΧΕΣ JUST – IN - TIME (JIT)

Ο όρος Just-in-Time (JIT)³³ περιγράφει ένα χαρακτηριστικό τρόπο διοίκησης τις παραγωγής που περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, τεχνικών και μεθόδων, οι ρίζες των οποίων προέρχονται από την Ιαπωνική κουλτούρα, ιστορία και γεωγραφική θέση.

Ο σκοπός είναι να επιτευχθεί ένα παραγωγικό περιβάλλον ομαλό χωρίς διακοπές όπου ο πελάτης είναι σε θέση να βρει στιγμιαία αυτό που επιθυμεί και στην ποσότητα που το

³² Καζαντζής Χρήστος, Σώρρος Ιωάννης, Αρχές Κόστους, Πειραιάς 2009

επιθυμεί. Όταν τα υλικά που απαιτούνται δεν είναι διαθέσιμα τότε ολόκληρο το σύστημα μπορεί να διαταραχθεί. Μία από τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι οι αυτοματοποιημένες μηχανές έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να είναι ικανός να λειτουργεί πολλαπλές μηχανές ταυτόχρονα καθώς επίσης και να είναι σε θέση να διαγνώσει αυτόματα τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

6.7.1 Οι στόχοι της JIT

Για να είναι επιτυχημένη αυτή η μέθοδος διοίκησης της παραγωγής θα πρέπει η επιχείρηση να επιτύχει τους παρακάτω στόχους:

- ❶ *Μηδενικά ελαττωματικά παραγόμενα:* Κάθε είδος πρέπει να παράγεται σωστά εξαρχής καθώς σε ένα περιβάλλον χωρίς περιττό απόθεμα, κάθε ελαττωματικό είδος προκαλεί καθυστέρηση στο επόμενο βήμα (σταθμό εργασίας) της παραγωγικής διαδικασίας.
- ❷ *Μηδενικές περιττές ποσότητες:* Καθώς για την παραγωγή ενός προϊόντος ο κάθε σταθμός εργασίας συνήθως απαιτεί ποικιλία ειδών, απαιτείται μέγιστη απόκριση στις απαιτήσεις τους το οποίο συνεπάγεται παραγωγή ακριβώς των απαιτούμενων ποσοτήτων και όχι μεγάλων παρτίδων.
- ❸ *Μηδενικό χρόνο προετοιμασίας:* Με βάση τον προηγούμενο στόχο το σύστημα θα παράγει μικρές παρτίδες και επομένως θα απαιτούνται συχνές αλλαγές (setups). Σε αυτό το περιβάλλον επιβάλλεται οι χρόνοι προετοιμασίας κάθε αλλαγής να είναι πολύ σύντομοι, έτσι ώστε να μην σπαταλάται πολύτιμη δυναμικότητα.
- ❹ *Μηδενικές αστοχίες εξοπλισμού:* Λόγω του περιορισμένου αποθέματος εν εξελίξει (Work in Process inventory) κάθε αστοχία εξοπλισμού οδηγεί σε διακοπή της παραγωγής και συνεπώς, δεν είναι επιθυμητή.
- ❺ *Μηδενική διακίνηση υλικών:* Η παραγωγή ειδών σε ακριβώς τις απαιτούμενες ποσότητες ελαχιστοποιεί την απαίτηση διακίνησης των ενδιάμεσων παραγόμενων από

και προς την αποθήκη, καθότι χρησιμοποιούνται στο επόμενο βήμα της παραγωγικής διαδικασίας.

⑥ *Μηδενικός χρόνος αναμονής*: Σε ένα ιδανικό περιβάλλον JIT οι απαιτήσεις ενός σταθμού εργασίας ικανοποιούνται από τον προηγούμενο στην διαδικασία σταθμό εργασίας σχεδόν αμέσως (δηλαδή σε μικρό έως μηδαμινό χρόνο αναμονής). Σε αυτό επίσης συνεισφέρει και η απαίτηση για παραγωγή σε μικρές παρτίδες.

⑦ *Μηδενικές αιχμές*: Για να υποστηριχθεί η ομαλή εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας απαιτείται και ομαλό πρόγραμμα παραγωγής χωρίς ιδιαίτερες αιχμές. Σε περίπτωση υψηλών αιχμών, εάν δεν υπάρχει περίσσεια δυναμικότητα, το σύστημα δεν δίνεται να ανταποκριθεί, γεγονός το οποίο οδηγεί σε καθυστερήσεις και διακοπές.

Οι παραπάνω στόχοι είναι ιδεατοί και πιθανόν να μην είναι εφικτό να ανταποκριθούν στην πραγματικότητα. Έχει όμως μεγάλη σημασία να τεθούν από την επιχείρηση και να προσπαθήσει να τους πετύχει γιατί αφενός με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θέτει τις βάσεις για ένα αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής και αφετέρου πετυχαίνει συνεχή βελτίωση εντός του παραγωγικού της περιβάλλοντος. Τέλος, οι στόχοι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες αξιολόγησης του συστήματος παραγωγής που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

6.8 Έλεγχος Ποιότητας

Για την απρόσκοπτη λειτουργία μιας επιχείρησης εκτός από τον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους παραγωγής καθώς και την διαχείριση των αποθεμάτων, ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η ποιότητα των προϊόντων που παράγει και προσφέρει στους πελάτες της. Για το λόγο αυτό μία πολύ σημαντική διαδικασία είναι ο έλεγχος της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων της λίγο πριν κυκλοφορήσουν στην καταναλωτική αγορά.

Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η αξιοπιστία, η διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης και ο συντονισμός των ενεργειών της επιχείρησής είναι η υλοποίηση ενός προγράμματος ελέγχου ποιότητας. Το πρόγραμμα αυτό, μέσω της διασφάλισης της ποιότητας, εγγυάται ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες πληρούν τις στοιχειώδεις προδιαγραφές ποιότητας.

Με τον όρο ποιοτικό έλεγχο περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να ελεγχθεί η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται από την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι έμπειρο προσωπικό επιβλέπει συνεχώς όλες τις δραστηριότητες το οποίο επιβεβαιώνει ότι τα πάντα εκτελούνται σύμφωνα με το σύνολο των προκαθορισμένων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Ο όρος διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί ένα βήμα μετά τον έλεγχο της ποιότητας, καθώς διασφαλίζει ότι ο έλεγχος της ποιότητας εφαρμόστηκε σωστά. Η διασφάλιση ποιότητας αποτελείται από σταθερό και τακτικό έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως επίσης και από την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης και σχολίων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της διασφάλισης της ποιότητας είναι ότι αναφέρει ποιες δραστηριότητες πρέπει να αναπτυχθούν και ποιες είναι οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, στοχεύοντας παράλληλα στην υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Πριν από την ανάληψη δράσης, είναι απαραίτητο να επιλεχθούν οι δραστηριότητες και οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησής και να διαμορφωθεί ανάλογα η στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

6.8.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία ιδέα διοίκησης όπου το σύνολο της επιχείρησης λειτουργεί με επικέντρωση στον πελάτη σε όλες τις δραστηριότητες, όλο το χρόνο και από τον καθένα μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης. Στόχος της ποιότητας της κάθε επιχείρησης δεν είναι καν 99.9% αλλά 100%, επειδή ακόμα και το 99.9% θα σήμαινε

πολλούς δυσαρεστημένους πελάτες κάθε χρόνο, ελαττωματικά επιμέρους στοιχεία του προϊόντος, ατυχήματα κλπ. Η ολική ποιότητα σχετίζεται με προϊόντα τα οποία ικανοποιούν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών και τις ανάγκες από κάθε άποψη και σε συνεχή βάση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα που αφορά όλα τα επίπεδα της επιχείρησης τόσο τον σχεδιασμό, όσο και την παραγωγή και τη παροχή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα προϊόντα αυτά είναι τα πλέον οικονομικά για την αξία τους, παρέχουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα και απολαμβάνουν πάντα την αποδοχή του πελάτη. Η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην παραδοχή ότι για κάθε ελάττωμα υπάρχει μία αιτία η οποία μπορεί να προληφθεί και η πρόληψη είναι πάντα οικονομικότερη από την «θεραπεία». Η διασφάλιση ποιότητας (ΔΠ) περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που επιβεβαιώνουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης στην πηγή των προβλημάτων, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν αρκεί να εντοπιστεί κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή τους, διότι αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και το κόστος της διόρθωσης του. Το σημαντικό είναι να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν γιατί έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιούν συγκεκριμένα εργαλεία του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, με σκοπό την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

6.9 Συμπεράσματα

Η σωστή οργάνωση της επιχείρησης είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της καθώς επηρεάζει τόσο την παραγωγικότητά της όσο και την μορφή, την ποσότητα και το κόστος του παραγόμενου προϊόντος της. Για το λόγο αυτό η νέα

κυρίως επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μία τέτοια οργανωτική δομή, αποτυπώνοντας την σ' ένα οργανόγραμμα, που θα διαχωρίζει τις αρμοδιότητες του έμψυχου δυναμικού της ώστε να διευκολύνει την μεταξύ τους συνεργασία. Η κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το οργανωτικό σχήμα που την εξυπηρετεί μέσα από πολλά εναλλακτικά οργανωτικά σχήματα ώστε να καλύπτει τις πραγματικές της ανάγκες αποτελεσματικά.

Κάθε επιχείρηση για να μπορεί να ελέγξει το κόστος της διαχωρίζει τις δραστηριότητες της σε κέντρα κόστους τα οποία και παρακολουθεί. Το κόστος παραγωγής της επιχείρησης περιλαμβάνει τις αναλωθείσες πρώτες ύλες, το κόστος των άμεσων εργατικών, το ειδικό βιομηχανικό κόστος καθώς και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα.

Άλλος ένας παράγοντας εξίσου σημαντικός για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι η αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων έχει να κάνει με πολλούς επιμέρους τομείς της επιχείρησης όπως οι προμήθειες, η αποθήκευση, η διανομή, η εξυπηρέτηση πελατών και η διαχείριση των αποθεμάτων. Στο σύγχρονο τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν οι αρχές Just-In –Time που δηλώνει την δυνατότητα της επιχείρησης να διαθέτει στον πελάτη το προϊόν που επιλέγει στην επιθυμητή ποσότητα ανά πάσα στιγμή, καθώς και οι αρχές του ελέγχου ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος. Ο στόχος από τον έλεγχο ποιότητας είναι να διασφαλιστεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος καθώς και ότι τα παραγόμενα προϊόντα πληρούν όλες τις προδιαγραφές ποιότητας. Πληρώνοντας όλες αυτές τις προϋποθέσεις η επιχείρηση θα έχει οργανώσει αποτελεσματικά τη μονάδα της.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Τριανταφυλλάκη, ΗΜΕΡΗΣΙΑ 5ος 2000, Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βενιέρης Γιώργος, Κοέν Σάνδρα και Κωλέτση Μαρία, Λογιστική κόστους2003, P.I.Publications

Καζαντζής Χρήστος, Σώρρος Ιωάννης, Αρχές Κόστους, Πειραιάς 2009

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Supply Chain Management: <http://ciilogistics.com/courseware/sem2/Warehousing.pdf>

[Ημ. Πρόσβασης 07/05/2014]

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης



Κεφάλαιο 7
Ανθρώπινοι πόροι

7.1 Εισαγωγή

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τους ανθρώπους που την περικλείουν και κυρίως αυτούς που την διευθύνουν. Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί έναν εξαιρετικά κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης. Συχνά λέγεται ότι «οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες είναι αυτοί που επέλεξαν ικανούς συνεργάτες». Ο επιχειρηματίας για να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να προσλάβει άμεσα ανθρώπους που να κατανοούν τον τρόπο σκέψης και δράσης του στα θέματα της διοίκησης της επιχείρησης, στην τεχνική λειτουργία, στην πώληση και τελικά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει με ακρίβεια στις παρακάτω ερωτήσεις πριν προχωρήσει στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

- Έχει διαμορφώσει ένα οργανόγραμμα της επιχείρησης του;
- Ποιες ειδικότητες απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης του;
- Είναι ξεκάθαρα τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης για τα οποία πρέπει να προσλάβει εξειδικευμένα στελέχη;
- Έχει προσδιορίσει το προφίλ των ατόμων που θέλει να προσλάβει;
- Είναι ενημερωμένος για τις υποχρεώσεις του εργοδότη προς τους εργαζομένους;
- Γνωρίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει για την πρόσληψη προσωπικού;

Η σωστή επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι κύρια ζητήματα που απασχολούν έναν οργανισμό και κυρίως μια νεοσύστατη επιχείρηση. Η πρόσληψη κατάλληλων εργαζομένων και η αξιοποίηση του προσωπικού της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα της. Για την επιχείρηση θα μπορούσε το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της να αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα

καθώς εφοδιάζει την επιχείρηση με τις ιδέες του, τα ταλέντα του και τη δημιουργικότητα του.

7.2 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι ένας κλάδος της διοίκησης επιχειρήσεων όπου τα τελευταία χρόνια και έπειτα από τις υψηλές απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει αναβαθμιστεί. Πλέον δεν αντιμετωπίζει το προσωπικό ως παραγωγικό συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση χρειάζεται να επενδύσει. Η ΔΑΠ επιτυγχάνει την συνεννόηση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης δίνοντας κίνητρο στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της. Οι στόχοι της είναι η πρόσληψη και η τοποθέτηση των σωστών ατόμων στις κατάλληλες θέσεις, η συμβολή στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, ο έλεγχος θεμάτων που άπτονται την ασφάλεια και την υγεία του προσωπικού και η αποφυγή περιπτώσεων διάκρισης και μεροληψίας.

Στις μέρες μας, η πλειοψηφία στελεχών οργανισμών έχει αντιληφθεί ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν μια αναπτυξιακή στρατηγική είναι μέσω των εργαζομένων. Ο πιο σύντομος τρόπος για να επιτύχει η ανώτερη διοίκηση τις στρατηγικές αποφάσεις που έχει λάβει είναι αφενός να παρακινήσει και αφετέρου να επιμορφώσει το προσωπικό της σχετικά με την συμμετοχή του στη διαμόρφωση και εφαρμογή τους.

Για το λόγο αυτό ο προγραμματισμός των πόρων μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα εάν στον κάθε οργανισμό υπάρχει μια συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και εναρμόνισης των διαδικασιών της επιχείρησης με σκοπό να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συμπεριφορές, ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού, που θα βοηθήσουν στο να εφαρμοστούν οι αποφασισμένες στρατηγικές με επιτυχία. Η διαδικασία αυτή οδηγεί στην αλλαγή συμπεριφοράς, όχι μόνο κάθε εργαζόμενου όσο και στο σύνολο του οργανισμού και αποτελεί το σημαντικότερο κλειδί στην επιτυχία κάθε στρατηγικής. Η

διοίκηση και τα στελέχη ενός οργανισμού μπορούν μόνο να επηρεάσουν και όχι να ελέγξουν, τις δραστηριότητες του προσωπικού κατά την διαδικασία εφαρμογής μιας στρατηγικής. Μπορούν ωστόσο να έχουν τον άμεσο έλεγχο διαμόρφωσης των στρατηγικών, καθώς επίσης και όλων εκείνων των οργανωτικών συστημάτων που επηρεάζουν την συμπεριφορά του προσωπικού. Τα συστήματα «επιρροής» που θα προταθούν, θα πρέπει να επιλεγθούν από τα στελέχη με σκοπό να οδηγήσουν τον οργανισμό στην δημιουργία των αναγκαίων συμπεριφορών και δεξιοτήτων του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή κάθε στρατηγικής ή καλύτερα, κάθε σταδίου της καθοριζόμενης αποστολής τους.

7.3 Προσέλκυση υποψηφίων

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας είναι να καθορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης του σε ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να προσελκύσει έναν ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων, για να καλυφθούν οι κενές θέσεις. Η διαδικασία της προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων δεν περιορίζεται μόνο στις γνώσεις-δεξιότητες-ικανότητες των υποψηφίων αλλά κυρίως στο να ταιριάζει το άτομο στην κουλτούρα του οργανισμού. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία προσέλκυσης θα πρέπει οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό να είναι εξακριβωμένες, να υπάρχει πρόβλεψη για τυχών αλλαγές που θα συμβούν στο μέλλον βάσει των μελλοντικών προσδοκιών της επιχείρησης αλλά και της πείρας του παρελθόντος, καθώς και πλήρη γνώση των απαιτήσεων της επιχείρησης από τους υποψήφιους εργαζομένους που θα συμβαδίζουν με τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι εύρεσης του κατάλληλου προσωπικού. Για μεγάλες επιχειρήσεις μέσο αναζήτησης των κατάλληλων υποψηφίων είναι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπου εργαζόμενοι στην επιχειρηματική μονάδα μπορούν μέσω μετάθεσης ή προαγωγής να καλύψουν την υπάρχουσα κενή θέση. Στις μικρές και νέες επιχειρήσεις η στελέχωση μέσω του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ανέφικτη οπότε ο επιχειρηματίας θα πρέπει να στραφεί σε άλλες πηγές εύρεσης προσωπικού. Τέτοιες πηγές είναι:

- Γραφεία εύρεσης εργασίας που έχουν καταγεγραμμένη λίστα με υποψήφιους εργαζομένους.
- Τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσω των γραφείων διασύνδεσης τους.
- Κυνηγοί κεφαλών (απευθύνονται κυρίως σε υψηλόβαθμα στελέχη).
- Εταιρίες ενοικίασης προσωπικού.
- Διάφορες επαγγελματικές ενώσεις.
- Διαδίκτυο- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Για τον εντοπισμό του καταλληλότερου άνθρωπου για τη δουλειά είναι δυνατόν να μην ακολουθηθεί η τυπική διαδικασία της αναζήτησης υπαλλήλων:

- Ερωτώνται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να περιγράψουν πώς θα πρέπει να σκέφτεται / λειτουργεί / συμπεριφέρεται ο ιδανικός υποψήφιος. Κυρίως θα πρέπει να εμπλακούν οι άνθρωποι που πρόκειται να συνεργαστούν απευθείας με το νέο υπάλληλο.
- Θα πρέπει να αναλυθούν οι δυνατές και οι αδύνατες πλευρές της ομάδας και μετά να αναζητηθεί ο υποψήφιος που έχει τα στοιχεία αυτά που λείπουν από την ομάδα.
- Ένας σύμβουλος που κάνει ήδη σωστά τη δουλειά αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει σχετικά με το ποιες είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που πρέπει να υπάρχουν για τη συγκεκριμένη θέση και συνεπώς τις ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να αναζητηθούν.

Τέλος, η συλλογή όσων περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τη δουλειά θα είναι ιδιαίτερως χρήσιμη. Έχοντας ένα ακριβές πλάνο για το ποιος θα ήταν ο καταλληλότερος άνθρωπος για τη θέση και ποιος θα ταίριαζε καλύτερα με την

επιχείρηση και με την κατεύθυνση που ακολουθεί θα παρθούν ορθότερες αποφάσεις και θα προσληφθούν τελικά οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι για την επιχείρηση.

Εναλλακτικά, η επιλογή μπορεί να ανατεθεί σε εξειδικευμένες εταιρίες οι οποίες με ειδικά ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις εντοπίζουν τους κατάλληλους υποψήφιους. Το αρνητικό της ανάθεσης της επιλογής προσωπικού σε μία εξειδικευμένη εταιρία είναι πως έχει υψηλό κόστος, κάτι που συχνά δεν μπορεί να αντιμετωπίσει ο νέος επιχειρηματίας. Έτσι, η επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης συνήθως γίνεται από τον ίδιο το νέο επιχειρηματία, με προσωπική εκτίμηση των προσόντων και ικανοτήτων των υποψηφίων συνεργατών του.

Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21^{ου} αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους σπάνιους πόρους.

7.4 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Έπειτα από τη συγκέντρωση ενός κατάλληλου αριθμού υποψηφίων θα πρέπει ο επιχειρηματίας ή το τμήμα διοίκησης προσωπικού να προχωρήσει στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Έχοντας ένα πλήθος υποψηφίων για την ανοιχτή θέση, θα πρέπει να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες για τους υποψήφιους και να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο βάση των οριζόμενων προσόντων στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Η σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση καθώς μια λανθασμένη απόφαση μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι τριβές που μπορούν να προκληθούν στην ομάδα, οδηγώντας κάποια από τα υπόλοιπα μέλη της σε αποχώρηση. Το ιδανικό θα ήταν οι αξίες και τα πιστεύω του υποψηφίου να ταιριάζουν

με την κουλτούρα και την ιδεολογία της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό και οι δυο πλευρές θα είναι ικανοποιημένες και η συνεργασία τους θα είναι επιτυχημένη και μακρόχρονη.

7.5 Η αρχή 80 / 20

Η βασική αρχή στην επιτυχή επιλογή νέου προσωπικού είναι 20% ικανότητες και 80% συμπεριφορά. Παράδειγμα, αν υπάρχει στην ομάδα ένας άνθρωπος με αρνητική συμπεριφορά, θα χρειαστούν περίπου πέντε άνθρωποι με θετική συμπεριφορά για να αλλάξουν τον έναν.

Φυσικά είναι απαραίτητο ένα άτομο με τις κατάλληλες ικανότητες για τη δουλειά, αλλά ακόμα και στα ανώτερα επίπεδα μιας οργάνωσης (και κυρίως, μάλιστα, στα ανώτερα επίπεδα) είναι εξίσου απαραίτητες οι κατάλληλες ικανότητες καθώς και η τέλεια συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, ένας εργοδότης πρέπει να διαλέξει μεταξύ δυο υποψηφίων για μια θέση. Ο ένας έχει τις τέλειες ικανότητες και μπορεί να ξεκινήσει αμέσως τη δουλειά, αλλά είναι απερίσκεπτος και αλαζόνας, ο άλλος δεν έχει αποκτήσει ακόμα τις κατάλληλες ικανότητες που απαιτούνται, αλλά έχει μια εκπληκτική συμπεριφορά του τι μπορεί να κάνει. Ποιον πρέπει να επιλέξει ο επιχειρηματίας;

Η σωστή απάντηση είναι πάντα το πρόσωπο με την κατάλληλη συμπεριφορά. Ωστόσο, στη πραγματικότητα οι περισσότεροι επιλέγουν τους υποψηφίους με τις καταλληλότερες ικανότητες, επειδή σε αυτήν την περίπτωση θα χρειαστεί λίγη ή καθόλου εκπαίδευση. Οι υποψήφιοι αυτοί μπορούν να εφαρμόσουν τις ικανότητές τους αμέσως.

Το πρόβλημα είναι τι μπορεί να συμβεί μακροπρόθεσμα. Αν υπάρχει πρόβλημα συμπεριφοράς αργά ή γρήγορα θα εμφανιστεί και θα στοιχίσει πολύ παραπάνω στην επιχείρηση. Η πλέον κατάλληλη λύση είναι να επιλεγεί ο υποψήφιος με την κατάλληλη συμπεριφορά και να υπάρχει η διάθεση από την επιχείρηση να επενδύσει χρόνο και εκπαίδευση για να μπορέσει ο άνθρωπος αυτός να αποδώσει όπως πρέπει.

7.6 Διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών που σχετίζονται με την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για τον κάθε υποψήφιο ξεχωριστά ώστε να παρθεί η σωστή απόφαση. Οι ενέργειες που συνήθως απαιτούνται είναι:

- *Βιογραφικό σημείωμα:* η επιχείρηση συγκεντρώνει μια πληθώρα βιογραφικών από υποψήφιους για την κάλυψη της θέσης. Έπειτα από μελέτη των βιογραφικών αυτών γίνεται επιλογή των υποψηφίων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της θέσης και είναι αυτοί οι υποψήφιοι που συνεχίζουν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.
- *Συνέντευξη:* μετά την επιλογή των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις για την θέση έρχεται η προφορική συνέντευξη στην οποία αξιολογούνται εκτός από τα τυπικά προσόντα και η προσωπικότητα του. Επί της ουσίας είναι η πρώτη επαφή του υποψηφίου με την επιχείρηση. Για να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο μιας λανθασμένης επιλογής, καλό είναι οι συνεντεύξεις με τους υποψήφιους να είναι προετοιμασμένες και να συνοδεύονται από ερωτηματολόγια που μέσα από ένα ευρύ φάσμα ερωτήσεων να καλύπτουν τόσο θέματα γνώσεων και κατάρτισης, όσο και θέματα εργασιακών σχέσεων (όπως π.χ. πνεύμα συνεργασίας σε ομαδική εργασία κλπ). Είναι σημαντικό ο νέος επιχειρηματίας και στην προκειμένη περίπτωση εργοδότης να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα για τον υποψήφιο εργαζόμενο. Κατά το στάδιο της συνέντευξης, είναι επιθυμητό να διερευνηθούν όλα τα στοιχεία σχετικά με τη συμπεριφορά του υποψηφίου. Παρακάτω τίθενται μερικές γενικές ερωτήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τους υποψηφίους να «ανοιχτούν»:

- Τι είναι αυτό που σας δημιουργεί στρες, πώς το χειρίζεστε;
- Ποιο είναι το κίνητρο που σας κάνει να εκτελέσετε τη δουλειά σας καλύτερα;
- Ποια στοιχεία της προηγούμενης δουλειάς σας, ήταν πιο ενδιαφέροντα;
- Ποια μορφή διοίκησης σας ταιριάζει περισσότερο;
- Με ποια μορφή διοίκησης νιώθετε πιο άβολα;
- Τι πιστεύετε ότι θα προσφέρετε σ' αυτή τη δουλειά;
- Μιλήστε μου για τον χειρότερο συνάδελφο που είχατε και περιγράψτε μου τους λόγους για τους οποίους τον θεωρούσατε τόσο κακό συνάδελφο.
- Γιατί σας ενδιαφέρει η συγκεκριμένη θέση;
- Όταν διαβάζετε εφημερίδες ή περιοδικά, ποια άρθρα συνήθως σας κεντρίζουν το ενδιαφέρον;
- Ποιο είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο που χρειάστηκε να υπερπηδήσετε στη ζωή σας;
- Ποια είναι η μεγαλύτερή σας επιτυχία;
- Ποιος σας έχει εμπνεύσει περισσότερο στη ζωή σας;
- Έχετε άλλες ικανότητες τις οποίες δεν έχουμε διερευνήσει, και που μπορούν να συνδυαστούν με τη θέση αυτή και μπορεί να φανούν χρήσιμες στην εταιρεία;
- *Αίτηση απασχόλησης:* όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την συνέντευξη στο επόμενο στάδιο καλούνται να απαντήσουν σε μια αίτηση-ερωτηματολόγιο κοινό για

όλους τους υποψήφιους. Όποιες ανακρίβειες ή ανακολουθίες του υποψήφιου υπαλλήλου ανακαλυφθούν στην πορεία, μπορεί να δικαιολογήσουν τη μη πρόσληψη, προς όφελος και των δύο. Η διαδικασία αυτή είναι περισσότερο αντικειμενική από τις προηγούμενες καθώς όλοι οι υποψήφιοι εξετάζονται υπό ίσους όρους.

- *Δοκιμασίες (Tests):* το επόμενο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης είναι να υποβληθούν οι υποψήφιοι σε δοκιμασίες που έχουν σαν σκοπό να διερευνήσουν τις ικανότητες τους. Τέτοιου είδους δοκιμασίες είναι τα τεστ επιδόσεως, τεστ νοημοσύνης, τεστ προσωπικότητας κτλ. Τα τεστ προσωπικότητας και τα τεστ ικανοτήτων μπορούν να παράσχουν σημαντικές πληροφορίες στο νέο εργοδότη. Θα πρέπει η επιχείρηση να είναι εξαιρετικά προσεκτική στη χρήση τους, καθώς υπάρχουν όρια στην πληροφορία που έχει δικαίωμα να απαιτήσει από έναν υποψήφιο εργαζόμενο. Συχνά τα ψυχολογικά τεστ εγείρουν ηθικά αλλά και νομικά ερωτήματα. Η προσωπική ζωή, τα προσωπικά δεδομένα, οι επιθυμίες και οι επιλογές των άλλων ανθρώπων δεν είναι δυνατόν να αποτελούν κριτήριο για την πρόσληψή τους. Αυτό είναι καλό να το θυμάται κάθε νέος επιχειρηματίας, ειδικά αν σχεδιάζει να δημιουργήσει μία μικρή επιχείρηση όπου η καθημερινή τριβή κάνει τα όρια ανάμεσα στην επαγγελματική και την κοινωνική σχέση δυσδιάκριτα.
- *Επιβεβαίωση πληροφοριών:* Για όσους υποψήφιους περάσουν με επιτυχία και το στάδιο των tests, η επιχείρηση θα πρέπει να εξακριβώσει ότι οι πληροφορίες που έχει δώσει ο κάθε υποψήφιος τόσο στο βιογραφικό του σημείωμα όσο και κατά τη διάρκεια της προφορικής συνέντευξης είναι αληθείς. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να το επιτύχει αυτό είναι ζητώντας συστατικές επιστολές από τους προηγούμενους εργοδότες που αναφέρει ο ίδιος ο υποψήφιος στο βιογραφικό του, ή να έρθει σε άμεση επικοινωνία μαζί τους.
- *Τελική απόφαση:* για να λάβει ο επιχειρηματίας ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού την τελική απόφαση και να επιλέξει τον ιδανικό υποψήφιο που θα στελεχώσει τελικά την θέση θα πρέπει να συνυπολογίσουν όλες τις παραπάνω διαδικασίες ώστε να «χτίσουν» το προφίλ των υποψηφίων και να καταλήξουν στον ιδανικό. Η τελική επιλογή είναι υποκειμενική και βασίζεται στην κρίση και την εκτίμηση αυτού που θα πάρει την τελική απόφαση με απώτερο σκοπό η επιλογή αυτή να αποδειχθεί ιδανική για την επιχείρηση ώστε να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις που θα επιφέρει η αντίθετη περίπτωση.

Στις μέρες μας, η διαδικασία αξιολόγησης και πρόσληψης προσωπικού μέσω διαδικτύου έχει εξαπλωθεί αρκετά. Δεν αποτελεί σπάνια περίπτωση μεγάλες εταιρίες να ζητούν οι αιτήσεις για πρόσληψη να γίνονται ηλεκτρονικά. Σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται απλώς η κατάθεση του βιογραφικού σημειώματος με ηλεκτρονικό τρόπο, ενώ κάποιες άλλες επιχειρήσεις έχουν δική τους φόρμα βιογραφικών όπου απαιτείται από τους υποψηφίους να τις συμπληρώσουν. Η μέθοδος αυτή τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση στα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν και παράλληλα τους δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνουν τα στοιχεία εύκολα και γρήγορα. Στις φόρμες αυτές συχνά ζητούνται πληροφορίες που δεν θα υπήρχαν σε ένα κλασικό βιογραφικό σημείωμα: ερωτήσεις που έχουν σαν στόχο να αξιολογήσουν τις ικανότητες και το χαρακτήρα των υποψηφίων.

7.7 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

Στη σύγχρονη εποχή, η συνεχής και δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς οι επιστημονικές και οι επιχειρηματικές συνθήκες μεταβάλλονται και θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενημερωμένοι με τις τελευταίες εξελίξεις. Οι άρτια εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν παράγοντα που συμβάλει σημαντικά στην επιβίωση και γρηγορότερη ανάπτυξη της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της καθώς αυξάνεται η παραγωγικότητα τους και η αποδοτικότητα τους.

Το επιπλέον κόστος που αναλαμβάνει η επιχείρηση για την διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων της δεν πρέπει να θεωρείται έξοδο αλλά επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς προσδοκά από την διαδικασία της εκπαίδευσης αύξηση εσόδων και κερδών. Με την διαρκή εκπαίδευση ο εργαζόμενος βελτιώνει τις γνώσεις του, αναπτύσσει τις τεχνικές του δεξιότητες τις οποίες θα χρησιμοποιήσει είτε να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες στην τωρινή του εργασία, είτε θα τον βοηθήσουν να αναλάβει μια νέα θέση ευθύνης.

7.8 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Λόγω της σημασίας της εκπαίδευσης, την εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να αναλάβουν εξειδικευμένα ανώτερα στελέχη για να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα της. Η επιτυχημένη οργάνωση της εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

1. Αρχικά, πρέπει να εντοπιστούν οι πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Ο κατάλληλος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι να καταγραφούν οι δεξιότητες των εργαζομένων και να προσδιοριστούν οι ικανότητες που απαιτούνται για την κάθε θέση. Εάν υπάρχει απόκλιση μεταξύ αυτών των δύο η διαφορά πρέπει να καλυφθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση.
2. Επόμενο βήμα αποτελεί ο σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης δηλαδή ο καθορισμός του περιεχόμενου της εκπαίδευσης όπως επίσης του χώρου και του χρόνου όπου θα πραγματοποιηθεί.
3. Στη συνέχεια, επιλέγονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα κάνουν τους εργαζόμενους – εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ακριβώς το περιεχόμενο της. Τέτοιου είδους μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης ή μέσω μέντορα, η επίδειξη, οι διαλέξεις ή τα σεμινάρια, οι μελέτες περιπτώσεων καθώς και η πρακτική εφαρμογή.
4. Το επόμενο στάδιο είναι η εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης δηλαδή η έγκαιρη διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, η τήρηση του ακριβές χρονοδιαγράμματος και η ορθή παρουσίαση του περιεχόμενου της εκπαίδευσης.
5. Τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με πολλούς διαφορετικούς τρόπους όπως για παράδειγμα μέσω ερωτηματολογίου αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης ή με ερωτηματολόγιο μετά από καιρό για είναι μετρήσιμη η επίδραση του προγράμματος εκπαίδευσης στους εργαζόμενους. Ένας επιπλέον τρόπος αξιολόγησης είναι η συμμετοχή των εκπαιδευόμενων εργαζομένων σε εξετάσεις ώστε να εξακριβωθούν οι

γνώσεις που αποκόμισαν. Τέλος, αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης της εκπαίδευσης αποτελεί και η σύγκριση των τρεχόντων αποτελεσμάτων του τμήματος σε σχέση με παλαιότερα ώστε να εξακριβωθεί η βελτίωση της επίδοσης και της απόδοσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Με τους ανωτέρω τρόπους αξιολόγησης αποδεικνύεται έμπρακτα αν οι πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εργαζόμενοι προσέδωσαν κάποιο όφελος στην επιχείρηση ή έγινε με λανθασμένο τρόπο κι επομένως χάθηκε το όφελος της επιπλέον εκπαίδευσης.

7.9 Συστήματα αμοιβής

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί στην πραγματικότητα τον τρόπο σύνδεσης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και της ανταμοιβής τους από την επιχείρηση. Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα τόσο για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων όσο και για την ικανοποίηση και διατήρηση των ήδη εργαζομένων της επιχείρησης, με άμεσο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα τους.

Η αμοιβή διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Την άμεση οικονομική παροχή προς τον εργαζόμενο αποτελούν ο μισθός και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής (Χυτήρης, 2001)³⁴.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο ανθρωπιστής - ψυχολόγος Abraham Maslow, οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες. Έτσι και οι εργαζόμενοι ιεραρχούν τις ανάγκες τους ξεκινώντας με τις φυσιολογικές (έχουν να κάνουν με την επιβίωση του ανθρώπου), ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (πρόκειται για το συναίσθημα αυτοσυντήρησης όπως σωματική, ψυχική, ηθική ασφάλεια, εργασίας, υγείας κτλ.) στη συνέχεια είναι οι κοινωνικές

³⁴ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Interbooks 2001

ανάγκες (δημιουργία συναναστροφών), ανάγκες αυτοεκτίμησης (ανάγκη ένταξης σε μια ομάδα που τον γεμίζει με δύναμη, αυτοπεποίθηση, εκτίμηση, σεβασμός) και τέλος ανάγκη αυτοεκπλήρωσης (επίτευξη στόχων που έχει θέσει). Ο κάθε άνθρωπος επιλέγει να εργαστεί για να καλύψει τις προσωπικές του ανάγκες σε όποια βαθμίδα και αν βρίσκονται. Η βαθμίδα των αναγκών του κάθε ανθρώπου τον οδηγεί να αποφασίσει το είδος της εργασίας που θα επιλέξει, καθώς και το ύψος των ανταμοιβών που θα καταφέρει να επιτύχει.

Οι αμοιβές των εργαζομένων επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς. Εξωτερικοί παράγοντες εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι η κυβερνητική πολιτική, τα οργανωμένα εργατικά συνδικάτα, η αγορά εργασίας μέσω του νόμου της προσφοράς και της ζήτησης και το επίπεδο αμοιβών. Εσωτερικοί παράγοντες μέσα από το περιβάλλον της επιχείρησης είναι η οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης, η οργανωσιακή στρατηγική της, οι απαιτήσεις των σωματίων εντός του κόλπου της επιχείρησης και τελευταίος παράγοντας και ίσως πιο σημαντικός είναι οι οικονομικές δυνατότητες που έχει η ίδια η επιχείρηση.

Η πολιτική των αμοιβών για να είναι ορθή θα πρέπει να διασφαλίζεται τόσο η δικαιοσύνη προς όλους τους εργαζόμενους όσο και η υποκίνηση τους. Για να επιτευχθεί όμως αυτός ο σκοπός της επιχείρησης θα πρέπει οι αμοιβές που καθορίζει να είναι σύμφωνα με τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου βάση των οικονομικών δυνατοτήτων του οργανισμού, δίνοντας στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης για την επιχείρηση που εργάζεται.

Σε διαφορετική περίπτωση όπου συναντάται μεροληψία στο σύστημα αμοιβών υπέρ συγκεκριμένων εργαζομένων, οι επιπτώσεις είναι ποικίλες. Καταρχήν, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος με το ύψος της αμοιβής του οδηγείται σε δυσαρέσκεια για την ίδια την εργασία του. Φυσικά, όλα αυτά τα αρνητικά συναισθήματα που συσσωρεύονται στον εργαζόμενο επηρεάζουν τόσο την αποδοτικότητα όσο και την παραγωγικότητα του με πιθανές συνέπειες τις παρατεταμένες απουσίες από την εργασία του ή ακόμη και την αποχώρηση από την επιχείρηση.

Επομένως, είναι προφανές ότι με ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα αμοιβών επιτυγχάνεται πληθώρα ευνοϊκών αποτελεσμάτων. Τέτοια είναι η απόκτηση και η διατήρηση εργαζομένων υψηλού επιπέδου με πληθώρα προσόντων, η εξασφάλιση της δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, η παροχή κίνητρων στους εργαζόμενους έτσι ώστε να ακολουθούν την εργασιακή συμπεριφορά που η επιχείρηση επιθυμεί και πρεσβεύει. Επιπλέον, η επιχείρηση είναι σύμφωνη με την νομοθεσία του κράτους αλλά παράλληλα ελέγχει το κόστος της ώστε να μην υπερβαίνει από τις οικονομικές της δυνατότητες.

Η επιχείρηση έχει στη διάθεση της πολλούς και διαφορετικούς τρόπους να ανταμείψει τους εργαζομένους της. Ο πρώτος και βασικός τρόπος είναι ο μισθός που καταβάλλει η επιχείρηση και αποτελεί την άμεση και σταθερή αμοιβή που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος λόγω της φύσης της εργασίας του στην επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Συνήθως, το ύψος του μισθού καθορίζεται αναλόγως των προσόντων του, της βαθμίδας εκπαίδευσης που κατέχει, τις δεξιότητες του και τα χρόνια εμπειρίας του.

Ένας επιπλέον τρόπος ανταμοιβής είναι οι διάφορες λοιπές αμοιβές που παρέχονται είτε γιατί η νομοθεσία το προβλέπει για παράδειγμα τα επιδόματα γάμου, αδειάς κτλ. είτε γιατί η ίδια η επιχείρηση επιθυμεί να τις παρέχει στους εργαζομένους της όπως για παράδειγμα πρόσθετη ιδιωτική ασφάλιση, ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, εταιρικό αυτοκίνητο, κουπόνια σίτισης, κάλυψη διδάκτρων σχολείων κτλ. ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Ένας ακόμη τρόπος ανταμοιβής είναι οι αμοιβές που συνδέονται άμεσα με την απόδοση του εργαζομένου και την επίτευξη ενός στόχου. Τέτοιου είδους ανταμοιβές μπορούν να έχουν τη μορφή βραβείου (bonus) δηλαδή μια επιπρόσθετη αμοιβή που λειτουργεί συμπληρωματικά με την κανονική του αμοιβή, ή τη μορφή προμήθειας (κυρίως αφορά πωλητές) ή τη διανομή μέρους των κερδών της επιχείρησης ή ακόμη και διανομή μετοχών της επιχείρησης στους εργαζομένους. Αυτό το σύστημα ανταμοιβής επηρεάζει πολύ την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς κινητοποιούνται πιο έντονα για να πετύχουν τους στόχους τους και να απολαύσουν επιπλέον οφέλη από την επιχείρηση.

Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να παρέχει στους εργαζομένους της ένα πιο γενναιόδωρο σύστημα ανταμοιβής τότε αποκομίζει σαφώς αρκετά οφέλη γιατί τους παρέχει με τον τρόπο αυτό έναν επιπλέον κίνητρο για να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καθημερινή εργασία τους. Αυτό σημαίνει υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων άρα και υψηλότερη επίτευξη στόχων της επιχείρησης.

7.10 Αξιολόγηση αποδοτικότητας

Η αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου είναι πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση καθώς και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Με τον όρο αξιολόγηση εννοούμε ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού που ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Η βαθμολογία που προκύπτει μετά το πέρας της αξιολόγησης είναι ενδεικτική της απόδοσης των εργαζομένων και βάση αυτής ο επιχειρηματίας ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα μπορέσει να αποφασίσει με αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη τις προαγωγές, τις αυξήσεις μισθών ή την παροχή επιπλέον ανταμοιβής στον κάθε εργαζόμενο. Επίσης, η αξιολόγηση στοχεύει στο να διερευνηθούν τα δυνατά σημεία και οι τυχόν αδυναμίες του εργαζόμενου ώστε να μπορέσει η επιχείρηση με κατάλληλους τρόπους για παράδειγμα με εκπαίδευση να συμβάλλει στην ανάπτυξη τους.

7.11 Συμβούλευση και καθοδήγηση

Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να έχει τους εργαζομένους της ικανοποιημένους και να τους παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους της. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων που με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Η παρακίνηση διακρίνεται σε εσωτερική

και εξωτερική. Η εσωτερική προέρχεται επί της ουσίας από την ίδια την εργασία και την ανάγκη του εργαζόμενου για την επίτευξη έργου ενώ η εξωτερική παρακίνηση προέρχεται από τις ανταμοιβές στις οποίες προσβλέπει ο εργαζόμενος εκτελώντας με επιτυχία την εργασία του.

Ο εργαζόμενος για να παρακινηθεί να επιτύχει τους στόχους του εκτός από τα παραπάνω κίνητρα χρειάζεται να αισθάνεται ότι η εργασία που εκτελεί έχει νόημα οπότε και συνδέεται συναισθηματικά με την εργασία του, να νιώθει ότι έχει την ικανότητα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του αποτελεσματικά, καθώς επίσης να αισθάνεται ότι έχει την ευχέρεια να λάβει πρωτοβουλία και να έχει τον πλήρη έλεγχο της εργασίας του έτσι ώστε να μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της επιχείρησης με την δική του προσωπική προσπάθεια.

7.12 Εταιρικό όραμα

Οι εταιρείες χρειάζονται να έχουν ξεκάθαρο όραμα, αποστολή και στρατηγικό σχεδιασμό. Θα πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς πού θέλουν να φτάσουν και ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξής τους σε αυτήν την κοινωνία. Αυτός πρέπει να είναι ο στόχος ολόκληρης της ομάδας και για το λόγο αυτό θα πρέπει η διοίκηση να εμπλέκει στη διαδικασία αυτή και τους εργαζομένους της. Μόνο έτσι θα τον νιώσει και ως δικό του σκοπό. Ο τρόπος που η επιχείρηση το επικοινωνεί όλο αυτό με τους υπαλλήλους της θα πρέπει να είναι καινοτόμος με μια σειρά από ενδοεταιρικές δραστηριότητες όπως παιχνίδια και άλλες έξυπνες δραστηριότητες που κεντρίζουν το ενδιαφέρον του εργαζόμενου. Εξίσου σημαντικό είναι επίσης οι αξίες της επιχείρησης να εντάσσονται στο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και να επιβραβεύονται όταν τις κατακτούν.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει κάποια όρια επίδοσης των εργαζομένων βάση των οποίων κρίνεται η επιβράβευση τους. Πετυχαίνοντας τα ο εργαζόμενος θα λάβει αναγνώριση. Τα όρια αυτά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ώστε να γνωρίζει ο εργαζόμενος ακριβώς τι καλείται να επιτύχει.

Αν και η διαδικασία αξιολόγησης διαφέρει σε κάθε επιχείρηση, ο εργαζόμενος που θα συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία λόγω της απόδοσης του σε διάφορους βασικούς τομείς της επιχείρησης μπορεί να κερδίζει ένα βραβείο. Ωστόσο, το βραβείο δεν είναι τόσο σημαντικό όσο επί της ουσίας η επιβράβευση.

Με τον τρόπο αυτό παρακινείται όλο το προσωπικό. Σε περίπτωση που ο στόχος που θα θέσει η επιχείρηση αφορά όλους τους εργαζομένους π.χ. η επίτευξη ενός συγκεκριμένου ύψους πωλήσεων σε ένα μήνα επειδή η προσπάθεια είναι ομαδική θα πρέπει να ανταμειφθούν όλοι οι εργαζόμενοι άρα και να μοιραστούν τις απολαβές.

7.13 Διευκρίνηση των απαιτήσεων

Κάθε επιχείρηση πρέπει να θεσπίσει ένα πρόγραμμα παροχής κινήτρων που την αντιπροσωπεύει καλύτερα. Ανεξάρτητα από το πρόγραμμα που θα υιοθετήσει, θα πρέπει οι στόχοι τους οποίους θέλει να επιτύχει μέσω αυτού η επιχείρηση να είναι ξεκάθαροι και να αξιολογούνται συχνά στην πορεία. Σε περίπτωση που το πρόγραμμα δεν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει η επιχείρηση να δοκιμάσει ένα εναλλακτικό σχέδιο.

Η επιχείρηση θα πρέπει να αφιερώσει ένα σεβαστό χρηματικό ποσό από το ετήσιο budget της για να καλυφθούν τα έξοδα του προγράμματος καθώς πρόκειται για επένδυση της επιχείρησης ώστε να αποφύγει την εναλλαγή του προσωπικού.

7.14 Γεφυρώνοντας το κενό

Ένα συχνό πρόβλημα στο πεδίο των επιχειρήσεων είναι η διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες που έχει ο επιχειρηματίας και στην απόδοση των υπαλλήλων τους.

Προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα αυτό θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα παροχής κινήτρων. Η ένδειξη σεβασμού και η επιβράβευση του «καλύτερου υπαλλήλου» δημιουργεί μία αίσθηση ενότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και παρέχει κίνητρα και στους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Για παράδειγμα θα μπορούσαν οι ίδιοι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης να προτείνουν τον συνάδελφο τους που θεωρούν ότι ήταν πιο αποτελεσματικός και αποτέλεσε πρότυπο μίμησης για εκείνους μέσα στην χρονιά που πέρασε. Ο νικητής θα λάβει όχι μόνο ένα σεβαστό έπαθλο αλλά και ενδοεταιρική αναγνώριση καθώς θα νιώσει περήφανος ότι βραβεύτηκε από τους συναδέλφους του οι οποίοι αναγνωρίζουν τις καθημερινές δυσκολίες της εργασίας του, αλλά και από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης των οποίων η γνώμη είναι σημαντική.

Το αποτέλεσμα αυτής της διάκρισης είναι ότι ο τιμώμενος υπάλληλος κερδίζει ένα αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παρακινούνται ώστε να κερδίσουν και εκείνοι με την σειρά τους τα συγκεκριμένα προνόμια.

7.15 Παρακίνηση και Θετικό κλίμα

Όταν η επιχείρηση αναγνωρίζει την συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου αφενός δημιουργείται θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, αφετέρου το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πιο πιστό και αποδοτικό.

Για την επιχείρηση αυτό είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της καθώς το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το πιο πολύτιμο συστατικό της. Η επιχείρηση έχει ανάγκη να προσελκύσει και να διατηρήσει τα ικανά στελέχη της για τον λόγο αυτό οι υπάλληλοι της πρέπει να είναι ικανοποιημένοι.

Στην σύγχρονη εποχή όπου η οικονομία αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς και η αγορά εργασίας διευρύνεται ενδέχεται να αποχωρήσουν κάποιοι πολύτιμοι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Για να μπορέσει να αποφύγει η επιχείρηση αυτή την αρνητική συγκυρία και να διατηρήσει το αξιόλογο προσωπικό της αλλά και να προσελκύσει νέα ταλαντούχα άτομα θα πρέπει να προσφέρει ένα θετικό και εποικοδομητικό περιβάλλον εργασίας καθώς και να διατηρήσει το επίπεδο των μισθών της σε υψηλά επίπεδα καθώς οι χρηματικές απολαβές αποτελούν κυρίαρχο παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στις μέρες μας για πολλούς επιχειρηματίες λόγω της οικονομικής κρίσης που έχει πλήξει τις επιχειρήσεις τους, η μισθολογική αύξηση δεν είναι εφικτή. Γι' αυτό το λόγο προσπαθούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους παροχής κινήτρων.

Άλλο ένα αρνητικό στοιχείο που παρατηρείται στις μέρες μας λόγω της πίεσης που προκαλεί η οικονομική ένδεια είναι η παραμέληση από πλευρά των επιχειρηματιών να διατηρήσουν ένα θετικό περιβάλλον εργασίας.

Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να μην υποτιμηθεί η σημασία της παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους από την επιχείρηση. Εφόσον οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να ανταμείψουν τους υπαλλήλους τους με έναν υψηλότερο μισθό είναι απαραίτητο να βρουν εναλλακτικούς καινοτόμους τρόπους και όχι δαπανηρούς για να διατηρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Ο πρώτος αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι ακριβώς αναμένει η επιχείρηση από αυτούς να παράγουν ώστε να αποφευχθεί η μειωμένη απόδοση από μεριά τους. Επίσης, το ηθικό του προσωπικού και ολόκληρης της ομάδας, πρέπει να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα καθώς ένα υψηλό ηθικό συνεπάγεται ευχάριστα συναισθήματα και περισσότερη παραγωγή. Εξίσου σημαντικός τρόπος παρακίνησης είναι να μην υπάρχουν έντονες διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και όσο το δυνατόν να επιλύονται άμεσα γιατί διαφορετικά το κλίμα δεν θα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό. Θα πρέπει να υπάρχει σύμπνοια, κοινοί στόχοι και

κοινή πορεία. Τέλος, μία ακόμη σημαντική μέθοδος παρακίνησης είναι να δημιουργούνται προκλήσεις στο προσωπικό, η επίτευξη των οποίων θα αμείβεται από την διοίκηση της επιχείρησης.

Η παροχή κινήτρων παραγωγικότητας δεν είναι μια υπόθεση πολύ δύσκολη. Συνήθως, όσο πιο απλή είναι η ιδέα τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιτυχία. Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς εάν αφιερώνοντας χρόνο επιβραβεύοντας τις υψηλές επιδόσεις των υπαλλήλων τότε θα μειωθεί ο χρόνος που θα διατεθεί για να διορθωθούν οι χαμηλές επιδόσεις. Ως γνωστόν, η εποικοδομητική επιβράβευση φέρνει καλύτερα αποτελέσματα από την αρνητική κριτική πόσο μάλλον στον επαγγελματικό τομέα. Ο έπαινος των θετικών πράξεων αποδίδει περισσότερο οδηγώντας τους υπαλλήλους σε βελτιωμένες επιδόσεις.

7.16 Συγκρότηση ομάδας

Μια επιχείρηση ακόμη κι αν έχει λίγα άτομα προσωπικό προσπαθεί να οργανώσει μια ομάδα η οποία καλείται να συνεργαστεί για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Παρόλα αυτά δεν είναι δεδομένο ότι από την αρχή ότι η ομάδα αυτή θα έχει συνοχή ή ότι θα μπορέσει να συνεργαστεί αρμονικά χωρίς ωστόσο κάτι τέτοιο να είναι απίθανο.

Για το λόγο αυτό, ο νέος επιχειρηματίας οφείλει να αναλάβει δράση με σκοπό να δομηθούν οι σχέσεις, τόσο ανάμεσα στους εργαζόμενους σαν ομάδα όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον ίδιο. Οι καλές προθέσεις και οι ξεκάθαρες συνεννοήσεις είναι πάντα ένας καλός γνώμονας, για την επίτευξη μίας καλής συνεννόησης και μίας καλής συνεργασίας.

7.17 Συμβάλλοντας στη δημιουργία της ομάδας

Είναι γεγονός ότι κάθε υπάλληλος εκτιμά ιδιαίτερα την επιβράβευση από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. ωστόσο, ο σεβασμός και ο θαυμασμός που κερδίζει από τους συναδέλφους του αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο παραγωγικότητας για τον κάθε εργαζόμενο.

Όταν ο επιχειρηματίας ζητάει από τους υπαλλήλους του να ψηφίσουν τον καλύτερο, τότε αφενός προωθείται το πνεύμα της ομαδικότητας και αφετέρου καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι ότι απεμπλέκεται ο επιχειρηματίας από όλη αυτή τη διαδικασία επιλογής. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προτείνουν κάποιον συνάδελφο τους και στη συνέχεια καλούνται να εξηγήσουν για ποιο λόγο επέλεξαν το συγκεκριμένο υπάλληλο. Το βραβείο, μπορεί να είναι κάτι που να ανήκει αποκλειστικά σε κάθε νικητή ή κάτι που θα περνάει από τον ένα νικητή στον άλλο.

Δημιουργώντας ευχάριστες καθημερινές στιγμές, μέσα από τη καλλιέργεια εορταστικού κλίματος σε μέρες γενεθλίων και επετείων των υπαλλήλων, μπορεί εύκολα ο επιχειρηματίας να τονώσει το ηθικό τους και να κάνει την επιχείρησή του ένα μέρος όπου είναι όμορφα να εργάζεται κανείς.

Ο έπαινος των θετικών πράξεων αποδίδει περισσότερο από την τιμωρία και θα οδηγήσει τους υπαλλήλους σας σε βελτιωμένες επιδόσεις.

7.18 Τρόποι επιβράβευσης

Παρακίνηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας δίνεται κίνηση, κατευθύνονται και υποστηρίζονται προς την επίτευξη κάποιου στόχου οι προσπάθειες του εργαζόμενου. Καθώς οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς το τι τους παρακινεί, η παρακίνηση διαφοροποιείται ανάλογα με τις συνθήκες.

Για να βρει ο επιχειρηματίας τους κατάλληλους τρόπους επιβράβευσης θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την δημιουργικότητα του και την φαντασία του. Ανάλογα με το αντικείμενο, το μέγεθος της επιχείρησης και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού ο επιχειρηματίας μπορεί να καθορίσει το είδος του βραβείου που μπορεί να προσφέρει. Για παράδειγμα βραβεία όπως ένα δείπνο σε ακριβό εστιατόριο ή ένα ταξίδι είναι καλοδεχούμενα από τους υπαλλήλους. Επίσης, δεδομένου ότι ο ελεύθερος χρόνος είναι πολύτιμος και όλοι τον έχουν ανάγκη, η παροχή επιπλέον ημερών αδειάς αποτελεί ιδιαίτερο κίνητρο για την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα επιτευχθεί ικανοποίηση του προσωπικού, μείωση της εναλλαγής του, καθώς και ενίσχυση του ηθικού του το οποίο αποτελεί ένα ανεκτίμητο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση. Πέραν του ότι θα διαμορφωθεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα αποδοτικότητας θα δημιουργήσουν ένα πιο αποτελεσματικό, πιστό και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό. Γεγονός που έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ευεργετικό για κάθε επιχείρηση.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του ότι οποιαδήποτε τακτική επιβράβευσης είναι καταδικασμένη να αποτύχει εάν προηγουμένως δεν συνδεθεί με μία κοινή φιλοσοφία ορθής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ένας εξίσου σημαντικός λόγος, για τον οποίο αρκετά συστήματα επιβράβευσης δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, είναι η έλλειψη αξιοπιστίας. Τα βαθύτερα αίτια αυτού του είδους της «παθογένειας» έγκειται στην αδυναμία της διοίκησης να αποσαφηνίσει, κατ' αρχάς, ποιες ενέργειες συνδέονται με το σύστημα επιβράβευσης και κατά δεύτερον, να εξηγήσει τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τέσσερα είναι τα πιο βασικά σημεία αξιολόγησης και επιβράβευσης των στελεχών: τα σαφώς διατυπωμένα κριτήρια αποδοτικότητας, το αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης, τις συχνές επαφές και συζητήσεις σχετικά με τις επιδόσεις των στελεχών, καθώς και την ανάπτυξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης τα οποία θα ακολουθούν τη διαδικασία επιβράβευσης. Η διασφάλιση των ανωτέρω συστατικών συνεπάγεται όχι μόνον την επιτυχημένη διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης αλλά και τη διασφάλιση του μέγιστου θετικού αποτελέσματος για την επιχείρηση και τα στελέχη που την απαρτίζουν.

Μερικά μυστικά της σωστής επιβράβευσης είναι ο έπαινος να μην γίνει συνήθεια, να γίνεται με ειλικρίνεια μόνο όταν υπάρχει λόγος, το μήνυμα της επιβράβευσης να είναι συγκεκριμένο και προσωπικό, μεγάλη σημασία έχει και ο τρόπος που θα ειπωθεί η επιβράβευση βάση του χαρακτήρα του εργαζόμενου: ο κανόνας λέει «επιπλήξτε κρυφά αλλά επιβραβεύστε δημόσια». Επιπλέον, η επιβράβευση όπως αντίστοιχα και η ποινή θα πρέπει να ακολουθεί άμεσα μετά την ενέργεια του εργαζόμενου για να είναι αποτελεσματικές. Η επιβράβευση θα πρέπει να γίνει εταιρική πολιτική και να μην είναι υπόθεση μόνο των ανωτέρων στελεχών.

Η επιβράβευση και η παρακίνηση δεν συνδέεται μόνο με οικονομικά κίνητρα όπως είναι τα ατομικά βραβεία επιδόσεων, τα βραβεία παραγωγικότητας αλλά και μη οικονομικά κίνητρα όπως η αναγνώριση, η εκπαίδευση, οι προοπτικές της καριέρας του κάθε εργαζόμενου, οι συνθήκες εργασίας καθώς και το κλίμα και οι σχέσεις εντός της επιχείρησης.

Άλλοι απλοί και καθημερινοί τρόποι επιβράβευσης είναι η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας με δημιουργικό τρόπο όπως ένα γεύμα εργασίας ή κάτι που θα βελτιώσει την συντροφικότητα και την ομαδικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης όπως μια θεατρική παράσταση ή μια αθλητική δραστηριότητα ενέργειες που θα έχουν ελάχιστο κόστος για την επιχείρηση.

7.19 Ασφάλιση

Σύμφωνα με τον νόμο ο επιχειρηματίας είναι υποχρεωμένος να ασφαρίζει τόσο τον εαυτό του όσο και το προσωπικό που απασχολεί, στους αντίστοιχους ασφαλιστικούς φορείς ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Οι κύριοι ασφαλιστικοί φορείς είναι για τους εργαζόμενους το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) και για τους επιτηδευματίες ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) . Υπάρχουν όμως και πολλοί μικρότεροι ασφαλιστικοί φορείς για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων/ εργοδοτών, όπως για παράδειγμα το Ταμείο

Εργατών Μετάλλου ή το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημόσιων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ). Τέλος, υπάρχει και ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) που ασφαλίζει κυρίως αγρότες, αλλά και επαγγελματίες που απασχολούνται σε χωριά και οικισμούς που έχουν πληθυσμό μικρότερο των 2000 ατόμων.

Τα περισσότερα από αυτά τα ταμεία παρέχουν στους ασφαλισμένους τους:

- σύνταξη
- ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- νοσοκομειακή περίθαλψη και
- ασφάλιση της οικογένειας των ασφαλισμένων

7.20 Το κόστος της συχνής αλλαγής προσωπικού

Όταν ένας εργαζόμενος αποφασίσει να αλλάξει εργασία και να εγκαταλείψει την θέση του στην επιχείρηση, η αλλαγή αυτή επιφέρει προφανώς θετικές συνέπειες στην δική του ζωή, αρνητικές όμως στην εταιρία στην οποία εργαζόταν.

Σύμφωνα με τους ειδικούς, οι απόψεις των οποίων διαφέρουν αισθητά, το πραγματικό κόστος αλλαγής του προσωπικού κυμαίνεται μεταξύ του 75% και του 200% από τον ετήσιο μισθό του υπαλλήλου αυτού.

Το πραγματικό κόστος για την επιχείρηση δεν είναι μόνο το κόστος της αγγελίας και ο χρόνος κάποιου για να πάρει τις συνεντεύξεις από τους υποψηφίους. Το κόστος μπορεί να αυξηθεί, αν προκύψει ένας από τους ακόλουθους ενδεικτικούς παράγοντες:

- Η μείωση στην ποιότητα της παραγωγής όταν ένας υπάλληλος αποφασίσει ότι θέλει να φύγει.
- Οι γνώσεις που μπορούν να πάρουν μαζί τους όταν φύγουν και τις οποίες κανείς άλλος από την ομάδα πιθανόν να μην κατέχει.
- Το κόστος της χαμένης παραγωγικότητάς τους όταν πηγαίνουν κρυφά σε συνεντεύξεις.
- Οι πελάτες που μπορεί να χάσει ο επιχειρηματίας καθώς μπορεί να ακολουθήσουν τον εργαζόμενο που αποχωρεί.
- Το κόστος επανεκπαίδευσης του νέου πλέον υπάλληλου.
- Ο χρόνος που απαιτείται για να μπορέσει ο νέος υπάλληλος να φτάσει στο επίπεδο ταχύτητας και παραγωγικότητας του προηγούμενου υπάλληλου.
- Τα πιθανά λάθη που θα γίνουν μέχρι να φτάσει ο νέος υπάλληλος την επιθυμητή ταχύτητα και ποιότητα.

Είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση ο υπολογισμός του κρυφού κόστους της απόκτησης νέου προσωπικού. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι τουλάχιστον αποτελεί ένα καλό κίνητρο έτσι ώστε να προγραμματιστεί σωστά η διαδικασία επιλογής του νέου προσωπικού.

7.21 Συμπεράσματα

Η κατάλληλη επιλογή προσωπικού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της νεοσύστατης επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης έτσι ώστε από κοινού να επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους. Με το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης ασχολείται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων η οποία αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Το πρώτο στάδιο είναι η προσέλκυση ικανών

υποψηφίων είτε μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας ή μέσω διαδικτύου ή επαγγελματικών ενώσεων. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού βάση των οριζόμενων προσόντων στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Πολύ σημαντική αρχή στην επιλογή του προσωπικού είναι η αρχή 80/20 σύμφωνα με την οποία το ιδανικό άτομο θα πρέπει να έχει 20% ικανότητες και 80% συμπεριφορά για να δέσει με την υπόλοιπη ομάδα. Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει βιογραφικό σημείωμα, συνέντευξη, αίτηση απασχόλησης, δοκιμασίες, επιβεβαίωση πληροφοριών και την τελική απόφαση του εργοδότη.

Έπειτα από την κατάλληλη στελέχωση της επιχείρησης ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι η δια βίου εκπαίδευση μέσω διαφόρων σύγχρονων μεθόδων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αλλά και με το κατάλληλο σύστημα αμοιβών οι εργαζόμενοι αποκτούν ένα κίνητρο να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους. Ωστόσο, για να είναι δίκαιες οι αμοιβές τους θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόζει ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους. Επίσης, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το εταιρικό όραμα σε κάθε εργαζόμενο ώστε να μπορεί να το υποστηρίξει, να είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον εκάστοτε εργαζόμενο ώστε να γεφυρώνεται το κενό μεταξύ των προσδοκιών του επιχειρηματία και της απόδοσης των υπαλλήλων καθώς και να επικρατεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας μέσα στους κόλπους της επιχείρησης ώστε να λειτουργούν όλοι μαζί σαν ομάδα. Για να γίνουν όλα αυτά εφικτά, θα πρέπει ο επιχειρηματίας να βρει τις κατάλληλες μεθόδους επιβράβευσης ώστε να είναι όλα τα μέλη της ομάδας ικανοποιημένα καθώς είναι γνωστό το υψηλό κόστος της συχνής αλλαγής προσωπικού.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Interbooks 2001

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, 2002, Εκδόσεις Μπένου

Τζωρτάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. Μ., Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής, 2007, 4^η έκδοση, Αθήνα, Rossili

Πώς να καταρτίσετε ένα business plan, Brian Finch, The Sunday Times, Ειδικές Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, 2006

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Maslow, (1970). Motivation and Personality. N.Y. : Harper & Row



Κεφάλαιο 8

Τοποθεσία- Χώρος εγκατάστασεως-Περιβάλλον

8.1 Εισαγωγή

Ο τόπος εγκατάστασης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Για τον νέο επιχειρηματία που ετοιμάζεται να επενδύσει ένα σημαντικό κεφάλαιο σε μία νέα ιδέα, η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας θα πρέπει να τοποθετηθεί στην κορυφή της λίστας προτεραιοτήτων του. Βέβαια, χρειάζεται και ένα κερδοφόρο προϊόν, για το οποίο όμως θα ενημερωθεί ο πελάτης αφού πρώτα εισέλθει στην νέα επιχείρηση. Πρόκειται για μια έρευνα ζωτικής σημασίας.

Η επιλογή ενός κατάλληλου τόπου εγκατάστασης δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά σίγουρα δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία. Αντίθετα, η λανθασμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης λειτουργεί επιβαρυντικά για την πορεία της επιχείρησης. Μία λανθασμένη επιλογή μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες. Ωστόσο, η επιλογή του σωστού τόπου εγκατάστασης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα έτσι ώστε να καταλήξει ποιος είναι για αυτόν ο καλύτερος τόπος εγκατάστασης:

- Είναι προτιμότερη η εργασία από το σπίτι, το μαγαζί, το γραφείο, το εργαστήριο ή το εργοστάσιο;
- Η συνολική επιφάνεια του χώρου εγκατάστασης επαρκεί για μελλοντική επέκταση;
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ηλεκτρισμού, νερού, αποχέτευσης;
- Πόσο εύκολη είναι η απόκτηση των απαιτούμενων ειδικών αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας;
- Οι χώροι που χρειάζονται για την επιχείρηση θα χτιστούν ή θα νοικιαστούν; Είναι δυνατή η σύγκριση κόστους της μιας και της άλλης περίπτωσης;

- Υπάρχουν επαρκείς χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων για φόρτωμα, ξεφόρτωμα κλπ.;
- Εντάσσεται ο χώρος σε ένα περιβάλλον σύμφωνο με την εικόνα που θέλει να δώσει η επιχείρηση;

8.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την τελική επιλογή

Η τελική επιλογή εξαρτάται από το κεφάλαιο που μπορεί να διατεθεί για το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι μια σημαντική απόφαση για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα και επιβίωση της. Για να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση πρέπει να εξετασθούν πολλοί παράγοντες οι κυριότεροι των οποίων είναι οι εξής:

- *Έδαφος (Περιοχή):* το κόστος της γης διαφοροποιείται ανάλογα με την περιοχή και το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για αποθηκευτικούς/ βοηθητικούς χώρους και δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης όπως επίσης και να εξετασθεί η δυνατότητα κατασκευής της απαραίτητης τεχνικής υποδομής.
- *Πρώτες και βοηθητικές ύλες/ Ενέργεια/ Εργατικό δυναμικό:* εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί μεγάλες ποσότητες (μεγάλος όγκος/ βάρος) σχετικά φθηνής πρώτης ύλης καλό είναι να εγκαθίσταται κοντά στην περιοχή παραγωγής της για να αποφευχθεί μεγάλο κόστος μεταφοράς. Το ίδιο ισχύει για ευπαθείς πρώτες ύλες. Όσον αφορά το θέμα της ενέργειας, εάν η παραγωγική διαδικασία απαιτεί μεγάλα ποσά ενέργειας η μεταφορά των οποίων συνεπάγεται μεγάλες απώλειες τότε καλό είναι η επιχείρηση να εγκαθίσταται κοντά στην περιοχή παραγωγής της ενέργειας. Σχετικά με το εργατικό δυναμικό, η ύπαρξη ικανού αριθμού κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων στον τόπο εγκατάστασης αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα κυρίως για επιχειρήσεις που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό.

- *Καταναλωτικά κέντρα/ Συγκοινωνίες:* Η ελαχιστοποίηση του κόστους/ χρόνου μεταφοράς των τελικών προϊόντων συνεπάγεται συνήθως την επιλογή του κοντινότερου δυνατού τόπου στους πελάτες/ καταναλωτές. Επίσης, το κόστος και η ταχύτητα μεταφοράς επηρεάζονται επίσης σημαντικά από το διαθέσιμο συγκοινωνιακό δίκτυο.
- *Διοικητικά/ Χρηματοπιστωτικά κέντρα/ Συμπληρωματικές επιχειρήσεις:* οι επιχειρήσεις που είναι σε συχνή επαφή με τα διοικητικά κέντρα (π.χ. Υπουργεία, κυβερνητικές υπηρεσίες) πρέπει να εγκαθίστανται κοντά σε αυτά. Το ίδιο ισχύει και για επιχειρήσεις που έχουν συχνή συνεργασία με χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Επίσης, οι περισσότερες επιχειρήσεις τροφοδοτούν ή τροφοδοτούνται από άλλες συμπληρωματικές μονάδες συνεπώς εγκαθίστανται συχνά κοντά σε αυτές.
- *Νομοθετικές ρυθμίσεις:* πρέπει να ελέγχεται το ισχύον χωροταξικό ρυθμιστικό πρόγραμμα προκειμένου να διαπιστωθεί αν επιτρέπεται η εγκατάσταση της επιχείρησης στη συγκεκριμένη περιοχή.
- *Αναπτυξιακά προγράμματα:* Η ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης γενικά αλλά και σε συγκεκριμένες περιοχές/ περιφέρειες γίνεται συνήθως μέσω προγραμμάτων που προβλέπουν κίνητρα για την διευκόλυνση των επενδύσεων.

8.3 Εναλλακτικές τοποθεσίες

Ο τόπος εγκατάστασης της παραγωγικής μονάδας θα συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση στην επιτυχημένη λειτουργία της νέας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει ειδική μελέτη για την τοποθεσία της επιχείρησης καθώς και τυχών εναλλακτικών σχεδίων ώστε να επιλεγεί η καταλληλότερη τοποθεσία καθώς και η πιο συμφέρουσα. Για να καταλήξουμε στην άριστη λύση θα πρέπει η επιλογή της τοποθεσίας να βασίζεται σε συστηματική ανάλυση αφού έχουν τεθεί αρχικά συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε σταδιακά να μειώνεται ο αριθμός των πιθανών τοποθεσιών.

Για να καταλήξουμε σε μια λίστα πιθανών εναλλακτικών τοποθεσιών αυτές θα πρέπει να ικανοποιούν κάποιες προϋποθέσεις που ήδη έχει θέσει η επιχείρηση και που θα ευνοήσουν την λειτουργία της. Τέτοια κριτήρια είναι:

- Η εγγύτητα στις πρώτες και βοηθητικές ύλες.
- Στην περιοχή της εγκατάστασης να υπάρχει διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού.
- Η επιλεγείσα περιοχή εγκατάστασης να βρίσκεται κοντά στην αγορά-στόχο της επιχείρησης ώστε να διευκολύνει για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ να επισκέπτεται τους δυνητικούς πελάτες.
- Στην ευρύτερη περιοχή να υπάρχει επάρκεια κατάλληλης υποδομής ώστε να διευκολύνει τη δραστηριότητα.
- Απαραίτητο είναι να υπάρχει και η επαρκής υποδομή μέσων μεταφοράς για να διευκολυνθεί η μεταφορική λειτουργία της επιχείρησης.
- Ύπαρξη φορολογικών και άλλων ελαφρύνσεων όπως είναι επιδοτήσεις ή μειωμένη φορολογία που αφορούν κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις.
- Το κόστος των οικοπέδων να είναι προσιτό και σύμφωνο με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.
- Η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης να μην δημιουργεί αρνητικές οικονομίες κλίμακας στην περιοχή έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από τους κατοίκους.
- Διαθεσιμότητα υπηρεσιών κοινής ωφέλειας για παράδειγμα νερό, ηλεκτρισμός και καύσιμα.
- Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο να είναι επαρκές.
- Οι κλιματολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες να είναι οι κατάλληλες και να συμβαδίζουν με την παραγωγική διαδικασία.

8.4 Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών

Για να μπορέσει ο επιχειρηματίας να επιλέξει την κατάλληλη τοποθεσία που θα εγκαταστήσει την επιχείρησή του θα πρέπει να διερευνήσει συστηματικά, να αναλύσει και να αξιολογήσει τις υποψήφιες εναλλακτικές τοποθεσίες. Η διαδικασία που θα μπορούσε να ακολουθήσει είναι να σταθμίσει με ένα συντελεστή βαρύτητας όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις- κριτήρια και στη συνέχεια να αθροίσει τις επιμέρους βαθμολογίες.

Ένα ακόμη βήμα που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι να αξιολογήσει κλιμακωτά από το μεγαλύτερο στο μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων της επιχείρησης (κλίμακα 0-10) κι έτσι να βγάλει μία συνολική κατάταξη όπου η περιοχή με την υψηλότερη βαθμολογία είναι η καταλληλότερη.

Βάση του συνολικού βαθμού της κάθε εναλλακτικής τοποθεσίας συνιστάται να επιλέξει εκείνη που συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό και η οποία προφανώς αποτελεί και την ιδανική επιλογή για την επιχείρηση. Για κάθε επιχείρηση ανάλογα και με την δραστηριότητα της, διαφέρει η σημασία των παραπάνω κριτηρίων για παράδειγμα για κάποιες το πιο σημαντικό κριτήριο είναι το κόστος της γης-οικοπέδων καθώς θα έχει μεγάλη συμμετοχή στο συνολικό κόστος της επένδυσης.

8.5 Τα 6 βήματα που οδηγούν στη σωστή επιλογή

Η σωστή επιλογή ενός σημείου για την τοποθέτηση μιας νέας επιχείρησης είναι το κλειδί για την μακροχρόνια αποδοτικότητα της νέας επένδυσης. Παρόλο που δεν υπάρχουν αλάνθαστα κριτήρια για την ορθή επιλογή, υπάρχουν όμως κάποια βήματα

που αν ακολουθηθούν προσδιορίζουν κάποιους κρίσιμους παράγοντες ικανούς να συμβάλλουν στην επιτυχία του σχεδίου.

1ο βήμα: Ανάλυση της Τοπικής Αγοράς

Αρχικά, είναι απαραίτητο να συγκεντρωθούν δημογραφικές πληροφορίες για την ευρύτερη αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η νέα επιχείρηση. Στη συνέχεια, είναι χρήσιμο να μελετηθούν τα οικονομικά στοιχεία καθώς και η εμπορική κίνηση της αγοράς έτσι ώστε να αξιολογηθούν σχετικά εύκολα οι πωλήσεις και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών καταστημάτων (έμμεσου και άμεσου ανταγωνισμού) και να αναζητηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου σημείου.

2ο βήμα: Δυνατότητα σήμανσης του καταστήματος

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για κάθε επιχείρηση είναι η κατάλληλη σήμανση που βοηθά τους καταναλωτές στον εντοπισμό του σημείου, π.χ. η χρήση πινακίδας στην πρόσοψη, κ.λπ. Θα πρέπει να εξεταστεί η σήμανση των ανταγωνιστών, η σήμανση των γειτόνων, αλλά και τα περιθώρια επιτρεπόμενης σήμανσης από τις τοπικές αρχές. Θα πρέπει να αποφεύγονται σημεία στα οποία η σήμανση απαγορεύεται ή υπόκειται σε σοβαρούς περιορισμούς.

3ο βήμα: Διερεύνηση της πρόσβασης

Ίσως, το πιο βασικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής μιας επιχείρησης είναι η ευκολία της πρόσβασης. Όσο πιο προσιτή είναι η πρόσβαση στην επιχείρηση, τόσο πιο πιθανό είναι να το επισκεφθεί ο πελάτης, κάτι που όμως έγκειται καθαρά στην αντίληψη του πελάτη. Εάν δηλαδή ο πελάτης θεωρεί ότι είναι δύσκολο ή άβολο ή χρονοβόρο, τότε το ψυχολογικό εμπόδιο που δημιουργείται είναι το ίδιο σοβαρό με κάθε φυσικό εμπόδιο. Θα πρέπει επομένως να ελεγχθεί, τόσο η ορατότητα από τον

κύριο δρόμο, όσο και η διάρκεια που το σημείο είναι ορατό καθώς επίσης και η ευκολία πρόσβασης των πεζών, αλλά και η δυνατότητα στάθμευσης για τα αυτοκίνητα.

4ο βήμα: Εκτίμηση της πραγματικής αξίας του συμβολαίου μίσθωσης

Το μίσθωμα που θα συμφωνηθεί να πληρωθεί μεταξύ του επιχειρηματία και του ιδιοκτήτη του ακινήτου δεν θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την πραγματική του εμπορική αξία διότι ένα υπέρογκο μίσθωμα ίσως να προκαλέσει πρόβλημα ρευστότητας στην επιχείρηση, αυξάνοντας σημαντικά τα λειτουργικά της έξοδα. Είναι λογικό ότι το ύψος του ενοικίου θα πρέπει να επιτρέπει τη δημιουργία υγιούς και ασφαλούς κέρδους για την επιχείρηση. Αυξήσεις οι οποίες δεν έχουν προσυμφωνηθεί δεν είναι σε καμία περίπτωση αποδεκτές. Το ίδιο ισχύει και για τις κοινόχρηστες δαπάνες οι οποίες θα πρέπει να δικαιολογούνται αναλυτικά και να επιμερίζονται αναλογικά με τα τετραγωνικά μέτρα.

5ο βήμα: Αξιολόγηση της Ελκυστικότητας της Περιοχής και της Συμβατότητας της ιδέας

Σύμφωνα με την βασική αρχή της ελκυστικότητας της περιοχής υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας μιας επιχείρησης εάν δημιουργηθεί σε περιοχή όπου υπάρχουν ήδη άλλες συναφή επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει, επειδή σε ορισμένους κλάδους η πώληση στηρίζεται περισσότερο στο γεγονός ότι οι πιθανοί αγοραστές συγκεντρώνονται στην περιοχή για κάποιο λόγο.

Η αρχή της συμβατότητας καθορίζει το ποσοστό όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις απευθύνονται στο ίδιο κοινό-στόχο. Είναι γεγονός ότι όσο περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται σε κοντινές αποστάσεις, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταλλαγή πελατών και τόσο μεγαλύτερος ο όγκος πωλήσεων συμπληρωματικών επιχειρήσεων. Η συνύπαρξη των παραπάνω τύπων επιχειρήσεων δημιουργεί ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον και προσθετικές πωλήσεις, καλύπτοντας πλήρως τις ανάγκες των αγοραστών.

6ο βήμα: Τοποθέτηση της επιχείρησης κοντά στους ανταγωνιστές

Η επιλογή του επιχειρηματία να τοποθετήσει την νέα επιχείρηση κοντά στους ανταγωνιστές του είναι σοφή καθώς με τον τρόπο αυτό επωφελείται από τις συνέργειες του μάρκετινγκ των ανταγωνιστών του που έχουν κάνει για να γνωστοποιήσουν την επιχείρησή τους στο ευρύ κοινό καθώς και για να προσελκύσουν πελατεία. Διαφορετικά θα χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για να γίνει γνωστό το σημείο. Οι ανταγωνιστές έχουν ήδη κάνει την έρευνα αγοράς για να καταλήξουν στο ιδανικό σημείο στο οποίο θα τοποθετήσουν την επιχείρησή τους, έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά στη διαφήμιση για να προσελκύσουν καταναλωτικό κοινό, οπότε δεν υπάρχει λόγος να μην επωφεληθεί ο επιχειρηματίας από όλη αυτή την προσπάθεια. Είναι αποδεκτό από όλους ότι ο υγιής ανταγωνισμός είναι ευλογία για τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου.

Εν κατακλείδι, η ιδανική τοποθέτηση μίας επιχείρησης δεν αρκεί από μόνη της για να οδηγήσει τον επιχειρηματία στην κερδοφορία. Είναι απαραίτητο επίσης το κατάλληλο concept, η σωστή διοίκηση καθώς και οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Σχετικά με την ύπαρξη ανταγωνισμού στην περιοχή, σε καμία περίπτωση δεν είναι θεμιτή η είσοδος σε μια ήδη κορεσμένη αγορά, τακτική που είναι σύνηθες λάθος για τους Έλληνες επιχειρηματίες. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις εκείνες ώστε η επένδυση να είναι όσο το δυνατόν πιο ασφαλής και κερδοφόρα.

Το πρόβλημα της επιλογής θέσης εγκατάστασης μπορεί να προκύψει είτε στο αρχικό στάδιο, είτε ως πρόβλημα μετεγκατάστασης, σαν αλλαγή έδρας επειδή μια άλλη θέση παρουσιάζει στρατηγικά πλεονεκτήματα ή όταν η υπάρχουσα δυναμικότητα δεν αρκεί να καλύψει τη ζήτηση. Αν και συνήθως ο επιχειρηματίας έχει κάνει μια πρώτη έρευνα αγοράς, ωστόσο υπάρχει περίπτωση η τελική απόφαση να έχει στηριχθεί σε λάθος

ανάλυση δεδομένων ή κάποιος αστάθμητος παράγοντας να έθεσε εκτός στόχου τον προγραμματισμό.

Γενικότερα το πρόβλημα της εγκατάστασης ενός παραγωγικού συστήματος σε μια περιοχή είναι ένα ζήτημα που προκύπτει από το συνδυασμό του πλήθους των επιλογών που υπάρχουν και του συνόλου των περιορισμών που ικανοποιεί κάθε θέση. Σημαντικά κριτήρια επιλογής αποτελούν το κόστος εγκατάστασης, το κόστος λειτουργίας καθώς και τεχνολογικοί ή μη τεχνολογικοί παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα μια επιχείρηση που απαιτεί προσβασιμότητα σε φυσικούς πόρους ή μια άλλη που για να υπάρξει με επιτυχία χρειάζεται την παρουσία ισχυρής πελατείας. Οπότε η πρώτη πρέπει να βρίσκεται εκτός πόλης ενώ η δεύτερη σε κάποιο αστικό κέντρο. Ωστόσο, ένα αρνητικό επενδυτικό κλίμα ή η αρνητική διάθεση του τοπικού πληθυσμού σε περίπτωση που δεν είναι ευνοϊκά διακείμενος όσον αφορά την εγκατάσταση ενός παραγωγικού συστήματος, αναγκάζει τον επιχειρηματία να αναθεωρήσει τις αρχικές του εκτιμήσεις.

Για να μπορεί να έχει εναλλακτικές επιλογές ο επιχειρηματίας θα πρέπει να συμβουλευτεί το αντίστοιχο νομικό και διοικητικό πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να προβλέπει είτε περιορισμούς και απαγορεύσεις είτε αντίθετα, να εξασφαλίζει προνομιακές ενισχύσεις όπως για παράδειγμα μια ιδιαίτερη μεταχείριση στην επιχείρηση σε θέματα κόστους αλλά και σε εργασιακές συνθήκες και παροχές. Σημαντικά είναι επίσης τα κίνητρα που δίνονται στις επιχειρήσεις για εγκατάσταση σε συγκεκριμένες βιομηχανικές περιοχές (ΒΙ.ΠΕ.). Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι για παράδειγμα το χαμηλό κόστος απόκτησης οικοπέδου, ο αυξημένος συντελεστής κάλυψης, η τμηματική εξόφληση απόκτησης οικοπέδου, διάφορες οικονομικές ενισχύσεις κλπ. Επίσης σημαντικά κίνητρα μπορούν να είναι οι εδαφικές εκτάσεις με υποδομές (οδικό άξονα, ύδρευση, αποχέτευση, ηλεκτρική ενέργεια κλπ).

Σε περίπτωση που η λειτουργία της παραγωγικής μονάδας επηρεάζει αρνητικά το φυσικό περιβάλλον το πρόβλημα διογκώνεται. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να παρέμβει το κράτος και να διασφαλίσει την ακεραιότητα του φυσικού κάλλους αποτρέποντας κάθε επένδυση που αποβλέπει στην καταστροφή του. Πρέπει επίσης σε αντίστοιχες περιπτώσεις να διασφαλίζει τη δημόσια υγεία και να προλαμβάνει

περιπτώσεις που ελλοχεύουν τον κίνδυνο μόλυνσης. Η επένδυση δεν πρέπει να μετατρέπεται σε αυτοσκοπό όταν διακυβεύονται σημαντικά δημόσια αγαθά. Πρέπει όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές να ενεργούν με γνώμονα ότι η γεωγραφική χωροθέτηση μιας χώρας και ο φυσικός πλούτος της κληροδοτούνται από γενιά σε γενιά ακέραια χωρίς παρεμβάσεις και αλλοιώσεις.

8.6 Επιπτώσεις στο περιβάλλον από την υφιστάμενη μονάδα

Εξίσου σημαντικό είναι να γίνει μια μελέτη που θα περιλαμβάνει μια πλήρη και πραγματική ανάλυση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που θα επιφέρει η λειτουργία της παραγωγικής μονάδας στο ευρύτερο περιβάλλον εγκατάστασης της. Θα πρέπει από την πλευρά της επιχείρησης να εξεταστεί ενδελεχώς εάν κατά τη φάση κατασκευής ή λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας θα επιφέρει ζημιογόνες επιπτώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Η μελέτη αυτή θα περιλαμβάνει τη διαχείριση απορριμμάτων και αποβλήτων της επιχείρησης, το μέγεθος της ρύπανσης που μπορεί να προκαλέσει π.χ. αντιοικονομίες κλίμακας και αρνητικές εξωτερικότητες στο περιβάλλον.

Αντιθέτως, η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει το περιβάλλον στο οποίο γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι και να φέρεται με σεβασμό. Το επιθυμητό είναι να μην χρησιμοποιεί επικίνδυνες για το περιβάλλον πρώτες ύλες, να παράγεται η μικρότερη δυνατή εκπομπή ρύπων κατά τη μεταφορά και εάν είναι δυνατόν η επιχείρηση να τηρεί αναγνωρισμένα πρότυπα και πιστοποιήσεις που αποδεικνύουν τον σεβασμό προς το περιβάλλον.

8.7 Το πρόβλημα με το παγκόσμιο χωριό

Τα τελευταία χρόνια η ευρεία χρήση του διαδικτύου έχει οδηγήσει σε τεράστιες αλλαγές τη σύγχρονη αγορά. Η ανάπτυξη της χρήσης του διαδικτύου, η ευκολία στην προσέγγιση μεγάλου αριθμού πελατών αλλά και το σχετικά μικρό κόστος εκκίνησης

μίας επιχείρησης στο διαδίκτυο, αποτελούν τους κύριους λόγους που οδηγούν πολλές επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται είτε παράλληλα είτε αποκλειστικά στο χώρο αυτό.

Υπάρχουν πολλές μορφές δραστηριότητας που μπορούν να αναπτυχθούν στο διαδίκτυο. Τέτοιες είναι η άμεση δηλαδή το ηλεκτρονικό εμπόριο, η έμμεση που περιλαμβάνει δωρεάν υπηρεσίες με προβολή διαφημίσεων, η παθητική που δεν είναι άλλη από την απλή ανάρτηση περιεχομένου και πληροφοριών, καθώς και η ενεργητική που περιλαμβάνει την προτροπή για συμμετοχή και συναλλαγή.

Για να διεξαχθεί αυτή η νέα μορφή επιχειρηματικής δράσης με επιτυχία χωρίς προβλήματα είναι ανάγκη να ρυθμιστεί η σχετική δραστηριότητα, ώστε αφενός να υπάρχει αποτελεσματική έννομη προστασία όλων των εμπλεκομένων αλλά και των συναλλακτικών ηθών και αφετέρου να διασφαλίζεται ένα περιβάλλον χωρίς στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό που θα προκαλούσε η τυχόν μη ρύθμιση ή διακριτική μεταχείριση της διαδικτυακής δραστηριότητας.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που απολαμβάνει το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι η ευρεία γεωγραφική κάλυψη. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε πελάτες που βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, χωρίς τη σύσταση υποκαταστήματος.

Για το ηλεκτρονικό εμπόριο ισχύει η γενική αρχή ελευθερίας του εμπορίου και των διαδικτυακών υπηρεσιών. Επίσης, γίνεται προσπάθεια απεξάρτησης του διαδικτύου από κάθε περιορισμό που εναπόκειται στις ρυθμίσεις κάθε κράτους με αποτέλεσμα να παρατηρείται μια χαλάρωση στους κανονισμούς που επιβάλλονται στις αντίστοιχες δραστηριότητες. Τα πιο ασφαλή και σταθερά κριτήρια είναι αυτά του αποκλεισμού ενός τόπου, ως τόπος εγκατάστασης.

Συνεπώς μία επιχείρηση που είναι εγκατεστημένη στην Ελλάδα με φυσική εγκατάσταση και προσφέρει υπηρεσίες και μέσω Διαδικτύου είναι προφανές ότι μπορεί να ρυθμίζεται από το θεσμικό πλαίσιο της χώρας εγκατάστασης της. Σε κάθε άλλη

περίπτωση, όμως, η εξεύρεση με βεβαιότητα του τόπου εγκατάστασης όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο μέσω διαδικτύου και άρα του εφαρμοστέου δικαίου φαίνεται να είναι ακόμα ασαφής και δύσκολη.

8.8 Η χωροταξική διάταξη αποτελεί το “κλειδί” μιας επιτυχημένης επιχείρησης

Με τον όρο χωροταξική διάταξη εννοούμε την ορθή διεύθυνση των εγκαταστάσεων παραγωγής με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των μέσων παραγωγής, της εργασίας (εργαζομένων και μηχανών) και της διαθέσιμης επιφάνειας. Μια ορθή χωροταξική διάταξη μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση:

- Στην αύξηση του ρυθμού παραγωγής
- Στη μείωση του κόστους μετακινήσεως των υλικών
- Στη μείωση των επενδύσεων
- Στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας
- Στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων

Η πλέον κατάλληλη στιγμή για την λήψη της απόφασης για αναθεώρηση των θέσεων των σταθμών εργασίας στην επιχείρηση είναι κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής μονάδας. Στη φάση αυτή αποφασίζεται η παραγωγική δυναμικότητα και η ικανότητα αυτής και τίθενται σημαντικοί στρατηγικοί στόχοι, όπως το εύρος των προϊόντων, η

αγορά-στόχος και οι δευτερεύουσες αγορές, το όραμα, η τακτική και οι πολιτικές της επιχείρησης, αλλά και τα μελλοντικά της σχέδια και πλάνα. Είναι η στιγμή όπου η περίπτωση επέκτασης με ή χωρίς μετεγκατάσταση είναι η πλέον ιδανική. Ωστόσο, επειδή ποτέ δεν είναι αργά για οποιαδήποτε μορφή βελτίωσης η απόφαση αυτή μπορεί να ληφθεί και οποιαδήποτε άλλη στιγμή εφόσον ο επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος της μονάδας αντισταθμίσει τα οφέλη που θα αποκομίσει από αυτή .

Παρόλα αυτά, υπάρχουν πάντα και κάποιες αρνητικές παράμετροι όπως είναι οι κτιριακοί περιορισμοί καθώς συχνά μια κολώνα ή ένας τοίχος που βρίσκεται σε εντελώς ακατάλληλη θέση μπορεί να μας κάνει τη ζωή ιδιαίτερα δύσκολη. Μία ακόμη αρνητική παράμετρος είναι η απώλεια παραγωγικών ημερών αν και μπορεί να γίνει σε περίοδο διακοπών της επιχείρησης. Άλλες παράμετροι είναι η ανάγκη κάποιων επενδύσεων, η αλλαγή των συνηθειών η οποία είναι ίσως και η δυσκολότερη να επιτευχθεί και άλλα μικρότερα προβλήματα που ποικίλουν ανά περίπτωση.

Ο ορθός σχεδιασμός των εγκαταστάσεων από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης έχει τις εξής θετικές συνέπειες:

- υποστηρίζει το όραμα της επιχείρησης,
- αξιοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό, τον χώρο και την ενέργεια,
- εξασφαλίζει την ασφάλεια και την ικανοποίηση των εργαζομένων,
- μειώνει στο ελάχιστο τις κεφαλαιουχικές επενδύσεις,
- διευκολύνει τη συντήρηση.

Η ακατάλληλη διάταξη μηχανημάτων, εξοπλισμού, ανθρώπων και υλικών στο χώρο δημιουργεί διάφορα προβλήματα τα οποία μπορεί να λύσει ο χωροταξικός σχεδιασμός. Τέτοια προβλήματα είναι:

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

- προβλήματα στη διαχείριση των αποθεμάτων,
- προβλήματα καθυστερήσεων και μη παραγωγικού χρόνου,
- προβλήματα στις ουρές αναμονής όπως συνωστισμός και μπουτιαρίσματα σε ορισμένα σημεία των γραμμών παραγωγής,
- προβλήματα σε ότι αφορά τον χρονικό προγραμματισμό,
- προβλήματα στη ροή των υλικών.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία θεωρείται καλός ή μη ο χωροταξικός σχεδιασμός εκείνα δηλαδή που καθορίζουν αν πέτυχε ο χωροταξικός σχεδιασμός τους στόχους του ή όχι, είναι τα ακόλουθα:

- Η αποτελεσματική διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας

Περιλαμβάνει την απρόσκοπτη πραγματοποίηση της διαδικασίας μετασχηματισμού των παραγωγικών εισροών σε προϊόντα, την ομαλή ροή των υλικών, καθώς επίσης την εξασφάλιση των συνθηκών για παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντων.

- Η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων

Οι καθυστερήσεις αυτές μπορούν να οφείλονται στην αποθήκευση και στη μεταφορά των υλικών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, η ελαχιστοποίηση των οποίων μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με εκμηχάνιση της παραγωγικής διαδικασίας.

- Η εξασφάλιση ευελιξίας στο σύστημα

Η ικανότητα του συστήματος να προσαρμόζεται σε μεταβολές στο παραγόμενο προϊόν ή στον όγκο παραγωγής αποτελεί έναν ακόμη στόχο του χωροταξικού σχεδιασμού. Αυτό, μεταξύ άλλων γίνεται και μέσω της πρόβλεψης επαρκούς δικτύου παροχών (ηλεκτρικής ενέργειας, καυσίμων κ.λπ.).

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής με παράλληλη ικανοποίηση των λειτουργικών απαιτήσεων της παραγωγής

Το κόστος παραγωγής είναι συνάρτηση, εκτός των άλλων, του κόστους του απαιτούμενου εξοπλισμού, του μεγέθους του χώρου που απαιτείται στην παραγωγή και του εργατικού κόστους.

- Η εξασφάλιση συνθηκών άνεσης και ασφάλειας

Το κριτήριο αυτό αφορά τόσο την ανθρώπινη εργασία, όσο και τη μείωση του κόστους παραγωγής, αφού αφενός αποφεύγονται τυχόν ατυχήματα και αφετέρου αυξάνεται η παραγωγικότητα. Προκειμένου να εξασφαλιστούν συνθήκες άνεσης και ασφάλειας απαιτούνται μέτρα όπως είναι η εγκατάσταση εξοπλισμού που παράγει θόρυβο μόνο σε χώρους με ηχομόνωση, η στήριξη των μηχανών που παράγουν κραδασμούς να γίνεται σε κατάλληλη βάση έτσι ώστε να τους αποσβένει, να υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εγκαταστάσεων κλιματισμού, θέρμανσης και αερισμού, να υπάρχει ο κατάλληλος φωτισμός. Απαραίτητη κρίνεται και η καθαριότητα του χώρου.

- Η δυνατότητα ευχερούς ελέγχου του συστήματος

Είτε πρόκειται για μια νέα μονάδα είτε για μία προϋπάρχουσα, πρέπει να τεθούν κάποια ουσιαστικά αρχικά δεδομένα που αφορούν τα προϊόντα της, όπως το πού και τι

πρόκειται να παραχθεί (μορφή των προϊόντων, ποσότητες, κύκλοι ζωής τους, χρόνοι παραγωγής κ.λ.π.). Ίσως ένα από τα πιο δύσκολα σημεία είναι ο καθορισμός του χώρου που απαιτείται για την εκάστοτε εγκατάσταση. Ο σταθμός εργασίας αποτελείται από:

- Τον εξοπλισμό
- Την πορεία των μηχανημάτων (machine travel)
- Τη συντήρηση των μηχανημάτων
- Τις βοηθητικές εγκαταστάσεις

Ο επιτυχημένος σχεδιασμός ενός χώρου εργασίας είναι αυτός στον οποίο ο χειριστής μπορεί να φορτώνει και να εκφορτώνει τα υλικά και τα προϊόντα χωρίς να διανύει μεγάλες αποστάσεις, όπως επίσης να ελαχιστοποιείται ο χρόνος χειρισμού των υλικών και να μεγιστοποιείται η ασφάλεια του χρήστη και της παραγωγικότητας, υπό την προϋπόθεση να ελαχιστοποιούνται τα ατυχήματα και η κούραση.

8.9 Δραστηριότητες Χωροταξικού Σχεδιασμού

Ο χωροταξικός σχεδιασμός είναι μια λειτουργία που συντελείται στην επιχείρηση συνήθως από την διεύθυνση παραγωγής ή την τεχνική διεύθυνση σε συνδυασμό με τον γενικό διευθυντή, τον υπεύθυνο μηχανικό, τους προϊστάμενους των υπολοίπων τμημάτων ή ακόμη και εξειδικευμένους σχεδιαστές.

Το έργο του χωροταξικού σχεδιασμού περιλαμβάνει γενικά τις δραστηριότητες που ακολουθούν και που εκτελούνται με την αντίστοιχη σειρά:

- Συγκέντρωση πληροφοριών και ανάλυση των βασικών δεδομένων σχετικά με τις πωλήσεις, τις τεχνικές προδιαγραφές, το χρονικό πρόγραμμα της παραγωγής, ο διαθέσιμος χώρος κ.λπ.
- Σχεδίαση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η ροή των υλικών.
- Διαμόρφωση ενός γενικού σχεδίου διαχείρισης των υλικών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται εκτός από τις αρχές ροής των υλικών όπως είναι η αυτοματοποίηση, οι στόχοι αλλά και οι ανάγκες του συστήματος για παράδειγμα κανόνες ασφαλείας, συνθήκες εργασίας και παραγωγή ορισμένου όγκου προϊόντων.
- Σχεδίαση των θέσεων εργασίας.
- Επιλογή ειδικού εξοπλισμού για τη διαχείριση υλικού ο οποίος περιλαμβάνει συνήθως μεταφορικές ταινίες, ανυψωτικά μηχανήματα, κεκλιμένα επίπεδα, γερανογέφυρες κ.λπ. ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρίας.
- Προσδιορισμός των αναγκών αποθηκευτικού χώρου, για τις πρώτες ύλες, τα ενδιάμεσα και τα τελικά προϊόντα.
- Συντονισμός των ομάδων που εκτελούν λειτουργίες που σχετίζονται μεταξύ τους. Σκοπός είναι η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων ώστε να εξυπηρετηθεί η σχέση που μπορεί να τα συνδέει.
- Σχεδίαση των κατάλληλων θέσεων για τις παροχές καθώς οι διάφορες θέσεις εργασίας για να λειτουργήσουν χρειάζονται υποστήριξη από δίκτυα παροχών, με τα οποία συνδέονται σε συγκεκριμένα σημεία στο χώρο.
- Κατανομή του διαθέσιμου χώρου στις θέσεις εργασίας.
- Έλεγχος του σχεδίου από εξειδικευμένα πρόσωπα, στελέχη που κάνουν χρήσιμες υποδείξεις για την πραγματοποίησή του.
- Έγκριση σχεδίου, από το αρμόδιο όργανο ή από τον ίδιο τον επιχειρηματία.
- Παρακολούθηση των κατασκευών και της εγκατάστασης του χωροταξικού σχεδίου, με σκοπό την εξασφάλιση της εφαρμογής του με συνέπεια.

- Έλεγχος της εφαρμογής του χωροταξικού σχεδίου ώστε να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του και τα σημεία στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

8.10 Συμπεράσματα

Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της νεοσύστατης επιχείρησης είναι ο τόπος εγκατάστασής της. Η τελική επιλογή εξαρτάται αφενός από το κεφάλαιο που διαθέτει ο επιχειρηματίας και αφετέρου από μια σειρά από παράγοντες όπως είναι το έδαφος, οι πρώτες ύλες, το εργατικό δυναμικό, τα καταναλωτικά και χρηματοπιστωτικά κέντρα καθώς και τυχόν αναπτυξιακά προγράμματα. Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει ο συνेतός επιχειρηματίας είναι να καταγράψει μία λίστα με πιθανές εναλλακτικές τοποθεσίες, να τις αναλύσει διεξοδικά, να τις σταθμίσει με ένα συντελεστή βαρύτητας, να τις αξιολογήσει κλιμακωτά και έτσι τελικά η περιοχή με την υψηλότερη βαθμολογία να επιλεγεί ως καταλληλότερη. Συγκεκριμένα, τα έξι βήματα που συμβάλουν στην επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου είναι η ανάλυση της τοπικής αγοράς, η δυνατότητα σήμανσης του καταστήματος, η διεύρυνση της πρόσβασης, η εκτίμηση της πραγματικής αξίας του συμβολαίου μίσθωσης, η αξιολόγηση της ελκυστικότητας της περιοχής και της συμβατότητας της ιδέας και τέλος η τοποθέτηση της επιχείρησης κοντά στους ανταγωνιστές της.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι και η επιπτώσεις που επιφέρει στο περιβάλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει το περιβάλλον γιατί διαφορετικά θα φέρει εναντίον της το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκει κάτι που σίγουρα δεν το επιθυμεί.

Ένα επιπλέον σύγχρονο θέμα που απασχολεί την επιχείρηση είναι η παρουσία της στο διαδίκτυο καθώς και αυτός είναι ένας χώρος εγκατάστασης που θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί. Στις μέρες μας το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι το ίδιο σημαντικό με το εμπόριο στην πραγματική αγορά. Τέλος, πολύ σημαντική είναι και η ορθή χωροταξική διάταξη της επιχείρησης όσον αφορά τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό τους ανθρώπους της και τα υλικά, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην αύξηση της παραγωγής όσο και στη μείωση του κόστους της. Με τις κατάλληλες αποφάσεις της διοίκησης, η επιχείρηση μπορεί να γίνει ανταγωνιστική και να οδηγηθεί σε μακροχρόνια βιωσιμότητα.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ueli Looser and Bruno Schlapfer, The New Venture Adventure, Succeed with Professional Business Planning, McKinsey & Company

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Things to Consider When Choosing a Location for Your Business: <https://www.entrepreneur.com/article/244866> [Ημ. Πρόσβασης 14/11/2014]

How to find the best location: <https://www.entrepreneur.com/article/73784> [Ημ. Πρόσβασης 14/11/2014]

Tips for Choosing Your Business Location: <https://www.sba.gov/startup-business/choose-your-business-location-equipment/tips-choosing-your-business-location> [Ημ. Πρόσβασης 15/11/2014]

How to Choose a Business Location: <http://articles.bplans.com/how-to-choose-a-business-location/> [Ημ. Πρόσβασης 15/11/2014]



Κεφάλαιο 9

Προγραμματισμός και χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

9.1 Εισαγωγή

Η ύπαρξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την οικονομία καθώς επιταχύνουν την οικονομική ανάπτυξη, προωθούν τον παραγωγικό μηχανισμό της οικονομίας, δημιουργούν πηγές αυξήσεως των δημόσιων εσόδων και προσφέρουν νέες ευκαιρίες στον επιχειρηματικό χώρο. Κάθε νέα επιχείρηση χρειάζεται χρήματα κατά το ξεκίνημά της.

Ωστόσο, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θα χρειαστεί να αγοράσει εξοπλισμό, να διαμορφώσει τον χώρο εργασίας και να καλύψει το κόστος εμπορευμάτων - όλα αυτά πριν καν γίνει η πρώτη πώληση. Στη συνέχεια, όταν ξεκινήσει η λειτουργία της, θα χρειαστούν μετρητά για να πληρωθούν οι λογαριασμοί και για να είναι βιώσιμη η επιχείρηση. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να εξετάσει τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης.

Όσον αφορά τη χρηματοδότηση κατά το ξεκίνημα μίας επιχείρησης υπάρχουν διάφορες επιλογές. Η καταλληλότερη επιλογή είναι εκείνη που καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Ο νέος επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει δικά του χρήματα, να πάρει κάποιο δάνειο από την τράπεζα, από την οικογένειά του, από φίλους ή ακόμα και να προσελκύσει ξένους επενδυτές. Επιχορηγήσεις, αλλά και κρατική υποστήριξη μπορεί επίσης να είναι διαθέσιμες. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό αυτών των εναλλακτικών, ανάλογα με τις ανάγκες τους αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν.

Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να υπολογιστεί το ποσό του κεφαλαίου το οποίο απαιτείται, η καλύτερη επιλογή χρηματοδότησης από τις διαθέσιμες καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

Μερικές γενικές συμβουλές και παρατηρήσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αναζήτηση χρηματοδότησης της επιχείρησής είναι:

1. Η χρηματοδότηση που είναι διαθέσιμη σε κάθε επιχείρηση εξαρτάται από στοιχεία που προσδιορίζουν την κάθε επιχείρηση όπως είναι: ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, η νομική της μορφή, η τοποθεσία που είναι εγκατεστημένη (υπάρχουν χρηματοδοτικά προγράμματα-επιχορηγήσεις που χορηγούνται για συγκεκριμένες περιοχές, π.χ. υποστήριξη σε επιχείρηση η οποία επενδύει ή πρόκειται να μεταφερθεί σε περιοχή κοινωνικής υστέρησης, ιδιαίτερα αν πρόκειται να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας) και τέλος από το έργο-σκοπός που έχει η κάθε επιχείρηση (π.χ. η αναζήτηση χρηματοδότησης μπορεί να αφορά μετεγκατάσταση ή ανάπτυξη κάποιου νέου προϊόντος).

2. Στο στάδιο σχεδιασμού της επιχείρησης, πρέπει να μελετηθούν με προσοχή οι οικονομικές ανάγκες της συνολικά και όχι μόνο τα έξοδα εκκίνησης και προβολής. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υπολογιστεί το κεφάλαιο που θα χρειαστεί για τα πρώτα λειτουργικά έξοδα.

3. Πολύ σημαντικό εργαλείο της αναζήτησης χρηματοδότησης αποτελεί ένα καλά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο. Είναι σύνηθες στις αιτήσεις χρηματοδότησης να απαιτείται η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να εξεταστεί ιδιαίτερα προσεκτικά το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου που αφορά το χρηματοοικονομικό σχέδιο της επιχείρησης.

4. Συνήθως χρειάζεται να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια κατά την αναζήτηση χρηματοδότησης καθώς και να αφιερωθεί αρκετός χρόνος σε κάθε σχετική αίτηση. Άλλωστε για κάθε εγκεκριμένη αίτηση, απαιτείται κάποιος χρόνος μέχρι να εισπραχθούν τα χρήματα.

5. Πολύ σημαντικό είναι σε κάθε κατάθεση αίτησης και εν συνεχεία μετά την έγκρισή της, η προσεκτική ενημέρωση για όλους τους όρους της χρηματοδότησης.

6. Πρέπει να ληφθεί υπόψη κάθε πιθανή εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης. Όσον αφορά τα χρηματοδοτικά προγράμματα του δημοσίου, υπάρχει συνήθως η υποχρεωτική καταβολή ίδιας συμμετοχής.

Αφού αξιολογηθούν όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες μπορεί να προχωρήσει η υλοποίηση της ιδέας.

Το πρώτο βήμα που θα πρέπει να κάνει ο νέος επιχειρηματίας είναι να συμβουλευτεί κάποιον σύμβουλο για τη μορφή της επιχείρησης, αν θα είναι δηλαδή Ατομική/ Ο.Ε./ Ε.Ε./ Ε.Π.Ε./ Α.Ε. και το είδος των λογιστικών βιβλίων που πρέπει να τηρεί. Ωστόσο, θα πρέπει να αποφύγει να βασίσει την επιλογή της νομικής υπόστασης της επιχείρησης σε ένα μόνο κριτήριο όπως για παράδειγμα το φορολογικό καθεστώς. Μία λάθος επιλογή μπορεί να αποτελέσει την απαρχή πολύ σοβαρών προβλημάτων.

Ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιοποιήσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να διαθέσει απεριόριστο χρόνο, να έχει τα αναγκαία ίδια κεφάλαια για την υλοποίηση του σχεδίου του και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Καθώς οι νέες πρωτοβουλίες που παίρνει ο επιχειρηματίας χρειάζεται να χρηματοδοτηθούν θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο μείγμα πηγών κεφαλαίου ώστε να αντληθούν οι κατάλληλοι πόροι και οι πρωτοβουλίες αυτές να γίνουν υλοποιήσιμα επιχειρηματικά σχέδια. Κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι αγορές χρήματος και κεφαλαίου, στις οποίες μπορούν να καταφύγουν οι επιχειρήσεις για να χρηματοδοτήσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια. Οι αγορές αυτές αντιπροσωπεύουν τους βασικούς τρόπους χρηματοδότησης, άμεσους ή έμμεσους και προσφέρουν λύσεις ανάλογα με τις ανάγκες που έχει κάθε επιχειρηματίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι δαπάνες που καλείται να καλύψει μία επιχείρηση, υπολογίζονται και αναλύονται στα παρακάτω έξοδα:

- Τα έξοδα ίδρυσης της επιχείρησης όπου συμπεριλαμβάνονται ιδρυτικές και προλειτουργικές δαπάνες όπως εγγραφή σε Επιμελητήρια, έναρξη στην Εφορία κ.α.
- Συνετό είναι να γίνει πρόβλεψη για διάφορα έκτακτα έξοδα που θα προκύψουν κατά την ίδρυση της επιχείρησης. Το ποσό αυτό αποτελεί περίπου το 5% των συνολικών δαπανών παγίων στοιχείων.
- Ο απαραίτητος εξοπλισμός που καλείται να αγοράσει η επιχείρηση για τις ανάγκες λειτουργίας της.
- Άλλα έξοδα όπως οι δαπάνες τηλεφωνικής σύνδεσης, σύνδεσης με την ΔΕΗ, δημιουργία λογότυπου και διαφημιστικού τρίπτυχου κ.α.
- Αποσβέσεις των παγίων στοιχείων κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι δεδομένο ότι μία νεοϊδρυόμενη επιχείρηση στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της θα επιβαρυνθεί με υψηλότερο χρηματοοικονομικό κόστος των κεφαλαίων που θα αντλήσει λόγω του υψηλότερου κινδύνου που ελλοχεύει καθώς πρόκειται για μια νέα επιχειρηματική πρωτοβουλία. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα αποκλείεται εκ προοιμίου από κάποιες πηγές χρηματοδότησης λόγω του κινδύνου αυτού. Σε αντίθετη περίπτωση, μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση που αποφασίζει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της ή να ενισχύσει την υφιστάμενη παραγωγική της δομή διαθέτει το σύνολο των δυνατών πηγών χρηματοδότησης με σαφώς χαμηλότερο κόστος κεφαλαίων λόγω των εγγυήσεων που μπορεί να παρέχει η πολυετής επιτυχημένη δραστηριοποίησης της στην αγορά.

9.2 Πηγές χρηματοδότησης

Ο πιο κρίσιμος παράγοντας που αφορά την επιβίωση μιας νέας επιχείρησης η οποία προσπαθεί να εδραιωθεί στην αγορά που έχει εισέλθει, είναι να επιλέξει την πλέον πρόσφορη πηγή χρηματοδότησης. Οι πηγές χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες σε μία επιχείρηση, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, στα ίδια κεφάλαια και στα ξένα κεφάλαια.

9.2.1 Πηγές Ιδίων Κεφαλαίων

9.2.1.1 Προσωπικά κεφάλαια

Ίδια ονομάζονται τα κεφάλαια του επιχειρηματία που επενδύει στην επιχείρηση του. Τα κεφάλαια αυτά θα μπορούσαν να είναι είτε αποταμιεύσεις, είτε υποθήκη κάποιου ακίνητου που βρίσκεται στην κατοχή του. Φυσικά, μια τέτοια κίνηση θα πρέπει να αξιολογηθεί κατάλληλα και να γίνει με σύνεση καθώς υπάρχει περίπτωση η επιχειρηματική προσπάθεια να αποτύχει κι έτσι ο επιχειρηματίας να χάσει τα περιουσιακά του στοιχεία.

Πάντως είναι πολύ σημαντικό να συγκεντρωθεί ένα αξιосέβαστο χρηματικό πόσο από ίδιες πηγές καθώς οι περισσότεροι δυνητικοί χρηματοδότες είναι συνήθως διατεθειμένοι να επενδύσουν περίπου όσα χρήματα έχει επενδύσει και ο επιχειρηματίας ο οποίος και είναι αυτός που πιστεύει κατά κύριο λόγο στο εγχείρημα του. Για το λόγο αυτό, όσα περισσότερα ίδια κεφάλαια καταφέρει να συγκεντρώσει ο επιχειρηματίας, τόσο το καλύτερο.

Χρηματοδοτώντας την επιχείρηση του, ο επιχειρηματίας έχει τον έλεγχο της, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, από ότι με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο χρηματοδότησης. Οι εξωτερικοί επενδυτές ή οι δανειστές μπορεί να αποφασίσουν ανά πάσα στιγμή να αποσύρουν την υποστήριξή τους. Οι περισσότεροι αναμένουν μια καλή απόδοση της επένδυσής τους είτε υπό την μορφή τόκων είτε μετοχών ή μερισμάτων. Ωστόσο, οι

κίνδυνοι είναι μεγάλοι καθώς σε περίπτωση αποτυχίας της επιχειρηματικής κίνησης, ο επιχειρηματίας κινδυνεύει να χάσει περιουσιακά του στοιχεία.

9.2.1.2 Κεφάλαια Σποράς (Seed Capital)

Κεφάλαιο Σποράς ή Seed Capital, πρόκειται για την χρηματοδότηση η οποία παρέχεται για να διερευνηθεί, να αξιολογηθεί και να αναπτυχθεί η αρχική ιδέα για μία επιχείρηση πριν από το στάδιο εκκίνησης. Συνήθως δίνεται σε ειδικές κατηγορίες πληθυσμού για την στήριξη επιχειρήσεων όπως είναι οι νέοι ή οι άνεργοι, που δεν έχουν ακόμα εμπορική δραστηριότητα και προέρχονται από ιδιώτες επενδυτές. Το κεφάλαιο το οποίο προκαταβάλλεται, είναι αρκετά μικρό και προορίζεται να καλύψει τα πρώτα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να υπάρξει χρόνος για την επιχειρηματική ανάπτυξη της ιδέας. Αν και η διαδικασία για έναν νέο επιχειρηματία είναι αρκετά απλή, οι δράσεις αυτές δεν είναι ανοικτές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και υπάρχουν και μερικά προαπαιτούμενα που είναι απαραίτητα ώστε να καλύπτει τα κριτήρια συμμετοχής.

9.2.1.3 Κεφάλαια από Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels)

Οι ιδιώτες επενδυτές είναι μεμονωμένα άτομα που επενδύουν σε υπάρχουσες εταιρίες, στα αρχικά συνήθως στάδια. Ταυτόχρονα, λειτουργούν και ως σύμβουλοι για τις επιχειρήσεις αυτές. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι άτομα με οικονομική επιφάνεια που επενδύουν μέρος των πλεοναζόντων κεφαλαίων τους σε νέες επιχειρήσεις. Συχνά, οι εν λόγω ιδιώτες είναι επιτυχημένοι και δραστήριοι επιχειρηματίες με σημαντική εμπειρία από τη διαχείριση των δικών τους εταιρειών.

Ο επενδυτής και η νέα επιχείρηση διαπραγματεύονται μία συμφωνία βάσει της οποίας ο επιχειρηματικός άγγελος παρέχει κεφάλαια, συνήθως μετρητά σε συνδυασμό με συμβουλευτική υποστήριξη σε αρκετές περιπτώσεις και σε αντάλλαγμα λαμβάνουν μερίδιο των ιδίων. Στην Ελλάδα, η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι

ιδιαίτερα διαδεδομένη σε αντίθεση με το εξωτερικό. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

9.2.1.4 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators)

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators) λειτουργούν ως δομές φιλοξενίας για νέες και καινοτόμες εταιρείες. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων τις υποδέχονται στους χώρους τους κατά προτεραιότητα, ώστε μέσω του διαμερισμού των πόρων με άλλες συστεγαζόμενες επιχειρήσεις να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος κατά την έναρξη και την αρχική περίοδο της λειτουργίας τους μέχρι το στάδιο ωρίμανσής τους. Ουσιαστικά, οι θερμοκοιτίδες αποτελούν μια διαδικασία ανάπτυξης (επώαση) επιχειρήσεων που έχουν σαν στόχο την ενθάρρυνση των ανθρώπων να ξεκινήσουν τη δικιά τους επιχείρηση καθώς και τη στήριξη σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη της καινοτομίας. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων παρέχουν:

- Χώρους στέγασης γραφείων σε προσιτές τιμές.
- Κοινές υπηρεσίες που συμπεριλαμβάνουν την γραμματειακή υποστήριξη καθώς και την από κοινού χρήση του εξοπλισμού γραφείου (πρόσβαση στο διαδίκτυο, τηλεφωνικές συνδέσεις, φωτοτυπικό κέντρο, κλπ.).
- Επιτυχημένες συνέργιες που αναπτύσσονται ανάμεσα στις συστεγαζόμενες επιχειρήσεις.
- Χρηματοδότηση διάφορων λειτουργικών δαπανών των εγκατεστημένων επιχειρήσεων.
- Παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών όπως νομικής, λογιστικής φύσης κτλ.

Ο incubator σε αντάλλαγμα κερδίζει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή σε μία πιο απλή μορφή θερμοκοιτίδας απλώς κάποιο ενοίκιο από την νέα επιχείρηση. Ουσιαστικά, η αποστολή του incubator είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη

της νέας εταιρείας τόσο ώστε να μπορέσει να απευθυνθεί σ' ένα κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital) για να ζητήσει την πρώτη μεγάλη επένδυση που θα της επιτρέψει να επιβληθεί στην αγορά.

Όσον αφορά την χρονική διάρκεια της επένδυσης του incubator συνήθως κυμαίνεται από 6 έως 18 μήνες. Η επιχείρηση που συμμετέχει σε μία θερμοκοιτίδα κρίνεται σκόπιμο να την εγκαταλείψει όταν συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- ✓ ο κύκλος εργασιών αυξάνεται διαρκώς,
- ✓ τα κέρδη προ φόρων αυξάνονται σταθερά,
- ✓ το πελατολόγιο είναι διατηρήσιμο και αυξάνεται σταθερά

Όταν όλοι αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνονται παράλληλα τότε αποδεικνύεται η επιτυχημένη εξέλιξη της επιχείρησης στον επιχειρηματικό κόσμο ως πλέον οικονομικά βιώσιμη και αυτοδύναμη και με τη συμπλήρωση του προσυμφωνημένου χρόνου μίσθωσης χώρου μπορεί να αποχωρήσει από την θερμοκοιτίδα. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την πορεία αυτή, είναι γνωστές ως "Success stories".

Κατά την υποβολή του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρίας που ενδιαφέρεται να γίνει μέλος σε μια θερμοκοιτίδα αξιολογούνται διάφορα στοιχεία όπως είναι τα χρόνια της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης της στην αγορά, η υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, κυρίως σε ότι αφορά τη χρήση νέων τεχνολογιών γεγονός που υποδεικνύει την δυνατότητα εισαγωγής τους σε νέες αγορές (niche markets). Σε περίπτωση που "ωριμότερες" επιχειρήσεις, δηλαδή με περισσότερα χρόνια δραστηριοποίησης τους στην αγορά, επιθυμούν να ενταχθούν στη θερμοκοιτίδα και να στεγαστούν στους χώρους της μπορούν να το κάνουν ώστε να βοηθηθούν στην ανάπτυξη νέων ερευνητικών τμημάτων που αφορούν την προώθηση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας επωφελούμενες ταυτόχρονα από την ανάπτυξη εσωτερικών συνεργιών.

9.2.1.5 Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Venture capital)

Οι επενδυτές Κεφαλαίων Επιχειρηματικού Κινδύνου (Venture Capital - VC) ενδιαφέρονται κυρίως για επιτυχημένες επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούνται από έμπειρες ομάδες με φιλοδοξίες και για επιχειρηματικές ιδέες με προοπτικές ανάπτυξης. Το VC προσφέρει μια μεσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση σε μια επιχείρηση που βρίσκεται είτε σε αρχικό στάδιο εκκίνησης είτε σε μεταγενέστερο, με σκοπό να κερδίσει ένα ποσοστό συμμετοχής στο κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι αποδόσεις τις οποίες προσδοκούν είναι ανάλογες του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλαμβάνουν. Το μέγεθος της συμμετοχής του Venture Capital σχετίζεται με τον αναμενόμενο κίνδυνο και τα κέρδη της εν λόγω επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο καινοτόμα είναι η επιχειρηματική ιδέα και όσο πιο γρήγορα μπορεί να αποφέρει κέρδη, ο κίνδυνος της επιχειρηματικής αποτυχίας ελαχιστοποιείται.

Η διαδικασία της συμμετοχής ενός VC στο μετοχικό κεφάλαιο είναι αρκετά χρονοβόρα. Στις περισσότερες περιπτώσεις η διαδικασία της επένδυσης, από την αρχική αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας μέχρι και την επένδυση στην εταιρεία, είναι δυνατό να απαιτήσει από ένα μήνα έως και ένα χρόνο. Ωστόσο, συνήθως διαρκεί από τρεις έως έξι μήνες.

Συνήθως, η χρηματοδότηση των Venture Capital πραγματοποιείται μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου (ΑΜΚ), στην οποία δε συμμετέχουν οι υφιστάμενοι μέτοχοι. Ωστόσο, εναλλακτικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν προνομιούχες μετοχές ή μετατρέψιμα ομολογιακά δάνεια.

Ο ρόλος των εταιρειών VC είναι να παρέχουν στις νέες επιχειρήσεις συμβουλές τόσο σε θέματα στρατηγικής, όπως επίσης και σε θέματα οργάνωσης και χρηματοοικονομικής διοίκησης τους, με βάση την εμπειρία που διαθέτουν από ομοειδείς επιχειρήσεις. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που παρέχουν είναι τα εκτεταμένα δίκτυα επαφών τα οποία είναι πολύ χρήσιμα για μια νέα επιχείρηση σε σημαντικά θέματα της όπως πρόσληψης στελεχών, προσέλκυσης πελατών και αναζήτησης στρατηγικών συμμάχων καθώς και επενδυτών. Όταν μια νέα επιχείρηση έχει καταφέρει να προσελκύσει ένα Venture Capital τότε αποκτά κύρος και διευκολύνεται στην πρόσβαση παραδοσιακών μορφών χρηματοδότησης όπως π.χ. στον τραπεζικό δανεισμό.

9.2.2 Πηγές Ξένων Κεφαλαίων

9.2.2.1 Υποθήκη

Είναι η μορφή δανεισμού σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει τραπεζικό δάνειο με ευνοϊκούς μακροπρόθεσμους όρους βάζοντας υποθήκη την ακίνητη περιουσία της. Συνήθως χρησιμοποιείται για την χρηματοδότηση του πάγιου εξοπλισμού της επιχείρησης και δίνεται σε επιχειρήσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ακίνητη περιουσία τους σαν εγγύηση. Η εγγύηση αυτή μπορεί να δοθεί με δύο τρόπους. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει η δυνατότητα να υποθηκευτεί η νέα περιουσία για παράδειγμα το νέο κτίριο στο οποίο στεγάζεται η επιχείρηση δηλαδή το ακίνητο είναι η εγγύηση του δανείου. Στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση θα μπορούσε να βάλει ως εγγύηση ακίνητο που δεν έχει ακόμη εξοφληθεί αλλά που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εν μέρει ως εγγύηση. Εγγύηση για δανεισμό μπορεί να αποτελέσει η διαφορά μεταξύ του υπόλοιπου χρέους και της αξίας του ακινήτου.

9.2.2.2 Τραπεζικά Δάνεια

Οι τράπεζες είναι η παραδοσιακή πηγή χρηματοδότησης για τις νέες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν όμως οι νέες επιχειρήσεις να λάβουν το επιθυμητό δανειακό κεφάλαιο θα πρέπει οι δανειολήπτες να παρέχουν σημαντικές εγγυήσεις, όπως την ίδια την ακίνητη τους περιουσία. Ωστόσο, οι τράπεζες μπορεί να περιορίσουν τη χρηματοδότηση, εντός συγκεκριμένων ορίων, χωρίς πολλές φορές να είναι επαρκές το κεφάλαιο αυτό για τη νέα επιχείρηση. Για να παρέχουν το δανειακό αυτό κεφάλαιο οι τράπεζες θα θελήσουν να κατανοήσουν τη δουλειά της επιχείρησης και συνήθως για να πειστούν ότι η επιχείρηση είναι υγιής και ότι θα μπορέσουν να εισπράξουν τα χρήματα που θα δανείσουν ζητούν να δουν το επιχειρηματικό της σχέδιο. Για το λόγο αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερο. Έτσι, θα αποφευχθούν τυχών καθυστερήσεις καθώς όλες οι αιτήσεις για τραπεζική

χρηματοδότηση μελετούνται από πολλά κλιμάκια που το κάθε ένα ελέγχει διαφορετικά θέματα ώστε να συμφωνήσουν στην καταβολή του δανείου.

Λόγω της οικονομικής κρίσης οι τράπεζες βρίσκονται σε αρκετά δύσκολη οικονομική κατάσταση καθώς έχουν πολλά δάνεια που δεν αποπληρώνονται, τα επονομαζόμενα ως «κόκκινα δάνεια». Για τον λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και σίγουρα χρειάζονται πειθώ για να εγκριθεί και να δοθεί ένα δάνειο. Οι τράπεζες πλέον εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην ποιότητα του χαρτοφυλακίου τους, με κύριο μέλημα τους την αποπληρωμή του δανείου. Η τράπεζα γίνεται κατά κάποιο τρόπο συνέταιρος με τον επιχειρηματία, καθώς ο επιχειρηματίας την έχει άμεση ανάγκη για να μπορέσει να αναπτύξει την επιχείρησή του.

Οι τράπεζες προσφέρουν δύο κύριες κατηγορίες δανείων προς τις επιχειρήσεις:

A. Τα *δάνεια Κεφαλαίου Κίνησης*, τα οποία είναι μικρής διάρκειας και έχουν σκοπό τη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης τα οποία διακρίνονται σε:

α) Ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια

β) Αλληλόχρεοι λογαριασμοί

B. Τα *Μακροπρόθεσμα δάνεια*, τα οποία περιλαμβάνουν τα δάνεια εγκατάστασης και τα δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού. Αυτή η κατηγορία έχει χαμηλότερο επιτόκιο λόγω της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής τους. Αυτή η κατηγορία δανείων διακρίνεται σε:

α) Δάνεια για επαγγελματική στέγη

β) Δάνεια για αγορά πάγιου εξοπλισμού

9.2.2.3 Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ³⁵)

Πολλές φορές η τράπεζα αρνείται να αναλάβει εξολοκλήρου τον επιχειρηματικό κίνδυνο της μικρομεσαίας επιχείρησης. Το κενό αυτό της χρηματοδότησης μεταξύ της μικρομεσαίας επιχείρησης και της τράπεζας καλείται να καλύψει η ΕΤΕΑΝ ΑΕ. Ο συμπληρωματικός αυτός ρόλος την καθιερώνει ως ένα πολύ σημαντικό θεσμό για την ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας. Αποστολή του είναι η ενεργή υποστήριξη της επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων οικονομικών μονάδων.

Το ΕΤΕΑΝ, συμβαδίζοντας με τις εξελίξεις στην αγορά των επιχειρήσεων και προκειμένου να επιτελεί το θεσμικό του ρόλο, αναπροσαρμόζεται και προχωρά:

- στην αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει,
- στην ανακατανομή των κεφαλαίων που διαχειρίζεται και
- στον σχεδιασμό νέων ελκυστικών δράσεων και προϊόντων

Το ΕΤΕΑΝ το οποίο ενισχύεται και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αξιοποιεί κατά το δυνατόν επωφελέστερα τους διαθέσιμους πόρους για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις οποίες και ενισχύει. Επίσης, προωθεί νέες μορφές χρηματοοικονομικών προϊόντων αντί να παρέχει άμεσες μορφές ενίσχυσης. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του είναι ότι διεύρυνε τους αποδέκτες των παροχών ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας.

³⁵ Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης:
<http://www.etean.com.gr/PublicPages/Company.aspx> [Ημ. Πρόσβασης 07/10/2014]

Το ΕΤΕΑΝ είναι ένας δημόσιος «χρηματοδοτικός φορέας» που σαν σκοπό έχει την προώθηση της επιχειρηματικότητας και τη διευκόλυνση των ΜΜΕ στην πρόσβαση έξυπνων χρηματοδοτικών προϊόντων κυρίως για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν την αύξηση της παραγωγής τους, τη δημιουργία νέων προϊόντων, την επέκτασή τους αλλά και την προώθηση της διεθνούς τους παρουσίας. Οι επιχειρήσεις αυτές θα βοηθηθούν μέσω εγγυήσεων και μέσω παροχής χαμηλότοκων και με ευνοϊκούς όρους χρηματοοικονομικών προϊόντων. Το ΕΤΕΑΝ στηρίζει όλες τις μορφές των επιχειρήσεων, οιασδήποτε ηλικίας και των τριών τομέων της οικονομίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη στήριξη των επιχειρήσεων που στοχεύουν σε δραστηριότητες και προϊόντα της νέας ζήτησης του 21ου αιώνα καθώς και σε βιώσιμες, κερδοφόρες και εξωστρεφείς επιχειρήσεις.

9.2.2.4 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Με τον διεθνή όρο leasing (χρηματοδοτική μίσθωση) εννοείται η μεταβίβαση του δικαιώματος χρήσης ενός παγίου περιουσιακού στοιχείου από τον εκμισθωτή (lessor), σε ένα άλλο πρόσωπο το μισθωτή (lessee) έναντι ορισμένης αμοιβής για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο με τη μορφή της μίσθωσης (lease).

Αυτή η σύγχρονη μέθοδος μεσο-μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης χρησιμοποιείται για την απόκτηση παγίων στοιχείων, δηλαδή εξοπλισμού και ακινήτων για επαγγελματική χρήση. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που καλύπτει τις ανάγκες της, η εταιρία leasing το αγοράζει και στη συνέχεια το μισθώνει για μια προσυμφωνημένη χρονική περίοδο. Όταν λήξει η αρχική περίοδος ο μισθωτής μπορεί είτε να αγοράσει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο σε προσυμφωνημένο τίμημα είτε να ανανεώσει τη σύμβαση.

Η χρηματοδοτική μίσθωση μπορεί να έχει τις ακόλουθες μορφές:

- Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing)

- Πώληση και Επαναμίσθωση (Sale and Lease Back)
- Χρηματοδοτική Μίσθωση με συνεργασία Προμηθευτών (Vendor Leasing)
- Διασυνοριακή Χρηματοδοτική Μίσθωση (Cross-border Leasing)
- Κοινοπρακτική Μίσθωση (Syndicated Leasing)
- Μοχλευμένη Μίσθωση (Leverage Leasing)

Το leasing παρουσιάζει πληθώρα πλεονεκτημάτων τόσο για τον μισθωτή όσο και για τον εκμισθωτή, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι:

- Οι όροι προμήθειας εξοπλισμού ή απόκτησης επαγγελματικού ακινήτου είναι καλύτεροι, καθώς η αξία τους εξοφλείται άμεσα τοις μετρητοίς.
- Ο ΦΠΑ που αναλογεί εκταμιεύεται σταδιακά και όχι άμεσα κατά τη διάρκεια της σύμβασης.
- Ο μισθωτής δεν χρειάζεται να δεσμεύσει κεφάλαια για την χρήση των παγίων και έτσι διατηρεί αναλλοίωτη τη ρευστότητά του.
- Μειώνεται το φορολογητέο εισόδημα καθώς τα μισθώματα του leasing θεωρούνται δαπάνες.
- Αυξάνεται η πιστοληπτική εικόνα του μισθωτή καθώς βελτιώνεται η χρηματοοικονομική εικόνα του ισολογισμού της επιχείρησης και της κεφαλαιακής διάρθρωσης (ιδία προς ξένα κεφάλαια).
- Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης καθορίζουν την διάρκεια της μίσθωσης και το ύψος του μισθώματος.
- Όσον αφορά τα ακίνητα, αποφεύγεται ο κίνδυνος της αναπροσαρμογής του ενοικίου από τον ιδιοκτήτη, καθώς και της ιδιόχρησης ή της καταβολής «αέρα».

Το leasing πλέον είναι ένας εναλλακτικός και ευέλικτος τρόπος χρηματοδότησης των επενδύσεων έναντι των παραδοσιακών μεσο-μακροπρόθεσμων τραπεζικών δανείων. Είναι ένας εύχρηστος μηχανισμός που παρέχει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να δημιουργήσει, να συμπληρώσει, να ανανεώσει, να εκσυγχρονίσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει δικά της κεφάλαια.

9.2.2.5 Επιδότηση

Επιδότηση είναι ένα ποσό χρημάτων που χορηγείται σε μία επιχείρηση η οποία έχει υποβάλει τη σχετική αίτηση. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν καλείται να καταβάλλει τόκους ούτε απαίτηση για πληρωμή των χορηγούμενων κεφαλαίων εφόσον έχει εκπληρώσει τους όρους της επιχορήγησης. Σε κάποιες περιπτώσεις για να μπορέσει η επιχείρηση να λάβει την επιχορήγηση απαιτείται η ταυτόχρονη συμμετοχή του επιχειρηματία στην επένδυση με κάποια ίδια κεφάλαια. Παράδειγμα επιδότησης είναι το Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) που παρουσιάζεται παρακάτω.

9.2.2.6 ΕΣΠΑ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και η Ελληνική κυβέρνηση συγχρηματοδοτούν μια σειρά προγραμμάτων που έχουν στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στη χώρα και τη στήριξη ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το ύψος της χρηματοδότησης που μπορεί να λάβει ο υποψήφιος επιχειρηματίας από τα διάφορα προγράμματα όταν αποφασίσει να ιδρύσει την επιχείρησή του εξαρτάται από τη χρονική συγκυρία και το είδος των προγραμμάτων που είναι σε ισχύ κατά την δεδομένη περίοδο.

Το ΕΣΠΑ αναπτύσσει τομεακά και περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα. Το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020 αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της Ελλάδας με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης

που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ. Μέσω του ΕΣΠΑ, η εκάστοτε κυβέρνηση διαμοιράζει χρηματοδοτήσεις στοχευόμενες στην Εμπορία, Μεταποίηση ή Πρωτογενή παραγωγή (αλιεία, γεωργία κλπ). Οι υποβολές των αιτήσεων διεξάγονται σε συγκεκριμένες χρονικά περιόδους που προαναγγέλλονται από τα εκάστοτε αρμόδια Υπουργεία. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι μαζική αξιολόγηση των προτάσεων, δημοσίευση των αποτελεσμάτων και στη συνέχεια δίνεται διορία ενός έως τριών ετών για την υλοποίησή τους. Μέσω του ΕΣΠΑ η επιχείρηση μπορεί είτε να χρηματοδοτηθεί για ένα ποσοστό της πραγματοποιούμενης επένδυσης της (συνήθως κατά 40-75%) ή να έχει διάφορες φοροαπαλλαγές. Για να αποκομίσει τα παραπάνω οφέλη θα πρέπει να συγκεντρώσει και να υποβάλλει τα εξοφλημένα παραστατικά των δαπανών της, τα οποία θα εξεταστούν σε επιτόπιο έλεγχο.

Το μεγάλο πλεονέκτημα του ΕΣΠΑ είναι ότι μπορούν να ωφεληθούν από αυτό. Ωστόσο, καθώς οι δαπάνες προηγούνται της χρηματοδότησης δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για νέες επιχειρήσεις καθώς θα πρέπει να κατέχει ένα υψηλό αρχικό κεφάλαιο ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Αν και υπάρχει αυτή η δυσκολία για τις νέες επιχειρήσεις, είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή για να συνδυαστεί με έναν ή περισσότερους από τους λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης (τράπεζα, venture capital κ.α.). Λόγω της ιδιαίτερα γραφειοκρατικής διαδικασίας, είναι θεμιτό η όλη υπόθεση να ανατεθεί σε ειδικευμένα γραφεία συμβούλων, ώστε η όλη επένδυση να ολοκληρωθεί απρόσκοπτα.

9.2.2.7 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring)

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που σαν σκοπό τους έχουν αποκλειστικά αυτή τη δραστηριότητα. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η πρακτόρευση απαιτήσεων είναι μέσω σύμβασης που συνάπτεται μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρία factoring) σύμφωνα με την οποία ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του. Ο πράκτορας διαχειρίζεται τόσο την είσπραξη, την προεξόφληση όσο και τον πιστωτικό έλεγχο και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Έπειτα από τη σύναψη της συμφωνίας συνήθως το χρηματοδοτικό ίδρυμα αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το

80% περίπου των οφειλών. Υπάρχει ωστόσο κι ένα κόστος για την εταιρεία περίπου 0,5 έως 2% του ποσού που αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης που παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα. Καταρχήν, είναι ένας εύκολος τρόπος βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης. Παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης ενώ αυξάνεται και η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στον πράκτορα-πιστωτικό ίδρυμα. Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους.
- Σε περίπτωση που η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους έχουν αυξηθεί και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με όρους που είναι ασύμφοροι προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι πολύ δαπανηρές.
- Όταν έχουν αφερέγγυους πελάτες που τους προκαλούν μεγάλες ζημιές.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από το factoring για την επιχείρηση που το επιλέγει είναι τα παρακάτω:

1. Εξυγίανση του πελατολογίου της επιχείρησης και δημιουργία συνθηκών υγιούς είσπραξης των απαιτήσεων καθώς η πιστοληπτική ικανότητα των υφιστάμενων και των νέων αγοραστών αξιολογείται συνεχώς.
2. Καθώς ο πράκτορας αναλαμβάνει την είσπραξη των τιμολογίων βελτιώνεται η συμπεριφορά των οφειλετών με αποτέλεσμα να ρευστοποιούνται έγκαιρα οι εισπρακτέες απαιτήσεις.

3. Τα λειτουργικά κόστη της συνεργαζόμενης επιχείρησης μειώνονται καθώς η διαχείριση και η λογιστική παρακολούθηση των εμπορικών απαιτήσεων έχει ανατεθεί στον πράκτορα.

4. Ο οικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης διευκολύνεται καθώς ο πιστωτικός κίνδυνος αναλαμβάνεται από την εταιρία Factoring και με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η πληρωμή των τιμολογίων και η αποφυγή επισφαλειών. Παράλληλα εγγυάται την ανάπτυξή της επιχείρησης, βελτιώνεται η εικόνα του ισολογισμού της και η πιστοληπτική ικανότητά της.

Γενικότερα, μέσω του factoring η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκλογικεύσει την οργανωτική και λειτουργική δομή της, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της, να περιορίζει το κόστος της και να επικεντρώνει τη δράση της στην ανάπτυξή της.

Ωστόσο, εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα το factoring παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως το κόστος που συνεπάγεται. Το κόστος συνεργασίας διαμορφώνεται ανάλογα με την συμφωνία της επιχείρησης με τον factor και την παροχή του κατάλληλου κατά περίπτωση μείγματος υπηρεσιών. Το συνολικό κόστος συνεργασίας συνήθως αφορά:

A. Στην προμήθεια που κερδίζει ο factor από την συνεργαζόμενη επιχείρηση. Το ύψος της προμήθειας εξαρτάται από τον αριθμό και τη μέση αξία των τιμολογίων, τη διάρκεια της μέσης πιστωτικής περιόδου καθώς και από το πλήθος των πελατών. Η προμήθεια προσαυξάνεται για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου.

B. Στο επιτόκιο που χρεώνεται επί των χορηγουμένων προκαταβολών.

9.2.2.8 Ομογένεια

Με την τρέχουσα κρίση έχει δραστηριοποιηθεί η Ελληνική Ομογένεια και έχει δημιουργήσει νέες δράσεις, όπως το Hellenic Award, και αφορά άτοκο δάνειο έως 500 χιλ ευρώ, με αποπληρωμή εντός της πενταετίας.

Επιπλέον φορείς που μπορούν να προσφέρουν βοήθεια σε νέες επιχειρήσεις είναι:

- Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ)

Στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος Βιομηχανίας (Ε.Π.Β) έχει αναλάβει από το Υπουργείο Ανάπτυξης την υλοποίηση προγράμματος για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων σε έναν από τους κλάδους των μεταποιητικών βιοτεχνικών επιχειρήσεων και της χειροτεχνίας. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων ενισχύσεις για αγορά εξοπλισμού και ειδικών εγκαταστάσεων, για αγορά μεταφορικού μέσου καθώς και για την διαμόρφωση των απαραίτητων χώρων εγκατάστασης του εξοπλισμού.

- Υπουργείο Γεωργίας

Η διεύθυνση Προγραμματισμού και Γεωργικής Διάρθρωσης υλοποιεί το πρόγραμμα «Βιοτεχνικές Επενδύσεις» σε εφαρμογή του ΚΑΝ (Ε.Κ.) 2328/91. Με το πρόγραμμα αυτό ο κατά κύρια απασχόληση αγρότης, αρχηγός γεωργικής εκμετάλλευσης, μόνιμος κάτοικος ορεινής και μειονεκτικής κοινότητας ενισχύεται για τη δημιουργία μικρής βιοτεχνικής επιχείρησης στην οποία θα εργάζεται ο ίδιος είτε σαν μέλος της οικογένειας του παράλληλα με την απασχόληση στην γεωργική του εκμετάλλευση.

- Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας

Η Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης υλοποιεί την Κοινοτική Πρωτοβουλία URBAN στους δήμους Κερατσινίου- Δραπετσώνας και Ερμούπολης που περιλαμβάνει μέτρα για την στήριξη μικρών επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα διαχειρίζεται ο ενδιαμέσος φορέας ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΜΕ.

9.3 Ταμειακό πρόγραμμα

Για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν αρκεί μόνο να βρει ο επιχειρηματίας τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης. Θα πρέπει παράλληλα οι εισροές των κεφαλαίων, από χρηματοδοτήσεις και πωλήσεις, να συγχρονίζονται με την εκροή των εξόδων της επένδυσης, του κόστους παραγωγής και άλλων εξόδων όπως για παράδειγμα διοίκησης, διάθεσης κλπ.

Το ταμειακό πρόγραμμα το οποίο καταγράφει τις εισπράξεις και τις πληρωμές μιας συγκεκριμένης περιόδου, θα γίνει η βάση για να υπολογίσει ο επιχειρηματίας το συνολικό ποσό που χρειάζεται για να ιδρύσει και να διατηρήσει την επιχείρησή του. Με τον τρόπο αυτό θα καθορίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησής του και θα τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δύσκολη κατάσταση προκύψει.

Μερικά ερωτήματα για τα οποία ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει απαντήσεις είναι:

- Τι επιπλέον χρήματα απαιτούνται και από πού θα τα βρει τη στιγμή που θα τα χρειάζεται;
- Τι πιστωτικούς όρους μπορεί να δώσει στους πελάτες του;
- Με ποιο τρόπο πρέπει να διαπραγματευθεί τους πιστωτικούς όρους με τους προμηθευτές του;

- Τι πρέπει να κάνει αν έχει λιγότερες πωλήσεις από τις αναμενόμενες ή τα γενικά έξοδα αυξηθούν;
- Γνωρίζει όλους τους δυνατούς τρόπους χρηματοδότησης για να χρησιμοποιήσει σε κάθε περίπτωση τον πιο ευνοϊκό;
- Σε περίπτωση ύπαρξης σημαντικού πλεονάσματος μετρητών, έχει σκεφτεί την καλύτερη δυνατή χρήση τους εντός ή εκτός της επιχείρησης ώστε να μην παραμένουν ανεκμετάλλευτα;

Το πιο σημαντικό θέμα για μια νέα επιχείρηση είναι η χρηματοδότηση της ρευστότητας της. Λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης οι συναλλαγές γίνονται με πιο αργό ρυθμό, οι πελάτες πληρώνουν αργότερα, ο τζίρος των επιχειρήσεων είναι πεσμένος, η ροή των μετρητών είναι μικρή και οι τράπεζες δανείζουν δύσκολα. Για το λόγο αυτό η διαχείριση της ρευστότητας τους είναι το πιο σημαντικό θέμα στις νέες επιχειρήσεις. Στατιστικώς, νέες επιχειρήσεις κλείνουν όχι λόγω έλλειψης κερδοφορίας, αλλά κυρίως λόγω έλλειψης ρευστότητας.

Τα πλέον κρίσιμα θέματα για μια επιχείρηση είναι ο έλεγχος της ρευστότητας και η καλή διαχείριση των διαθέσιμων μετρητών. Είναι απαραίτητο να τεθούν ακόμη και πιστωτικά όρια. Το επιθυμητό για κάθε επιχείρηση είναι οι πληρωμές να γίνονται όσο το δυνατόν αργότερα, ενώ οι εισπράξεις όσο το δυνατόν συντομότερα. Η παρακολούθηση μέσω δεικτών, όπως οι ημέρες αποπληρωμής και οι ημέρες είσπραξης, κρίνεται σκόπιμη. Τα αποθέματα θα πρέπει το συντομότερο να γίνονται πωλήσεις. Οι νέοι πελάτες θα πρέπει να ελέγχονται για την πιστοληπτική τους ικανότητα, οι πληρωμές να απαιτούνται στην ώρα τους και τα όποια θέματα προκύπτουν να επιλύονται στη στιγμή.

Είναι φανερό ότι τα δύο βασικά μεγέθη ή ροές του σχεδίου επένδυσης είναι:

α) το κόστος και

β) οι ωφέλειες

A. Το κόστος του σχεδίου επένδυσης είναι άμεσο και έμμεσο. Ως άμεσο κόστος νοείται η φανερή διάθεση ή δαπάνη οικονομικών πόρων για τη δημιουργία του σχεδίου επένδυσης (π.χ. διάθεση γης, κεφαλαίου, εργασίας κ.λ.π.) και την παραγωγική λειτουργία του (λειτουργικό κόστος).

Με τον όρο έμμεσο κόστος εννοούμε μια σειρά από αρνητικές δευτερογενείς επιδράσεις ή επιπτώσεις (αρνητικές «διαχύσεις») που προκύπτουν από το σχέδιο επένδυσης για παράδειγμα μία αλλοίωση στο φυσικό περιβάλλον κ.λπ.

B. Οι ωφέλειες του σχεδίου επένδυσης είναι άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες ωφέλειες περιλαμβάνουν όλα τα έσοδα από την πώληση των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από το σχέδιο επένδυσης. Οι έμμεσες ωφέλειες περιλαμβάνουν όλες τις θετικές αναπτυξιακές επιδράσεις ή επιπτώσεις (ή θετικές «διαχύσεις»), όπως για παράδειγμα η χρησιμοποίηση των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται για την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων, η τεχνική πρόοδος της χώρας από τη χρησιμοποίηση προχωρημένης τεχνολογίας κλπ.

9.4 Προγραμματισμός επενδυτικού σχεδίου

Για να υλοποιηθεί με επιτυχία το προσδοκώμενο επενδυτικό σχέδιο του επιχειρηματία θα πρέπει ο ίδιος να το προγραμματίσει ρεαλιστικά. Με την χρησιμοποίηση του όρου προγραμματισμός επενδυτικού σχεδίου εννοείται η χρονική περίοδος η οποία εκτείνεται από την λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου μέχρι την έναρξη των εργασιών της επιχείρησης. Επί της ουσίας, στη φάση αυτή περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες που οδηγούν από το θεωρητικό επενδυτικό σχέδιο στην υλοποίησή του.

Για να διεκπεραιωθεί σωστά αυτή η φάση απαιτείται από τον επιχειρηματία για τα διάφορα στάδια εξέλιξης του έργου η χάραξη ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσης. Αρχικά, θα πρέπει το επενδυτικό πρόγραμμα να καθορίζει τα διαφορετικά στάδια εκτέλεσης. Η διάκριση αυτή θα πρέπει να γίνει βάση των πόρων που απαιτούνται και της χρονικής διάρκειας που χρειάζεται για κάθε επιμέρους στάδιο. Στη συνέχεια, όλα αυτά θα πρέπει να αποτυπωθούν αναλυτικά σε ένα χρονοδιάγραμμα στο οποίο τα στάδια αυτά συνδυάζονται σε ένα λογικό σχέδιο.

9.5 Υπεύθυνος Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου

Εν προκειμένω για μια μικρομεσαία επιχείρηση, ο υπεύθυνος για την παρακολούθηση της πορείας του επενδυτικού σχεδίου θα είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας πιθανόν συνεργαζόμενος με μία μικρή ομάδα εξειδικευμένων ατόμων. Στόχος τους θα είναι η εξασφάλιση ότι εκτελούνται όλες οι εργασίες με απόλυτη χρονική ακρίβεια και βάση του οικονομικού προγραμματισμού. Σε περίπτωση που η εκτέλεση του έργου ή το κόστος του αποκλίνουν από το πρόγραμμα θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα ώστε να επανέλθουν στα προβλεπόμενα. Επιπλέον, όλες οι επιμέρους εργασίες θα πρέπει να συμμορφώνονται βάση των προδιαγραφών που έχουν ήδη τεθεί από την επιχείρηση.

9.6 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του σχεδίου

Το κόστος εκτέλεσης του σχεδίου περιλαμβάνει τα έξοδα που απαιτείται να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως ότου ξεκινήσει η δραστηριότητα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, είναι το κόστος που προβλέπεται να αναλάβει η επιχείρηση για την διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του προγράμματος.

9.7 Συμπεράσματα

Ο υποψήφιος επιχειρηματίας έχοντας βρει την καινοτόμα ιδέα την οποία επιθυμεί να εμπορευτεί, αφού έχει αναλύσει την υποψήφια αγορά την οποία στοχεύει, τους πιθανούς πελάτες, το προϊόν που θα λανσάρει, έχει βρει τις πρώτες ύλες, έχει καταλήξει στην τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει, έχει καθορίσει την οργάνωση της μονάδας, έχει επιλέξει το ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώσει την επιχείρησή του και έχει αποφασίσει για την εγκατάσταση της, για να υλοποιήσει όλα τα παραπάνω θα πρέπει να βρει την κατάλληλη χρηματοδότηση η οποία θα επαρκεί για την πραγματοποίησή τους. Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι καταλληλότερη γι' αυτή.

Οι πηγές χρηματοδότησης διακρίνονται σε πηγές ιδίων κεφαλαίων και πηγές ξένων κεφαλαίων. Πηγές ιδίων κεφαλαίων είναι τα προσωπικά κεφάλαια, τα κεφάλαια σποράς, τα κεφάλαια από ιδιώτες επενδυτές, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου. Αντίστοιχα πηγές ξένων κεφαλαίων είναι η υποθήκη, τα τραπεζικά δάνεια, το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, η χρηματοδοτική μίσθωση, η επιδότηση, το ΕΣΠΑ, η πρακτόρευση απαιτήσεων και τέλος, η ομογένεια.

Ωστόσο, για να επιτύχει στο επιχειρηματικό του σχέδιο, ο επιχειρηματίας δεν αρκεί να επιλέξει την κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης. Ιδανικά απαιτείται τα έξοδα της επιχείρησης να είναι μικρότερα από τα έσοδα της και η επιχείρηση να έχει την απαραίτητη ρευστότητα για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει ο προγραμματισμός του επενδυτικού σχεδίου από την στιγμή της λήψης της απόφασης μέχρι την έναρξη των εργασιών της να είναι ρεαλιστικός.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Θέματα επιχειρηματικότητας, Σπύρος Λιούκας, Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας, Αθήνα Ιανουάριος 2006, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Γαλάνης Β. Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising and Venture Capital, 2000, Εκδόσεις Σταμούλη

Καραθανάσης Γ. Βασικές Αρχές Χρηματοδοτικής Διοίκησης και Χρηματοπιστηριακές Αγορές, 1999, Εκδόσεις Μπένου

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ueli Looser and Bruno Schlapfer, The New Venture Adventure, Succeed with Professional Business Planning, McKinsey & Company

Brigham E. and Capenski L., Financial Management, 1999, Edition Dryden Press



Κεφάλαιο 10
Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της
επένδυσης

10.1 Εισαγωγή

Για μια επιχείρηση μεγάλη σημασία έχει να μπορεί να αξιολογεί σωστά το εκάστοτε επενδυτικό σχέδιο πριν προχωρήσει στην υλοποίησή του. Η «αξιολόγηση επένδυσης» είναι μία διαδικασία αρκετά σύνθετη η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και ρίσκου.

Σύμφωνα με ένα κοινά αποδεκτό ορισμό, «επένδυση είναι η δέσμευση ενός συγκεκριμένου ποσού κεφαλαίου στο τρέχον χρονικό διάστημα, η οποία πραγματοποιείται με κίνητρο την προσδοκία υψηλότερων απολαβών στο μέλλον» (Φίλιππας, 2009).

10.2 Αξιολόγηση επένδυσης

Για να αξιολογήσει σωστά ένας επιχειρηματίας την επένδυση στην οποία επιθυμεί να προβεί, θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Είναι συμφέρουσα η επένδυση;
- Ποιος είναι ο πραγματικός χρόνος αποπληρωμής της επένδυσης;
- Επηρεάζεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα από τυχόν αλλαγές στις οικονομικές παραμέτρους;
- Είναι η επένδυση η πιο συμφέρουσα από τις άλλες εναλλακτικές;
- Πως μπορούν να συγκριθούν οι εναλλακτικές επενδύσεις που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά;

Η αξιολόγηση μιας επένδυσης στηρίζεται στην βαθιά γνώση της συγκεκριμένης εταιρίας και του περιβάλλοντος της (την αγορά στην οποία ανήκει). Επίσης, βασίζεται σε θέματα στρατηγικής που θέτει η επιχείρηση με στρατηγικό τρόπο. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδύσεων είναι βασικό εργαλείο αποφάσεων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Για να επιλέξει ένας επιχειρηματίας την κατάλληλη επένδυση θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Τη χρονική διάρκεια λήξης της
2. Τη βεβαιότητα της απόδοσης της (κίνδυνος)
3. Την ικανότητα να ρευστοποιηθεί (ρευστότητα)
4. Τη φορολογική της μεταχείριση

Τα οικονομικά στοιχεία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του Επιχειρηματικού Σχεδίου της νέας επιχείρησης, καθώς τεκμηριώνουν, δικαιολογούν και πείθουν για την ορθότητα όλων των περιγραφόμενων αναλύσεων.

Ως επενδυτικά σχέδια μιας επιχείρησης νοείται η άριστη επιλογή επενδύσεων σε φυσικά κεφαλαιουχικά αγαθά. Οι ακόλουθες περιπτώσεις επενδυτικών σχεδίων αποτελούν τυπικές περιπτώσεις:

1. Επέκταση της επιχείρησης με νέες εγκαταστάσεις ή αντικατάσταση του παλαιότερου εξοπλισμού της έτσι ώστε να αυξηθεί τόσο η χωρητικότητα όσο και η ποσότητα της παραγωγής. Για να λάβει ο επιχειρηματίας μια τέτοια απόφαση θα πρέπει να αξιολογήσει τις επιπρόσθετες δαπάνες για κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό κτλ.
2. Επέκταση σε πολλές ταυτόχρονες παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος που ενέχει η αποκλειστική απασχόληση της μόνο σε ένα κλάδο δραστηριότητας.
3. Επένδυση που αποσκοπεί στην μείωση του κόστους της επιχείρησης. Τέτοια επένδυση μπορεί να είναι σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας όπως για παράδειγμα σε φυσικό αέριο έτσι ώστε να αντιμετωπίσει η επιχείρηση την αύξηση της τιμής του πετρελαίου.

Για να αξιολογηθεί σωστά μια επένδυση το πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι να εντοπιστούν όλα τα έσοδα (εισροές) και τα έξοδα (εκροές) της επιχείρησης (cash flow analysis). Στη φάση αυτή, η οποία εμπεριέχει ιδιαίτερα μεγάλη αβεβαιότητα, άτομα

διαφόρων ειδικοτήτων θα συνεργαστούν ώστε να σχεδιάσουν με τον μεγαλύτερο δυνατό ρεαλισμό τις «υποθέσεις εργασίας» της συγκεκριμένης επιχείρησης δηλαδή τις παραδοχές για την επένδυση.

Στο δεύτερο στάδιο, το οποίο είναι πιο αναλυτικό, αναπτύσσει μια μεθοδολογία με σκοπό την επεξεργασία των δεδομένων και των παραδοχών της προηγούμενης φάσης (capital budgeting decision methods). Αναλύοντας τα δεδομένα κατάλληλα είναι πιο εύκολο να πάρει ο επιχειρηματίας στρατηγικές αποφάσεις για την επιχείρησή του βασιζόμενος στην αξιολόγηση συγκεκριμένων δεικτών. Η αξιοπιστία αυτών των δεικτών βασίζεται στα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί στην πρώτη φάση δηλαδή όσο πιο ακριβείς είναι οι υποθέσεις που έγιναν στην πρώτη φάση τόσο πιο αξιόπιστα θα είναι και τα αποτελέσματα των δεικτών. Ωστόσο, είναι λογικό ότι οι δείκτες αυτοί περιέχουν και αρκετή αβεβαιότητα.

Οι λόγοι που γίνεται όλη αυτή η διαδικασία από την επιχείρηση είναι αφενός είτε για να γίνει αποδεκτή μια δεδομένη επένδυση ή να απορριφθεί και αφετέρου όταν υπάρχουν δύο επενδύσεις που η μία αποκλείει την άλλη, να επιλεγεί η πιο αποδοτική. Για να επιλεγεί ο σωστός δείκτης ακολουθούνται κάποιοι βασικοί κανόνες κοινής λογικής αν και κατά βάση πρόκειται για υποκειμενικό ζήτημα αυτού που προβαίνει στην αξιολόγηση.

Όταν ο επιχειρηματίας καλείται να επιλέξει ένα επενδυτικό σχέδιο μεταξύ μιας σειράς εναλλακτικών σχεδίων πρέπει να έχει ως τελικό στόχο τη μεγιστοποίηση της περιουσίας της επιχείρησης. Η διαδικασία ανάλυσης επενδύσεων (υπό κανονικές συνθήκες) είναι μία αρκετά σύνθετη υπόθεση, δεδομένου ότι κάθε επιχειρηματική κίνηση διέπεται από συνθήκες αβεβαιότητας τις οποίες ο επιχειρηματίας δεν είναι σε θέση να προβλέψει εκ των προτέρων.

10.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η επιχειρήσεις από φορολογικής άποψης είναι υποχρεωμένες να υποβάλουν λογιστικές καταστάσεις ή ισολογισμό ανάλογα με την νομική τους μορφή και την κατηγορία βιβλίων που τηρούν.

Πέρα όμως από το γεγονός ότι είναι υποχρεωμένες, είναι ιδιαίτερα αναγκαίο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης η τήρηση λογιστικών βιβλίων καθώς από τα λογιστικά βιβλία προκύπτουν πληροφορίες που είναι χρήσιμες για εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την πορεία της επιχείρησης. Μερικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας είναι:

- Ο ισολογισμός: παρουσιάζει την οικονομική εικόνα της επιχείρησης. Δείχνει πώς χρησιμοποιεί η επιχείρηση τους διαθέσιμους πόρους και από πού αντλεί κεφάλαια.
- Τα αποτελέσματα χρήσεως: η κατάσταση αυτή παρουσιάζει συνοπτικά το κέρδος ή την ζημία της επιχείρησης.
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες ή αριθμοδείκτες: απεικονίζουν την οικονομική δεινότητα της επιχείρησης.
- Καταστάσεις Ταμειακών Ροών: παρουσιάζουν την ρευστότητα της επιχείρησης.
- Το νεκρό σημείο: είναι το σημείο όπου η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Είναι αυτονόητο από τα παραπάνω ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να παρακολουθεί τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησής του για να αντιληφθεί σε τι κατάσταση ακριβώς βρίσκεται.

10.3.1 Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική χρηματοοικονομική κατάσταση που παρουσιάζει συνοπτικά αλλά με σαφήνεια την περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, αποτελεί ουσιαστικά "φωτογραφία" της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Στον Ισολογισμό αναγράφονται τα κεφάλαια που έχει η επιχείρηση, που χρωστάει καθώς και τι περιουσία κατέχει.

Συγκεκριμένα, απεικονίζει το Ενεργητικό της επιχείρησης, δηλαδή όλα τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση τη δεδομένη χρονική στιγμή τα οποία μπορεί να είναι τα μετρητά της, τα αποθέματα της, τα μηχανήματα της, τα κτίρια της, τα διαθέσιμά της κτλ.

Επίσης, απεικονίζει το Παθητικό της επιχείρησης δηλαδή τις πηγές άντλησης των κεφαλαίων που δημιούργησαν τα περιουσιακά στοιχεία της. Οι πηγές προέλευσης μπορεί να είναι είτε ίδια κεφάλαια-μετοχές, είτε δάνεια από τράπεζες, είτε βραχυπρόθεσμες πιστώσεις κτλ.

Υπό άλλη έννοια, Παθητικό είναι το που χρωστάει η επιχείρηση και Ενεργητικό που έχει τοποθετήσει αυτά τα χρήματα. Εξ ορισμού τα σύνολα του Ενεργητικού και του Παθητικού είναι ίσα.

10.3.1.1 Στοιχεία Ενεργητικού

Το Ενεργητικό του ισολογισμού μίας επιχείρησης σε μία γενική μορφή περιλαμβάνει:

- Έξοδα εγκατάστασης
 - Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης
 - Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου
 - Λοιπά έξοδα εγκατάστασης

- Πάγια στοιχεία
 - Ασώματες ακινητοποιήσεις όπως φήμη και πελατεία, εμπορικά σήματα κτλ.
 - Ενσώματες ακινητοποιήσεις όπως οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα, εργαλεία κτλ.
 - Συμμετοχές θυγατρικών και συνεργαζόμενων επιχειρήσεων οι οποίες μπορούν να είναι επενδύσεις ή μακροχρόνιες δανειοδοτήσεις

- Κυκλοφοριακά στοιχεία
 - Αποθέματα όπως εμπορεύματα, πρώτες ύλες, ανταλλακτικά κτλ.
 - Απαιτήσεις όπως επιταγές, πελάτες, χρεώστες διάφοροι κτλ.
 - Χρεόγραφα όπως μετοχές και ομολογίες χρηματιστηρίου
 - Διαθέσιμα όπως ταμείο, καταθέσεις όψεως ή προθεσμίας

10.3.1.2 Στοιχεία Παθητικού

Αντίστοιχα, το Παθητικό του Ισολογισμού μιας επιχείρησης στη γενική του μορφή περιλαμβάνει:

- Ίδια κεφάλαια
 - Ονομαστική αξία κοινών-προνομιούχων μετοχών
 - Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο
 - Διαφορά από αναπροσαρμογές και επιχορηγήσεις επενδύσεων
 - Αποθεματικά κεφάλαια από αδιανέμητα κέρδη όπως το τακτικό, το έκτακτο, ειδικά αποθεματικά και αφορολόγητα αποθεματικά
 - Αποτελέσματα εις νέο όπως υπόλοιπα κερδών χρήσης εις νέο

- Ξένα κεφάλαια
 - Μακροπρόθεσμα δάνεια από τράπεζες ή ομολογιακά δάνεια
 - Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις από πιστώσεις προμηθευτών, γραμμάτια, βραχυπρόθεσμα δάνεια, ασφαλιστικές εισφορές, οφειλές μερισμάτων και τόκων, επιταγές πληρωτέες κτλ.

10.3.1.3 Μορφή Ισολογισμού

Σε γενικές γραμμές ο Ισολογισμός μιας επιχείρησης μπορεί να έχει την παρακάτω γενική μορφή:

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (ΠΕ)	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (ΙΚ)
I Ασώματες ακινητοποιήσεις	I Κεφάλαιο
II Ενσώματες ακινητοποιήσεις	II Αποθέματα εις νέο
III Συμμετοχές & άλλες Μακροπρόθεσμες Χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	III Επιχορηγήσεις επενδύσεων
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (ΚΕ)	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (ΜΥ)
I Αποθέματα	I Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
II Απαιτήσεις	
III Διαθέσιμα	ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (ΤΥ)
	I Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Επιπλέον ισχύουν οι παρακάτω λογιστικές ισότητες:

- Σύνολο Ενεργητικού (ΣΕ) = Ίδια Κεφάλαια (ΙΚ) + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΜΥ) + Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΤΥ)
- Σύνολο Ενεργητικού (ΣΕ) = Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ) + Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)
- Καθαρή Θέση (ΚΘ) = Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ) + Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ) - Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΤΥ) - Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΜΥ)
- Καθαρή Θέση (ΚΘ) = Ίδια Κεφάλαια (ΙΚ)
- Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚ) = Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ) - Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΤΥ)

- Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚ) = Ίδια Κεφάλαια (ΙΚ) + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΜΥ) - Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)

10.3.1.4 Σημαντικοί Αριθμοδείκτες του Ισολογισμού

Οι δείκτες ρευστότητας και οι δείκτες περιουσιακής διάρθρωσης είναι από τους πιο σημαντικούς δείκτες του Ισολογισμού μιας επιχείρησης.

Αρχικά, έχουμε τον *δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας* όπου ορίζεται ως ο λόγος του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει το βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει τις εν λόγω υποχρεώσεις. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο αυξάνεται το «περιθώριο ασφαλείας» των βραχυπρόθεσμων δανειστών. Πολύ καλές θεωρούνται οι τιμές του δείκτη 2:1, ενώ πιθανώς αποδεκτή θεωρείται και η τιμή 1,5:1.

Κυκλοφοριακή Ρευστότητα=	$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
--------------------------	---

Επόμενος δείκτης ρευστότητας εξίσου σημαντικός είναι ο *δείκτης πραγματικής ρευστότητας ή δείκτης κάλυψης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων*. Ορίζεται ως ο λόγος του κεφαλαίου κίνησης προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Για να θεωρείται ικανοποιητικός θα πρέπει να έχει τιμή μεγαλύτερη από τη μονάδα.

Πραγματική Ρευστότητα=	$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
------------------------	---

Όσον αφορά τους δείκτες περιουσιακής διάρθρωσης, ο πρώτος σημαντικός δείκτης είναι ο δείκτης δανειακής κάλυψης. Ορίζεται ως ο λόγος των ξένων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού. Ενώ, οι δανειστές επιθυμούν να είναι μικρός, οι μέτοχοι επιδιώκουν το αντίθετο εξαιτίας των αντικρουόμενων συμφερόντων τους. Πάντως για να εξασφαλιστεί η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 60% ανάλογα πάντα και με την φύση της επιχείρησης.

Δανειακή Κάλυψη=	$\frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$
------------------	--

Ο δεύτερος σημαντικός δείκτης περιουσιακής διάρθρωσης είναι ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης ο οποίος ορίζεται ως ο λόγος των μακροπρόθεσμων δανείων προς τα ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει ενδεικτικά την ικανότητα της επιχείρησης σε περίπτωση διαλύσεως, να εξοφλήσει τα μακροπρόθεσμα δάνεια της χρησιμοποιώντας τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Συνήθως είναι αποδεκτό ένα ποσοστό της τάξεως του 33%- 50%.

Δανειακή Επιβάρυνση=	$\frac{\text{Μακροπρόθεσμα Δάνεια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$
----------------------	--

10.3.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Τα αποτελέσματα χρήσης είναι μία κατάσταση που δείχνει τα κέρδη ή τις ζημιές μιας επιχείρησης σε ένα χρονικό διάστημα το οποίο συνήθως είναι από τις αρχές έως το τέλος του οικονομικού έτους. Τα κέρδη ή οι ζημιές τα οποία εξαρτώνται από το ύψος των εσόδων και των εξόδων, το κόστος των κεφαλαίων και των αγαθών, προκύπτουν ως η διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων που πραγματοποιήθηκαν κατά το συγκεκριμένο διάστημα. Το λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης προέρχεται από τη διαφορά των εσόδων και των εξόδων. Σε περίπτωση που τα έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα τότε η επιχείρηση παρουσιάζει κέρδη, διαφορετικά εάν τα έσοδα είναι μικρότερα από τα έξοδα η επιχείρηση παρουσιάζει ζημιές.

Συγκεκριμένα, τα έσοδα της επιχείρησης προέρχονται από την πώληση αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών όπου από λογιστικής απόψεως η αξία αυτή παίρνει τη μορφή ταμειακής είσπραξης ή δημιουργείται απαίτηση.

Αντίστοιχα, τα έξοδα της επιχείρησης διακρίνονται σε δαπάνες, κόστη και έξοδα. Ως δαπάνη ορίζεται κάθε ανάλωση αξίας που γίνεται για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Κόστος αποτελεί την ενσωμάτωση των πραγματοποιηθεισών δαπανών στην αξία παραγόμενων προϊόντων όπως για

παραδείγματα οι πρώτες ύλες, τα καύσιμα, τα εργατικά κ.α. Τέλος, ως έξοδο λογίζεται κάθε δαπάνη η οποία δεν δημιούργησε αξία και επομένως δεν αποτελεί στοιχείο κόστους.

10.3.3 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Το συνολικό κόστος επένδυσης ορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Το πάγιο ενεργητικό είναι το πιο σημαντικό τμήμα του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού καθώς θα χρησιμοποιηθεί μακροπρόθεσμα στην παραγωγή κέρδους. Για το λόγο αυτό αποτελεί ένδειξη του κύκλου εργασιών και της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Όσον αφορά το κεφάλαιο κίνησης, αυτό αντιστοιχεί στους πόρους που απαιτούνται για να λειτουργήσει η παραγωγική μονάδα.

10.3.4 Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash Flow)

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιριών οι οποίες ήταν κερδοφόρες και χρεοκόπησαν γιατί αδυνατούσαν να εξυπηρετήσουν τις υποχρεώσεις τους. Για το λόγο αυτό, η κατάσταση ταμειακών ροών είναι πάρα πολύ σημαντική για μία νέα κυρίως επιχείρηση αφού παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πραγματικές ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η ΚΤΡ είναι μία οικονομική κατάσταση η οποία δείχνει τις πηγές και τις χρήσεις των κεφαλαίων στην επιχείρηση, τις ανάγκες της σε νέα κεφάλαια και καταλήγει σε ένα καθαρό ποσό ταμειακού αποθέματος που έχει στην διάθεση της. Για να θεωρείται ρεαλιστική και σύμφωνη με την πραγματικότητα, η κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών προϋποθέτει ότι :

- όσον αφορά τις πωλήσεις έχουν ληφθεί υπόψη οι εποχιακές διακυμάνσεις και
- έχουν εκτιμηθεί σωστά οι όγκοι των πωλήσεων και οι ανάγκες της επιχείρησης σε νέα κεφάλαια

Οι πηγές χρηματοδότησης μιας επιχείρησης από τις οποίες προέρχονται οι ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές είναι τρεις:

- από τις *λειτουργικές δραστηριότητες* της επιχείρησης δηλαδή τις εργασίες της

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

- από τις επενδυτικές δραστηριότητες της όπως είναι οι αγοραπωλησίες παγίων και χρεογράφων
- από τις χρηματοοικονομικές της δραστηριότητες οι οποίες είναι η έκδοση μετοχικού κεφαλαίου και δανεισμού

Όταν μια επιχείρηση καταρτίζει την Κατάσταση Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) έχει σαν σκοπό να δώσει πληροφορίες και να προσδιορίσει τους λόγους για τους οποίους έχει μία μεταβολή στα διαθέσιμα της. Επίσης, θέλει να παρέχει τη δυνατότητα πρόβλεψης τόσο του ύψους όσο και του χρόνου και του βαθμού βεβαιότητας των μελλοντικών ροών κεφαλαίων μιας επιχείρησης έτσι ώστε να προγραμματίσει σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα καλύψει τα μελλοντικά ελλείμματα καθώς και πως θα τοποθετήσει αποδοτικά τα μελλοντικά της πλεονάσματα.

10.3.4.1 Λογιστική παρουσίαση

Βάση του Ισολογισμού της επιχείρησης έχουμε την λογιστική ισότητα:

- Ενεργητικό (Ε) = Υποχρεώσεις (Υ) + Καθαρή Θέση (ΚΘ) (1) ή
- Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ) + Μη Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΜΚΕ) = Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΒΥ) + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΜΥ) + Καθαρή Θέση (ΚΘ) (2) όπου,

Κυκλοφορούν Ενεργητικό= Διαθέσιμα + Απαιτήσεις + Αποθέματα + Προπληρωθέντα έξοδα

Μη Κυκλοφορούν Ενεργητικό= Πάγια + Συμμετοχές

Αν αντικαταστήσουμε τις παραπάνω ισότητες στην ισότητα (2) προκύπτει η παρακάτω λογιστική ισότητα:

- Διαθέσιμα + Απαιτήσεις + Αποθέματα + Προπληρωθέντα έξοδα + Πάγια + Συμμετοχές = Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΒΥ) + Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΜΥ) + Καθαρή Θέση (ΚΘ), η οποία συνεπάγεται

$$\text{Διαθέσιμα} = - \text{Απαιτήσεις} - \text{Αποθέματα} - \text{Προπληρωθέντα έξοδα} - \text{Πάγια} - \text{Συμμετοχές} + \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (BY)} + \text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις (MY)} + \text{Καθαρή Θέση (ΚΘ)}$$

Την συγκεκριμένη λογιστική ισότητα μπορούμε να την χρησιμοποιήσουμε σαν βάση έτσι ώστε να αναγνωρίσουμε αν μια ταμειακή ροή είναι ταμειακή «εισροή» ή ταμειακή «εκροή». Αν αυξηθούν τα στοιχεία που έχουν αρνητικό πρόσημο τότε η επιχείρηση παρουσιάζει μείωση των διαθεσίμων της επομένως αποτελεί «εκροή» για την επιχείρηση. Αντίθετα, αν αυξηθεί κάποιο από τα στοιχεία της ισότητας που έχει θετικό πρόσημο τότε η επιχείρηση παρουσιάζει αύξηση των διαθεσίμων της δηλαδή είναι εισροή για την επιχείρηση.

10.3.4.2 Μέθοδοι παρουσίασης της Κατάστασης των Ταμειακών Ροών

Υπάρχουν δυο μέθοδοι παρουσίασης της Κατάστασης Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ), η άμεση και η έμμεση μέθοδος. Όσον αφορά την άμεση μέθοδο για να καταρτίσουμε την ΚΤΡ θα πρέπει να παρέχονται οι πληροφορίες εσωτερικά από την επιχείρηση μέσω ενός κατάλληλου μηχανογραφικού συστήματος από το οποίο θα είμαστε σε θέση να συλλέγουμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Εναλλακτικά, αν δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα θα μπορούσαμε να καταρτίσουμε την ΚΤΡ με βάση όλες τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Σε αντίθεση με την άμεση μέθοδο παρουσίασης της ΚΤΡ που χρειάζεται πληροφορίες μέσα από την ίδια την επιχείρηση, υπάρχει και η έμμεση μέθοδος παρουσίασης της ΚΤΡ η οποία για να καταρτιστεί χρειάζονται μόνο οι δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις. Οι ταμειακές ροές από λειτουργικές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες παρουσιάζονται με διαφορετικό τρόπο στη μέθοδο αυτή σε σχέση με την άμεση μέθοδο, ενώ οι ταμειακές ροές από επενδυτικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες παρουσιάζονται και στις δυο μεθόδους με τον ίδιο τρόπο.

Το τελικό αποτέλεσμα που αφορά τις Λειτουργικές ή Επιχειρηματικές ροές θα πρέπει να είναι το ίδιο και με τις δυο μεθόδους δηλαδή τόσο με την άμεση όσο και με την έμμεση μέθοδο.

10.3.5 Αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων με τη χρήση των ταμειακών ροών

Για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων των επιχειρήσεων η σύγχρονη χρηματοοικονομική θεωρία έχει να προτείνει διάφορες μεθόδους. Οι τεχνικές αναγωγής χρηματικών ροών αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, για την επεξεργασία των δεδομένων των ταμειακών ροών έχουν αναπτυχθεί πέντε μέθοδοι:

- ❶ Ο χρόνος απόδοσης επενδυμένων χρημάτων (payback period-PP).
- ❷ Ο λογιστικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (accounting rate of return-ARR).
- ❸ Η καθαρή παρούσα αξία (net present value-NPV).
- ❹ Ο εσωτερικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (internal rate of return-IRR).
- ❺ Ο δείκτης κερδοφορίας (profitability index-PI).

10.3.5.1 Ο χρόνος απόδοσης επενδυμένων χρημάτων (payback period-PP)

Η περίοδος επανείσπραξης ενός επενδυτικού σχεδίου ορίζεται ως ο αριθμός των περιόδων που απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να επανεισπράξει τα επενδύμενα αρχικά κεφάλαια δηλαδή το κόστος επένδυσης. Ο χρόνος αυτός αντιπροσωπεύει το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί μέχρι η επένδυση να αποσβέσει πλήρως το αρχικό της κόστος.

Μεταξύ εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων η επιχείρηση θα επιλέξει εκείνη την επένδυση που θα της φέρει πίσω τα χρήματα της το συντομότερο δυνατό. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ένα σημαντικό μειονέκτημα καθώς δεν συμπεριλαμβάνει την έννοια του κόστους του κεφαλαίου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το χρηματικό ποσό που αποφέρει μία επένδυση δεν έχει την ίδια πραγματική αξία μέσα στο χρόνο.

Οι μελλοντικές χρηματοροές που προβλέπει ο επιχειρηματίας ότι θα πραγματοποιηθούν από την επένδυση του, θα πρέπει να αναχθούν στη παρούσα αξία

χρησιμοποιώντας ένα δείκτη που αντιπροσωπεύει το κόστος ευκαιρίας, το όφελος δηλαδή που θα είχε η επιχείρηση εάν είχε επενδύσει το συγκεκριμένο κεφάλαιο σε μία εναλλακτική επένδυση αντίστοιχου όμως ρίσκου. Η επένδυση σε ένα έργο δεν είναι συμφέρουσα αν το έργο αποφέρει λιγότερα κέρδη από ότι θα απέδιδε η τράπεζα.

Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση επιλέξει να χρηματοδοτήσει μία επένδυση μέσω δανεισμού, για να έχει νόημα η επένδυση θα πρέπει η απόδοσή της να υπερβαίνει το επιτόκιο χορηγήσεων της τράπεζας. Επιπλέον, αν η επένδυση είναι υψηλού ρίσκου τότε η αναμενόμενη απόδοση θα πρέπει να υπερβαίνει κατά πολύ το επιτόκιο χορηγήσεων της τράπεζας. Αν πάλι σκοπεύει να χρηματοδοτήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια θα πρέπει και πάλι να εξετάσει ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση που έχει για τα ίδια κεφάλαια της.

Η μέθοδος που εφαρμόζεται σε αυτές τις περιπτώσεις για να υπολογιστεί το κόστος κεφαλαίου που είναι κατάλληλο σύμφωνα με τις σημερινές τιμές των χρηματορικών είναι η μέθοδος του ζυγισμένου μέσου κόστους κεφαλαίου (weighted average cost of capital-WACC). Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή το κόστος κεφαλαίου υπολογίζεται ως εξής:

$$WACC = \left(\frac{\xi}{\kappa}\right) * i_{\xi} * (1 - T) + \left(\frac{i}{\kappa}\right) * i_i \text{ όπου,}$$

$\frac{\xi}{\kappa}$: τα ξένα προς τα συνολικά κεφάλαια

$\frac{i}{\kappa}$: τα ίδια προς τα συνολικά κεφάλαια

i_{ξ} : το κόστος των ξένων κεφαλαίων

i_i : το κόστος των ιδίων κεφαλαίων

T : ο φορολογικός συντελεστής

Το κριτήριο αυτό επικεντρώνεται στην ταχύτητα απόσβεσης της επένδυσης.

10.3.5.2 Ο λογιστικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (accounting rate of return-ARR)

Το κριτήριο αυτό εστιάζει στη συνολική απόδοση της επένδυσης, ανεξάρτητα από το πόσο γρήγορα ή αργά αυτή πραγματοποιείται. Σύμφωνα με αυτή την τεχνική αξιολόγησης θα πρέπει να επιλεγθεί το σχέδιο εκείνο με τον μεγαλύτερο ARR μεταξύ αμοιβαία αποκλειόμενων σχεδίων.

Ο δείκτης ορίζεται ως εξής:

$$ARR = (\text{μέσο ετήσιο αναμενόμενο εισόδημα}) / (\text{μέσο κόστος της επένδυσης})$$

Το μέσο ετήσιο εισόδημα προκύπτει αν από την μέση ετήσια εισροή αφαιρεθεί η μέση ετήσια εκροή. Η δε μέση ετήσια εισροή προκύπτει αν διαιρεθεί η συνολική εισροή με το χρόνο ζωής της επένδυσης. Η μέση ετήσια εκροή αποσβαίνει ομοιόμορφα κατά τη διάρκεια ζωής της επένδυσης. Το μέσο κόστος της επένδυσης υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη το μέσο όρο της αρχικής επένδυσης και της τελικής τιμής πώλησης η οποία αντιπροσωπεύει το ποσό που ενδέχεται να λάβει ο επενδυτής μετά τη λήξη της επένδυσης.

Το μειονέκτημα του δείκτη αυτού είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης κατά την αξιολόγηση των σχεδίων.

10.3.5.3 Η καθαρή παρούσα αξία (net present value-NPV)

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) στηρίζεται στην έννοια του υπολογισμού της παρούσας αξίας μελλοντικών χρηματικών ροών. Η επιχείρηση δεσμεύει πόρους με την προσδοκία να αποκτήσει αυξημένα κέρδη για το μέλλον μέσω της επένδυσης στην οποία προβαίνει.

Οι χρηματοροές που προκύπτουν από μια επένδυση δεν ταυτίζονται πάντα με τα κέρδη και τα εισοδήματα μιας επιχείρησης ή της επένδυσης, αλλά ούτε και με το κόστος της επένδυσης. Οι εισροές και οι εκροές πόρων αποτελούν χρηματοροές για την αξιολόγηση μιας επένδυσης.

Η μέθοδος της ΚΠΑ προκύπτει από τη διαφορά της παρούσας αξίας των εσόδων μίας επένδυσης και της παρούσας αξίας των δαπανών της. Τόσο τα έσοδα όσο και οι δαπάνες προεξοφλούνται με τον ίδιο συντελεστή. Ο συντελεστής αυτός αντιπροσωπεύει το κόστος κεφαλαίων της επιχείρησης (εναλλακτικά, το κόστος ευκαιρίας) ή τον απαιτούμενο συντελεστή απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων.

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή θα πρέπει να επιλεγθούν τα επενδυτικά σχέδια που έχουν καθαρή παρούσα αξία μεγαλύτερη του μηδενός. Η καθαρή παρούσα αξία υπολογίζεται προεξοφλώντας τις μελλοντικές καθαρές ταμειακές ροές της επένδυσης για κάθε έτος ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας ως προεξοφλητικό επιτόκιο το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων της επιχείρησης, c . Ο δείκτης ορίζεται ως εξής:

$$NPV = \sum_{T=0}^k \frac{NCF_T}{(1+c)^T} - I_0$$

Συγκεκριμένα, τα βήματα για τον υπολογισμό της ΚΠΑ μιας επένδυσης έχουν ως εξής:

1. Αρχικά, υπολογίζεται το κόστος της επένδυσης σήμερα (I_0).
2. Προσδιορίζονται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές (NCF_T , όπου Ταμειακές Ροές = Καθαρά κέρδη + αποσβέσεις).
3. Προσδιορίζεται το κόστος κεφαλαίου, δηλαδή το επιτόκιο (c).
4. Προεξοφλούνται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές με το κόστος κεφαλαίου για τον υπολογισμό της συνολικής παρούσας (δηλαδή σημερινής) αξίας τους.
5. Στη συνέχεια αφαιρείται το κόστος της επένδυσης από τη συνολική παρούσα αξία των εισροών και αυτό που προκύπτει είναι η ΚΠΑ (NPV).

Κατόπιν η ΚΠΑ της συγκεκριμένης επένδυσης συγκρίνεται με άλλα επενδυτικά σχέδια που ενδεχομένως εξετάζει η επιχείρηση εναλλακτικά και λαμβάνεται η απόφαση για την πραγματοποίηση ή όχι της επένδυσης επιλέγοντας αυτή με τη μεγαλύτερη ΚΠΑ. Αν η ΚΠΑ είναι αρνητική τότε ο επιχειρηματίας θα πρέπει να απορρίψει την επένδυση.

10.3.5.4 Ο εσωτερικός ρυθμός απόδοσης χρημάτων (internal rate of return-IRR)

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης ενός επενδυτικού σχεδίου είναι ο βαθμός απόδοσης ή το επιτόκιο εκείνο το οποίο εξισώνει το αρχικό κόστος της επένδυσης I_0 με την παρούσα αξία των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών PV δηλαδή $PV=I_0$. Αυτό σημαίνει ότι η καθαρή παρούσα αξία ενός σχεδίου θα πρέπει να είναι ίση με το μηδέν δηλαδή $NPV=0$.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη τεχνική αξιολόγησης επενδυτικού σχεδίου, θα πρέπει να επιλέγουμε εκείνα τα επενδυτικά σχέδια τα οποία έχουν IRR μεγαλύτερο από το κόστος κεφαλαίου της εταιρίας c , δηλαδή θα πρέπει να ισχύει η ανισότητα $IRR > c$ για καθένα από αυτά. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι όταν ο ΕΣΑ (IRR) υπερβαίνει το κόστος κεφαλαίου (ευκαιρίας) της εταιρείας τότε η περιουσία της επιχείρησης αυξάνεται και συνεπώς το επενδυτικό σχέδιο πρέπει να γίνει αποδεκτό.

Ο μαθηματικός τύπος για να βρούμε τον εσωτερικό ρυθμό απόδοσης χρημάτων είναι:

$$PI = \frac{NPVI}{NPV0}$$

Η NPV τεχνική αξιολόγησης οδηγεί πολλές φορές σε διαφορετική επενδυτική απόφαση από την IRR τεχνική. Η βασική διαφορά των δυο αυτών μεθόδων έγκειται στο γεγονός ότι η NPV χρησιμοποιεί κοινό προεξοφλητικό όρο (επιτόκιο) για τον υπολογισμό της παρούσας αξίας των εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων. Το επιτόκιο αυτό ισούται με το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου. Αντίθετα, η μέθοδος IRR χρησιμοποιεί διαφορετικούς προεξοφλητικούς όρους οι οποίοι ισούνται με τους εσωτερικούς βαθμούς απόδοσης IRR των σχεδίων.

10.3.5.5 Ο δείκτης κερδοφορίας (profitability index-PI)

Ο δείκτης κερδοφορίας συσχετίζει με τη μορφή ενός πηλίκου τις εισροές και τις εκροές αφού πρώτα τις ανάγει σε παρούσα αξία.

Ο μαθηματικός τύπος του δείκτη αυτού έχει την παρακάτω μορφή:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+i)^t}}$$

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή, οι συνολικές ταμειακές ροές (CF_T) διαχωρίζονται σε εισροές (CIF_t) και εκροές (COF_t) και ανάγονται στη συνέχεια σε παρούσα αξία. Το τελικό αποτέλεσμα του δείκτη προκύπτει από την διαίρεση της παρούσας αξίας των εισροών ($NPVI$) και των εκροών ($NPVO$).

Ο επιχειρηματίας θα αποδεχτεί την επένδυση αν $PI > 1$. Σε περίπτωση που έχουμε να επιλέξουμε μεταξύ δυο επενδύσεων οι οποίες είναι αμοιβαία αποκλειόμενες τότε θα προτιμηθεί η επένδυση με τον μεγαλύτερο δείκτη κερδοφορίας.

10.3.6 Πιστοληπτική πολιτική

Στη σημερινή οικονομική κρίση αν και οι εξελίξεις τρέχουν, οι συναλλαγές κυλάνε αργά, οι πελάτες πληρώνουν αργότερα σε σχέση με το παρελθόν, ο τζίρος είναι πεσμένος για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, τα μετρητά λιγοστά και οι τράπεζες δανείζουν πλέον πολύ δύσκολα. Για τους λόγους αυτούς, το πιο σημαντικό θέμα στις νέες κυρίως επιχειρήσεις είναι η διαχείριση της ρευστότητας τους. Στατιστικώς, πολλές είναι οι νέες επιχειρήσεις που κλείνουν όχι λόγω έλλειψης κερδοφορίας, αλλά κυρίως λόγω έλλειψης ρευστότητας.

Ο έλεγχος της ρευστότητας και η καλή διαχείριση των διαθέσιμων μετρητών είναι το πλέον κρίσιμο θέμα για κάθε επιχείρηση. Επομένως, χρήσιμο είναι να τεθούν ακόμη και πιστωτικά όρια σύμφωνα με τα οποία, οι πληρωμές θα πρέπει να γίνονται όσο το δυνατόν αργότερα, ενώ οι εισπράξεις το συντομότερο δυνατό. Η παρακολούθηση της πιστοληπτικής πολιτικής θα πρέπει να γίνεται μέσω δεικτών, όπως οι ημέρες αποπληρωμής και οι ημέρες είσπραξης. Τα αποθέματα θα πρέπει όσο το δυνατόν συντομότερα να μετατρέπονται σε πωλήσεις και οι νέοι πελάτες θα πρέπει να ελέγχονται για την πιστοληπτική τους ικανότητα. Επιπλέον, οι πληρωμές θα πρέπει να απαιτούνται στην ώρα τους και τα όποια θέματα προκύπτουν να επιλύονται απευθείας.

10.3.7 Νεκρό σημείο (Break-even Analysis)

Ως νεκρό σημείο ορίζεται το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλος εργασιών) με το οποίο μια επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά, καθώς καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα. Η ανάλυση του «νεκρού σημείου» βασίζεται στην αρχή της συμπεριφοράς του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι σταθερό για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων ενώ ένα άλλο μέρος είναι μεταβλητό, ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, σταθερές είναι οι δαπάνες που παραμένουν αμετάβλητες και ανεξάρτητες από το ύψος των πωλήσεων της επιχείρησης. Σε αυτή την κατηγορία δαπανών ανήκουν οι αποσβέσεις, τα έξοδα διοίκησης, τα χρηματοοικονομικά έξοδα κτλ. Ωστόσο, κάποιες σταθερές δαπάνες μπορεί να μεταβάλλονται χωρίς ο λόγος μεταβολής τους να είναι η αλλαγή στο μέγεθος της δραστηριότητας τους. Επιπλέον, ορισμένες δαπάνες διατηρούνται σταθερές για ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων πέραν του οποίου απαιτούνται υψηλότερες δαπάνες.

Όσον αφορά τις μεταβλητές δαπάνες, αυτές είναι ανάλογες με το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι οι αμοιβές του προσωπικού, οι υπερωρίες κτλ.

Υπολογίζοντας το νεκρό σημείο βρίσκουμε το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών) που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση έτσι ώστε να καλύπτει τόσο τις σταθερές όσο και τις μεταβλητές της δαπάνες. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της «νεκρό σημείο» και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις είναι ίσες με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της. Στο σημείο αυτό το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι ίσο με μηδέν. Σε περίπτωση που οι πωλήσεις είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου» τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ σε περίπτωση που είναι μικρότερες τότε πραγματοποιεί ζημιά.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου συνήθως γίνεται με τις τρεις παρακάτω μεθόδους:

- ❶ Με τη μέθοδο της μαθηματικής ισότητας
- ❷ Με τη μέθοδο του μεικτού περιθωρίου κέρδους

☉ Με τη μέθοδο της γραφικής παραστάσεως

Όσον αφορά την πρώτη μέθοδο της αλγεβρικής παρουσίασης του «νεκρού σημείου», ο μαθηματικός τύπος που ισχύει είναι για:

P = η τιμή πώλησης μιας μονάδας προϊόντος

Q = η ποσότητα προϊόντος που παράγεται και πωλείται

TC = το σταθερό κόστος

AVC = το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Q_b = η ποσότητα στο νεκρό σημείο

Εφόσον στο «νεκρό σημείο» τα συνολικά έσοδα ισούνται με το άθροισμα του μεταβλητού και σταθερού κόστους

$$P * Q_b = TC + Q_b * AVC \Rightarrow$$

$$Q_b = TC / (P - AVC)$$

Η δεύτερη μέθοδος του μεικτού περιθωρίου κέρδους παρουσιάζει την έννοια του περιθωρίου ασφαλείας σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει πόσο μπορούν να μειωθούν οι πωλήσεις της κάτω από το επιθυμητό νούμερο έτσι ώστε να συνεχίσει να έχει κέρδη. Τα κέρδη αυτά θα είναι μικρότερα από τα επιθυμητά αλλά παρόλα αυτά συνεχίζουν να είναι κέρδη. Το ποσοστό ασφαλείας μπορεί να βρεθεί με δύο τρόπους.

Αρχικά, αν διαιρέσουμε τις πωλήσεις του «νεκρού σημείου» με τις συνολικές πωλήσεις.

$$\text{Περιθώριο Ασφαλείας} = \frac{\text{Πωλήσεις Νεκρού Σημείου}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο μαθηματικός τύπος αυτός μας δίνει ένα ποσοστό σύμφωνα με το οποίο πετυχαίνοντας το η επιχείρηση παρουσιάζει τα πρώτα της κέρδη.

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

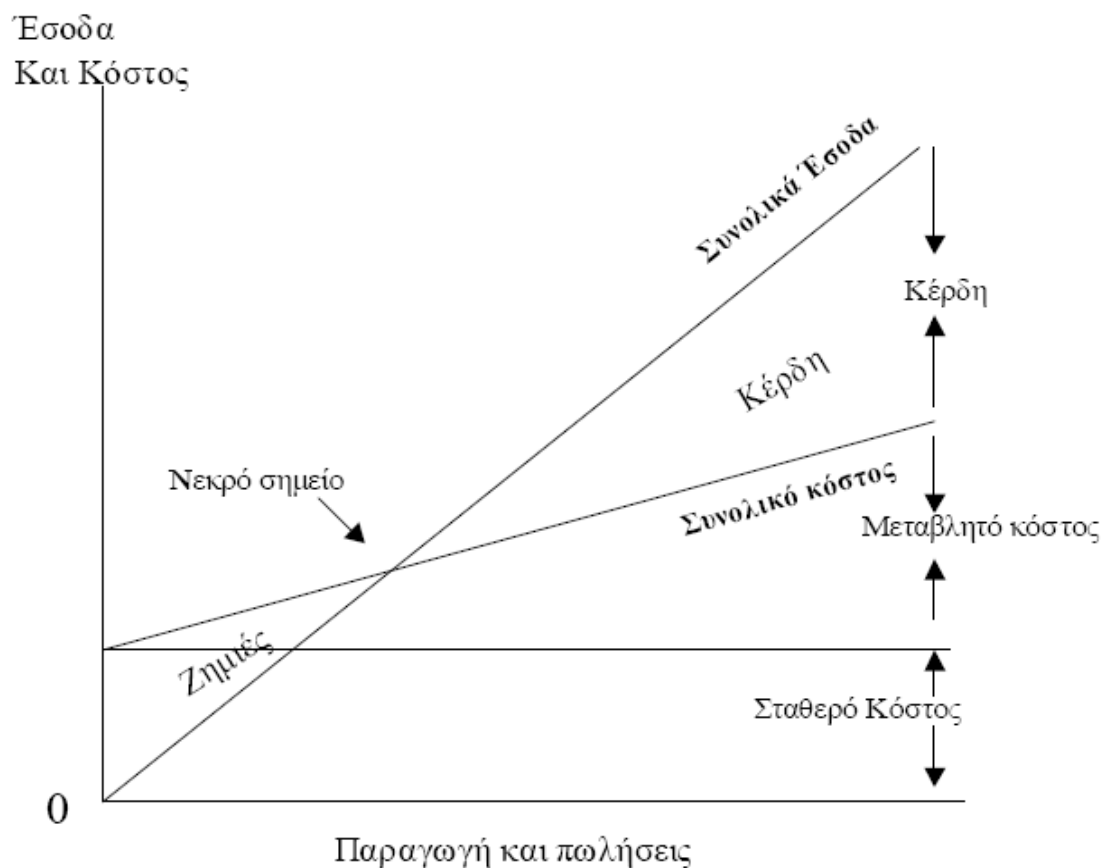
Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο μπορούμε να βρούμε το περιθώριο ασφαλείας είναι με τον τύπο:

$$\text{Περιθώριο Ασφαλείας} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Πωλήσεις Νεκρού Σημείου}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Το κλάσμα αυτό μας δίνει ένα ποσοστό όπου αν οι επιθυμητές πωλήσεις της επιχείρησης μειωθούν μέχρι αυτό το ποσοστό, η επιχείρηση θα εξακολουθήσει να παρουσιάζει κέρδη.

Η Τρίτη μέθοδος της γραφικής απεικόνισης παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα Νεκρού Σημείου



Διάγραμμα 10.1 Διάγραμμα Νεκρού Σημείου

Πηγή:³⁶

³⁶ Διάγραμμα Νεκρού Σημείου: http://www.slideshare.net/moke_uth/1-4-neo [Ημ. Πρόσβασης 03/02/2015]

Σύμφωνα με το διάγραμμα, στον οριζόντιο άξονα απεικονίζονται η παραγωγή και οι πωλήσεις της επιχείρησης ενώ στον κάθετο άξονα απεικονίζονται τα έσοδα και το κόστος της επιχείρησης.

Το σταθερό κόστος της επιχείρησης το οποίο παραμένει σταθερό ανεξάρτητα από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων της, απεικονίζεται από την οριζόντια γραμμή. Το δε μεταβλητό κόστος της απεικονίζεται από την γραμμή του συνολικού κόστους της.

Από το συγκεκριμένο διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η επιχείρηση μέχρι το σημείο τομής της γραμμής των συνολικών εσόδων με τη γραμμή του συνολικού κόστους δηλαδή μέχρι το «νεκρό σημείο», υφίσταται ζημιές.

Αφού περάσει το «νεκρό σημείο» η επιχείρηση ξεκινάει να πραγματοποιεί κέρδη, καθώς μετά το σημείο αυτό τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης καλύπτουν όχι μόνο το σταθερό κόστος της επιχείρησης αλλά και το μεταβλητό της, αφήνοντας και την δυνατότητα για ένα μικρό κέρδος την επιχείρηση. Το κέρδος αυτό στο διάγραμμα απεικονίζεται ως τη διαφορά μεταξύ της γραμμής του συνολικού κόστους και της γραμμής των συνολικών εσόδων.

10.4 Συμπεράσματα

Για έναν νέο κυρίως επιχειρηματία πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του νέου επενδυτικού του σχεδίου είναι η σωστή αξιολόγηση του. Μόνον εάν γνωρίζει ο επιχειρηματίας τι πραγματικά θα πρέπει να αναμένει από την επιχείρηση του μπορεί να αποφασίσει εάν θέλει να προχωρήσει στην εν λόγω επένδυση τελικά ή σε περίπτωση μιας υπάρχουσας επιχείρησης αν είναι βιώσιμη ή όχι. Ωστόσο, η αξιολόγηση της επένδυσης πάντα έχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και ρίσκου αν και γίνεται μελετώντας τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση βασίζεται στον Ισολογισμό της επιχείρησης (ενεργητικό, παθητικό, αριθμοδείκτες), στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, στην ανάλυση του συνολικού κόστους της επένδυσης καθώς και της κατάστασης των ταμειακών ροών. Για την αξιόπιστη αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων η σύγχρονη χρηματοοικονομική θεωρία παρουσιάζει πέντε διαφορετικές μεθόδους: τον χρόνο απόδοσης επενδυμένων χρημάτων, τον λογιστικό ρυθμό απόδοσης χρημάτων, την

καθαρή παρούσα αξία, τον εσωτερικό ρυθμό απόδοσης χρημάτων και τον δείκτη κερδοφορίας. Βάση των θεωριών αυτών ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να αξιολογήσει την επένδυση του και να λάβει τις αποφάσεις του για την μακροχρόνια πορεία της.

Άλλα εξίσου σημαντικά θέματα που άπτονται της βιωσιμότητας της επιχείρησης είναι η πιστοληπτική πολιτική που θα ακολουθήσει ο επιχειρηματίας καθώς έχει να κάνει με την ρευστότητά της που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την βιωσιμότητά της καθώς και ανάλυση του νεκρού σημείου όπου δείχνει στον επιχειρηματία το ύψος των πωλήσεων στο οποίο η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδη ούτε ζημιά. Βάση της ανάλυσης του νεκρού σημείου ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να γνωρίζει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων όπου η επιχείρηση καλύπτει τόσο τις σταθερές όσο και τις μεταβλητές δαπάνες της.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Επενδύσεις, Αθανάσιος Πετραλιάς & Ηλίας Τζαβαλής, Αθήνα 2008, Εκδόσεις ΟΠΑ

Πώς να καταρτίσετε ένα business plan, Brian Finch, The Sunday Times, Ειδικές Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, 2006

Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου & Νικόλαος Ηρειώτης, Εκδοτικός οίκος Rosili, 2008

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ACCA DipIFR, DIPLOMA IN INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING, BPP LEARNING MEDIA, JUNE 2014

FINK S., "Crisis management: Planning for the inevitable", AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, USA, 1996

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Θέλετε να δείτε αν είστε γεννημένοι επιχειρηματίες?

Κάντε το παρακάτω κουίζ για να δείτε αν έχετε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχουν πετυχημένοι επιχειρηματίες. Έχετε υπόψη ότι αυτό το κουίζ παρέχει μόνο γενικές κατευθυντήριες γραμμές και πολλά άτομα που πέτυχαν την έναρξη κερδοφόρων επιχειρήσεων ξεπέρασαν ακόμη και τα φαινομενικά ανυπέρβλητα εμπόδια.

Συμπληρώστε το παρακάτω κουίζ τσεκάροντας το αντίστοιχο κουτάκι της κάθε πρότασης που ανταποκρίνεται καλύτερα σε αυτό που (πραγματικά) νιώθετε:

Ερωτήσεις	Συμφωνώ		Είμαι		Διαφωνώ	
	Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος/η	Διαφωνώ	Απόλυτα	
1. Μου αρέσει να δουλεύω με άλλους ανθρώπους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Μπορώ εύκολα να αναθέτω δουλειά στους ανθρώπους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Μου αρέσει να εποπτεύω ανθρώπους και να παρακολουθώ την πρόοδο τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Έχω διαχειριστεί με επιτυχία τις προσπάθειες της ομάδας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Είμαι πειστικός/ή
όταν παρουσιάζω
νέες ιδέες στην
ομάδα.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Είμαι πειστικός/ή
όταν πουλώ ένα
προϊόν ή μία
υπηρεσία.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Διαβλέπω
ευκαιρίες και απειλές
σε αβέβαιες
καταστάσεις.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Απολαμβάνω τις
προκλήσεις που
συνεπάγονται την
επίλυση ενός
δύσκολου
προβλήματος.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Απολαμβάνω να
ασχολούμαι με νέες
ιδέες και καταστάσεις.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Έχω ένα
υποστηρικτικό δίκτυο
από φίλους,
οικογένεια και
συμβούλους.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Είμαι ευέλικτος/η και ικανός/ή να λάβω συμβουλές.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. Κρατάω λεπτομερή και ακριβή αρχεία.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. Είμαι καλός/ή στα να οργανώνω πράγματα και να κατευθύνω στην ολοκλήρωση των καθηκόντων.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Βλέπω έναν σχεδόν απεριόριστο αριθμό τρόπων για να κερδίσω χρήματα.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Όταν θέτω στόχους, τους ακολουθώ , ανεξάρτητα από τα εμπόδια.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

16. Είναι σημαντικό για μένα να αφήσω το δικό μου στίγμα σε αυτή τη ζωή.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

17. Είμαι έτοιμος να αναλάβω κινδύνους

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

εκεί όπου οι άλλοι
διστάζουν.

18. Έχω
εμπιστοσύνη στις
δυνατότητές μου.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Συνολική
Βαθμολογία:**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Προειδοποίηση!

Αν επιλέξετε παραπάνω από ένα κουτάκια στην κάθε πρόταση στο παραπάνω κουίζ η συνολική βαθμολογία σας θα είναι λανθασμένη. Επιβεβαιώστε ότι έχετε επιλέξει ΜΟΝΟ ΕΝΑ κουτάκι σε κάθε πρόταση πριν προχωρήσετε στην επόμενη φάση της αξιολόγησης.

Βρείτε το εύρος τη βαθμολογίας στην οποία ανήκει η συνολική σας βαθμολογία και διαβάστε την εκτίμηση που ακολουθεί:

(Συμφωνώ απόλυτα:10, Συμφωνώ:6, Είμαι ουδέτερος:4, Διαφωνώ:2, Διαφωνώ απόλυτα:0)

Βαθμολογία 170-180: Έχετε όλα τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ενός επιτυχημένου επιχειρηματία! Υπερέχετε στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην επίβλεψη, στο να «πουλάτε» τον εαυτό σας και προϊόντα ή υπηρεσίες, στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και άγχους, την ανάπτυξη και παρακολούθηση ενός δικτύου υποστήριξης, στα διοικητικά καθήκοντα, στην καινοτομία, την επιμονή, την ανοχή και τον κίνδυνο που ενέχει μια νέα επιχείρηση.

Βαθμολογία 110-170: Έχετε τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ενός επιτυχημένου επιχειρηματία. Θα πρέπει όμως να βελτιώσετε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς: στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην επίβλεψη, την ικανότητα σας στην πώληση, στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και άγχους, την ανάπτυξη και

παρακολούθηση ενός δικτύου υποστήριξης, προσοχή στις διοικητικές λεπτομέρειες, καινοτομική σκέψη, την επιμονή, την ανοχή και τον κίνδυνο που ενέχει μια νέα επιχείρηση.

Βαθμολογία 80-110: Έχετε πολλά από τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ενός επιτυχημένου επιχειρηματία. Θα πρέπει όμως να βελτιώσετε περισσότερους από έναν από τους παρακάτω τομείς: στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην επίβλεψη, την ικανότητα σας στην πώληση, στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και άγχους, την ανάπτυξη και παρακολούθηση ενός δικτύου υποστήριξης, προσοχή στις διοικητικές λεπτομέρειες, καινοτομική σκέψη, την επιμονή, την ανοχή και τον κίνδυνο που ενέχει μια νέα επιχείρηση.

Βαθμολογία 0-79: Στερείστε τα περισσότερα από τα κοινά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ενός επιτυχημένου επιχειρηματία. Το να ξεκινήσετε μία νέα επιχείρηση πιθανόν να είναι ένα δαπανηρό λάθος. Χρειάζεστε βελτίωση στους περισσότερους, αν όχι σε όλους τους παρακάτω τομείς: στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην επίβλεψη, την ικανότητα σας στην πώληση, στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και άγχους, την ανάπτυξη και παρακολούθηση ενός δικτύου υποστήριξης, προσοχή στις διοικητικές λεπτομέρειες, στην καινοτομική σκέψη, την επιμονή, την ανοχή και τον κίνδυνο που ενέχει μια νέα επιχείρηση.

Χρησιμοποίησε το παρακάτω επεξηγηματικό φυλλάδιο απαντήσεων για να προσδιορίσεις τις περιοχές που θα πρέπει να ενισχυθούν.

Φυλλάδιο Απαντήσεων

Ελέγξτε τις απαντήσεις που έχετε βάλει «είμαι ουδέτερος», «διαφωνώ» ή «διαφωνώ απόλυτα» οι οποίες στο κουίζ κερδίζουν 4, 2 και 0 βαθμούς, αντίστοιχα. Σε αυτές που έχετε επιλέξει «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» κερδίζουν 6 και 10 πόντους αντίστοιχα, οι χαμηλοί βαθμοί δείχνουν πιθανή αδυναμία. Για να προσδιορίσεις την συγκεκριμένη περιοχή ή περιοχές οι οποίες χρειάζονται ενίσχυση, ταίριαξε τις απαντήσεις σου στο κουίζ με τις παρακάτω κατηγορίες ερωτήσεων (π.χ. εάν απάντησες «είμαι ουδέτερος/η»,

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

«διαφωνώ» ή «διαφωνώ απόλυτα» στις ερωτήσεις 2 έως 4, είναι πιθανόν να χρειάζονται βελτίωση οι ικανότητες επίβλεψης):

Ερώτηση 1: Μετράει τις διαπροσωπικές ικανότητες.

Ερώτηση 2 έως 4: Αξιολογούν τις εποπτικές δεξιότητες.

Ερώτηση 5 και 6: Μετράνε τις ικανότητες πώλησης.

Ερώτηση 7 έως 9: Αξιολογούν την ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό αβεβαιότητα και πίεση.

Ερώτηση 10 και 11: Μετράνε την ανάπτυξη και την ικανότητα να παρακολουθείς ένα ισχυρό δίκτυο υποστήριξης.

Ερώτηση 12 και 13: Αξιολογούν την προσοχή στη διοικητική λεπτομέρεια.

Ερώτηση 14: Μετράει την ικανότητα να σκέφτεσαι καινοτομικά.

Ερώτηση 15 και 16: Αξιολογούν την επιμονή.

Ερώτηση 17 και 18: Μετράνε την ανοχή στον κίνδυνο που ενυπάρχει σε μια νέα επιχείρηση.

[Πηγή: <http://www.donbarker.com/quiz/>]

Γενική Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Τριανταφυλλάκη, ΗΜΕΡΗΣΙΑ 5ος 2000, Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βενιέρης Γιώργος, Κοέν Σάνδρα και Κωλέτση Μαρία, Λογιστική κόστους 2003, P.I.Publications

Γαλάνης, Β. Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising and Venture Capital, 2000, Εκδόσεις Σταμούλη

Δημητριάδης Σ., Μπαλτάς Γ. «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rossili, 2003

Διαχείριση φυσικών πόρων: <http://gel-marath.wikidot.com/materials> [ΗΜ. Πρόσβασης 29/09/2016]

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Interbooks 2001

Επενδύσεις, Αθανάσιος Πετραλιάς & Ηλίας Τζαβαλής, Αθήνα 2008, Εκδόσεις ΟΠΑ

Επιχειρηματικότητα, Deakins David and Freel Mark, 2007, Εκδόσεις Κριτική

Έρευνα για την κρίση 2010-2014, Κρυσταλία Πατούλη, Εκδόσεις Κέδρος

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Θέματα επιχειρηματικότητας, Σπύρος Λιούκας, Συντονιστής Προγράμματος
Επιχειρηματικότητας, Αθήνα Ιανουάριος 2006, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, Copyright 2015

Καζαντζής Χρήστος, Σώρρος Ιωάννης, Αρχές Κόστους, Πειραιάς 2009

Καραθανάσης Γ. Βασικές Αρχές Χρηματοδοτικής Διοίκησης και Χρηματοσηριακές
Αγορές, 1999, Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, 2002,
Εκδόσεις Μπένου

Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013

Πέκκα – Οικονόμου Β., «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική
πραγματικότητα», Studies on Gender, Ελένη Νίνα – Παζαρζή (επιμ), Πανεπιστήμιο
Πειραιώς, 2008, Πειραιάς

Πέτρος Π. Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001

Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών
Κοινοτήτων, Βρυξέλλες 21/01/2003

Πρώτες ύλες: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/417,1546/>
[Ημ. Πρόσβασης 02/10/2014]

Πώς να καταρτίσετε ένα business plan, Brian Finch, The Sunday Times, Ειδικές
Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, 2006

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Σ. Κ. Καρβούνης και Δ. Α. Γεωργακέλλος, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Ασκήσεις, Υποδείγματα, Μελέτες Περιπτώσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 2010.

Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική Κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Τζωρτάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. Μ., Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής, 2007, 4^η έκδοση, Αθήνα, Rossili

Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Δημήτριος Βασιλείου & Νικόλαος Ηρειώτης, Εκδοτικός οίκος Rosili, 2008

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ACCA DipIFR, DIPLOMA IN INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING, BPP LEARNING MEDIA, JUNE 2014

Brigham E. and Capenski L., Financial Management, 1999, Edition Dryden Press

Bruyat, C. and Julien, P. (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship". Journal of Business Venturing, Vol. 16, Iss. 2, p165-180

Cantillon, R. (1964) (orig. 1755). Essai sur la Nature du Commerce en General. Edited with an English

Children and Youth in Crisis Protecting and Promoting Human Development in Times of Economic Shocks, Mattias Lundberg and Alice Wuermli Editors, The World Bank

Don Peppers & Martha Rogers, The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time (New York: Currency Doubleday, 1993)

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York, NY

FINK S., "Crisis management: Planning for the inevitable", AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, USA, 1996

KEVIN (1998) *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall: Upper Saddle River

Lundberg, Mattias, and Alice Wuermli, eds. 2012. *Children and Youth in Crisis: Protecting and Promoting Human Development in Times of Economic Shocks*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9547-9

Maslow, (1970). *Motivation and Personality*. N.Y. : Harper & Row

Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980)

Oliver R. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," *Journal of Retailing*

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση

Schumpeter, J. A. (1951), σελ. 248-250 Ely, R. T. and Hess, R. H. (1937), σελ. 488

Thanopoulos J., *Global Business environment, structure & challenges*, Interbooks 2007

Ueli Looser and Bruno Schlapfer, The New Venture Adventure, Succeed with Professional Business Planning, McKinsey & Company

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

5 Tips for choosing the best tech solutions for your business: <http://www.businessnewsdaily.com/568-choosing-tech-solutions.html> [Ημ. Πρόσβασης 03/11/2014]

A Guide to Choosing the Right Technology for Your Company: http://www.njchamber.com/pdf/enterprise_2014-1q/Technology_guide.pdf [Ημ. Πρόσβασης 11/11/2014]

Ανάλυση SWOT: <http://st.merig.eu/?id=288&L=4> [Ημ. Πρόσβασης 26/09/14]

GEM (Global Entrepreneurship Monitor): www.gemconsortium.org/ [Ημ. Πρόσβασης 25/01/2016]

How to choose the right technology for your business: http://businessknowledgesource.com/technology/how_to_choose_the_right_technology_for_your_business_034213.html [Ημ. Πρόσβασης 03/11/2014]

How to choose the right technology for your small business: <http://www.businessnewsdaily.com/6272-choosing-tech-solutions.html> [Ημ. Πρόσβασης 03/11/2014]

How to Find and Work With Suppliers: <http://www.entrepreneur.com/article/66028> [Ημ. Πρόσβασης 02/10/2014]

How to find the best location: <https://www.entrepreneur.com/article/73784> [Ημ. Πρόσβασης 14/11/2014]

Επιχειρείν στη δίνη της οικονομικής κρίσης

How to Choose a Business Location: <http://articles.bplans.com/how-to-choose-a-business-location/> [Ημ. Πρόσβασης 15/11/2014]

ICAP: Μελέτη για τη Γυναικεία Επιχειρηματικότητα www.epixeiro.gr [Ημ. Πρόσβασης 15/01/2016]

Ignoring Technology? Why your Small Business can't afford it? <http://www.businessnewsdaily.com/5163-101-business-tech-trends.html> [Ημ. Πρόσβασης 03/11/2014]

Supply Chain Management: <http://ciilogistics.com/courseware/sem2/Warehousing.pdf> [Ημ. Πρόσβασης 07/05/2014]

Things to Consider When Choosing a Location for Your Business: <https://www.entrepreneur.com/article/244866> [Ημ. Πρόσβασης 14/11/2014]

Tips for Choosing Your Business Location: <https://www.sba.gov/starting-business/choose-your-business-location-equipment/tips-choosing-your-business-location> [Ημ. Πρόσβασης 15/11/2014]

Σύμβουλοι και logistics: <http://www.diadikasia.gr/Default.aspx?id=59051&nt=18> [Ημ. Πρόσβασης 22/05/2014]

Σύστημα κοστολόγησης και κοστολόγηση βιομηχανίας με κέντρα κόστους: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14917/3/VasileiadouEleutheriaMsc2012.pdf> [Ημ. Πρόσβασης 12/05/2014]