

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ

*Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς*

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**Β' ΕΚΔΟΣΗ  
ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ**

**ΑΘΗΝΑ**

Ψλν : 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13

ΕΡΓΑΣΙΑ Κ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ  
ΕΚΔΟΣΗΣ Α.Ε.Α.Ε.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΑΙ

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πέρινα θέματα :

- 1) Πηγες χρηματοδότησης
- 2) Καινοτομία
- 3) Μέθοδοι υπολογισμού
- 4) Πως επηρ. το κοινω. πρβλόν του επιχειρηματία
- 5) Χαρακτηριστικά επιχειρηματίων.

SOS : Στοιχεία ενός Business Plan

- Έννοια επιχειρηματικότητας
- SOS κεφ: 3, 4, 8, 9, 10



ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ  
Καθηγητής Α.Β.Σ.Π.

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αθήνα 2000

ISBN 960 226 588 8





## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βιβλίο αυτό εκδόθηκε για να καλύψει ένα κενό της ελληνικής βιβλιογραφίας.

Το κενό αυτό προέρχεται από δύο κατηγορίες παραγόντων: Αφενός στη χώρα μας ο ρόλος των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (Μμ.Ε.) είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η ιδιαίτερη σημασία προκύπτει από τον πολύ μεγάλο αριθμό των Μμ.Ε. και το πολύ μεγάλο ποσοστό που καταλαμβάνουν επί του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά επί πλέον και από τον αριθμό των ατόμων που συνολικά απασχολούνται στις Μμ.Ε. (ρόλος των Μμ.Ε. στην εθνική απασχόληση), καθώς επίσης και από τη συμβολή τους στην παραγωγή του Εθνικού Προϊόντος και του Εθνικού Εισοδήματος. Δύο επί πλέον στοιχεία, που κάνουν τις Μμ.Ε. να έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα είναι τα ακόλουθα: Οι Μμ.Ε. αποτελούν ισχυρό μοχλό δημιουργίας καινοτομιών, που με τη σειρά τους, αποτελούν ισχυρό παράγοντα τόσο διατηρήσεως της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και επιχειρήσεων, όσο και διαφυλάξεως, αν όχι αυξήσεως, του αριθμού των θέσεων εργασίας στη χώρα μας. Τέλος, φαίνεται ότι ο ρόλος του ανεξάρτητου επιχειρηματία ταιριάζει πολύ στην ελληνική ψυχοσύνθεση, ευστροφία, ευελιξία και εφευρετικότητα. Αυτό έχει αποδειχθεί και από σχετικά πρόσφατες διεθνείς μελέτες και έχει ευρεία διάδοση (στο εξωτερικό) η άποψη, ότι οι Έλληνες είναι από τους πλέον "επιχειρηματικούς λαούς".

Η άλλη κατηγορία παραγόντων που συμβάλλει στη δημιουργία του κενού της βιβλιογραφίας αποτελείται από τους παράγοντες εκείνους, που αναφέρονται στην υποβολή των μικρο-μεσαίων επιχειρηματιών, ελάχιστες μελέτες και δημοσιεύσεις στη χώρα μας ασχολούνται με τα θέματα που τους ενδιαφέρουν. (Παρεπιπτόντως, αναφέρουμε ότι μία τέτοια μελέτη διεξάγει ο συγγραφέας του βιβλίου αυτού, με την οποία αναλύονται τα χαρακτηριστικά και η δραστηριότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών και συγκρίνονται με τα αντίστοιχα Ελληνοαμερικανών και Αμερικανών επιχειρηματιών. Τα αποτελέσματα του Ελληνοαμερικανικού τμήματος έχουν ήδη δημοσιευθεί όπως και τα αποτελέσματα του αμερικανικού τμήματος της έρευνας).

Το κενό μάλιστα αυτό, που διευκρινίστηκε πιο πάνω φαίνεται, ότι προϊόντος του χρόνου διευρύνεται, αφού ο ρόλος των Μμ.Ε. γίνεται σημαντικότερος. Η διαπίστωση της αυξήσεως της σημασίας των υπό μελέτη αυτών επιχειρήσεων στο σύνολο της κάθε εθνικής οικονομίας αποτελεί ένα διεθνές φαινόμενο. Συνέπεια της σε διεθνή κλίμακα διαπιστώσεως αυτής, είναι ότι οι κυβερνήσεις κυρίως των αναπτυσσόμενων χωρών λαμβάνουν τώρα περισσότερα μέτρα υποστηρίξεως των Μμ.Ε., αλλά και μέτρα τονώσεως της επιχειρηματικότητας των λαών τους, δημιουργώντας Ινστιτούτα - φυτώρια αναπτύξεως επιχειρηματικού πνεύματος κυρίως στους νέους.

Αν το παρόν βιβλίο συμβάλλει στην προσπάθεια για κάλυψη του κενού αυτού που δημιουργείται από τις εξελίξεις που αναφέραμε, τότε ο συγγραφέας θα θεωρήσει ότι η προσπάθειά του έχει ευοδωθεί.

Σχετικά με την πρώτη έκδοση πρέπει να σημειωθεί ότι είχε μεγάλη επιτυχία, αλλά και σημαντικό πρόβλημα. Η επιτυχία συνίσταται στο ότι είχε σημαντική ζήτηση στα βιβλιοπωλεία, αλλά και μου ζητήθηκε η άδεια να χρησιμοποιηθεί ως βάση παραδόσεων από τρία (3) Πανεπιστήμια (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και βέβαια Πανεπιστήμιο Πειραιώς) και από πέντε (5) Τ.Ε.Ι. (Χαλκίδας, Αθήνας, Καβάλας, Ηρακλείου και Λόριτσας) και από άλλα εκπαιδευτήρια. Το πρόβλημα της πρώτης έκδοσης είναι ότι έπεσε θύμα κλοπής πνευματικής ιδιοκτησίας από ομάδα αδίστακτων ατόμων που το τύπωσαν με τη φωτογραφική μέθοδο και το πούλησαν σε όλη τη χώρα σε χιλιάδες αντίτυπα. Βέβαια το θέμα ανέλαβε η δικαιοσύνη που τους κατεδίκασε, επί πλέον όμως εκκρεμούν εναντίον τους και άλλες δίκες για ποινική ευθύνη. Ακόμη όμως και αυτό το δυσάρεστο γεγονός, τονίζει την επιτυχία του βιβλίου αυτού. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές εκείνους Πανεπιστημίων και Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, που με τίμησαν με την επιλογή του βιβλίου μου ως διδακτικού, αλλά ταυτόχρονα και τον μεγάλο αριθμό επιχειρηματιών και στελεχών που το χρησιμοποίησαν.

Σχετικά με τη δεύτερη έκδοση, θέλω να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κύριο Αν. Καραγιάννη που βοήθησε στη συλλογή και επεξεργασία νεώτερων στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και κυρίως για τα κείμενά του περί επιχειρηματικότητας τα οποία ενσωματώθηκαν και εμπλούτισαν το αντίστοιχο κεφάλαιο στην δεύτερη αυτή έκδοση, τέλος δε και τις προσθήκες και τροποποιήσεις του σχετικά με τα νέα στοιχεία για τη χρηματοδότηση των Μμ.Ε. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω την Λέκτορα του Πανεπιστημίου Πειραιώς κυρία Αριστέα Συνανιώτη για τις βελτιώσεις (έστω και μικρής εκτάσεως) που επέφερε στο κεφάλαιο περί νομικών θεμάτων στις Μμ.Ε. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τον κ.Ηλ. Πεχλιβανίδη, Μ.Β.Α. και εκπαιδευτή σε θέματα πληροφορικής για την προσθήκη κειμένων προς εμπλουτισμό του κεφαλαίου περί Ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά και τον Καθηγητή και Διευθυντή του Degree College κ. Θ. Λύρα για την γενικότερη εποπτεία του ίδιου κεφαλαίου.

Ελπίζω ότι με τις βελτιώσεις που έγιναν σ' αυτή τη δεύτερη έκδοση το βιβλίο αυτό θα ανταποκριθεί ακόμα καλύτερα στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων για τα θέματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας.

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη εκ μέρους μου αν δεν ανέφερα ιδιαίτερα την πολύπλευρη υποστήριξη που μου παρείχε σε όλα τα θέματα η σύζυγός μου Μαρία Παπαπαναγιώτου - Κανελλοπούλου.

Αθήνα 2000

Χαρ. Κανελλόπουλος Α. Συγγρού 52  
117 42 Τηλ. 9248534 - 9248695 - 9244480

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Κεφάλαιο 1ο

#### Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

I. Εισαγωγή	17
1. Ιστορικός ρόλος της Μικρομεσαίας Επιχειρήσεως	17
2. Ορισμός	17
II. Σπουδαιότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	20
1. Γενικά	20
2. Σημεία θετικά Κοινωνικής συμβολής των Μμ.Ε.	23
3. Νεώτερες εξελίξεις σχετικά με τις Μμ.Ε.	24
III. Πλεονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	26
1. Καλύτερη οικονομική επίδοση	26
2. Καινοτόμηση	28
3. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας	28
IV. Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	30
V. Είδη κινδύνων και αβεβαιότητα	30
VI. Θνησιμότητα Μμ.Ε.	36
VII. Ανταγωνισμός με τις μεγάλες επιχειρήσεις	47
VIII. Επιχειρηματικότητα γυναικών	50
IX. Εκπαίδευση και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	51

### Κεφάλαιο 2ο

#### ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

I. Κατηγορίες επιχειρηματικών κλάδων	63
1. Μεταποίηση	63
2. Χονδρεμπόριο	63
3. Λιανεμπόριο	64
4. Υπηρεσίες	64
II. Μεταποίηση	67
III. Χονδρεμπόριο	69
IV. Λιανεμπόριο	70
V. Υπηρεσίες	71

### Κεφάλαιο 3ο

#### Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

I. Ορισμός	73
II. Επιχειρηματικά Χαρακτηριστικά	79
1. Ανάλυση κινδύνων μέσα σε λογικά πλαίσια	82
2. Αυτοπεποίθηση	83

3. Σκληρή δουλεία	83
4. Καθορισμός στόχων	84
5. Υπευθυνότητα	84
6. Καινοτόμηση (=δημιουργία καινοτομιών)	85
III. Ανάπτυξη Επιχειρηματιών	85
IV. Περιβάλλον Αξιών	87
V. Αυτο-ανάλυση για Επιχειρηματική καταλληλότητα	100
<b>Κεφάλαιο 4ο</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)</b>	
I. Εισαγωγή	103
II. Μάρκετινγκ	104
1. Καθορισμός αντικειμενικού σκοπού Μάρκετινγκ	105
2. Περιγραφή προϊόντος	106
3. Καθορισμός και περιγραφή της "πελατείας - στόχου"	106
4. Τόπος	107
5. Τιμή	108
6. Προώθηση	109
III. Μάνατζμεντ	110
1. Προσωπικές ικανότητες και γνώσεις	110
2. Οργανωτική δομή	111
3. Διοίκηση Προσωπικού	112
4. Πολιτικές και Διαδικασίες	112
5. Έλεγχος Αποθεμάτων	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Τυποποίηση	
1. Εισαγωγή	114
2. Περιεχόμενο, σκοπός, υλοποίηση	116
3. Πρότυπα	117
<b>Κεφάλαιο 5ο</b>	
<b>ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ Μμ.Ε.</b>	
I. "Δίκαιο" των Επιχειρήσεων	121
II. Νομικές μορφές των Επιχειρήσεων	122
1. Ατομική επιχείρηση	122
2. Ομόρρυθμη εταιρεία	123
3. Ετερόρρυθμη εταιρεία	124
4. Ετερόρρυθμη εταιρεία κατά μετοχές	125
5. Αφανής εταιρεία	125
6. Ανώνυμη εταιρεία	126
α) Ίδρυση, καταστατικό κ.λ.π.	126
β) Εκπροσώπιση της ανώνυμης εταιρείας	127
7. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	129
III. Το γενικό καθεστώς των επιχειρήσεων στην Ελλάδα	131
1. Άδεια ίδρυσης	131

2. Τόπος εγκατάστασης	131
3. Εξαγωγές και εισαγωγές	132
4. Συμμετοχή σε Επιμελητήρια	132
5. Αγορανομικό καθεστώς	133
6. Σήματα	133
7. Εφευρέσεις	134
8. Επωνυμία	134
9. Αθέμιτος ανταγωνισμός	136
IV. Θέματα Οικονομικού Δικαίου	136
1. Πηγές Χρηματοδότησης	137
2. Η εξασφάλιση του δανειστή	139
3. Φορολογία	141
V. Εργατικό Δίκαιο	142
1. Πρόσληψη	142
2. Δικαιώματα εργοδότη, απασχόληση	143
3. Μεταβολή του προσώπου του εργοδότη	144
4. Λύση της σύμβασης εργασίας. Καταγγελία	144
5. Διοικητικός έλεγχος εργασίας, κοινωνικές ασφαλίσεις, εργατικά σωματεία	144
<b>Κεφάλαιο 6ο</b>	
<b>ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	146
I. Τοποθεσία	149
II. Τοποθεσία λιανεμπορικών επιχειρήσεων	149
1. Γενική τοποθεσία	153
2. Ειδικοί παράγοντες επιλογής συγκεκριμένου καταστήματος	155
III. Μεταποιητικές επιχειρήσεις	156
IV. Χονδρεμπορικές επιχειρήσεις	157
V. Επιχειρήσεις υπηρεσιών	
<b>Κεφάλαιο 7ο</b>	
<b>Η "ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ" - ΦΡΑΝΤΣΑΙΖΙΝΓΚ</b>	159
I. Εισαγωγή	161
II. Εξέλιξη και τύποι	161
1. Από που ξεκίνησε η Παραχώρηση	161
2. Άνθηση της "παραχώρησης"	162
3. Η Παραχώρηση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70	163
4. Η Παραχώρηση στη δεκαετία του '80	163
5. Τύποι του συστήματος της Παραχώρησης	163
III. Περιεχόμενο του συστήματος	163
1. Η Δημιουργία της αλυσίδας	164
2. Η λειτουργία του συστήματος	165
3. Υποχρεώσεις του Παραχωρητή	166
4. Υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη (Franchisee)	166

V. Χρηματοδότηση Μμ.Ε. από Ε.Ο.Κ.	261
1. Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ) και Τεχνική Συνολικών Δανείων	261
2. Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης	263
3. Δάνειο αντί για συμμετοχή στο κεφάλαιο	269
4. Τμηματική χρηματοδότηση σε αντίθεση προς την εφάπαξ χρηματοδότηση	271
VII. Η χρηματοδότηση των καινοτομιών	272
1. Πηγές και προβλήματα	272
2. Η Κοινοτική χρηματοδότηση των καινοτομιών στις Μμ.Ε.	275
Παράρτημα Α΄	
Παράρτημα Β΄	
<b>Κεφάλαιο 10ο</b>	
<b>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.</b>	
I. Σπουδαιότητα της Στρατ. Διοίκησης στις Μμ.Ε.	291
1. Κρισιμότητα της στρατηγικής γενικά	291
2. Η εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης	292
3. Σχέση της Στρατηγικής και Μμ.Ε.	293
II. Εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης στις Μμ.Ε.	294
1. Οι διαφορές στρατηγικών διαδικασιών	294
2. Η αρχική χρήση της στρατηγικής διοίκησης	295
III. Προβλήματα ανάπτυξης	297
1. Φάσεις ανάπτυξης	298
2. Ο επιχειρηματίας ως Manager	301
IV. Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού	302
1. Ετήσιος προϋπολογισμός	302
α. Ο προϋπολογισμός χρηματικών ροών	302
β. Ο προϋπολογισμός επενδύσεων	303
2. Μακροχρόνιος σχεδιασμός	304
V. Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός	305
1. Η αποστολή της επιχείρησης	306
2. Το περιβάλλον της επιχείρησης	308
3. Εσωτερική ανάλυση	314
α. Πωλήσεις	315
β. Οικονομικά - Λογιστική	315
γ. Παραγωγή - Τεχνολογία	316
δ. Προσωπικό	316
ε. Γενικότερη Οργάνωση	316
4. Η κατάρτιση της στρατηγικής	317
VI. Οι στρατηγικοί στόχοι	321
1. Σαφήνεια στόχων	323
2. Χρονική κλιμάκωση στόχων	324



3. Αξιοποίηση δυνάμεων και πλεονεκτημάτων	325
4. Διοίκηση δια στόχων	325
5. Καθοδήγηση δράσεως	326
VII. Το πρόγραμμα δράσεως	328
1. Οικονομικός Τομέας	328
α) ανάλυση του σημείου ισορροπίας	330
β) Η ρευστότητα	331
2. Διοίκηση Παραγωγής	331
3. Τομέας Πωλήσεων	332
4. Διοίκηση Προσωπικού	333
5. Λεπτομερή σχέδια - Επενδύσεις - Προϋπολογισμός	334
VIII. Η εφαρμογή της στρατηγικής	334
1. Ηγεσία	334
2. Λειτουργικά προγράμματα	335
3. Οργάνωση	335
IX. Οι νέες παραγωγικές μονάδες	335
1. Οι παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν	335
2. Τα προβλήματα της ανάπτυξης	336
X. Έλεγχος	337
<b>Κεφάλαιο 11ο</b>	
<b>ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	
I. Εισαγωγή	340
1. Η "φιλοσοφία" του Μάρκετινγκ στη Μμ.Ε.	340
2. Η στρατηγική Μάρκετινγκ στη Μμ.Ε.	340
II. Έρευνα αγοράς ή Έρευνα Μάρκετινγκ	341
1. Περιεχόμενο	341
2. Καθολικότητα	342
3. Είδη Πληροφοριών που προκύπτουν	342
4. Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς	343
5. Τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς	345
III. Μείγμα Μάρκετινγκ	347
1. Προϊόν - Σχεδιασμός προϊόντος	347
2. Κανάλια ή Αγωγοί Διανομής	348
3. Τιμολόγηση	350
4. Διαφήμιση	355
5. Προσωπική Πώληση	357
6. Προώθηση Πωλήσεων	359
7. Συσκευασία και εξυπηρέτηση	360
IV. Το Μάρκετινγκ εξαγωγών	362
1. Αποχή Μμ.Ε. από εξαγωγές	362
2. Υποστήριξη Μμ.Ε. εξαγωγέων	363
3. Προετοιμασία σχεδίου Μάρκετινγκ εξαγωγών	364



## Κεφάλαιο 12ο

### ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

I. Προγραμματισμός	366
II. Οργάνωση	368
III. Στελέχωση	370
IV. Έλεγχος	375

## Κεφάλαιο 13ο

### ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.

I. Λογιστική και Χρηματοοικονομική	377
1. Ισολογισμός	377
2. Αποτελέσματα Χρήσεως	379
3. Κατάσταση Ταμιακής Ροής	381
II. Χρηματοοικονομική ανάλυση	382
1. Κόστος έναρξης - εκκίνησης (κόστος επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης 1-3 μηνών)	382
2. Νεκρό σημείο	384
3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες	384
α) Η ιστορική εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών	384
β) Χρησιμότητα των Αριθμοδεικτών	386
γ) Εφαρμογή των χρηματοοικονομικών δεικτών για την ελληνική πραγματικότητα	386

## Κεφάλαιο 14ο

### ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.

I. Εισαγωγή	389
1. Αντικείμενο του κεφαλαίου	389
2. Γενικές παρατηρήσεις συνθηκών λειτουργίας	389
II. Πληροφοριακά συστήματα στις Μμ.Ε.	390
1. Επανάσταση των Computers - Σημασία της Πληροφορικής και Η/Υ	390
2. Οργάνωση και Πληροφορική. Η επίδραση στο Μάνατζμεντ	391
3. Ο παράγοντας κόστος. Απόκτηση μικροϋπολογιστών	393
III. Εφαρμογές των Η/Υ στις Μμ.Ε.	395
1. Ανάλυση εφαρμογών	395
2. Προβλήματα εφαρμογής των Η/Υ	400
3. Προοπτικές	402
IV. Ανθρώπινο δυναμικό και Η/Υ	403
1. Αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	403
2. Προσωπικό για τη Μηχανογράφηση	406
α. Εργαζόμενοι και νέες θέσεις εργασίας	407
β. Εκπαίδευση Προσωπικού και νέες θέσεις εργασίας	408
γ. Ουσιαστικές φροντίδες για τους εργαζόμενους	409
V. Συμβουλές για επιτυχία στη χρήση Η/Υ	410
VI. Σφαιρική αναφορά σε θέματα που συναντά ο χρήστης PC	412

## Κεφάλαιο 1ο

### Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### 1. Εισαγωγή

##### 1. Ιστορικός ρόλος της Μικρομεσαίας Επιχειρήσεως

Όλη η μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση (1770-1800) πρόοδος συντελέστηκε σχεδόν αποκλειστικά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις<sup>(1)</sup>. Ο ρόλος τους όμως και μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση συνέχισε να είναι σπουδαιότατος, διότι πάντοτε αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών.

##### 2. Ορισμός

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΡΙΣΜΟΥ ΜΜΕ :

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

- Ⓐ Η αξία του συνόλου του ενεργητικού
- Ⓑ Το μέγεθος του ίδιου κεφαλαίου
- Ⓒ Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο
- Ⓓ Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζιρός - κύκλος εργασιών)
- Ⓔ Ο αριθμός των απασχολουμένων.

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

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

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

- 1) κάθε μια από αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς,
- 2) η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά,
- 3) έχει οικονομική ανεξαρτησία κι επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.

Ένας τρόπος με τον οποίο σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις κρίνεται αν μία επιχείρηση είναι μικρή ή όχι είναι το **σχετικό της μέγεθος**, δηλαδή αν κυριαρχεί στον κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στις Η.Π.Α. η American Motors, προκειμένου να λάβει οικονομική υποστήριξη από τον Οργανισμό Μικρών Επιχειρήσεων (Small Business Administration), θεωρήθηκε σαν μικρή το 1966, παρ' ότι ήταν μόλις η 63η σε μέγεθος επιχείρηση των Η.Π.Α. με 32.000 εργαζόμενους και πωλήσεις 991 εκατομ. δολάρια.

Πρέπει ακόμη να τονισθεί ότι το οποιοδήποτε κριτήριο και μέτρο που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση σαν μικρομεσαία δεν μπορεί να είναι ενιαίο για όλους τους κλάδους της οικονομίας. Αυτό συμβαίνει επειδή στον κάθε κλάδο επικρατούν διαφορετικές συνθήκες και η χρήση του ίδιου κριτηρίου σε διαφορετικούς κλάδους θα παρουσίαζε πολύ διαφορετικά μεταξύ τους συμπεράσματα που σε μεγάλο βαθμό θα ήταν και παραπλανητικά, γιαυτό π.χ. η Small Business Administration έχει καθορίσει **πρότυπα «μικρότητας»** για διάφορους κλάδους.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται μια επιλογή από ένα μεγάλο κατάλογο κλάδων, όπως αυτός εφαρμόζεται στις Η.Π.Α.

<b>Μεταποίηση</b>	<b>Εργαζόμενοι (λιγότεροι από)</b>		
- Αεροπλάνα	1.500	άτομα	
- Υπολογιστικές μηχανές	1.000	»	
- Ηλεκτρικές σκούπες	750	»	
- Ανδρικά ενδύματα	500	»	
- Μακαρόνια	250	»	
<b>Λιανικό εμπόριο</b>	<b>Πωλήσεις (λιγότερες από)</b>		
- Οίκοι ταχυδρομ. πωλήσεων	7,5	εκατομ. \$	ετησίως
- Μανάβικα	7,5	»	»
- Εκθέσεις αυτοκινήτων	6,5	»	»
- Πολυκαταστήματα	3	»	»
- Καταστήματα ραδιοτηλεοράσεων	2,5	»	»
<b>Χονδρικό εμπόριο</b>	<b>Πωλήσεις (λιγότερες από)</b>		
- Μπογιές και βερνίκια	22	εκατομ. \$	ετησίως
- Ελαστικά και σαμπρέλες	22	»	»
- Οπωρολαχανικά	14,5	»	»
- Αθλητικά είδη	14,5	»	»

Πηγή: «SBA Rules and Regulations», The Code of Federal Regulations (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, October 5, 1978), Section 121.3-10.

Βέβαια είναι σαφές ότι το κριτήριο και κυρίως το ποσοτικό μέτρο που εφαρμόζεται για τον χαρακτηρισμό μιας μονάδας σαν μικρομεσαία επιχείρηση διαφέρει και από χώρα σε χώρα πάλι, επειδή οι συνθήκες και τα μεγέθη των μονάδων διαφέρουν από τη μία χώρα στην άλλη.

### 3. Διαφορές μεγέθους μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά χώρες

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά της οριοθέτησης σε διάφορες χώρες. Έτσι στον επόμενο πίνακα 1 βλέπουμε τις επιχειρήσεις όπως διαμορφώνονται στις διάφορες χώρες βάσει των εργαζομένων που απασχολούν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Όρια Μμ.Ε. σε διάφορες χώρες.**

ΧΩΡΕΣ	ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Δ. Γερμανία	Μικρή	1-49
	Μεσαία	50-499
Γαλλία	Οικοτεχνία	1-5/10
	Μικρή Μεσαία	6-50 51-500
Ιταλία	Οικοτεχνία	1-5/10
	Μικρή - Μεσαία	6-500
Ολλανδία	Μικρή - Μεσαία	1-100
Βέλγιο	Μεσαία	1-50
Βρετανία	Μικρή - Μεσαία	1-200
Ιρλανδία	»	1-100
Δανία	Οικοτεχνία	1-5
	Μικρή	6-20
	Μεσαία	21-50
Η.Π.Α.	Μικρή	έως 500

Πηγές:

- Analytic Report drawn up by the Industry Committee at OECD, Paris, 1971.
- Γνωμοδότηση 1982, Προώθηση των Μμ.Ε. στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, Μάιος 1982, Βρυξέλλες.

Όπως χαρακτηριστικά παρατηρείται<sup>(2)</sup> η μη εναρμόνιση της οριοθέτησης των μικρομεσαίων επιχ/σεων στην Ελλάδα με τις περισσότερες χώρες-μέλη της ΕΟΚ, υπάρχει κίνδυνος ν' αποστερήσει πολλές επιχειρήσεις από διάφορα πλεονεκτήματα, στο πλαίσιο μιας αναπτυξιακής πολιτικής.

Το όριο των 50 εργαζομένων ανταποκρίνεται στη φυσιογνωμία της ελληνικής πραγματικότητας και ενισχύεται απ' το γεγονός πως οι μεταποιητικές που απασχολούν (έως 50 άτομα): α) καλύπτουν το 99% απ' τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, β) απασχολούν το 60% απ' όσους απασχολούνται στην μεταποίηση και συνεισφέρουν με ποσοστό 40% στην συνολική «προστιθέμενη» αξία της μεταποίησης<sup>(3)</sup>.

## II. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1. Γενικά

Ακόμα και στις πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (π.χ. Η.Π.Α. 99% και άνω) είναι μικρότερες των 100 ατόμων ακόμα και όταν συμπεριληφθούν οι αγροτικές «παραχωρήσεις» (Franchising), επαγγελματικά γραφεία κ.λπ. Βέβαια το υπόλοιπο 1% περίπου που αποτελεί και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις απασχολεί συγκριτικά πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων (π.χ. στις Η.Π.Α. περίπου το 42%).

Άρα και από απόψεως απασχολήσεως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο αφού απασχολούν περισσότερους από τους μισούς εργαζόμενους.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά επιχειρήσεων και αντιστοίχων μεγεθών τους στις Η.Π.Α.

Ποσοστά επιχ/σεων	Αριθμός απασχολουμένων Λιγότεροι από
88,9%	10 άτομα
94,7%	20 »
99,2%	100 »
99,9%	500 »

Πηγή:

U.S. Department of Commerce, Enterprise Statistics (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1977), Series ES 77-1, Table 5, p. 142.

Και στην Ελλάδα όταν λέμε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν έχει καθοριστεί και διευκρινιστεί επ' ακριβώς τι σημαίνει ο όρος. Τις ξεχωρίζουμε απ' την οριοθέτηση που κάνουμε μεταξύ των απασχολουμένων ατόμων. Ο πίνακας 2 μας δίνει αυτή την οριοθέτηση.

## Πίνακας 2α: Οριοθέτηση των Μμ.Ε. στην Ελλάδα 1984 – 1988

Μέγεθος επιχ. (αριθ. απασχολ.)	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ				ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ			
	1984	%	1988	%	1984	%	1988	%
Μικρές (1 – 9)	406.713	96,21	490.987	96,32	782.812	51,85	954.248.	56,00
Μεσαίες (10 – 49)	13.312	3,15	16.108	3,16	257.290	16,98	304.406	17,77
Μεγάλες (50 & άνω)	2.708	0,64	2.650	0,52	475.4213 1, 3 7		449.308	26,23
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>422.7331 0 0, 0 0</b>		<b>509.7451 0 0, 0 0</b>		<b>1.515.523</b>	<b>100,00</b>	<b>1.712.962</b>	<b>100,00</b>

## Πίνακας 2β: Μεταβολές των Μμ.Ε. στην Ελλάδα 1984 – 1988

Μέγεθος επιχ. (αριθ. απασχολ.)	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ %	
		%		%
Μικρές (1 – 9)	+ 84.274	+ 20,72	+ 176.436	+ 22,53
Μεσαίες (10 – 49)	+ 2.796	+ 21,00	+ 47.116	+ 18,31
Μεγάλες (50 & άνω)	- 58	- 2,14	- 26.113	- 5,49
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>+ 87.012</b>	<b>+ 20,58</b>	<b>+ 197.439</b>	<b>+ 13,02</b>

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε. και υπολογισμοί.

Όπως παρατηρούμε από τους παραπάνω πίνακες 2α, 2β, ο δείκτης μεταβολής του ρυθμού ίδρυσης νέων επιχειρήσεων κατά το διάστημα 1984 – 1988 ήταν κατά μέσο όρο 20,58%. Αυτή η αύξηση όμως δεν προήλθε από την ίδρυση μεγάλων επιχειρήσεων που ο αριθμός τους αντίθετα μειώθηκε κατά 2,14%. Η αύξηση προήλθε από την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Όπως φαίνεται από τους πίνακες 2α, 2β η αύξηση του δείκτη δημιουργίας νέων επιχειρήσεων ήταν περίπου 21%. Η ίδρυση αυτών των νέων επιχειρήσεων δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας που ήταν αρκετά σημαντική. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, κατά το διάστημα 1984 – 1988 δημιουργήθηκαν από τις μικρές επιχειρήσεις 176.436 νέες θέσεις εργασίας, από τις μεσαίες 47.116, ενώ το κλείσιμο 58 μεγάλων επιχειρήσεων οδήγησε στην απώλεια 26.113 θέσεων εργασίας. Με άλλα λόγια, ο δείκτης απορρόφησης εργασίας αυξήθηκε κατά 22,53% από τις μικρές και 18,31% από τις μεσαίες επιχειρήσεις.

Αντιπαραβάλλοντας την εξέλιξη αυτή στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που προήλθε από την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με το συνολικό εργατικό δυναμικό της χώρας μας θα δούμε εάν και κατά πόσο αυτές οι νέες επιχειρήσεις οδήγησαν στη συγκράτηση ή μείωση της ανεργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε-ΣΥΕ, το εργατικό δυναμικό της χώρας μας το 1984 ήταν 3.810.736, με αριθμό ανέργων 310.272, ενώ το 1988 ήταν 3.960.789 με αριθμό ανέρ-



γων 303.436. Με άλλα λόγια, το διάστημα 1984 – 1988 το εργατικό δυναμικό της χώρας μας αυξήθηκε κατά 150.000 περίπου άτομα με ένα ρυθμό περίπου 4%, ενώ η ανεργία μειώθηκε κατά 7.000 περίπου άτομα. Εάν δεν είχαν δημιουργηθεί οι νέες θέσεις εργασίας από την ίδρυση των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων το ύψος της ανεργίας λαμβανομένης υπόψη της αύξησης του εργατικού δυναμικού, θα ήταν πολύ μεγάλη.

Η σημαντική συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην απορρόφηση της απασχόλησης είναι ενδεικτική και στην περίπτωση της βιομηχανίας όπου το 1989 (ICAP **Η Ελλάδα σε Αριθμούς**) στο σύνολο των 3.388 βιομηχανιών οι μικρομεσαίες βιομηχανίες (10 – 99 άτομα) αποτελούσαν το 81,13% του κλάδου και χρησιμοποιούσαν το 30% περίπου του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στη βιομηχανία.

Οι Μμ.Ε. αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο και της ελληνικής οικονομικής ζωής.

Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται απ' αυτές αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η χρησιμότητα των Μμ.Ε. μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία:

α) Ότι μπορούν ν' αντλήσουν πόρους (πέρα απ' τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη) οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο διά μέσου της επιχείρησης.

β) Συμβάλλουν στη μείωση του άνεργου πληθυσμού. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 48,5% στην απασχόληση.

γ) Οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες γι' αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.

δ) Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξουν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.

Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για κάθε εθνική οικονομία και ακόμη λόγω του δυναμισμού τους, που φαίνεται και στα χαρακτηριστικά που θα αναλύσουμε πιο κάτω, σ' όλο τον κόσμο λαμβάνονται μέτρα υποστήριξης των μονάδων αυτών με οργανισμούς όπως Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. στη χώρα μας, Small Business Administration στις Η.Π.Α., κ.λπ.

Οι οργανισμοί αυτοί έχουν σαν κύριο σκοπό τους:

1) να υποβοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις διοικητικές τους δεξιότητες και

2) να τις βοηθήσουν χρηματοδοτικά (δηλ. για δανεισμό κεφαλαίων), ακόμα όμως και για την παροχή τεχνικών πληροφοριών, διευκολύνσεως εξαγωγών, κ.λπ.

## **2. Σημεία θετικής Κοινωνικής συμβολής των Μμ.Ε.**

Μερικά από τα θέματα στα οποία οι Μμ.Ε. συμβάλουν θετικά στην κοινωνία είναι τα ακόλουθα:

### **α) ΕΥΚΟΛΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΩΝ**

Η ευκολία αλλαγής εργασίας είναι ένα πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους σε Μμ.Ε. γιατί συχνά ασχολούνται με συγκεκριμένες εξειδικευμένες εργασίες. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί από το κράτος, τους εργοδότες αλλά και τους εργαζομένους έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν τις ικανότητές τους και να μπορούν να παρακολουθούν τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής.

Επίσης πρέπει να μελετηθούν τα άρθρα 52 έως 56 της συνθήκης της Ρώμης που αφορούν την εργασία σε άλλες χώρες σε συνδιασμό με θέματα αναγνώρισης πτυχίων, εξετάσεις διπλωμάτων κ.λπ.

### **β) ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ**

Η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών που επιτυγχάνεται από πολυάριθμες Μμ.Ε. οι οποίες είναι διασκορπισμένες σ' όλη την έκταση της χώρας, βεβαιώνουν ότι τα αναγκαία αγαθά και υπηρεσίες θα φτάσουν και στις πιο απομακρισμένες περιοχές. Έτσι πολλά είδη τα οποία δεν είναι κατάλληλα για μαζική παραγωγή και χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για την παραγωγή και διανομή τους, φτάνουν στον προορισμό τους.

Λόγο των ικανοτήτων τους αυτών οι Μμ.Ε. συμβάλλουν στην αποκέντρωση της παραγωγής και τον ικανοποιητικότερο εφοδιασμό του πληθυσμού.

## **1. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΝΕΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Αν δεν υπήρχαν οι Μμ.Ε. η αποκεντροποιημένη και πολλές φορές σε απομακρυσμένες περιοχές παροχή εργασίας, θα έμενε ανεκμετάλευτη και το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό θα ήταν αναγκασμένο να αλλάξει περιοχή, δηλ. να μετοικήσει για να βρει εργασία. Έτσι οι Μμ.Ε. βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού και ιδιαίτερα στις περιοχές εκείνες που δυσπραγούν και υποφέρουν από την ανεργία, τη μετανάστευση και την αστυφιλία.

Η κατανομή των Μμ.Ε. σ' όλη τη χώρα ακολουθεί περίπου την κατανομή του πληθυσμού (22% στην περιοχή της πρωτεύουσας και 78% στην υπόλοιπη χώρα). Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν και το κυριότερο οικονομικό στήριγμα και αυτής ακόμα της υποτονικής δραστηριότητας που παρατηρείται στην ύπαιθρο και στις περισσότερες επαρχιακές πόλεις. Κάτι που ίσως να μην είναι πολύ αποδεκτό είναι



ότι η ευημερία μιας περιοχής αντικατοπτρίζεται στον αριθμό των μικρών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην περιοχή.

Η πολιτική της παρότρυνσης για την δημιουργία Μμ.Ε. και τον εκσυγχρονισμό τους, βεβαιώνει ότι το εθνικό εισόδημα και ειδικότερα η παραγωγική δυναμικότητα δεν συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων ανθρώπων ή εταιρειών, αλλά είναι διασκορπισμένη ανάμεσα στις διάφορες τάξεις του πληθυσμού. Έτσι δημιουργούνται θετικές επιπτώσεις από την δικαιότερη κατανομή του κατά κεφαλή εισοδήματος.

### 3. Νεώτερες εξελίξεις σχετικά με τις Μμ.Ε.

Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι:

#### α) ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Το α' εξάμηνο του 1985 ο αριθμός των απασχολούμενων στη Βιοτεχνία παρουσίασε συνεχή μείωση. Οι τάσεις αυτές ανακόπηκαν απ' τον Ιούνιο και μετά, με αποτέλεσμα να περιορισθεί κάπως ο ρυθμός μείωσης. Το τελευταίο τρίμηνο του '85 όμως ο αριθμός των απασχολούμενων μειώθηκε πάλι με αποτέλεσμα ολόκληρο το 1985 η μεταβολή του αριθμού των απασχολούμενων να παραμείνει αρνητική (-1,2%). Μικρή άνοδο σημείωσαν όμως οι ώρες εργασίας και έτσι η απασχόληση έχει παρουσιάσει στασιμότητα ή ελαφριά άνοδο.

Οι εξελίξεις του αριθμού των απασχολούμενων το 1985 εντάσσεται σε μια μακροχρονιότερη τάση επιβράδυνσης του ρυθμού ανόδου, η οποία άρχισε το 1977 και συνεχίζεται. Σημειώνεται ότι ενώ μέχρι το 1977 η απασχόληση στη Βιοτεχνία παρουσίαζε ετήσια άνοδο της τάξης του 3%, από το 1978 ως σήμερα η ετήσια αύξηση έχει περιορισθεί κάτω από το 1%. Η σοβαρή αυτή επιβράδυνση είναι χαρακτηριστική της επενδυτικής ύφεσης των τελευταίων χρόνων και δείχνει τη συνεχή μείωση των δυνατοτήτων της μεταποίησης να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας καθώς η διεύρυνση του κεφαλαιουχικού της αποθέματος έχει επιβραδυνθεί σοβαρά. Δεν πρέπει συνεπώς να αναμένεται ουσιαδής μεταβολή των τάσεων της βιομηχανικής και βιοτεχνικής απασχόλησης, αν δεν προηγηθεί επενδυτική ανάκαμψη στον τομέα.

#### β) ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο αριθμός των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων μορφής Α.Ε. και Ε.Π.Ε. που δημοσίευσαν ισολογισμό χρήσης 1984 και που συγκέντρωσαν σε μηχανολογικό εξοπλισμό κεφάλαια 1 εκατ. δρχ. και πάνω, ανήλθε σε 3.113 μονάδες, έναντι 3.157 μον. το 1983 και 3.176 μονάδων το 1982\*. Παρατηρείται δηλαδή, για δεύτερο στη συνέχεια έτος, μια μείωση του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων (κατά 19

μονάδες το 1983 και κατά 44 μονάδες το 1984) που οφείλεται στο ότι ο αριθμός των «νέων» επιχειρήσεων, δηλαδή εκείνων που στα έτη αυτά δημοσίευσαν ισολογισμό για πρώτη φορά, ήταν λιγότερες από τις επιχειρήσεις που προϋπήρχαν και που δεν δημοσίευσαν ισολογισμό για δύο συναπτά έτη.

Από το σύνολο των 3.113 επιχειρήσεων του έτους 1984, οι 155 δημοσίευσαν για πρώτη φορά ισολογισμό χρήσης 1984, ανήκαν δηλαδή στην κατηγορία των «νέων» επιχειρήσεων. Πρόκειται για το μικρότερο αριθμό «νέων» βιοτεχνών και βιομηχανιών που έχει παρουσιαστεί από δεκαπενταετίας και κατά συνέπεια νέων θέσεων εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1980 και μετά ο αριθμός νέων επιχειρήσεων μορφής Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. που εισέρχονται στον τομέα της μεταποίησης μειώνεται συνεχώς. Ο αριθμός αυτός διαμορφώθηκε ως εξής στην τελευταία πενταετία\*.

1980	346 επιχειρήσεις
1981	330 »
1982	262 »
1983	167 »
1984	155 »

\* : ΠΗΓΗ: Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών  
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟ 1985 ΑΘΗΝΑ 1986 σελ. 47.

#### **γ) ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ Μμ.Ε.**

Παρατηρώντας τον αριθμό απασχολούμενων στη Βιομηχανία και στη Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης τον δείκτη μεταβολής του αριθμού των απασχολούμενων στη Βιομηχανία και Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης και τέλος το ποσοστό συμμετοχής στη Βιομηχανία και Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης βγάζουμε ορισμένα συμπεράσματα για το πόσες θέσεις εργασίας υπάρχουν, σε ποιους κλάδους και πόσες νέες θέσεις δημιουργήθηκαν από το 1963 έως το 1978. Βλέπουμε λοιπόν ότι το 1978 υπήρχαν 671.497 χιλ. εργαζόμενοι. Από αυτούς οι 192.896 ήταν απασχολημένοι σε επιχειρήσεις των 0-4 ατόμων, 71.542 σε επιχειρήσεις των 5-9 ατόμων, 139.174 σε επιχειρήσεις των 10-49 ατόμων και 268.183 σε επιχειρήσεις άνω των 50 ατόμων. Παρατηρώντας αυτά τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι σχεδόν το 1/3 των εργαζομένων εργάζεται σε εταιρείες μεγέθους 50 ατόμων και άνω. Το ίδιο συμβαίνει και για τα έτη 1973 και 1963. Επίσης βλέπουμε πως υπάρχει μια συνολική αύξηση των νέων θέσεων εργασίας από το 1963 έως το 1978 γύρω στο 36%. Αυτή η αύξηση προήλθε κυρίως γιατί δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις των 50 ατόμων και άνω. Αμέσως μετά ακολουθούν οι εταιρίες των 10-49 ατόμων και έπονται οι επιχειρήσεις των 5-9 ατόμων και 0-4 ατόμων.

### III. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοια αναφέρονται τα πιο κάτω:

- ① Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- ② Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- ③ Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία.
- ④ Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
- ⑤ Μικρά γενικά έξοδα.
- ⑥ Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- ⑦ Επιχειρηματικό δαιμόνιο, ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών.
- ⑧ Αξιοποίηση ταλέντων.
- ⑨ Εξειδίκευση.
- ⑩ Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.
- ⑪ Επιδόσεις στις καινοτομίες.
- ⑫ Δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας.
- ⑬ Έχουν σημασία για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- ⑭ Μικροηλεκτρονική - Πληροφορική.

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα εξής βασικότερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

- α) οι καλύτερες συγκριτικά οικονομικές επιδόσεις
- β) οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομίες
- γ) η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και
- δ) η σημασία τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

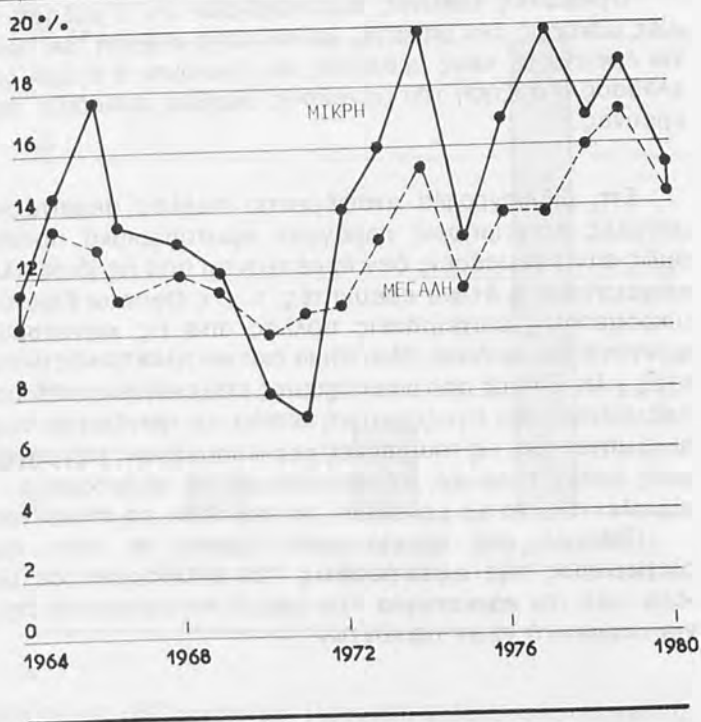
#### 1. Καλύτερη οικονομική επίδοση

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

# ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Απόδοση ιδίου κεφαλαίου



Πηγή: Federal Trade Commission, Quarterly Financial Reports for Manufacturing Corporations (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1964-1980) Table 5.

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

Σαν λόγοι καλύτερων επιδόσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν:

- i) η ευελιξία τους καθώς ανταποκρίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών, μεθόδων και αγορών και
- ii) η ελκυστικότητά τους προς ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

## 2. Καινοτόμηση

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

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα-ερευνητές, π.χ. η General Electric αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της, όπως φρυγανιέρες, ψυγεία, πλυντήρια πιάτων, ηλεκτρικές σκούπες, καταψύκτες κ.λπ. Επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή άτομα προέρχονται εφευρέσεις σαν την ξυριστική λεπίδα, το τρανζίστορ, το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, τις τουρμπίνες αεριοθουμένων, τις γρήγορες φωτογραφίες τύπου Polaroid, το ελικόπτερο, τα σεβρόφρενα, ο αυτόματος συμπλέκτης, το air condition, το σελοφάν, το στυλό τύπου big, κ.λπ.

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

## 3. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

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

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

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

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

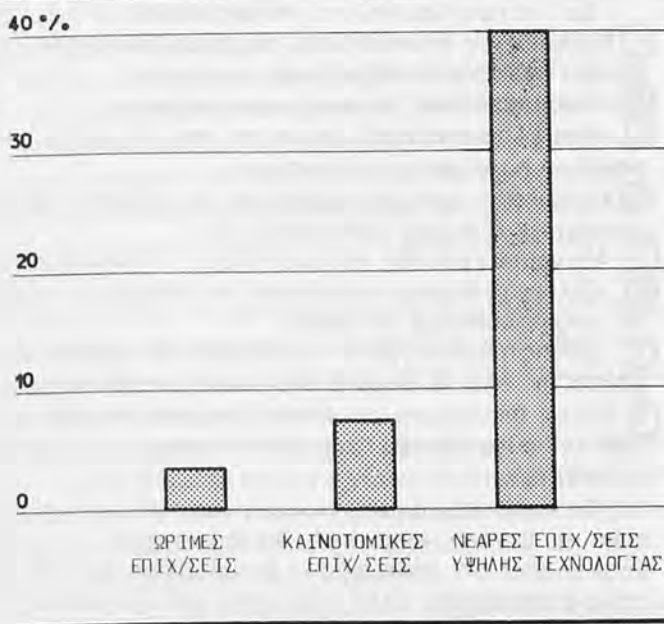
Πηγή: David L. Birch, σελ. 11 Siropolis (υποσημείωση 11) και U.S. Department of Commerce (υποσημείωση 13), σελ. 11 Siropolis.

Το φαινόμενο αυτό, παρουσιάζεται στο διάγραμμα No 2.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέσος όρος ετη-  
σίας αύξησης  
του αριθμού των  
θέσεων εργασίας



Πηγή: U.S. Department of Commerce. Recommendations for creating jobs through the success of small, innovative businesses (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, March 1980) p. 88.

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

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

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



#### IV. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοια θεωρούνται τα ακόλουθα:

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

Το κυριότερο όμως **μειονέκτημα** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μεγάλη «**νηπιακή θνησιμότητα**». Π.χ. στις Η.Π.Α. έχει υπολογισθεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500 χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά από αυτές μόνο οι μισές ζουν μετά 18 μήνες και μετά 10 χρόνια επιβιώνει μόνο το 20%.

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

#### V. ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Ο επιχειρηματίας δεν είναι παίκτης τυχερών παιχνιδιών. Ο άνθρωπος που παίζει τυχερά παιχνίδια δεν ελέγχει το αποτέλεσμα, ενώ ο επιχειρηματίας μπορεί να επηρεάσει με τις ενέργειές του το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής του απόφασης. Γι' αυτό και είναι στο χαρακτήρα του επιχειρηματία να προτιμά να αναλάβει μέτριους κινδύνους που να συνδέονται με τις πράξεις του και τους οποίους

προσπαθεί πάντα να περιορίσει. Οι επιχειρηματίες προτιμούν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που έχουν μέτρια δυσκολία και όχι πολύ δύσκολες ή πολύ εύκολες καταστάσεις.

Οι επιχειρηματίες σε αντίθεση με τι πιστεύουν οι άλλοι δεν είναι πρόθυμοι να αγαλάβουν μεγάλους κινδύνους. Προτιμούν να βάζουν ρεαλιστικούς στόχους που να μπορούν να τους πετύχουν. Εάν αναλαμβάνουν ορισμένους κινδύνους προτιμούν όσο το δυνατόν να είναι κίνδυνοι που να μπορούν να υπολογισθούν και να ανασφαλισθούν. Οι επιχειρηματίες είναι αισιόδοξα άτομα που πιστεύουν ότι χρησιμοποιώντας κατάλληλα το μυαλό και το χρόνο τους μπορούν να πετύχουν κάτι.

Τα άτομα που μπορούσαν να αξιολογήσουν όσο το δυνατόν τους κινδύνους των ενεργειών τους και που προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μειώσουν τους κινδύνους αυτούς, είχαν ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας.

Οι περισσότεροι άνθρωποι που θέλουν να κάνουν μια επιχείρηση θα προτιμήσουν να αναλάβουν μέτριους κινδύνους όπως είπαμε. Το όριο των κινδύνων αυτών θα είναι τέτοιο ώστε εάν επιτύχει η επιχείρησή τους να βγάλουν πολλά κέρδη και εάν αποτύχει να μην καταστραφεί τελείως η επιχειρηματική τους καριέρα.

Τα άτομα που έχουν μεγάλη επιθυμία να πετύχουν κάτι στη ζωή τους και στρέφονται στις επιχειρήσεις διακινδυνεύουν χρήματα, εναλλακτική καριέρα, οικογενειακές τους σχέσεις, και ψυχική τους κατάσταση. Γι' αυτό και ο επίδοξος επιχειρηματίας πρέπει να αναλύει τους κινδύνους που ελλοχεύουν στην απόφασή του να γίνει επιχειρηματίας και να σχετίζει αυτούς με τα πιθανά αναμενόμενα οφέλη (χρηματικά και μη χρηματικά) που θα έχει εάν επιτύχει σαν επιχειρηματίας, όπως να σχετίσει αυτά και με την πιθανότητα αποτυχίας του.

### ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας μπορούν να διακριθούν ανάλογα με την προέλευσή τους και ανάλογα με τη φύση τους.

Ανάλογα με την προέλευσή τους οι κίνδυνοι χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς για την επιχείρηση.

**Ενδογενείς** είναι οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις διάφορες αποφάσεις του επιχειρηματία και σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. κίνδυνοι από τον τρόπο χρηματοδότησης της επένδυσης, από τον τρόπο προώθησης του προϊόντος, κλπ.).

**Εξωγενείς** είναι οι κίνδυνοι που δεν εξαρτιούνται άμεσα από τις αποφάσεις του επιχειρηματία ούτε από τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τον επιχειρηματία αφού προέρχονται από το εκτός της επιχείρησης και των



δυνατοτήτων του επιχειρηματία περιβάλλον (π.χ. στροφή στη ζήτηση των προϊόντων, αιφνίδια στροφή κρατικής οικονομικής πολιτικής κ.ο.κ.).

Οι κίνδυνοι ανάλογα με τη φύση τους διακρίνονται σε **δυνάμενους και μη δυνάμενους να υπολογισθούν**.

Οι κίνδυνοι το ύψος των οποίων **μπορεί να υπολογισθεί** μαθηματικά με τη χρήση των πιθανοτήτων μπορούν να αντασφαλισθούν σε διάφορες εταιρείες και το κόστος των ασφαλίσεων να προσμετρηθεί στο κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει η επιχείρηση (π.χ. κίνδυνοι πυρκαγιάς, καταστροφής μηχανημάτων, κλπ.).

Οι κίνδυνοι οι οποίοι **δεν μπορούν να προβλεφθούν και να υπολογισθούν** είναι αυτοί που κυρίως προέρχονται από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει και συνοδεύει τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Κατά πόσο όμως είναι δυνατόν να είναι αντικειμενική κάποια πιθανότητα που δίνει σε μια πράξη του ο επιχειρηματίας αφού δεν έχει εμπειρία για κάποια τέτοια κατάσταση; Με άλλα λόγια, για να βγάλει μια πιθανότητα για τα αποτελέσματα μιας ενέργειάς του, ένας επιχειρηματίας, θα πρέπει να έχει κάνει παρόμοια ενέργεια σε παρόμοιο οικονομικό περιβάλλον κατά το παρελθόν, ή να μπορεί να γνωρίζει τις παρόμοιες ενέργειες που έχουν κάνει άλλοι και τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Επίσης, δεν είναι δυνατόν να διαθέτει ο επιχειρηματίας όλα τα δεδομένα που χρειάζεται για να εξαγάγει μια αντικειμενική πιθανότητα για το αποτέλεσμα μιας ενέργειάς του. Αυτό οφείλεται στην αρχή της μη τέλει αντικειμενικότητας των ανθρώπων και στα λάθη της επεξεργασίας των δεδομένων που κάνουν οι άνθρωποι.

Συνέπεια της υπάρξεως των τελευταίων αυτών κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα, τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα ορισμένοι ερευνητές με πρωτοπόρο τον F. Knight (1921) ανέπτυξαν τη **θεωρία ότι η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας ήταν η ανάληψη των κινδύνων από την αβεβαιότητα**.

Η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας, πηγάζει από το γεγονός ότι είναι υποχρεωμένος να κάνει εκτιμήσεις: α) ως προς τη μελλοντική ζήτηση που πρέπει να ικανοποιήσει, κα β) ως προς τα μελλοντικά αποτελέσματα των ενεργειών που πρέπει να κάνει ώστε να ικανοποιήσει αυτή τη ζήτηση.

Περισσότερο αναλυτικά, ο επιχειρηματίας, στη δυναμική κίνηση της οικονομίας πρέπει να παίρνει αποφάσεις με ελλιπή γνώση του παρόντος και του μέλλοντος ως προς τα εξής θέματα που αποτελούν τα «κλειδιά» για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης:

① Πρέπει να βρει τους απαραίτητους συντελεστές της παραγωγής και να εκτιμήσει την παραγωγική τους συνεισφορά και αμοιβή σύμφωνα με την αρχή της οριακής αποδοτικότητας. Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας ανταγωνιζόμενος στην αγορά για τη χρησιμοποίηση παραγωγικών συντελεστών στο μέλλον, είναι υποχρεωμένος να αποτιμήσει τις τιμές των συντελεστών της παραγωγής σύμφωνα με την προβλεπόμενη αξία του προϊόντος που θα παράγει. Η απόδοση όμως των παραγωγικών συντελεστών μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που είχε υπολογίσει ο επιχειρηματίας και βάση της οποίας είχε πληρώσει τους παραγωγικούς συντελεστές.

② Πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τον βαθμό που μπορούν να συνδυασθούν και να συνλειτουργήσουν οι διάφοροι παραγωγικοί συντελεστές, λαμβανομένου υπόψη του στοιχείου της μη τέλειαις διαιρετότητάς τους. Η γνώση αυτή δεν εμπίπτει μόνο στη σφαίρα της τεχνολογικής συνάρτησης παραγωγής η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν δεδομένη, αλλά αντιστοιχεί και στα εξής ερωτήματα που χρειάζονται απάντηση: α) για την πλέον ορθή και επικερδή σχέση εισροών-εκροών μέσα στην παραγωγική διαδικασία, β) για τις μεθόδους παραγωγής που θα είναι εφικτές στο μέλλον.

③ Πρέπει να πάρει αποφάσεις για την τιμή πώλησης του αγαθού ή την τιμή αγοράς των εισροών, όταν καμιά από τις δυο ή τουλάχιστον η μια από τις δυο, δεν έχει καθορισμένη αγοραία τιμή. Δηλαδή, οι επιχειρηματίες προβαίνουν σε οικονομικές πράξεις σήμερα (π.χ. αγορά πρώτων υλών, πρόσληψη εργατών, κλπ.) με σκοπό να παράγουν κάτι που θα πάρει μια μελλοντική τιμή. Η μελλοντική αυτή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να προβλεφθεί με βεβαιότητα. Ο λόγος είναι ότι η παραγωγή δεν είναι στιγμιαία. Συνεπώς, το χρονικό διάστημα μεταξύ των πληρωμών του επιχειρηματία και των εισπράξεών του, θα φέρει στην επιφάνεια διαταρακτικές επιδράσεις που δεν μπορούν να υπολογισθούν με ακρίβεια. Η εκτίμηση μεταβλητών σε μελλοντικές χρονικές στιγμές δεν είναι ποτέ ορθή αφού οι πληροφορίες και οι γνώσεις που κατέχει ο επιχειρηματίας για την αγορά, τις αποφάσεις των ανταγωνιστών του και τις προτιμήσεις των καταναλωτών — για να αναφέρουμε μερικούς μόνο παράγοντες αβέβαιης εξέλιξης — δεν είναι μόνο ελλιπείς, αλλά και σχηματίζονται κατά μεγάλο μέρος υποκειμενικά, δηλ. σύμφωνα με τις εμπειρίες και το «ένστικτο» του επιχειρηματία.

Εκτός από τις παραπάνω πηγές αβεβαιότητας οι κίνδυνοι που υφίσταται ο επιχειρηματίας, δε σχετίζονται μόνο με τη δική του δράση αλλά και τις αποφάσεις που παίρνουν τα άλλα οικονομούντα άτομα (καταναλωτές, άλλοι επιχειρηματίες, κεφαλαιούχοι, κρατική πολιτική).

## VI. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει διάφορα είδη κινδύνων τα οποία σταθμίζει και με διαφορετική βαρύτητα στη λήψη των αποφάσεών του, όπως: οικονομικούς κινδύνους, κοινωνικούς, ψυχολογικούς και οικογενειακούς κινδύνους. Εάν ο επιχειρηματίας δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει κινδύνους γιατί φοβάται την κοινωνική πτώση που συνοδεύει την οικονομική αποτυχία, δε θα δραστηριοποιηθεί ενεργά για την ανάπτυξη της επιχείρησής του.

Τις περισσότερες φορές, τις επιπτώσεις από λάθος υπολογισμό για τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας παραγωγικής διαδικασίας τα υφίσταται ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Κάθε ζημιά που υφίσταται ο επιχειρηματίας από τη διάσταση μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων, καλείται ο ίδιος να πληρώσει μειώνοντας τη χρησιμότητά του είτε λόγω της αύξησης της προσπάθειας εργασίας του είτε λόγω της μείωσης των κερδών του.

Για να είναι πρόθυμος ο επιχειρηματίας, να πάρει αποφάσεις σήμερα, για το άγνωστο αύριο, πρέπει να εισπράττει μια αμοιβή. Η αμοιβή αυτή, το καθαρό κέρδος με μορφή υπολοίπου από την παραγωγή, δικαιολογείται με αυτό τον τρόπο από τους πρωτεργάτες και οπαδούς της θεωρίας της επιχειρηματικότητας σαν φέρουσα τους κινδύνους που προκύπτουν από την αβεβαιότητα. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν και να εισαχθούν στο κόστος παραγωγής γι' αυτό και πληρώνονται από τον επιχειρηματία είτε σε όρους χρήματος είτε σε όρους ψυχολογικής πίεσης και αγωνία.

Για να είναι πρόθυμος να φέρει το οικονομικό και ψυχολογικό αυτό κόστος ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να προσβλέπει σε μια αμοιβή (κέρδος) που όχι μόνο θα του αποπληρώνει το κόστος ευκαιρίας για την εργασία του σε αυτή τη θέση της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά θα του ανταμείβει και τις οικονομικές και ψυχολογικές βλάβες που υφίσταται. Συνεπώς, σύμφωνα με την επιχειρηματική θεωρία της αβεβαιότητας, ο επιχειρηματίας από το ένα μέρος συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία με το να υφίσταται τους κινδύνους από την αβεβαιότητα και από το άλλο δικαιολογεί την αμοιβή του σαν απαραίτητη οικονομική τιμή.

Ο επιχειρηματίας εισάγει στις αποφάσεις του το στοιχείο των κινδύνων από την αβεβαιότητα όταν συγκρίνει το κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση βεβαιότητας με το πιθανό κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση αβεβαιότητας. Ο επιχειρηματίας θα αποφασίσει να αναλάβει δράση όταν η χρησιμότητα που αναμένει από την είσπραξη του αβέβαιου εισοδήματος είναι μεγαλύτερη από την απα-

ρέσκεια της αβεβαιότητας που αναλαμβάνει.

Με απλά λόγια, εάν ένας επιχειρηματίας θέλει να προβεί σε μια ενέργεια που δεν ξέρει εκ των προτέρων τις συνέπειές της θα κάνει μια εκτίμησή τους ανάλογα με τις πιθανότητες μιας σειράς ενδεχομένων αποτελεσμάτων. Δηλαδή, θα αναλογιστεί για παράδειγμα, ότι εάν προσλάβω ακόμη έναν εργάτη για αυτή τη θέση τα συνολικά μου έσοδα θα αυξηθούν κατά 40 – 50 χιλ. δρχ. ή θα μειωθούν κατά 25 – 30 χιλ. δρχ. Αυτές είναι οι δύο ακραίες τιμές των πιθανοτήτων. Η μέση τιμή που θα είναι και η περισσότερο πιθανή και θα παρακινήσει τον επιχειρηματία να προσλάβει ή να μη προσλάβει τον εργάτη θα είναι, για παράδειγμα: 10 χιλ. δρχ. αύξηση εσόδων 5 χιλ. δρχ. μείωση εξόδων για την πρόσληψη, ή 7 χιλ. δρχ. αύξηση εσόδων και 5 χιλ. δρχ. μείωση εσόδων για τη μη πρόσληψη του εργάτη. Στη δεύτερη περίπτωση τα κέρδη που πιθανόν θα αποκομίσει ο επιχειρηματίας δεν είναι πολλά και θα σκεφθεί ότι δεν αξίζει τον κόπο. Στην πρώτη περίπτωση επειδή προσδοκά ικανοποιητικά κέρδη από την πράξη του ενώ στην περίπτωση αποτυχίας δε θα ζημιωθεί πολύ, θα προβεί στην πρόσληψη.

Οι επιχειρηματίες συμπεριφέρονται διαφορετικά έναντι του κινδύνου που αντιμετωπίζουν. Τρία είναι τα είδη της πιθανής συμπεριφοράς που θα επιδείξουν οι επιχειρηματίες στην αντιμετώπιση του κινδύνου: Συμπεριφορά Αντιμετώπισης Κινδύνου ◦

- α) Θα επιδιώκουν τον κίνδυνο (risk preference).
- β) Θα αποστρέφονται τον κίνδυνο (risk aversion).
- γ) Θα είναι αδιάφοροι σε κάποιο συνδυασμό κινδύνου και κέρδους (risk indifference).

Δηλαδή, εάν η επίτευξη κέρδους 100 εκατ. δρχ. μπορεί να προέλθει από τρεις διαφορετικές ενέργειες η καθεμία από τις οποίες συνοδεύεται και με διαφορετικό ύψος κινδύνου, ο επιχειρηματίας που επιδιώκει τον κίνδυνο θα υιοθετήσει την περισσότερο επικίνδυνη ενέργεια, αυτός που αποστρέφεται τον κίνδυνο τη λιγότερο επικίνδυνη και αυτός που είναι αδιάφορος ως προς τον κίνδυνο θα είναι επίσης και αδιάφορος για την ενέργεια που θα ακολουθήσει.

## VII. ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι άνθρωποι που έχουν υψηλό βαθμό επιθυμίας για να πετύχουν κάτι όταν τους τύχει να λύσουν ένα πρόβλημα ακολουθούν την εξής διαδικασία. Με άλλα λόγια, εάν κάποιος έχει χαρακτηριστικά επιχειρηματία θα προχωρήσει με τα εξής βήματα στο εγχείρημά του:



- 1) να καθορίσει την επιχείρηση που θέλει να κάνει,
- 2) να θέλει να την ιδρύσει,
- 3) να σκεφθεί τους τρόπους με τους οποίους θα ξεκινήσει την επιχείρηση,
- 4) να σκεφθεί τις δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει με την επιχείρηση αυτή,
- 5) να σκεφθεί ανθρώπους που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν στην επιχείρηση αυτή,
- 6) να αναλογισθεί και να προβλέψει τι θα του συμβεί εάν επιτύχει ή εάν αποτύχει στην επιχείρηση αυτή.

Εάν κάποιος θέλει να κάνει δική του επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά και προσόντα. Επειδή όλοι οι άνθρωποι που έχουν μια προδιάθεση να γίνουν επιχειρηματίες δεν έχουν και όλα τα απαραίτητα προσόντα για κάτι τέτοιο, ο συνεταιρισμός με κάποιον άλλο που διαθέτει τα προσόντα θα βοηθήσει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μεταξύ δύο συνεταιίρων μπορεί να ιδρυθεί εάν αυτοί παραδεχθούν ότι οι ικανότητες και δυνατότητες του ενός συμπληρώνει τις ικανότητες και δυνατότητες του άλλου και από μόνος του κανείς δεν μπορεί να επιτύχει τόσα όσα και οι δύο μαζί.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο να συνεταιρίζεται στην ίδρυση της επιχείρησης κάποιος που διαθέτει ορισμένα προσόντα κατάλληλα για επιχειρηματία αλλά του λείπουν τα κεφάλαια ή κάποιες γνώσεις με αυτόν που τα διαθέτει.

Συνεπώς, δεν είναι κακό ο συνεταιρισμός δύο ή περισσότερων ατόμων για την ίδρυση μιας επιχείρησης αρκεί να γνωρίζουν μεταξύ τους τι είναι αυτό που λείπει από τον ένα και διαθέτει ο άλλος. Δηλαδή, να έχουν συνειδητοποιήσει ότι δουλεύοντας μαζί η επιχείρησή τους θα επιτύχει, ιδρύοντας ο καθένας δική του επιχείρηση το αποτέλεσμα δεν θα είναι τόσο βέβαιο.

Έχει δειχθεί από διάφορες μελέτες ότι η βασικότερη αιτία αποτυχίας της επιχειρηματικής προσπάθειας είναι η ακατάλληλη προετοιμασία του επιχειρηματία. Εάν κάποιος σκοπεύει να κάνει επιχείρηση πρέπει να προετοιμασθεί όσο καλύτερα μπορεί.

## VIII. ΘΝΗΣΙΜΟΤΗΤΑ Μμ.Ε.

Παρ' όλο το ότι οι Μμ.Ε. είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας, η επιβίωσή τους είναι δύσκολη, και έχουμε το θλιβερό αποτέλεσμα της μη συνέχισης της ζωής τους (θνησιμότητα).

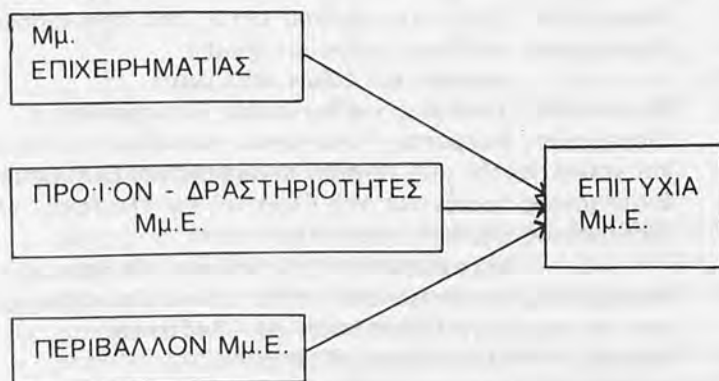
Παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την πορεία μιας Μμ.Ε., μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

- α) ο Μμ. επιχειρηματίας

β) το προϊόν και οι δραστηριότητες της Μμ.Ε. και  
γ) το περιβάλλον της Μμ.Ε.

Διαγραμματικά μπορούμε ν' απεικονίσουμε αυτή την αλληλοεξάρτηση των τριών παραγόντων ως επιτυχία των Μμ.Ε. (διάγρ. 1).

### Διάγραμμα 3



Πηγή: EOMMEX

Έτσι θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο πιο κατατοπιστικά στοιχεία μπορούμε για να δούμε το θέμα μέσα από πραγματικά δεδομένα καθώς και πώς αυτοί οι παράγοντες που αναφέραμε επηρεάζουν και πόσο συντελούν στην παύση μιας επιχείρησης.

### Το πρόβλημα της θνησιμότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Συνεδρίου που οργανώθηκε στην ΑΣΟ&ΕΕ το Νοέμβριο του 1983 καθώς και μ' άλλες επισημάνσεις, διαπιστώθηκε πως τα 9/10 των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μόλις που φτάνουν τα πέντε χρόνια ζωής, ενώ το 1/3 δε συμπληρώνει περισσότερο από ένα χρόνο λειτουργίας.

Δυστυχώς υπάρχει σχετική έλλειψη στοιχείων από τις αρμόδιες υπηρεσίες λόγω του ότι δεν έχουν γίνει σχετικές έρευνες που αφορούν αυτό το θέμα.

Έτσι και η δική μας αναφορά σε πίνακες και στατιστικά στοιχεία είναι ενδεικτική και περιορισμένη.

Σαν μια αναφορική παρουσίαση στον πίνακα 3 μπορούμε να δούμε απ' το 1976 μέχρι το 1980 κάθε χρόνο πόσες επιχειρήσεις έπαψαν να λειτουργούν<sup>(4)</sup>.

## ΚΩΔ. ΑΡΙΘΜ.

## ΟΝΟΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΚΛΑΔΩΝ

20	Βιομηχανίες ειδών διατροφής, εκτός από ποτά
21	Βιομηχανίες ποτών
22	» καπνού
23	Υφαντικές βιομηχανίες
24	Βιομηχανίες ειδών υπόδησης, ειδών ενδυμασίας και διαφόρων ειδών από ύφασμα
25	Βιομηχανίες Ξύλου και φελλού εκτός από επιπλοποιία
26	Βιομηχανίες επίπλων, ειδών επίπλωσης
27	» χαρτιού και ειδών από χαρτί
28	Εκτυπώσεις, Εκδόσεις και συναφείς Βιομηχανίες
29	Βιομηχανίες Δέρματος, Γουναρικών και ειδών από δέρμα και γούνα, εκτός από τα είδη Υπόδησης και Ενδυμασίας
30	Βιομηχανίες προϊόντων από Ελαστικό και πλαστική Ύλη
31	Βιομηχανίες χημικών προϊόντων
32	» παραγώγων πετρελαίου και Άνθρακος
33	Βιομηχανίες προϊόντων από μη Μεταλλικά Ορυκτά εκτός από τα παράγωγα Πετρελαίου και Άνθρακος
34	Βασικές Μεταλλουργικές Βιομηχανίες
35	Κατασκευή Τελικών προϊόντων από Μέταλλο
36	Κατασκευή μηχανών και συσκευών εκτός απ' τις Ηλεκτρικές και Μέσα μεταφοράς
37	Κατασκευή Ηλεκτρικών μηχανών, Συσκευών και λοιπών ειδών
38	Κατασκευή Μεταφορικών Μέσων
39	Λοιπές Βιομηχανίες

## ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Θνησιμότητα επιχειρήσεων.

ΚΩΔ. ΑΡΙΘ. ΚΛΑΔΟΥ	1976	1977	1978	1979	1980	Σύνολο
20	8	6	18	12	26	70
21	1	1	7	1	9	19
22	-	-	-	-	-	-
23	20	2	16	26	29	93
24	7	2	9	2	14	34
25	2	1	5	3	2	13
26	-	1	1	1	7	10
27	-	-	-	5	3	8
28	1	-	5	4	7	17
29	1	-	3	1	-	5
30	7	1	5	7	13	33
31	8	-	8	6	13	35

ΚΩΔ. ΑΡΙΘ. ΚΛΑΔΟΥ	1976	1977	1978	1979	1980	Σύνολο
32	1	-	1	2	1	5
33	7	-	8	8	10	33
34	-	-	-	1	1	2
35	9	2	8	10	12	41
36	1	-	5	-	13	19
37	2	2	8	6	8	26
38	1	2	3	1	7	14
39	2	-	-	6	3	11
Σύνολο	78	20	110	102	178	488

Πηγή: ΣΕΒ(έρευνα Ισολογισμών)

Αυτός ο πίνακας 3 μας πληροφορεί περισσότερο, δίνοντάς μας την κατά κλάδους θνησιμότητα, πόσες επιχειρήσεις κατά κλάδο μεταξύ του '76 - '80 έπαψαν να λειτουργούν και επίσης μας διευκολύνει στο να έχουμε μια εικόνα.

Μεγαλύτερη έξαρση παρουσίασαν αυτή την περίοδο οι βιομηχανίες ειδών διατροφής εκτός από ποτά, οι υφαντικές βιομηχανίες, οι βιομηχανίες ειδών υπόδησης, ειδών ενδυμασίας και διαφόρων ειδών από ύφασμα, καθώς επίσης οι βιομηχανίες προϊόντων από ελαστικό και πλαστική ύλη, χημικών προϊόντων, προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά εκτός από τα παράγωγα πετρελαίου και άνθρακος και οι βιομηχανίες κατασκευής μηχανών και συσκευών εκτός απ' τις ηλεκτρικές και μέσα μεταφοράς.

Οι βιομηχανίες καπνού την περίοδο αυτή βάδισαν σταθερά, εφόσον καμιά βιομηχανία του κλάδου δεν έκλεισε και ακολουθούν με μικρά ποσοστά θνησιμότητας οι βιομηχανίες δέρματος, γουναρικών και ειδών από δέρμα και γούνα εκτός απ' τα είδη υπόδησης και ενδυμασίας, καθώς επίσης οι βιομηχανίες παραγωγών πετρελαίου και άνθρακος και βασικών μεταλλουργικών.

Σαν σύνολο οι επιχειρήσεις το '80 σημείωσαν τη μεγαλύτερη θνησιμότητα (178) ενώ το '77 τη μικρότερη.

Το 1980 ήταν μια επώδυνη χρονιά για την ελληνική βιομηχανία. Αίτια γι' αυτή την περίοδο 1976-1980 ως προς τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μπορούμε να πούμε πως υπήρξαν τα πενταετή προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης<sup>(4)</sup>.

Συγκεκριμένα:

- α) Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης της Ελλάδος, 1968-1972.
  - β) Σχέδιο Προτύπου Ανάπτυξης της Ελλάδας, 1973-1977.
  - γ) Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης, 1976-1980.
- Το ότι το πρόγραμμα που αφορούσε την Οικονομική και Κοινωνική Ανάπτυξη την περίοδο 1976-1980 αντιστοιχεί με το ποσοστό της



θνησιμότητας 488 επιχειρήσεων όλων των κλάδων δεν είναι τυχαίο γεγονός. Βέβαια αυτά τα σχέδια περιείχαν μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, μέτρα για τις Μμ.Ε., τα οποία αποδείχτηκαν απλώς ευχές, σύμφωνα με τον αριθμό όλων αυτών των επιχειρήσεων που δεν επιβίωσαν αυτή την περίοδο.

Στους πίνακες 4α - 4ε θα δούμε τον αριθμό καταστημάτων στη βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης.

Στον κλάδο βιομηχανίας ειδών διατροφής, ενώ σαν σύνολο παρουσίασε μια σχετική θνησιμότητα, στις επόμενες στήλες όπου έχουμε στον κλάδο την αντιστοιχία των αριθμών απασχολούμενων, βλέπομε πως τη μεγαλύτερη θνησιμότητα είχαν οι επιχειρήσεις του κλάδου με το μίνιμουμ αριθμό εργαζομένων, ενώ στις επιχειρήσεις από 10-49 άτομα και από 50 και άνω υπήρχε μια αύξηση. Το ίδιο συμπέρασμα έχουμε για τη βιομηχανία ποτών, ενώ αντίθετα οι υφαντικές βιομηχανίες παρουσίασαν μια γενική θνησιμότητα ανεξάρτητα απ' τον αριθμό εργαζομένων. Ο κλάδος των βιομηχανιών υπόδησης, ενδυμασίας και διαφόρων ειδών από ύφασμα παρουσίασαν την ίδια εικόνα με τις εκτιμήσεις στους αρχικούς κλάδους. Δηλαδή η θνησιμότητα των επιχειρήσεων τείνει να περιορίζεται στις μικρές βιομηχανίες, ενώ σ' αυτές που απασχολούν από 10 άτομα και πάνω υπήρχε αύξηση.

Ο κλάδος των βιομηχανιών ξύλου και φελλού εκτός της επιπλοποιίας παρουσίασε την εξής ιδιομορφία: ενώ στο σύνολο των επιχειρήσεων και στις επιχειρήσεις από 0-4 άτομα υπήρξε θνησιμότητα των επιχειρήσεων κατά το έτος 1973, στις επιχειρήσεις που απασχολούσαν από 5 άτομα και πάνω παρουσιάστηκε θνησιμότητα το έτος 1978. Οι βιομηχανίες επίπλων και ειδών επίπλωσης ήταν οι πιο ευνοούμενες αυτή την περίοδο εφόσον και σαν σύνολο και σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων παρουσίασαν αύξηση εκτός απ' την πολύ μικρή μείωση που είχε ο κλάδος στις επιχειρήσεις που απασχολούσαν 5-9 άτομα όπου το 1978 μειώθηκαν από 775 σε 770, ποσοστό -20,5% απ' το 1963-1978.

Περίπου το ίδιο ευνοϊκό ήταν και για τη βιομηχανία χαρτιού όπου πέρα από τη συνολική αύξηση η σχετική μείωση των επιχειρήσεων σημειώθηκε στις επιχειρήσεις που απασχολούσαν 5-9 άτομα και 10-49 κατά το έτος 1978.

Στον κλάδο των εκτυπώσεων, εκδόσεων και συναφών δραστηριοτήτων η σχετική μείωση σημειώθηκε το έτος 1978 στις επιχειρήσεις που απασχολούσαν 10 άτομα και άνω ενώ σ' όλες τις άλλες περιπτώσεις σημειώθηκε αύξηση.

Οι βιομηχανίες ένδυσης και γουναρικών (κωδ. 29) κατά το έτος 1978 παρουσίασαν και αυτές τις σχετικές τους μειώσεις στις

επιχειρήσεις όπου οι απασχολούμενοι ήταν 5-9 και 50 και άνω.

Οι βιομηχανίες προϊόντων από ελαστικό και πλαστική ύλη παρουσίασαν σ' όλους τους τομείς τους αύξηση. Το ίδιο συνέβη και στις βιομηχανίες προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά (κωδ. 33), στις βιομηχανίες κατασκευής τελικών προϊόντων από μέταλλο (κωδ. 35), στις μεταλλουργικές βιομηχανίες (κωδ. 34), στις βιομηχανίες κατασκευής μηχανών και συσκευών (κωδ. 36) καθώς επίσης και στις βιομηχανίες κατασκευής ηλεκτρικών μηχανών (κωδ. 37), κατασκευής μεταφορικών μέσων (κωδ. 38) και λοιπές βιομηχανίες (κωδ. 39).

Ο κλάδος των χημικών βιομηχανιών δεν ευνοήθηκε στις μικρές επιχειρήσεις κυρίως κατά το έτος 1973 ενώ, οι βιομηχανίες παραγωγών πετρελαίου και άνθρακος παρουσίασαν τη μείωση σ' ένα μικρό ποσοστό κατά το 1978.

Οι σχετικές μειώσεις των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε στους πίνακες 4α – 4ε όπως είδαμε και αναλύσαμε και στον πίνακα 3 ήταν πιο εμφανείς κατά το έτος 1978.

Στους πίνακες έχουμε το ποσοστό συμμετοχής των καταστημάτων στη βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης. Στους πίνακες 6α – 6ε έχουμε τις μεταβολές του αριθμού των καταστημάτων στη βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης.

Από τους πίνακες 5α – 5ε και 6α – 6ε που απεικονίζουν τη μεταβολή του αριθμού των επιχειρήσεων που λειτουργούν στη βιομηχανία ανάλογα με το μέγεθος των απασχολούμενων (0 – 4 άτομα, 5 – 9, 10 – 49 και 50 και άνω) μπορούμε να δούμε όχι μόνο από ποιο μέγεθος και κλάδο παραγωγής δημιουργήθηκαν οι περισσότερες θέσεις εργασίας, αλλά επιπλέον ποιος ή ποιοι από αυτούς τους κλάδους είχαν ανοδική και ποιος ή ποιοι καθοδική πορεία. Συγκρίνοντας τα στοιχεία των ετών 1963, 1973, 1984 και 1988 εξάγουμε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα για τη συμβολή της μικρομεσαίας επιχείρησης στην ανάπτυξη της Ελληνικής Βιομηχανίας.

Κατ' αρχήν όπως φαίνεται από τα μεγέθη που δείχνουν το σύνολο των βιοτεχνικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στη χώρα μας, ενώ στη δεκαετία 1963 – 1973 έχουμε μείωση του αριθμού τους κατά 975 επιχειρήσεις την επόμενη δεκαετία 1973 – 1984 ο αριθμός τους αυξήθηκε κατά 23.106 επιχειρήσεις. Από ποιας τάξης μεγέθους επιχειρήσεων προήλθε αυτή η μεγάλη αύξηση στη δεκαετία 1973 – 1984; Όπως φαίνεται από τους πίνακες 6α – 6ε τη δεκαετία αυτή ιδρύθηκαν (123.962 – 102.359) 21.603 νέες επιχειρήσεις μεγέθους απασχολούμενων ατόμων 0 – 4. Για το ίδιο χρονικό διάστημα η αύξηση των επιχειρήσεων που απασχολούσαν 5 – 9

άτομα ήταν 584 νέες επιχειρήσεις και η αντίστοιχη αύξηση επιχειρήσεων που απασχολούσαν 10 – 49 άτομα ήταν 749, ενώ των μεγάλων επιχειρήσεων (50 άτομα και άνω) ήταν 1.632 επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται επομένως, η αύξηση των βιομηχανικών επιχειρήσεων στη χώρα μας τη δεκαετία 1973 – 1984 οφείλεται κυρίως στην ίδρυση νέων μικρομεσαίων μονάδων.

Όπως επίσης φαίνεται από τους πίνακες 6α – 6ε της συγκριτικής μεταβολής μεταξύ των ετών 1963 – 1978, 1978 – 1984 και 1984 – 1988 είναι εμφανές ότι την περίοδο 1978 – 1984 είχαμε τη μεγαλύτερη αύξηση νέων επιχειρήσεων της τάξης του 12%, με αντίστοιχη αύξηση την προηγούμενη περίοδο 1963 – 1978 κατά 5,5%. Και αυτή η αύξηση της περιόδου 1978 – 1984, όπως φαίνεται από τους αντίστοιχους πίνακες, οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στην ίδρυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν 0 – 4 άτομα αυξήθηκαν κατά 13,42%, ενώ αυτές που απασχολούν 5 – 9 άτομα κατά 8,11%. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις, που απασχολούν 10 – 49 άτομα αυξήθηκαν μόνο κατά 3,35%, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις (50 άτομα και άνω) μειώθηκαν κατά 7,13%. Είναι φανερό συνεπώς, ότι ο χώρος των μικρομεσαίων νέων βιομηχανικών μονάδων είναι αυτός που την προηγούμενη δεκαετία είχε τον μεγαλύτερο δημιουργικό οργανισμό.

Εάν εξετάσουμε την κατά κλάδο μεταβολή του αριθμού των νέων βιομηχανικών επιχειρήσεων κυρίως για τις τελευταίες περιόδους 1978 – 1984 και 1984 – 1988 μπορούμε να δούμε σε ποιους κλάδους της βιομηχανίας είχαμε τη μεγαλύτερη και τη μικρότερη αύξηση στον αριθμό των νέων επιχειρηματικών μονάδων. Αυτό μας δείχνει ποιοι από τους βιομηχανικούς κλάδους βρίσκονται σε άνθηση και ποιοι σε μαρασμό. Από τους πίνακες 6α – 6ε παρατηρούμε τα εξής: Από ότι φαίνεται, τη μεγαλύτερη άνοδο (δηλ. δημιουργία νέων) μικρών επιχειρήσεων (0 – 9 άτομα) για το διάστημα 1978 – 1984 έδειξε ο κλάδος μεταλλουργικών βιοτεχνιών (No 34) ο οποίος όμως έδειξε να υποχωρεί τα τελευταία χρόνια (1984 – 1988).

Συνεχή ανοδική τάση για το διάστημα 1963 – 1988 δείχνουν επίσης και οι κλάδοι εκτυπώσεως και εκδόσεων (28), οι βιομηχανίες προϊόντων από ελαστικό και πλαστική ύλη (30) και οι κατασκευές μεταφορικών μέσων (38). Από το άλλο μέρος, φαίνεται ότι έχουν συρρικνωθεί οι κλάδοι υφαντικής βιομηχανίας (23) και κατασκευής τελικών προϊόντων από μέταλλο (35).

Όσον αφορά τις μεσαίου μεγέθους βιομηχανίες που απασχολούν 10 – 49 άτομα μεγάλη αύξηση του αριθμού τους παρουσίασαν την περίοδο 1978 – 1988 οι βιομηχανίες ειδών υπόδησης και ενδυμασίας (24) και ο κλάδος της βασικής μεταλλουργικής βιομηχανίας (34), ενώ μεγάλη μείωση παρουσίασαν οι κλάδοι της υφαντικής βιομηχανίας

νίας (23), οι βιομηχανίες δέρματος και γουναρικών (29), και οι κατασκευές τελικών προϊόντων από μέταλλο (35).

Τη μεγαλύτερη μείωση στον αριθμό των υπαρχουσών μεγάλων βιομηχανικών μονάδων παρουσίασαν οι κλάδοι της βιομηχανίας επίπλων και ειδών επίπλωσης (26), οι βιομηχανίες δέρματος και γουναρικών (29), και οι βιομηχανίες κατασκευής ηλεκτρικών μηχανών (37). Αντίθετα αυξήθηκαν οι μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο της βιομηχανίας ποτών, ειδών υπόδησης και ενδυμασίας (24) και παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα (32).

Οι κηρυχθείσες πτωχεύσεις των ατομικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατόπιν αποφάσεων των εφετείων όπως μας δίνονται από την ΕΣΥΕ σε σχέση προς το σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα (ατομικές επιχειρήσεις, προσωπικές εταιρείες και απρόσωπες εταιρείες) παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 7.

**Πίνακα 7**

Έτη	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Αριθ. στομ. επιχ.	485	517	599	407	451	647	681
Σύνολο επιχ. και ατομ/συν. επιχ.	749	896	973	693	763	1065	1091
	64,75	57,70	61,56	58,73	59,11	60,75	62,42

Πηγή: ΕΣΥΕ και υπολογισμοί.

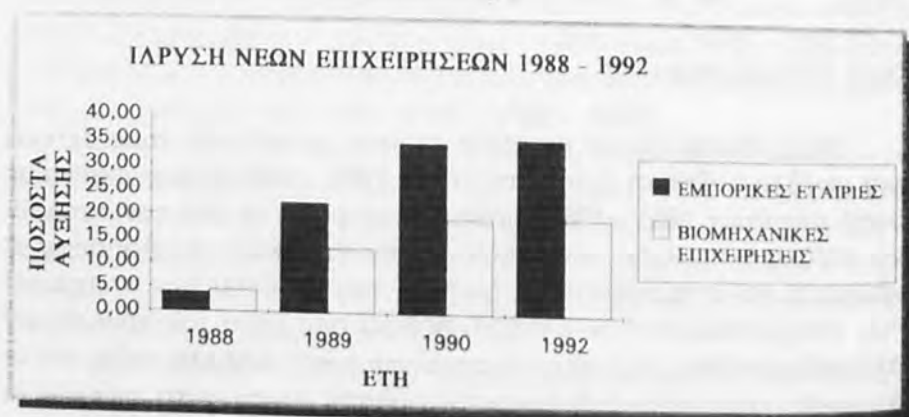
Όπως βλέπουμε το ποσοστό ετήσιας μεταβολής τους δείχνει μια μεγάλη αυξητική διάσταση τα έτη 1986 – 1988 συγκρινόμενα με αυτά των ετών 1983 – 1985. Επίσης όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο αριθμός των πτωχευμένων ατομικών επιχειρήσεων ανέρχεται πολύ περισσότερο του 50% του συνόλου των πτωχευμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Βέβαια από μόνο τον αριθμό των πτωχεύσεων δεν μπορούμε να συνάγουμε κατ' ασφαλή τρόπο ότι οι ατομικές επιχειρήσεις διέρχονται σοβαρή κρίση γιατί αφενός οι πτωχεύσεις μπορούν να οφείλονται και σε μη οικονομικούς λόγους (π.χ. θάνατος ιδιοκτήτη, διάλυση συνεταιρισμού, κλπ.) και αφετέρου μπορεί να δείχνουν μια αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων στην οικονομία.

Από τα διαθέσιμα στοιχεία (ICAP Η Ελλάδα σε Αριθμούς) φαίνεται ότι η γεννητικότητα των Ελληνικών εμπορικών και βιομηχανικών εταιρειών δεν είναι μηδενική.

**Πίνακας 8: Ίδρυση νέων επιχειρήσεων**

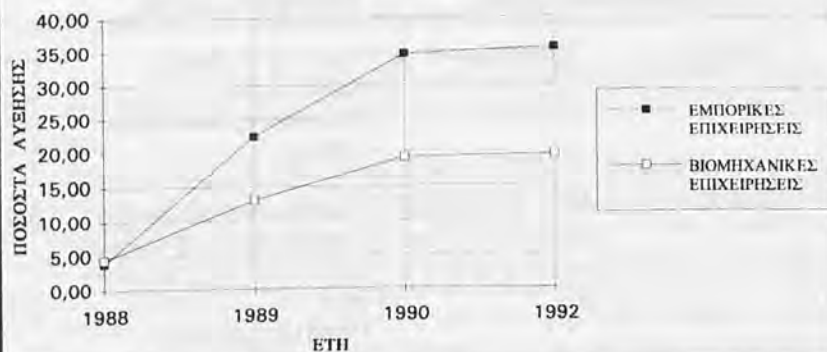
	Εμπορικές εταιρείες		Βιομηχανικές εταιρείες	
		%		%
1987	3.106		3.453	
1988	3.227	3,89	3.605	4,40
1989	3.802	22,40	3.904	13,06
1990	4.180	34,57	4.112	19,08
1992	4.208	35,47	4.125	19,46

Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 8, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ περισσότερο ο αριθμός των νέων εμπορικών επιχειρήσεων σε σχέση με των βιομηχανικών. Η αύξηση του αριθμού των εμπορικών επιχειρήσεων το διάστημα 1987 – 1992 ήταν 35,47%, ενώ η αντίστοιχη αύξηση του αριθμού των βιομηχανικών ήταν 19,46%. Όπως φαίνεται και από τα παρακάτω διαγράμματα που δείχνουν τον ρυθμό εξέλιξης των εμπορικών και βιομηχανικών εταιρειών στη χώρα μας η αύξηση των πρώτων ήταν αρκετά υψηλότερη από αυτή των δεύτερων.





## ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1988 - 1992



Οι σχετικές μειώσεις των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε στον πίνακα 4 όπως είδαμε και αναλύσαμε και στον πίνακα 3 ήταν πιο εμφανείς κατά το έτος 1978.

Στον επόμενο πίνακα 5 έχουμε το ποσοστό συμμετοχής των καταστημάτων στη βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης.

Ο πίνακας 6 που ακολουθεί μας δίνει τις μεταβολές του αριθμού των καταστημάτων στη βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης.

Το φαινόμενο του υψηλού δείκτη θνησιμότητας των μικρομεσαίων δεν είναι μόνο ελληνικό φαινόμενο. Στις Η.Π.Α., οι γνωστές αποτυχίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι περίπου 10.000 το χρόνο, ενώ, οι εθελοντικές ρευστοποιήσεις και το κλείσιμο ξεπερνούν ίσως τις 10.000<sup>(5)</sup>. Ο δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων στις χώρες της ΕΟΚ είναι επίσης υψηλός. Ένας απ' τους λόγους χρεωκοπίας των μικρών επιχειρήσεων είναι οι δραστηριότητες των μεγάλων μονοπωλιακών επιχειρήσεων. Η διαφορική τιμολογιακή πολιτική και ο πόλεμος των τιμών που ασκούνται απ' τις επιχειρήσεις αυτές βγάζουν «εκτός μάχης», τις μικρές επιχειρήσεις<sup>(6)</sup>.

Από την άποψη μιας θεωρίας του μονοπωλιακού καπιταλισμού η μικρότερη επιχείρηση πρέπει να εξετάζεται ειδικά σαν τμήμα μάλλον του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η μεγάλη επιχείρηση παρά σαν δρων πρόσωπο στη σκηνή<sup>(7)</sup>. Βέβαια μέσα στις συνθήκες της μονοπωλιακής οικονομίας, η μικρομεσαία επιχείρηση δεν εξαφανίζεται γιατί «... το μονοπώλιο δεν εξαλείφει τη μικρομεσαία επιχείρηση αλλά την καταστρέφει στον ένα τομέα και την αναπαράγει στον άλλο...»<sup>(8)</sup>.

Πέρα όμως απ' τη βασική αιτία θνησιμότητας της μικρομεσαίας επιχείρησης δεν πρέπει να παραληφθούν και άλλες αιτίες που αφορούν τη διάρθρωση, την οργάνωση και τη λειτουργία της<sup>(9)</sup>.

%	Βαθύτερες αιτίες		Προφανείς αιτίες	
1.1	Αμέλεια	Οφειλόμενη σε	Κακές συνήθειες	0.4
			Κακή υγεία	0.3
			Συζυγικές δυσκολίες	0.1
			Άλλα	0.3
0.5	Δόλος	Απ' το μέρος των επιχ/ων που εμφανιζόταν σαν...	Παραπλανητικό όνομα	0.0
			Παραποιημένες οικονομολογιστικές καταστάσεις	0.1
			Παραμελημένες, υπερβολικές προμήθειες	0.1
			Ακανόνιστες διαθέσεις περιουσιακών στοιχείων	0.2
			Άλλα	0.1
16.9	Έλλειψη εμπειρίας στα προϊόντα	Εμφανιζόμενα σαν αδυναμία ν' αποφευχθούν καταστάσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα...	Ανεπαρκείς πωλήσεις	51.3
13.7	Έλλειψη διοικ. πείρας		Υψηλές λειτουργικές δαπάνες	15.9
			Δυσκολίες με χρεώστες	9.5
			Δυσκολίες με αποθέματα	8.3
21.1	Μη ισορροπημένη πείρα		Υπερπαγιοποιήσεις	2.5
41.2	Ανικανότητα		Ακατάλληλη περιοχή εγκατάστασης	3.4
			Έλλειψη ανταγωνιστικότητας	22.3
			Άλλα	1.8
1.0	Καταστροφές	Μερικά απ' τα συμβάντα θα μπορούσε να είχαν αντιμετωπιστεί με ασφάλειες	Πυρκαγιά	0.4
			Πλημμύρα	0.0
			Ληστεία	0.0
			Απάτη υπαλλήλων	0.0
			Απεργίες	0.0
			Άλλοι	0.6
4.5	Άγνωστες αιτίες			
100.0	Σύνολο	Ποσοστό συνολικών αποτυχιών		100.0

Πηγή: DUN AND BRADSTREET, INC, 1976



## ΑΙΤΙΕΣ ΘΥΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ<sup>ο</sup>

Ορισμένες ενδείξεις που μπορούμε ν' αναφέρουμε είναι<sup>(10)</sup>:

- ① Η ανικανότητα του επιχειρηματία είναι υπεύθυνη για το 41,2% απ' τις αποτυχίες.
- ② Η έλλειψη εμπειρίας στα προϊόντα, στη διοίκηση ή η έλλειψη πείρας για μια συγκεκριμένη επιχείρηση είναι υπεύθυνη για το 51,7% απ' τις αποτυχίες.
- ③ Οι παραπάνω δυο βασικές περιοχές, με τα βαθύτερα αίτια που είναι υπεύθυνα για το 93% απ' τις αποτυχίες εμφανίζονται με μια πιο πλατιά συμπτωματολογία, που όμως μόνο κατά το 20% περίπου βρίσκεται καθαρά στη χρηματοοικονομική σφαίρα, δηλ. δυσκολία με τους χρεώστες, χρηματοδότηση αποθεμάτων και υπερπαγιοποίηση. Όμως στην καθημερινή πράξη κυρίως στην Ελλάδα, με ευκολία, όλοι αποδίδουν τις αποτυχίες ή τις δυσκολίες σε έλλειψη κεφαλαίου κίνησης.

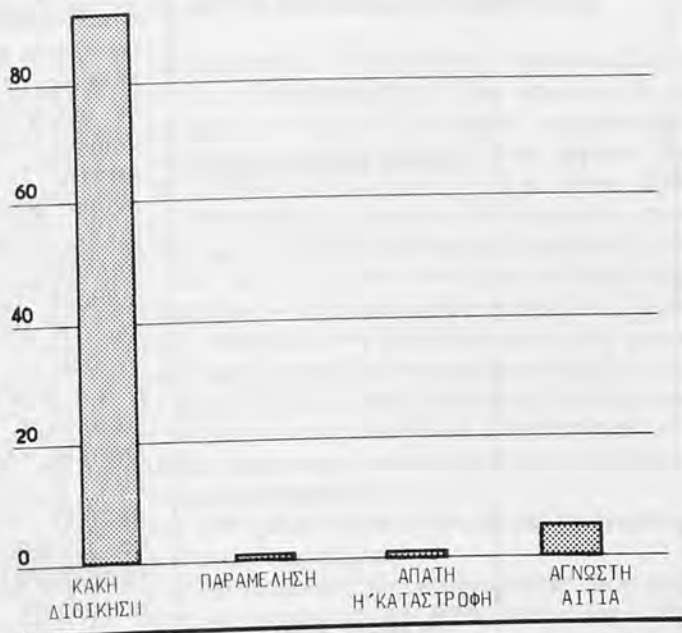
Σύμφωνα όμως με τις ενδείξεις ο επιχειρηματίας είναι ο πιο σοβαρός παράγοντας αποτυχίας ή επιτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στον πιο κάτω πίνακα 7 παρουσιάζεται ένας άλλος κατάλογος των αιτιών αποτυχίας Μμ.Ε. και επεξηγήσεις. Τα ίδια δείχνει και το ακόλουθο διάγραμμα.

**Διάγραμμα 4**

**Αιτίες αποτυχιών επιχ/σεων**

Ποσοστό αποτυχιών  
επιχειρήσεων 100 %.



Πηγή: The Business Failure Record (New York: Dun & Bradstreet, Inc. 1981), p. 12.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ποσοστά αποτυχιών επιχ/σεων	Αιτία αποτυχίας	Επεξήγηση
44%	Ακαταλληλότητα	Έλλειψη ικανότητας να διευθύνει την επιχείρηση (φυσική, ηθική ή διανοητική).
17%	Έλλειψη διοικητικής εμπειρίας	Λίγη ή καθόλου εμπειρία στη διοίκηση ανθρώπων και άλλων πόρων πριν από την έναρξη της επιχείρησως.
16%	Ανισομερής εμπειρία	Έλλειψη σφαιρικής εμπειρίας σε Μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, προμήθειες και παραγωγή
15%	Άγνοια του αντικειμένου	Μικρή ή καθόλου εμπειρία στο προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης πριν την έναρξή της.
1%	Παραμέληση	Πολύ μικρή προσοχή στην επιχείρηση που οφείλεται σε κακές συνήθειες, σε κακή υγεία ή σε συζυγικές / οικογενειακές δυσκολίες.
1%	Απάτη ή καταστροφή	<b>Απάτη:</b> Παραπλανητικό όνομα, ψευδείς οικονομικές καταστάσεις / δηλώσεις, μη σωστή διάθεση των ενεργητικών ή λανθασμένες αγορές. <b>Καταστροφή:</b> Πυρκαγιά, πλημμύρα, ληστεία, κλοπή υπαλλήλων ή απεργία (για μερικές καταστροφές θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί κάλυψη με ασφάλιση).
6%	Άγνωστη αιτία	
100%		

Πηγή: The Business Failure Record (New York: Dun & Bradstreet, Inc. 1981), p. 12. Βλ. επίσης Siropolis ως άνω σελ. 14.

Αλλά αυτά που αποκαλούμε αποτυχίες δεν είναι πάντοτε ή οι μόνες αποτυχίες.

Αν αποτυχία σημαίνει πτώχευση, τότε εκείνοι οι επιχειρηματίες που δεν επέτυχαν οικονομικά αλλά παρότι έπεσαν έξω αγωνίζονται να μη πτωχεύσουν για να κρατήσουν «**την υπερηφάνεια τους**», δεν θα θεωρηθούν αποτυχημένοι;

Εξάλλου λέγεται ότι υπάρχουν και πτωχεύσεις χωρίς πράγματι η επιχείρηση να έχει πέσει έξω.

Αν από την άλλη πλευρά αποτυχία σημαίνει σταμάτημα εργασιών, θα θεωρήσουμε αποτυχημένους και όσους σταματούν τη δραστηριότητά τους επειδή κουράστηκαν ή βαρέθηκαν ή έφτασαν σε ηλικία σύνταξης αλλά δεν έχουν διαδόχους ν' αφήσουν την επιχείρηση;

Ακόμα όμως θα πρέπει να διερωτηθούμε πόσο κακή είναι η αποτυχία.

Υπάρχουν πολλοί εκπληκτικοί επιχειρηματίες που απέτυχαν τουλάχιστο μια φορά. Μάλιστα ο Henry Ford απέτυχε δυο φορές.

Μήπως η προσπάθεια και αποτυχία μπορεί να θεωρηθεί καλύτερη εκπαίδευση απ' ότι σεμιναριακά μαθήματα που συχνά έχουν πολύ λίγη σχέση με την πράξη και την επιχειρηματικότητα;

## **ΙΧ. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν πράγματι τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, δεν σημαίνει ότι ο γενικός ρόλος τους στην οικονομία σαν σύνολο συνεχώς ισχυροποιείται. Υπάρχουν μάλιστα παραδείγματα περιπτώσεων που μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει το αντίθετο, όπως στις Η.Π.Α. όπου 200 μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις είχαν το 1950 μερίδιο στο ενεργητικό του κλάδου 48%, ενώ το 1972 το ίδιο ποσοστό ανέβηκε στο 60%. Αυτό σημαίνει ότι μέσα σε 22 χρόνια πέτυχαν αύξηση της συμμετοχής τους στα συνολικά Ενεργητικά του κλάδου κατά 25%. Άρα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ιδιαίτερα στη βιομηχανία και στη χώρα εκείνη, έχουν όλο και περισσότερες δυσκολίες στον ανταγωνισμό με τις μεγάλες. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πολύ σπουδαία αιτία αυτού του φαινομένου είναι η αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις που παρουσιάζει ο κλάδος αυτός με την πάροδο του χρόνου.

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

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

Πέρα όμως από την ανταγωνιστική σχέση που υπάρχει μεταξύ όλων

των επιχειρήσεων και βέβαια και μεταξύ των μικρών και των μεγάλων πρέπει να σημειώσουμε ότι στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις βοηθούν μικρές να στηθούν και να προοδεύσουν.

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

Σαν τέτοιες επιχειρήσεις γίγαντες υποστηρικτές μικρών, αναφέρονται η Xerox, η Sony, η Polaroid, η Siemens και άλλες.

Στην Ελλάδα η κατάσταση είναι η ακόλουθη: Μεταξύ 1969 και 1982 η συμμετοχή των εξαγωγών των εκατό μεγαλύτερων εξαγωγικών επιχειρήσεων καλύπτει όλο και περισσότερο μέρος των συνολικών εξαγωγών της χώρας, φτάνοντας το 1982 στο 70,9%.

Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται αναλυτικότερα στον πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθούν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.**

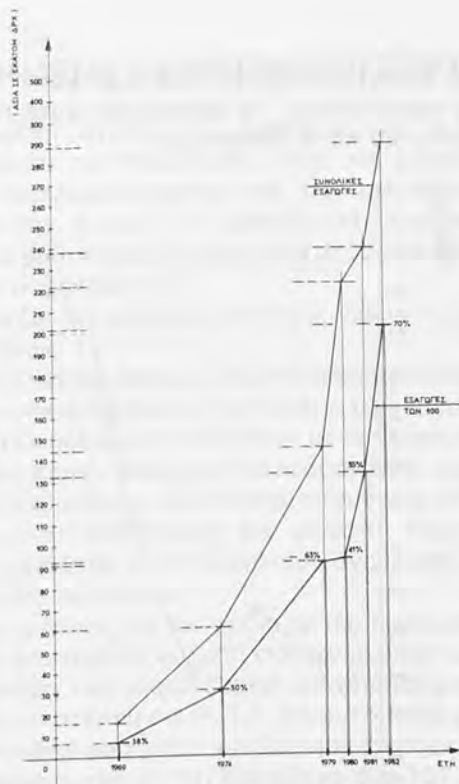
ΕΤΗ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΩΝ 100 ΜΕΓΑΛ. ΕΠΙΧΕΙΡ. (σε χιλ. δρχ.)	ΣΥΝΟΛΟ ΕΘΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (σε χιλ. δρχ.)	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1969	6.368.118	16.608.599	38,34
1974	30.815.022	60.890.870	50,60
1979	91.557.724	144.238.731	63,47
1980	92.004.100	221.108.782	41,61
1981	132.588.700	237.928.464	55,73
1982	202.878.200	286.281.046	70,90

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

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

Τα στοιχεία αυτά και η αντίστοιχη εξέλιξη φαίνονται παραστατικότερα στο ακόλουθο διάγραμμα.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:** Σύγκριση των συνολικών εξαγωγών με τις εξαγωγές των εκατό μεγαλύτερων επιχειρήσεων.



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

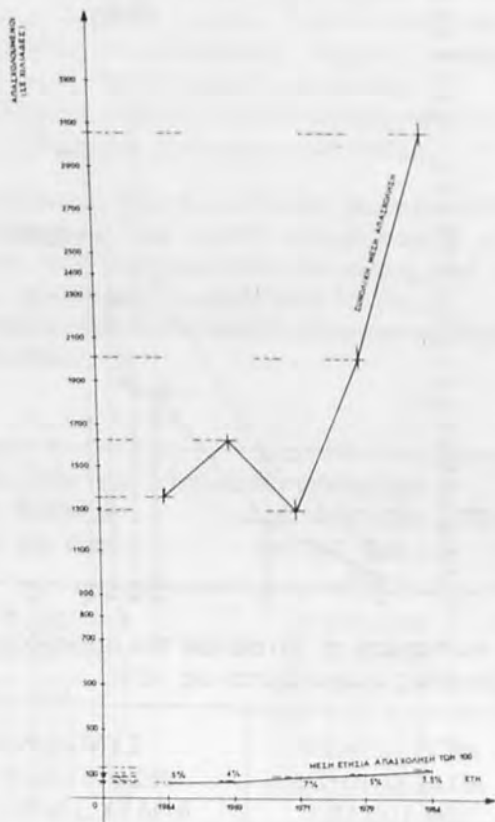
ΕΤΗ	ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ 100 ΜΕΓ. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1964	68.801	1.350.925	5,10
1969	68.851	1.620.019	4,25
1974	95.219	1.292.033	7,37
1979	105.445	2.042.349	5,16
1984	123.169	3.500.500	3,52

Συγκριτικός πίνακας του συνόλου της μέσης ετήσιας απασχόλησης και της μέσης ετήσιας απασχόλησης των εκατό μεγαλύτερων επιχειρήσεων των αντιστοιχών ετών.

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

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι το ποσοστό συμμετοχής των 100 μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων στη συνολική απασχόληση

της μεταποίησης βάνει μειούμενο ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία στον πιο πάνω πίνακα. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται παραστατικότερα στο πιο κάτω διάγραμμα.



## Χ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

Οι γυναίκες που κυβερνούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ λιγότερες από τους άνδρες σε σχέση με το ποσοστό του γυναικείου φύλου στο συνολικό πληθυσμό. Αυτό μάλιστα συμβαίνει και σε χώρες όπου υπάρχει μεγαλύτερη εξίσωση των δύο φύλων όπως στις Η.Π.Α. όπου οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 5% όλων των επιχειρήσεων, ενώ αποτελούν το 51% του πληθυσμού και οι ετήσιες πωλήσεις των επιχειρήσεών τους είναι λιγότερες από το 0,1% των συνολικών πωλήσεων.

Πηγή: U.S. Department of Commerce, Selected Characteristics of Women - Owned Businesses (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, October 1980), p. 1.

## ΧΙ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

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

Παραδοσιακές τεχνολογίες φθίνουν, παλιά προϊόντα και παλιές μέθοδοι πεθαίνουν.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία και στη διοίκηση γίνονται συχνότερες, εντονότερες και πιο απότομες. Γιαυτό και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν πλέον να επιβιώνουν με διοίκηση που βασίζεται στη διαίσθηση, τον κοινό νου και παραδοσιακές γνώσεις. Και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζονται επομένως στελέχη με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες και μάλιστα όπως και στις άλλες επιχειρήσεις, χρειάζεται πολύ συχνότερη ανανέωση και εμπλουτισμός αυτών απ' ό,τι στο παρελθόν.

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

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

Εξ όσων γνωρίζουμε το μάθημα «Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα» διδάχθηκε για πρώτη φορά σε ελληνικό πανεπιστήμιο (Α.Ε.Ι.) το 1987 στην Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

### ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Αναλυτικά για τη «βιομηχανική επανάσταση» βλέπε Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλο: Θέματα Διοικήσεως Παραγωγής. Τεύχος Α', Κεφ. 1ο, σελ. 29 επ. Αρκετά στοιχεία του κεφαλαίου αυτού προέρχονται από το βιβλίο Ν.С. Siropolis, Small Business Management, Houghton Mifflin Co., Dallas, 1982.
2. Βλασσόπουλος, (1983).
3. ΕΟΜΜΕΧ, 1983.
4. Τα στοιχεία προκύπτουν από έλεγχο υπάρξεως Ισολογισμών, που έγιναν από Η/Υ της Α.Ε. ΤΙΤΑΝ για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. που έκλεισαν κατά το διάστημα '76-80 και ανέρχονται σε 488.
5. FRANTZ, 1976.
6. Ρουμελιώτης, 1976.
7. BARAN - SWEEZY, 1973.
8. Δραγασάκης, 1981.
9. Περράκης, 1982, Σαμαράς, 1978, Γιαννίτσας, 1983.
10. Φροντιστής, διδακτορική διατριβή για τις Μ.Μ.Ε., Θεσ/κη 1984.
11. Βλ. «Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΑ 1982», έκδοση ΣΕΒ, Αθήνα 1983, σελ. 11.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακες απεικόνισης του αριθμού βιομηχανικών επιχειρήσεων από 1963 έως 1988 κατά κλάδο και τάξεις μεγέθους

**Πίνακας 4α: Σύνολο επιχειρήσεων κατά κλάδο**

Τάξεις μεγέθους ΕΤΗ	Σύνολο				
	1963	1973	1978	1984	1988
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ					
20	22.544	19.903	19.311	19.674	19.776
21	3.049	2.770	1.903	2.266	2.839
22	270	161	131	142	120
23	4.465	5.076	5.049	4.652	4.371
24	35.404	23.847	21.926	21.781	22.948
25	12.319	11.748	12.365	13.805	12.721
26	7.300	9.941	10.778	11.209	10.479
27	323	376	444	575	595
28	1.933	2.412	2.848	3.053	3.809
29	1.756	2.761	3.770	4.701	4.136
30	847	1.766	2.184	3.023	3.091
31	889	959	1.095	1.293	1.251
32	74	122	123	210	245
33	4.792	5.219	5.280	6.021	5.665
34	26	31	59	112	106
35	12.344	13.023	14.685	15.609	13.715
36	2.273	3.855	4.465	5.218	5.294
37	2.087	3.774	5.308	6.922	7.001
38	6.579	9.708	13.365	19.650	21.657
39	3.058	3.905	3.899	4.547	4.898
ΣΥΝΟΛΟ	122.332	121.357	128.988	144.463	144.717

Πηγή: ΕΣΥΕ / Αποτελέσματα Απογραφής Βιομηχανίας, Βιοτεχνίας και Ορυχείων 1963, 1973, 1978, 1984, 1988.

Πίνακας 46: «Πολύ μικρές» επιχειρήσεις (μέχρι 4 απασχολούμενοι) Πίνακας 4γ: «Μικρές» επιχειρήσεις (μέχρι 9 απασχολούμενοι)

Τάξεις μεγέθους	"0-4"					"5-9"				
	1963	1973	1978	1984	1988	1963	1973	1978	1984	1988
ΕΤΗ										
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ										
20	19.532	16.762	16.289	19.566	16.389	1.984	2.004	1.837	1.858	2.051
21	2.744	2.382	1.533	1.870	2.493	192	201	189	200	159
22	64	41	38	37	20	31	21	13	14	16
23	2.958	3.273	3.272	3.155	2.853	709	836	787	677	665
24	33.691	21.534	18.915	18.277	18.288	1.144	1.315	1.548	1.897	2.523
25	11.367	10.525	11.352	12.916	11.851	640	895	707	621	599
26	6.456	8.810	9.598	9.856	9.124	639	775	770	881	864
27	138	164	238	297	293	85	95	84	125	142
28	1.367	1.748	2.136	2.407	2.905	321	370	425	387	563
29	1.244	1.959	2.947	3.830	3.659	304	580	556	581	359
30	586	1.259	1.558	2.305	2.314	115	211	287	362	406
31	572	508	538	707	686	137	181	227	235	220
32	42	47	46	81	107	15	19	35	58	64
33	3.587	3.741	3.948	4.551	4.255	683	872	712	826	785
34	10	4	15	35	26	3	4	3	18	16
35	11.183	11.635	13.219	14.231	12.274	765	827	842	835	878
36	1.553	2.807	3.482	4.195	4.307	382	578	561	599	596
37	1.698	3.066	4.554	6.178	6.191	198	369	380	380	454
38	5.824	8.647	12.142	18.374	20.235	463	679	781	845	982
39	2.767	3.448	3.471	4.094	4.353	205	288	286	305	362
ΣΥΝΟΛΟ	107.383	102.359	109.291	123.291	122.623	9.015	11.120	11.030	11.704	12.704

Πίνακας 4δ: "Μεσαίες" επιχειρήσεις (μέχρι 49 απασχολούμενοι) Πίνακας 4ε: "Μεγάλες" επιχειρήσεις (άνω από 50 απασχολούμενοι)

Ταξεία μεγέθους ΕΠΗ	"10-49"					"50 & άνω"				
	1963	1973	1978	1984	1988	1963	1973	1978	1984	1988
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ										
20	878	950	957	1.028	1.090	150	187	228	236	222
21	95	153	145	150	140	18	34	36	47	46
22	102	60	38	46	34	73	39	42	50	45
23	622	742	709	594	622	176	225	281	231	226
24	524	894	1.258	1.367	1.862	45	101	205	275	240
25	296	300	282	244	251	16	28	24	20	24
26	192	332	383	458	478	13	24	27	13	14
27	86	96	93	125	123	14	21	29	37	28
28	205	257	246	214	298	40	37	41	43	45
29	191	203	255	282	111	17	19	12	7	8
30	124	245	272	296	324	22	51	67	47	60
31	145	202	239	247	239	35	68	91	106	104
32	13	42	31	54	54	4	14	11	20	17
33	477	532	542	582	569	45	74	78	58	62
34	6	10	15	29	35	7	13	26	29	30
35	332	470	522	458	493	64	91	102	458	85
36	298	424	372	390	364	40	46	50	390	34
37	158	260	283	297	295	33	80	91	297	67
38	225	298	365	378	380	67	84	77	378	53
39	81	156	132	139	170	5	13	10	139	9
ΣΥΝΟΛΟ	5.050	6.629	7.139	7.378	7.930	884	1.249	1.528	2.881	1.419

**Πίνακας 5α: Ποσοστό συμμετοχής Καταστημάτων στη Βιομηχανία  
κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης (Σύνολο)**

Τάξεις μεγέθους ΕΤΗ	Σύνολο				
	1963	1973	1978	1984	1988
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ					
20	18,40	16,40	14,90	13,62	13,67
21	2,50	2,30	1,50	1,57	1,96
22	0,20	0,10	0,10	0,10	0,08
23	3,60	4,20	3,90	3,22	3,02
24	28,90	19,70	16,90	15,08	15,86
25	10,10	9,70	9,60	9,56	8,79
26	0,02	8,20	8,40	7,76	7,24
27	5,90	0,30	0,30	0,40	0,41
28	1,60	1,90	2,20	2,11	2,63
29	1,40	2,30	2,90	3,25	2,86
30	0,70	1,50	1,70	2,09	2,14
31	0,70	0,80	0,80	0,90	0,86
32	0,10	0,10	0,10	0,15	0,17
33	3,90	4,30	4,10	4,17	3,91
34	0,02	0,02	0,04	0,08	0,07
35	10,10	10,70	11,40	10,80	9,48
36	1,90	3,20	3,50	3,61	3,66
37	1,70	3,10	4,10	4,78	4,84
38	5,40	7,90	10,40	13,60	14,97
39	2,50	3,20	3,00	3,15	3,38
ΣΥΝΟΛΟ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Πίνακας 56: Ποσοστό συμμετοχής Καταστημάτων στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης ("Πολύ μικρές" επιχειρήσεις)

ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ	"0-4"					"5-9"				
	1963	1973	1978	1984	1988	1963	1973	1978	1984	1988
20	18,20	16,40	14,90	13,36	13,37	21,60	18,00	16,70	15,87	16,14
21	2,60	2,30	1,40	1,51	2,03	2,10	1,80	1,70	1,71	1,25
22	0,10	0,04	0,03	0,03	0,02	0,30	0,20	0,10	0,12	0,13
23	2,80	3,20	2,90	2,55	2,33	7,90	7,50	7,10	5,78	5,23
24	31,40	21,00	17,30	14,74	14,91	12,70	11,80	14,00	16,21	19,86
25	10,60	10,30	10,40	10,42	9,66	7,10	8,00	6,40	5,31	4,72
26	6,00	8,60	8,80	7,95	7,44	7,10	6,90	1,90	7,52	6,80
27	0,10	0,20	0,20	0,24	0,24	0,90	0,90	0,80	1,07	1,12
28	1,30	1,70	1,90	1,94	2,37	3,60	3,30	3,90	3,31	4,43
29	1,20	1,90	2,70	3,09	2,98	3,40	5,20	5,00	4,96	2,83
30	0,50	1,20	1,40	1,86	1,89	1,30	1,90	2,60	3,09	3,20
31	0,50	0,50	0,50	0,57	0,56	1,50	1,60	2,10	2,01	1,73
32	0,03	0,04	0,04	0,07	0,09	0,20	0,20	0,30	0,50	0,50
33	3,30	3,70	3,60	3,67	3,47	7,60	7,80	6,50	7,06	6,18
34	0,00	0,00	0,01	0,03	0,02	0,03	0,03	0,02	0,15	0,13
35	10,40	11,40	12,10	11,48	10,01	8,50	7,40	7,60	7,13	6,91
36	1,40	2,70	3,20	3,39	3,51	4,20	5,20	5,10	5,12	4,69
37	1,60	2,90	4,20	4,98	5,05	2,20	3,30	3,40	3,25	3,57
38	5,40	8,40	11,10	14,82	16,50	5,10	6,10	7,10	7,22	7,73
39	2,60	3,40	3,20	3,30	3,55	2,30	3,60	2,60	2,61	2,85
ΣΥΝΟΛΟ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Πίνακας 5δ: Ποσοστό συμμετοχής Καταστημάτων στη Βιομηχανία  
κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης  
("Μεγάλες" επιχειρήσεις)

Πίνακας 5ε: Ποσοστό συμμετοχής Καταστημάτων στη Βιομηχανία  
κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης  
("Μεσαίες" επιχειρήσεις)

Τάξεις μεγέθους ΕΤΗ	"10-49"					"50 & άνω"				
	1963	1973	1978	1984	1988	1963	1973	1978	1984	1988
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ										
20	17,40	14,30	13,80	13,93	13,74	16,90	14,90	14,90	15,64	16,22
21	1,90	2,30	2,10	2,03	1,75	2,00	2,70	2,40	3,24	3,23
22	2,00	0,90	0,50	0,62	0,44	8,30	3,10	2,70	3,17	3,54
23	12,30	11,20	9,90	8,05	7,84	19,90	18,00	18,40	15,93	15,89
24	10,40	13,50	17,60	18,53	23,47	5,10	8,10	13,40	16,91	18,93
25	5,90	4,50	3,90	3,31	3,16	1,80	2,20	1,60	1,69	1,38
26	3,80	5,00	5,40	6,21	6,04	1,50	1,90	1,80	0,99	0,89
27	1,70	1,40	1,30	1,69	1,55	1,60	1,70	1,90	1,97	2,64
28	4,10	3,90	3,40	2,90	3,76	4,50	2,90	2,70	3,17	2,96
29	3,80	3,10	3,60	3,82	1,40	1,90	1,50	0,80	0,56	0,48
30	2,50	3,70	3,80	4,02	4,08	2,50	4,10	5,40	4,23	3,23
31	2,90	3,00	3,30	3,35	3,04	3,90	5,40	5,90	7,33	7,29
32	0,80	0,60	0,40	0,73	0,68	0,50	1,10	0,70	1,20	1,37
33	9,40	8,00	7,60	7,89	7,15	5,10	5,90	5,10	4,37	3,99
34	1,20	0,20	0,20	0,39	0,44	0,80	1,00	1,70	2,12	1,99
35	6,60	7,10	7,30	6,21	6,21	7,20	7,30	6,70	5,99	4,91
36	5,90	6,40	5,20	5,29	4,59	4,50	3,70	3,30	2,40	1,86
37	3,10	3,90	3,90	4,03	3,73	3,70	6,40	5,90	4,72	4,19
38	4,50	4,50	5,10	5,12	4,79	7,60	6,70	6,40	3,74	4,12
39	1,60	2,40	1,80	1,88	2,14	0,60	1,00	0,70	0,63	0,89
ΣΥΝΟΛΟ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



**Πίνακας 6α: Δείκτης μεταβολής του αριθμού των καταστημάτων στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξης μεγέθους απασχόλησης (Σύνολο)**

Τάξεις μεγέθους ΕΤΗ	Σύνολο Βιομηχανίας		
	"+-1963-1978"	"+-1978-1984"	"+-1984-1988"
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ			
20	-14,30	1,88	0,52
21	-37,50	19,08	25,29
22	-51,50	7,75	-15,49
23	13,00	-7,86	-6,04
24	-38,00	-0,69	5,36
25		11,65	-7,85
26	4,76	4,00	-6,51
27	37,00	29,50	3,48
28	47,30	7,20	24,76
29	114,70	24,69	-12,02
30	157,80	27,75	2,25
31	23,20	0,18	-3,25
32	66,20	70,73	16,67
33	10,20	14,03	-5,91
34	126,90	89,83	-5,36
35	18,90	6,29	-12,13
36	96,40	16,86	1,46
37	54,30	30,41	1,14
38	103,20	47,03	10,21
39	27,50	16,62	7,72
ΣΥΝΟΛΟ	5,50	12,00	0,18

Πίνακας 66: Δείκτης μεταβολής του αριθμού των καταστημάτων στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης ("Πολύ Μικρές" επιχειρήσεις)

Πίνακας 67: Δείκτης μεταβολής του αριθμού καταστημάτων στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης ("Μικρές" επιχειρήσεις)

Ταξείας μεγέθους ΕΤΗ	"0-4"		"5-9"	
	"+-1963-1978"	"+1978-1984"	"+-1963-1978"	"+1978-1984"
ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ				
20	-16,60	1,70	-7,40	1,14
21	-14,10	21,98	-1,60	5,82
22	-40,60	-2,63	-58,00	7,69
23	10,60	-3,58	11,00	-13,98
24	-43,80	3,37	35,30	22,55
25		13,78	10,50	-12,16
26	48,70	2,69	-20,50	14,42
27	72,40	24,79	-1,10	48,81
28	56,30	12,69	32,40	-8,94
29	136,80	29,96	82,90	4,50
30	165,80	47,95	149,50	26,13
31	-5,90	31,41	-65,70	3,52
32	9,50	76,09	-133,30	65,71
33	1,00	15,27	4,20	16,01
34	50,00	133,33		500,00
35	18,20	7,66	10,10	-0,83
36	124,20	20,48	46,80	6,77
37	168,00	35,69	91,90	0,00
38	108,00	51,33	68,70	8,19
39	25,40	17,95	39,50	6,64
ΣΥΝΟΛΟ	1,80	13,42	22,40	6,11

Πίνακας δδ: Δείκτης μεταβολής του αριθμού των καταστημάτων  
στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης  
("Μεσαίες" επιχειρήσεις)

ΚΩΔ. ΚΛΑΔΟΥ	"50 & άνω"					
	"10-49"	"1978-1984"	"1984-1988"	"1963-1978"	"1978-1984"	"1984-1988"
ΕΤΗ	"1963-1978"	"1978-1984"	"1984-1988"	"1963-1978"	"1978-1984"	"1984-1988"
Ταξείς μεγέθους						
20	8,90	7,42	6,03	52,00	-2,63	6,31
21	52,60	3,45	-6,67	100,00	27,78	2,17
22	-62,70	21,05	-26,00	-42,00	7,14	11,11
23	13,90	-16,22	4,71	59,60	-19,57	2,21
24	140,00	8,66	36,21	355,50	17,07	14,58
25	-4,70	-13,48	2,87	50,00	0,00	-16,67
26	99,50	19,58	4,37	107,00	-48,15	-7,14
27	-8,10	34,41	-1,60	107,00	-3,45	32,14
28	20,00	-13,01	39,25	2,50	9,76	-4,44
29	33,50	10,59	-60,64	-29,40	-33,33	-12,50
30	119,40	8,82	9,46	204,00	-10,45	-21,67
31	64,80	3,35	-3,24	160,00	14,29	1,92
32	-138,40	74,19	0,00	175,00	54,55	17,65
33	13,60	7,58	-2,58	73,30	-20,51	-6,45
34	150,00	93,33	20,69	271,00	15,38	-3,13
35	57,20	-12,26	7,64	59,30	-16,67	-17,65
36	24,80	4,84	-6,67	25,00	-32,00	-20,59
37	79,00	4,95	-0,67	175,00	-26,37	-8,96
38	62,00	3,56	0,53	14,90	-31,17	13,21
39	63,00	5,30	22,30	100,00	-10,00	44,44
ΣΥΝΟΛΟ	41,4	3,35	7,55	72,90	-7,13	2,54
						13,21

Πίνακας δε: Δείκτης μεταβολής του αριθμού των καταστημάτων  
στη Βιομηχανία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης  
("Μεγάλες" επιχειρήσεις)

## Κεφάλαιο 2ο

### ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

#### 1. Κατηγορίες επιχειρηματικών κλάδων

Πριν αναλύσουμε πιο λεπτομερώς τις διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων θα είναι σκόπιμο να σκιαγραφήσουμε τα αδρά χαρακτηριστικά των κλάδων αυτών που είναι: μεταποίηση, χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο και υπηρεσίες.

#### 1. Μεταποίηση

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

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

Εξάλλου, τα προϊόντα αυτά μπορούν επίσης να πωληθούν χωρίς καμιά περαιτέρω επεξεργασία ή αλλαγή σε χονδρεμπόρους, λιανεμπόρους, ή ακόμη κατευθείαν και στους καταναλωτές.

#### 2. Χονδρεμπόριο

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

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

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρεμπόρους που αγοράζουν οπωρολαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν για μεταπώληση σε έναν ευρύ αριθμό οπωροπωλών ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φθάσει μόνος του και με οικονομικούς όρους ο μεμονωμένος αγρότης, κυρίως μάλιστα στην περίπτωση που η χονδρεμπορική αυτή επιχείρηση αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών και διαφόρων αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή αυτή σε αρκετά μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων.

### **3. Λιανεμπόριο**

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

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

### **4. Υπηρεσίες**

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

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

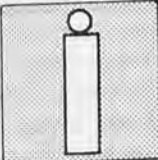

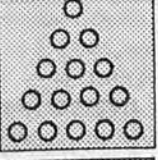
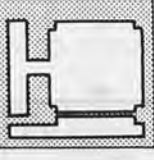
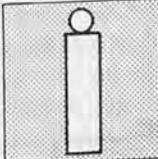

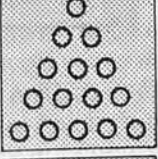


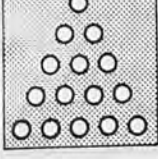
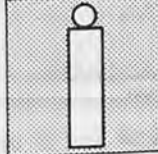

Στο ακόλουθο σχήμα αριθ. 1(1) παρουσιάζονται οι τέσσερις αυτές κατηγορίες επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι διαφορές τους από απόψεως προσωπικού, οικονομικών μέσων, πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού.

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

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

### ΣΧΗΜΑ 1

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΧΡΗΜΑΤΑ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ				
ΧΩΔΕΡΕΜΠΟΡΙΟ				
ΑΙΤΑΝΕΜΠΟΡΙΟ				
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ				

Βέβαια οι διαφορές μεταξύ των 4 αυτών κατηγοριών επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν είναι ούτε τόσο σαφείς, ούτε τόσο συγκεκρι-



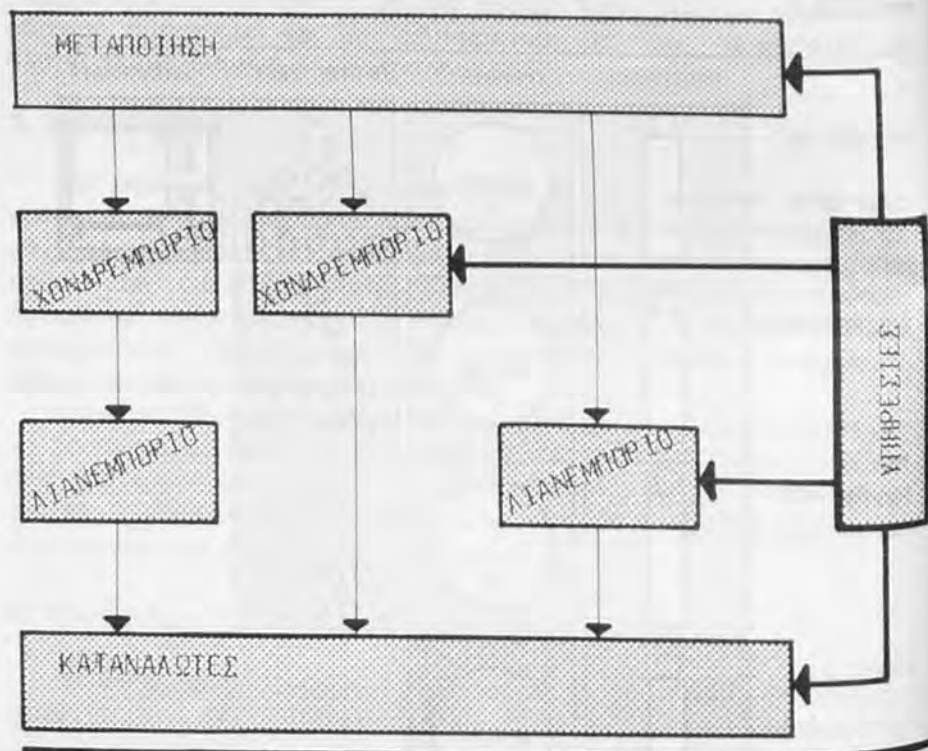
μένες όπως παραστατικά εμφανίζονται στο σχήμα αυτό.

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

Στο σχήμα 2<sup>(2)</sup> παρουσιάζεται η ροή των προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

## ΣΧΗΜΑ 2

ΡΟΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ



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

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

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

## II. Μεταποίηση

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. Χονδρεμπόριο

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σ' ορισμένες χώρες μάλιστα στον κλάδο αυτών των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου των απασχολούμενων, δηλαδή οι Μμ.Ε. κυριαρχούν έντονα στο χονδρεμπόριο.

Ένας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου είναι ότι 100 άτομα στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις είναι πολλά άτομα διότι συνήθως στο χονδρεμπόριο ο κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων απ' ό,τι π.χ. στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Μ' άλλα λόγια γενικά οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν λίγους εργαζόμενους σχετικά, οι οποίοι χειρίζονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που τα αγοράζουν, τα αποθηκεύουν σε τοποθεσίες που εξυπηρετούν την πελατεία τους και στη συνέχεια τα πωλούν στους λιανοπωλητές όταν εκείνοι τα ζητήσουν.

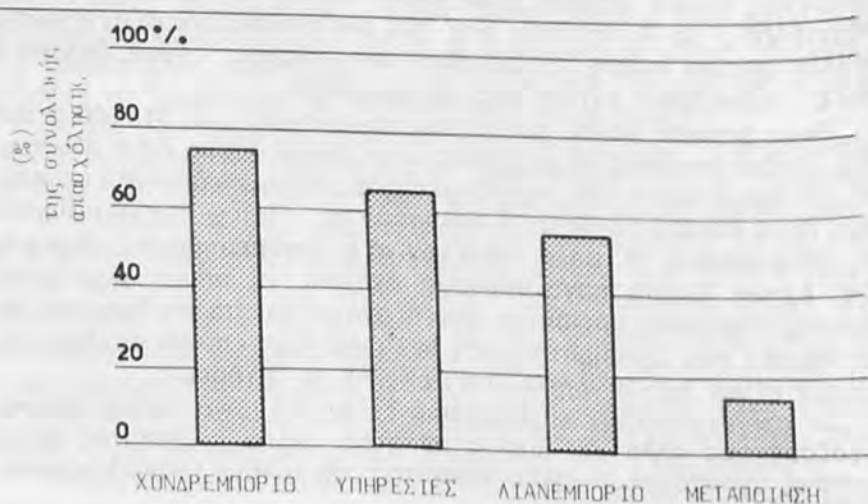
Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν όχι μόνο λίγους σχετικά εργαζόμενους αλλά και λίγους πελάτες, καίτοι οι πελάτες αυτοί συνήθως αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και κάνουν επανειλημμένες αγορές.

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

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

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

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

**ΣΧΗΜΑ: 3**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε. ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

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

#### IV. Λιανεμπόριο

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

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

Τα ειδικά καταστήματα είναι ιδιαίτερως ελκυστικά στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου επειδή τους επιτρέπουν να εστιάζουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν σ' ένα στενό τμήμα της



αγοράς το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγοστούς πόρους τους να καλύψουν ένα ευρύ στόχο/τμήμα της αγοράς. Μερικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον τομέα του λιανεμπορίου με την πρόθεση όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και ει δυνατόν να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σ' αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραχώρησης (Franchising) με την οποία οι επιχειρηματίες αυτοί αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφάλαια στη δραστηριότητα αυτή.

## 5. Υπηρεσίες

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

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

Η κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη στην σημερινή οικονομία. Μάλιστα στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες του κόσμου το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστόν μεγαλύτερο από τη δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή, δηλαδή από τη γεωργία και τη μεταποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και η ελληνική οικονομία παρ' ότι δεν έχει φτάσει στο επίπεδο ανάπτυξης των πολύ προηγμένων χωρών όπως Βόρειος Αμερική, Δυτική Ευρώπη, Ιαπωνία, κ.λ.π. εντούτοις παρουσιάζει το φαινόμενο αυτό της μεγάλης αύξησης του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα δηλαδή η ελληνική οικονομία τείνει να φθάσει στην μεταβιομηχανική φάση χωρίς ουσιαστικά να έχει περάσει από το πραγματικό βιομηχανικό στάδιο.

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



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

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

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

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Siropolis, σελ. 54.
2. Βλ. Siropolis, σελ. 55.
3. Πηγή: U.S. Department of Commerce: Enterprise Statistics (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1977) E 372 - 1, Πίνακας 5, σελ. 142.  
U.S. Government Printing Office, 1977)  
E 372 - 1, Πίνακας 5, σελ. 142.

## Κεφάλαιο 3ο

### Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

SOS Κεφάλαιο

#### Ι. Ορισμός

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

Όταν σήμερα χρησιμοποιούμε τη λέξη επιχειρηματίας συχνά αναφερόμαστε σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα διαφορετικών ανθρώπων, εφ' όσον χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό αδιάκριτα για πολύ μικρούς επιχειρηματίες σαν το καθαριστήριο της γειτονιάς, το μανάβικο και άλλες τόσο μικρές επιχειρήσεις ή επίσης για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις όπως επιχειρήσεις παραγωγής τοιμάτων π.χ. ο Τιτάν, διυλιστήρια όπως η Πετρόλα και άλλα και ακόμη όπως παλαιότερα ήταν η Ολυμπιακή Αεροπορία του Ωνάση, η Εμπορική Τράπεζα του Ανδρεάδη και ακόμη σε διεθνές επίπεδο πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή γκρουπ επιχειρήσεων σαν τη FIAT του Ανιέλλι της Ιταλίας κ.λπ., κ.λπ. Ακόμη χρησιμοποιούμε τον όρο επιχειρηματίας, επίσης χωρίς διάκριση ως προς το αν το άτομο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης ή απλώς ο κληρονόμος και ακόμη, χωρίς διάκριση επίσης, εάν ο επιχειρηματίας αυτός απλώς επιβιώνει με την επιχείρηση που ενδεχομένως κληρονόμησε ή ακόμη και ίδρυσε, ή εάν επιτυγχάνει μια εξαιρετική ανάπτυξη στην επιχείρησή του.

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

Οι πραγματικοί επιχειρηματίες (με την βαθύτερη έννοια του όρου) είναι τα άτομα εκείνα που αρχίζουν ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν με πολύ σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που

παρουσιάζονται ή δημιουργούν άλλες και έχουν έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

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

Το βασικό κίνητρο των ατόμων αυτών φαίνεται ότι δεν είναι απλά το κέρδος αλλά επίσης «η επιθυμία να ιδρύσουν μια δική τους δυναστεία, η θέληση να κερδίσουν στην μάχη του ανταγωνισμού και η χαρά της δημιουργίας»<sup>(1)</sup>.

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

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

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

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

Κατά μια άποψη<sup>(2)</sup> «επιχειρηματικότητα» είναι η έμπρακτη **ικανότητα για καινοτόμηση, επένδυση και επέκταση σε νέες αγορές, νέων προϊόντων και νέες μεθόδους**. Με την έννοια αυτή πίσω από κάθε

ανάληψη κινδύνων και επένδυση πόρων για κάτι το καινούργιο ή για ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων ή νέων αγορών υπάρχει ένα άτομο με επιχειρηματικό πνεύμα. Δηλαδή και στις μεγάλες επιχειρήσεις τα στελέχη που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά που μόλις αναφέραμε και τη δραστηριότητα αυτή, είναι στελέχη με επιχειρηματικό πνεύμα και αυτό είναι ο βασικός λόγος που εξελίσσονται σε μια ιδιωτική επιχείρηση στις ανώτατες θέσεις.

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

Κατά μια άποψη<sup>(3)</sup> «συχνά τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων αυτοαποκαλούνται «στελέχη» ή και «επαγγελματικά στελέχη». Αν όμως έχουν δίκιο τότε είναι υπερβολικά καλοπληρωμένοι γιαυτό που προσφέρουν. Διότι ένα καλό ανώτατο στέλεχος είναι πάνω απ' όλα ένας ενεργητικός και οξυδερκής επιχειρηματίας που ψάχνει (ή μάλλον δημιουργεί) νέες ευκαιρίες για οικονομικά αποδοτικές δραστηριότητες. Μόνο εάν διαθέτουν αυτό το ταλέντο μπορούν να δικαιολογούν τις ανώτατες θέσεις και τους ανώτατους μισθούς που απολαμβάνουν».

Με την επιχειρηματική πρωτοβουλία ή την επιχειρηματικότητα, όπως και με την ίδια τη λέξη εννοείται, ο άνθρωπος «επιχειρεί». Όταν λέμε επιχειρεί εννοούμε ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο. Ποιό είναι όμως αυτό το καινούργιο που θα κάνει ο επιχειρηματίας και το οποίο δεν μπορεί να κάνει ή δεν μπορεί να κάνει τόσο καλά ούτε ο εργαζόμενος ούτε ο μάντζερ;

Κατ' αρχήν, επιχειρηματικότητα είναι μια δραστηριότητα του ανθρώπου που δεν μπορεί να αντικατασταθεί πλήρως στην οικονομική ζωή από καμιά άλλη παρεμφερή δραστηριότητα όπως είναι αυτή του υπαλλήλου, του μισθωτού διευθυντή κλπ. Η επιχειρηματικότητα, όπως τουλάχιστον απέδειξε η εμπειρία με τη αποτυχία του λεγόμενου υπαρκτού σοσιαλισμού, είναι μια αναντικατάστατη λειτουργία που μπορεί να εξασκηθεί επαρκέστερα κυρίως από φυσικά πρόσωπα και στο καθεστώς της ελεύθερης αγοράς.

Τη σημερινή εποχή οι επικρατέστερες απόψεις που έχουν αναπτυχθεί για τον αποκλειστικό (δηλ. αμιγή) ρόλο και τη δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι οι εξής τέσσερις:

1. «Επιχειρηματίας είναι αυτός που φέρει τους κινδύνους που πηγάζουν από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την πραγματική οι-

κονομική ζωή».

Τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα ορισμένοι ερευνητές με πρωτοπόρο τον F. Knight (1921) ανέπτυξαν την άποψη ότι η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη των κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομική ζωή. Στην οικονομική ζωή υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που δεν μπορούν ούτε να προβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν και τους οποίους αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η επιχειρηματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από τον παθητικό παραγωγικό συντελεστή που προθυμοποιείται να αναλάβει ορισμένους κινδύνους που κανένας άλλος δεν αναλαμβάνει, με σκοπό να εισπράξει μια αμοιβή (το κέρδος του) ακαθόριστου ύψους. Η «παθητική» αυτή θεωρία της επιχειρηματικότητας, όπως χαρακτηρίζεται, αφού ο επιχειρηματίας δεν συμμετέχει ενεργά στην αναμόρφωση και ανάπτυξη της οικονομίας, παρουσιάζει τον επιχειρηματία σαν κάποιον που «παίζει με την τύχη». Η εμπειρία όμως δεν δείχνει ότι οι επιχειρηματίες συμπεριφέρονται με αυτό τον τρόπο, γι' αυτό και έχουν ασκηθεί σημαντικές κριτικές και αντιρρήσεις κατ' αυτής της θεωρίας.

II. «Επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει κατά τον άριστο τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής, συντονίζει και ιεραρχεί τις εργασίες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση και επιλέγει τα άτομα της επιχείρησης ώστε καθένα να αποδώσει τα μέγιστα».

Μια από τις παλαιότερες θεωρίες επιχειρηματικότητας — ανάγεται στον προηγούμενο αιώνα — είναι αυτή που εντοπίζει τη λειτουργία του επιχειρηματία στον τρόπο οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών (δηλ. εργασία, κεφάλαιο, φύση) και την εκμετάλλευση κατά τον άριστο τρόπο της οργάνωσης αυτής. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία ο επιχειρηματίας αποσκοπεί να επιτύχει μια οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών που θα του αποφέρει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Η θεωρία αυτή σχετίζεται με το γεγονός ότι οι οικονομίες δεν επιτυγχάνουν πάντα τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές. Η διαφορά μεταξύ του θεωρητικά άριστου ύψους της αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και του ύψους που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται σ' αυτή είναι μια διαφυγούσα αποτελεσματικότητα που έχει ονομασθεί «η άγνωστη αναποτελεσματικότητα». Η επιχειρηματικότητα μπορεί, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, να δράσει σαν παράγοντας που θα μειώσει αυτή την άγνωστη αναποτελεσματικότητα.

III. «Επιχειρηματίας είναι αυτός που εισάγει διάφορες καινο-



τομίες».

Με τη συνεχή τεχνολογική πρόοδο και τη ανάπτυξη των τεχνών και της επιστήμης δημιουργήθηκε στους επιχειρηματίες ένα ισχυρό πνεύμα καινοτομίας. Σύμφωνα με τη θεωρία του καινοτόμου επιχειρηματία που αναπτύχθηκε από τον J. A. Schumpeter (1911) οι επιχειρηματίες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις διάφορες τεχνολογικές και επιστημονικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς. Η λειτουργία αυτή του καινοτόμου επιχειρηματία (όπως και οι υπόλοιπες θεωρίες εκτός της πρώτης) θεωρείται συνήθως ως «ενεργητική» συμβολή του επιχειρηματία στην παραγωγική διαδικασία. Οι καινοτομίες συμβολή του επιχειρηματίας μπορούν να εμφανισθούν με τις εξής μορφές: α) παραγωγή ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά προϊόντος ή υπηρεσίας, β) χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής, γ) δημιουργία μιας νέας αγοράς και δ) χρησιμοποίηση νέας ή βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης.

IV «Επιχειρηματίας είναι αυτός που έχοντας στη διάθεσή του ειδικές γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά προσπαθεί να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευθεί κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται λόγω των διαφόρων ανισορροπιών που κυριαρχούν στην οικονομική ζωή».

Πρόσφατα (δεκαετία 1970) έχει αναπτυχθεί μια θεωρία από τον I. Kirzner που παρουσιάζει την επιχειρηματικότητα σαν την επάγρυπνη προσπάθεια του ατόμου (επίδοξου επιχειρηματία) να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας, για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δεν διαθέτουν οι άλλοι. Όταν ο επίδοξος επιχειρηματίας γνωρίζει ορισμένες αγορές φθηνότερων εισροών, γνωρίζει αγορές που μπορεί να πουλά σε μεγαλύτερη τιμή το προϊόν του κλπ., τότε θα ενεργοποιηθεί και θα αδράξει την ευκαιρία αυτή του κέρδους που του παρουσιάζεται.

Η επιχειρηματικότητα αυτή, που είναι εμφανής στις διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις (τόσο προσφιλής στους Έλληνες) και που λειτουργεί σαν εξισορροπιστικός μηχανισμός για να καλυφθούν τα διάφορα κενά και ανισορροπίες που εμφανίζονται στην αγορά, στηρίζεται κυρίως στη συνεχή επαγρύπνηση και ετοιμότητα του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευθεί κάθε δυνατότητα κέρδους που πέφτει στην αντίληψή του.



Η ύπαρξη αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας δικαιολογείται και υπάρχει μόνο εάν στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει πλήρης γνώση και επάρκεια πληροφοριών για ότι συμβαίνει στις διάφορες αγορές αγαθών και παραγωγικών συντελεστών. Και η αλήθεια είναι ότι ένας βαθμός άγνοιας και ανεπαρκούς πληροφόρησης υπάρχει στην αγορά παρά την αυξανόμενη χρήση των ειδικών εφημερίδων, περιοδικών, της πληροφορικής κλπ.

(V). «Επιχειρηματίας είναι αυτός που συλλαμβάνει την πρώτη ιδέα για καινοτομίες, για εκμετάλλευση των υπαρχουσών ευκαιριών κέρδους και παίρνει τις κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν τον συνδυασμό και συντονισμό των άλλων παραγωγικών συντελεστών».

Η «συνδυαστική αυτή θεωρία» της επιχειρηματικότητας που στην ουσία συνδυάζει τις παραπάνω τρεις τελευταίες απόψεις για την ενεργητική δραστηριότητα του επιχειρηματία, τονίζει το γεγονός ότι δεν συνηθίζεται ο επιχειρηματίας να έχει μονοδιάστατο ρόλο αλλά μπορεί να δραστηριοποιηθεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη διάρκεια της ιδρύσεως και αναπτύξεως της επιχείρησής του.

Όπως δείχνει η εμπειρία, η επιχειρηματικότητα δεν εξασκείται με ένα και μοναδικό τρόπο. Υπάρχουν πολλές ενέργειες που χαρακτηρίζουν κάποιον σαν επιχειρηματία γι' αυτό και μια συνθετική θεωρία επιχειρηματικότητας, η οποία όμως να περιλαμβάνει σημαντικά και αμετάβλητα στοιχεία, είναι η πλέον ενδεδειγμένη λύση στην ερμηνεία του φαινομένου αυτού. Ο επιχειρηματίας, σύμφωνα με τη συνδυαστική αυτή θεωρία μπορεί να χαρακτηριστεί σαν το άτομο που κατέχοντας ορισμένες ειδικές γνώσεις και πληροφορίες και επαγρυπνώντας συνεχώς προσπαθεί να ανακαλύψει, να δημιουργήσει και να εκμεταλλευθεί, δρώντας με ετοιμότητα, κάθε νέα ευκαιρία κέρδους.

Ο επίδοξος επιχειρηματίας έχει στη διάθεσή του ειδικές γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά, όπως επίσης διαθέτει μεγαλύτερη οξυδέρκεια από άλλα άτομα σχετικά με τη μελλοντική πορεία ορισμένων οικονομικών μεταβλητών (π.χ. εισόδημα, φορολογία, μεταβολή ζήτησης, διάνοιξη αγορών κλπ.). Με τα προσόντα αυτά που διαθέτει συλλαμβάνει μια «πρωτοποριακή ιδέα» για την εκμετάλλευση μιας άγνωστης ευκαιρίας κέρδους. Αυτή η πρωτοποριακή του ιδ

δέα μπορεί να είναι ένας καλύτερος και περισσότερο αποδοτικός συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών, μια καινοτομία στις διάφορες μορφές της και μια εκμετάλλευση των διαφορετικών τιμών που μπορεί να υπάρχουν σε μια οικονομία. Στη συνέχεια, ο επιχειρηματίας εφαρμόζει αυτή την ιδέα του παίρνοντας αποφάσεις για την πλέον αποδοτική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης που θα ιδρύσει.

Ένας επιχειρηματίας όπως φαίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις κατά την διάρκεια της ίδρυσης και ανάπτυξης της επιχείρησης πολλές φορές δραστηριοποιείται με διαφορετικές ενέργειες. Άλλοτε προσπαθεί να προβεί στην είσοδο νέας καινοτομίας, άλλοτε προσπαθεί να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες διαφορές τιμών, ενώ άλλοτε προβαίνει σε αναδιάρθρωση της επιχείρησης. Συνεπώς, η εξάσκηση της επιχειρηματικότητας με μόνο ένα τρόπο δράσης μπορεί να απαντάται στην ίδρυση της επιχείρησης αλλά δεν ισχύει τις περισσότερες φορές στην αναπτυξιακή πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση αυτή.

## II. Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά

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

- ① Ικανότητα για συνεργασία με άλλους
  - ② Υγεία και ενεργητικότητα
  - ③ Ισχυρή επιθυμία για δημιουργία
  - ④ Πνεύμα αισιοδοξίας
  - ⑤ Οργανωτική ικανότητα
  - ⑥ Κάποια επιχειρηματική υποδομή
  - ⑦ Ζήλο
  - ⑧ Εμπιστοσύνη
  - ⑨ Αυτάρκεια
  - ⑩ Ανεξαρτησία
  - ⑪ Δύναμη, θέληση
  - ⑫ Υπομονή
  - ⑬ Ακεραιότητα
  - ⑭ Ικανότητα ν' αποδέχεται ή να παραμερίζει τα καθημερινά προβλήματα
  - ⑮ Αίσθημα ευθύνης στην υπηρεσία της Κοινότητας.
- Εκτός απ' τους παραπάνω, μεταγενέστεροι μελετητές προσέγγι-

σαν το ζήτημα της σημασίας του επιχειρηματία, ιδιαίτερα του μικροεπιχειρηματία, όπως ο J.B. ROTTER (ROTTER, 1966), R.M. (KNIGHT, 1980), P.R. LINES (LINES, 1974), L.L. ALLEN (ALLEN, 1973), κ.ά. Έτσι στα παραπάνω χαρακτηριστικά προστίθενται:

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

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

Ακόμη όμως και οι λόγοι για τους οποίους γίνεται κανείς επιχειρηματίας φαίνεται να είναι πολύ διαφορετικοί. Άλλοι γίνονται διότι έχουν μεγάλη επιθυμία να κάνουν κάτι ανεξάρτητα από τις υποδείξεις άλλων, άλλοι διότι πιστεύουν ότι έτσι μπορεί να λύσουν τα οικονομικά τους προβλήματα, άλλοι διότι θέλουν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους, άλλοι ακόμη επειδή μπορεί να αισθάνονται ανία και αποξένωση στη δουλειά που ήδη έχουν ή διότι δεν βλέπουν καμμία δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης στο επάγγελμα που κάνουν τώρα. Αυτό το τελευταίο είναι συνήθως ο λόγος κατά τον οποίο άτομα μέσης ηλικίας που διαπιστώνουν ότι μάλλον δεν πρόκειται ποτέ να φθάσουν στα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στην οποία εργάζονται ή ότι δεν πρόκειται ποτέ να φτάσουν σε ανώτατη επιτυχία στο επάγγελμα που κάνουν, π.χ. καλλιτέχνες και συναφή επαγγέλματα, ή επειδή πιστεύουν ότι τα προσόντα που διαθέτουν δεν αξιοποιούνται επαρκώς στην παρούσα δουλειά τους, αποφασίζουν να αλλάξουν επάγγελμα και να μπουν σε μια καινούργια σταδιοδρομία με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες από εκείνα που είχαν ως τώρα.

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

Μελέτες του πανεπιστημίου Harvard και του M.I.T. διαπίστωσαν ότι οι επιχειρηματίες δεν προέρχονται συνήθως από εκείνους που έχουν αποτύχει, αντίθετα οι επιχειρηματίες «έχουν γενικά ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας στην προηγούμενη απασχόλησή τους από τον μέσον όρο»<sup>(5)</sup>. Αυτό σημαίνει ότι ο λόγος που κάνει συνήθως κάποιον να γίνει επιχειρηματίας δεν είναι εξωτερική πίεση, αλλά εσωτερικός λόγος και θετική διάθεση για δραστηριοποίηση. Μπορεί

π.χ. να προτιμούν να μην εργάζονται και μάλιστα σκληρά για λογαριασμό κάποιου άλλου ή μπορεί να θέλουν να εκμεταλλευτούν κάποια εφεύρεσή τους ή κάποια πρωτότυπη ιδέα τους.

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

Άρα είναι πολλοί οι λόγοι που κάνουν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας. Η επιθυμία για αυτόβουλη δράση φαίνεται να είναι ένας από τους σπουδαιότερους λόγους. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι πάρα πολύ μεγάλος αριθμός και από τους μισθωτούς προτιμούν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλον. Κατά μια έρευνα μάλιστα<sup>(6)</sup> περισσότεροι από τους μισούς μισθωτούς στις Η.Π.Α. το 1979 προτιμούσαν να εργάζονται για τον εαυτό τους παρά για κάποιον άλλον.

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

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

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

Με βάση μια κλασική πλέον μελέτη του καθηγητού David C. McClelland του Harvard University, οι επιχειρηματίες είναι πιθανό να επιτύχουν, αν επίσης διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά<sup>(2)</sup>:

- ① Αναλαμβάνουν κίνδυνο μέσα σε λογικά πλαίσια
- ② Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους
- ③ Δουλεύουν σκληρά
- ④ Βάζουν συγκεκριμένους στόχους
- ⑤ Είναι άτομα με υπευθυνότητα
- ⑥ Έχουν διάθεση για καινοτόμηση.

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

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

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

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

Από την άλλη πλευρά όμως οι περισσότεροι επιχειρηματίες επίσης αποφεύγουν την βεβαιότητα διότι η ικανοποίησή τους από μια τέτοια δραστηριότητα θα ήταν πολύ μικρή για να δικαιολογήσει την προσπάθειά τους. Οι πραγματικοί επιχειρηματίες είναι απίθανο να κάνουν δουλειά ρουτίνας.

Πάντως καιτοι οι επιχειρηματίες γενικά επιλέγουν επιχειρήσεις που βρίσκονται κάπου μεταξύ των δύο πιο πάνω ακραίων περιπτώσεων, τείνουν να βρίσκονται σε μια περιοχή που πλησιάζει κάπως το σημαντικό κίνδυνο. Πολύ συχνά προτιμούν να αναλάβουν μια δραστηριότητα που έχει υψηλό κίνδυνο αποτυχίας, αλλά όχι πολύ υψηλό. Αυτό το κάνουν διότι καταλαβαίνουν, ότι είναι πολύ πιθανό να κερδίσουν και ικανοποίηση και επιτυχία, με το να αναλάβουν κάποια δραστηριότητα που ταιριάζει στις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Έτσι, αυτό τους κάνει να αναλαμβάνουν μεν κινδύνους, εντός όμως κάποιων «λογικών πλαισίων». Αναλαμβάνουν κάποιες δραστηριότητες για τις οποίες ξέρουν αρκετά πράγματα, αλλά για τις οποίες θα πρέπει να προσπαθήσουν αρκετά και να επεκτείνουν τις ικανότητές τους, ώστε να ανταπεξέλθουν. Θα μπορούσαμε λοιπόν να τους χαρακτηρίσουμε



σαν άτομα που τους αρέσει «η λογική περιπέτεια».

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

## 2. Αυτοπεποίθηση

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

## 3. Σκληρή δουλειά

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

Κατά μια έρευνα τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (executives) εργάζονται κατά μέσον όρο 60 ώρες την εβδομάδα ή και περισσότερο.

Οι επιχειρηματίες οι οποίοι φέρνουν όχι μόνο την ευθύνη για τις ενέργειές τους αλλά έχουν υπευθυνότητα και για όλη την περιουσία και την τύχη της οικονομικής μονάδας υποστηρίζεται, ότι εργάζονται ακόμη περισσότερες ώρες την εβδομάδα. Αυτό συμβαίνει κυρίως μέχρι η επιχείρηση να «βρει το δρόμο της», δηλαδή μέχρι να ριζώσει και να στρώσει τον δρόμο της προς την επιτυχία. Όταν έχουν δημιουργηθεί αυτές οι ευνοϊκές προϋποθέσεις για τουλάχιστο επιβίωση της οικονομικής μονάδας τότε οι επιχειρηματίες είναι πιθανό να εργάζονται λιγότερο. Ταυτόχρονα βέβαια τα άτομα αυτά έχουν μια πιο προχωρημένη ηλικία απ' ό,τι νωρίτερα, η οποία τους καθιστά λιγότερο κατάλληλους για έντονη εργασία πολλών ωρών ημερησίως. Ένα στοιχείο ακόμη το οποίο έχει σχέση με την εργασία είναι η διάρκεια των ετησίων διακοπών των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι άτομα που εργάζονται οικειοθελώς πολύ σκληρά δεν έχουν καθόλου σχόλη και ανάπαυση. Αυτό είναι λάθος. Οι άνθρωποι αυτοί όχι μόνο κάνουν διακοπές<sup>(8)</sup>, αλλά παίρνουν



συνήθως και μεγαλύτερη ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (όταν δηλ. δεν έχουν διακοπές).

Κάποιος μάλιστα έχει πει πολύ χαρακτηριστικά<sup>(8)</sup>: «Καλύτερα να ζεις για τις 50 εβδομάδες εργασίας, παρά για τις 2 εβδομάδες διακοπών». Αυτό σημαίνει ότι για τον επιχειρηματία σε γενικές γραμμές δεν είναι οι εβδομάδες διακοπών εκείνες που του προσφέρουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση, αλλά αντίθετα ο επιχειρηματίας αντλεί ικανοποίηση και είναι σωστότερο να αντλεί και από τις 50 εβδομάδες εργασίας, δηλαδή όλο το χρόνο.

Ένα στοιχείο το οποίο ακόμη θα πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρά, όταν πιστεύουν ότι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο στην έκβαση των υποθέσεων. Αντίθετα, όταν πιστεύουν ότι δεν είναι δυνατόν να παίξουν κατά οιονδήποτε τρόπο ένα ρόλο, τότε αδρανούν ως προς τα θέματα αυτά.

#### 4. Καθορισμός στόχων

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

Ο καθορισμός στόχων λοιπόν και η ορθολογική επιδίωξή τους είναι ένα χαρακτηριστικό στοιχείο των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Όπως μάλιστα συμπεραίνουν ψυχολόγοι η ευτυχία για τα άτομα αυτά είναι η επιδίωξη ενδιαφερόντων στόχων και όχι αναγκαστικά η επίτευξή τους. Αυτό σημαίνει ότι στους επιχειρηματίες ταιριάζει να βάζουν στόχους και είναι ευτυχείς με τους στόχους στους οποίους προσβλέπουν και όχι μ' αυτούς που ήδη πέτυχαν.

Ένας στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί δεν είναι πλέον κίνητρο δραστηριότητας, ενώ αντίθετα τους δραστηριοποιεί και τους αναζωογονεί η αναζήτηση και επιλογή νέων στόχων και η σχεδίαση και εκτέλεση της δράσης για την επίτευξή τους. Έτσι η επίτευξη ενός στόχου μπορεί να θεωρηθεί παραστατικά ότι είναι μια πόρτα τη οποία άνοιξαν και η οποία τους οδηγεί σε άλλο στόχο. Επομένως η πρόκληση είναι εκείνο που τους θέλγει. Ακόμη και η επιτυχία την οποία πράγματι έχουν ανάγκη είναι ένα μέσο για ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών περισσότερο και όχι τόσο η ανάγκη από τα οφέλη που θα προκύψουν για αυτούς. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο χάνουν το ενδιαφέρον τους όταν επιτύχουν ένα θέμα.

#### 5. Υπευθυνότητα

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες αναζητούν και θέλουν να τους αναγνωρίζεται πλήρως και η επιτυχία αλλά και η αποτυχία. Θέλουν να αισθάνονται την υπευθυνότητα για αυτό το οποίο δημιουργούν τόσο

προς την θετική όσο και προς την αρνητική πλευρά. Θέλουν να αισθάνονται ότι κρατούν την τύχη τους στα χέρια τους. Γιαυτό αναζητούν συνεχώς την αναπληροφόρηση ως προς την πορεία των προσπαθειών τους και την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να γνωρίζουν πως «βαδίζουν».

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

## **6. Καινοτόμηση (= δημιουργία καινοτομιών)**

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η καινοτόμηση. Γιαυτό ορισμένοι κάνοντας λογοπαίγνιο λένε ότι η καινοτόμηση είναι το πιο χαρακτηριστικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

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

Καινοτομία δεν σημαίνει βέβαια εφεύρεση, διότι αυτή είναι μόνο η δημιουργία μιας ιδέας. Καινοτομία είναι η αξιοποίηση της ιδέας σε χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Π.χ. το τρανζίστορ είναι μια παλαιότερη αμερικανική ιδέα και εφεύρεση, την οποία όμως αξιοποίησαν οι Ιάπωνες για την δημιουργία καινούργιων και χρήσιμων προϊόντων που ικανοποιούν ανάγκες ήδη υπάρχουσες<sup>(10)</sup>.

## **III. Ανάπτυξη επιχειρηματιών**

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

Κατ' αρχήν θα πρέπει να διευκρινίσουμε, ότι η διαπίστωση κάποιων

κοινών χαρακτηριστικών σε επιτυχημένους επιχειρηματίες δεν σημαίνει ταυτόχρονα ότι όλοι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τα στοιχεία αυτά και μάλιστα στον ίδιο βαθμό εντάσεως, ούτε ότι κάθε επιχειρηματίας ή κάθε άτομο που έχει τα χαρακτηριστικά αυτά είναι υποχρεωτικά και επιτυχημένο. Με αυτά θέλουμε να τονίσουμε, ότι η απαρίθμηση και εξήγηση των χαρακτηριστικών αυτών των επιτυχημένων επιχειρηματιών αποτελεί μάλλον ένα γενικό κανόνα, στον οποίο (όπως πάντα) υπάρχουν εξαιρέσεις διαφόρων ειδών.

Φαίνεται ότι η επιχειρηματικότητα βρίσκεται σε κάποια συνάρτηση με την κοινωνική καταγωγή των επιχειρηματιών. Εκείνοι οι γονείς δηλαδή εκείνα τα περιβάλλοντα που προτρέπουν τα παιδιά τους σε επιτεύγματα καθώς και σε αυτοεξάρτηση και όχι σε υπερβολική πειθαρχία ενδέχεται να δημιουργούν προϋποθέσεις αναπτύξεως επιχειρηματικού πνεύματος<sup>(11)</sup>. Άρα ρόλο παίζει η προέλευση των γονέων και η εθνικοπολιτιστική τους φιλοσοφία.

Λέγεται ότι οι Έλληνες, οι Εβραίοι, οι Αμερικανοί και οι Κινέζοι είναι από τις εθνικότητες εκείνες που παρουσιάζουν εντονότερη επιχειρηματικότητα από άλλες<sup>(12)</sup>.

Θα πρέπει να μην διέφυγε από την προσοχή του αναγνώστη ότι το θέμα της ατομικότητας δεν παρουσιάζεται σαν χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν επιτυχημένοι και μάλιστα πολύ επιτυχημένοι επιχειρηματίες, οι οποίοι δεν έχουν έντονη ατομικότητα, αλλά προτιμούν να εργάζονται ομαδικά με άλλα άτομα.

Μερικά άτομα, λοιπόν έχουν πολλά θετικά χαρακτηριστικά, τους λείπει όμως κάποιο από αυτά που αναφέραμε πιο πάνω, που το διαπιστώνουν σε άλλα άτομα, με τα οποία γιαυτό το λόγο αποφασίζουν να συνεργαστούν σαν σε ομάδα. Η ομαδικότητα προφανώς τους δραστηριοποιεί ή τους συγκρατεί ή τους βάζει στην «σωστή κατεύθυνση».

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

α) Μια βασική θετική συνέπεια από την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η ικανοποίηση, την οποία αντλούν τα άτομα αυτά από το γεγονός, ότι είναι «αφεντικά» του εαυτού τους και ότι λογοδοτούν για τις επιτυχίες και αποτυχίες τους μόνο στον εαυτό τους και με προσωπική οικονομική ευθύνη τους.

β) Μια άλλη συνέπεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι, ότι όταν υπάρχουν κέρδη αυτά δεν τα απολαμβάνει ο επιχειρηματίας για βελτίωση της προσωπικής του ζωής, αλλά συνήθως τα ξαναεπενδύει για να δημιουργήσει καλύτερες συνθήκες για ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία.

γ) Μια αρνητική συνέπεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο κίνδυνος αποτυχίας και οικονομικής καταστροφής, τον οποίο διατρέχουν τα άτομα αυτά. Τελείως ασφαλής επένδυση δεν υπάρχει και ως εκ τούτου υπάρχει πάντοτε μεγαλύτερος ή μικρότερος κίνδυνος από

μία επένδυση. Κατά κανόνα όσο πιο επικίνδυνη είναι μία επένδυση τόσο πιο μεγάλο είναι και το κέρδος που θα προκύψει, αν το εγχείρημα επιτύχει. Για μερικά άτομα μάλιστα, η αποτυχία έχει πραγματικά τραγικά ψυχολογικά επακόλουθα. Για ορισμένους η αποτυχία σημαίνει ταυτόχρονα και καταρράκωση του ηθικού τους και αδρανοποίηση.

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

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

#### IV. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΞΙΩΝ

Στο τμήμα αυτό θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες πλευρές του «γενικού» περιβάλλοντος μπορούν και επιδρούν στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας στα άτομα. Ειδικότερα, θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο το περιβάλλον των κοινωνικών και ηθικών αξιών, το κοινωνικό-οικογενειακό περιβάλλον και το εξωτερικό φυσικό περιβάλλον, επιδρούν στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού πνεύματος στα άτομα.

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

Ας δούμε τώρα τον τρόπο με τον οποίο επιδρά το περιβάλλον των αξιών στην αύξηση ή μείωση της επιχειρηματικότητας σε μια οικονομία. Το περιβάλλον αξιών σχηματίζεται από τις ηθικές, φιλοσοφικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ρίζες ενός λαού. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ώθηση της επιχειρηματικότητας. Υποστηρίζεται ότι ο αριθμός των επιχειρηματιών που εμφανίζονται σε μια χώρα εξαρτάται από τις ηθικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες που επικρατούν σε αυτή την κοινω-

νία. Εάν με τις αξίες αυτές αντιμετωπίζεται θετικά η επιχειρηματική δραστηριότητα, τότε οι νέοι στρέφονται σε επιχειρηματική καριέρα, και αντίθετα. Επίσης, οι επιχειρηματίες σαν μέλη της κοινωνίας μεταβάλλουν τις αξίες και τους στόχους τους ανάλογα με τις αντίστοιχες μεταβολές της κοινωνίας. Για παράδειγμα, στη σημερινή εποχή της περιβαλλοντολογικής καταστροφής, πολλοί επιχειρηματίες ωθούμενοι από τις ανάγκες της κοινωνίας για καλύτερο και καθαρότερο περιβάλλον έστρεψαν την προσοχή τους στον τομέα αυτό.

Ένα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον βοηθά την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όταν:

- α) τονίζει την ατομικότητα και όχι την ομοιομορφία των ατόμων,
- β) προβάλλει την αρχή ότι η αμοιβή είναι ανάλογη με την αξία και τις προσπάθειες των ατόμων,
- γ) τονίζει ότι τα άτομα μόνο με τις δυνατότητες και ικανότητές τους ξεπερνούν τα προβλήματά τους, και
- δ) προβάλλει περισσότερο τα επιτεύγματα των επιχειρηματιών και όχι τις αδύναμες πλευρές τους.

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

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

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

Το εχθρικό περιβάλλον αξιών για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας δεν είναι μόνο αυτό που δεν εξασφαλίζει την ιδιοκτησία. Μπορεί να υπάρχει σύστημα ατομικής ιδιοκτησίας αλλά το περιβάλλον αξιών να μην είναι φιλικό προς την επιχειρηματικότητα. Το περιβάλλον αυτό είναι εχθρικό προς την επιχειρηματικότητα όταν λαμβάνουν χώρα τα εξής:

- α) οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζονται σαν απατεώνες και εκμεταλλευτές,



β) δεν είναι αποδεκτή ή εφαρμόσιμη η αρχή: «όσο προσπαθείς τόσο θα αμείβεσαι», και

γ) δεν συγχωρούνται κοινωνικά οι αποτυχίες.

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

Εάν σε μια κοινωνία κυριαρχήσει η εντύπωση ότι δεν αμείβεται κανείς σύμφωνα με αυτό που κάνει, αλλά σύμφωνα με τις γνωριμίες που έχει κλπ., τότε οι νέοι στην κοινωνία αυτή χάνουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις δυνάμεις τους ή όπως αλλιώς λέγεται «πιστεύουν στον εξωτερικό έλεγχο». Αυτή η πίστη τους αντιβαίνει στα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος επιχειρηματίας, όπως υποστηρίζει η ψυχολογική σχολή του Rotter. Αντίθετα, εάν στην κοινωνία κυριαρχεί η αρχή ότι ανάλογα με την αξία και την προσπάθεια προοδεύουν και ανταμείβονται τα άτομα, τότε οι νέοι θα αναπτύξουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ή αλλιώς το συναίσθημα του «εσωτερικού ελέγχου», κάτι που θα τους εφοδιάσει μ' ένα πολύ σημαντικό και απαραίτητο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας. Επίσης, εάν στην κοινωνία επικρατήσει η άποψη ότι όλοι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ίδιοι και να κάνουν τα ίδια πράγματα, τότε το συναίσθημα της ατομικότητας μειώνεται ή εξαφανίζεται και το επιχειρηματικό πνεύμα μετατρέπεται σε υπαλληλικό κάτι που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσει σε οικονομική καχεξία.

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

Το «φιλικό» προς την επιχειρηματικότητα περιβάλλον, είναι η βασική προϋπόθεση για τη γέννησή της. Αναγκαία όμως συνθήκη για την ανάπτυξή της είναι η ανυπαρξία οικονομικών, κοινωνικών, κλπ.



νία. Εάν με τις αξίες αυτές αντιμετωπίζεται θετικά η επιχειρηματική δραστηριότητα, τότε οι νέοι στρέφονται σε επιχειρηματική καριέρα, και αντίθετα. Επίσης, οι επιχειρηματίες σαν μέλη της κοινωνίας μεταβάλλουν τις αξίες και τους στόχους τους ανάλογα με τις αντίστοιχες μεταβολές της κοινωνίας. Για παράδειγμα, στη σημερινή εποχή της περιβαλλοντολογικής καταστροφής, πολλοί επιχειρηματίες ωθούμενοι από τις ανάγκες της κοινωνίας για καλύτερο και καθαρότερο περιβάλλον έστρεψαν την προσοχή τους στον τομέα αυτό.

Ένα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον βοηθά την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όταν:

- α) τονίζει την ατομικότητα και όχι την ομοιομορφία των ατόμων,
- β) προβάλλει την αρχή ότι η αμοιβή είναι ανάλογη με την αξία και τις προσπάθειες των ατόμων,
- γ) τονίζει ότι τα άτομα μόνο με τις δυνατότητες και ικανότητές τους ξεπερνούν τα προβλήματά τους, και
- δ) προβάλλει περισσότερο τα επιτεύγματα των επιχειρηματιών και όχι τις αδύναμες πλευρές τους.

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

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

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

Το εχθρικό περιβάλλον αξιών για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας δεν είναι μόνο αυτό που δεν εξασφαλίζει την ιδιοκτησία. Μπορεί να υπάρχει σύστημα ατομικής ιδιοκτησίας αλλά το περιβάλλον αξιών να μην είναι φιλικό προς την επιχειρηματικότητα. Το περιβάλλον αυτό είναι εχθρικό προς την επιχειρηματικότητα όταν λαμβάνουν χώρα τα εξής:

- α) οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζονται σαν απατεώνες και εκμεταλλευτές,

β) δεν είναι αποδεκτή ή εφαρμόσιμη η αρχή: «όσο προσπαθείς τόσο θα αμείβεσαι», και

γ) δεν συγχωρούνται κοινωνικά οι αποτυχίες.

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

Εάν σε μια κοινωνία κυριαρχήσει η εντύπωση ότι δεν αμείβεται κανείς σύμφωνα με αυτό που κάνει, αλλά σύμφωνα με τις γνωριμίες που έχει κλπ., τότε οι νέοι στην κοινωνία αυτή χάνουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις δυνάμεις τους ή όπως αλλιώς λέγεται «πιστεύουν στον εξωτερικό έλεγχο». Αυτή η πίστη τους αντιβαίνει στα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος επιχειρηματίας, όπως υποστηρίζει η ψυχολογική σχολή του Rotter. Αντίθετα, εάν στην κοινωνία κυριαρχεί η αρχή ότι ανάλογα με την αξία και την προσπάθεια προοδεύουν και ανταμείβονται τα άτομα, τότε οι νέοι θα αναπτύξουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ή αλλιώς το συναίσθημα του «εσωτερικού ελέγχου», κάτι που θα τους εφοδιάσει μ' ένα πολύ σημαντικό και απαραίτητο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας. Επίσης, εάν στην κοινωνία επικρατήσει η άποψη ότι όλοι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ίδιοι και να κάνουν τα ίδια πράγματα, τότε το συναίσθημα της ατομικότητας μειώνεται ή εξαφανίζεται και το επιχειρηματικό πνεύμα μετατρέπεται σε υπαλληλικό κάτι που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσει σε οικονομική καχεξία.

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

Το «φιλικό» προς την επιχειρηματικότητα περιβάλλον, είναι η βασική προϋπόθεση για τη γέννησή της. Αναγκαία όμως συνθήκη για την ανάπτυξή της είναι η ανυπαρξία οικονομικών, κοινωνικών, κλπ.

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

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

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

## 1. Κοινωνικό-οικογενειακό περιβάλλον

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ευνοεί ή αποθαρρύνει την ανάληψη επιχειρηματικών έργων. Για παράδειγμα, η μεσαιωνική κοινωνία με τους περιορισμούς που επέβαλε στα άτομα, με τον αυστηρό διαχωρισμό τους σε απόλυτες τάξεις, κλπ. δεν ευνοούσε την επιχειρηματικότητα. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε και η θεωρία του Weber (1904 – 5) ότι η Προτεσταντική ηθική ήταν το κλειδί για την ανάπτυξη του καπιταλισμού στην Ευρώπη. Η ερμηνεία όμως αυτή του Weber δεν μπορεί να δώσει εξηγήσεις για παρόμοια ανάπτυξη σε άλλες καινωνίες και σε άλλους χώρους (π.χ. για την Ιαπωνία). Εκτός αυτού, το επιχειρηματικό πνεύμα είναι τόσο παλιό όσο και η ιστορία. Αυτό που έκανε ο Προτεσταντισμός δεν ήταν να αυξήσει το καπιταλιστικό πνεύμα, αλλά, όπως υποστηρίζει ο Hill (1961), να υπερπηδήσει ορισμένα εμπόδια που είχε θέσει ο καθολικισμός.

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

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

Για παράδειγμα, εάν το ηθικό, κοινωνικό, θρησκευτικό, κλπ. περιβάλλον ενθαρρύνει και προβάλλει σαν αξία της ζωής να έχει κανείς δική του επιχείρηση, τόσο θα αυξηθεί η επιχειρηματικότητα. Αντίθετα, εάν μια κοινωνία «κατηγορεί» κάποιον που έγινε επιχειρηματίας, τότε αυτή η στάση αποθαρρύνει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Επίσης, η γενική στάση των επιχειρηματιών σε μια κοινωνία έναντι της αβεβαιότητας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εάν η κοινωνία αυτή είναι αισιόδοξη ή απαισιόδοξη. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε στην προπολεμική Ελλάδα και κυρίως μεταξύ των βιομηχάνων. Ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας που συνόδευε τις δεκαετίες 1950, 1960 την ελληνική οικονομία — πιστεύουμε ότι ακόμη και σήμερα τη συνοδεύει — είχε (και ίσως να έχει ακόμη) σαν αποτέλεσμα να στραφούν οι επιχειρηματίες σε εμποροκερδοσκοπικές και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι θετικό για τον επίδοξο επιχειρηματία, όταν τον εφοδιάζει με εμπειρίες, πληροφορίες, γνώσεις της αγοράς, οικονομικές και κοινωνικές γνωριμίες, κλπ.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμίας να γίνει κάποιος επιχειρηματίας και της δυνατότητας ή εφικτότητας να το επιτύχει. Εάν παρα-



γνωρίσουμε τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και ικανότητα, τότε το άμεσο περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφικτότητα να γίνει κανείς επιχειρηματίας. Από εμπειρικές μελέτες έχει δειχθεί ότι:

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

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

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

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

Στην ελληνική κοινωνία, σύμφωνα με τα συμπεράσματα του Alexander (1964), υπήρχε κινητικότητα μεταξύ των τάξεων και ανυπαρξία αριστοκρατίας, ή κάστας γι' αυτό και οι επιχειρηματίες προέρχονταν από όλα τα οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Πολλοί επίσης Έλληνες βιομήχανοι κατάγονταν από τη χαμηλότερη οικονομικά τάξη και ήταν αυτοδημιούργητοι. Δεν υπήρχαν στην Ελλάδα αρνητικά ταμπού για την εξάσκηση της επιχειρηματικότητας. Αντίθετα, η επιτυχία στον επιχειρηματικό και οικονομικό τομέα, αναβίβαζε το άτομο κοινωνικά και αποκτούσε τον σεβασμό της κοινωνίας. Μάλλον η ίδια κατάσταση επικρατεί και σήμερα, παρά την πολλές φορές αντικοινωνική συμπεριφορά κάποιων επιχειρηματιών και την κατακραυγή που μερικές φορές ξεσήκωνε (δίκαια ή άδικα;) η συμπεριφορά αυτή.

Ο McClelland (1976) σε σχετική του έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά της οικογένειας αλλά και της κοινωνίας στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διαδραματίζει σημαντικό

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

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

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

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

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



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

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

## 2. Τόπος καταγωγής

Εάν κάποιος έχει γεννηθεί ή ζήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του σε χωριό ή μικρή κωμόπολη, δεν θεωρείται ότι έχει λιγότερες πιθανότητες και δυνατότητες να γίνει επιχειρηματίας συγκριτικά με αυτόν που έχει ζήσει σε μεγάλη πόλη. Αντίθετα μάλιστα, είναι αρκετοί οι παράγοντες που βοηθούν κάποιον που έχει ζήσει σε μικρά μέ-

ρη να αναπτύξει τα χαρακτηριστικά και προσόντα που χρειάζεται να έχει κάποιος που θέλει να κάνει δική του επιχείρηση.

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

### 1) Σε υποανάπτυκτη περιοχή

Εάν κάποιος ζει σε χωριό ή κωμόπολη και εάν ο τόπος αυτός δεν είναι αναπτυσσόμενος, τότε αυτός θα έχει περιορισμένες ευκαιρίες να βρει δουλειά που να τον ικανοποιεί στον τόπο του. Θα αναγκαστεί λοιπόν, εάν θέλει να κάνει κάτι διαφορετικό από αυτό που έκαναν οι γονείς του, να πάει σε άλλο τόπο που είτε θα είναι μεγαλύτερος (σε πόλη, στην πρωτεύουσα) είτε θα βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης (π.χ. τουριστική περιοχή). Όταν θα φθάσει στο νέο τόπο ίσως να μην έχει άλλες ευκαιρίες από το να διαλέξει να γίνει απλός υπάλληλος και εργάτης ή να κάνει δική του επιχείρηση. Το άτομο αυτό εάν διαλέξει να κάνει δική του επιχείρηση έχει πολλές πιθανότητες να επιτύχει αφού θα παρακινείται έντονα από τη θέληση να επιτύχει κάτι και να ανέλθει οικονομικά και κοινωνικά. Βέβαια θα έχει σαν μειονέκτημα το ότι δε θα γνωρίζει την αγορά του νέου τόπου, αυτό όμως το μειονέκτημα μπορεί να εξαλειφθεί εάν για μερικά χρόνια δουλέψει σαν μισθωτός σε ένα κλάδο που «υπόσχεται πολλά». Με την πείρα που θα αποκτήσει σαν μισθωτός θα είναι εύκολο μετά για αυτόν να κάνει δική του επιχείρηση. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι που έχουν γεννηθεί και ζήσει σε χωριά και μικρές πόλεις επειδή η ζωή σε αυτά είναι περισσότερο σκληρή (από οικονομικής πλευράς) από ότι στις πόλεις και μεγαλουπόλεις, αποκτούν περισσότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, περισσότερο θάρρος και μεγαλύτερη τάση για ανεξαρτησία και αυτονομία. Από το άλλο μέρος όμως, αφού έχουν περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους σε μικρό τόπο, οι ιδέες τους για να κάνουν κάτι καινούριο θα είναι σχετικά λίγες αφού δεν έχουν παρακολουθήσει από κοντά τις εξελίξεις της αγοράς.

## 2) Σε αναπτυσσόμενη περιοχή

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

## 3) Σε μεγαλούπολη

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

Συνεπώς, για τους παραπάνω λόγους δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι αυτός που κατάγεται από χωριό ή μικρή πόλη έχει μικρότερα κίνητρα ή διαθέτει λιγότερα προσόντα να γίνει επιχειρηματίας από αυτόν που έχει γεννηθεί και ζήσει σε μια μεγάλη πόλη. Αντίθετα, όπως σημειώσαμε, πολλές φορές συμβαίνει άτομα που προέρχονται από χωριά ή μικρές πόλεις να «αναγκάζονται» ή να «σπρώχνονται» στην ίδρυση επιχειρήσεων.

## 3. Φυσικό περιβάλλον

Σύμφωνα με μελέτες που έγιναν σε προηγμένες οικονομίες (κυρίως στις ΗΠΑ) έχει δειχθεί ότι η επιχειρηματικότητα επηρεάζεται α-

πό ορισμένες οικονομικές μεταβλητές που βρίσκονται σε δεδομένο τοπικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών σε ένα τόπο είναι οι εξής:

1) Η δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων για την ίδρυση δυναμικών επιχειρήσεων. Τα κεφάλαια αυτά συνήθως προέρχονται από πολλούς επιχειρηματίες που βρίσκονται σε συγκεκριμένη περιοχή και έχουν επιτύχει.

2) Η παρουσία επιτυχημένων επιχειρηματιών κινεί το ενδιαφέρον και προσελκύει επίδοξους επιχειρηματίες να ακολουθήσουν τα βήματά τους. Αυτό οδηγεί σε άνθηση μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας ακόμη και σ' ένα πολύ μικρό μέρος.

3) Η συγκέντρωση και ευκολία εξεύρεσης ειδικού τεχνικού προσωπικού σε κάποια περιοχή ευνοεί τη συγκέντρωση των επιχειρηματιών.

4) Όταν υπάρχει σε ένα τόπο υποδομή, δυνατότητα και ευκολία πρόσβασης στους προμηθευτές και πελάτες. Η ύπαρξη κατάλληλου και επαρκούς εδάφους για την ίδρυση επιχειρήσεων και η ύπαρξη άλλων αναγκών υποδομής επηρεάζουν τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων.

5) Όταν η κρατική οικονομική πολιτική ευνοεί την εμφάνιση της επιχειρηματικότητας σε κάποια περιοχή. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, έγινε προσπάθεια με τους διάφορους αναπτυξιακούς νόμους (π.χ. 1262/82, 1892/90, κλπ.) να συγκεντρωθεί η επιχειρηματικότητα σε περιοχές που ήταν είτε υποανάπτυκτες ή έπρεπε να τονισθεί το στοιχείο της εθνικής παρουσίας.

6) Η απόσταση από τα Πανεπιστημιακά και άλλα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η εγγύτητα των ιδρυμάτων αυτών σε μια περιοχή όχι μόνο παρέχει ειδικευμένο προσωπικό αλλά και πολλοί επιχειρηματίες προέρχονται κατευθείαν από τα ιδρύματα αυτά.

#### **4. Οικονομική πολιτική**

Εάν υιοθετήσουμε τη σύγχρονη και πολύ διαδεδομένη μεταξύ των σύγχρονων οικονομολόγων άποψη, ότι το επιχειρηματικό πνεύμα που κυριαρχεί σε μια κοινωνία είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης, τότε θα πρέπει η οικονομική και κοινωνική πολιτική να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Η σημερινή οικονομική πολιτική της «νέας εποχής της επιχειρηματικότητας» — όπως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την εποχή που ανοίγεται — όπως μπορούμε να διαφοροποιηθεί από την πολιτική που ακολουθούνταν στο μεγαλύτερο μέρος του Δυτικού κόσμου τις δε-

καετίες 1960 – 1970 που μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν οι δεκαετίες των μεγάλων επιχειρήσεων και των managers. Η δημιουργία και ανάπτυξη μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε ευνοϊκότερα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση προς την πολιτική της γιγάντωσης και ενοποίησης των επιχειρήσεων για τους εξής λόγους:

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

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

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

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

1) Αναδιάρθρωση του φορολογικού συστήματος υπέρ των μικρών και όχι των μεγάλων επιχειρήσεων. Ένα φορολογικό σύστημα που βοηθά τα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης (δηλ. μικρή φορολογία) είναι απαραίτητο εάν θέλουμε να ενθαρρύνουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους. Επίσης, εάν η φορολογία εισοδήματος είναι υψηλή μια μείωσή της κρίνεται σκόπιμη εάν θέλουμε να αυξήσουμε τη συσσώρευση κεφαλαίων στα μεμονωμένα άτομα που πιθανό να τα χρησιμοποιήσουν για την ίδρυση δικής τους επιχείρησης.

2) Η μείωση και απλοποίηση της γραφειοκρατίας είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που όχι μόνο θα απελευθερώσει χρόνο και κεφάλαια για την άσκηση της επιχειρηματικότητας, αλλά θα μειώσει



και το «ψυχολογικό» κόστος των επίδοξων επιχειρηματιών. Μην ξεχνάμε ότι η γραφειοκρατία για το νέο επιχειρηματία σημαίνει σπατάλη κεφαλαίων και χρόνου. Επίσης, όπως έχει σημειωθεί από παλαιούς επιχειρηματίες, στη χώρα μας η γραφειοκρατία αποτελεί και τροχοπέδη για την είσοδο καινοτομιών από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

3) Το τραπεζικό σύστημα πρέπει να αντιμετωπίζει τους μικρούς επιχειρηματίες με την ίδια αν όχι καλύτερη συμπεριφορά απ' ότι τους μεγάλους. Η βοήθεια σε κεφάλαια στα πρώτα βήματα της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει να βοηθηθεί το ξεκίνημα των μικρών επιχειρήσεων όχι μόνο για τους λόγους που αναφέραμε αλλά και γιατί οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ξεκίνησαν και αναπτύχθηκαν από μικρές. Η διοχέτευση των κεφαλαίων βάσει της αρχής των ίσων ευκαιριών, χωρίς ειδικούς φραγμούς για ορισμένα άτομα (ειδικότερα της επιχειρηματικής ηλικίας των 25 – 35 ετών) είναι ένα από τα ουσιαστικότερα μέσα ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Δυστυχώς, ο κρατικός έλεγχος του τραπεζικού συστήματος τα τελευταία 40 χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα να μην βοηθηθούν οικονομικά όσο θα έπρεπε οι επιχειρηματικές προσπάθειες των Ελλήνων. Το τραπεζικό μας σύστημα είναι απαραίτητο να στραφεί λιγότερο στη χρηματοδότηση των αναγνωρισμένων και προβληματικών ή δυνάμει προβληματικών επιχειρήσεων, και περισσότερο στη χρηματοδότηση των νέων και δυναμικών επιχειρηματικών μονάδων.

4) Η αύξηση και η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, οδηγεί τα άτομα και ειδικότερα τους επιχειρηματίες σε αύξηση της ικανότητάς τους να ανακατανέμουν τους παραγωγικούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η σπατάλη των παραγωγικών πόρων μιας οικονομίας και έχουμε γρηγορότερη διόρθωση των οικονομικών ανισορροπιών. Ο επιχειρηματίας, τη σημερινή εποχή, πρέπει να έχει αρκετά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και τεχνικής κατάρτισης για να μπορεί να παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της επιχείρησης, την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με τον έλεγχο της επιχείρησης, κλπ.

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



## V. Αυτο-ανάλυση για επιχειρηματική καταλληλότητα

Η επιλογή των καταλλήλων ατόμων όταν πρόκειται για συνεργάτες σε μια επιχείρηση, έχει προσελκύσει από πολύ καιρό το ενδιαφέρον πολλών ειδικών και ως εκ τούτου έχουν γραφτεί πάμπολλα άρθρα και βιβλία επί των θεμάτων αυτών.

Σε ότι αφορά όμως την επιλογή ατόμων για επιχειρηματική δραστηριότητα έχουν γραφτεί πολύ λίγα. Ακόμη λιγότερα έχουν γραφτεί για το πως κανείς μπορεί να επιλέξει τον εαυτό του σαν επιχειρηματία και πρωτεργάτη σε μια επιχείρηση. Εν τούτοις η επιλογή αυτή είναι η πιο σπουδαία που μπορεί να πάρει ένας επιχειρηματίας, και παρ' όλα αυτά η βοήθεια που του προσφέρεται από την βιβλιογραφία είναι πάρα πολύ μικρή.

Ακόμη θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνήθως, εκείνοι που αυτοεπιλέγονται για επιχειρηματίες δεν έχουν ούτε την κατάλληλη εκπαίδευση, ούτε την πείρα αλλά ούτε τα προσόντα για αυτή την κρίσιμη απόφαση ορθολογικής επιλογής. Αυτό βέβαια είναι και ο σπουδαιότερος μάλλον λόγος αποτυχίας τόσων πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ή του φαινομένου εκείνου που αποκαλέσαμε μεγάλη νηπιακή θνησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Μμ.Ε.). Το συνηθέστερο είναι ότι τα άτομα αυτά δεν έχουν καν προσπαθήσει να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά τους και να ελέγξουν αν κάνουν ορθολογικά για επιχειρηματίες.

Μια δοκιμασία (test) που βοηθά σε μια τέτοια αυτοκριτική είναι η ακόλουθη<sup>(13)</sup>:

### Δοκιμασία (τεστ) αυτο-ανάλυσης και αυτο-διαπίστωσης του βαθμού επιχειρηματικής καταλληλότητας<sup>(14)</sup>

Σε κάθε ένα από τα πιο κάτω ζευγάρια φράσεων τσεκάρετε εκείνη με την οποία συμφωνείτε.

- α. Οι προαγωγές κερδίζονται με σκληρή δουλειά και επιμονή.  
β. Για να κάνεις πολλά λεπτά χρειάζεται κυρίως να κάνεις τις σωστές κινήσεις.
- α. Πολλές φορές η αντίδραση των κριτών μου φαίνεται συμπτωματική.  
• β. Κατά την εμπειρία μου, συνήθως υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ του πόσο πολύ διαβάζω και τι βαθμούς παίρνω.
- α. Ο αριθμός των διαζυγίων δείχνει ότι όλο και περισσότεροι άνδρες και γυναίκες δεν προσπαθούν να σώσουν το γάμο τους.  
β. Ο γάμος είναι κυρίως θέμα τύχης.
- α. Όταν έχω δίκιο, μπορώ να πείσω τους άλλους.  
β. Είναι ανόητο να νομίζουμε ότι μπορούμε να αλλάξουμε τις βασικές απόψεις ενός ατόμου.

5. • α. Στην κοινωνία μας, η δυνατότητα ενός ατόμου να βγάξει χρήματα εξαρτάται από τις ικανότητές του.  
β. Για να προαχθεί πρέπει να είσαι πιο τυχερός από το άλλο άτομο.
6. α. Έχω μικρή επιρροή στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άλλοι.  
• β. Αν κάποιος ξέρει πως να χειρίζεται τους ανθρώπους, μπορεί να τους κυβερνά εύκολα.
7. α. Μερικές φορές μου φαίνεται ότι έχω λίγη σχέση με τους βαθμούς που παίρνω.  
• β. Οι βαθμοί μου είναι αποτέλεσμα των προσωπικών μου προσπαθειών. Η τύχη τους επηρεάζει πολύ λίγο ή καθόλου.
8. • α. Μπορούμε ν' αλλάξουμε την πορεία των παγκοσμίων θεμάτων αν κάνουμε τη φωνή μας ν' ακουστεί.  
β. Είναι μόνο ευσεβής πόθος να πιστεύουμε, ότι μπορούμε να επηρεάσουμε ό,τι συμβαίνει στην κοινωνία γενικά.
9. • α. Πολλά απ' όσα μου συμβαίνουν είναι θέμα τύχης.  
• β. Είμαι κύριος της τύχης μου.
10. • α. Να τα πας καλά με τους ανθρώπους, απαιτεί μια δεξιότητα που χρειάζεται εξάσκηση.  
β. Είναι σχεδόν αδύνατο να βρεις πως μπορείς να ευχαριστήσεις μερικούς ανθρώπους.

### ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΣΤ

Μετά το τσεκάρισμα των δέκα φράσεων που επιλέξατε, χρησιμοποιήστε το «κλειδί» σωστών απαντήσεων (1α, 2β, 3α, 4α, 5α, 6β, 7β, 8α, 9β, 10α) και μετρήστε πόσες φράσεις επιλέξατε σωστά!

Ο αριθμός των σωστών απαντήσεων μπορεί να είναι από μηδέν έως δέκα (0-10).

**Μηδέν** σημαίνει ότι δεν πιστεύετε καθόλου πως ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον, ενώ **δέκα** σημαίνει ότι πιστεύετε ότι ένα άτομο μπορεί να επιδράσει στο περιβάλλον.

Εκείνοι που επιλέγουν και τις δέκα σωστές φράσεις έχουν εμπιστοσύνη σε ανώτατο βαθμό, ότι μπορούν να ρυθμίζουν τον εαυτό τους και τη μοίρα τους.

Εξάλλου, εκείνοι που επιλέγουν όλες τις λάθος φράσεις, αισθάνονται ότι το πεπρωμένο τους είναι στα χέρια κάποιων ισχυρών, και ότι οι ίδιοι είναι πιόνια.

Όσο περισσότερα σωστά απαντήσετε, τόσο πιο πιθανό είναι ότι έχετε τα στοιχεία που χρειάζονται για να επιτύχετε σαν επιχειρηματίες. Αντίθετα, όσο λιγότερες σωστές φράσεις «βρείτε», τόσο μικρότερες πιθανότητες έχετε για επιτυχία σαν επιχειρηματίας.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Joseph A. Schumpeter, «The theory of economic development» translation Redverse Opie (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934).
2. Office of economic research, the New York Stock Exchange, «Economic Choices for the 1980s» (January, 1980), p. 9.
3. Irwin Kristol: «Business versus the Economy» the Worldstreet Journal, June 26, 1979, p.18.
4. Peter F. Drucker: «The effective executive», New York, Harper and Row, 1966, p.22.
5. Herbert A. Wainer and Paul V. Tiplitz, master 's theses at Massachusetts Institute of Technology, 1965, quoted by Patrick R. Liles, New Business Ventuters and the Entrepreneur, p.3.
6. The Gallup Report (Princeton, N.J.: The Gallup Organization, July 1979), p. 1.
7. David C. McClelland, The Achieving Society (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961).
8. Βλ. σχετικά και τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με τους Ελληνο-αμερικανούς επιχειρηματίες, στο Παράρτημα Α.
9. Βλ. Marilyn Machlowitz, in: Janet Gardner «A Workaholic - And Happy that way», Cleveland, Plain Dealer, March 14, 1980, p. 1-D - Nicholas C. Siropolis, ως άνω, σ. 34.
10. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ελληνοαμερικανών επιχειρηματιών με βάση πρόσφατη έρευνα που έγινε από τον συγγραφέα των σημειώσεων αυτών στις Η.Π.Α. εξήχθησαν τα αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στο παράρτημα 1 στο τέλος των σημειώσεων αυτών.
11. Βλ. Siropolis, ως άνω σελ. 36.
12. Βλ. Siropolis, σελ. 36.
13. Βλ. Siropolis, σελ. 40.
14. Julian B. Rotter: «External Control and Internal Control», in: Psychology today, June 1971, p. 42.

## Κεφάλαιο 4ο

### ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Μελέτη σκοπιμότητας ή εφικτότητας (Feasibility Study) αποκαλούμε το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα της υπο μελέτη επιχείρησης, το οποίο βασίζεται σε πλήρη ανάλυση των χρηματοοικονομικών αναγκών της τόσο πριν από την ίδρυση, όσο και κατά την ίδρυση και κατά τη λειτουργία της και αφ' ετέρου των χρηματικών εισροών ώστε να διαπιστωθεί εάν, τότε, και υπό ποιες προϋποθέσεις η υπό κρίση επιχείρηση ή δραστηριότητα μπορεί να αποβεί οικονομικά ωφέλιμη και να ανταποκριθεί στους τεθέντες στόχους.

Πρόκειται δηλαδή εδώ για αναλυτικό προϋπολογισμό και πρόγνωση εσόδων και εξόδων ως και του διαθέσιμου υπολοίπου.

Οι κύριοι τομείς που πρέπει να περιλαμβάνει(1) η μελέτη σκοπιμότητας είναι οι ακόλουθοι:

- α) Εισαγωγή, πρόλογος ή γενική επισκόπηση.
- β) Μαρκετινγκ
- γ) Μάνατζμεντ
- δ) Λογιστική και χρηματοοικονομική ανάλυση.
- ε) Νομικά θέματα.
- στ) Παραρτήματα.

#### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο αυτό τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας θα πρέπει να δοθούν εξηγήσεις και να γίνει η αιτιολόγηση προς τρίτους ή προς τον εαυτό μας, για πιο ενσυνείδητη κατανόηση της όλης καταστάσεως, γενικών θεμάτων που μπορούν να απαντηθούν με μια σειρά ερωτήσεων όπως:

- Τι σκοπεύουμε να παράγει ή να πουλάει η προτεινόμενη επιχείρηση;
- Πώς θα το παράγει και γενικότερα θα εργάζεται;
- Πού θα δραστηριοποιηθεί;
- Σε ποιους θα απευθύνεται συγκεκριμένα και αναλυτικά καλύπτοντας τις ανάγκες που σκοπεύουμε να ικανοποιεί;
- Με τι μέσα θα εργάζεται;
- Τι δυνατότητες επιτυχίας έχει;

- Ποια η ιστορία και τα ατού ή συγκριτικά πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης επιχειρήσεως;
- Ποιες οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στον τομέα αυτόν και ποιες θα επικρατούν στο μέλλον τόσο από απόψεως γενικής οικονομικής καταστάσεως, αλλά επίσης και κοινωνικής, τάσεων της αγοράς, και βέβαια και ανάλυση της σημερινής και της μελλοντικής καταστάσεως του ανταγωνισμού στον τομέα και στην περιοχή που σκοπεύουμε να εργαστούμε.

Ακόμη θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως:

- Είναι το προϊόν έτοιμο για πώληση;
- Έχει μπει στην αγορά ήδη ή πρόκειται να το εισάγουμε στο μέλλον;
- Μήπως δεν έχει ακόμη καν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί το προϊόν και βρισκόμαστε σ' αυτή την φάση;
- Έχουμε ακριβή εκτίμηση του κόστους παραγωγής;
- Το προϊόν είναι ρεαλιστικό ή μήπως πρόκειται για κάτι που πλησιάζει προς την ουτοπία;
- Ποιες οι δυνατές πλευρές και οι αδυναμίες της επιχειρήσεως, του προϊόντος, και με ποιούς τρόπους θα αντιμετωπιστούν οι προβλεπόμενες αυτές αδυναμίες;

## II. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μάρκετινγκ μπορούμε να αποκαλέσουμε τη φιλοσοφία, που πρέπει να διέπει οποιαδήποτε δραστηριότητά μας, προκειμένου να την προσανατολίσουμε προς τις προσδοκίες εκείνων στους οποίους απευθύνεται.

Η φιλοσοφία αυτή του Μάρκετινγκ βάζει στο κέντρο όλων των σκέψεών μας όχι τις δικές μας δυνατότητες και επιθυμίες, αλλά τις επιθυμίες και προσδοκίες, τις δυνατότητες και τη συμπεριφορά της «πελατείας» μας.

Όταν λέμε ότι το Μάρκετινγκ πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε δραστηριότητα της ανθρώπινης ζωής εννοούμε και στην ιδιωτική ακόμη ζωή π.χ. ακόμη και στις ιδιωτικές μας συναντήσεις, για να έχουμε επιτυχία στη δραστηριότητά μας θα πρέπει να φροντίζουμε κάθε ενέργειά μας να είναι συντονισμένη και να απευθύνεται στις συνθήκες, ιδιαιτερότητες, προσδοκίες, κ.λπ. του ατόμου το οποίο αποτελεί τον στόχο μας. Πολύ περισσότερο βέβαια είναι αναγκαίος ο προσανατολισμός αυτός στις περιπτώσεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το προφίλ του Μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

1. Τον αντικειμενικό σκοπό της επιχειρήσεως και τις υποστηρικτικές στρατηγικές.
2. Περιγραφή του προϊόντος και ποικιλιών του.
3. Καθορισμό της «αγοράς-στόχου».
4. Τον τόπο: τοποθεσία, μέγεθος, μέτρηση κυκλοφορίας, κανάλια, διανομή, κ.λπ.

5. Καθορισμό τιμής.
6. Γνωστοποίηση και προώθηση.

## 1. Καθορισμός αντικειμενικού σκοπού Μάρκετινγκ

Ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού Μάρκετινγκ θα μπορούσαμε να πούμε, ότι αντιστοιχεί κατά κάποιο τρόπο με την προετοιμασία ενός βιογραφικού, όταν πρόκειται για αναζήτηση εργασίας από υποψήφιους υπαλλήλους. Το στάδιο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- α) Καθορισμός των αναγκών του πελάτη που θέλουμε να ικανοποιήσουμε ή του μελλοντικού εργοδότη, όπως τις αντιλαμβανόμαστε.
- β) Απόφαση πως προτιθέμεθα να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες αυτές.
- γ) Επιλογή της αγοράς που πιστεύουμε ότι μπορούμε να ικανοποιήσουμε.

δ) Καθορισμός και διερεύνηση των δυνάμεων, που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, για να κερδίσουμε την νέα θέση, ή για να πουλήσουμε το προϊόν αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η ύπαρξη κάποιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι στοιχείο καθοριστικής σημασίας για να υπάρξει δυνατότητα σε μια επιχείρηση να είναι επιτυχής.

Ένα δε από τα σημαντικότερα στοιχεία στα οποία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση είναι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, η οποία τα κάνει ελκυστικότερα στο κοινό και βάζει την επιχείρηση σε ξεχωριστή θέση στην αντίληψη της πελατείας.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής σημαίνει, ότι καταλήγουμε σε κάποιες επιλογές ως προς τις ανάγκες των ανθρώπων και πιθανών πελατών μας, τις οποίες σκοπεύουμε να ικανοποιήσουμε. Θα πρέπει δηλαδή να ξεκαθαρίσουμε για ποιο λόγο κάποιος πελάτης που θα ψώνιζε από μας θα ήθελε να μας ξαναεπισκεφθεί δηλαδή, ποια είναι τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα δώσουμε στο προϊόν ή στην υπηρεσία μας και τα οποία θα το κάνουν να ξεχωρίζει από εκείνα των ανταγωνιστών, ώστε η πελατεία να απευθύνεται σε μας και όχι σ' εκείνους. Μια και μιλάμε για προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να τονίσουμε, ότι πάντοτε εκείνο που τελικά πουλάμε είναι υπηρεσία και όχι απλά ένα προϊόν. Δηλαδή ακόμα και στην περίπτωση πωλήσεως προϊόντων κανένας δεν αγοράζει ένα προϊόν για να το αγοράσει, αλλά για να πάρει κάποια υπηρεσία, κάποια ικανοποίηση μέσα από τη χρήση του προϊόντος αυτού. Επομένως θα πρέπει πάντοτε να σκεπτόμαστε, πως μπορούμε πουλώντας το προϊόν μας να βοηθήσουμε αυτόν που το αγοράζει να ικανοποιήσει πραγματικά τις ανάγκες, τις οποίες θέλει να ικανοποιήσει.

Πρέπει πάντοτε να θυμόμαστε, ότι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πάρα πολύ πιθανό να επιστρέψουν ξανά οι ίδιοι σε μας, ή να στείλουν



και άλλους γνωστούς τους σε μας για να ικανοποιηθούν. Μέσα στα στοιχεία τα οποία μπορεί να βοηθήσουν το προϊόν μας ή την υπηρεσία μας να ξεχωρίζει είναι και η συσκευασία, με την οποία το προσφέρουμε και η οποία μπορεί να το κάνει πιο ελκυστικό ή πιο χρήσιμο, η τοποθεσία που το προσφέρουμε, η οποία μπορεί επίσης να του δώσει αξία θέσεως, πέρα βέβαια από την υψηλή ή εξειδικευμένη ποιότητα και την τιμή με την οποία το προσφέρουμε.

## 2. Περιγραφή προϊόντος

Η περιγραφή του προϊόντος ή πιο καλύτερα των προϊόντων είναι μια αναλυτική παρουσίαση του τι σκοπεύουμε να προσφέρουμε στην πελατεία από απόψεως τόσο γενικών και βασικών κατηγοριών προϊόντων, όσο και από απόψεως λεπτομερούς περιγραφής του καθενός από τα είδη τα οποία θα έχουμε έτοιμα για την πελατεία μας. Π.χ. σ' ένα κατάστημα ενδυμάτων θα έπρεπε να αναφέρουμε, εάν θα έχουμε κοστούμια, μπουφάν, πουλόβερ, αδιάβροχα, παλτά, παπούτσια, πουκάμισα, μπλούζες, κάλτσες, κ.τλ.

Πέρα απ' αυτά θα πρέπει να αναφερθούμε στα μεγέθη που έχουμε πρόθεση να περιλάβουμε στα είδη που προσφέρουμε.

Τέλος χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι και μικρότερης σημασίας, θα πρέπει να αναφερθούμε και στις συμπληρωματικές υπηρεσίες που θα θέσουμε στη διάθεση της πελατείας μας, όπως επιδιορθώσεις και αλλαγές. Θα ήταν π.χ. δυνατό να κάνουμε το κατάστημά μας να ξεχωρίζει ενδεχομένως, ακριβώς σ' αυτό το στοιχείο των επί πλέον εξυπηρετήσεων που προσφέρουμε ιδιαίτερα, εάν σ' ένα κατάστημα τέτοιων ειδών διαθέτουμε ένα ράφτη, ο οποίος μπορεί να κάνει καλές επιδιορθώσεις και αλλαγές.

Η αναλυτική αυτή περιγραφή των προϊόντων περιλαμβανομένων και των συμπληρωματικών υπηρεσιών που έχουμε πρόθεση να προσφέρουμε θα είναι εύκολη να γίνει, εάν έχουμε πραγματικά ξεκαθαρίσει τελειωτικά, τι σκοπεύουμε να περιλάβουμε στο κατάστημά μας. Αυτό δε, θα βοηθήσει αποτελεσματικά στην περαιτέρω ανάπτυξη του προγράμματος Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουμε, το οποίο μόνο έτσι θα μπορεί να είναι ορθολογικό και να μην περικλείει, όπως γίνεται συνήθως στην πράξη σπασμωδικές και αντικρουόμενες δραστηριότητες, οι οποίες γίνονται αναγκαστικά, όταν δεν υπάρχει κάποια στρατηγική και κάποιες βασικές αποφάσεις, στις οποίες μετά από μελέτη έχουμε καταλήξει, πριν ακόμη ανοίξουμε το κατάστημα.

## 3. Καθορισμός και περιγραφή της «πελατείας-στόχου»

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που με τόση λεπτομέρεια και σαφήνεια προσδιορίσαμε στο προηγούμενο στάδιο απευθύνονται προφανώς προς κάποια συγκεκριμένα άτομα, τα οποία θέλουμε να εξηγηρήσουμε και τα οποία απορρέουν ή συνθέτουν την στρατηγική

μας. Τα άτομα αυτά ή η λανθάνουσα πελατεία δηλαδή τα άτομα που ενδεχομένως θα θελήσουν να εξυπηρετηθούν από τα προϊόντα μας αυτά, θα πρέπει να καθοριστούν επακριβώς όχι βέβαια με το όνομά τους, αλλά με τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και ακόμη με τα χαρακτηριστικά των αναγκών που αυτά τα άτομα θα θελήσουν να ικανοποιήσουν με τα προϊόντα μας ή τις υπηρεσίες μας.

Μεταξύ άλλων στοιχείων, τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην περιγραφή της λανθάνουσας αυτής πελατείας είναι:

- το φύλο στο οποίο ανήκουν
- η τάξη της ηλικίας τους
- η τάξη εισοδήματός τους
- η συνοικία που ζουν
- τα κοινωνικοπολιτιστικά χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών
- τα οικογενειακά χαρακτηριστικά τους όπως π.χ. εάν είναι οικογενειάρχες, εάν έχουν παιδιά, πόσα παιδιά, εάν τα παιδιά είναι μικρής ηλικίας ή μεγαλύτερα, εάν ζούνε μαζί με τους γονείς.

Αυτά μας δείχνουν ποια είναι η πελατεία μας και πού βρίσκεται, σε μεγάλη πόλη ή μικρή (πράγμα το οποίο περιορίζει και την πιθανή αγορά μας, μαζί με τα στοιχεία του ανταγωνισμού), τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ατόμων που απευθυνόμαστε, οι αντιλήψεις τους για τις κατηγορίες των προϊόντων που προσφέρουμε, κ.λπ.

#### 4. Τόπος

Για να καταλήξουμε στην τοποθεσία που τελικά θα εγκαταστήσουμε την δραστηριότητά μας, είναι σκόπιμο πριν από την τελική απόφαση, να επιλέξουμε δύο ή τρεις εναλλακτικές λύσεις, δηλαδή τοποθεσίες, τις οποίες θα μελετήσουμε περισσότερο σε βάθος ως προς διάφορα στοιχεία τους, ώστε με μια περισσότερο ορθολογική μελέτη να καταλήξουμε στον τελικό τόπο εγκαταστάσεως.

Μεταξύ άλλων στοιχείων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη για την τελική αυτή απόφαση είναι σαφώς και η κατάσταση του ανταγωνισμού, που ήδη υπάρχει στις επιλεγμένες αυτές δύο ή τρεις περιοχές. Είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε και να αναλύσουμε τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στις περιοχές αυτές, τι ακριβώς είδη προσφέρουν, με ποιο τρόπο τα προσφέρουν, γιατί απευθύνονται σ' αυτές οι πελάτες, πόσο καλά δουλεύουν οι επιχειρήσεις αυτές, τι κύκλο πωλήσεων επιτυγχάνουν, ποια είναι η φήμη τους, ακόμη δε και χαρακτηριστικά σε ό,τι αφορά το είδος των πελατών που τις επισκέπτονται, ακόμη δε και χαρακτηριστικά τρόπου εργασίας των επιχειρηματιών τους. Με τον τρόπο αυτό προσπαθούμε να γνωρίζουμε ποιες είναι οι αδυναμίες και οι δυνατές πλευρές των ανταγωνιστών μας, ώστε να καταλήξουμε στα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα αποτελέσουν τα δικά μας πλεονεκτήματα και στα οποία θα πρέπει να βασιστούμε, ώστε να προσελκύσουμε πελατεία.

ανάλυση αυτή θα είναι και το συνολικό ύψος των δαπανών, τις οποίες προτιθέμεθα να αφιερώσουμε στην προώθηση των προϊόντων μας και πως θα αναλύεται το συνολικό αυτό ποσό. Γενικά το συνολικό αυτό ποσό συνήθως κυμαίνεται από 0 έως 7% επί των συνολικών εισπράξεων για πολλές επιχειρήσεις λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Βέβαια μερικές κατηγορίες προϊόντων, όπως τα καλλυντικά και διάφορα άλλα είδη έχουν υψηλότερο ποσοστό, σε ορισμένες δε περιπτώσεις το ποσοστό αυτό καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από τις εταιρείες οι οποίες παράγουν τα προϊόντα και όχι τόσο από τις επιχειρήσεις οι οποίες τα πωλούν. Σκοπός των επιχειρήσεων οι οποίες τα παράγουν και αναλαμβάνουν τα έξοδα αυτά είναι να έχουν ανεξαρτησία από τους μεσάζοντες και να είναι γνωστό το όνομα του παραγωγού και όχι των ενδιάμεσων.

Ακόμη ένα στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην ανάλυση της προώθησης των προϊόντων, είναι πώς θα γίνεται η προσωπική πώληση, δηλαδή μέσω πωλητών και ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη θα μπορούν να παρακινήσουν τους πωλητές σε περισσότερες και καλύτερες πωλήσεις, π.χ. μέσω βραβείων ή προμήθειας ή άλλων συμπληρωματικών παροχών.

### III. MANATZMENT

Συχνά λέγεται ότι MANATZMENT είναι η τέχνη να φέρνουμε αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό δεν είναι μια καινούργια τέχνη, ούτε μια νέα ιδέα. Από τον βασιλιά Χαμουραμί της Βαβυλώνας (περίπου 5.000 π.Χ.) που καθόρισε 285 νόμους για τη διευθέτηση διαφόρων θεμάτων(?) έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα της Οργανώσεως και Διοικήσεως για την εξοικονόμηση ενεργείας και πόρων και την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων, μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Για να εξασφαλιστεί ότι οι 4 αυτές δραστηριότητες ή λειτουργίες ενός Μάνατζερ θα γίνουν σωστά σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, πρέπει να περιλάβουμε στη μελέτη σκοπιμότητας και τα ακόλουθα έξι θέματα:

1. Προσωπικές ικανότητες και γνώσεις
2. Οργανωτική δομή της επιχείρησης
3. Διοίκηση Προσωπικού
4. Πολιτική και Διαδικασίες
5. Έλεγχος αποθεμάτων
6. Παραγωγή

#### 1. Προσωπικές ικανότητες και γνώσεις

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστούν οι απαραίτητες γνώσεις και τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει ένα διευθυντικό στέλεχος στην υπό παρουσίαση μικρομεσαία επιχείρηση.

Χρειάζεται να γίνει μια ακριβής και σαφής παρουσίαση των γνώσεων και χαρακτηριστικών αυτών. Παραδείγματος χάριν ο διευθυντής ενός εστιατορίου δεν θα πρέπει να είναι ένα άτομο χωρίς καμμία προϋπηρεσία σε εστιατόριο, όπως επίσης δεν θα προσλαμβάναμε κάποιον για μάγειρα, ο οποίος δεν έχει ποτέ του μαγειρέψει. Επίσης ένα άλλο παράδειγμα μπορεί να είναι ένα κατάστημα δίσκων στο οποίο ο Διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει την χρήση των δίσκων, τα προβλήματά τους και ενδεχομένως να έχει δουλέψει σε πωλήσεις παρεμφερών αντικειμένων, ώστε να έχει μια γενική εποπτική εικόνα των προβλημάτων που μπορούν να παρουσιαστούν και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν αυτά να λυθούν στις διάφορες περιπτώσεις.

## 2. Οργανωτική δομή

Εδώ θα πρέπει να παρουσιαστεί ένα οργανόγραμμα, δηλ. ένα διάγραμμα της οργανωτικής και διοικητικής δομής της μονάδας. Το οργανόγραμμα αυτό είναι πολύ χρήσιμο στη μελέτη σκοπιμότητας γιατί δείχνει σε όποιον τη μελετήσει, άρα στους ενδεχόμενους τραπεζίτες, χρηματοδότες ή άλλους, οι οποίοι θα κληθούν να συνδράμουν στην προσπάθεια, ότι έχει γίνει σοβαρή και λεπτομερειακή μελέτη και ανάλυση των διοικητικών και οργανωτικών θεμάτων της επιχειρήσεως αυτής. Ακόμη και σε μια επιχείρηση με πολύ λίγα άτομα θα πρέπει να παρουσιαστεί το οργανόγραμμα αυτό, που θα δείχνει τις ιεραρχικές και εργασιακές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων ατόμων και που μαζί με μια γενική περιγραφή των καθηκόντων του καθενός από τα άτομα που θα αναλάβουν τις θέσεις που παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα αυτό, θα δίνει μια σαφέστερη εικόνα και στα άτομα που πρόκειται να εργαστούν ή που εργάζονται ως προς τις αρμοδιότητές τους και την πιο ενδεδειγμένη επικοινωνία μεταξύ τους.

Σχεδιάγραμμα 1: Δείγμα απλού οργανογράμματος



Σχ. οργανογράμματος, Justis, σελ. 86

### 3. Διοίκηση Προσωπικού

Εδώ θα πρέπει να γίνει ο καθορισμός του συστήματος μισθών και ημερομισθίων για τους εργαζόμενους περιλαμβάνοντας ταυτόχρονα και ενδεχόμενες πρόσθετες αμοιβές ή βραβεία ή προμήθειες π.χ. για αυξημένη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ. Ακόμη θα πρέπει να παρουσιαστεί και η πολιτική που θα ακολουθηθεί ως προς τα φιλοδωρήματα, π.χ. σ' ένα εστιατόριο, και επίσης η πολιτική ως προς την εμφάνιση (φόρμες, παπούτσια, κονκάρδες, κ.λπ.) και ως προς τα συστήματα που καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων π.χ. η αποφυγή ή η δημιουργία ανταγωνισμού με την ύπαρξη ατομικών ή ομαδικών βραβείων ή με την ίση κατανομή των φιλοδωρημάτων σε αντίθεση με τα ατομικά φιλοδωρήματα, κ.λπ.

### 4. Πολιτικές και διαδικασίες

Θα παραχωρήσουμε εκπτώσεις στους υπαλλήλους για αγορές των προϊόντων της επιχειρήσεως;

Θα επιτρέπεται να τρώνε οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση σε κάποιο διάλειμμα ή θα τους δίνεται άδεια να φεύγουν έξω από την επιχείρηση για φαγητό;

Θα υπάρχουν συμπληρωματικές παροχές και ποιες θα είναι αυτές;

Θα δίνονται δώρα στα παιδιά για τις γιορτές;

Θα υπάρχουν υπερωρίες; κ.λπ.

Όλα αυτά και άλλα παρεμφερή θέματα θα πρέπει να αποφασισθούν εκ των προτέρων και να γίνουν σαφή και γνωστά στους υπαλλήλους για να ξέρει ο καθένας τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του και τα όρια μέσα στα οποία θα μπορούν να κινηθούν για τα προσωπικά τους θέματα και για εκείνα που αφορούν την επιχείρηση.

Μ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται σε μεγάλο βαθμό προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και της διευθύνσεως.

Ακόμη θα πρέπει να ξεκαθαριστούν θέματα σχετικά με χρηματοοικονομικά ζητήματα, όπως η πολιτική των εισπράξεων και πληρωμών, το ποιος επιτρέπεται και υπό ποιες συνθήκες να πληρώνει ή να εισπράττει, ποιος μπορεί να ανοίγει το Ταμείο, ποιος μπορεί να δίνει εντολές στις Τράπεζες, για ποια θέματα και για ποια ποσά; κ.λπ.

### 5. Έλεγχος Αποθεμάτων

Τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν δεσμευμένα χρηματικά ποσά. Και όταν κάποιο χρηματικό ποσό είναι δεσμευμένο δεν μπορούμε βέβαια να το χρησιμοποιήσουμε για αγορά νέων προϊόντων, τα οποία θα υπήρχαν ενδεχομένως σε καλές ή καλύτερες τιμές. Επομένως πρέπει να γίνει σε όλους σαφές μέσα στην επιχείρηση ότι η δέσμευση



χρηματικών ποσών μεγάλων σε αποθέματα δεν είναι χρήσιμη και εμποδίζει την καλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, εάν τα αποθέματα είναι πάρα πολύ μικρά και η επιχείρηση δεν μπορεί να συνεχίσει απρόσκοπτα την λειτουργία της διότι της λείπουν πρώτες ύλες ή εμπορεύματα είτε διότι αναγκάζεται να παραγγέλλει πάρα πολύ συχνά χωρίς να έχει την κατάλληλη υποδομή γιαυτό, τότε και αυτή η ακραία κατάσταση είναι βλαπτική για την οικονομική μονάδα.

Θα πρέπει επομένως να βρεθεί μια μέση οδός, εκείνη δηλ. στην οποία η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί με επάρκεια και όπου μπορεί να λειτουργεί άνετα χωρίς όμως να δημιουργεί μεγάλα αποθέματα και ως εκ τούτου δέσμευση ανενεργού κεφαλαίου.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μας βοηθούν στην παρακολούθηση των αποθεμάτων. Σαν παράδειγμα έχουμε την μέθοδο της ποσότητας οικονομικής παραγωγής ή την ανάλυση  $A B C$ <sup>(3)</sup>.

Οποιαδήποτε μέθοδο και αν επιλέξουμε για την παρακολούθηση των αποθεμάτων θα πρέπει να το κάνουμε αυτό και να το αποφασίσουμε εκ των προτέρων, ώστε να γραφτεί αυτό στην μελέτη σκοπιμότητας και να εξασφαλιστεί, ότι από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης θα ακολουθηθεί αυτή η μέθοδος από τα άτομα τα οποία θα χειρίζονται τα αποθέματα, ώστε να μην υπάρξουν προβλήματα ιδιαίτερα μάλιστα κατά την αρχή.

## 6. Θέματα Παραγωγής

Για τις επιχειρήσεις που θα ασχοληθούν με την μεταποίηση είναι ακόμη αναγκαίο να καθορίσουν σαφώς και με ακρίβεια το σύστημα παραγωγής που θα χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία του προϊόντος.

Πέρα όμως από την απαρίθμηση και επεξήγηση των τεχνικών φάσεων της παραγωγής θα πρέπει να υπάρξει και ένας κατάλογος, φάσεων της παραγωγής θα πρέπει να υπάρξει και ένας κατάλογος, λεπτομερής μάλιστα, των πρώτων και των λοιπών υλών που θα χρειαστούν, την δυνατότητα να βρεθούν αυτές στην αγορά, ακόμη δε και την δυνατότητα εξευρέσεως στην αγορά των καταλλήλων εργατικών χεριών, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα, των ενδεχομένων κατωτάτων ορίων αμοιβών και των μέσων αμοιβών που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην αγορά μας, όπως επίσης και των πιθανών εκπτώσεων που προσφέρουν οι προμηθευτές στην αγορά.

Στις περιπτώσεις όπου απαιτούνται κρατικές άδειες θα πρέπει αυτό να αναφέρεται μαζί με τις προϋποθέσεις για τις άδειες αυτές, όπως επίσης και εάν χρειάζεται κάποια συνεργασία με κάποια άλλη επιχείρηση που έχει δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, κ.λπ.

Τέλος θα πρέπει να υπάρχει ένας κατάλογος με αυτά που θεωρούμε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης, όπως π.χ. τα πλεονεκτήματα στη σχεδίαση του προϊόντος μας, την αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος, τα τεχνικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα του προϊόντος μας



έναντι των άλλων που κυκλοφορούν στην αγορά, τις δυνατότητες για επέκταση της γραμμής παραγωγής, δηλ. τη δυνατότητα με τα μηχανήματα και την τεχνολογία που διαθέτουμε να παράγουμε και άλλα παρεμφερή συμπληρωματικά ή ακόμη και ανταγωνιστικά προς το δικό μας προϊόντα.

Ένα στοιχείο ακόμη που θα πρέπει να διευκρινιστεί είναι και ο βαθμός απλοποίησης και προτυποποίησης (simplification and standardization) των παραγομένων προϊόντων (ή και υπηρεσιών) με τη χρήση τυποποίησης, με την οποία επιδιώκεται η ελάτωση του κόστους των προϊόντων (και υπηρεσιών) και η εναλλακτικότητα των μερών των προϊόντων<sup>(4)</sup>.

## (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ<sup>(5)</sup>)<sup>2</sup>

### 1. Εισαγωγή

Επειδή υπάρχει μια αρκετά κοινά διαδεδομένη παραξήγηση για το τι σημαίνει Τυποποίηση χρειάζεται να δοθεί η έννοιά της. Για το σκοπό αυτό η Τυποποίηση μπορεί να οριστεί με απλό τρόπο σαν η δράση εκείνη που αναφέρεται στην εύρεση, στη συμφωνία και στην εφαρμογή των βέλτιστων λύσεων σε προβλήματα που επαναλαμβάνονται. Η Τυποποίηση αποσκοπεί στην ολική οικονομία υλικών και εργασίας δίχως να παραβλέπεται η ασφάλεια. Δηλαδή η Τυποποίηση αποτελεί βασική αρχή που διέπει τόσο τις φυσικές και τις βιολογικές επιστήμες, όσο και τις κοινωνικές. Η διευθέτηση των ατόμων και των μορίων, στη στερεή ύλη, σε θέσεις ελάχιστης ενέργειας δίνει τους ωραίους κρύσταλλους των ορυκτών. Στα έμβια, οι κερήθρες των μελισσών δεν είναι αξιοθαύμαστες μόνο για την κανονικότητα, την ομοιομορφία και την ακρίβεια των διαστάσεών τους, αλλά προπαντός γιατί αυτά τα έντομα κατασκευάζουν αποθήκες για την τροφή τους με τη μέγιστη αξιοποίηση του χώρου και επιτυγχάνουν τη μέγιστη στατική αντοχή με χρησιμοποίηση της πιο μικρής δυνατής ποσότητας υλικού.

Στην ανθρώπινη κοινωνία υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα εύρεσης και καθιέρωσης της βέλτιστης λύσης σε θέματα με βασική σημασία για τον πολιτισμό. Η λύση του κύριου προβλήματος για την διαφοροποίηση των ανθρώπων από τα ζώα, της επικοινωνίας ανάμεσά τους, γίνεται με τη γλώσσα, όπου σε κάθε γλωσσική ομάδα ο κάθε άνθρωπος «συμφωνεί» να δίνει την ίδια έννοια στις λέξεις με αυτή που δίνουν και οι άλλοι άνθρωποι. Η ανάπτυξη του σημερινού πολιτισμού οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη γραφή. Το ημερολόγιο που ρυθμίζει χρονικά τις ανθρώπινες δραστηριότητες καθιερώνεται στην αρχαία Σουμερία και μέσω του Βαβυλωνιακού και του Ρωμαϊκού κράτους συνεχίζει να ισχύει, με βελτιωτικές τροποποιήσεις, και σήμερα. Ας μη ξενίζει αυτό, αλλά η διαίρεση του χρόνου σύμφωνα με το δωδεκαδικό

σύστημα αρίθμησης, 24 ώρες η ημέρα, 60 λεπτά η ώρα, 60 δευτερόλεπτα το λεπτό κ.τλ. πηγάζει από τη Σουμερία και τη Βαβυλώνα. Τα μέτρα και τα σταθμά αποτελούσαν και αποτελούν σε όλες τις πολιτισμένες κοινωνίες αντικείμενο ιδιαίτερης φροντίδας του κράτους για να διευκολύνονται οι συναλλαγές. Το σημερινό αριθμητικό σύστημα, που φαίνεται αυτονόητο, αποτελεί ένα ενδιαφέρον παράδειγμα εφαρμογής της βέλτιστης λύσης.

Οι Βαβυλώνιοι, οι Έλληνες, οι Ρωμαίοι και οι Άραβες είχαν τα δικά τους αριθμητικά συστήματα. Όμως όταν οι τελευταίοι μετέφεραν το ινδικό αριθμητικό σύστημα με την έννοια του μηδενός - που παριστάνει με εύκολο τρόπο όλους τους αριθμούς και διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό όλες τις αριθμητικές πράξεις - αυτό έγινε παγκόσμια αποδεκτό και πήρε το όνομα αραβικοί αριθμοί. Από τα παραπάνω παραδείγματα είναι φανερό, ότι η βέλτιστη λύση γίνεται προαιρετικά, αποδεκτή μέσα, όμως, από χρονοβόρες διαδικασίες (γλώσσα, γραφή), ενώ όταν εμφανίζονται οργανωμένες κοινωνίες προχωρούν στην εξεύρεση λύσεων στα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τις οποίες επιβάλλουν με νομοθετικές ρυθμίσεις (ημερολόγιο, μέτρα και σταθμά).

Το σπέρμα της Τυποποίησης υπάρχει σε κάθε άνθρωπο που με τη νόησή του, τις γνώσεις του και τις εμπειρίες που αποκτά φτάνει σε λύσεις που επαναλαμβάνει στις ασχολίες του. Όμως η Τυποποίηση υπάρχει από τη στιγμή που μια ομάδα ανθρώπων συναινεί και εφαρμόζει επανειλημμένα μια λύση σε κάποιο διαρκές πρόβλημα που αντιμετωπίζει. Η συλλογική επίτευξη μιας λύσης σε ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα δεν αποτελεί τη βέλτιστη λύση μόνο επειδή είναι προϊόν κοινής εμπειρίας, αλλά, προπαντός επειδή είναι η συνισταμένη διαφορετικών συμφερόντων που πολλές φορές αντικρούονται. Η επίτευξη τέτοιων συλλογικών λύσεων κοινής αποδοχής με φυσικές διαδικασίες είναι όπως αναφέρθηκε παραπάνω, εξαιρετικά χρονοβόρα και δεν προσφέρεται με σημερινές γρήγορες εξελίξεις. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με τις νεότερες διαδικασίες που έχουν εξελιχτεί για την Τυποποίηση τα τελευταία 100 χρόνια.

Η σύγχρονη Τυποποίηση άρχισε στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, πρώτα από οργανώσεις μηχανικών. Πολύ γρήγορα όμως στις αρχές του αιώνα μας ιδρύονται οι πρώτοι οργανισμοί τυποποίησης, στη μορφή που τους ξέρουμε σήμερα, με σκοπό την εκλογίκευση και τον ορθολογισμό σε όλα τα επαναλαμβανόμενα προβλήματα, μέσα από συνεναιτικές διαδικασίες όλων των ενδιαφερόμενων. Πολύ γρήγορα ο θεσμός της Τυποποίησης διαδίδεται σε όλες τις σημαντικές χώρες του κόσμου και σήμερα υπάρχουν 90 περίπου εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης σε ισάριθμα κράτη. Παράλληλα αναπτύσσεται η Τυποποίηση σε παγκόσμιο επίπεδο με την ίδρυση διεθνών οργανισμών τυποποίησης - τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και τη Διεθνή Ηλεκτροτεχνι-

κή Επιτροπή (IEC) - και περιφερειακών οργανισμών τυποποίησης, που έχουν σα μέλη οργανισμούς τυποποίησης χωρών με όμοια οικονομικά ενδιαφέροντα. Στην Ευρώπη υπάρχουν δύο τέτοιοι οργανισμοί, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) και για την τυποποίηση στον ηλεκτρολογικό τομέα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (CENELEC). Οι δυο τελευταίοι Οργανισμοί εργάζονται συμπληρωματικά με τους διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης.

## 2. Περιεχόμενο, σκοποί, υλοποίηση

Οι εθνικοί οργανισμοί Τυποποίησης συνεργάζονται στα πλαίσια των διεθνών οργανισμών για την επίτευξη κοινά αποδεκτών λύσεων για τα προβλήματα που έχουν παγκόσμιο ενδιαφέρον. Η συνεργασία επεκτείνεται και στη διατύπωση των αρχών της Τυποποίησης και στην εξέλιξη των μεθόδων και διαδικασιών της Τυποποίησης. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας η Τυποποίηση έχει οριστεί από τον ISO ως:

«Η δραστηριότητα που δίνει λύσεις για επαναλαμβανόμενη εφαρμογή σε προβλήματα κυρίως στα πεδία της επιστήμης, της τεχνολογίας και της οικονομίας, με σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου βαθμού ορθολογισμού στις υπάρχουσες συνθήκες. Γενικά η δραστηριότητα συνίσταται στις διαδικασίες εκπόνησης, έκδοσης και εφαρμογής προτύπων».

Από αυτόν τον ορισμό προκύπτει, ότι η τυποποίηση εφαρμόζεται σε όλες σχεδόν τις δραστηριότητες του ανθρώπου και όχι μόνο στην τεχνική, δηλαδή εκτός από τη βιομηχανία, τις κατασκευές, τις μεταφορές κ.τλ. Τυποποίηση υπάρχει και στα θέματα της οργάνωσης, της διοίκησης, των τραπεζών κ.τλ. Επίσης από τον ISO έχουν καθοριστεί οι κύριοι στόχοι που πρέπει να επιδιώκονται με την Τυποποίηση:

- η ολική οικονομία σε ανθρώπινη προσπάθεια, υλικά και ενέργεια,
- ο τρόπος έκφρασης και επικοινωνίας,
- η ασφάλεια, η υγεία και η προστασία της ανθρώπινης ζωής,
- η προστασία του καταναλωτή και τα κοινά ενδιαφέροντα των ανθρώπων,
- η απάλειψη των τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο.

Η υλοποίηση αυτών των στόχων γίνεται για κάθε θέμα με συλλογική εργασία επιτροπών, στις οποίες παίρνουν μέρος εκπρόσωποι από όλους τους τομείς της οικονομίας, δηλαδή από την παραγωγή, το εμπόριο, την κατανάλωση, την επιστήμη και τη Διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο στις επιτροπές εκφράζονται όλες οι απόψεις και έτσι η όποια συμφωνία επιτευχθεί εκφράζει το συγκερασμό αντιτιθέμενων πολλές φορές απόψεων. Προφανές είναι ότι η συναίνεση που δίδει την Τυποποίηση σημαίνει, ότι δίνεται η ευκαιρία σε κάθε ομάδα με διαφορετικά συμφέροντα να μάθει και να κατανοήσει τις απόψεις και τα προβλήματα των άλλων ομάδων. Η συμφωνία που επιτυγχάνεται

μέσα στην επιτροπή δεν επικυρώνεται, αν δε δοθεί ευκαιρία σε κάθε ενδιαφερόμενο εκτός επιτροπής να διατυπώσει τις απόψεις ή τις παρατηρήσεις του. Αυτό γίνεται με υποβολή του κειμένου της συμφωνίας σε δημόσια κρίση. Τα κείμενα που έχουν εκπονηθεί με αυτές τις διαδικασίες, που γίνονται στα πλαίσια ενός Οργανισμού Τυποποίησης εκδίδονται και ονομάζονται Πρότυπα.

### 3. Πρότυπα

Τα παραπάνω συμφωνούν με τον ορισμό που έχει δώσει ο ISO για το τι είναι Πρότυπο που ορίζεται ως:

«Τεχνική προδιαγραφή ή άλλο κείμενο προσιτό στο κοινό, που καθιερώνεται με τη συνεργασία και τη συναίνεση ή τη γενική αποδοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, βασισμένο στα συζευγμένα αποτελέσματα της επιστήμης, της τεχνολογίας και της εμπειρίας, που αποσκοπεί στο βέλτιστο όφελος της κοινότητας και έχει εγκριθεί από έναν οργανισμό Τυποποίησης».

Τα Πρότυπα που εκπονούνται και εκδίδονται από τους Οργανισμούς Τυποποίησης είναι προαιρετικής εφαρμογής. Όμως εξαιτίας των διαδικασιών της Τυποποίησης που ακολουθούνται κατά την εκπόνησή τους, όπου παίρνονται υπόψη οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων, τα πρότυπα αποτελούν τη συνισταμένη όλων των συμφερόντων και συνεπώς υπάρχουν προφανή πλεονεκτήματα για να ακολουθούνται.

Τα Πρότυπα αποτελούν έτοιμες λύσεις και βρίσκουν εφαρμογή σε πολλές περιπτώσεις. Η κύρια και πιο σημαντική εφαρμογή τους είναι η χρησιμοποίησή τους από τη βιομηχανία, τις κατασκευαστικές εταιρείες, τις επιχειρήσεις στις οποίες περιλαμβάνονται οι τράπεζες και οι δημόσιες υπηρεσίες, για να πετύχουν τον ορθολογισμό και την οργάνωση της παραγωγής ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, επιδιώκοντας τα οικονομικά πλεονεκτήματα που εκτέθηκαν πιο πάνω.

Άλλη εφαρμογή των προτύπων γίνεται από τη Δημόσια Διοίκηση στη Νομοθεσία. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, όταν οι νόμοι και τα άλλα νομοθετικά κείμενα δεν περιέχουν τεχνικές λεπτομέρειες, αλλά παραπέμπουν σε πρότυπα. Με αυτή τη νομοπαρασκευαστική πρακτική, η νομοθεσία γίνεται αμέσως αποδεκτή, αφού τα πρότυπα είναι κείμενα κοινής αποδοχής και εξίσου σημαντικό δεν παλαιώνονται εύκολα. Το τελευταίο οφείλεται στις αρχές της Τυποποίησης που προβλέπουν, ότι τα πρότυπα πρέπει να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η παραπομπή σε πρότυπα έχει αρχίσει να εφαρμόζεται και στη χώρα μας, όπως για παράδειγμα με το Π.Δ. 1180/81 για την προστασία του περιβάλλοντος.

Το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων έχει υιοθετήσει τη μέθοδο της παραπομπής σε πρότυπα με την απόφαση της 7ης Μαΐου 1985, σύμφωνα με την οποία οι Οδηγίες του Συμβουλίου θα κάνουν

υποχρεωτική την εφαρμογή Ευρωπαϊκών Προτύπων για την επιτάχυνση της ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς. Η μέθοδος αυτή έχει δοκιμαστεί με επιτυχία με την Οδηγία 73/23/ΕΟΚ για την ασφάλεια του ηλεκτρολογικού υλικού, που προορίζεται να χρησιμοποιηθεί σε χαμηλή τάση.

Τα Πρότυπα διευκολύνουν επίσης τις εμπορικές συναλλαγές. Η χρησιμοποίησή τους στις ιδιωτικές ή τις δημόσιες προμήθειες αποτελεί συνηθισμένη πρακτική σε πάρα πολλές χώρες. Είναι φανερό η σημασία που έχει για την επίτευξη της ποιότητας ενός προϊόντος η σταθερότητα των πρώτων υλών. Αυτό επιτυγχάνεται με συμβόλαια προμήθειας που προδιαγράφουν τα είδη ή τα υλικά με βάση πρότυπα κοινής αποδοχής. Αλλά και στις προμήθειες του Δημοσίου Τομέα με τα πρότυπα εξασφαλίζονται τα συμφέροντα του Δημοσίου και περιορίζεται ο φόρτος εργασίας των υπαλλήλων και προπαντός οι τελευταίοι απαλλάσσονται από υπόνοιες «φωτογραφικής» κατασκευής των προδιαγραφών, γεγονός που συμβαίνει πολλές φορές από την προφανή αδυναμία να συνταχθούν προδιαγραφές όταν δεν υπάρχουν πρότυπα.

Ανάλογα πλεονεκτήματα υπάρχουν και στον κατασκευαστικό τομέα. Τόσο οι δημοπρατήσεις έργων διευκολύνονται και εξυγιαίνονται όταν χρησιμοποιούνται πρότυπα, όσο και οι συγγραφές υποχρεώσεων στα ιδιωτικά έργα εξασφαλίζουν τα συμφέροντα του αγοραστή με την αναφορά σε πρότυπα αντί με αναφορά σε αμφίβολης πληρότητας λεπτομέρειες. Όλα τα υλικά των κατασκευών μπορούν να προδιαγραφούν με πρότυπα, όπως για παράδειγμα οι σωλήνες ύδρευσης που τόσες ζημιές έχουν προκαλέσει.

Σημαντική εφαρμογή των προτύπων, αφορά στην προστασία του καταναλωτή. Αυτή επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση των προτύπων για σκοπούς πιστοποίησης. Υπάρχουν πολλοί τύποι Πιστοποίησης με πρώτο την αυτοπιστοποίηση, που έχει τύχει πολύ μεγάλης εφαρμογής. Δηλαδή τη δήλωση του κατασκευαστή ότι το προϊόν συμφωνεί με σχετικό πρότυπο. Η αυτοπιστοποίηση μπορεί να έχει τη μορφή εμπορικών καταλόγων, βεβαιώσεων ή ακόμα για προϊόντα ευρείας κατανάλωσης να αναγράφεται στο προϊόν ή στη συσκευασία του. Υπάρχουν εταιρείες και στην Ελλάδα που δηλώνουν ότι τα προϊόντα τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις σχετικών Ελληνικών Προτύπων. Οι νομικές ευθύνες για ψευδή δήλωση μπορεί να είναι αρκετά βαριές, όμως χρειάζεται να υπάρξει νομολογία ή ειδική νομοθεσία για την αποτελεσματικότερη προστασία του καταναλωτή.

Τα Πρότυπα είναι επίσης απαραίτητα για κάθε είδος Πιστοποίησης, όπως η Πιστοποίηση τρίτου μέρους. Δηλαδή για εκείνο το σύστημα πιστοποίησης όπου ένας ουδέτερος οργανισμός σε σχέση με τους παραγωγούς ή τους καταναλωτές, συνήθως ένας οργανισμός τυποποίησης, αναλαμβάνει να ελέγχει προϊόντα, ότι ικανοποιούν τις απαιτήσεις που ορίζουν σχετικά πρότυπα και χορηγεί σ' αυτά τα προϊόντα Σήμα Ποιότητας. Το Σήμα Ποιότητας είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος για την προστασία του καταναλωτή σε προϊόντα ευρείας



κυκλοφορίας. Ήδη ο ΕΛΟΤ χορηγεί σήμα ποιότητας για την ασφάλεια σε ηλεκτρικές οικιακές συσκευές.

Τέλος υπάρχουν και πολλές άλλες εφαρμοφές των προτύπων. Όπως η πληροφοριακή σήμανση των προϊόντων, ο διεθνής χαρακτηρισμός των βιβλίων ή των περιοδικών εκδόσεων που διευκολύνουν την αναζήτηση και την παραγγελία τους κ.ά.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Justis, Robert T.: Managing your Small Business, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1981, σελ. 75-103.
2. Βλ. Justis, ως άνω, σελ. 84.
3. Βλ. Θέματα Διοικήσεως Παραγωγής Χαρ. Κ. Κανελλόπουλου στο κεφάλαιο Προγραμματισμός και Έλεγχος Παραγωγής.
4. Σχετικά με την προτυποποίηση βλ. το παράρτημα που ακολουθεί.
5. Από ομιλία του κ. Β.Α. Φιλόπουλου, Δ/τή του Ε.Λ.Ο.Τ. (Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης) προς τους φοιτητές της Α.Β.Σ.Π. στις 14/5/87.





## Κεφάλαιο 5ο

### ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ Μμ.Ε.

#### Ι. «ΔΙΚΑΙΟ» ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η σύγχρονη επιχείρηση, μπορεί να αναπτυχθεί και εξελιχθεί σε τεράστιο μέγεθος, σε ποικίλους κλάδους και να αναπτύξει την πολυειδή δραστηριότητά της σε αγορά εθνική και διεθνή, και για να υπάρξει έχει απαραίτητη ανάγκη ενός νομικού πλαισίου για τη διασφάλιση των λειτουργιών της και την ανάπτυξη γενικά των δραστηριοτήτων της σε εθνικό και διεθνή χώρο. Άρα, κάθε επιχείρηση, από την αρχή της ίδρυσής της και της εμφάνισής της στην αγορά, οποιοδήποτε και αν είναι το μέγεθος και το αντικείμενό της (παραγωγή ή διανομή αγαθών, παροχή υπηρεσιών, κ.λπ.) συνδέεται αναπόσπαστα με το δίκαιο και τους νομικούς κανόνες, γενικούς και ειδικούς, που ισχύουν κάθε χρονική περίοδο, και που καθορίζουν και τις σχέσεις της με την πολιτεία-κράτος, την κοινωνία και τα άτομα.

Η δομή και η διάρθρωση της επιχείρησης επιβάλλει νομικές ρυθμίσεις εσωτερικών σχέσεων (εταίρων, διοικητικών διευθυντών εργαζομένου υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού, κ.λπ.), η δε ανάπτυξη των σχέσεων και των συναλλαγών της, με το κράτος και τους τρίτους, για την επιτυχή πραγματοποίηση των σκοπών της επιβάλλει ρυθμίσεις διαφόρων ενοχικών σχέσεων και το ισχύον εθνικό και διεθνές δίκαιο και οι κανόνες του υπεισέρχονται σε κάθε μορφή δραστηριότητα και καθορίζουν εξ ολοκλήρου τη λειτουργία και τη δράση της. Η επιχείρηση έτσι γεννιέται και υπάρχει μέσα σε ένα νομικό καθεστώς, όπως αυτό διαμορφώνεται και εξελίσσεται στο χρόνο, ανάλογα με την εξέλιξη της κοινωνικής ζωής και τις ανάγκες του ανθρώπου. Η επιχείρηση συνυπάρχει με το δίκαιο, υπόκειται στις ρυθμίσεις και κανόνες του, κάθε δε πράξη της νομιμοποιείται, εφόσον συντελείται σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις του θετικού δικαίου. Έτσι, επιχείρηση και δίκαιο αλληλοσχετίζονται και η εξέλιξη των επιστημών της επιχείρησης, συμβάλλει στην εξέλιξη της επιστήμης του δικαίου, η οποία και καθορίζει τη μορφή με την οποία θα εμφανισθεί και μορφοποιηθεί η επιχείρηση. Το δίκαιο στη μακρά του εξέλιξη διαμορφώθηκε σε διαφόρους κλάδους, που έχουν εφαρμογή σε ποικιλόμορφες εκδηλώσεις της ζωής και ρυθμίζουν διάφορες

σχέσεις και δραστηριότητες του ανθρώπου και των επιχειρήσεων. Σχηματικά, και περιληπτικά, η διαμόρφωση και διάπλαση του δικαίου διακρίνεται σε ιδιωτικό, δημόσιο και διεθνές δίκαιο υποδιαιρούμενο σε αστικό δίκαιο (αστικός Κώδικας - Πολιτική δικονομία), σε εμπορικό δίκαιο (εμπορικός νόμος) με ιδιαίτερους κλάδους αγορανομικού δικαίου, βιομηχανικού δικαίου, δικαίου μεταφορών (χερσαίων μεταφορών, ναυτικών και αεροπορικών μεταφορών), εργατικό δίκαιο, δίκαιο κοινωνικής ασφάλισης, διοικητικό, δημοσιονομικό, φορολογικό δίκαιο, ποινικό ουσιαστικό και δικονομικό δίκαιο και λοιπούς κλάδους που εξειδικεύουν ρυθμίσεις σχέσεων και πλήθος δραστηριοτήτων του ανθρώπου, ιδίως οικονομικού χαρακτήρα. Όλες οι διατάξεις των διαφόρων κλάδων του δικαίου έχουν αναπόφευκτα εφαρμογή στη σύγχρονη επιχείρηση και πολλές απ' αυτές αποσκοπούν στην επίλυση των εκάστοτε αναφαινομένων διαφορών και στην παροχή καθεστώτος ασφάλειας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τις διατάξεις κάθε μορφής δικαίου και ότι κάθε κλάδος του δικαίου έχει πλήρη εφαρμογή στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επί πλέον σήμερα τίθενται και διατάξεις, που καθορίζουν πλέγμα σχέσεων και υποχρεώσεων κοινωνικών για την προστασία του περιβάλλοντος και κυφορούν το υπό διαμόρφωση δίκαιο του περιβάλλοντος.

Γενικά υπάρχουν πολλά προβλήματα νομικά των επιχειρήσεων, η επίλυση των οποίων σε θέματα και σχέσεις εσωτερικές μέσα στην επιχείρηση και εξωτερικές σχέσεις στον κόσμο της αγοράς (αντιπρόσωποι, προμηθευτές, πελάτες, κ.λπ.) και στην κρατική διοίκηση, γίνεται με ρυθμίσεις διατάξεων που περιέχονται σε όλους τους κλάδους του δικαίου. Τα πιο συνήθη νομικά προβλήματα μιας επιχείρησης είναι θέματα ίδρυσης, λειτουργίας και δράσης της για την επιτέλεση των σκοπών της και εξαρτώνται κυρίως από το είδος της επιχείρησης, δηλ. παραγωγικής (παραγωγή αγαθών), εμπορικής (διανομή αγαθών), παροχής υπηρεσιών.

## II. ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το εμπορικό δίκαιο που ισχύει στη χώρα μας καθιερώνει τις εξής κυρίως νομικές μορφές:

### 1. Ατομική επιχείρηση.

Η ατομική επιχείρηση φέρει σαν επωνυμία το όνομα του κατόχου της, μόνο δε στην περίπτωση που την έχει αγοράσει ο κάτοχός της από τρίτο πρόσωπο (προκάτοχο) μπορεί να έχει σαν επωνυμία το όνομα του προκατόχου, που θα συνοδεύεται από τη μνεία της διαδοχής που έγινε στην επιχείρηση. Στο όνομα της επιχείρησης υπογράφει ο κάτοχος με το όνομά του και δεν αρκεί η υπογραφή της τυχόν διάφορης επωνυμίας της επιχείρησης. Κύριος της περιουσίας της ατομικής επιχείρησης είναι ο κάτοχός της που μπορεί να τη διαθέτει ελεύθερα, αλλά έχει

απεριόριστη ευθύνη για τις υποχρεώσεις και τα χρέη της επιχείρησής του.

## 2. Ομόρρυθμη εταιρεία.

Κατά το ελληνικό δίκαιο δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της ομόρρυθμης εταιρείας. Η απερίοριστη ευθύνη κάθε εταίρου για τα εταιρικά χρέη κατά τρόπο που κάθε δανειστής της εταιρείας μπορεί να στραφεί κατ' ευθείαν εναντίον των εταίρων, ανεξάρτητα αν στρέφεται σύγχρονα και κατά της εταιρείας. Και κατά δεύτερο ότι κάθε εταίρος (εκτός αντίθετης ρήτηρας στο καταστατικό) μπορεί να δεσμεύει με την υπογραφή του την εταιρεία, αρκεί να υπογράψει με την εταιρική επωνυμία. Η εταιρεία αυτή προϋποθέτει πλήρη εμπιστοσύνη των εταίρων μεταξύ τους, συγχρόνως όμως εξασφαλίζει και τον μεγαλύτερο δυνατό αμοιβαίο έλεγχο των εταίρων. Πλην αντίθετης συμφωνίας, η εταιρεία διοικείται από κοινού από όλους τους εταίρους, αλλά κατά τρόπο που οι εκπροσωπούντες την εταιρεία εταίροι ευθύνονται για κάθε πράξη τους, εναντίον της οποίας αντιτάχθηκε έστω και ένας από τους υπόλοιπους εταίρους. Το σύστημα αυτό μπορεί να μεταβληθεί μόνο με ρήτρα του εταιρικού, με την οποία θα προβλέπεται ότι τις αποφάσεις για τον τρόπο διοίκησης (διαχείρισης) της εταιρείας θα αποφασίζουν οι εταίροι όχι παμψηφεί, όπως απαιτεί ο νόμος, αλλά κατά πλειοψηφία και μάλιστα κατά πλειοψηφία κεφαλών ή κεφαλαίων ή και ότι τις αποφάσεις θα λαμβάνουν μόνοι ή μόνοι οι πληρεξούσιοι εταίροι. Η ομόρρυθμη εταιρεία είναι, κατά το δίκαιο, νομικό πρόσωπο με την έννοια ότι η περιουσία της είναι χωριστή από την περιουσία των εταίρων, η διάκριση όμως αυτή μεταξύ εταιρικής περιουσίας και ατομικής περιουσίας των εταίρων δεν είναι πλήρης, γιατί για τα εταιρικά χρέη ευθύνονται προσωπικά, αλληλέγγυα και απερίοριστα όχι μόνο τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, αλλά και οι ατομικές περιουσίες των εταίρων. Η συμμετοχή των εταίρων στα κέρδη και στις ζημιές, θέματα κληρονομικής διαδοχής, διάλυσης και εκκαθάρισης της εταιρείας, σχέσεις μεταξύ εταίρων, δικαιώματα και υποχρεώσεις αυτών, καθορίζονται και ρυθμίζονται λεπτομερέστερα από ισχύουσες ειδικές διατάξεις. Αλλά, για να υπάρχει ομόρρυθμη εταιρεία, κατά το ελληνικό δίκαιο, δεν αρκεί να έχει συναφθεί εταιρική σύμβαση που να καθορίζει τις εισφορές των εταίρων. Πρέπει επί πλέον να γίνεται έγγραφη ανακοίνωση του περιεχομένου της εταιρικής σύμβασης στην Εφορία και το Πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας μέσα σε δεκαπέντε μέρες από τη σύναψη σύμβασης, το δε Πρωτοδικείο τηρεί μητρώο των ομορρυθμών εταιρειών, που εδρεύουν στην περιφέρειά του, στο οποίο και καταγράφει την εταιρεία. Έτσι, επιβάλλονται υποχρεώσεις δημοσιότητας και αναγγελίας της σύστασης της εταιρείας στο Πρωτοδικείο, για τις οποίες υπάρχουν λεπτομερείς ρυθμίσεις με ειδικές νομικές διατάξεις. Μία από τις βασικές

συνέπειες της συμμετοχής σε ομόρρυθμη εταιρεία είναι ότι ο εταίρος καθίσταται αυτοδικαία έμπορος, πτωχεύει αυτόματα αν πτωχεύσει η εταιρεία, υπόκειται σε συνέπειες για τα εμπορικά του χρέη και υπάγεται σαν έμπορος στην ειδική δικαιοδοσία του δικαστηρίου του τόπου που έχει συναφθεί η δικαιοπραξία για τις εμπορικές του δίκες.

Η επωνυμία της ομόρρυθμης εταιρείας είναι προσωπική συλλογική επωνυμία, με την έννοια ότι σ' αυτή πρέπει να αναφέρεται το όνομα τουλάχιστο ενός εταίρου, έστω κι αν δεν είναι πια εταίρος και να περιέχεται προσθήκη ενδεικτική της ύπαρξης της εταιρείας. Για τη διατήρηση επωνυμίας που περιέχει το όνομα θανόντος εταίρου απαιτείται συναίνεση των κληρονόμων του.

Τα πιο πάνω αποτελούν σε περίληψη λίγα χαρακτηριστικά στοιχεία της νομικής οντότητας και ταυτότητας της ομόρρυθμης εταιρείας, κατά το ελληνικό δίκαιο.

### **3. Ετερόρρυθμη εταιρεία.**

Η ετερόρρυθμη εταιρεία έχει δύο κατηγορίες εταίρων και σ' αυτό έγκειται η διαφορά της από την ομόρρυθμη εταιρεία. Η μια κατηγορία εταίρων είναι οι ομόρρυθμοι (ένας ή περισσότεροι) και η άλλη κατηγορία είναι οι ετερόρρυθμοι εταίροι. Η νομική θέση των ομορρύθμων εταίρων είναι η ίδια όπως και στην ομόρρυθμη εταιρεία. Έχουν και στην ομόρρυθμη και στην ετερόρρυθμη εταιρεία τα ίδια δικαιώματα και ευθύνες και από αυτούς αναδεικνύεται ο εταίρος ή οι εταίροι που διαχειρίζονται και εκπροσωπούν την εταιρεία. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι με περιορισμένη ευθύνη μέχρι του ποσού της εισφοράς τους ή τυχόν μεγαλύτερου ποσού (καθοριζόμενου στην εταιρική σύμβαση), δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής στην εκπροσώπηση της εταιρείας ή εισόδου των ονομάτων τους στην εταιρική επωνυμία. Άλλως, αν αναμιχθούν στην εκπροσώπηση της εταιρείας ή περιληφθεί το όνομά τους στην επωνυμία της εταιρείας, η ευθύνη τους παύει να είναι περιορισμένη και γίνεται απεριόριστη σαν να ήσαν ομόρρυθμοι. Ζητήματα διαχείρισης, εκπροσώπησης, καταγγελίας για σπουδαίο λόγο της εταιρείας, δικαιώματα και υποχρεώσεις των εταίρων μεταξύ τους και απέναντι στους τρίτους καθώς και συνέπειες των εταίρων και κυρώσεις εναντίον τους, κ.λπ. ρυθμίζονται με ειδικές διατάξεις.

Αλλά πέρα των ιδιοτυπιών, που παρουσιάζει, η ετερόρρυθμη εταιρεία ιδρύεται και λειτουργεί όπως και η ομόρρυθμη εταιρεία, καταθέτει το εταιρικό στην Εφορία και καταβάλλει τους φόρους ίδρυσης που αναλογούν και προβαίνει στις ενέργειες δημοσίευσης του εταιρικού στο μητρώο του Πρωτοδικείου της έδρας της, διαθέτει νομική προσωπικότητα, λύεται με τον ίδιο τρόπο όπως και η ομόρρυθμη εταιρεία. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν αποκτούν με τη συμμετοχή τους στην ετερόρρυθμη εταιρεία την εμπορική ιδιότητα και δεν πτωχεύουν με την πτώχευση της εταιρείας αυτής της μορφής.



#### 4. Ετερόρρυθμη εταιρεία κατά μετοχές.

Σπάνια στην πρακτική είναι η ετερόρρυθμη κατά μετοχές εταιρεία, στην οποία τα μερίδια των ετερόρρυθμων εταίρων εκπροσωπούνται από μετοχικούς τίτλους. Ειδική ρύθμιση της εταιρικής αυτής μορφής δεν υπάρχει στο ελληνικό δίκαιο, καίτοι αυτό προβλέπει τη δυνατότητα ύπαρξής της.

#### 5. Αφανής εταιρεία.

Για διενέργεια εμπορικών εργασιών από κοινού εκ μέρους πολλών, παρέχει το ελληνικό δίκαιο τη δυνατότητα ίδρυσης αφανούς εταιρείας με την οποία ένας ή περισσότεροι συμμετέχουν με κεφάλαια σε επιχείρηση, που ανήκει σε τρίτο και συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης αυτής ανάλογα με τη συμφωνούμενη στο εταιρικό μερίδα συμμετοχής τους στα κέρδη, στις δε ζημιές μέχρι του ποσού των κεφαλαίων που διέθεσαν. Η αφανής εταιρεία δεν έχει νομική προσωπικότητα και η επιχείρηση αυτής της μορφής δεν ανήκει ούτε στο ανύπαρκτο νομικό πρόσωπο της εταιρείας, ούτε στους εταίρους από κοινού αλλά μόνο στον κάτοχο της (εμφανή εταίρο), που υποχρεώνεται να αποδίνει στους αφανείς συνεταίρους του το μερίδιό τους στα κέρδη και σε περίπτωση λύσης της εταιρείας την εισφορά τους και το μερίδιό τους στα τυχόν κέρδη που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της εταιρείας και που δεν διανεμήθηκαν. Οι αφανείς εταίροι σε καμιά περίπτωση δεν αναφέρονται στην εταιρική επωνυμία ή άλλη δημοσίευση της εταιρείας, γιατί αυτό δεν είναι αναγκαίο. Ο αφανής εταίρος είναι συνεπώς ένας συνήθης δανειστής του επιχειρηματία και έχει απλώς συμμετοχή στα κέρδη, όλες δε οι πράξεις της εταιρείας αυτής ενεργούνται στο όνομα του επιχειρηματία, στου οποίου την επιχείρηση μετέχει. Ο αφανής εταίρος δεν μπορεί να ανακαλέσει την εξουσία του επιχειρηματία ακόμα και σε περίπτωση διάπραξης ανωμαλιών και παραβάσεων εκ μέρους του. Μπορεί όμως να καταγγείλει την εταιρεία για σπουδαίο λόγο ή να θεωρήσει μια ορισμένη πράξη του επιχειρηματία άκυρη απέναντί του, εφόσον προηγουμένως εναντιώθηκε στη διενέργειά της ή να ζητήσει από τον επιχειρηματία αποζημίωση γιατί από ορισμένη ενέργειά του ζημιώθηκε. Και οι δύο, αφανής εταίρος και κάτοχος της επιχείρησης, μπορούν να καταγγείλουν την εταιρεία χωρίς υποχρέωση να αποζημιώσει ο ένας τον άλλο, εφόσον υπάρχει σπουδαίος λόγος, άλλως αυτός που καταγγέλλει χωρίς λόγο υποχρεώνεται να αποζημιώσει τον άλλο εταίρο για τις ζημιές που προέρχονται από τη λύση της εταιρείας. Στην εταιρεία αυτής της μορφής φορολογείται για το σύνολο των κερδών της αφανούς εταιρείας ο εμφανής εταίρος, πλην της περίπτωσης που συμμετέχει ανώνυμος εταιρεία οπότε υπέχει χωριστή φορολογία. Επίσης η αφανής εταιρεία δεν υπάγεται σε κανένα φόρο ίδρυσής της. Ιδιαίτερη μορφή αφανούς εταιρείας είναι και η από εταίρο ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης εταιρείας πρόσληψη αφανούς συνεταίρου ως προφ



την εταιρική του μερίδα (παρακοινωνία).

Επίσης μπορεί να συναφθεί για εμπορικούς ή όχι σκοπούς αστική εταιρεία, δηλ. εταιρεία υπαγόμενη στο αστικό δίκαιο είτε σαν εξωτερική εταιρεία είτε ιδίως σαν εσωτερική εταιρεία (Κοινοπραξία, κ.λπ.).

## 6. Ανώνυμη Εταιρεία.

Για επιχειρήσεις σχετικά μεγάλου μεγέθους το ελληνικό δίκαιο θέτει στη διάθεση των ιδιωτών επιχειρηματιών και των κάθε φύσεως νομικών προσώπων ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου στο εσωτερικό της χώρας και στο εξωτερικό τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρείας, για την οποία ορίζεται ελάχιστο κεφάλαιο διαιρημένο σε μετοχές ορισμένης τουλάχιστον αξίας σε δραχμές. Η σπουδαιότερη αυτή νομική εταιρική μορφή του ελληνικού δικαίου διαθέτει πλήρη νομική προσωπικότητα σε τρόπο, ώστε για τα εταιρικά χρέη να ευθύνονται όχι οι εταίροι, αλλά το νομικό πρόσωπο της εταιρείας και η εταιρική μόνο περιουσία. Ο θεσμός της ανώνυμης εταιρείας συνετέλεσε πολύ στη δημιουργία μεγάλων οικονομικών μονάδων και επιχειρήσεων και συνέβαλε στην ανάπτυξη της οικονομίας, ιδιωτικής και εθνικής. Τον θεσμό της ανώνυμης εταιρείας εξυπηρετεί πλήρες σύστημα νομικών διατάξεων, που δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί εδώ στην ολότητά του το ισχύον νομικό καθεστώς.

### α) Ίδρυση, καταστατικό κ.λπ.

Η ίδρυση της ανώνυμης εταιρείας συντελείται κατά την εξής διαδικασία: Δυο τουλάχιστον φυσικά ή νομικά πρόσωπα, προβαίνουν στη σύνταξη του καταστατικού της εταιρείας για το οποίο απαιτείται συμβόλαιο και αναλαμβάνουν με την ίδια πράξη τις προβλεπόμενες μετοχές. Η ανάληψη των μετοχών συνοδεύεται από την υποχρέωση καταβολής των χρηματικών ή σε είδος εισφορών που αντιστοιχούν στο μετοχικό κεφάλαιο όπως αυτό καθορίζεται στο καταστατικό. Η καταβολή των εισφορών πρέπει να συντελεσθεί το αργότερο με την ολοκλήρωση της ιδρυτικής διαδικασίας, το καταστατικό μπορεί να ορίζει προγενέστερο χρόνο καταβολής, όχι όμως μεταγενέστερο. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την υποχρέωση μέσα σε ένα δίμηνο από τη σύσταση της εταιρείας να πιστοποιήσει αν καταβλήθηκε το κεφάλαιο. Το καταστατικό, εκτός των άλλων υποχρεωτικά ή προαιρετικά οριζομένων στοιχείων πρέπει, να περιέχει την εταιρική επωνυμία. Αυτή σχηματίζεται από το αντικείμενο της εταιρικής επιχείρησης ή από ονόματα εταίρων και περιέχει απαραίτητα τις λέξεις «ανώνυμος εταιρεία», τον σκοπό, την έδρα (που βρίσκεται υποχρεωτικά στην Ελλάδα), τη διάρκεια της εταιρείας, τον αριθμό και την έκδοση των μετοχών, τον τρόπο καταβολής των εισφορών, τα σχετικά με τη σύγκληση, κατάρτιση, λειτουργία και αρμοδιότητα του διοικητι-

κού συμβουλίου (δικαιώματα - υποχρεώσεις) και της γενικής συνέλευσης, τα των ελεγκτών και των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μετόχων, διατάξεις για τον ισολογισμό και διάθεση κερδών, καθώς και διατάξεις για τη διάλυση και εκκαθάριση της εταιρείας. Η ίδρυση συμπληρώνεται με την έγκριση του καταστατικού από τον Νομάρχη και χορήγηση αδείας συστάσεως καθώς και την καταχώρηση του εγκριθέντος καταστατικού και της αδείας συστάσεως στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών. Με την καταχώρηση η Εταιρεία αποκτά νομική προσωπικότητα. Ακολουθεί δημοσίευση στο τεύχος ΤΑΕ και ΕΠΕ της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως για τη σχετική καταχώρηση στο μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών. Στην ίδια δημοσιότητα υπόκειται η έγκριση τροποποίησης του Καταστατικού από τη Διοίκηση μαζί με ολόκληρο το νέο κείμενο του Καταστατικού.

Η ιδιότητα του μετόχου, τα δικαιώματα και υποχρεώσεις αυτών, τα δικαιώματα της μειοψηφίας, τα θέματα ισολογισμού, λύσης και εκκαθάρισης της εταιρείας, καθώς και λοιπά θέματα ρυθμίζονται με ειδικές για τις ανώνυμες εταιρείες διατάξεις.

### **β) Εκπροσώπηση της ανώνυμης εταιρείας**

Για την ανώνυμη εταιρεία σαν νομικό πρόσωπο ενεργεί και εκπροσωπεί το κατά νόμο τριμελές τουλάχιστο διοικητικό συμβούλιο, που η λεπτομερέστερη αριθμητική σύνθεση δεν καθορίζεται στο νόμο, αλλά στο καταστατικό κάθε εταιρείας. Το καταστατικό μπορεί να καθορίζει όχι μόνο τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου αλλά και το δικαίωμα και την εξουσία αυτού να ορίζει ένα ή περισσότερα μέλη του (εντεταλμένους συμβούλους) ή και τρίτο πρόσωπο μη μέλος αυτού (γενικό διευθυντή) για να εκπροσωπούν την εταιρεία στους τρίτους. Η εταιρεία σε περίπτωση δικαιοπραξιών του διοικητικού συμβουλίου ή των εντεταλμένων συμβούλων ή του γενικού διευθυντή δεσμεύεται, χωρίς από τις συναπτόμενες να υποχρεώνονται τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου προσωπικώς ή γενικά αυτός που ενήργησε στο όνομα της εταιρείας. Η ανώνυμη εταιρεία ευθύνεται για κάθε πράξη που γίνεται στο όνομά της από τους εκπροσώπους της και η ευθύνη της αυτή εκτείνεται σε ολόκληρη την εταιρική περιουσία. Η εταιρεία ευθύνεται και για τα αδικήματα που διαπράττουν οι εκπρόσωποί της κατά την εκτέλεση του έργου τους. Το εταιρικό όργανο που διαπράττει αδίκημα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπέχει και προσωπική ευθύνη απέναντι στον ζημιωθέντα. Δηλ. υπέχει ευθύνη παράλληλη και όχι αλληλέγγυο προς την ευθύνη της εταιρείας. Ειδικές διατάξεις προβλέπουν επίσης προσωπική ευθύνη των διοικούντων την εταιρεία για τα προς το δημόσιο και τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης χρέη της εταιρείας από φόρους, τέλη και εισφορές. Το καταστατικό καθορίζει επί πλέον την έκταση της αντιπροσωπευτικής εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου.

Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και η θητεία του είναι ένα μέχρι έξι το πολύ χρόνια. Το συμβούλιο (εκτός αν άλλως ορίζεται στο καταστατικό), ενεργεί συλλογικά και ένα μέλος του δεν χάνει την εξουσία του όταν με άδεια του καταστατικού διορισθεί εντεταλμένος σύμβουλος ή γενικός διευθυντής για να εκπροσωπή αυτός πλέον την εταιρεία. Η πληρεξουσιότητα του τελευταίου υπάρχει παράλληλα προς την αντιπροσωπευτική εξουσία του όλου διοικητικού συμβουλίου.

**Δημοσιότητα ανωνύμων εταιρειών.** Η ικανότητα ορισμένων προσώπων (διοικητικού συμβουλίου) για εκπροσώπηση της ανώνυμης εταιρείας προκύπτει από τις δημοσιεύσεις της εταιρείας στο Δελτίο Ανωνύμων εταιρειών της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, όπου πρέπει να δημοσιεύονται το καταστατικό κατά την ίδρυση της εταιρείας και κάθε μεταγενέστερη μεταβολή του με απόφαση της γενικής συνέλευσης, καθώς και κάθε πράξη του διοικητικού συμβουλίου για το διορισμό εντεταλμένων συμβούλων και γενικού διευθυντή της εταιρείας. Παράλληλα προβλέπονται αναγκαστικές δημοσιεύσεις και για άλλες εταιρικές πράξεις στο παραπάνω δελτίο και σε δυο εφημερίδες (προσκλήσεις γενικών συνελεύσεων), ενώ για άλλες ανακοινώσεις της εταιρείας προβλέπεται μόνο δημοσίευση στο ίδιο Δελτίο (ισολογισμοί, διεύθυνση γραφείων εταιρείας, ονοματεπώνυμο και διεύθυνση των μελών του διοικητικού συμβουλίου).

**Κρατική εποπτεία στις ανώνυμες εταιρείες.** Σε αντίθεση με άλλες μορφές εταιρειών του ελληνικού δικαίου, οι ανώνυμες εταιρείες υπάγονται στον έλεγχο των αρμοδίων κατά τόπο Νομαρχιών, διότι χωρίς έγκριση της δημόσιας αυτής αρχής δεν έχει κύρος η ίδρυση της εταιρείας, η τροποποίηση του καταστατικού της και η διάλυσή της. Η εταιρεία υπάγεται στον έλεγχο αν τηρούνται οι διατάξεις του καταστατικού της, οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης, η ακρίβεια και ειλικρίνεια των βιβλίων και ο ισολογισμός της. Είκοσι πέντε μέρες πριν από την τακτική γενική συνέλευση πρέπει να υποβληθούν στο Υπουργείο αντίγραφα του ισολογισμού και των σχετικών εκθέσεων του διοικητικού συμβουλίου και των ελεγκτών όσον αφορά στον έλεγχο νομιμότητας του Ισολογισμού, αυτός μπορεί να ασκηθεί πλέον μόνο από ελεγκτές και όχι από υπαλλήλους της Διοικήσεως.

**Τακτική γενική συνέλευση.** Το διοικητικό συμβούλιο, εκτός από την εκπροσώπηση και διαχείριση της εταιρείας σύμφωνα με το νόμο και το καταστατικό, συγκαλεί υποχρεωτικά μια φορά τουλάχιστο κάθε εταιρική χρήση και μέσα σε ένα εξάμηνο από τη λήψη της τη λεγόμενη τακτική γενική συνέλευση των μετόχων για να ψηφίσει τον ισολογισμό που συντάσσει και υποβάλλει το διοικητικό συμβούλιο και να απαλλάξει αυτό από κάθε ευθύνη για τη χρήση αυτή. Η πρόσκληση της γενικής συνέλευσης, μαζί με τα θέματα της ημερήσιας αυτής διάταξης.

δημοσιεύεται είκοσι ημέρες πριν, κατά το νόμο, στον τύπο και τοιχοκολλείται στο κατάστημα της εταιρείας. Η δημοσίευση αυτή γίνεται δέκα ημέρες πριν και στο Δελτίον Ανωνύμων Εταιρειών. Διατάξεις καθορίζουν με λεπτομέρεια τη σύγκληση της γενικής συνέλευσης, τις εργασίες και αρμοδιότητές της, τη σύνταξη και έγκριση του ισολογισμού, θέματα απαρτίας και ψηφοφορίας, τη δημοσιότητα που επιβάλλεται και διάφορα άλλα αναγκαία θέματα, καθώς και ανάθεση αρμοδιοτήτων της γενικής συνέλευσης σε άλλα εταιρικά όργανα. Η δημοσιότητα αποτελεί αναγκαίο και απαραίτητο όρο νομιμότητας της γενικής συνέλευσης και των αποφάσεών της, γιατί άλλως συνεπάγεται ελαττωματικότητα, ακυρότητα της συνέλευσης και των αποφάσεών της και ποινικές κυρώσεις. Ποιο δικαίωμα ψήφου κατά μετοχή, ή πόσες μετοχές απαιτούνται για να έχει ο μέτοχος μια ψήφο στη γενική συνέλευση καθορίζει το καταστατικό που δεν μπορεί να ορίζει άνισο δικαίωμα ψήφου. Πάντως μπορεί να ορίζεται στο καταστατικό ανώτατος αριθμός ψήφων κατά μέτοχο στη γενική συνέλευση για την αποσόβηση συμπαγών πλειοψηφιών στην εταιρεία.

Το ελληνικό δίκαιο λόγω της σπουδαιότητας της ανώνυμης εταιρείας περιέχει ειδικές διατάξεις ρύθμισης όλων των θεμάτων που αναφέρονται στις ιδιαιτερότητες της εταιρικής αυτής μορφής.

## **7. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.**

Η ρύθμισή της υπάρχει στη χώρα μας από το έτος 1955. Και η εταιρεία αυτή έχει νομική προσωπικότητα και ιδιότητα εμπορικής εταιρείας ανεξάρτητα από το αντικείμενο των εταιρικών εργασιών. Οι εταίροι της δεν ευθύνονται προσωπικά για χρέη της εταιρείας. Η ευκολία της ίδρυσής της έγκειται στο ότι πρέπει μόνον το καταστατικό να καταρτισθεί συμβολαιογραφικώς και να περιέχει τα ίδια στοιχεία που περιέχει και το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας, πλην όμως η ίδρυση της εταιρείας, (δηλαδή η δημιουργία του νομικού προσώπου) δεν εξαρτάται από την έγκριση της Διοίκησης, αλλ' απλώς από την τήρηση διατυπώσεων, όπως:

α) καταχώρησης της εταιρικής σύμβασης στο μητρώο εταιρειών περιορισμένης ευθύνης και β) δημοσίευσης περίληψης του καταστατικού στο Δελτίο Ανωνύμων Εταιρειών και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως. Το ελάχιστο των εταιρικών εισφορών κανονίζεται από το ύψος του εταιρικού κεφαλαίου, που ορίσθηκε αρχικά από το Νόμο ότι δεν μπορεί να είναι κατώτερο των διακοσίων χιλιάδων δραχμών ή κατώτερο των δέκα χιλιάδων κατά εταίρο. Εάν η μερίδα ενός εταίρου υπερβαίνει τις δέκα χιλιάδες δραχμές πρέπει η ονομαστική της αξία να είναι πάντοτε πλήρης πολλαπλάσιο του ποσού αυτού.

δεν εξαρτάται από την έγκριση του Υπουργείου, αλλ' απλώς από την  
πήρηση διατυπώσεων, όπως:

α) κατάθεσης αντιγράφου του καταστατικού σε ένα μήνα από την  
υπογραφή στο Πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας, για την οποία  
κατάθεση συντάσσεται έκθεση που καταχωρείται στο ειδικό Βιβλίο  
Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης του Πρωτοδικείου, και β) δημο-  
σίευσης περίληψης του καταστατικού στο Δελτίο Ανωλύμων Εταιρειών  
και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβέρνη-  
σης. Το ελάχιστο των εταιρικών εισφορών κανονίζεται από το ύψος του  
εταιρικού κεφαλαίου, που ορίσθηκε αρχικά από το Νόμο ότι δεν μπορεί  
να είναι κατώτερο των διακοσίων χιλιάδων δραχμών ή κατώτερο των  
δέκα χιλιάδων κατά εταίρο. Εάν η μερίδα ενός εταίρου υπερβαίνει τις  
δέκα χιλιάδες δραχμές πρέπει η ονομαστική της αξία να είναι πάντοτε  
πλήρες πολλαπλάσιο του ποσού αυτού.

Η διοίκηση της εταιρείας ανήκει κατά το Νόμο αφ' ενός στη  
συνέλευση των εταίρων και αφ' ετέρου στο διαχειριστή. Στη συνήθη  
αρμοδιότητα της συνέλευσης υπάγονται ο διορισμός και η ανάκληση  
των διαχειριστών, η απαλλαγή τους από την ευθύνη, η έγκριση του  
ισολογισμού και η διάθεση των κερδών, η έγερση αγωγής αποζημίωσης  
της εταιρείας κατά των εταίρων, η απόφαση για παράταση της  
διάρκειας, συγχώνευση, διάλυση της εταιρείας και διορισμό ή  
ανάκληση των εκκαθαριστών.

Την εταιρεία, εφόσον δεν ορίζεται στο καταστατικό, εκπροσωπούν  
όλοι οι εταίροι από κοινού, ή οι διαχειριστές που διορίζονται (ένας ή  
περισσότεροι) κατά το καταστατικό, και η εξουσία τους διαρκεί σε όλο  
το διάστημα της θητείας τους.

Δικαιώματα και υποχρεώσεις των εταίρων, μεταβίβαση εταιρικής  
μερίδας, αύξηση και μείωση κεφαλαίου, δάνεια μεταξύ εταίρων και  
εταιρείας, λύση και εκκαθάριση αυτής, και κάθε άλλη λεπτομέρεια  
ορίζονται στις διατάξεις του Νόμου για τις Εταιρείες Περιορισμένης  
Ευθύνης.



### III. ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 1. Άδεια ίδρυσης

Το διοικητικό καθεστώς της ίδρυσης ή επέκτασης βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα προβλέπει σύστημα αδειών που παρέχονται από το Υπουργείο Βιομηχανίας. Αντίθετα για την ίδρυση και επέκταση εμπορικών επιχειρήσεων δεν απαιτείται διοικητική άδεια. Για ίδρυση ή επέκταση βιομηχανικής επιχείρησης απαιτείται άδεια ίδρυσης που παρέχεται από το Υπουργείο Βιομηχανίας ύστερα από γνωμοδότηση ειδικού συμβουλίου, που εξετάζει αν η ίδρυση ή επέκταση συμφέρει στην εθνική οικονομία ανάλογα με τη σοβαρότητα της επιχείρησης, την πρόελευση των πρώτων υλών, τον τόπο ίδρυσης, την επάρκεια στην Ελλάδα ομοειδών βιομηχανιών, καθώς και τον αριθμό των εργατών που θα απασχολήσει. Από την προϋπόθεση παροχής άδειας απαλλάσσονται οι μικρές βιομηχανίες ή βιοτεχνίες. Ίδρυση βιομηχανίας χωρίς άδεια ή υπέρβαση της άδειας που χορηγήθηκε συνεπάγεται ποινικές κυρώσεις για τους ιδρυτές, προσαύξηση μέχρι του εξαπλάσιου των συντελεστών αμέσων φόρων, στέρηση της προστασίας που παρέχεται στις βιομηχανίες που εισάγουν εγκαταστάσεις από το εξωτερικό ή που εγκαθίστανται στις επαρχίες.

Σε αντίθεση προς την άδεια ίδρυσης που αφορά την οικονομική πλευρά της επιχείρησης, που θα ιδρυθεί και είναι άδεια σκοπιμότητας χρειάζεται και άδεια ειδική πριν από την εγκατάσταση μηχανικών εγκαταστάσεων και ακόμη και άλλη άδεια αναφερόμενη ειδικά στη λειτουργία των μηχανημάτων. Για τέτοιες εγκαταστάσεις πρέπει να υπάρχει ειδικός μηχανικός που αναλαμβάνει υπεύθυνα τη μελέτη και επβλεπή τους. Σε περίπτωση που πρόκειται να ανεγερθούν κτίρια, απαιτείται γι' αυτά και άδεια οικοδομής, που παρέχεται από το αρμόδιο Πολεοδομικό Γραφείο.

#### 2. Τόπος εγκατάστασης

Ο τόπος εγκατάστασης των βιομηχανιών ορίζεται από τις χορηγούμενες άδειες, αλλά προβλέπονται και ειδικές περιοχές, καλούμενες βιομηχανικές περιοχές ή ζώνες.

Τα αναφερόμενα παραπάνω τείνουν να διαμορφωθούν σύμφωνα και με τα ισχύοντα στις χώρες των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (πρώην Ε.Ο.Κ.) όπου είναι εντεταγμένη η χώρα μας και όπου αναπροσαρμόζεται και εξελίσσεται ένα κοινό για τις μετέχουσες χώρες δίκαιο και νομικό καθεστώς ρυθμίσεων των επιχειρήσεων.



### 3. Εξαγωγές και εισαγωγές

Το καθεστώς των εξαγωγών των προϊόντων, που παράγονται στη χώρα μας, συνίσταται κύρια στην προέλευση και στον έλεγχο της ποιότητας των γεωργικών προϊόντων από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Γεωργίας για προστασία της εμπορικής φήμης της χώρας μας στο εξωτερικό.

Η κατ' επάγγελμα εξαγωγή φυσικών, επεξεργασμένων ή βιομηχανικών προϊόντων στην αλλοδαπή επιτρέπεται μόνο σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα γραμμένα στο μητρώο εξαγωγικού εμπορίου του εμποροβιομηχανικού και επαγγελματοβιοτεχνικού επιμελητηρίου της περιοχής που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση. Δεν χορηγούν τα επιμελητήρια πιστοποιητικά προέλευσης, ούτε η Διεύθυνση Γεωργίας πιστοποιητικό φυτούγειονομικού ελέγχου και δεν επιτρέπουν τα Τελωνεία την εξαγωγή σε πρόσωπα μη γραμμένα ή διαγραμμένα από τα οικεία επιμελητήρια. Όλες οι ρυθμίσεις για τις εξαγωγές αποσκοπούν βεβαίως στην προάσπιση των συμφερόντων της εθνικής μας οικονομίας, το σχετικό δε καθεστώς είναι πιο ελεύθερο σε σχέση με τις εισαγωγές για την εισροή συναλλάγματος στη χώρα.

Το εισαγωγικό εμπόριο υπόκειται επίσης στον έλεγχο του Υπουργείου Εμπορίου και η άδεια εισαγωγής μαζί με το απαιτούμενο συνάλλαγμα χορηγείται από την Τράπεζα της Ελλάδος, ή τις εξουσιοδοτημένες και μεσολαβούσες Τράπεζες. Για την προστασία των συμφερόντων της χώρας και την εξοικονόμηση συναλλάγματος στο θέμα των εισαγωγών η διοίκηση έχει ενεργό επέμβαση, η δε σχετική νομοθεσία θέτει όρους, επιβάλλει περιορισμούς ή μη καθώς και κυρώσεις σε περίπτωση παραβάσεων. Το ειδικό καθεστώς των εισαγωγών, πολύμορφο και εκτεταμένο δεν είναι δυνατό να εκτεθεί εδώ.

Αλλά και στο εξαγωγικό και στο εισαγωγικό εμπόριο της χώρας υπάρχει διαφορετικό καθεστώς ρυθμίσεων στη διακίνηση προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών στις χώρες των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Ε.Ο.Κ.) από το καθεστώς που ισχύει στις συναλλαγές με τρίτες εκτός Ε.Ο.Κ. χώρες.

### 4. Συμμετοχή σε επιμελητήρια

Στην Ελλάδα οι εμπορικές ή βιομηχανικές επιχειρήσεις, που είναι εγκαταστημένες ή διατηρούν υποκαταστήματα, είναι μέλη των κατά τόπους επιμελητηρίων, που εδρεύουν συνήθως στην έδρα κάθε Νομού. Πλην των τοπικών επιμελητηρίων υπάρχουν και ειδικά επιμελητήρια, όπως Ναυτικό Επιμελητήριο Πειραιώς, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, καθώς και Τουριστικό Επιμελητήριο με έδρα την Αθήνα. Η ένωση των ελληνικών εμποροβιομηχανικών επιμελητηρίων συμμετέχει στο Διεθνές Εμποροβιομηχανικό Επιμελητήριο Παρισιού, στις κυριώτερες δε χώρες με τις οποίες συναλλάσσεται η Ελλάδα μπορούν

να ιδρυθούν επιμελητήρια με σκοπό την παρακολούθηση των ιδιωτικών συμφερόντων από τις διμερείς συναλλαγές.

Η οργάνωση και λειτουργία και οι σκοποί των επιμελητηρίων καθορίζονται σε ειδικές διατάξεις και υπάγονται σ' αυτά, έχουν υπό όρους δικαίωμα ψήφου και εκλέγουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου:

- α) τα φυσικά πρόσωπα, μέλη του επιμελητηρίου, δηλαδή που ασκούν στην περφέρεια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση
- β) ανώνυμες εταιρείες, εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και συνεταιρισμοί, ομόρρυθμες εταιρείες και λοιπά πρόσωπα επιχειρήσεων και υποκαταστημάτων αυτών.

Τα επιμελητήρια τηρούν κατάλογο των επιχειρήσεων, που εδρεύουν στην περιοχή, καθώς και των επωνυμιών των, κατάλογο των συστάσεων, τροποποιήσεων και διαλύσεων εμπορικών εταιρειών, γραφείο πληροφοριών, υπηρεσία διεξαγωγής δαιτησιών κ.λπ.

## **5. Αγορανομικό καθεστώς**

Για το σκοπό πάταξης της κερδοσκοπίας και εξασφάλισης εφοδιασμού του κοινού με τα απαραίτητα βιωτικά αγαθά ισχύουν ειδικές αγορανομικές διατάξεις, με τις οποίες διακρίνονται δυο είδη αγαθών: τα ουσιαστικά, για τα οποία δεν υπάρχει αγορανομική ρύθμιση και τα ουσιαστικά, για τα οποία προβλέπεται έλεγχος του ποσοστού κέρδους. Αν τα ουσιαστικά αυτά είδη βρίσκονται σε ανεπάρκεια, μπορεί να επιβληθεί από την αγορανομική υπηρεσία και τήρηση ορισμένων τιμών. Ανεξάρτητα αυτών των μέτρων είναι και ο έλεγχος της ποιότητας των ουσιαστικών αγαθών για την αποφυγή νόθευσης τους και η επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση παραβάσεων.

## **6. Σήματα**

Υπάρχουν ιδιαίτερες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εμπορίου για τα σήματα ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων. Τα σήματα καταθέτονται στο υπουργείο Εμπορίου και η απαιτούμενη εγγραφή γίνεται σε ειδικά βιβλία ημεδαπών και αλλοδαπών σημάτων και καθιερώνεται πλήθος ρυθμίσεων και λεπτομερειών για την προστασία, την αποδοχή, τη διαγραφή, τη διάρκεια προστασίας και άλλα ζητήματα.

## **7. Εφευρέσεις**

Για εφευρέσεις δεκτικές βιομηχανικής εφαρμογής παρέχεται κατά το ελληνικό δίκαιο προστασία διάρκειας είκοσι ετών, που μπορεί να παραταθεί. Στον εφευρέτη, τον εργοδότη του εφευρέτη (εφόσον αποτελούν οι εφευρέσεις αντικείμενο εργασίας του εργαζόμενου ή υπάρχει σχετική συμφωνία) ή σ' εκείνον που αγόρασε το δικαίωμα αναγγελίας της εφεύρεσης από τον εφευρέτη της, απονέμε-

ται δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, που δίνει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρησιμοποίησης της εφεύρεσης ή της παραχώρησης άδειας, εκμετάλλευσης της εφεύρεσης σε τρίτους. Και για τις εφευρέσεις και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας περιέχονται στο ελληνικό δίκαιο σχετικές ρυθμίσεις.

## 8. Επωνυμία

Η επωνυμία αποτελεί σπουδαίο για την επιχείρηση θεσμό του δικαίου. Κάθε εμπορική επιχείρηση υποχρεώνεται να αναγγείλει την επωνυμία της, στο εμπορικό και βιομηχανικό ή επαγγελματικό και βιοτεχνικό επιμελητήριο της έδρας της, που τηρεί αλφαβητικό ευρετήριο επωνυμιών. Κάθε νέα επωνυμία πρέπει να διαφέρει από τις προκατατεθείσες επωνυμίες και σε περίπτωση ομωνυμίας πρέπει να προστίθεται στη νέα επωνυμία σαφές διακριτικό. Το δικαίωμα της επωνυμίας, μπορεί να μεταβιβάζεται μαζί με την επιχείρηση σε τρίτο, που πρέπει να προσθέσει στην αποκτηθείσα επωνυμία προσθήκη ενδεικτική της γενόμενης διαδοχής.

Το περιεχόμενο της επωνυμίας διαφέρει ανάλογα με τη νομική μορφή κάθε επιχείρησης. Έτσι η ατομική επιχείρηση έχει σαν επωνυμία το όνομα του επιχειρηματία. Η ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη εταιρεία πρέπει να περιέχει το όνομα ενός τουλάχιστον ομόρρυθμου εταίρου και προσθήκη δηλωτική της ύπαρξης εταιρείας. Ανώνυμες ή εταιρείες περιορισμένης ευθύνης πρέπει να παίρνουν την επωνυμία τους από το αντικείμενο των εργασιών με την προσθήκη αντίστοιχα των λέξεων «ανώνυμος εταιρεία» ή «εταιρεία περιορισμένης ευθύνης» ή ακόμη να περιλάβουν στην επωνυμία τους και το όνομα ενός ή περισσοτέρων εταίρων. Η χρησιμοποίηση χωρίς δικαίωμα ξένης επωνυμίας συνεπάγεται καταδίκη σε παράλειψη της χρήσης, σε αποζημίωση για προκληθείσες ζημιές και ενδεχόμενα σε καταβολή χρηματικής ικανοποίησης για ψυχική οδύνη. Με την επωνυμία δεν πρέπει να γίνεται σύγχυση του λεγόμενου «διακριτικού» καταστήματος, που προστατεύεται από το δίκαιο, όμως δεν χαρακτηρίζει όπως η επωνυμία ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά μόνο το κατάστημά της.

Η επωνυμία και το διακριτικό καταστήματος μπορούν να κατατεθούν και σαν σήματα, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές προϋποθέσεις, οπότε παρέχεται και η προστασία του δικαίου των σημάτων.

Η αναγραφή της επωνυμίας δεν αρκεί σαν υπογραφή, αλλά πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από την υπογραφή του κατόχου της επιχείρησης ή του πληρεξουσίου του.

## 9. Αθέμιτος ανταγωνισμός

Όλοι οι τρόποι με τους οποίους ο έμπορος ή βιομήχανος επιδιώκει και πετυχαίνει την προσέλκυση πελατείας, κατά τρόπο που προσιδιάζει στην επιχείρησή του, απολαύουν στο ελληνικό δίκαιο ειδικής προστα-

σίας με διατάξεις που απαγορεύουν κάθε ανταγωνιστική πράξη που αντίκειται στα χρηστά ανταγωνιστικά ήθη, είτε γενικά, είτε ειδικά στον τομέα που δρα κάθε επιχείρηση.

Όποιος με αθέμιτο τρόπο ανταγωνίζεται την επιχείρηση άλλου και προκαλεί ή σύγχυση του κοινού για την προέλευση των προϊόντων του από ορισμένη πηγή ή δίνει ψευδή εντύπωση για ιδιαίτερη ευνοϊκή προσφορά για το είδος, την ποιότητα, την προέλευση ή την τιμή των εμπορευμάτων ή προσπαθεί με τις ανταγωνιστικές πράξεις να εξαφανίσει από την αγορά κατά τρόπο αθέμιτο ορισμένο ανταγωνιστή για απόκτηση μονοπωλιακής θέσης στην αγορά, ο ανταγωνιστής αυτός μπορεί να καταδικαστεί για παράλειψη του θεμιτού ανταγωνισμού, καθώς και σε αποζημίωση για της ζημιές που προξένησε. Εφόσον επιπλέον η ανταγωνιστική πράξη, συνίσταται σε διαβολή - συκοφαντία άλλης επιχείρησης, επισύρει και ποινική καταδίκη. Την αγωγή για παράλειψη μπορεί να εγείρει όποιος έχει έννομο συμφέρον, καθώς και κάθε εμπορικό ή βιομηχανικό επιμελητήριο, ενώ την αγωγή αποζημίωσης, καθώς και τη μήνυση μπορεί να υποβάλει μόνο ο ζημιωθείς. Αλλοδαπά φυσικά ή νομικά πρόσωπα μπορούν να εμφανιστούν στα ελληνικά δικαστήρια και να στραφούν εναντίον Ελλήνων ανταγωνιστών, μόνο αν η χώρα τους παρέχει αντίστοιχο δικαίωμα και στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ειδικές διατάξεις προβλέπουν δυο φορές το χρόνο (Φεβρουάριο - Αύγουστο) τη διενέργεια πωλήσεων με έκπτωση από τα εμπορικά καταστήματα για λόγο τέλους εποχής και διενέργεια πωλήσεων με έκπτωση από ένα κατάστημα με δικαστική άδεια για λόγο διάλυσης του καταστήματος ή πτώχευσης. Αυτού του είδους τις εκπτώσεις επιτηρεί το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο και το Υπουργείο Εμπορίου.

Ποινικές συνέπειες προβλέπονται και σε βάρος εκείνων που χωρίς να έχουν εμπορική ιδιότητα συνεργούν σε αθέμιτο ανταγωνισμό ή διαδίδουν αναληθείς ειδήσεις για άλλη επιχείρηση. Όταν ο αθέμιτο ανταγωνισμός διαπράττεται με παράνομη χρήση ξένης επωνυμίας ή ονόματος ή διακριτικού γνωρίσματος καταστήματος ή συσκευασίας απαγγέλλεται πλην της ποινής και καταστροφή ή αφαίρεση από την κυκλοφορία κάθε εμπορεύματος επί του οποίου χρησιμοποιήθηκαν τα ξένα αυτά διακριτικά γνωρίσματα. Επίσης ποινικώς τιμωρείται ο υπάλληλος, εργάτης ή μαθητευόμενος που ανακοινώνει σε τρίτους χωρίς δικαίωμα απόρρητα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, καθώς και κάθε τρίτος που διαδίδει ή ανακοινώνει σε τρίτους για σκοπό ανταγωνισμού και χωρίς δικαίωμα επιχείρησης που έλαβε γνώση είτε από ίδια του παράνομη ή αντικείμενη στα χρηστά ήθη πράξη, είτε κατά τις συναλλαγές. Παράλληλα αυτός υποχρεώνεται και σε επανόρθωση της ζημίας που έγινε από υπαιτιότητά του.

## IV. ΘΕΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

### 1. Πηγές χρηματοδότησης

#### α) Τραπεζική χρηματοδότηση<sup>(1)</sup>

Για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων με κεφάλαιο κίνησης, χορηγήσεις βάσει χρεωγράφων (συναλλαγματικών, κ.λπ.), χρηματοδότηση παγίων εγκαταστάσεων, κ.λπ., το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η χρησιμοποιούμενη τεχνική και το ελληνικό τραπεζικό δίκαιο δεν έχουν δημιουργήσει ειδικές Τράπεζες ή Τράπεζες ειδικευμένες στη χρηματοδότηση των εισαγωγών ή εξαγωγών ή στην παροχή καταναλωτικής πίστης με τη μορφή χρηματοδότησης, των πωλήσεων του εμπόρου προς τους πελάτες του. Όλες αυτές τις εργασίες διεκπεραιώνουν οι συνήθεις Τράπεζες γενικών εργασιών. Συνήθεις μορφές χρηματοδότησης (απλές ή με «ανοικτό λογαριασμό») είναι οι ενέγγυες πιστώσεις έναντι φορτωτικών εγγράφων, οι προεξοφλήσεις συναλλαγματικών, οι πιστώσεις με ενέχυρο δικαιωμάτων σε διαταγή, πιστώσεις με ενέχυρο εμπορευμάτων ή έναντι συναλλαγματικών έκδοσης της Τράπεζας, πιστώσεις με υπόσχεση προσκόμισης εμπορικών γραμματίων και εγγυητικών επιστολών κ.λπ. Οι λεπτομέρειες των χορηγήσεων αυτών διακανονίζονται από κάθε Τράπεζα μέσα στα πλαίσια των γενικών ρυθμίσεων, που όμως επιβάλλουν και ορισμένους διαφορισμούς κατά κλάδο εμπορικών ή βιομηχανικών εργασιών. Αλλά και κάθε άλλη μορφή τραπεζικής χορήγησης διεθνούς αναγνώρισης είναι χρησιμοποιήσιμη. Οι δημιουργούμενες νομικές σχέσεις απορρέουν κυρίως από το αστικό και εμπορικό δίκαιο. Γενική είναι η πεποίθηση ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα εμμένει σε παραδοσιακές μεθόδους που χρειάζονται ανανέωση και εκσυγχρονισμό κατά τρόπο που επιβάλλει προσαρμογές στις νέες εξελίξεις που επέφερε η σύγχρονη τεχνολογία στο διεθνές εμπόριο και στη σύγχρονη επιχείρηση.

#### β) Συναλλαγματικές και επιταγές

Η συναλλαγματική και η επιταγή σαν μέσα πληρωμής και διακανονισμού συναλλακτικών πράξεων διέπονται από διεθνώς ισχύοντες κανόνες και ακολουθούν τις διεθνείς συμβάσεις της Γενεύης, με την αποδοχή των οποίων έγιναν επίσης αποδεκτές και οι διεθνούς ιδιωτικού δικαίου διατάξεις των διεθνών συμβάσεων. Οι ενοχικές σχέσεις που εκπηγάζουν από την αποδοχή και κυκλοφορία των παραπάνω τίτλων τυγχάνουν λεπτομερούς ρύθμισης στο δίκαιο των αξιογράφων.

#### γ) Ελληνική κεφαλαιαγορά

Στην Ελλάδα λειτουργεί ένα μόνο χρηματιστήριο αξιών, το



Χρηματιστήριο Αθηνών, που έχει χαρακτήρα τοπικό, (για την ελληνική κεφαλαιοαγορά), αφού μέχρι σήμερα μόνο μετοχές και ομολογίες Ελλήνων εκδοτών έχουν εισαχθεί σ' αυτό. Στο Χρηματιστήριο μπορούν να εισαχθούν μετοχές και ομολογίες, είτε ελληνικών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, είτε ελληνικών ή αλλοδαπών ανωνύμων εταιρειών. Οι τύποι μετοχών που μπορούν να εκδοθούν κατά το ελληνικό δίκαιο είναι μετοχές κοινές ή μετοχές προνομιάχου. Οι τύποι ομολογιών, επίσης, είναι οι συνήθεις ομολογίες και το ελληνικό δίκαιο αγνοεί τις σε μετοχές μετατρέψιμες ομολογίες. Η ομολογία κατά τα λοιπά μπορεί να παρέχει δικαίωμα τόκου, καθώς και να περιέχει ρήτρα αξίας συναλλάγματος. Όλες οι λεπτομέρειες ειδικών νομικών ρυθμίσεων περιέχονται στο ελληνικό δίκαιο.

## 2. Η εξασφάλιση του δανειστή

Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και το πρόβλημα της ασφάλειας των χορηγήσεων προϋποθέτει ρυθμίσεις εναντίον του κινδύνου αφερεγγυότητας του οφειλέτη, του κινδύνου υποτίμησης του νομίσματος, του κινδύνου εμπλοκής σε δίκες μεγάλης διάρκειας κατά τη δικαστική επιδίωξη ορισμένης απαίτησης.

Μέσα εξασφάλισης κατά του κινδύνου αφερεγγυότητας είναι και τα εξής:

- α) **Η υποθήκη** επί ακινήτων του οφειλέτη ή τρίτου υπέρ αυτού, για την οποία απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο και εγγραφή του στα βιβλία του υποθηκοφυλακίου. Κατ' εξαίρεση, δεν απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο για επίδικο απαίτηση, αν ο δανειστής έχει επιτύχει τελεσίδικη απόφαση πολιτικού, ποινικού, διοικητικού ή διαιτητικού δικαστηρίου, οπότε μπορεί να εγγράψει με την απόφαση αυτή υποθήκη, αρκεί να πρόκειται για χρηματική ή αποτιμητή σε χρήμα απαίτηση. Το ελληνικό δίκαιο παρέχει και τη δυνατότητα σ' εκείνον που επιτυχάνει απόφαση δικαστικής αναγνώρισης της απαίτησής του να ζητήσει και άδεια του Προέδρου Πρωτοδικών για εγγραφή προσημείωσης υποθήκης, οπότε εξασφαλίζει προτεραιότητα ικανοποίησης της απαίτησής του από το χρόνο εγγραφής της προσημείωσης.
- β) **Ενέχυρο, παρακράτηση κυριότητας.** Εμπράγματα ασφάλεια κατά του κινδύνου αφερεγγυότητας του οφειλέτη μπορεί να παρασχεθεί και σε κινητά πράγματα παρεχόμενα σε ενέχυρο ή μεταβιβαζόμενα κατά κυριότητα στο δανειστή μέχρι της εξόφλησης ορισμένου χρέους.
- γ) **Εγγύηση.** Διαδεδομένη στις τραπεζικές και λοιπές συναλλαγές είναι και η εξασφάλιση κατά του κινδύνου αφερεγγυότητας η παρεχόμενη με την εγγύηση τρίτου (συνήθως Τράπεζας με μορφή εγγυητικής επιστολής) υπέρ του οφειλέτου, είτε για προηγούμενη, είτε για μελλοντική απαίτηση ορισμένου δανειστή. Γι' αυτό



απαιτείται έγγραφη δήλωση αυτού που παρέχει την εγγύηση, (δυναμένου να προβάλει κατά του δανειστή τις ενστάσεις του οφειλέτη), καθώς επίσης δικαιούται ο εγγυητής να αρνηθεί την καταβολή της εγγύησης, εφόσον ο δανειστής δεν επιχειρήσε αναγκαστική εκτέλεση κατά του οφειλέτη, ή αναγκαστική εκτέλεση που έχει αποβεί άπρακτη.

- δ) **Δικαστική και διαιτητική λύση διαφορών.** Οι διαφορές που αναφύονται, ανάλογα με το είδος της διαφοράς, την κατοικία του εναγομένου ή όταν πρόκειται για εμπορικές διαφορές, ανάλογα με τον τόπο που έχει συναφθεί η σύμβαση, επιλύονται στα πολιτικά δικαστήρια ή τα τυχόν διοικητικά (π.χ. διοικητικά δικαστήρια σημάτων, επιτροπές εκδίκασης φορολογικών ενστάσεων, κ.λπ.). Τα τακτικά δικαστήρια δικάζουν τις διαφορές αυτές κατά συνολικά τρία στάδια: Πρωτοδικείο κατά πρώτο λόγο, Εφετείο κατ' έφεση και Άρειο Πάγο κατ' αναιρεση. Επειδή όμως η διαδικασία κατά τα τρία αυτά στάδια είναι μακρόχρονη, εκτός ορισμένων υποθέσεων επείγουσας φύσης (εργατικές διαφορές, αμοιβές ορισμένων ελευθερίων επαγγελματιών, κ.λπ.) παρέχεται η δυνατότητα αποφυγής ανάθεσης της διαφοράς στα τακτικά δικαστήρια, και παραπομπή αυτής σε διαιτητές που διορίζονται από τους ενδιαφερόμενους. Τη διαιτησία μπορεί να προβλέπει έγγραφη μόνο σύμβαση αναφέρουσα ρητώς και ακριβώς τη διαφορά και τα ονόματα των διαιτητών. Πάντως οι διαιτητές εκδίδουν την αποφασή τους μέσα σε ορισμένη προθεσμία και σύμφωνα με τους κανόνες διαιτησίας κάθε επιμελητηρίου. Οι διαιτητές κρίνουν βασικά κατά τις εμπορικές συνήθειες, τον κανονισμό διαιτησίας του επιμελητηρίου τους και επικουρικώς κατά το εμπορικό και αστικό δίκαιο.
- ε) **Αναγκαστική εκτέλεση.** Απαιτήσεις κατόπιν τελεσίδικης δικαστικής ή διαιτητικής απόφασης μπορούν να διεκδικηθούν και ικανοποιηθούν εν μέρει ή εν όλω με την εφαρμογή μέτρων αναγκαστικής εκτέλεσης, που μπορεί να συνίσταται σε κατάσχεση και αναγκαστική εκποίηση κινητών ή ακινήτων περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη.
- στ) **Αναγκαστική διαχείριση.** Με νεότερες διατάξεις έχει εισαχθεί στην Ελλάδα σαν ειδικό μέσο αναγκαστικής εκτέλεσης για χρηματικές οφειλές και η αναγκαστική διαχείριση των ακινήτων ή της επιχείρησης του οφειλέτη. Αυτή με αίτηση του δανειστή επιβάλλεται με πράξη του Προέδρου Πρωτοδικών, που διορίζει συγχρόνως και τον διαχειριστή. Από της κοινοποίησης της πράξης αυτής στον οφειλέτη, ο τελευταίος στερείται της διαχείρισης της επιχείρησης ή του ακινήτου, που περιέρχεται στον διαχειριστή, που επιχειρεί πράξεις συντήρησης και εκμετάλλευσης και χρησιμοποιεί τα καθαρά έσοδα για κάλυψη των απαιτήσεων του δανειστή. Επίσης αναγκαστική διαχείριση με ευρύτερη έννοια αποτελεί

ειδική ρύθμιση που απαγγέλλεται κατά ανωνύμων, ομορρυθμών και ετερορρυθμών εταιρειών, όμως γι' αυτό απαιτείται όχι απόφαση του Προέδρου Πρωτοδικών, αλλά του Πρωτοδικείου της έδρας της εταιρείας, που εκδίδεται με αίτηση των 3/5 των δανειστών μετά από γνωμοδότηση ειδικής επιτροπής, υπό τον όρο ότι η εταιρεία όχι απλώς δεν κατάβαλε ορισμένο χρέος της, αλλά έχει περιέλθει σε γενική αδυναμία εκπλήρωσης των χρεών της.

Συνεπώς, αυτή η τελευταία αναγκαστική διαχείριση ανωνύμων, ομορρυθμών ή ετερορρυθμών εταιρειών είναι σαφώς διαφορετική απ' την αναφερόμενη αναγκαστικής διαχείρισης των ακινήτων ή της επιχείρησης του οφειλέτη, που χωρεί λόγω μη εκπλήρωσης ορισμένης υποχρέωσής του. Λεπτομέρειες μορφών αναγκαστικής διαχείρισης προσδιορίζονται με ειδικές διατάξεις του κρατούντος δικαίου.

- ζ) **Πτώχευση.** Με τη διαδικασία της πτώχευσης επιδιώκεται η σύμμετρη ικανοποίηση των δανειστών εμπόρου ή εμπορικής εταιρείας, που δεν είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις. Ο έμπορος και η εμπορική εταιρεία που παύουν τις πληρωμές, μπορούν να κηρυχθούν με αίτηση των πιστωτών (ενός ή όλων) ή και με αίτηση του πτωχεύοντος ή και αυτεπάγγελα από το δικαστήριο σε κατάσταση πτώχευσης, οπότε διορίζεται σύνδικος, που αναλαμβάνει τη διοίκηση και εκκαθάριση της περιουσίας για ικανοποίηση των πιστωτών. Δόλια πρόκληση της πτώχευσης από τον πτωχεύσαντα, καθώς και περιπτώσεις δόλιας απόκρυψης της περιουσίας του συνεπάγονται ποινικές κυρώσεις σε βάρος του.

Στην πτώχευση δεν υπάγονται οι δανειστές του πτωχεύοντος, που έχουν για τις απαιτήσεις τους σαν ασφάλεια ενέχυρο ή υποθήκη και μπορούν να ικανοποιηθούν προνομιακά από το ενέχυρο ή την υποθήκη. Κατά τη διάρκεια της πτώχευσης στερείται ο πτωχός της διοίκησης της περιουσίας του, που περιέχεται στο σύνδικο. Η πτώχευση διαρκεί μέχρι ενδεχομένου συμβιβασμού, δηλαδή ανάληψης υποχρέωσης από τον πτωχό να ικανοποιήσει ως ορισμένο ποσοστό τους δανειστές του. Εφόσον δεν επέλθει συμβιβασμός, ο σύνδικος εξακολουθεί να προβαίνει στην είσπραξη των απαιτήσεων του πτωχού για την εξόφληση των απαιτήσεων των δανειστών μέχρι πλήρους ικανοποίησής τους. Το δίκαιο καθιέρωσε κανόνες ρύθμισης όλων των θεμάτων της πτωχευτικής διαδικασίας.

### 3. Φορολογία

Φόρος είναι η χωρίς ειδική αντιπαροχή αναγκαστική εισφορά των ιδιωτικών οικονομιών στο Κράτος και λοιπά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου για την επιτέλεση των κρατικών σκοπών. Φορολογικό δίκαιο είναι το σύνολο των νομικών κανόνων, που ρυθμίζουν το φορολογικό δικαίωμα του Κράτους και τον τρόπο άσκησής του.

Το Ελληνικό Φορολογικό Δίκαιο περιέχει πολλές και ποικίλες νομοθετικές ρυθμίσεις, ώστε το Κράτος με την επιβολή των φόρων να πραγματοποιεί τους επιδιωκόμενους σκοπούς του. Με τους φόρους, που αποτελούν σήμερα την κύρια πηγή κάλυψης των δημοσίων δαπανών, επιδιώκεται η πραγματοποίηση πολλών σκοπών, που οι περισσότεροι είναι κοινωνικού περιεχομένου. Με τη διάθεση των κρατικών εσόδων δημιουργούνται προϋποθέσεις για την αύξηση του εθνικού εισοδήματος, την άσκηση ορισμένης εμπορικής και κοινωνικής πολιτικής, την ανακατανομή το εθνικού εισοδήματος, ιδίως όταν ασκείται δίκαια φορολογική πολιτική. Είναι δεδομένο ότι υπάρχει ανισότητα στα έσοδα των πολιτών και τα υψηλά φορολογικά ποσοστά στα μεγάλα εισοδήματα αποβλέπουν στην επιβάρυνση των φορολογουμένων (για κάλυψη των δημοσίων δαπανών) ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες του καθενός. Τρία στοιχεία αποτελούν το περιεχόμενο της σύγχρονης έννοιας του φόρου: α) αναγκαστική εισφορά, β) έλλειψη ειδικού ανταλλάγματος ή αναπόδοσης και γ) καταβολή και χρησιμοποίηση της εισφοράς για την επίτευξη των κρατικών σκοπών.

Η τήρηση της επιταγής του Συντάγματος, κατά την οποία οι πολίτες συνεισφέρουν στα δημόσια βάρη, ο καθένας ανάλογα με τη δύναμή του, απαιτεί την εφαρμογή αρχών, όπως:

1. Προσδευτικότητα της φορολογίας.
2. Απαλλαγή από το φόρο ενός ελαχίστου ορίου συντήρησης.
3. Γενικότητα της φορολογίας.
4. Διαφορισμό της φορολογητέας ύλης, για φορολογική επιβάρυνση ανάλογα με την πηγή προέλευσης του εισοδήματος (εισόδημα από κεφάλαιο, από εργασία, από κεφάλαιο και εργασία μαζί), κ.λπ.

Πηγές του φορολογικού δικαίου είναι το Σύνταγμα, οι νόμοι τα κανονιστικά διατάγματα και οι πράξεις διοικητικών αρχών.

Οι φόροι ανάλογα με το αντικείμενο, τη σχέση ή το πρόσωπο που πλήττουν, διακρίνονται:

1. σε άμεσους φόρους
2. σε έμμεσους ή φόρους κατανάλωσης και
3. σε φόρους στις συναλλαγές.

Στους άμεσους φόρους ανήκουν οι φόροι στο εισόδημα και οι φόροι στην περιουσία (προσωπικός φόρος εισοδήματος, τακτικός ή έκτακτος φόρος στην περιουσία σε όσους αποκτούν από χαρακτηριστή αιτία περιουσία, ήτοι φόρος κληρονομιών, δωρεών κ.λπ.). Στους έμμεσους φόρους ή φόρους κατανάλωσης ανήκουν, όσοι επιβάλλονται σε ορισμένα αγαθά και βαρύνουν τελικά την κατανάλωση (δασμοί, φόρος κατανάλωσης καπνού, φόρος κύκλου εργασιών, οινόπνευματος, φόρος υγρών καυσίμων, κέντρων διασκέδασης, φόροι πολυτελείας, δημοσίων θεαμάτων, κ.λπ.). Στους φόρους στις συναλλαγές, περιλαμβάνονται οι επιβαλλόμενοι συνήθως σε διάφορα έγγραφα συμβάσεων επί συναλλαγών (φόρος μεταβίβασης ακινήτων, φόρος χαρτοσήμου).

Οι περισσότεροι από τους φόρους κατανάλωσης, ακόμα και

συναλλαγών, έχουν πρόσφατα αντικατασταθεί από το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) γενικής επιβολής, που ισχύει στα κράτη της Ε.Ο.Κ. και καθιερώθηκε και στη χώρα μας.

Για τον φόρο εισοδήματος κυρίως η νομοθεσία διακρίνει πηγές εισοδήματος, όπως:

1. Εισόδημα από οικοδομές.
2. Εισόδημα από εκμίσθωση γαιών.
3. Εισόδημα από κινητές αξίες (μερίσματα μετοχών και ιδρυτικών τίτλων ανωνύμων εταιρειών - τόκοι ομολογιών και χρεωγράφων δημοσίου ή άλλων οργανισμών και ανωνύμων εταιρειών - τόκοι κάθε δανείου με οποιοδήποτε τρόπο συναπτόμενο - αμοιβές και ποσοστά ανωνύμων εταιρειών σε διοικητικούς συμβούλους, διευθυντές και διαχειριστές επί πλέον του μισθού τους).
4. Εισόδημα από εμπορικές επιχειρήσεις (εισόδημα εμπορικών βιομηχανικών ή βιοτεχνικών επιχειρήσεων ή από την άσκηση οποιουδήποτε κερδοσκοπικού επαγγέλματος)
5. Εισόδημα από γεωργικές επιχειρήσεις (αγροτικές, κτηνοτροφικές, πτηνοτροφικές, μελισσοκομικές, σηροτροφικές, δασικές, αλιευτικές, κ.λπ.)
6. Εισόδημα από μισθωτές υπηρεσίες (εισόδημα εξαρτημένης προσωπικής εργασίας, μισθοί, ημερομίσθια, επιδόματα, επιχορηγήσεις, συντάξεις, κ.λπ.)
7. Εισόδημα από υπηρεσίες ελευθέρων επαγγελματιών.

Η ελληνική νομοθεσία (Εμπορικός νόμος, Κώδικας Φορολογικών Στοιχείων) προβλέπει την πήρηση βιβλίων και στοιχείων. Η σημασία των εμπορικών βιβλίων έγκειται στη δυνατότητα χρησιμοποίησής τους ως αποδεικτικών στοιχείων στις μεταξύ εμπόρων δικαστικές διαφορές, των δε βιβλίων και στοιχείων του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων για τη διαπίστωση και τον προσδιορισμό από τον Οικονομικό Έφορο του εισοδήματος φυσικών και νομικών προσώπων και άλλων συναλλακτικών στοιχείων για φορολογικούς σκοπούς. Το εισόδημα, σε περίπτωση που δεν αποδεικνύεται με βιβλία μπορεί να προσιορισθεί και με τεκμήρια από τον Οικονομικό Έφορο. Υπάρχουν ρυθμίσεις για φορολογία με ειδικό τρόπο ορισμένων επιχειρήσεων (φορολογία πλοίων, επιχειρήσεων τύπου κ.λπ.). Επίσης καθορίζεται νομοθετικά η διαδικασία βεβαίωσης των φόρων και είσπραξης αυτών.

Το ελληνικό δίκαιο διέπεται από πλήθος στον αριθμό και μορφή φορολογικών διατάξεων ευρείας έκτασης, και δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί εδώ σε περίληψη.

## V. ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

Το ελληνικό εργατικό δίκαιο χαρακτηρίζεται από ευρεία σκοπιμότητα προστασίας των εργαζομένων και από την προσπάθεια το νομοθέτη να εξασφαλίζει με τις διατάξεις του τα επιβαλλόμενα από τις

συνθήκες της ελληνικής οικονομίας και της ελληνικής αγοράς εργασίας, μέτρα της εργατικής, οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Τα κύρια χαρακτηριστικά των εργατικών νόμων είναι ότι εμφανίζουν ιδιαίτερη ακαμψία και προστατευτική διάθεση υπέρ των εργαζομένων. Οι σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων παρουσιάζουν πολλαπλές ρυθμίσεις των διαφόρων θεμάτων, εδώ δε γίνεται περιληπτική έκθεση ορισμένων απ' αυτά.

## 1. Πρόσληψη

Ο επιχειρηματίας μπορεί να προσλάβει ελεύθερα το προσωπικό του, υποχρεούμενος μόνο να προτιμά τους εγγεγραμμένους στα βιβλία του γραφείου ευρέσεως εργασίας ανέργους εργάτες εφόσον ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους ανάγκες. Για ορισμένα επαγγέλματα υπάρχει υποχρέωση πρόσληψης προσώπου είτε διπλωματούχων, είτε κατόχων βιβλιαρίων εργασίας ορισμένου σωματείου ή βιβλιαρίων υγείας.

Πρόσωπα ηλικίας 10-14 ετών προσλαμβάνονται με σύμβαση με τον κηδεμόνα τους, πρόσωπα που συμπλήρωσαν ηλικία 14 ετών προσλαμβάνονται απ' ευθείας εφόσον έχουν γενική συναίνεση για εργασία του κηδεμόνα τους. Με διατάξεις διοικητικής φύσης απαγορεύεται η απασχόληση προσώπου που δεν συμπλήρωσε το 12ο έτος και για μη απόφοιτους του δημοτικού σχολείου που δεν συμπλήρωσαν το 14ο έτος.

Επίσης απαγορεύεται στις βιομηχανίες απασχόληση κάθε ατόμου που δεν συμπλήρωσε το 14ο έτος, σε ορισμένες όμως ανθυγιεινές ή επικίνδυνες εργασίες το ελάχιστο όριο ηλικίας των εργαζομένων είναι 15, 16 ή 18 έτη. Η πρόσληψη συνάπτεται κατ' αρχήν χωρίς τήρηση ορισμένου τύπου, πολλές φορές όμως ορίζεται το αντίθετο στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

## 2. Δικαιώματα εργοδότη, απασχόληση

Ο εργοδότης μέσα στην επιχείρησή του έχει δικαίωμα διεύθυνσης στο προσωπικό του. Δεν δικαιούται, όμως, να μεταβάλει μονομερώς τους όρους εργασίας χωρίς τη συναίνεση του εργαζόμενου. Γενικά ο εργοδότης δικαιούται και υποχρεούται να απασχολεί τον εργαζόμενο στον συμφωνημένο τόπο και χρόνο και δεν δικαιούται να τον μεταθέτει χωρίς συμφωνία.

Η μη παροχή εργασίας από τον εργαζόμενο είναι νόμιμη όταν συμμετέχει σε νόμιμη σωματειακή απεργία επαγγελματικών σκοπών. Ο εργοδότης έχει υποχρέωση να παίρνει μέτρα πρόνοιας και προστασίας των εργαζομένων από άποψη υγείας, ηθικής, σωματικής ασφάλειας, διαφύλαξης περιουσιακών αντικειμένων του εργαζόμενου και ευθύνεται σε αποζημίωση για σωματικά ατυχήματα του εργαζόμενου στην επιχείρηση.



Ο εργαζόμενος υπέχει υποχρέωση εργασίας και ευθύνεται για ελαττωματική εργασία. Επίσης υποχρεώνεται να μην ανταγωνίζεται τον εργοδότη και να μη διαδίδει τα μυστικά της επιχείρησης.

#### **α) Μισθός, ημερομίσθιο**

Η κύρια υποχρέωση του εργοδότη είναι η καταβολή των μισθών και ημερομισθίων, η μη καταβολή των οποίων αποτελεί ποινικό αδίκημα. Οι διάφορες συλλογικές συμβάσεις εργασίας που συνάπτονται ανάμεσα στον εργοδότη και στους εργαζόμενους, κανονίζουν το ύψος των μισθών, που μπορεί να είναι μεγαλύτεροι, όχι όμως μικρότεροι από τα θεσπιζόμενα μικρότερα όρια. Οι συλλογικές συμβάσεις προβλέπουν συνήθως προσαυξήσεις των μισθών για οικογενειακά βάρη του εργαζόμενου, πολυετή υπηρεσία, αυξημένη παραγωγικότητα, παροχή υπερωριακής ή νυκτερινής ή σε μέρες αργίας εργασίας. Προβλέπουν ακόμη την καταβολή δώρων Χριστουγέννων και Νέου έτους, καθώς και Πάσχα. Η ελληνική νομοθεσία προστατεύει το μισθό και απαγορεύει την παρακράτηση ή κατάσχεσή του από τρίτους, σύγχρονα δε παρέχει προνόμιο στον εργαζόμενο για τις απαιτήσεις του σε κάθε αναγκαστική εκτέλεση σε βάρος των περιουσιακών στοιχείων του εργοδότη, καθώς και σε περίπτωση πτώχευσής του.

#### **β) Άδεια**

Με νομοθετική ρύθμιση και με συλλογικές συμβάσεις εργασίας υποχρεώνεται ο εργοδότης στη χορήγηση ετήσιας άδειας μετ' αποδοχών μέσα σε δίμηνο από τη σχετική αίτησή του. Το ελάχιστο όριο της άδειας ποικίλει ανάλογα με την κατηγορία και το χρόνο εργασίας του εργαζόμενου. Επίσης ο εργοδότης σε περίπτωση απόλυσης του εργαζόμενου υποχρεώνεται να του παράσχει εύλογη άδεια για εξεύρεση νέας εργασίας.

#### **γ) Εργατικά ατυχήματα**

Σημαντική είναι η υποχρέωση του εργοδότη ανεξάρτητα οποιασδήποτε υπαιτιότητάς του, γι' αποζημίωση του εργαζόμενου για ζημιές που προέρχονται από εργατικά ατυχήματα κατά την εργασία εφόσον δεν οφείλονται σε δόλο του εργαζόμενου. Η υποχρέωση αυτή δεν υφίσταται, όταν ο εργαζόμενος είναι ασφαλισμένος στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.), έχει όμως υποχρέωση ο εργοδότης (και σε περίπτωση ύπαρξης ασφάλισης) για ηθική βλάβη ή ψυχική οδύνη του εργαζόμενου.

#### **3. Μεταβολή του προσώπου του εργοδότη**

Δεν αποτελεί λόγο λύσης της σύμβασης εργασίας η μεταβίβαση



της επιχείρησης, στην οποία εργάζεται ο μισθωτός, από τον παλιό στον νέο επιχειρηματία. Ανεξάρτητα του νομικού τύπου με τον οποίο επέρχεται η διαδοχή στην επιχείρηση, οι συμβάσεις εργασίας συνεχίζονται υπέρ και κατά του νέου εργοδότη εφόσον η επιχείρηση εξακολουθεί να υφίσταται. Ευρεία είναι η προστασία των εργαζομένων και σ' αυτή την περίπτωση.

#### **4. Λύση της σύμβασης εργασίας. Καταγγελία**

Τη λύση της σύμβασης εργασίας επιφέρει ο θάνατος του εργαζόμενου ή του εργοδότη, η διάλυση του νομικού προσώπου που τυχόν επέχει θέση εργοδότη, εκτός σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου, οπότε απαιτείται καταγγελία για τη λύση της.

Η σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου μπορεί να καταγγελθεί από τον εργαζόμενο ή τον εργοδότη, μόνο αν υπάρχει γιαυτό σπουδαίος λόγος, οπότε η καταγγελία είναι έγκυρη, λύει τη σύμβαση και δεν οφείλεται αποζημίωση απόλυσης. Η σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου καταγγέλλεται και χωρίς σπουδαίο λόγο από τον εργοδότη, που αναγγέλλει τη λύση της μέσα σε ένα οκταήμερο στον Οργανισμό Ασφάλισης Ανεργίας και στο Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας. Η καταγγελία αυτή πρέπει να συνοδεύεται με την καταβολή αποζημίωσης απόλυσης, κατά τα οριζόμενα στο νόμο, γιατί σε αντίθετη περίπτωση είναι άκυρη. Και η αποζημίωση για απόλυση είναι προνομιακή απαίτηση του εργαζόμενου.

#### **5. Διοικητικός έλεγχος εργασίας, κοινωνικές ασφαλίσεις, εργατικά σωματεία**

Ο έλεγχος της τήρησης των εργατικών νόμων από τους εργοδότες ασκείται από το Κράτος και από τις κατά τόπους υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας, που ελέγχουν αν ο εργοδότης εκπληρεί τις υποχρεώσεις του ως προς τη σύναψη συμβάσεων εργασίας, την πρόσληψη του προσωπικού, τον τρόπο απασχόλησής του, τις συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται το προσωπικό.

Αλλά ένας θεμελιώδης θεσμός του ελληνικού δικαίου είναι ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης, κύριας και επικουρικής που υπηρετείται κυρίως από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.) αλλά και από πλήθος ιδρυθέντων και λειτουργούντων για το σκοπό αυτό οργανισμών, ταμείων και λοιπών ιδρυμάτων κοινωνικής ασφάλισης. Η κοινωνική ασφάλιση καλύπτει κινδύνους γήρατος, υγείας, ανεργίας, στέγασης των εργαζομένων (Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας), και λοιπούς κινδύνους, οι δε φορείς κοινωνικής ασφάλισης έχουν νομοθετημένα έσοδα, κυρίως την εισφορά κοινωνικής ασφάλι-

σης που βαρύνει κατά τις ισχύουσες διατάξεις κατά ορισμένα ποσοστά εργοδότες και εργαζόμενους.

Ειδική νομοθεσία υφίσταται τέλος, για τα εργατικά σωματεία, που συνήθως τελούν υπό ειδική κρατική εποπτεία.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΗ

1. Αναλυτικότερα βλ. στο σχετικό κεφάλαιο.

## Κεφάλαιο 6ο

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

#### Ι. Τοποθεσία

Ο τόπος στον οποίο εγκαθίσταται μία οποιαδήποτε επιχείρηση άρα και μία μικρομεσαία, άσχετα σε ποιον κλάδο ανήκει αυτή, μπορεί να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης ή στον περιορισμό των δυνατοτήτων για επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να τονιστεί ότι εάν μια επιχείρηση επιτύχει να βρει ένα κατάλληλο τόπο για την εγκατάστασή της και λειτουργία της αποκτά ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων ομοειδών και ανταγωνιστικών, το οποίο εάν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να τη βοηθήσει να είναι ανταγωνιστικότερη και πιο επιτυχής έναντι των άλλων. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η επιχείρηση δεν επιτύχει να εγκατασταθεί σ' έναν κατάλληλο τόπο, τότε η ίδια επιτρέπει στους ανταγωνιστές της να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση έναντι της ίδιας, άρα υποβαθμίζει η ίδια την ανταγωνιστικότητά της και τη δυνατότητα να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Με άλλα λόγια, η επιλογή ενός κατάλληλου τόπου δίνει μεν ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση, αλλά δεν της εξασφαλίζει ταυτόχρονα και την επιτυχία, ενώ από την άλλη πλευρά, η ανεπιτυχής επιλογή τόπου εγκαταστάσεως αποτελεί σημαντικό επιβαρυντικό παράγοντα για τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας (δηλαδή της ελαττώνει τα έσοδα και της αυξάνει τα έξοδα λειτουργίας) και ως εκ τούτου, με μεγάλη πιθανότητα την ωθεί σε προβληματικότητα.

Αυτός είναι και ο λόγος, για τον οποίο το θέμα της επιλογής του τόπου εγκαταστάσεως και λειτουργίας (ή τοποθεσίας) μιας οποιασδήποτε μονάδας περιλαμβάνεται μεταξύ των θεμάτων που αναλύονται και αναπτύσσονται σε όλα σχεδόν τα εγχειρίδια που αναφέρονται στις επιχειρήσεις. Σχετικά μάλιστα ακριβώς με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο σήμερα μία αύξηση των συγγραμμάτων και εργασιών που αναφέρονται σ' αυτές, διότι έχει γίνει ευρύτερα κατανοητό πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν οι επιχειρήσεις αυτές σαν σύνολο σε κάθε εθνική και τοπική οικονομία(1).

Τα όσα θα παραθέσουμε πιο κάτω δεν πρέπει να εκλειφθούν σαν κανόνες, οι οποίοι παίζουν σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις τον

ίδιο ακριβώς σημαντικό ρόλο, αλλά σαν γενικοί κανόνες, οι οποίοι μπορεί να παίζουν στην συγκεκριμένη περίπτωση για την οποία ενδιαφέρεται ο αναγνώστης ένα πολύ σημαντικό ρόλο και, ως εκ τούτου, πρέπει να διερευνήσει ο ίδιος ποιοι από αυτούς είναι οι σημαντικότεροι για την δική του περίπτωση<sup>(2)</sup>.

Για μεθοδικότερη παρουσίαση των πιο κάτω σκέψεων και παρατηρήσεων θα γίνει στα επόμενα μία διάκριση των παραγόντων που επηρεάζουν την καταλληλότητα του τόπου εγκαταστάσεως μιας μικρομεσαίας επιχειρήσεως σε δύο είδη παραγόντων: στους γενικούς παράγοντες επιλογής της τοποθεσίας (γενική τοποθεσία ή Γ.Τ.) και τους ειδικούς παράγοντες επιλογής του συγκεκριμένου καταστήματος (συγκεκριμένο κατάστημα Σ.Κ.).

Στους γενικούς παράγοντες επιλογής τοποθεσίας περιλαμβάνεται η επιλογή καταρχήν της χώρας, μέσα στην οποία θα εγκατασταθεί μία επιχείρηση, εφόσον υπάρχει δυνατότητα επιλογής της χώρας αυτής. Αυτό βέβαια ισχύει κυρίως για πολυεθνικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να δράσουν σε πολλές χώρες ή πολλές πολιτείες. Άλλος παράγοντας Γ.Τ. είναι η επαρχία μέσα στην οποία εγκατασταθεί η επιχείρηση και ακόμη η πόλη ή η κοινότητα, στην οποία αποφασίζει να δράσει. Στους ειδικούς παράγοντες επιλογής του «συγκεκριμένου καταστήματος» (Σ.Κ.) περιλαμβάνονται η επιλογή της οδού που θα τοποθετηθεί η επιχείρηση, της πλευράς της οδού αυτής, της γωνίας ενδεχομένως ή διασταρώσεως η οποία θα επιλεγεί και ακόμη του συγκεκριμένου κτιρίου ή και ορόφου ή συγκεκριμένου καταστήματος που θα επιλεγεί τελικά μέσα στην γενικότερη Γ.Τ. (γενική τοποθεσία).

Θα πρέπει εδώ να επισημανθεί ότι τα πλεονεκτήματα μιας ευνοϊκής Γ.Τ. μπορεί να αχρηστευθούν από τα μειονεκτήματα ενός ακαταλλήλου Σ.Κ. πράγμα που σημαίνει, ότι η επιλογή πρέπει να γίνει με την ίδια μεθοδικότητα όχι μόνο στην πρώτη φάση της επιλογής της γενικής τοποθεσίας, αλλά και στη συνέχεια για την επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος. Και αντιστρόφως ότι όσο επιτυχής και να είναι η επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος, εάν αυτή γίνει μέσα τα πλαίσια μιας ανεπιτυχούς ευρύτερης γενικής τοποθεσίας δεν θα μπορέσει να φέρει θετικά αποτελέσματα, ή τουλάχιστον, τόσο θετικά όσο τα αναμενόμενα.

Σχετικά με την επιλογή τόσο της Γ.Τ. όσο και του Σ.Κ. πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μμ.Ε.) έχουν μάλλον τυχαία τοποθεσία και όχι ορθολογικά επιλεγμένη. Οι συνηθέστεροι λόγοι αυτού του φαινομένου είναι οι εξής:

1. Αμέλεια ή αδιαφορία για την ανάλυση των παραγόντων που παίζουν ρόλο και για συστηματική αναζήτηση του Σ.Κ. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω άγνοιας του επιχειρηματία ως προς το ρόλο που μπορεί να παίζει η επιλογή του κατάλληλου τόπου ή ακόμη διότι ο ίδιος θεωρεί πολύ σημαντική μόνο τη λειτουργία της επιχείρησης του και ανάλογα με την

ειδικότητά του δίνει κυρίως σημασία είτε μόνο στον τεχνικό τομέα είτε μόνο στον εμπορικό ή ενδεχομένως και στους δύο αυτούς, αλλά όχι επίσης και στην καταλληλότητα της θέσεως της επιχειρήσεως που ουσιαστικά αποτελεί και τη βάση λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

2. Η προχειρότητα είναι ένας άλλος λόγος τυχαίας επιλογής της τοποθεσίας. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις ο επιχειρηματίας αποφασίζει να τοποθετήσει την επιχείρησή του σε ένα σημείο μόνο και μόνο επειδή το κατάστημα αυτό είναι ελεύθερο εκείνη την εποχή και όχι διότι έχει μελετήσει το θέμα αυτό.

3. Η φυγοπονία θα μπορούσε να αναφερθεί σαν ένας επιπλέον λόγος τυχαίας τοποθεσίας επιχειρήσεων. Τη λέξη αυτή χρησιμοποιούμε εδώ για να υποδηλώσουμε το φαινόμενο, ότι ορισμένοι Μμ. επιχειρηματίες επιδιώκουν να τοποθετήσουν την επιχείρησή τους κοντά στη γειτονιά τους ώστε να αποφεύγουν ενδεχόμενες μετακινήσεις ή να επιτύχουν ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων και για να βρίσκονται κοντά σε φίλους και συγγενείς τους, ή σε περιβάλλον που το γνωρίζουν αρκετά καλά και τους διευκολύνει στη ζωή τους. Θα πρέπει εδώ να παρατηρήσουμε ότι η νοοτροπία αυτή μπορεί να υποδηλώνει, πως τα άτομα που αποφασίζουν με τον τρόπο αυτό βλέπουν την επιχείρησή τους σαν κάτι δευτερεύον στη ζωή τους, πράγμα το οποίο προσαρμόζουν προς τον τρόπο και τις συνήθειες της ζωής τους, ενώ ενδεχομένως ακριβώς η ίδια η ζωή τους εξαρτάται από την επιχείρηση αυτή και την επιτυχία της. Άρα, ένα άλλο άτομο, το οποίο θα έβλεπε με διαφορετική φιλοσοφία την επιχείρησή του θα μπορούσε να αναλύσει ορθολογικά και να επιλέξει τον κατάλληλο τόπο για την επιχείρηση αυτή και στην συνέχεια είτε να μεταφερθεί πλησιέστερα προς αυτήν, εάν θέλει να αποφύγει μετακινήσεις ή να δεχτεί το κόστος των μετακινήσεων αυτών προκειμένου να αποφύγει την μετατόπιση της οικογενειακής του ζωής. Δηλαδή ενδέχεται τουλάχιστον σε αρκετές περιπτώσεις να είναι σημαντικότερο να τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κατάλληλο τόπο παρά να συνεχίσει το άτομο με τις παλαιότερες συνήθειες του και με αυτόν τον τρόπο να βλάπτει την δυνατότητα επιτυχίας της επιχειρήσεως αυτής.

4. Λανθασμένα στοιχεία μπορεί να είναι επίσης ένας επιπλέον λόγος ανεπιτυχούς τοποθεσίας μιας επιχειρήσεως. Εδώ περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις εκείνες που κάποιος επιχειρηματίας ή οι συνεργάτες του μετά από μία γρήγορη ή πρόχειρη συλλογή στοιχείων και χωρίς καλή και επαρκή μελέτη των στοιχείων αυτών βγάζουν τα πρώτα επιφανειακά συμπεράσματα που αν είναι λανθασμένα είναι πολύ πιθανό, εκτός συμπτώσεως, ο τόπος εγκαταστάσεως να είναι ανεπιτυχής.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι στις επόμενες παραγράφους θα αναφερθούμε μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που η φύση της επιχειρήσεως της επιτρέπει επιλογή του τόπου εγκαταστάσεως. Με αυτό εννοούμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η επιχείρηση περιορίζε-



ται από τη φύση της σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία ή σε ένα πάρα πολύ μικρό αριθμό τοποθεσιών όπως π.χ. συμβαίνει με τις εξορυκτικές επιχειρήσεις κάθε είδους. Βέβαια υπάρχουν και αρκετές περιπτώσεις στις οποίες ο τόπος εγκατάστασής δεν είναι από την φύση τόσο συγκεκριμένα καθορισμένος, αλλά παρόλα αυτά υπάρχει μία εξάρτηση του τόπου από διάφορους παράγοντες του φυσικού κυρίως περιβάλλοντος, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που είναι πραγματικά εντελώς ελεύθερες να αποφασίσουν που θα επιλέξουν την τοποθεσία τους είναι αρκετά λιγότερες απ' ό,τι εκ πρώτης όψεως φαίνεται. Για τις επιχειρήσεις λοιπόν που έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν έστω εν μέρει την τοποθεσία για την εγκατάστασή τους ισχύουν οι ακόλουθοι παράγοντες τους οποίους θα συζητήσουμε ξεχωριστά για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, ακόμη δε χωριστά για τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις και τέλος για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών.

## **II. Τοποθεσία λιανεμπορικών επιχειρήσεων**

Την ανάλυση των παραγόντων που παίζουν ρόλο για τις επιχειρήσεις του είδους αυτού θα διακρίνουμε σε παράγοντες γενικής τοποθεσίας και ειδικούς παράγοντες για το συγκεκριμένο κατάστημα.

### **1. Γενική τοποθεσία**

Στα πλαίσια της ανάλυσης της γενικής τοποθεσίας για την εγκατάσταση μιας μικρομεσαίας επιχειρήσεως θα ασχοληθούμε με τους βασικότερους παράγοντες του περιβάλλοντος μιας περιοχής, οι οποίοι είναι: η οικονομική δραστηριότητα, ο πληθυσμός της περιοχής, ο ανταγωνισμός της επιχειρήσεως στην περιοχή αυτή και οι διευκολύνσεις κάθε φύσεως που υπάρχουν στην περιοχή αυτή.

#### **α) Οικονομική δραστηριότητα**

Η οικονομική δραστηριότητα μιας υπό κρίση περιοχής για την εγκατάσταση μιας επιχειρήσεως είναι ιδιαίτερα σημαντική όσο η επένδυση την οποία μελετάει η επιχείρηση είναι σημαντικότερη. Σαν οικονομική δραστηριότητα θεωρείται η κατάσταση που επικρατεί από απόψεως επιχειρησιακής μέσας σε μία δεδομένη περιοχή και οι τάσεις που διαγράφονται για το μέλλον. Στα πλαίσια αυτής της επί μέρους αναλύσεως θα πρέπει να διερευνηθεί ο ρυθμός αναπτύξεως της περιοχής αυτής και κυρίως βέβαια η οικονομική ανάπτυξη ή εξέλιξη της περιοχής αλλά ακόμη η κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξή της. Θεωρούμε προφανές ότι εάν τα δεδομένα που συγκεντρωθούν και αναλυθούν για μια περιοχή δείχνουν μια σταδιακή οικονομική υποβάθμιση της περιοχής αυτής αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ήδη είναι εγκατεστημένες εκεί θα αρχίσουν βαθμίδον να έχουν προβλήματα



επιβιώσεως, άρα δεν είναι ορθολογικό καταρχήν τουλάχιστον να εγκατασταθούν και νέες επιχειρήσεις, ώστε να ενταθεί ακόμη περισσότερο ο ανταγωνισμός. Το αντίθετο μπορούμε να πούμε για μια περιοχή που παρουσιάζει τα αντίθετα συμπτώματα, δηλαδή μία ταχεία ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων, μια περιοχή όπου εγκαθίστανται συνεχώς περισσότερες επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των κατοίκων αυξάνει γρήγορα, όπου το εισόδημα των κατοίκων αυξάνει επίσης, όπου δεν υπάρχει ανεργία ή αυτή είναι μόνο εποχιακή ή σε πολύ χαμηλό βαθμό. Εκεί βέβαια πρέπει να αναμένει κανείς ότι οι επιχειρήσεις που είναι ήδη εγκατεστημένες έχουν αρκετές δυνατότητες να ανθίσουν. Άρα εφόσον διευρύνεται η αγορά είναι προσφορότερο για μια καινούργια επιχείρηση να εγκατασταθεί σε μία τέτοια περιοχή. Ένα άλλο στοιχείο που είναι σημαντικό, σχετικά με την οικονομική δραστηριότητα είναι ο αριθμός και η ποικιλία των οικονομικών μονάδων που είναι εγκατεστημένες, ακόμη δε ο βαθμός σταθερότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων ή η έλλειψη έντονης εποχικότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων.

## β) Πληθυσμός

Θα πρέπει να διευρευνηθεί εάν ο πληθυσμός της υπό κρίση περιοχής έχει την τάση να μειώνεται, να είναι σταθερός, να αυξάνεται όπως επίσης και εάν ο πληθυσμός αυτός είναι σχετικά μικρός. Εάν εξετάζουμε μία περιοχή όπου ο πληθυσμός μειώνεται ή είναι σταθερός ή είναι μικρός, τα στοιχεία αυτά δεν συνηγορούν για νέες επιχειρήσεις. Ιδεώδης περίπτωση είναι εκείνη που έχουμε ένα σχετικά μεγάλο πληθυσμό, ο οποίος μάλιστα αυξάνεται, όπου τα άτομα είναι μάλλον εύπορα δηλαδή διαθέτουν εισόδημα πέρα από την επιβίωσή τους και την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών, τέτοιο που τους επιτρέπει να επεκτείνουν τον κύκλο των αναγκών που ικανοποιούν και μάλιστα ακόμη περισσότερο εάν τα άτομα δείχνουν ότι ενδιαφέρονται να αποκτήσουν ή να αγοράσουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρησή μας.

Πέρα από τα ποσοτικά στοιχεία του πληθυσμού, τα οποία αναφέραμε προηγουμένως (μέγεθος πληθυσμού, ρυθμός εξελίξεως, εισόδημα κ.λπ.) πρέπει να μελετηθούν και τα ποιοτικά στοιχεία του πληθυσμού που ζει στην υπό κρίση περιοχή, δηλαδή ο τρόπος ζωής των κατοίκων. Εάν π.χ. πουλάμε εξοπλισμό και εργαλεία για κήπους, θα πρέπει να διευκρινίσουμε εάν στην περιοχή αυτή υπάρχουν κήποι ή τάση δημιουργίας προαυλείων με άνθη κ.λπ. και βέβαια, δεν θα είχε νόημα να ανοίξουμε ένα κατάστημα με τα είδη αυτά σε μια πυκνοκατοικημένη περιοχή, που υπάρχουν μόνο πολυκατοικίες. Θα πρέπει ακόμη να φροντίσουμε συλλέξουμε πληροφορίες σχετικά με το είδος των κατοίκων που ζουν στην περιοχή αυτή, δηλαδή πρόκειται κυρίως για ιδιοκτήτες κατοικιών ή διαμερισμάτων ή πρόκειται για

ενοικιαστές; Οι δύο αυτές κατηγορίες ατόμων ή οικογενειών μπορούν να έχουν σε αρκετές περιπτώσεις διαφορετικές ανάγκες. Ακόμη οι γυναίκες που ζουν στις περιοχές αυτές είναι κυρίως σπιτονοικοκυρές ή εργάζονται; Οι κάτοικοι είναι σε μεγάλο βαθμό επιχειρηματίες, υπάλληλοι ή εργάτες; Πόσο είναι το ποσοστό των διαφόρων ηλικιών που ζουν στην περιοχή αυτή; Υπάρχουν περισσότεροι νέοι, μεσοκοπιοί ή ηλικιωμένοι; Υπάρχουν πολλοί συνταξιούχοι ή υπάρχουν πολλοί νέοι εργαζόμενοι ή φοιτητές; Υπάρχουν πολλά παιδιά; Υπάρχουν ιδιαίτερες θρησκευτικές ή πολιτικές ή κοινωνικές αντιλήψεις την περιοχή αυτή; Ποιές είναι αυτές και τι επιδράσεις έχουν στα ήθη τα έθιμα και τον τρόπο διαβίωσης των ανθρώπων αυτών; Ποιες είναι οι διαγραφόμενες τάσεις ως προς όλα αυτά τα στοιχεία για το μέλλον;

### γ) Ανταγωνισμός

Και ως προς τον ανταγωνισμό θα πρέπει να γίνει μία αναλυτική μελέτη για να διαπιστωθεί η ποσότητα των ανταγωνιστών και η ποιότητά τους. Έχει σημασία για κάθε μικρομεσαίο επιχειρηματία να μάθει τους ανταγωνιστές του και τη δραστηριότητά τους πριν εγκατασταθεί σε έναν τόπο. Όσο πλημελέστερη εξυπηρέτηση του κοινού υπάρχει σήμερα σ' έναν τόπο τόσο πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες για την εγκατάσταση μιας νέας επιχειρήσεως. Σχετικά με τον αριθμό και το είδος των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μία περιοχή μπορούν να δώσουν πληροφορίες τα τοπικά Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, εάν χρειάζεται και τα βιοτεχνικά επιμελητήρια και άλλες επαγγελματικές οργανώσεις που δρουν ή είναι υπευθυνες για τη περιοχή.

Η σύγκριση του πληθυσμού με τον αριθμό των ανταγωνιστών σε μια περιοχή δίνει μία πρώτη γενική εκτίμηση των αναγκών για νέες επιχειρήσεις. Π.χ. έρευνα που έγινε σε άλλη χώρα και με άλλες συνθήκες έδωσε τα ακόλουθα αποτελέσματα τα οποία παρατίθενται εδώ μόνο σαν παράδειγμα<sup>(3)</sup>.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Απαιτούμενος πληθυσμός για ποικίλα είδη λιανεμπορίου.

ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
Φωτογραφικά Είδη	40.000 κάτοικοι
Φαρμακεία	2.500 »
Ανθοπωλεία	7.500 »
Οπωροπωλεία	700 »
Καταστήματα χόμπι και παιχνιδιών	25.000 »
Οικιακών ηλεκτρικών ειδών	8.500 »
Χρυσοχοεία και μπιζού	7.500 »

## ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

## ΣΥΝΗΘΗΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ανδρικά ενδύματα	7.500	»
Εστιατόρεια	1.000	»
Καταστήματα Υποδημάτων	6.000	»
Καταστήματα Αθλητικών Ειδών	12.000	»
Βιβλιοχαρτοπωλεία	25.000	»
Γυναικεία Ενδύματα	5.000	»

Βέβαια αυτά τα δεδομένα εξαρτώνται απόλυτα από τις συνθήκες, το εισόδημα και λοιπούς παράγοντες που επικρατούν στη συγκεκριμένη περιοχή και στο συγκεκριμένο τόπο, ακόμη δε και από το μέγεθος των επιχειρήσεων, την πληρότητα των ειδών που περιλαμβάνουν και την γενικότερη οικονομική κατάσταση που επικρατεί. Ως εκ τούτου δεν θα πρέπει οι ποιοί πάνω αριθμοί να λαμβάνονται σαν κανόνες, αλλά όπως ήδη αναφέρθηκε αποτελούν ένδειξη μόνο, μιας έρευνας που έχει γίνει υπό άλλες συνθήκες και υπονοεί ότι κάτι αντίστοιχο θα ήταν σκόπιμο να γίνει και από μια επιχείρηση που θα ενδιαφερόταν να εγκαταστήσει ένα κατάστημά της σε μία συγκεκριμένη περιοχή.

Εκτός από τον αριθμό όμως των ανταγωνιστών πρέπει να μελετήσουμε και την αποτελεσματικότητά τους. Οι αντιδράσεις και η γνώμη των πελατών τους το είδος και η πληρότητα των ειδών που προσφέρουν, τα αποθέματα που διαθέτουν, η εκλυσιτικότητα του καταστήματος, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, το είδος του μανατζμεντ των ανταγωνιστών, το αν ανήκουν σε αλυσίδες επιχειρήσεων ή είναι ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις, είναι μερικά στοιχεία που μπορεί να μας ενθαρρύνουν ή να μας αποτρέπουν από την εγκατάσταση μιας νέας μικρομεσαίας επιχείρησης σ' ένα δεδομένο τόπο, άσχετα από την πληθώρα ή ανεπάρκεια του αριθμού των ανταγωνιστών με βάση μια μελέτη σαν του προηγούμενου πίνακα.

### δ) Διευκολύνσεις

Στην κατηγορία των διευκολύνσεων περιλαμβάνονται συνθήκες όπως οι πιο κάτω:

**Συγκοινωνίες:** είναι βασικής σημασίας για την εξυπηρέτηση του κοινού το είδος των συγκοινωνιών που υπάρχουν (μετρό, λεωφορεία, τρόλεϊ, ταξί) και η πληρότητα του δικτύου των μέσων αυτών. Ακόμη σημαντικό είναι εάν είναι εύκολη η πρόσβαση από τους σταθμούς ή τις στάσεις και εάν υπάρχουν αρκετές τέτοιες στάσεις και σταθμοί στην περιοχή που θέλουμε να εγκαταστήσουμε την επιχείρησή μας.

Οι τραπεζικές διευκολύνσεις με την έννοια του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων και του εξοπλισμού τους είναι επίσης σημαντικές για την εγκατάσταση μιας οικονομικής μονάδας.

Τα σχολεία, οι εκκλησίες, οι δυνατότητες τεχνικών διευκολύνσεων, οι υγειονομικές υπηρεσίες και άλλες υπηρεσίες διευκολύνσεως του κοινού είναι επίσης σημαντικές και μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση για την εγκατάσταση μιας μικρομεσαίας επιχειρήσεως σε μια περιοχή.

Ένα επιπλέον στοιχείο είναι η αφθονία κατάλληλων εργατικών χεριών και οι δυνατότητες για εκπαίδευση των διαφόρων τεχνικών. Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει η τοπική αυτοδιοίκηση ιδιαίτερα εάν υπάρχει ή όχι αρκετή αποκέντρωση, και ο ρόλος της στην λειτουργία των οικονομικών μονάδων της περιοχής. Επίσης σημαντική είναι η γειτνίαση της περιοχής αυτής με πρώτες και άλλες βοηθητικές ύλες, εξαρτήματα, επίσης δε με αγορές και φτηνή ενέργεια, με κατάλληλο νερό, με αποχέτευση και ύπαρξη ειδικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

## **2. Ειδικοί παράγοντες επιλογής συγκεκριμένου καταστήματος**

Στους ειδικούς αυτούς παράγοντες θα περιλάβουμε τις δυνατότητες πρόσβασης των πελατών στο συγκεκριμένο οικόπεδο ή γραφείο το είδος των πέριξ καταστημάτων και επιχειρήσεων, την κυκλοφοριακή πυκνότητα και την «πλευρά του δρόμου».

### **α) Πρόσβαση**

Σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται πολύ σημαντικός ο παράγοντας της υπάρξεως χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων ή στάσεων και σταθμών κοντά στο συγκεκριμένο κατάστημα. Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που πωλούν ογκώδη ή βαριά αντικείμενα θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει κοντά και επαρκής χώρος για παρκάρισμα αυτοκινήτων ώστε οι πελάτες να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αυτοκίνητά τους για την μεταφορά των ειδών που αγοράζουν. Είναι γνωστό ότι πολλά εμπορικά κέντρα δημιουργούνται έξω από το κέντρο των πόλεων ακριβώς για τον λόγο αυτό δηλαδή για να μπορούν να εξυπηρετούνται οι πελάτες από την επάρκεια του χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων.

### **β) Τα πέριξ καταστήματα και επιχειρήσεις**

Είναι βασικής σημασίας η ελκυστικότητα ενός συγκεκριμένου καταστήματος η οποία δημιουργείται από τις γύρω επιχειρήσεις όταν αυτές προσελκύουν το είδος εκείνο των ανθρώπων που θα μπορούσαν να αγοράσουν και τα είδη που προσφέρει η δική μας επιχείρηση. Π.χ. διαπιστώθηκε ότι καταστήματα ορισμένων ειδών υποβοηθούν την προσέλκυση καταναλωτών ή αγοραστών ορισμένων κατηγοριών προς τους οποίους απευθύνονται και τα δικά μας είδη, ενώ υπάρχουν και

αντίθετες περιπτώσεις όπως π.χ. ότι καταστήματα ανδρικών δεν πρέπει να είναι κοντά σε βενζινάδικα, ή σε γυναικεία κομμωτήρια ή σε καταστήματα γυναικείων ενδυμάτων<sup>4</sup>.

### γ) Κυκλοφοριακή Πυκνότητα

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω είναι βασικής σημασίας για μια συγκεκριμένη επείχρηση το υπό συζήτηση συγκεκριμένο κατάστημα να έχει κατάλληλη και επαρκή δυνατότητα προσβάσεως με συγκοινωνιακά μέσα για το κοινό. Θα πρέπει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ κυκλοφορίας αυτοκινήτων και πεζών. Εν προκειμένω δεν σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός διερχομένων αυτοκινήτων ή ατόμων υποβοηθά την δραστηριότητα της υπό μελέτη επιχειρήσεως. Εκείνο που συμβάλλει στη δραστηριότητα αυτή είναι η δυνατότητα που παρέχεται στους διερχόμενους πεζούς ή αυτοκινητιστές να σταματήσουν και να ψωνίσουν. Επομένως εάν πρόκειται να εγκαταστήσει κάποιος ένα κατάστημα λιανικής πωλήσεως ειδών ενδύσεως π.χ. σ' έναν αυτοκινητόδρομο δεν θα σήμαινε αυτό ότι ο μεγάλος αριθμός των διερχομένων αυτοκινήτων (και μάλιστα με μεγάλη ταχύτητα) θα βοηθούσε την ανάπτυξη των πωλήσεων της μονάδας αυτής. Θα πρέπει ακόμη να γίνει μία ανάλυση της κυκλοφορίας είτε πεζών είτε αυτοκινητιστών, όπως και των χαρακτηριστικών της κατά τις διάφορες ώρες της ημέρας και τις διάφορες ημέρες της εβδομάδας, διότι είναι διαπιστωμένο ότι σε διαφορετικές ώρες και μέρες ψωνίζουν οι άνθρωποι τα διάφορα είδη. Αυτό δεν επηρεάζει σαφώς και την επιλογή του κατάλληλου συγκεκριμένου καταστήματος.

### δ) Η «πλευρά του δρόμου»

Μελέτες έδειξαν ότι η πλευρά του δρόμου που οι άνθρωποι πηγαίνουν στο σπίτι τους είναι προτιμότερη από την πλευρά εκείνη από την οποία πηγαίνουν στην δουλειά τους. Και αυτό εξηγείται διότι όταν κανείς πηγαίνει στη δουλειά τους συνήθως είναι βιαστικός για να φθάσει την συγκεκριμένη ώρα ενώ όταν επιστρέφει στο σπίτι του έχει περισσότερο χρόνο για να ψωνίσει καθ' οδόν. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι η πλευρά του δρόμου που είναι περισσότερο εκτεθειμένη στον ήλιο είναι (ανάλογα με την περιοχή με την οποία ασχολούμεθα) περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική στους περαστικούς. Έτσι οι κλιματολογικές συνθήκες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον χρόνο που είναι ανοικτά τα καταστήματα όπως και τον χρόνο που ψωνίζουν οι αγοραστές και καταναλωτές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε πιο ψυχρά κλίματα τα καταστήματα είναι ανοικτά συνεχώς μέχρι μια ορισμένη ώρα το απόγευμα, ενώ σε πιο θερμά κλίματα τα καταστήματα κλείνουν μεν το μεσημέρι αλλά παραμένουν ανοικτά μέχρι αργότερα το βράδυ. Για τον ίδιο λόγο η πλευρά του δρόμου με τον περισσότερο



ήλιο μπορεί να αποφεύγεται σε μια περιοχή όπου το κλίμα είναι θερμό ενώ να είναι πιο ελκυστική σε μία περιοχή που το κλίμα είναι ψυχρότερο. Και αυτοί λοιπόν οι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### III. Μεταποιητικές επιχειρήσεις

Ιδιαίτερα σχετικά με τις μεταποιητικές επιχειρήσεις οι κυβερνήσεις των διαφόρων χωρών και η τοπική αυτοδιοίκηση διαφόρων περιοχών λαμβάνουν συχνά διαφόρων ειδών μέτρα τα οποία έχουν σαν σκοπό να υλοποιήσουν την βιομηχανική τους πολιτική όπως και την γενικότερη αναπτυξιακή πολιτική μιας χώρας. Τα μέτρα αυτά είναι συνήθως απαγορευτικά ή και ενθαρρυντικά σχετικά με την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε ορισμένες περιοχές. Π.χ. υπάρχουν κρατικοί περιορισμοί για την εγκατάσταση ορισμένων ειδών βιομηχανικών ή γενικότερα μεταποιητικών μονάδων σε ορισμένες περιοχές, κυρίως διότι ο βαθμός οχληρότητας των επιχειρήσεων αυτών τις καθιστά ακατάλληλες για περιοχές όπου διαβιούν πολλά άτομα. Ένα τέτοιο παράδειγμα στην Ελλάδα έχουμε ορισμένα τμήματα της περιοχής της πρωτεύουσας όπου επιχειρήσεις που δημιουργούν πολύ θόρυβο ή που εκπέμπουν ακατάλληλα αέρια σε αρκετή ποσότητα δεν επιτρέπεται να εγκαθίστανται μέσα σε πυκνοκατοικημένες περιοχές. Άλλοι κρατικοί κανόνες δημιουργούν κίνητρα για την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε διάφορες περιοχές κυρίως υποανάπτυκτες ή περιοχές παραμεθόριες. Για τους ίδιους πιο πάνω λόγους έχουν θεσπιστεί από το κράτος κανόνες που τείνουν στην συγκέντρωση των βιομηχανικών μονάδων σε ορισμένες περιοχές τις λεγόμενες βιομηχανικές περιοχές, οι οποίες είναι χώροι δεσμευμένοι για την εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων στους οποίους έχουν δημιουργηθεί μάλιστα από το κράτος πριν από την εγκατάσταση οποιασδήποτε μεταποιητικής μονάδας τα στοιχεία εκείνα της υποδομής τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την καλύτερη λειτουργία των μονάδων αυτών. Τέτοια στοιχεία είναι η αποχέτευση, η ύδρευση, οι τηλεπικοινωνίες, η ηλεκτροδότηση κ.λπ. Στην Ελλάδα η επιχείρηση ΒΙ.ΠΕ. (βιομηχανικές περιοχές) είναι θυγατρική της ΕΤΒΑ και πέρα από την δημιουργία και λειτουργία των βιομηχανικών περιοχών ασχολείται και με την προώθηση των βιομηχανικών κτιρίων. Τα βιομηχανικά κτίρια είναι ένας θεσμός παρεμφερής με εκείνο των βιομηχανικών περιοχών ο οποίος όμως αναφέρεται κυρίως σε βιοτεχνικές μονάδες οι οποίες συγκεντρώνονται κοντά σε πυκνοκατοικημένες περιοχές αλλά μέσα σε κάποια μεγάλα κτίρια. Στο ίδιο σύστημα των κρατικών κανόνων, κινήτρων και περιορισμών πρέπει να περιληφθεί και η διάκριση των μεταποιητικών μονάδων σε διάφορους βαθμούς οχληρότητας του περιβάλλοντος. Οι βαθμοί αυτοί έχουν ακριβώς σαν σκοπό να καθορίζουν το που και με ποιες προϋποθέσεις επιτρέπεται να εγκαθίστανται οι οχληρές αυτές



μονάδες. Κάτι ακόμη σχετικά με την εγκατάσταση των βιομηχανικών και γενικότερα μεταποιητικών μονάδων είναι τα θέματα της νομοθεσίας της σχετικής με το Leasing (μακροχρόνιας μίσθωσης) η οποία έχει σα σκοπό να διευκολύνει την απόκτηση σύγχρονου πολύπλοκου και ακριβού μηχανολογικού εξοπλισμού για την λειτουργία των διαφόρων μεταποιητικών μονάδων.

Πέρα από τους κρατικούς περιορισμούς και κίνητρα που θεσπίζονται από την πολιτεία για να προστατεύσουν ορισμένες περιοχές ή για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη ορισμένων περιοχών υπάρχουν και αρκετοί άλλοι λόγοι οι οποίοι συνηγορούν ή εμποδίζουν μία μεταποιητική μονάδα στο να εγκατασταθεί σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή π.χ. οι επιχειρήσεις εκείνες των οποίων η πρώτη ύλη χάνει μεγάλο μέρος του βάρους της όταν ενσωματώνεται στο προϊόν πρέπει να εγκαθίστανται κοντά στις πηγές των πρώτων υλών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι σιδηροβιομηχανίες (παραγωγή σιδήρου) για την λειτουργία των οποίων χρειάζεται αφενός σιδηρομετάλλευμα και αφετέρου άνθρακας. Και τα δύο όμως αυτά υλικά χάνουν, είτε ένα μεγάλο μέρος του βάρους και του όγκου τους, είτε όλο το βάρος και τον όγκο τους κατά τη χρήση τους για τη δημιουργία του προϊόντος. Δηλαδή, ο μεν άνθρακας καίγεται και εξαφανίζεται δημιουργώντας όμως θερμότητα με την οποία το σιδηρομετάλλευμα δημιουργείται στην υψικάμινο. Αυτό συμβαίνει διότι σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε να μεταφέρουμε όλο το σιδηρομετάλλευμα και όλο τον άνθρακα σε κάποια άλλη περιοχή για να εξαφανιστούν με την χρήση τους εκεί, πράγμα που θα δημιουργούσε μεγάλα έξοδα μεταφορών χωρίς λόγο. Μία άλλη κατηγορία επιχειρήσεων, που δεσμεύονται για λόγους οικονομικούς να επιλέγουν τόπο εγκαταστάσεως πλησίον των πηγών πρώτων υλών τους, είναι εκείνες οι οποίες επεξεργάζονται ευπαθή υλικά, π.χ. εκείνες που κονσερβοποιούν φρούτα ή λαχανικά. Αντίθετα επιχειρήσεις οι οποίες έλκονται προς τον τόπο των αγορών στις οποίες διαθέτουν τα προϊόντα τους είναι εκείνες οι οποίες παράγουν προϊόντα ευπαθή. Ευπαθή προϊόντα είναι δύο κατηγοριών: αφενός εκείνα τα οποία μπορεί να αλλοιωθούν εάν μεσολαβήσει μεγάλος χρόνος μεταξύ παραγωγής και αναλλώσεως των προϊόντων και αφετέρου εκείνα τα οποία από μηχανικής απόψεως είναι ευπαθή στις μεταφορές και στους κραδασμούς και ως εκ τούτου πρέπει να αποφεύγεται η μεταφορά τους σαν ετοιμών προϊόντων. Τέλος, οι μεταφορές των πρώτων υλών αλλά και των προϊόντων, επίσης δε και των εργατικών χεριών παίζουν σημαντικό ρόλο στις περιπτώσεις των μεταποιητικών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εκ των προτέρων και με αναλυτικά προγράμματα.

#### IV. Χονδρεμπορικές επιχειρήσεις

Και ως προς τις επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου υπάρχουν σε ορισμένες περιπτώσεις κρατικοί περιορισμοί οι οποίοι θεσπίζονται πάλι

για να αποτρέψουν την όχληση του περιβάλλοντος από ορισμένων ειδών επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου. Έτσι για ορισμένες περιπτώσεις καθορίζεται ότι οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να εγκαθίστανται εκτός των πόλεων. Πέρα όμως από τους κρατικούς αυτούς κανόνες ακόμη και λόγοι οικονομικοί συντείνουν στην εγκατάσταση των επιχειρήσεων αυτών εκτός των μεγάλων κυρίως πόλεων και τούτο διότι, οι αποθήκες που χρησιμοποιούν και οι χώροι είναι συνήθως μεγάλοι, πράγμα που σημαίνει ότι το κόστος λειτουργίας τους μέσα σε πυκνοκατοικημένες περιοχές όπου το ενοίκιο των χώρων είναι υψηλό θα τις καθιστούσε λιγότερο ανταγωνιστικές. Ακόμη και οι μεταφορές είναι ευκολότερες εκτός των πόλεων και μάλιστα για μεγάλες ποσότητες προϊόντων με τις οποίες ασχολούνται οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις. Επειδή δε ο κύκλος εργασιών ο οποίος αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερος για τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις από ότι για άλλων ειδών επιχειρήσεις, γι' αυτό ο αριθμός των ανθρώπων που χρειάζεται για το είδος αυτό των επιχειρήσεων είναι μικρότερος, πράγμα που δεν επιβάλλει στις μονάδες αυτής της οικονομικής κατηγορίας να εγκαθίστανται κοντά στις περιοχές όπου διαθέτουν άφθονα και μάλιστα εξειδικευμένα εργατικά χέρια.

## V. Επιχειρήσεις υπηρεσιών

Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων θα ήταν το κομμωτήριο ένα τουριστικό και ταξιδιωτικό γραφείο, ένα καθαριστήριο, ένα συνεργείο επισκευής ηλεκτρικών συσκευών κ.λπ. Τα είδη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που αναφέραμε εδώ μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες: ή μεν μία κατηγορία ασχολείται με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών και σ' αυτήν θα ανήκουν και οι τέσσερις πιο πάνω επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν, η δεύτερη δε κατηγορία αφορά κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις και σ' αυτήν θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι περιλαμβάνονται, αφενός το καθαριστήριο όταν όμως εξυπηρετεί άλλες μονάδες π.χ. ένα ξενοδοχείο ή ένα νοσοκομείο, αφετέρου δε το συνεργείο επισκευής ηλεκτρικών συσκευών αν οι επισκευές αυτές αναφέρονται σε συσκευές και όργανα βιομηχανικών μονάδων και όχι καταναλωτών. Έτσι διακρίνουμε τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε τέτοιες που απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και σε άλλες οι οποίες αναφέρονται στις βιομηχανικές μονάδες.

Οι πρώτες είναι ευνόητο ότι πρέπει να βρίσκονται κυρίως σε πυκνοκατοικημένες περιοχές ώστε να βρίσκονται στην πελατεία την οποία σκοπεύουν να εξυπηρετήσουν. Αντίθετα οι δεύτερες δε χρειάζεται να βρίσκονται κοντά σε πυκνοκατοικημένες περιοχές, αλλά σε περιοχές όπου είναι συγκεντρωμένες βιομηχανικές μονάδες ώστε να έρχονται σε άμεση επαφή με αυτές. Και στις δύο περιπτώσεις

ενδέχεται να χρειάζεται διαφήμιση των επιχειρήσεων αυτών ώστε να γίνουν γνωστές οι υπηρεσίες που προσφέρουν αφετέρου δε χρειάζεται οι ίδιες να γνωρίζουν την πελατεία τους όσο γίνεται καλύτερα ώστε να μπορούν να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους προς τις ανάγκες της πελατείας αυτής.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Αναλυτικά για επιλογή του τόπου εγκατάστασης Βλ. Χαρ. Κ. Κανελλόπουλο: Θεματα Διοικήσεως Παραγωγής, Αθήνα 1983, Τεύχος Ββ, κεφ 2 σελ. 356-426.
2. Η δομή των πιο κάτω παρατηρήσεων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στο βιβλίο Steinhoff, Dan: Small Business - Fundamentals. MacGraw - Hill. N.Y. 1974 σελ. 91-101.
3. Βλ. Steinhoff, Dan: Small Business Management Fundamentals. Ως άνω, σελ. 94.
4. Βλ. Steinhoff ως άνω.

## Κεφάλαιο 7ο

### Η «ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ» - ΦΡΑΝΤΣΑ·Ι·ΖΙΝΓΚ<sup>(1)</sup>

#### Ι. Εισαγωγή

Τα τελευταία εκατό χρόνια, θεμελιακό χαρακτηριστικό των βιομηχανικών κοινωνιών είναι η πληθωρική προσφορά αγαθών και υπηρεσιών καθώς και ο μαζικός τρόπος διανομής τους. Αυτό γίνεται αντιληπτό από το γεγονός, ότι στα 90 σχεδόν χρόνια του αιώνα μας η συνολική προσφορά αγαθών περίπου οκταπλασιάστηκε. Αυτό όμως όπως είναι φυσικό αναστάτωσε τις καταναλωτικές συνήθειες καθώς και τις μορφές διάθεσης των προϊόντων. Αναγκαίο λοιπόν ήταν να αρχίσουν οι πρωτογενείς δομές του εμπορίου να μεταβάλλονται. Το γεγονός αυτό που προκάλεσε πολλές διαμάχες στις βιομηχανικές κοινωνίες είχε σοβαρές επιπτώσεις και στον τομέα της εμπορικής πρακτικής.

Μία από τις πιο προωθημένες πρακτικές διανομής αγαθών και υπηρεσιών είναι το Φραντσα·ι·ζινγκ. Η απόδοση του όρου στα Ελληνικά με μια λέξη είναι αρκετά δύσκολη. Παρόλα αυτά Έλληνες επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το θέμα δέχτηκαν τον όρο Παραχώρηση ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί και στην εργασία αυτή. Σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου θα αναφερθούν δύο ορισμοί: «Φραντσαίζινγκ (Παραχώρηση) είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ ενός ανεξάρτητου εμπόρου, ο οποίος καταβάλλοντας ένα ποσό εφάπαξ ή συνεχώς, μπορεί να εκμεταλλεύεται την επωνυμία και τις 'μάρκες' ενός άλλου εμπορικού ή βιομηχανικού φορέα υπό την προϋπόθεση, ότι θα χρησιμοποιεί τις εμπορικές τεχνικές και τα διαχειριστικά συστήματα του δεύτερου εξασφαλίζοντας για το σύνολο την καλύτερη δυνατή απόδοση<sup>(2)</sup>». «Φραντσαίζινγκ - Παραχώρηση είναι μια συμφωνία μεταξύ προμηθευτού και μεσαζόντων, βάσει της οποίας οι μεσαζόντες μπορούν να ρυθμίζουν τα της διάθεσης του προϊόντος με δική τους πρωτοβουλία, εντός των συμφωνηθέντων ορίων<sup>(3)</sup>».

Από πλευράς μάρκετινγκ παρατίθενται δύο ορισμοί του όρου Παραχώρηση. «Το Φραντσαίζινγκ Παραχώρηση είναι μία από τις μορφές κάθετης οργάνωσης συστημάτων εμπορίας, που πραγματοποιούνται βάσει συμβολαίων και που αποτελούνται από ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις, που αποφασίζουν να συνεργαστούν για να πετύχουν σημαντικές οικονομίες και μεγαλύτερη διεξόδυση στην αγορά<sup>(4)</sup>».

«Το Φραντσαίζινγκ (Παραχώρηση) είναι ένας τύπος Καθετοποιημένου Συστήματος Μάρκετινγκ (Κ.Σ.Μ.) συμβατικού τύπου, στην οποία -Παραχώρηση- η σχέση μεταξύ των μελών του Κ.Σ.Μ. βασίζεται στο γεγονός, ότι μία μονάδα δίνει το δικαίωμα σ' έναν αριθμό μονάδων να εμπορεύονται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και να ασχολούνται σε μια επιχείρηση που ανέπτυξε ο Παραχωρητής (Φραντσαίζορ), χρησιμοποιώντας τη δική του εμπορική επωνυμία, τα δικά του εμπορικά σήματα, τα δικά του συστήματα υπηρεσιών, τη δική του τεχνογνωσία (Know-How) και τις δικές του μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησής(5)».

«Φραντσαίζινγκ (Παραχώρηση) είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ που περιστρέφεται γύρω από μια νομική συμφωνία δύο μερών, με την οποία το ένα μέρος είναι ο αποδέκτης του προνομίου να κάνει επιχειρήσεις (business) σαν να είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης, αλλά είναι απαραίτητο να ενεργήσει σύμφωνα με ορισμένες ειδικές μεθόδους και όρους που τίθενται από το άλλο μέρος(6)».

Η νομική συμφωνία είναι γνωστή σαν Συμφωνία Παραχώρησης (Φραντσαίζ Κόντρακτ). Τα προνόμια που παρέχει η συμφωνία είναι γνωστά σαν Φραντσαίζ (Franchise). Η μονάδα που δίνει το δικαίωμα (Προνόμιο) λέγεται Παραχωρητής (Φραντσαίζορ). Ο λήπτης του δικαιώματος λέγεται Παραχωριολήπτης (Φραντσαίζι). Τα ποσά που ο Παραχωριολήπτης καταβάλλει σαν αμοιβή στον Παραχωρητή είναι μια εφάπαξ συνεισφορά, ποσοστό στις πωλήσεις, ποσοστό στα κέρδη ή ένας συνδυασμός αυτών και λέγονται «πληρωμές δικαιωμάτων» (Royalties).

Ένας άλλος όρος, ο οποίος συγγέεται πολλές φορές με τον όρο της Παραχώρησης αν και δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση μεταξύ τους, είναι το λαισενσινγκ (αδεια εκμετάλλευσης). Άδεια εκμετάλλευσης (licensing) είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο μερών, του εκχωρητή και του εκδοχέα. Η σύμβαση αυτή αφορά τη χορήγηση άδειας παραγωγής και (ή) πώλησης συγκεκριμένων προϊόντων, με την χορήγηση της τεχνογνωσίας (know-how) και των εμπορικών σημάτων του εκχωρητή προς τον εκδοχέα. Η σύμβαση αυτή ακόμα καθορίζει περιοριστικούς όρους για τον εκδοχέα, καθώς και το ποσό των πληρωμών (Royalties) που θα πρέπει να καταβληθούν στον εκχωρητή σαν αμοιβή για τη χορήγηση της άδειας (license)(7).

Υπάρχουν δύο βασικές ιδιομορφίες που κάνουν την Παραχώρηση να ξεχωρίζει από τις άλλες συμβάσεις αυτού του είδους. Η πρώτη είναι ότι ανάμεσα στα στοιχεία που παραχωρούνται, εξέχουσα θέση έχει το νόου-χάου της οργάνωσης ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που ο Παραχωρητής χρησιμοποιεί με επιτυχία. Η δεύτερη και σημαντικότερη ιδιομορφία είναι ότι η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις των δύο μερών συνεχίζεται και μετά τη σύναψη της συμφωνίας. Αυτή αποσκοπεί αφενός στο να δώσει τη δυνατότητα στον Παραχωριολήπτη να παίρνει συνεχή βοήθεια από τον Παραχωρητή, ώστε να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις νέες μεθόδους, αφετέρου την ανάπτυξη ενός



προγράμματος εμπορικής δράσης, που θα εξασφαλίσει αμοιβαίο όφελος και στα δύο μέρη. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι αυτή η συνεργασία των δύο επιχειρήσεων δεν γίνεται με πλήρη ισότητα δικαιωμάτων αλλά με σαφή υπεροχή της επιχείρησης του Παραχώρητή<sup>(8)</sup>.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η Παραχώρηση είναι μια τεχνική που συνδέεται με δύο έννοιες, αυτής του συνεταιρισμού των δύο μερών και αυτής της αλληλεγγύης των συμφερόντων.

## II. Εξέλιξη και τύποι

### 1. Από πού ξεκίνησε η Παραχώρηση

Το σύστημα «παραχώρησης» για πρώτη φορά συστηματικά εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α. μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων, η δε εφαρμογή της οφείλεται στις προσπάθειες ορισμένων να παρακάμψουν τα εμπόδια της νομοθεσίας αντιτράστ.

Συγκεκριμένα η γνωστή μας Τζένεραλ Μότορς στην αδυναμία της να εμπορευματοποιήσει απ' ευθείας την παραγωγή της λόγω του νόμου αντιτράστ, οργάνωσε μια αλυσίδα διανομής, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί και σαν το πρώτο μοντέλο της πρακτικής της «παραχώρησης». Αυτό που έκανε η Τζένεραλ Μότορς ήταν: Επέλεξε ικανούς πωλητές, τους οποίους μόρφωνε τεχνικά και εμπορικά και στη συνέχεια έναντι κάποιου ποσού που της κατέβαλαν, η εταιρεία τους κατοχύρωνε την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της σε συγκεκριμένες περιοχές. Έτσι στα πλαίσια μιας συνολικής εμπορικής πολιτικής που είχε εκπονήσει η Τζένεραλ Μότορς οι αντιπρόσωποί της, με δική τους ευθύνη αναλάμβαναν την υποχρέωση να την εφαρμόσουν, έχοντας ταυτόχρονα και ισχυρή διαφημιστική κάλυψη. Περιττό δε να τονιστεί ότι η εκπληκτική άνθηση της αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας, αποτελεί σημαντικό μάρτυρα για την αποτελεσματικότητα αυτών των δικτύων, τα οποία εξασφάλισαν την ανάπτυξη του παραγωγού και την υλική ευημερία του διανομέα<sup>(9)</sup>.

### 2. Άνθηση της Παραχώρησης

Η επιτυχία της «παραχώρησης» μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο συνέβαλε στη γρήγορη επέκτασή της σε τομείς όπως είναι: τα ξενοδοχεία, σαλόνια ομορφιάς, τήρηση βιβλίων και φορολογικές υπηρεσίες, φαρμακεία, πρατήρια βενζίνης, υπηρεσίες στεγνού καθαρισμού, πρακτορεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, fast-foods, καταστήματα που πουλούν παγωτά, πίτσα, ντόνατς κι άλλα.

Μετά τον πόλεμο της Κορέας η αμερικάνικη διοίκηση ενθάρρυνε τους παλαιούς πολεμιστές να επενδύσουν την αποζημίωσή τους σε αλυσίδες μικρών καταστημάτων, πράγμα που τόνωσε τη μικρή λιανεμπορική δραστηριότητα, η οποία τότε δεν αντιπροσώπευε παρά



μόνο το 15% του συνολικού αμερικάνικου λιανεμπορίου. Και η τάση αυτή όπως δείχνουν οι αριθμοί υπήρξε πάντα ανοδική. Έτσι, ενώ το 1969 η δραστηριότητα αυτών που δούλευαν με «παραχώρηση» αντιπροσώπευε 80 δισ. \$ σήμερα ξεπερνάει τα 300 δισ. \$ και καλύπτοντας κάπου 460.000 σημεία πώλησης αντιπροσωπεύει το 30% του αμερικάνικου λιανεμπορικού τζίρου και το 10% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π.)<sup>(10)</sup>.

Μπορούμε να δούμε επίσης την άνθηση της Παραχώρησης, αν παρατηρήσουμε την ανάπτυξη του Mc Donald 's ένα από τα πιο εντυπωσιακά και επιτυχημένα συστήματα fast-food με Παραχώρηση. Οι δύο πρώτες μονάδες της αλυσίδας των Mc Donald 's άνοιξαν το 1955 και χονδρικά η αξία τους ανερχόταν σε 235.000 \$. Η αλυσίδα αυτή επεκτάθηκε πολύ γρήγορα σε σημείο που το 1980 η αξία της ανέρχεται περίπου σε 2 δισ. \$(<sup>11</sup>). Το 1980 η εταιρεία Mc Donald 's είχε 3.340 καταστήματα Παραχώρησης(<sup>12</sup>).

### 3. Η Παραχώρηση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70

Η εξάπλωση των επιχειρήσεων με Παραχώρηση συνεχίστηκε με ανοδική πορεία μέσα στη δεκαετία του 1970. Συνολικά το ύψος των πωλήσεων από 116,5 δισ. \$ που ήταν το 1970, το 1979 έφτασε στα 312 δισ. (<sup>13</sup>). Το μέγεθος της εξάπλωσης ήταν ποικίλο μεταξύ των κλάδων επιχειρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε την αύξηση των πωλήσεων στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις με Παραχώρηση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970(<sup>14</sup>).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Πωλήσεις σε επιχειρήσεις με Παραχώρηση**

Είδος Επιχείρησης	Πωλήσεις		Αύξηση %
	1970 \$	1979 \$	
Εμπόριο αυτοκ/των & φορτηγών	55.622.000	155.738.000	179,9
Βενζινάδικα	29.340.000	71.894.000	145,0
Εστιατόρια (όλοι οι τύποι)	4.602.111	24.765.916	438,1
Εμφιαλωτήρια αναψυκτικών	4.102.000	12.194.000	197,3
Λιανεμπόριο (πλην τροφίμων)	13.133.434	8.901.928	(32,2)
Προϊόντα και υπηρεσίες σε αυτοκίνητα	1.936.412	7.226.822	273,2
Ξενοδοχεία και μοτέλ	3.539.914	6.625.437	87,2
Παροχή βοήθειας και υπηρεσιών σ' επιχειρήσεις	723.031	6.280.412	768,6
Καταστήματα ευκολίας (convenience)	1.727.116	6.131.885	255,0

#### 4. Η Παραχώρηση στη δεκαετία του '80

Όλοι οι δείκτες δείχνουν μια συνεχιζόμενη αύξηση της παραχώρησης στη δεκαετία του '80.

Ένας συγγραφέας έχει απομονώσει τις ακόλουθες επτά περισσότερο ελπιδοφόρες νέες περιοχές Παραχώρησης.

1. Καταστήματα προσωπικών υπολογιστών.
2. Πραγματικών καταστάσεων (περιουσιών).
3. Καταστήματα ειδών Sport.
4. Κομμωτήρια.
5. Πωλήσεις σχετιζόμενες με Video και υπηρεσίες.
6. Καταστήματα σχετιζόμενα με την ενέργεια ή προϊόντα συναφή.
7. Καταστήματα πρόχειρου, υγιεινού φαγητού<sup>(15)</sup>.

Μέσα στη δεκαετία του 1980 προβλέπεται μια ακόμη μεγαλύτερη συρροή ξένων Παραχωρητών. Αυτοί αναμένεται ότι θα συγκεντρωθούν στα εστιατόρια, ρουχισμό, προϊόντα αυτοκινήτων, υπηρεσίες και έπιπλα.

#### 5. Τύποι του συστήματος της Παραχώρησης

Τρεις είναι οι τύποι ή τα επίπεδα του συστήματος της Παραχώρησης που προσφέρουν ευκαιρίες σε επιχειρηματίες που επιθυμούν να εξελιχτούν σε Παραχωριολήπτες<sup>(16)</sup>. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής<sup>(17)</sup>:

α) Στον πρώτο τύπο, ο παραγωγός/δημιουργός γίνεται Παραχωρητής χορηγώντας μια Παραχώρηση σ' έναν χονδρέμπορο, ο οποίος γίνεται Παραχωριολήπτης. Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται στη βιομηχανία μη οινοπνευματωδών ποτών. Ένα παράδειγμα Παραχωρητή αυτού του τύπου είναι η Coca-Cola.

β) Στον δεύτερο τύπο, ο χονδρέμπορος είναι ο Παραχωρητής και ο λιανοπωλητής είναι ο Παραχωριολήπτης. Παράδειγμα Παραχωρητή του τύπου αυτού είναι τα καταστήματα Hardware.

γ) Στον τρίτο τύπο, που είναι και ο πιο πλατιά χρησιμοποιούμενος, ο παραγωγός/δημιουργός λειτουργεί σαν Παραχωρητής και ο λιανοπωλητής λειτουργεί σαν Παραχωριολήπτης. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιήθηκε στην αρχή από τα καταστήματα εμπορίας αυτοκινήτων και από τα βενζινάδικα. Σχετικά πρόσφατα με τον τύπο αυτό λειτούργησαν επιτυχημένα καταστήματα γρήγορου φαγητού (fast-food) καθώς και καταστήματα εκτυπωτικών υπηρεσιών.

### III. Περιεχόμενο του συστήματος

#### 1. Η Δημιουργία της αλυσίδας

Η δημιουργία μιας αλυσίδας καταστημάτων είναι ένα από τα βασικά σημεία της λειτουργίας του συστήματος της Παραχώρησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί απ' την αρχή, ότι απαραίτητη προϋπόθεση της δημιου-

γίας ενός συνόλου μονάδων (καταστημάτων) - δηλαδή της αλυσίδας - που να λειτουργούν υπό καθεστώς παραχώρησης είναι μια προκαταρκτική περίοδος στη διάρκεια της οποίας προσδιορίζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα διαμορφώσουν μελλοντικά την οικονομική λειτουργία του συστήματος αυτού. Η δημιουργία της αλυσίδας γίνεται σε δύο στάδια.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται μια έρευνα αγοράς, τα αποτελέσματα της οποίας θα επιδράσουν καταλυτικά στην επιλογή και χάραξη της κατάλληλης εμπορικής πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Κάθε τέτοια προσπάθεια θα πρέπει να περιέχει το στοιχείο του νέου, του πρωτοποριακού στον τομέα της παραγωγής, αλλά και στους τομείς του εμπορίου ή των υπηρεσιών<sup>(18)</sup>. Έτσι η εμπορική πολιτική της επιχείρησης μπορεί να είναι έντονα διαφοροποιημένη ανάλογα με το προϊόν ή (και) τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα ήθελε να απευθυνθεί για να τους κάνει πελάτες της. Το σύστημα λοιπόν στηρίζεται σε διαφορετικά σημεία ανάλογα με το προϊόν, που μπορεί να είναι από τη μια πολυτελή αυτοκίνητα, ή παιδικές τροφές από την άλλη.

Στο δεύτερο στάδιο έχουμε την πρακτική εφαρμογή σε σχετικά περιορισμένη κλίμακα. Έτσι κάποιος - που φιλοδοξεί να εξελιχθεί σε παραχωρητή - ιδρύει έναν πολύ περιορισμένο και έτσι εύκολα ελεγχόμενο αριθμό πρότυπων καταστημάτων, η λειτουργία των οποίων θα του δώσει τη δυνατότητα να βγάλει κάποια συμπεράσματα χρήσιμα για την μελλοντική του πορεία. Έτσι μπορεί να επαληθεύσει τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς που είχε κάνει στο πρώτο στάδιο, να δει τις αντιδράσεις των όποιων ανταγωνιστών του ανά περιοχή, να δημιουργήσει συγκεκριμένα μοντέλα τιμών, αποθεμάτων κ.λπ. Και τέλος το σημαντικότερο, να γίνουν γνωστά και αποδεκτά από το καταναλωτικό κοινό το όνομά του και τα συγκεκριμένα προϊόντα που πουλά. Αν λοιπόν το εγχείρημα στεφθεί με επιτυχία, έχει ανοίξει ο δρόμος για την εξέλιξη του δημιουργού του εγχειρήματος σε Παραχωρητή, αφού έχει στην κατοχή του ένα καινούργιο σύστημα που δουλεύει με επιτυχία.

## 2. Η λειτουργία του συστήματος

Ο επιχειρηματίας λοιπόν που έχοντας στην κατοχή του ένα πρωτότυπο και δοκιμασμένο σύστημα -νοου-χάου- κάνει την πρώτη κίνηση για τη λειτουργία του συστήματος της Παραχώρησης. Ο Παραχωρητής μέσω της διαφήμισης αναζητά υποψήφιους Παραχωριολήπτες, για συνεργασία με την επιχείρηση του<sup>(19)</sup>. Μετά την εύρεση υποψηφίων ακολουθεί συνάντηση του Παραχωρητή ή αντιπροσώπων του με τους υποψήφιους. Αν αυτοί πληρούν τους όρους του Παραχωρητή και ανταποκρίνονται στους στόχους της επιχείρησης, εγκρίνονται και μπαίνουν στην επιχείρηση υπογράφοντας τη συμφωνία Παραχώρησης, η οποία με πολλές λεπτομέρειες περιγράφει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο μερών. Γίνονται δηλαδή Παραχωριολήπτες.

καταβάλλοντας σαν αμοιβή στον Παραχωρητή μια εφάπαξ συνεισφορά, ποσοστό στις πωλήσεις (τζίρο), ποσοστό στα κέρδη ή έναν συνδυασμό αυτών<sup>(20)</sup>. Τα ποσά αυτά που καταβάλλονται σαν αμοιβή του Παραχωρητή, χρησιμεύουν κατά ένα μέρος για την απόσβεση του κόστους των προηγούμενων ενεργειών του Παραχωρητή, όπως έρευνες αγοράς, διαφημίσεις κ.λπ. Τα ποσά αυτά ποικίλουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης π.χ. Ξενοδοχεία, Φαστ-φουντ, Παιδικά είδη κ.λπ. και την περιοχή της δραστηριότητας. «Είναι δε αυτονόητο, ότι αυτές οι συμμετοχές σε περίπτωση επιτυχίας ελαχιστοποιούνται, διότι αυξάνει ο αριθμός των Φραντσαϊζι Παραχωριοληπτών ενώ ταυτόχρονα τα κέρδη του συμμετέχοντος στην αλυσίδα μεγαλώνουν και επιταχύνεται ανοδικά η απόδοση των κεφαλαίων που επένδυσε ο Φραντσαϊζορ - Παραχωρητής»<sup>(21)</sup>. Πρέπει να σημειωθεί, ότι όλη την επενδυτική δαπάνη της μονάδας, που ο Παραχωρητής θέλει να εκμεταλλευτεί αναλαμβάνεται εξ ολοκλήρου απ' αυτόν. Εξάλλου αυτή είναι και η σημαντική διαφορά της Παραχώρησης από το σύστημα των καταστημάτων με παραρτήματα<sup>(22)</sup>. Κι αυτό γιατί με το σύστημα της Παραχώρησης μπορεί να ανοιχτούν ταυτόχρονα πολλές μονάδες, αφού οι επενδυτικές πηγές είναι διασκορπισμένες, ενώ στο σύστημα των καταστημάτων με παραρτήματα, η δημιουργία των παραρτημάτων εξαρτάται από την οικονομική κατάσταση του κεντρικού επιχειρηματικού φορέα. Τελικά λοιπόν στο σύστημα της Παραχώρησης ο Παραχωρητής προσφέρει τις μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και εμπορίας καθώς και τον τύπο των προϊόντων ή υπηρεσιών που θέλει να διαθέσει στην αγορά, ενώ ο Παραχωριολήπτης προσφέρει τις εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής του και είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για την άσκηση της αλυσίδας σε μια συγκεκριμένη περιοχή<sup>(23)</sup>.

### 3. Υποχρεώσεις του Παραχωρητή (Franchiser)

Όπως προηγούμενα έχει λεχθεί η υπογραφή από τα δύο μέρη, του Παραχωρητή και του Παραχωριολήπτη, της νομικής συμφωνίας, που λέγεται συμφωνία Παραχώρησης, συνεπάγεται αναγνώριση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων και για τα δύο μέρη.

Εδώ θα αναφερθούμε στις κατά γενικό κανόνα υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο Παραχωρητής απέναντι στον Παραχωριολήπτη στα πλαίσια της συμφωνίας Παραχώρησης.

Κατ' αρχήν λοιπόν ο Παραχωρητής αναλαμβάνει:

α) την υποχρέωση της συνεχούς επιμόρφωσης και επαγγελματικής τελειοποίησης των Παραχωριοληπτών και του προσωπικού τους. Αυτό γίνεται ώστε αυτοί να εξοικειωθούν με το πνεύμα της αλυσίδας και τους τρόπους δράσης της, ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της εκπαίδευσης γνωστοί Παραχωρητές έχουν ιδρύσει και λειτουργούν δικά τους εκπαιδευτικά ιδρύματα π.χ. Holiday Inn University, ώστε να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο σ' αυτή τη βασική τους υποχρέωση.

β) την υποχρέωση της επαγγελματικής εγκατάστασης και διαρρύθμισης όλων των σχετικών χώρων της μονάδας του Παραχωριολήπτη, ώστε να βρεθεί η κατάλληλη τοποθεσία εγκατάστασης. Όσον αφορά δε τη διαρρύθμιση πρέπει όλοι οι σχετικοί χώροι όλων των μονάδων της αλυσίδας να είναι όμοια διαρρυθμισμένοι με τα ίδια χρώματα, σήματα κ.λπ. π.χ. Mc Donald.

γ) την υποχρέωση της χρηματοδοτικής βοήθειας. Η χρηματοδοτική αυτή βοήθεια εξασφαλίζεται με δύο τρόπους. Με τη συμμετοχή του Παραχωρητή στην αρχική επένδυση ή με την παροχή εγγυήσεων προς τρίτους π.χ. τραπεζίτες, ώστε ο Παραχωριολήπτης να διευκολύνεται χρηματοδοτικά.

δ) την υποχρέωση της βοήθειας για την οικονομική διαχείριση της μονάδας του παραχωριολήπτη. Η βοήθεια αυτή παρέχεται στο αρχικό στάδιο μέσω της αρχικής εκπαίδευσης και στη συνέχεια όταν χρειάζεται από ειδικούς υπαλλήλους του Παραχωρητή.

ε) την υποχρέωση της εμπορικής συμπαράστασης με διαφήμιση -σε τοπικό ή και εθνικό επίπεδο- και με άλλες προωθητικές προσπάθειες.

στ) Τέλος την υποχρέωση να συναντιέται -ο Παραχωρητής- κατά διαστήματα με τους Παραχωριολήπτες προκειμένου να ρυθμίζουν προβλήματα σχετικά με την αλυσίδα και να ανταλλάσσουν μεταξύ τους εμπειρίες.

Είναι λοιπόν προφανές ότι εξ αιτίας της άμεσής σύγκλισης των συμφερόντων των δυο μερών απαιτείται από τη μεριά του Παραχωρητή συνεχής εγρήγορση και συνεχής προσπάθεια υποστήριξης των συνεργαζομένων με αυτόν Παραχωριοληπτών.

#### 4. Υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη (Franchisee)

Μετά την αναφορά στις υποχρεώσεις του Παραχωρητή απαραίτητο είναι να αναφερθούμε και στις υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη. Κατ' αρχήν θα πρέπει να αναφερθούμε στις μάλλον υποχρεωτικές κινήσεις που θα πρέπει να κάνει ένας υποψήφιος Παραχωριολήπτης, για να αποφύγει μελλοντικές περιπέτειες, για τις οποίες θα αναφερθούμε διεξοδικότερα πιο κάτω. Θα πρέπει λοιπόν πριν αποφασίσει να συνεργαστεί με κάποιο Παραχωρητή να ενημερωθεί πλήρως για τις λειτουργίες και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης του Παραχωρητή. Στη συνέχεια με τη βοήθεια κάποιου εμπειρογνώμονα θα μελετήσει την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων που του προτείνονται από τον Παραχωρητή για να κάνει τις ανάλογες εκτιμήσεις. Τέλος πριν ενσωματωθεί με την αλυσίδα, με τη βοήθεια κάποιου νομικού συμβούλου να εξετάσει την προς υπογραφή συμφωνία παραχώρησης. Αν μετά απ' όλες αυτές τις διεργασίες η απόφαση του υποψήφιου Παραχωριολήπτη είναι θετική, αυτός αναλαμβάνει μια σειρά υποχρεώσεων που αφορούν τρία επίπεδα. Υποχρεώσεις απέναντι στον Παραχωρητή, απέναντι στην επιχείρηση που ο ίδιος ο Παραχωριολήπτης



διευθύνει και απέναντι στην αλυσίδα της οποίας και αυτός είναι πια ένας κρίκος<sup>(24)</sup>.

– Οι υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη απέναντι στον Παραχωρητή είναι:

α) η καταβολή χρηματικών ποσών υπό μορφή Ρόγιαλτις (για τα οποία αναφερθήκαμε προηγούμενα) σε αντάλλαγμα των πλεονεκτημάτων που του παρέχει ο Παραχωρητής.

β) πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με την εμπορική πολιτική που χαράσσεται από τον Παραχωρητή και να εφαρμόζει επ' ακριβώς τις μεθόδους του.

γ) την προάσπιση των συμφερόντων του Παραχωρητή, την πρόθυμη παροχή διαφόρων πληροφοριών π.χ. στατιστικά στοιχεία, που θα του ζητηθούν από τον Παραχωρητή, καθώς και την δημιουργία φιλικών σχέσεων με τους άλλους Παραχωριολήπτες, δηλαδή με τους υπόλοιπους κρίκους ή τις αλυσίδας.

– Οι υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη απέναντι στην επιχείρησή του είναι:

α) να προσλαμβάνει και να επιμορφώνει κατάλληλα το προσωπικό του, ώστε αυτό να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της επιχείρησής του και έτσι να ανταποκριθεί η επιχείρησή του στους στόχους της αλυσίδας.

β) να αναλύει την συμπεριφορά της πελατείας του και να προσαρμόζει τους πιθανούς διαφημιστικούς τύπους σύμφωνα με το γούστο της πελατείας του αυτής.

γ) να προσαρμόζεται στις ανάγκες της πελατείας του τόσο στο θέμα της προώθησης ορισμένων προϊόντων, όσο και στο θέμα των διαφόρων συνθηκών π.χ. ωράριο.

– Οι υποχρεώσεις του Παραχωριολήπτη απέναντι στην αλυσίδα είναι:

α) να συμβάλλει τη διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής και πιθανά μια ριζική αναμόρφωσή της, αν το απαιτούν οι οικονομικές συνθήκες.

β) να προσαρμόζεται διαρκώς στη συγκυρία παρασύροντας και την αλυσίδα γιατί απ' αυτή του την ενέργεια εξαρτάται η επιβίωσή του. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η ανταλλαγή απόψεων και η κυκλοφορία της πληροφόρησης αναμεσα στους κρίκους της αλυσίδας.

## 5. Πλεονεκτήματα της Παραχώρησης για τον Παραχωριολήπτη

Ένα σύστημα Παραχώρησης είναι θέλητρο για πολλούς καλούς λόγους. Ας δούμε όμως με τη σειρά, ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα για έναν Παραχωριολήπτη:

– Το πρώτο βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει η Παραχώρηση σε έναν επιχειρηματία που έχει συνδεθεί με το σύστημα αυτό είναι, ότι του δίνεται περισσότερος χρόνος να ασχοληθεί αποκλειστικά και μόνο με τις πωλήσεις του στην περιοχή. Με αυτό τον τρόπο δεν έχει πρόσθετα προβλήματα, τα οποία αφορούν τις προμήθειες, την έρευνα αγοράς, την οργάνωση της διαφημιστικής προβολής κ.λπ. Την ευθύνη όλων αυτών την έχουν οι διοικητικές υπηρεσίες του Παραχωρητή.



οποίος συντονίζει και όλο το πρόγραμμα.

- Η μέθοδος Παραχώρησης παρέχει όλα τα πλεονεκτήματα μιας ευρείας παρουσίας στην αγορά, με εθνική και σε πολλές περιπτώσεις διεθνή ακτινοβολία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις Παραχώρησης προϊόντων ή υπηρεσιών είναι ευρέως γνωστές και αποδεκτές π.χ. πελάτες θα αγοράσουν εύκολα, hamburgers Mc Donald 's ή παγωτά Baskin - Rabbits, γιατί είναι γνώστες της φήμης των προϊόντων αυτών. Οι ταξιδιώτες αναγνωρίζουν ένα εστιατόριο ή ένα motel από το όνομά του, από την κατασκευή του, ή κάποια άλλα γνωρίσματα<sup>(25)</sup>.

Έτσι η Παραχώρηση προσφέρει:

- Μια αποδεδειγμένα επιτυχή γραμμή επιχειρήσεων και αναγνωρισμένα προϊόντα.

- Παρέχει στον Παραχωριολήπτη αυξημένες δυνατότητες που μόνος δεν θα μπορούσε να έχει: προμήθειες σε χαμηλές τιμές, έρευνα αγοράς, φθηνότερη και αποδοτικότερη διαφήμιση κ.λπ.

- Η επιχείρηση του Παραχωριολήπτη μπορεί να είναι νομικά ανεξάρτητη, δεν παύει όμως να λειτουργεί σαν τμήμα ενός μεγάλου εμπορικού οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζει επιχειρηματικούς κινδύνους, εξασφαλίζοντας παράλληλα πιο σίγουρη επιβίωση. Ο Παραχωρητής έχει αναπτύξει και ελέγξει τις μεθόδους λειτουργίας του. Τα πρότυπα εγχειρίδια λειτουργίας και οι διαδικασίες που προμηθεύει, έχουν επιτρέψει σε άλλους επιχειρηματίες να λειτουργούν επιτυχημένα. Αν μερικοί Παραχωριολήπτες αποφύγουν να λειτουργήσουν στα τυποποιημένα επίπεδα μπορούν εύκολα να καταστρέψουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε ολόκληρο το σύστημα.

- Παρέχει στον Παραχωριολήπτη και στο προσωπικό της επιχείρησής του την ευκαιρία της εκπαίδευσης πάνω σε νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης.

Η αποτελεσματικότητα και η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης είναι προφανείς από το παρελθόν των επιχειρηματικών αποτυχιών. Ένα μεγάλο ποσοστό αποτυχιών οφείλεται σε ελλείψεις στη διαχείριση (management). Η εκπαίδευση από έναν Παραχωρητή συνήθως αρχίζει με μια αρχική περίοδο λίγων ημερών ή εβδομάδων σε ένα σχολείο κεντρικής εκπαίδευσης ή σε κάποιο άλλο υποδεικνυόμενο μέρος. Έχουμε σαν παράδειγμα την Παραχώρηση της αλυσίδας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Holiday Inn που λειτουργεί το μεγαλύτερο εκπαιδευτικό κέντρο ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Το Holiday Inn University, που χτίστηκε το 1972 με κόστος 5 εκατ. \$<sup>(26)</sup>. Τα αρχικά εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν επίσης πιο εκτεταμένες περιοχές όπως: κρατήσεις μητρώων, έλεγχο απογραφής και ανθρώπινες σχέσεις. Το ποσό και ο τύπος της εκπαίδευσης που απαιτείται στις επιχειρήσεις Παραχώρησης επηρεάζεται από τη φύση του προϊόντος και τον τύπο της επιχείρησης. Σχεδόν πάντα η εκπαίδευση αποτελεί το πιο ισχυρό πλεονέκτημα του συστήματος «παραχώρησης» και επιτρέπει σε άτομα που είναι ανεπαρκή σε

εκπαίδευση να αρχίσουν και να επιτύχουν σε επιχειρήσεις από μόνοι τους.

Η αρχική εκπαίδευση θα έχει καλύτερο αποτέλεσμα αν ακολουθηθεί από μια συνεχή εκπαίδευση και καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται και επιπλέον και καθοδήγηση από έναν ταξιδιωτικό αντιπρόσωπο που επισκέπτεται τις επιχειρήσεις Παραχώρησης κατά διαστήματα. Ο Παραχωριολήπτης μπορεί ακόμα να λαμβάνει βιβλία και άλλα έντυπα που δίνουν συνεχή καθοδήγηση για την επιχείρηση.

- Οι επενδύσεις που απαιτούνται από τον Παραχωριολήπτη είναι μικρές και περιορίζονται στα εντελώς απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο Παραχωριολήπτης σπάνια απαιτείται να πληρώσει το συνολικό κόστος για την ίδρυση της επιχείρησης. Ακόμα ο Παραχωρητής αν επιτρέψει καθυστέρηση σε πληρωμές για προϊόντα και προμήθειες, τελικά αυξάνεται το κεφάλαιο του Παραχωριολήπτη. Επίσης ο Παραχωρητής δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν, επωνυμία, σήμα και άλλα σύμβολα που είναι ήδη καθιερωμένα στην αγορά και αποτελούν σημαντική επένδυση.

## 6. Πλεονεκτήματα για τον Παραχωρητή<sup>(27)</sup>

- Ο Παραχωρητής με το σύστημα αυτό έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, με μικρή σχετικά επένδυση, πιο γρήγορα και με πολύ λιγότερους κινδύνους από αυτούς που θα αντιμετώπιζε, αν δημιουργούσε ένα δικό του δίκτυο υποκαταστημάτων.

- Ο Παραχωρητής έχει την ευκαιρία και τη δυνατότητα να επιλέξει και να εντάξει στο δικό του σύστημα σημεία πώλησης που έχουν εγκατασταθεί από άλλους πωλητές και έχουν λειτουργήσει με επιτυχία.

- Ο Παραχωριολήπτης ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της δικιάς του επιχείρησης, ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο για την πρόοδο όλου του συστήματος, γενικά, από τον οποιοδήποτε μισθωτό διευθυντή, ο οποίος θα ήταν τοποθετημένος από τον Παραχωρητή σε ένα υποκατάστημα του.

- Τη στιγμή που ο Παραχωριολήπτης ενδιαφέρεται έντονα για την κατάσταση και την πρόοδο της επιχείρησης, σίγουρα χρειάζεται πολύ λιγότερη επίβλεψη από τον Παραχωρητή από ότι θα χρειαζόταν ένας οποιοσδήποτε υπάλληλος.

- Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι του Παραχωρητή μοιράζονται με τον Παραχωριολήπτη τη στιγμή που και αυτός, δουλεύει στο ίδιο σύστημα και με αρκετά κοινά συμφέροντα.

## 7. Μειονεκτήματα για τον Παραχωριολήπτη<sup>(28)</sup>

Η Παραχώρηση όπως ακριβώς και ένα οποιοδήποτε νόμισμα, έχει δύο πλευρές. Βλέποντας τη θετική πλευρά του νομίσματος, πρέπει να εξετάσουμε και την αρνητική του, με την ίδια ακριβώς λεπτομέρεια.

- Ο Παραχωριολήπτης αν και είναι νομικά ανεξάρτητος από τον Παραχωρητή. Με την υπογραφή μιας συμφωνίας Παραχώρησης, παραδίδει ένα σημαντικό μέρος της ανεξαρτησίας του. Παραμένει εξαρτημένος από τον Παραχωριολήπτη σε ότι αφορά τη φήμη του, τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης και την αποδοτικότητά του.

- Ο Παραχωριολήπτης εκτός του ότι είναι εξαρτημένος από τον Παραχωρητή έμμεσα είναι εξαρτημένος και από τα άλλα μέλη της αλυσίδας, αφού η αποδοτικότητα και η φήμη της είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας.

- Εξαρτημένος ο Παραχωριολήπτης από τον Παραχωρητή είναι επίσης και σε ότι αφορά τις προμήθειες. Εκτός από την πλευρά ποσότητας και τιμών, υπάρχει και η πλευρά της ποιότητας.

- Ο Παραχωριολήπτης δεν μπορεί από την αρχή που θα συνδεθεί με την αλυσίδα, να υπολογίσει και τα οικονομικά πλεονεκτήματα. Οι διαφόρων τύπων αμοιβές που πρέπει να πληρωθούν στον Παραχωρητή είναι ένα πρόβλημα. Πιο γενικά οι ψηλότερες αμοιβές θα ζητηθούν από τους πιο πετυχημένους και γνωστούς Παραχωρητές Π.χ. Η Tidy Car στο Μπούφαλο, ζήτησε για αμοιβή Παραχώρησης μόνο 1.500 \$ και ρόιαλι 2 \$ για κάθε εξυπηρετούμενο αυτοκίνητο. Από την άλλη πλευρά η Sheraton Corporation θέλει 15.000 \$ αμοιβή Παραχώρησης και δικαιώματα ρόιαλι από 4% στις ακαθάριστες πωλήσεις<sup>(29)</sup>.

## 8. Μειονεκτήματα για τον Παραχωρητή

- Ο Παραχωρητής δεν έχει τόσο μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση του Παραχωριολήπτη από ότι σε ένα δικό του υποκατάστημα.

- Τα κέρδη του Παραχωρητή μοιράζονται εν μέρει με τον Παραχωριολήπτη. Αυτό δεν θα ήταν δυνατόν να συμβεί αν διέθεται ο ίδιος ένα δικό του υποκατάστημα και καρπωνόταν όλα τα κέρδη.

## IV. Ενέργειες για επιτυχή Παραχώρηση

Σε προηγούμενο κεφάλαιο (2) αναφερθήκαμε πολύ περιληπτικά για κάποιες ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης για να αποφύγει μελλοντικές περιπέτειες. Εδώ λοιπόν θα αναφερθούμε διεξοδικότερα για τις ενέργειες εκείνες που θα συντελέσουν αποτελεσματικά για μια επιτυχή Παραχώρηση. Οι ενέργειες αυτές είναι<sup>(30)</sup>:

1. Εντοπισμός της σωστής ευκαιρίας Παραχώρησης
2. Έρευνα της προσφοράς Παραχώρησης
3. Προφύλαξη από απατηλές Παραχωρήσεις
4. Εξέταση της σύμβασης Παραχώρησης
5. Πρόβλεψη τερματισμού, μεταβίβασης και όρων ανανέωσης της συμφωνίας
6. Εξέταση άλλων όρων της συμφωνίας.

## 1. Εντοπισμός της σωστής ευκαιρίας Παραχώρησης

Μετά την πάροδο τόσων χρόνων από την εμφάνιση της Παραχώρησης, οι ευκαιρίες Παραχώρησης σήμερα έχουν πολλαπλασιαστεί. Έτσι το έργο της εντόπισης των περισσότερο κατάλληλων ευκαιριών έχει γίνει πολύ δύσκολο. Γιαυτό είναι απαραίτητο ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης να αναζητά τις κατά το δυνατόν εγκυρότερες πηγές πληροφόρησης, ώστε να ενημερωθεί απ' αυτές και να βοηθηθεί για τον εντοπισμό της σωστής ευκαιρίας Παραχώρησης. Μια πηγή εύκολα διαθέσιμη στον καθένα είναι οι διαφημίσεις στις εφημερίδες και στις διάφορες οικονομικές-εμπορικές εκδόσεις διαφόρων χωρών. Σαν απαραίτητο συμπλήρωμα της ενημέρωσης μέσω αυτών των διαφημίσεων οι υποψήφιοι Παραχωριολήπτες χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά με τους διαφημιστικούς τίτλους, που είναι παραπλανητικοί ή που υπόσχονται πολλά περισσότερα απ' ότι οι άλλοι παραχωρητές συνήθως προσφέρουν.

Άλλα βοηθητικά μέσα για τον εντοπισμό σωστών ευκαιριών Παραχώρησης είναι:

- 1) Το «Εγχειρίδιο Ευκαιριών Φραντσαίζ» το οποίο εκδίδεται από το Αμερικάνικο Τμήμα Εμπορίου, το οποίο περιέχει έναν κατάλογο των Παραχωρητών, καθώς και μια σύντομη έκθεση για το είδος και τις απαιτήσεις κάθε Παραχώρησης. Ακόμα παραθέτει πολλές άλλες πηγές για πληροφορίες και βοήθεια.
- 2) Το «Βιβλίο Οδηγός» που δημοσιεύει ξεχωριστά, οδηγίες παραχώρησης. Μια απ' αυτές τις εκδόσεις είναι το «Βιβλίο Διευθύνσεων Οργανισμών Παραχώρησης του 1981» στο οποίο βρίσκονται καταγεγραμμένες περισσότερες από 700 ηγετικές εταιρείες Παραχώρησης.
- 3) Ο Διεθνής Σύλλογος Παραχώρησης. Αυτός είναι ένας εμπορικός σύλλογος που διανέμει συγκεντρωμένες πληροφορίες σε ποικίλες όψεις της Παραχώρησης.

Ακόμα πληροφορίες που αφορούν ευκαιρίες Παραχώρησης, μπορούν να χορηγηθούν και από τους ίδιους τους Παραχωρητές. Αυτοί συνήθως βοηθούν πολύ στην εξήγηση των αναγκαιών βημάτων που απαιτούνται για να λειτουργήσει μια επιχείρηση υπό καθεστώς Παραχώρησης<sup>(31)</sup>. Τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί σύμβουλοι Παραχώρησης, οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε υποψήφιους Παραχωριολήπτες για θέματα που αφορούν το ψάξιμο και τον εντοπισμό σωστών ευκαιριών Παραχώρησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης χρειάζεται τις υπηρεσίες ενός συμβούλου υπεύθυνου και έμπειρου, γνώστη όλων των σχετικών με την Παραχώρηση θεμάτων, ο οποίος όμως δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρεθεί.

## 2. Έρευνα της προσφοράς Παραχώρησης

Από τη φύση της κάθε νομική συμφωνία περιέχει δεσμεύσεις για τα

συμβαλλόμενα μέρη. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για την συμφωνία Παραχώρησης. Εξαιτίας λοιπόν της ύπαρξης δεσμεύσεων επιβάλλεται μια πολύ προσεκτική έρευνα από την μεριά του Παραχωριολήπτη και αυτό γιατί ο Παραχωρητής καθορίζει τους όρους της συμφωνίας την οποία καλείται να αποδεχτεί και να υπογράψει ο Παραχωριολήπτης. Ένας ακόμα λόγος που επιβάλλει την διενέργεια μιας πολύ προσεκτικής έρευνας είναι ότι η επιχειρηματική σχέση που θα αναπτυχθεί μεταξύ των επιχειρήσεων του Παραχωρητή και του Παραχωριολήπτη, αναμένεται να συνεχιστεί για μια σημαντική χρονική περίοδο, η οποία αναφέρεται στην συμφωνία Παραχώρησης. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της έρευνας ο Παραχωριολήπτης προφανώς θα θέλει να ερευνησει κάθε τι σχετικό με τον Παραχωρητή καθώς και τον τύπο της προαφερόμενης Παραχώρησης. Έτσι θα πρέπει να ενημερωθεί πλήρως σχετικά με τις λειτουργίες και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης παρά την επιθυμία να του χορηγηθεί το προνόμιο της παραχώρησης.

Όλη αυτή η έρευνα που αποσκοπεί στην πλήρη ενημέρωση του Παραχωριολήπτη ώστε να επιτύχει μια σωστή παραχώρηση, φυσικό είναι να απαιτήσει ένα λογικό χρονικό διάστημα. Γιαυτό λοιπόν ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης θα πρέπει να προβληματιστεί πολύ για τις αγαθές προθέσεις κάποιου Παραχωρητή, ο οποίος είναι υπερβολικά βιαστικός ή που πιέζει τον Παραχωριολήπτη να υπογράψει αμέσως την συμφωνία παραχώρησης χωρίς να του χορηγήσει ένα λογικό χρονικό διάστημα για ιδιαίτερη έρευνα.

### 3. Προφύλαξη από απατηλές Παραχωρήσεις

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα -δυστυχώς- έχει και τη σκοτεινή της πλευρά. Έτσι και η Παραχώρηση δεν αποτελεί εξαίρεση. Ασυνείδητοι επιχειρηματίες προσφέρουν μια πλατιά ποικιλία δόλιων σχεδίων για να προσελκύσουν την επένδυση ανύποπτων ατόμων. Ο Παραχωρητής, σε τέτοιες περιπτώσεις, απλά ενδιαφέρεται να επιτύχει την επένδυση του κεφαλαίου του Παραχωριολήπτη, χωρίς να τον απασχολεί η συνέχιση της επιχειρηματικής σχέσης και στο μέλλον.

Η αύξηση των επιχειρήσεων που ενεργούν σαν παραχωρητές καθώς και των ευκαιριών Παραχώρησης, έδωσε τη δυνατότητα σε κάποιους επιχειρηματίες να παρανομούν, εκμεταλλευόμενοι ανύποπτους υποψήφιους Παραχωριολήπτες. Ένα παράδειγμα ενός δόλιου επιχειρηματία είναι εκείνο, ενός προέδρου και διευθυντή ταυτόχρονα, μιας εταιρείας μάρκετινγκ στην Τούλσα της Οκλαχόμα των Η.Π.Α., που πήρε περισσότερα από 400.000 δολάρια Η.Π.Α. από 400 περίπου επενδυτές προσφέροντάς τους απατηλές παραχωρήσεις<sup>(32)</sup>. Τελικά ο επιχειρηματίας αυτός καταδικάστηκε σε 10 χρόνια φυλάκιση, αλλά αυτό δεν αποκαθιστά την Παραχώρηση στα μάτια των επενδυτών που γνώρισαν τη σκοτεινή πλευρά της. Η ύπαρξη τέτοιων δόλιων σχεδίων, που αμαυρώνουν την εικόνα του συστήματος της Παραχώρησης, απαιτεί



επαγρύπνηση από την μεριά των υποψήφιων Παραχωριοληπτών. Μόνο με προσεκτική έρευνα της εταιρείας και του προϊόντος μπορεί ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης να ξεχωρίσει τις απατηλές από τις σωστές ευκαιρίες Παραχώρησης. Φυσικά επισκέψεις σε Παραχωριολήπτες και συνομιλία μαζί τους θα βοηθήσει πάρα πολύ τον υποψήφιο και στο θέμα της προφύλαξης από απατηλές Παραχωρήσεις.

#### **4. Εξέταση της συμφωνίας Παραχώρησης**

Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις καθώς και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής σχέσης μεταξύ του Παραχωρητή και του Παραχωριολήπτη αναφέρονται σε μια συμφωνία Παραχώρησης. Η συμφωνία αυτή είναι ένα σύνθετο έγγραφο, με πολλές λεπτομέρειες, που συνήθως αποτελείται από πολλές σελίδες, και είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας στο σύστημα της Παραχώρησης. Εξαιτίας λοιπόν της σπουδαιότητας αυτής, πολλοί σοβαροί Παραχωρητές επιμένουν οι υποψήφιοι Παραχωριολήπτες πριν υπογράψουν τη συμφωνία Παραχώρησης, να έχουν συνεργασία με τον νομικό τους σύμβουλο.

Ένας δικηγόρος θα είναι χρήσιμος στην πρόβλεψη κάποιων προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν στο μέλλον, καθώς και στην παρατήρηση ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών στην συμφωνία Παραχώρησης. Ακόμα εκτός από τον νομικό σύμβουλο, ο υποψήφιος, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και άλλες πιθανές πηγές βοήθειας. Έτσι θα πρέπει να συζητήσει την συμφωνία Παραχώρησης με ένα τραπεζίτη αναφέροντάς του όσες λεπτομέρειες είναι δυνατό από τη συμφωνία.

Απαραίτητο ακόμα είναι ο υποψήφιος να αποκτήσει τις υπηρεσίες μιας επαγγελματικής εταιρείας λογιστών, που θα του χρησιμεύσουν στην εξέταση της κατάστασης των σχεδιαζομένων πωλήσεων, των δαπανών λειτουργίας και του καθαρού εισοδήματος του Παραχωρητή. Ο λογιστής μπορεί να είναι μια ανεκτίμητη βοήθεια για τον υποψήφιο Παραχωριολήπτη στα πλαίσια των προσπαθειών του για σωστή Παραχώρηση.

#### **5. Πρόβλεψη τερματισμού, μεταβίβασης και όρων ανανέωσης της συμφωνίας**

Ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά μιας συμφωνίας Παραχώρησης είναι η πρόβλεψη όρων που σχετίζονται με τον τερματισμό και τη μεταβίβαση της Παραχώρησης. Μερικοί Παραχωρητές έχουν κατηγορηθεί ότι επινοούν και φέρνουν για υπογραφή από τον Παραχωριολήπτη, συμφωνίες που επιτρέπουν την αυθαίρετη ακύρωσή τους. Βέβαια αυτό είναι λογικό απ' την πλευρά του Παραχωρητή, αφού πρέπει να έχει νομική προστασία, αν ο Παραχωριολήπτης δεν κατορθώσει να επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης του ή αν αποτύχει να διατηρήσει ικανοποιητικής ποιότητας πρότυπα. Πάντως ο

οικονομικών, συνεργαζόμενο με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες έχει εκδώσει ειδικούς κανονισμούς, που αποσκοπούν κυρίως στην προστασία του Παραχωριολήπτη.

β) **ΓΑΛΛΙΑ:** Στη Γαλλία λειτουργούν περίπου 75 εθνικές και διεθνείς αλυσίδες Παραχώρησης των οποίων ο τζίρος το 1975 αντιπροσώπευε το 10,4% του συνολικού τζίρου του λιανικού εμπορίου. Στη Γαλλία λειτουργεί επίσης η «Federation Francaise du Commerce» που είναι επαγγελματική ένωση των Γάλλων Παραχωρητών. Ειδική νομοθεσία δεν υπάρχει.

γ) **ΓΕΡΜΑΝΙΑ:** Στη Γερμανία λειτουργούν 85 αλυσίδες, με τις οποίες υπολογίζεται ότι έχουν συνδεθεί 11.000 επιχειρήσεις. Ειδική νομοθεσία δεν υπάρχει.

δ) **ΟΛΛΑΝΔΙΑ:** Στο χώρο του λιανικού εμπορίου, στην Ολλανδία λειτουργούν περίπου 110 αλυσίδες. Από αυτές 23 λειτουργούν στον κλάδο τροφίμων, 31 στον κλάδο των ενδυμάτων, ενώ 18 αλυσίδες λειτουργούν σε διεθνές επίπεδο. Ο κύκλος εργασιών των αλυσίδων Παραχώρησης υπολογίζεται περίπου στο 15% του συνολικού τζίρου του λιανικού εμπορίου στην Ολλανδία. Ειδική νομοθεσία δεν υπάρχει, αλλά από τους ήδη υπάρχοντες νόμους καλύπτονται ορισμένες πλευρές του συστήματος. Για τις χώρες Βρετανία, Δανία, Ιρλανδία, Ιταλία και Λουξεμβούργο, δεν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία, που να δίνουν πληροφορίες, για τις αλυσίδες Παραχώρησης που λειτουργούν στις χώρες αυτές.

Στην Ιταλία λειτουργεί η «Associazione Italiana del Franchising» που ιδρύθηκε το 1971 και έχει 35 μέλη.

Στη Βρετανία το Δεκέμβριο του 1977 ιδρύθηκε η «British Franchising Association». Ο αριθμός των μελών της δεν είναι γνωστός.

Ούτε σε αυτές τις χώρες υπάρχει ειδική νομοθεσία.

Το 1972 στις 23 Σεπτεμβρίου με πρωτοβουλία των εθνικών ενώσεων Παραχώρησης της Δυτικής Γερμανίας, Γαλλίας, Ισπανίας, Ιταλίας, Ολλανδίας, Σουηδίας και Ελβετίας, ιδρύθηκε μια Ομοσπονδία Παραχώρησης και έχει τους παρακάτω στόχους:

- Την ενημέρωση κοινού και αρχών και τη διοχέτευση πληροφοριών γύρω από την Παραχώρηση.

- Την ανταλλαγή απόψεων και στοιχείων μεταξύ διαφόρων ενώσεων.

- Την εκπόνηση ενός Κώδικα Πρακτικής.

- Την μελέτη των υπάρχουσών εθνικών νομοθεσιών για την κατάρτιση ενός εναρμονισμένου διεθνώς συμβολαίου. Σε αυτή την Ομοσπονδία πρόσφατα έγιναν μέλη και οι εθνικές ενώσεις, Βελγίου, Βρετανίας και Δανίας.

### 3. Η διάδοση της Παραχώρησης στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο θεσμός είναι σχετικά άγνωστος και μόνο πρόσφατα έγιναν τα πρώτα βήματά του με το άνοιγμα ορισμένων μονάδων

fast-food, την ύπαρξη των μονάδων Nataly's στην ύπαρξη επιχειρήσεων ενοικιάσεων αυτοκινήτων, το ξενοδοχείο Holiday Inn και η αλυσίδα που διαπρέπει στον Ελληνικό χώρο<sup>(37)</sup>.

Η πρώτη οργανωμένη αλυσίδα fast-food στη χώρα μας ξεκίνησε το 1976 στη Θεσσαλονίκη με το όνομα Goody's. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των Goody's είναι ότι δεν μιμούνται τυφλά τα ξένα πρότυπα, καταστημάτων fast-food, αλλά προσπαθούν να προσαρμόσουν το αμερικανικό πρότυπο στην Ελληνική ζωή, προσφέροντας καθαρά Ελληνικά φαγητά, καθώς επίσης και κλασικά φαγητά του είδους μονάδων fast-food.

Δύο από τις μεγαλύτερες εταιρείες Παραχώρησης ενοικιάσεων αυτοκινήτων είναι η AVIS και η HERZ. Η AVIS δημιουργήθηκε στην Ελλάδα το 1958 και σήμερα έχει 38 υποκαταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα. Η HERZ ιδρύθηκε το 1966 και έχει σε όλη τη χώρα 40 υποκαταστήματα. Η αλυσίδα Jax έχει περίπου 150 Jax στην Αθήνα και κάπου 30 στην επαρχία. Το σύστημά τους δεν είναι ακριβώς όπως των fast-foods, αλλά μοιάζει πολύ.

#### 4. Η κατάσταση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο θεσμός αυτός του συστήματος της Παραχώρησης θα ήταν εντελώς άγνωστος –στην πρακτική του εφαρμογή– αν δεν υπήρχαν μερικές επιχειρήσεις, που να δουλεύουν με το σύστημα αυτό. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις αυτές δεν είναι πολλές παρότι το σύστημα της Παραχώρησης θα μπορούσε να εφαρμοσθεί με επιτυχία είτε μεταξύ ομοειδών Ελληνικών Επιχειρήσεων, είτε μεταξύ Ελληνικών και Κοινοτικών Επιχειρήσεων.

Το σύστημα της Παραχώρησης θα μπορούσε να εξασφαλίσει σ' έναν αριθμό ειδικευμένων μικρομεσαίων –κυρίως επιχειρήσεων– που θα αποφάσιζαν να λειτουργήσουν υπό καθεστώς Παραχώρησης - συλλογική παρουσία και δράση στην Ελληνική αγορά και ταυτόχρονα αποδοτικότερη παρουσία. Έτσι, θα αυξάνονταν οι ανταγωνιστικές δυνατότητες των επιχειρήσεων του συστήματος, αλλά και η ωφέλεια των καταναλωτών λόγω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών και τιμών<sup>(38)</sup>. Ακόμα θα δινόταν η δυνατότητα στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις μέσω του συστήματος της Παραχώρησης να αποκτήσουν από τις Κοινοτικές και τις πρωτοπόμενες Ελληνικές Επιχειρήσεις οργανωτική, διοικητική και εμπορική πείρα, πράγμα που είναι αναγκαίο τόσο για λόγους επιβίωσης, όσο και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους<sup>(39)</sup>.

Αναμφισβήτητα λοιπόν το σύστημα της Παραχώρησης αποτελεί για τους Έλληνες Επιχειρηματίες μια πραγματική πρόκληση αλλά και μια δυνατότητα και πιθανώς μια διέξοδος για τα δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ωστόσο εδώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι στην Ελλάδα εφαρμόζεται και μία άλλη μέθοδος, αυτή της Διοικητικής Συμφωνίας (Μάνατζμεντ Κόντρακτ), η οποία ταυτίζεται με τη μέθοδο της

Παραχώρησης με μία μόνο διαφορά. Η διαφορά αυτή αφορά τη διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μέθοδο της Διοικητικής Συμφωνίας, τα διοικητικά στελέχη τους δεν είναι Έλληνες, αλλά ξένοι τοποθετημένοι από τον Παραχωρητή. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι κυρίως τα μεγάλα ξενοδοχεία της Αθήνας εκτός του Χόλιντεϊ Ιν που λειτουργεί με το σύστημα της Παραχώρησης.

Στο σημείο αυτό παραθέτεται η άποψη του διευθυντή του μεγάλου ξενοδοχείου για το σύστημα της Παραχώρησης. «Το σύστημα της Παραχώρησης είναι μια πολύ καλή περίπτωση, γιατί δίνει τη δυνατότητα με σχετικά λιγότερη οικονομική επιβάρυνση να λαμβάνεται η τεχνογνωσία που υπάρχει σε προηγμένες χώρες χωρίς ταυτόχρονα οι διοικήσεις των εταιρειών να περνούν σε ξένα χέρια».

Θα πρέπει όμως, όσον αφορά την Ελλάδα, να αναφερθεί ότι υπάρχει ένα νομικό πρόβλημα που αφορά τη λειτουργία του συστήματος της Παραχώρησης. Επειδή μία από τις υποχρεώσεις των μελών μιας αλυσίδας, που λειτουργεί υπό συνθήκες Παραχώρησης, είναι να ακολουθείται κοινή και ενιαία για όλα τα μέλη πολιτική τιμών, (ώστε να ενισχύεται η εικόνα και να αποφεύγεται ο τιμολογιακός ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της αλυσίδας), υπάρχει νομικό θέμα αν και κατά πόσο, ο καθορισμός μιας τιμής από νομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι νόμιμος ή όχι<sup>(40)</sup>. Η ύπαρξη τέτοιων προβλημάτων στη λειτουργία του συστήματός της Παραχώρησης ενισχύει στην αναγκαιότητα δημιουργίας ειδικής νομοθεσίας για το σύστημα που θα συμπληρώσει τους υπάρχοντες νόμους, οι οποίοι δεν καλύπτουν ικανοποιητικά το θεσμό.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Jack «N» Zill

Δέκα βήματα για να ανοίξεις το δικό σου κατάστημα

1. **Εσύ έχεις κάνει το πρώτο βήμα** με την αίτηση (ζητώντας) το πακέτο πληροφοριών μας. Μετά την εξέταση (επιθεώρηση) του υλικού, εσύ θα έχεις μια ιδέα του τι περιλαμβάνει.

2. **Συμπλήρωσε τις προσωπικές πληροφορίες και τις οικονομικές εκθέσεις** (δηλώσεις) και επέστρεψέ τα σε μας. Αυτό θα δείξει (φανερώσει) την προθυμία σας να εξερευνηήσετε τις περαιτέρω δυνατότητες (πιθανότητες). Οι πληροφορίες σας θα θεωρηθούν απολύτως εμπιστευτικές και δεν θα σας υποχρεώσουν (δεσμεύσουν) με κανένα τρόπο.

3. **Είναι η ώρα για μια συνάντηση.** Αφού εμείς εξετάσουμε τα προσωπικά και οικονομικά σας δεδομένα, ένα ραντεβού (συνέντευξη) θα γίνει ανάμεσα (μεταξύ) σε σας και ενός αντιπροσώπου των Jack «N» Zill. Αν ένα αμοιβαίο ενδιαφέρον (συμφέρον) υπάρχει εκείνη την ώρα, μια προσφορά Franchise θα γίνει. Όλα τα (αναγκαία) απαραίτητα έγγραφα και η μορφή του κόστους θα γίνει εκείνη την ώρα.

4. **Η κατάθεση τεκμηρίων** περαιτέρω (πρόσθετου) ενδιαφέροντος. Αν εσείς έχετε τελικά αποφασίσει, ότι θέλετε ένα κατάστημα Jack «N» Jill, εσείς θα εμπάσεται μια κατάθεση (παρακαταθήκη) στο Jack «N» Jill. Οι Jack «N» Jill τότε θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε τη θέση για τη δουλειά σας. Με την υπογραφή του τελικού Franchise η κατάθεσή σας θα χρησιμοποιηθεί για πληρωμή δικαιωμάτων Franchise.

5. **Έρευνα για θέση (τοποθεσία).** Μια εντατική έρευνα θα αρχίσει για την καλύτερη δυνατή τοποθεσία για τη δουλειά σας. Οι Jack «N» Jill θα χρησιμοποιήσουν (αξιοποιήσουν) τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους για να σας εφοδιάσουν (προμηθεύσουν) την καλύτερη διαθέσιμη τοποθεσία (θέση).

6. **Χρηματοδότηση.** Οι Jack «N» Jill θα σας βοηθήσουν να συλλέξετε και να συμπληρώσετε όλα τα αναγκαία δεδομένα (στοιχεία) για να πετύχετε χρηματοδότηση. Με την απόκτηση ικανοποιητικής χρηματοδότησης, εσείς θα παρουσιάσεται (υποβάλλεται) στους Jack «N» Jill ένα γράμμα επιβεβαίωσης (επικύρωσης) από το ίδρυμα δανεισμού.

7. **Υπογραφή της Franchise.** Αφού έχει επιλεγθεί η τοποθεσία και έχει αποκτηθεί χρηματοδότηση, εσείς θα υπογράψετε την συμφωνία Franchise και θα εμπάσετε την αμοιβή franchise τους Jack «N» Jill.

8. **Κατασκευή περίοδος.** Η οικοδόμηση του κτιρίου σας θα αρχίσει αν είναι αναγκαία, και οι Jack «N» Jill θα σας προμηθεύσουν όλη την αναγκαία βοήθεια να δουν το σχέδιο να φθάσει σ' ένα πετυχημένο τέλος.

9. **Εκπαίδευση.** Δύο ως τέσσερις βδομάδες πριν το κατάστημά σας ανοίξει, εσείς θα λάβετε δύο εβδομάδες εκπαίδευση σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας των Jack «N» Jill.

10. **Άνοιγμα (έναρξη).** Αυτή είναι η ώρα που περιμένετε. Αντιπρόσωποι των Jack «N» Jill θα σας βοηθήσουν σ' όλες τις φάσεις συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βασίζεται στην εργασία των Μαραγγέλη, Δημ. και Φωτοπούλου Αικατ.: «Το Franchising στην Ελλάδα» που εκπονήθηκε με τις οδηγίες και την επίβλεψή μας.
2. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ» Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 73
3. Χρυσοβιτσιώτη-Σταυρακόπουλου, Αγγλοελληνικό & Ελληνοαγγλικό Λεξικό Εμπορικών και Οικονομικών Όρων.
4. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ» Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 73.
5. Μάλλιανη, Πέτρ.: Εισαγωγή, στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης Α., Πειραιάς, 1984, σελ. 277-278.
6. Broom, H.N/Longenecker, Justin. G/Moore, Carlos W: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing CO, U.S.A., 1983, Σελ. 74.
7. Βλ. Κάζη Δ/Περράκη, Χ: Licensing και βιομηχανική ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδας. Copyright 1983, ΚΕΠΕ, Αθήνα, 1984.



8. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25 (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981) σελ. 79.
9. Παπανδρόπουλος, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ» Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 73.
10. Παπανδρόπουλος, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ» Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 73.
11. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 76.
12. Το ίδιο με 10 σελ. 76.
13. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 77.
14. Το ίδιο με 12 σελ. 77.
15. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 78.
16. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 75.
17. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο Εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981), σελ. 80.
18. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ» Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 74.
19. Βλέπε Παράρτημα, στο τέλος.
20. Μάλλιαρη, Πητρ.: Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης Α., Πειραιάς, 1984, σελ. 278.
21. Παπανδρόπουλος Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ», Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982) σελ. 74.
22. Βλ. όπως και 20.
23. Καζάζης, Νικ.: «Τι είναι το franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981), σελ. 90.
24. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ», Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 75.
25. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, N. Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 84.
26. Broom, H.N. κ.λπ. σελ. 78.
27. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981), σελ. 80.
28. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981).
29. Broom H.N. κ.λπ. σελ. 83
30. Broom, H.N/ Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983.
31. Ένας τέτοιος κατάλογος βημάτων παρατίθεται στο Παράρτημα.
32. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlos, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983.
33. Broom, H.N / Longenecker, Justin, G / Moore, Carlrow, W.: Small-Business Management, 6th edition, South-Western Publishing Co, U.S.A. 1983, σελ. 89.
34. Παπανδρόπουλος, Αθ. «Φαστ-φουντ: Νέα μορφή εστιατορίου» Οικονομικός ταχυδρόμος, (17-12-1981) σελ. 78.
35. Curtis E. Tate Jr/Leon C Megginson/Charles R Scott Jr, Lyle R. Trueblood. Successful Small business Management, 4th edition Business publications INC U.S.A. 1985, (σελ. 124).
36. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ, τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981).
37. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Φαστ-Φούντ: Νέα μορφή εστιατορίου» Οικονομικός Ταχυδρόμος, (17/12/1981), σελ. 78.
38. Καζάζη, Νικ.: «Τι είναι το Franchising και πως λειτουργεί στο εμπόριο», Μάνατζερ,

τεύχος 25, (Αύγουστος-Σεπτέμβριος 1981), σελ. 81.

39. Παπανδρόπουλου, Αθ.: «Τι είναι και πως λειτουργεί το Φραντσαϊζινγκ», Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1 (1444), (Ιανουάριος, 1982), σελ. 76.

40. Μάλληρη, Πετρ.: Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης Α., Πειραιάς, 1984, σελ. 278.

Κεφάλαιο 8ο

## ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

## Κεφάλαιο 8ο

### ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

#### I. Εισαγωγή

##### α) Ορισμός

Ο όρος καινοτομία (innovation) στις λατινογενείς γλώσσες, προέρχεται απ' το ρήμα innovare και σημαίνει: «κάνω κάτι καινούργιο και διευρύνω το υπάρχον». Αυτός ο όρος, ο οποίος είναι γνωστός από παλαιότερα, παίρνει σήμερα μια ουσιαστική διάσταση. Προσδιορίζει το μετασχηματισμό μιας ιδέας, απ' την αρχή σ' ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, μια νέα ή βελτιωμένη παραγωγική διαδικασία σε μια νέα δραστηριότητα μιας επιχείρησης, ένα νέο τρόπο συσκευασίας ή διακίνησης του προϊόντος κ.λ.π., συνδυασμένο πάντοτε και με τα απαραίτητα επιστημονικά, τεχνικά, εμπορικά και οικονομικά μέτρα που θα εξασφαλίσουν την επιτυχημένη ανάπτυξη των<sup>(1)</sup>:

- οργανωτικών αδυναμιών
- παλιών μηχανολογικών εξοπλισμών
- μη ορθολογικών μεθόδων παραγωγής
- μη εξειδικευμένων ατόμων στην επιχείρηση

Οι περισσότεροι, συμφωνούν σήμερα, στο ότι οι καινοτομίες είναι διαδικασίες κατά τις οποίες γνώσεις της ίδιας της επιχείρησης ή ξένες εφαρμόζονται στην δημιουργία η και εισαγωγή κάτι νέου, μέχρι τώρα άγνωστου.

Περαιτέρω, η καινοτομία δεν είναι αποκλειστική μόνο για ορισμένα αντικείμενα. Μπορεί ν' αφορά ανακάλυψη, εφεύρεση, εφαρμογή και διάδοση τεχνικών, κοινωνικών, οργανωτικής, χρηματοοικονομικών πρωτοτυπιών ή ακόμα και πρωτοτυπιών μάρκετινγκ.

Οι διάφορες καινοτομίες, διαφέρουν μεταξύ τους, σε σχέση με το βαθμό πρωτοτυπίας, όσο και σε σχέση με την επίδραση που ασκούν στα συστήματα που περιβάλλουν αυτές τις καινοτομίες.

Γενικά διακρίνουμε:

## **Αρχικές Καινοτομίες**

1. Καινοτομίες βάσης
2. Καινοτομίες που γεννιούνται απ' άλλες βασικές

## **Υιοθετούμενες**

1. Καθαρή υιοθέτηση
2. Υιοθέτηση κατόπιν προσαρμογής

## **Βελτιώσεις**

1. Κύριες βελτιώσεις
2. Μικρές

## **β) Σχέση μεταξύ καινοτομίας-έρευνας-εφεύρεσης**

**Καινοτομία και έρευνα:** Στόχος της έρευνας είναι να παράγει γνώση, ενώ, της καινοτομίας είναι να παράγει αντικείμενα ή συστήματα που λειτουργούν και μπορούν να πουληθούν. Η καινοτομία, μπορεί να βασίζεται σ' εφαρμοσμένη έρευνα ή μπορεί να είναι εντελώς εμπειρική και ν' ακολουθήσει την έρευνα - π.χ. ατμομηχανή - έρευνα - θερμοδυναμική, - Η/Υ- έρευνα - λογισμικό(Software)

**Καινοτομία και εφεύρεση:** Μια εφεύρεση γίνεται Καινοτομία, όταν ενσωματωθεί σ' ένα προϊόν ή σ' ένα σύστημα που μπορεί να διοχετευθεί στην αγορά μ' επιτυχία.

Ο καινοτόμος έρχεται στην κατάλληλη στιγμή για να ενσωματώσει το στοιχείο εκείνο που λείπει σε μια εφεύρεση, ώστε να την κάνει εμπορεύσιμη.

## **γ) Εφευρέσεις - καινοτομίες**

Είναι γνωστό ότι κάθε εφεύρεση πηγάζει από την εκπλήρωση μιας ανάγκης που έχει αναγνωρισθεί, ή από μια ξαφνική μείωση της άγνοιάς μας για τη λειτουργία του φυσικού κόσμου. Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες καινοτόμοι — σε αντιδιαστολή μ' αυτούς των περασμένων εποχών — δεν είναι ή είναι σπάνια αυτοί οι ίδιοι οι εφευρέτες των καινοτομιών που εισάγουν. Σήμερα, οι περισσότερες εφευρέσεις γίνονται από τους επιστήμονες οι οποίοι είτε δουλεύοντας σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, είτε δουλεύοντας στα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) διαφόρων γιγαντιαίων επιχειρήσεων ή κρατικών οργανισμών, χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τον χρόνο τους για τη λύση επιστημονικών προβλημάτων και τη δημιουργία νέων καταστάσεων που θα αυξήσουν τη «γνώση» του ανθρώπου.

Οι επιχειρηματίες, συνήθως, βρίσκουν έτοιμες τις εφευρέσεις ή και σπρώχνουν τους επιστήμονες στην ανακάλυψη διαφόρων εφευρέσεων τις οποίες αυτοί μετά θα αξιοποιήσουν με την εισαγωγή

τους στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό που οι επιχειρηματίες καινοτόμοι στην ουσία κάνουν είναι να χρησιμοποιήσουν τις εφευρέσεις που έχουν κάνει άλλοι (οι επιστήμονες) με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιήσουν τα ατομικά τους οφέλη. Συνεπώς, υπάρχει μια διάσταση στον τρόπο και τα άτομα που κάνουν μια ανακάλυψη τεχνολογικής μορφής και των ατόμων που χρησιμοποιούν αυτή την ανακάλυψη για οικονομικούς σκοπούς. Δηλαδή, υπάρχει μια σαφή διάκριση μεταξύ της εφεύρεσης και της καινοτομίας όπως και μεταξύ του εφευρέτη επιστήμονα και του καινοτόμου επιχειρηματία.

Ο διαχωρισμός της καινοτομίας κατά το πρότυπο της παραγωγικής διαδικασίας είναι ο εξής:

### **Καινοτομία στην παραγωγή**

Αποτελεί τη σχεδίαση νέας τεχνολογίας, ή τη μεταφύτευση σύγχρονης τεχνολογίας, ή την αυτοματοποίηση της παραγωγής εν γένει, ή τη βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της παραγωγής. Φυσικά, στον τομέα αυτό, υπερισχύει είτε η σχεδίαση νέας τεχνολογίας, είτε η εξέλιξη της ήδη υπάρχουσας.

Πλεονεκτήματα που μπορεί ν' αποκομίσει η χώρα απ' την εκτεταμένη εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών είναι:

- μείωση της εξάρτησης απ' την ενέργεια και τις πρώτες ύλες
- βελτίωση της παραγωγικότητας
- άνοιγμα νέων αγορών με άμεση θετική συσχέτιση στην απασχόληση και επένδυση
- βελτίωση της συνάρτησης κοινωνικής ικανοποίησης

### **Καινοτομία στην οργάνωση**

Η οργάνωση αναφέρεται:

- στη διοίκηση της επιχείρησης και κατά συνέπεια στη διοίκηση της τεχνολογίας που κατέχει η επιχείρηση
- στις εργασιακές σχέσεις
- στην εργονομία

Στόχος της οποιασδήποτε αναζήτησης ενός νέου οργανωτικού σχήματος πρωταρχικά είναι η αύξηση της παραγωγικότητας.

Η διαχείριση της τεχνολογίας συνίσταται στην απόφαση για Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε και Α), ή απαιτείται για την εκλογή της αγοράς της κατάλληλης τεχνολογίας. Η διαχείριση αυτή προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας και στη γενικότερη εμπορική διακίνηση του προϊόντος «τεχνολογία».



## **Καινοτομία στη διάθεση του προϊόντος**

Η προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις της αγοράς είναι ένας απ' τους σημαντικότερους παράγοντες προώθησης της καινοτομίας. Το στοιχείο αυτό, είναι στενά συνδεδεμένο, μ' εκείνο της καινοτομίας στην παραγωγή, καθότι τα χαρακτηριστικά της αγοράς μπορεί να οδηγήσουν εκ νέου σε μερικό σχεδιασμό είτε του παραγομένου προϊόντος είτε της παραγωγικής διαδικασίας.

## **II. Πορεία δράσης επιχειρηματία - καινοτόμου**

Ο επιχειρηματίας που δραστηριοποιείται σαν καινοτόμος αντιμετωπίζει διάφορους κινδύνους που οφείλονται όχι μόνο στη δική του δράση, αλλά και στη δράση άλλων επιχειρηματιών, άλλων ομάδων ατόμων (εργάτες), και στη γενική κατάσταση της οικονομίας (κρατική οικονομική πολιτική κ.ά.). Ο επιχειρηματίας όταν αποφασίζει να εισάγει μια καινοτομία και ειδικότερα αυτή που αφορά στη δημιουργία ενός νέου ή καλύτερου προϊόντος ή στην προσφορά μιας νέας ή καλύτερης υπηρεσίας ακολουθεί συνήθως τα εξής βήματα:

Κατά πρώτο, ο επιχειρηματίας αυτός, έχει μια τάση για καινοτομία που οφείλεται σε εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα που λαμβάνει. Τα ερεθίσματα που έχει από τον εξωτερικό κόσμο είναι οι διάφορες πληροφορίες που φθάνουν στα αυτιά του από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ή από ειδικά περιοδικά και εκθέσεις προβολής προϊόντων, για τη δυνατότητα που έχει να προχωρήσει σε μια καινοτομία. Τα ερεθίσματα που παίρνει από τον εσωτερικό του κόσμο πηγάζουν από τις πληροφορίες ή τις διάφορες γνώσεις που έχει κατά καιρούς λάβει και τις οποίες χρησιμοποιεί όταν αποφασίζει να προχωρήσει σε μια καινοτομία.

Στη συνέχεια, ο επιχειρηματίας καινοτόμος θα ακολουθήσει σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα βήματα κατά ιεραρχική διάταξη για να καταλήξει στην απόφαση της εισαγωγής της καινοτομίας:

- 1) Αναγνωρίζει μια ανάγκη που πρέπει να εκληρωθεί.
- 2) Συγκεντρώνει στοιχεία και πληροφορίες για τους τρόπους εκπλήρωσης της ανάγκης αυτής αλλά και για την έκταση και σπουδαιότητά της.
- 3) Σκιαγραφεί το πρόβλημα.
- 4) Ψάχνει στη μνήμη του για παρόμοια γεγονότα ή καταστάσεις.
- 5) Βρίσκει παρόμοια γεγονότα ή ιδέες.
- 6) Ψάχνει να βρει με ποιο τρόπο μπορεί να συνδυάσει τις παρόμοιες αυτές ιδέες.
- 7) Φτάνει σε μια προσωρινή λύση.
- 8) Εξετάζει λεπτομερώς και με κριτικό πνεύμα τη λύση αυτή.

9) Προχωρεί στην απόφασή του για καινοτομία εάν όλα είναι εντάξει.

10) Φτάνει στην επιτυχία που δεν είναι άλλη από την είσοδο της καινοτομίας.

Βέβαια στην παραπάνω ιεραρχημένη δομή των βημάτων που θα κάνει ο επιχειρηματίας τα (4), (5) και (6) βήματα παραλείπονται εάν δεν βρεθούν παρόμοιες ιδέες που έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους επιχειρηματίες.

Μετά από αυτά τα πρώτα βήματα ο καινοτόμος επιχειρηματίας που ιδρύει μια μικρή επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες υπάρχουσες καταστάσεις που αφορούν είτε μια αγορά που ήδη υπάρχει ή παρόμοια προϊόντα που ήδη κυκλοφορούν. Πρέπει συνεπώς να εξετάσει τις καταστάσεις αυτές που ανοίγονται μπροστά του και να δει σε ποιο κουτί από αυτά της μήτρας δυνατοτήτων που σχηματίζεται, θα περιλαμβάνεται η επιχείρησή του ώστε να δράσει και ανάλογα:

### Μήτρα Δυνατήτων

#### ΑΓΟΡΕΣ

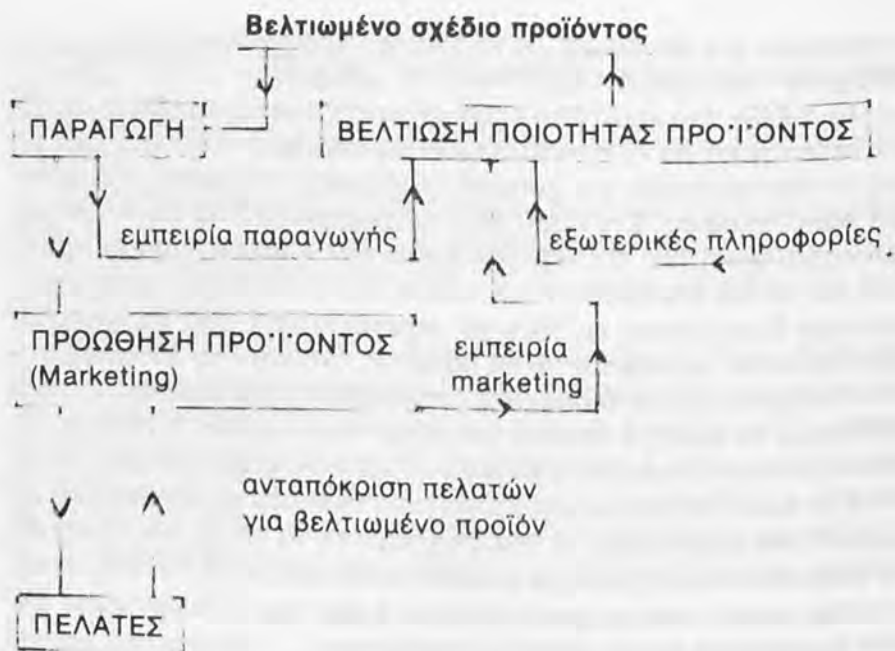
	Υπάρχουσα	Νέα
Υπάρχοντα	Αύξηση αγοραίας διείσδυσης (1)	Διαφοροποίηση αγοράς (2)
ΠΡΟΪΟΝΤΑ		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		
Νέα	Διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών (3)	Καθαρή καινοτομία: Διαφοροποίηση νέας αγοράς και νέου προϊόντος ή υπηρεσίας (4)

Η παραπάνω μήτρα δείχνει τις καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο καινοτόμος επιχειρηματίας ώστε να επιλέξει και την κατάλληλη στρατηγική του. Στο κουτί (1) ο επιχειρηματίας πρέπει να στρέψει τη στρατηγική του στο πώς θα προωθήσει τις πωλήσεις του σε μια αγορά η οποία ήδη υπάρχει και στην οποία κυκλοφορούν παρόμοια προϊόντα (π.χ. κομπιούτερ). Στο κουτί (2) ο επιχειρηματίας πρέπει να στρέψει τη στρατηγική του στο πώς θα δημιουργήσει ή θα

ανακαλύψει μια νέα αγορά για το δικό του προϊόν ή υπηρεσία όταν υπάρχουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. κλάδος καλλυντικών). Στο κουτί (3) ο επιχειρηματίας πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική για να εκμεταλλευθεί μια υπάρχουσα αγορά τονίζοντας το νέο του προϊόν και προσφέροντας νέες υπηρεσίες (π.χ. μαλακοί φακοί επαφής). Στο κουτί (4) ο επιχειρηματίας θα ακολουθήσει μια στρατηγική που θα εκμεταλλευθεί την παρθένα αγορά προωθώντας το νέο του προϊόν ή την υπηρεσία. Οι διάφορες αυτές εναλλακτικές δυνατότητες εισόδου και εκμετάλλευσης μιας καινοτομίας συνοδεύονται με διαφορετικούς βαθμούς κινδύνων και ανταγωνιστικότητας αλλά και αποδίδουν και διαφορετικό ύψος κερδών. Για παράδειγμα, το κουτί (4) δείχνει μια κατάσταση υψηλών κινδύνων, μικρού ή μάλλον ανύπαρκτου ανταγωνισμού και υψηλών κερδών. Αντίθετα το κουτί (1) δείχνει μια κατάσταση σκληρού ανταγωνισμού με εμφανή την ανάγκη για τη νέα επιχείρηση να προβαίνει συνεχώς σε νέες καινοτομίες, αλλά με μικρούς κινδύνους λόγω της ήδη υπάρχουσας αγοράς και με χαμηλά κέρδη λόγω του ανταγωνισμού άλλων ομοειδών ή οιονεί ομοειδών προϊόντων.

Όταν ο επιχειρηματίας ιδρύσει μια επιχείρηση εισάγοντας κάποια μορφή καινοτομίας είναι αναγκασμένος εξαιτίας της ύπαρξης των επίδοξων μιμητών να συνεχίσει — εάν θέλει να δρα σαν επιχειρηματίας — προσπαθώντας εκμεταλλεόμενος την εμπειρία του και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά να κάνει καινούργιες καινοτομίες. Μια τέτοια προσπάθεια συνεχίσεως της επιχειρηματικότητας είναι φανερή στις περισσότερες από τις σύγχρονες μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. κοιλάδα σιλικόνης στην Αμερική, εταιρείες κατασκευής ηλεκτρονικού εξοπλισμού κλπ). Η συνέχιση των καινοτομιών και ειδικότερα στη βελτίωση ενός προϊόντος ωθείται είτε από εξωτερικές πληροφορίες που λαμβάνει ο επιχειρηματίας, είτε από εσωτερικές που παρουσιάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης. Με το παρακάτω σχήμα φαίνεται η εξωτερική και εσωτερική ροή πληροφοριών που λαμβάνει ένας επιχειρηματίας για να συνεχίσει και να προβεί στη βελτίωση του προϊόντος του.

Φαίνεται από το σχήμα αυτό ότι ο επιχειρηματίας που ήδη παράγει κάποιο προϊόν εκτός από τις εξωτερικές πληροφορίες και την ώθηση που παίρνει για τη βελτίωση του προϊόντος του, δέχεται και ορισμένες πληροφορίες και ωθήσεις που δημιουργούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, το τμήμα πωλήσεων και marketing αντιλαμβάνεται ότι οι πελάτες θα προτιμούσαν μια βελτίωση του προϊόντος. Με την εμπειρία που έχει το τμήμα marketing μπορεί να συστήσει τη βελτίωση του προϊόντος. Επίσης, μπορεί το τμήμα



παραγωγής με την εμπειρία που διαθέτει να προτείνει και αυτό τη βελτίωση του προϊόντος. Εάν αποφασισθεί η βελτίωση αυτή του προϊόντος δεν απομένει τίποτε άλλο παρά να γίνουν τα σχέδια βελτιώσεώς του που θα δοθούν στο τμήμα παραγωγής για να ξεκινήσει η μαζική παραγωγή του νέου προϊόντος. Στις μικρές βέβαια επιχειρήσεις όλες αυτές οι εσωτερικές πληροφορίες ή μηνύματα φθάνουν άμεσα στον επιχειρηματία που μερικές φορές είναι και αυτός που παίρνει τις αποφάσεις σε κάθε ξεχωριστή λειτουργία της επιχείρησης.

Η επιλογή όμως της καινοτομίας που κάνει ο επιχειρηματίας ιδρύοντας μια μικρή επιχείρηση πολλές φορές μπορεί να σταθεί ατυχής. Σαν αιτίες της αποτυχίας αυτής της επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- α) Έλλειψη αντικειμενικότητας στην επιλογή της καινοτομίας. Δηλαδή η επιλογή αυτής της καινοτομίας για άλλους εκτός των οικονομικών λόγους (π.χ. συναισθηματικούς) μπορεί να αποβεί μοιραία για τον επιχειρηματία.
- β) Έλλειψη εξοικείωσης με την αγορά και τις συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή.
- γ) Ανεπαρκή γνώση των τεχνολογικών απαιτήσεων που χρειάζεται η χρησιμοποίηση μιας νέας εφεύρεσης.
- δ) Υποεκτίμηση των χρηματοδοτικών πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή και προώθηση του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά.

ε) Έλλειψη πραγματικών χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων που διαφοροποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία από άλλα ομοειδή που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά.

στ) Έλλειψη κατανοήσεως και γνώσης για τους διάφορους νομικούς περιορισμούς που υπάρχουν (π.χ. σύριγγες στυλό για τα παιδιά, κλπ.).

Από πρόσφατες έρευνες που έχουν γίνει στις ΗΠΑ έχει δειχθεί ότι **οι μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις προσανατολίζουν τις καινοτομίες τους σε διαφορετικούς κλάδους παραγωγής**. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ένα σχετικό πλεονέκτημα καινοτομιών (δηλ. εισάγουν ευκολότερα καινοτομίες) στους κλάδους παραγωγής ή τις βιομηχανίες που είναι εντάσεως κεφαλαίων και απαιτούνται περισσότερα κεφάλαια για διαφήμιση (π.χ. κλάδος αυτοκινήτων). Από το άλλο μέρος, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν σχετικό πλεονέκτημα καινοτομιών σε κλάδους παραγωγής ή βιομηχανίες που οι καινοτομίες εισάγονται η μια πίσω από την άλλη και δεν υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης έχει δειχθεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν έχουν αποδειχθεί περισσότερο «καινονομικές» από ότι οι μικρές σε κάθε κλάδο.

### III. Αναγκαιότητα για Καινοτομίες

Είναι γνωστό ότι κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται στην αγορά έχει μία σχετικά περιορισμένη διάρκεια ζωής (άλλοτε μικρότερη και άλλοτε μεγαλύτερη) και ότι η ζωή αυτή του κάθε προϊόντος περνάει από διάφορες φάσεις που συνολικά συνθέτουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

Ο κύκλος αυτός της ζωής του προϊόντος αρχίζει συνήθως από την εισαγωγή του στην αγορά δηλ. δεν περιλαμβάνει τα όσα συμβαίνουν μέχρι να εισαχθεί το προϊόν στην αγορά, που περιλαμβάνουν την αρχική ιδέα για το προϊόν, την εφαρμοσμένη έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος, την έρευνα της αγοράς και τη δοκιμαστική του παραγωγή. Οι φάσεις αυτές είναι της εισαγωγής, της αναπτύξεως, της ωριμάνσεως, του κορεσμού και της παρακμής<sup>(2)</sup>.

Επειδή λοιπόν όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν το δικό τους κύκλο ζωής, ο οποίος όπως είπαμε είναι σχετικά περιορισμένος, πρέπει κάθε επιχείρηση να φροντίζει εγκαίρως για την δημιουργία νέων ιδεών και την εφαρμογή τους σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να επιτυγχάνεται μία διαρκής χρησιμοποίηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογίας της για την παραγωγή και διάθεση χρήσιμων και αποδοτικών προϊόντων.

Η δημιουργία λοιπόν νέων προϊόντων που θα αντικαθιστούν μέσα στη γραμμή παραγωγής, τα προϊόντα εκείνα που βρίσκονται σε



παρακμή είναι αδήριτη ανάγκη για την επιβίωση κάθε οικονομικής μονάδας (και μέσω της ανταγωνιστικότητας αυτών) και για κάθε εθνική οικονομία.

Η ανάγκη όμως αυτή γίνεται επιτακτικότερη σήμερα διότι διαπιστώνεται μία ταχύτερη αλλαγή του περιβάλλοντος και των συνθηκών του, οι οποίες επιφέρουν μία ελάττωση του μήκους ζωής των προϊόντων και ως εκ τούτου επιβάλλουν την εγρήγορση της οικονομικής μονάδας ώστε να είναι σε θέση σε συντομότερα χρονικά διαστήματα να παρουσιάζει και να δοκιμάζει περισσότερα νέα προϊόντα. Οι παράγοντες που δημιουργούν την ταχύτερη αλλαγή του περιβάλλοντος είναι οι εξής:

Πιθανώς, ο παράγοντας που παρουσιάζει την ταχύτερη αλλαγή είναι η **τεχνολογία** που χρησιμοποιείται σήμερα στη βιομηχανία και γενικότερα στην παραγωγή. Σήμερα έχουμε μία εκθετική θα λέγαμε ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, κυρίως χάριν στον ηλεκτρονικό chip, που είναι τόσο επαναστατικό για τη σημερινή εποχή, όσο ήταν ο τροχός στην αρχαιότητα και η μηχανή εσωτερικής καύσεως πριν μερικές δεκαετίες. Το chip βέβαια δεν εφαρμόζεται μόνο στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αλλά σε μια πάρα πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων, η οποία συνεχώς ευρύνεται και μερικά παραδείγματά της είναι η χρήση ηλεκτρονικών στοιχείων, ή χρήση chip σε φωτογραφικές μηχανές, σε μικροσκοπία, σε ραπτομηχανές, σε γυαλιά ηλίου, σε τηλέφωνα, στο τέλεφαξ για την αποστολή γραμμάτων, κ.λπ.

Η νέα όμως και συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία επιφέρει μεγάλες αλλαγές και **στο οικονομικό και στο κοινωνικό περιβάλλον**. Ως προς **το οικονομικό περιβάλλον** πρέπει να αναφερθούμε στη διεθνοποίηση των αγορών, λόγω τόσο των νέων μεθόδων διεθνούς εμπορίου που εφαρμόζονται, όπως είναι οι οικονομικοί συνασπισμοί διαφόρων χωρών, διαφόρων περιοχών και νέες μέθοδοι συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων χωρών, αλλά και στη δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες με αυτό τον τρόπο δεν χρειάζεται να κάνουν εξαγωγή των προϊόντων τους σε άλλες περιοχές αλλά, μπορούν να δρουν στις άλλες χώρες εκ των έσω. Στις εξελίξεις αυτές έχει παίξει σημαντικό ρόλο η τρομερή ανάπτυξη των επικοινωνιών, όπως και των μεταφορών.

Σχετικά με το οικονομικό περιβάλλον πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι διάφοροι λόγοι στο διεθνές περιβάλλον σήμερα, δημιουργούν τόσες ιδέες για νέα προϊόντα, όσο και ανάγκες για νέα προϊόντα. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι π.χ. ότι οι οικονομίες των διαφόρων χωρών και ο τρόπος ζωής τείνουν να μοιάζουν όλο και περισσότερο μεταξύ τους. Έτσι προϊόντα που καταναλώνονται σε πιο προηγμένες χώρες, συνεχώς βρίσκουν μεγαλύτερη πρόσβαση και διεισδύουν και στις λιγότερο αναπτυγμένες διότι, και η επιθυμία των καλύτερα ενημερωμένων καταναλωτών ευνοεί αυτό, αλλά και η μεγαλύτερη ικανότητα των επιχειρήσεων να διεισδύουν σε νέες αγορές. Οι νέες αυτές δυνατότητες έχουν δώσει την ευκαιρία σε

διάφορες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν πολύ και να δημιουργηθούν πολυεθνικοί οργανισμοί, δηλαδή επιχειρήσεις με παραγωγική και διανεμητική δραστηριότητα σε πολλά κράτη. Μερικές από τις επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι αρκετά μεγαλύτερες από απόψεως οικονομικής ισχύος από ολόκληρα κράτη.

Ακόμη πρέπει να σημειώσουμε, ότι η ανάπτυξη νέων μεθόδων διεθνούς εμπορίου εντείνει τον διεθνή ανταγωνισμό και αυξάνει την πολυπλοκότητα και τη δυσκολία της ανάπτυξης επιχειρησιακών στρατηγικών. Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν ως γνωστό το αντεμπόριο (counter trade), τις ζώνες ελεύθερου εμπορίου (λέγεται ότι υπάρχουν μερικές εκατοντάδες ήδη σήμερα τέτοιων ζωνών), την αύξηση των τύπων και του αριθμού μεικτών επιχειρήσεων (ημικρατικές, ημιιδιωτικές, συνεταιριστικές, κοινωνικοποιημένες, δημοτικές, την διεθνή ανάπτυξη κοινοπραξιών) κ.τ.λ.

**Οι κοινωνικοί παράγοντες** που δημιουργούν και συμβάλλουν στην αλλαγή του περιβάλλοντος είναι ότι η ενοποίηση των αγορών που δημιουργείται με την διεθνοποίηση, επηρεάζει τις επιθυμίες και τις συνήθειες των καταναλωτών σε διεθνές επίπεδο και δημιουργεί ταχύτατη μεταφορά της μόδας διεθνώς. Έτσι οι καταναλωτές σήμερα μπορούμε να πούμε ότι είναι διαφορετικοί από εκείνους που υπήρχαν πριν από 20 ή και 10 χρόνια, αλλά ο λόγος δεν είναι μόνο η ενοποίηση των αγορών.

Σημαντικοί επίσης λόγοι είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης των καταναλωτών και του κοινού γενικότερα που σήμερα είναι πολύ υψηλότερο από εκείνο που υπήρχε πριν 20 χρόνια ή και λιγότερο, όπως επίσης και το πολύ διαφορετικό επίπεδο ενημερώσεως των καταναλωτών, μέσω των μαζικών μέσων επικοινωνίας, ως προς τα προϊόντα και τις δυνατότητες που υπάρχουν για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ακόμη όμως σε διεθνές επίπεδο και το εισόδημα των καταναλωτών συνήθως ανεβαίνει σε μερικές μάλιστα χώρες όπως οι Ν.Β.Χ. (Νέες Βιομηχανικές Χώρες) της Άπω Ανατολής και άλλες. Επίσης οι κοινωνικοπολιτικές και πολιτιστικές απόψεις του κοινού είναι σε πολλές χώρες διαφορετικές απ' ότι στο παρελθόν και αυτές πάλι επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο σκέψεως, εργασίας, διασκεδάσεως, και γενικά στις συνήθειες του κοινού.

Θα πρέπει ακόμη να αναφερθούμε στο γεγονός, ότι η τεχνολογία πέρα από τα οφέλη που συνεπάγεται για το καταναλωτικό κοινό επιφέρει και διάφορες βλάβες στο περιβάλλον, οι οποίες επειδή εντείνονται έχουν δημιουργήσει πλέον ευαισθητοποίηση του κοινού (τουλάχιστον φραστική) στα θέματα του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να έχει και αυτή επιπτώσεις στην νοοτροπία και στις απαιτήσεις του κοινού. Θα πρέπει τέλος να αναφερθούμε και στο γεγονός ότι όλες αυτές οι αλλαγές (τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές) δημιουργούν αναγκαστικά προσαρμογή και του νομικού περιβάλλοντος και των κανόνων δικαίου που εφαρμόζονται στις διάφορες χώρες προς τις νέες συνθήκες, αντιλήψεις και συνήθειες που επικρατούν στην

κάθε χώρα. Όλες αυτές οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιβάλλουν στις επιχειρήσεις που θέλουν πραγματικά να επιβιώσουν μακροχρονίως να βρίσκονται σε εγρήγορση για την ταχεία διαπίστωση των αλλαγών αυτών και την έγκαιρη καινοτομηση για αλλαγή ή προσαρμογή των προϊόντων στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

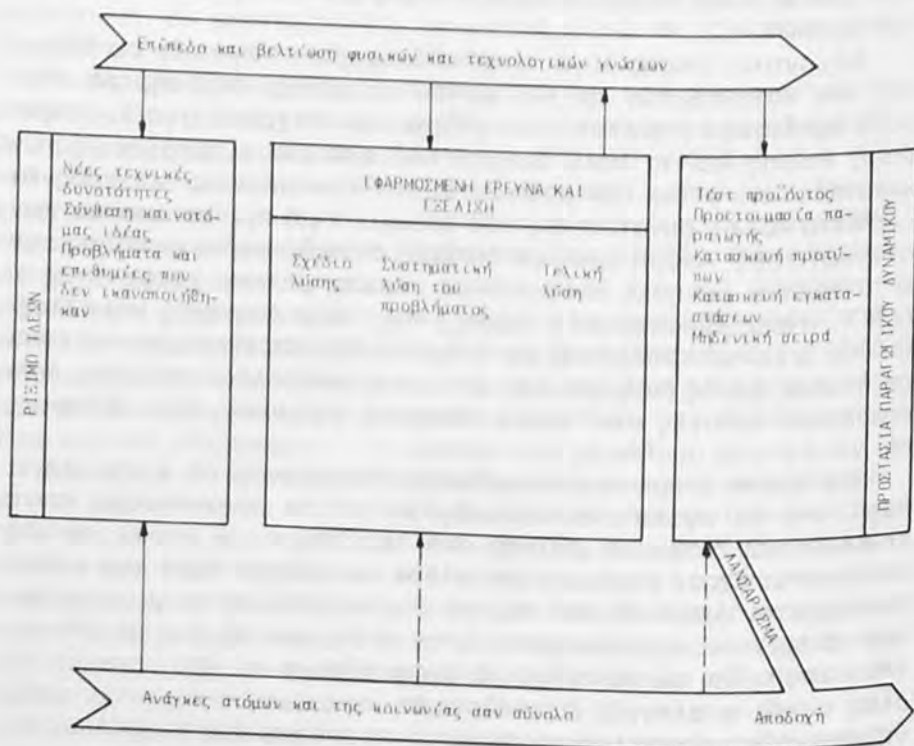
#### IV. Η διαδικασία καινοτομησης

##### α) Η διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊόντος

Κάθε καινοτομία δεν είναι επιτυχής. Το ποσοστό αποτυχίας νέων προϊόντων είναι πολύ υψηλό. Υπολογίζεται πως το 70% των δαπανών για εξέλιξη και εισαγωγή νέων προϊόντων αφορούν είτε προϊόντα που δεν μπαίνουν στην αγορά, είτε προϊόντα που δεν μπορούν να καλύψουν το απαραίτητο κόστος μετά τη διείσδυσή τους στην αγορά.

Γιαυτό τις διαδικασίες μπορούμε να τις χωρίσουμε σε τέσσερις φάσεις, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1):

Σχήμα 1: Επίπεδο και βελτίωση φυσικών και τεχνολογικών γνώσεων



Για να διαγνώσουμε όλα τα προβλήματα που συνδέονται με τη διαδικασία εξέλιξης μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητο ένα λεπτομερές δικτυωτό σχέδιο, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1.

1. το ψάξιμο της ιδέας και η αξιολόγησή της, αποτελούν καθοριστικό σημείο εκκίνησης. Το τμήμα ελέγχου παίρνει τα στοιχεία τα σχετικά με το έργο και αφού διερευνήσει την αγορά και, κάνει την προανάλυση και εξέλιξη, μπορεί ν' αρχίσει την κοστολόγηση με τον υπολογισμό του προσωρινού κόστους παραγωγής και αμέσως μετά να προωθήσει αυτούς τους υπολογισμούς σε μια ομάδα αξιολόγησης που έχει εξουσιοδοτηθεί απ' τη διοίκηση της επιχείρησης.

2. Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος. Κατόπιν το τμήμα ελέγχου αναλαμβάνει πάλι την εποπτεία του προϋπολογισμού, κατά το οποίο η έρευνα και η εξέλιξη μπορεί να ξεκινήσει τώρα με λεπτομερή κατασκευαστικά σχέδια. Επειδή εδώ οι δαπάνες κατά τη διάρκεια διαδικασίας εξέλιξης του προϊόντος αυξάνουν από φάση σε φάση, είναι λογικό για κάθε εγχείρημα να παρακολουθείται το κάθε βήμα εργασιών βάσει της εξέλιξης του κόστους διαρκώς μέσω ενός οργάνου έγκρισης δαπανών.

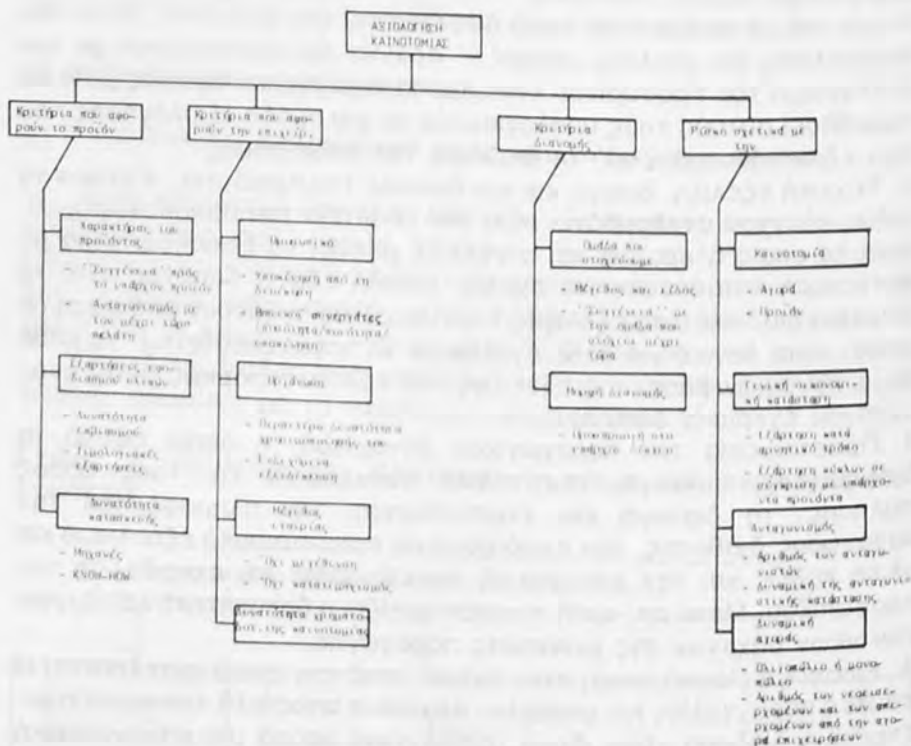
3. Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού, η οποία αφορά τη διαφημιστική συνταγή, την τελική συσκευασία και τους όρους πώλησης, τη διανομή και γνωστοποίηση, την πληροφόρηση της οργάνωσης διάθεσης, τον εφοδιασμό με εργοστασιακό εξοπλισμό και υλικά καθώς και την οργανωτική προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού. Μετά απ' αυτή τη φάση αρχίζει η δοκιμαστική λειτουργία των νέων μηχανών της εκκίνησης παραγωγής.

4. Εισαγωγή (λανσάρισμα) στην αγορά, κατά την οποία εκτελούνται οι πρώτες παραγγελίες και μπορεί ν' αρχίσει η αποστολή των προϊόντων, επειδή η διάδοση νέων ιδεών (προϊόντων) αφορά μια επικοινωνιακή διαδικασία απ' τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή που μπορεί να υποστεί πολλές ξένες παρεμβολές (αναγνώριση, ενδιαφέρον, αξιολόγηση, δοκιμή, αποδοχή, αγορά και δεύτερη φορά), πρέπει η επιχείρηση να καθιερώσει έναν έλεγχο λανσαρίσματος.

Στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών επιβάλλεται η καλούμενη **δοκιμαστική αγορά**.

Στο επόμενο σχήμα (Σχήμα 2) έχουμε την ευκαιρία να δούμε την αξιολόγηση της καινοτομίας όσον αφορά κριτήρια που αφορούν το προϊόν, την επιχείρηση και τη διανομή, και το αναλαμβανόμενο ρίσκο σε κάθε τομέα.

## Σχήμα 2: Αξιολόγηση Καινοτομίας



### β) Τι συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελεί την απόκριση σ' ένα κοινωνικό κάλεσμα, στη σύγχρονη κοινωνία, εκφραζόμενο μέσα απ' τις δυνάμεις της αγοράς.

Στη διαμόρφωση ενός καινοτόμου προϊόντος ή διαδικασίας μπορούν να συμβάλλουν:

- οι αλλαγές στη μόδα και τα γούστα ( που προϋποθέτουν)
- κοινωνικές αλλαγές
- άλλα εξωγενή φαινόμενα
- ο ανταγωνισμός ( που προϋποθέτει)
- κρατική παρέμβαση προσανατολισμένη στη φιλελευθεροποίηση της οικονομίας από ανατρεπτικές δυνάμεις
- οι εφευρέσεις ( που προϋποθέτουν)



- υλικοτεχνική υποδομή
- ψυχολογικό κλίμα
- θεσμικό υπόβαθρο
- τεχνική εκπαίδευση προσαρμοσμένη στην εφαρμογή
- η διαθεσιμότητα κεφαλαίου με υψηλό βαθμό κινδύνου (Risk/venture capital)
- η κοινωνική συναίνεση ή απαίτηση (που περιλαμβάνει)
- ομαλό κλίμα στις εργασιακές σχέσεις
- η ύπαρξη συνθηκών υποδομής, δηλαδή:
- αναπτυγμένες μεταφορές
- ειδικευμένο προσωπικό
- το οικονομικό κλίμα και η φάση του επιχειρησιακού κύκλου στην οποία βρίσκεται η οικονομία
- η βελτιστοποίηση της πληροφόρησης των επιχειρήσεων, τόσο σε τρέχοντα όσο και σε θέματα πάγιου ενδιαφέροντος.

Σαν παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην καινοτομία μπορούμε να προσθέσουμε:

- τη χαμηλή ζήτηση, όπου περιορίζοντας τα περιθώρια κέρδους, αυξάνεται αναλογικά το επιχειρησιακό ρίσκο απ' την ανάληψη μιας καινοτομίας
- τις χαμηλές ποιοτικές απαιτήσεις των καταναλωτών, όταν αυτοί μπορούν να δέχονται τεχνολογικά ξεπερασμένα προϊόντα.

## V. Παράγοντες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος<sup>(3)</sup>

Η σύνοψη των ευρημάτων ορισμένων ερευνών οδηγεί, σε συμπεράσματα που είναι πολύ χρήσιμα για τους μάνατζερ των Ελληνικών επιχειρήσεων.

### 1. Ο κεντρικός ρόλος του μάνατζερ

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός νέου προϊόντος βρίσκεται στα χέρια των μάνατζερ.

Τα ευρήματα των διαφόρων ερευνών δείχνουν καθαρά, ότι οι παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία ενός νέου προϊόντος ευρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των μάνατζερ.

Το προϊόν που προσφέρεται, οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται στην διάρκεια της ανάπτυξής του, και η στρατηγική του λανσαρίσμάτος του, είναι καθοριστικοί παράγοντες, στενά συνδεδεμένοι με το αποτέλεσμα (επιτυχία ή αποτυχία).

### 2. Το «κλειδί» της επιτυχίας

Δεν υπάρχει ένα και μοναδικό «κλειδί» της επιτυχίας.

Η επιτυχία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές. Όπως φαίνεται από τις σχετικές έρευνες δεν υπάρχει μια μεταβλητή ή ένας παράγοντας που ξεχωρίζει σαν το «κλειδί» της επιτυχίας. Η επιτυχία δεν εξαρτάται από το να κάνεις ένα πράγμα με θεαματικό τρόπο, αλλά από το να κάνεις πολλά πράγματα καλά. Η αποτυχία βέβαια, μπορεί να προκύψει από μια και μοναδική «στραβοτιμονιά».

### 3. Οι κρίσιμες διαστάσεις

Τρεις σημαντικές διαστάσεις (dimensions) φαίνονται να είναι κρίσιμες για την επιτυχία του νέου προϊόντος: Προϊόν, Αγορά, Παραγωγή.

- Όσον αφορά το προϊόν, είναι απαραίτητο να παρουσιάζει συγκριτικά πλεονεκτήματα στα μάτια των πελατών. Το μοναδικό και ανώτερο προϊόν που είναι καινοτομικό, ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και είναι καλύτερης ποιότητας από αυτά των ανταγωνιστικών, συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία.

- Όσον αφορά την αγορά, είναι τελείως απαραίτητη η καλή γνώση της και η αποτελεσματική εκτέλεση:

α) έρευνας αγοράς και

β) λανσαρίσματος του προϊόντος

που θα στηρίζεται στην επαρκή διανομή και προβολή (διαφήμιση, δύναμη πωλητών) και θα στοχεύει κατ' αρχήν τους πιο αποδεκτικούς πελάτες (νεωτεριστές, πρώιμους αποδέκτες).

- Όσον αφορά την παραγωγή, θα πρέπει να υπάρχει αρμονία μεταξύ του προϊόντος και των τεχνολογικών και παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.

## VI. Εμπόδια στη δράση του καινοτόμου επιχειρηματία

Ο επιχειρηματίας που αποφασίζει να προχωρήσει στην ίδρυση μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας μια καινοτομία εξετάζει, εάν υπάρχουν και άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα στο κλάδο. Στην περίπτωση που ήδη λειτουργούν άλλες επιχειρήσεις συνήθως ο επίδοξος νέος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα εισόδου στον κλάδο, όπως τα παρακάτω:

1) Οι ήδη λειτουργούσες επιχειρήσεις πιθανόν να έχουν ένα **απόλυτο πλεονέκτημα κόστους** στην παραγωγή, δηλ. να μπορούν να παράγουν το προϊόν με μικρότερο κόστος. Τυπικές περιπτώσεις που δημιουργούν αυτό το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους στις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις οφείλεται κυρίως στα εξής: α) Οι επιχειρή-

σεις ή η επιχείρηση που ήδη λειτουργεί ελέγχει ορισμένες τεχνολογικές συνθήκες της παραγωγής — κυρίως διαμέσου των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας — που εξασφαλίζουν μικρότερο κόστος παραγωγής. β) Οι εργαζόμενοι προτιμούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην ήδη γνωστή και λειτουργούσα επιχείρηση με αποτέλεσμα ο επίδοξος επιχειρηματίας να μη βρίσκει τους κατάλληλους και επιδέξιους υπαλλήλους για να προσλάβει ή να μην μπορεί να διαθέσει τέτοιο ύψος μισθού που να ωθήσει τους εργαζόμενους να απασχοληθούν στην επιχείρησή του. γ) Συνήθως η κεφαλαιαγορά επιβαρύνει με υψηλότερο τόκο τον επίδοξο επιχειρηματία από ότι αυτόν που ήδη έχει ιδρύσει και λειτουργεί μια επιχείρηση. Η διαφοροποίηση αυτή στο ύψος του τόκου των δανειακών κεφαλαίων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει σε μεγάλη έκταση την είσοδο νέων επιχειρηματιών στην αγορά και ο οποίος παρατηρείται έντονα στη χώρα μας.

2) Η ήδη λειτουργούσα επιχείρηση έχει ορισμένα **πλεονεκτήματα στο διαφοροποιημένο προϊόν** που παράγει από ότι η νέα επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα αυτά οφείλονται: α) Στην προτίμηση των καταναλωτών στο σήμα κατατεθέν και τη φήμη των ήδη γνωστών προϊόντων. β) Στη δυνατότητα ή ήδη παράγουσα επιχείρηση να διαθέτει σχεδίαση και παραγωγή του προϊόντος που όχι μόνο είναι μυστική αλλά προστατεύεται και από τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας. γ) Η ήδη λειτουργούσα επιχείρηση μπορεί να ασκεί έντονο έλεγχο σε πρώτη ύλη που είναι απαραίτητη για την παραγωγή του διαφοροποιημένου προϊόντος.

3) Οι ήδη λειτουργούσα επιχείρηση μπορεί να παράγει σε **οικονομίες κλίμακος** (δηλ. μαζική παραγωγή, φθίνων κόστος) λόγω του μεγέθους της. Αυτές οι οικονομίες κλίμακος που διαθέτει η παλαιά επιχείρηση προέρχονται κυρίως από: α) Τη μαζική παραγωγή που έχει και η οποία καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. β) Ορισμένα πλεονεκτήματα χρηματοδότησης και ροής κεφαλαίων που διαθέτει η μεγάλη επιχείρηση. γ) Ορισμένα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει η παλιά επιχείρηση (π.χ. γνώση, τρόπος) στους τρόπους προώθησης (διαφήμιση) του προϊόντος της.

Όπως είναι αντιληπτό ορισμένα από τα παραπάνω εμπόδια εισόδου στο κλάδο νέων επιχειρήσεων οφείλονται κυρίως στην επιχειρηματικότητα — με τις διάφορες μορφές της — που έχει εξασκήσει ο επιχειρηματίας ο οποίος ήδη παράγει, ενώ άλλα οφείλονται σε ατέλειες των αγορών εργασίας και κεφαλαίου στις οποίες το κριτήριο της «γνωστής» και με «καλή φήμη» επιχείρησης παίζει μεγάλο ρόλο. Ο επίδοξος όμως επιχειρηματίας που έχει συλλάβει μια καινοτομία

και έχει ισχυρά κίνητρα θα μπορέσει — αυτό βέβαια είναι τρόπος του λέγειν αφού ο νέος και «παρεϊσακτος» σε κάθε επάγγελμα αντιμετώπιζει αρνητικά από τους «παλαιούς» του επαγγέλματος — να υπερπηδήσει ορισμένα ή και όλα από τα προαναφερόμενα εμπόδια και να μπει στην αγορά.

## VII. Πηγές επιχειρηματικών ιδεών

Ο επιχειρηματίας πάντα αναζητά την αλλαγή που περιέχει μια ευκαιρία κέρδους γι' αυτόν. Κυνηγά τις απλές καινοτομίες στην προσφορά ενός νέου ή καλύτερου προϊόντος και υπηρεσίας. Το νέο ή καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία που θα προσφέρει δεν είναι απαραίτητο να είναι κάτι το πολύπλοκο: **όσο απλούστερο είναι αυτό, τόσο μεγαλύτερη επιτυχία έχει.**

Η καινοτομία που μπορεί να βρει και να κάνει ο επιχειρηματίας πηγάζει: από απρόσμενα γεγονότα, από στιγμιαία γεγονότα, από αποτυχίες, από διάφορες δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές και από τη νέα γνώση.

Ας δούμε με ποιο τρόπο μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτές τις πηγές καινοτομιών κάποιος που θέλει να γίνει επιχειρηματίας.

### α) Απρόσμενο γεγονός

Το απρόσμενο γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει μια νέα ιδέα για μια νέα επιχείρηση θα γίνει αντιληπτό μόνο εάν ψάχνει κάποιος για ευκαιρίες.

### β) Στιγμιαίο γεγονός

Μια ευκαιρία για επιχειρηματική προσπάθεια, έχει σχέση και με το χρόνο που διαρκεί. Μερικές από αυτές διαρκούν κάποιο χρονικό διάστημα (π.χ. προτίμηση των τουριστών σε συγκεκριμένο τόπο), άλλες είναι της στιγμής. Αυτές οι δεύτερες είναι ίσως περισσότερο κερδοφόρες από τις πρώτες. Οι άνθρωποι που σκέφθηκαν να πουλούν σάντουιτς κλπ. κατά τη διάρκεια μιας συγκέντρωσης και πορείας πολλών ανθρώπων, αποδεικνύουν αυτή τη λεγόμενη επιχειρηματικότητα της στιγμής.

### γ) Αποτυχία άλλου

Εάν παρατηρηθεί ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις κλείνουν ενώ άλλες ανοίγουν, ότι μερικές επιχειρήσεις ακμάζουν ενώ άλλες που προσφέρουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία πτωχεύουν, τότε αυτό σημαίνει ότι η αγορά βρίσκεται σε μια δυναμική φάση και ο δρόμος είναι α-

νοικτός για ανθρώπους με νέες ιδέες και θέληση.

#### δ) Διάφορες αλλαγές

**Μια επιχειρηματική προσπάθεια μπορεί να επιτύχει όχι μόνο λόγω της ανικανότητας του άλλου επιχειρηματία αλλά και λόγω των λανθασμένων υποθέσεων που κάνουν οι άλλοι επιχειρηματίες για τις προτιμήσεις των πελατών.**

Μια άλλη πηγή ευκαιρίας κέρδους προέρχεται από την αδυναμία των άλλων επιχειρηματιών να αντιληφθούν ότι οι πελάτες θέλουν κάτι άλλο, ή με άλλα λόγια, ότι υπάρχει μια καταναλωτική ανάγκη που δεν ικανοποιεί κανείς.

Επίσης μια μεταβολή στη σύνθεση του πληθυσμού της χώρας, στο κατά κεφαλή εισόδημα και στις κοινωνικές αξίες, ανοίγει το δρόμο για νέες επιχειρηματικές ιδέες.

#### ε) Νέα γνώση

Μια άλλη πηγή επιχειρηματικής ιδέας είναι η εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης και της τεχνολογίας. Υπάρχει πληθώρα νέων προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργήθηκαν για να ικανοποιήσουν κάποιες καταναλωτικές ανάγκες από επιχειρηματίες που δεν ήταν επιστήμονες. Επειδή την εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης και τεχνολογίας είναι δύσκολο να παρακολουθεί αυτός που δεν είναι «μέσα στα πράγματα», ας δούμε μια άλλη πηγή που ευκολότερα μπορεί να πλησιάσει ένας κανονικός (χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις και μόρφωση) άνθρωπος. Αναφερόμαστε στη λεγόμενη **δημιουργική μίμηση**. Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται μια καινοτομία που ενώ δεν διαφέρει στα βασικά χαρακτηριστικά από κάποια άλλη, εντούτοις ορισμένοι από τους καταναλωτές τη θεωρούν κάτι το διαφορετικό.

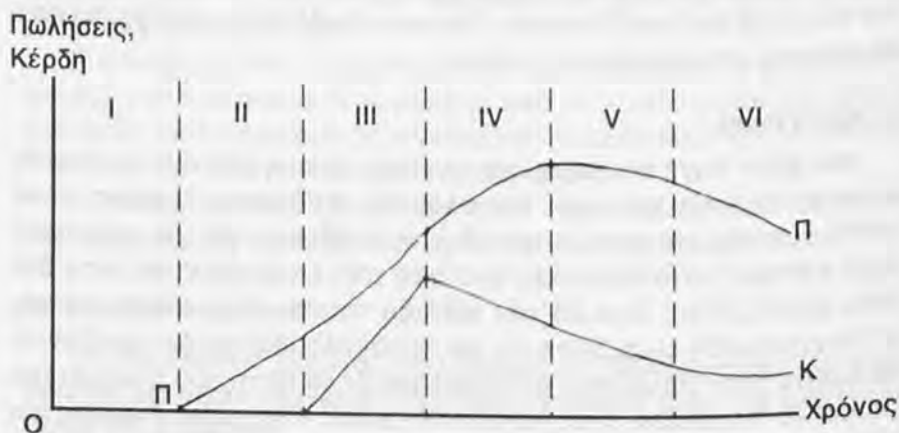
Ο επιχειρηματίας που υιοθετεί τη δημιουργική μίμηση όχι μόνο εκμεταλλεύεται την επιτυχία των άλλων (δηλ. των πρωτοπόρων) αλλά και βρίσκει έτοιμη αγορά αρκεί να αλλάξει κάτι (στην ποιότητα, τη συσκευασία, στο μέγεθος κλπ.) από το πρωτοποριακό προϊόν που υπάρχει την αγορά. Ο επιχειρηματίας που ακολουθεί αυτή την πηγή επιχειρηματικής ιδέας έχει επιπλέον την πολυτέλεια να διορθώσει τις ατέλειες που μπορεί να υπάρχουν στο πρωτοποριακό προϊόν εάν το εξετάσει με το μάτι του πελάτη. Για την εκμετάλλευση όμως της δημιουργικής μίμησης απαιτείται από μέρους του επίδοξου επιχειρηματία πρώτα μια λεπτομερής έρευνα των συνθηκών παραγωγής, των χαρακτηριστικών του προϊόντος, της διάθεσης των καταναλωτών κλπ.



## VIII. Αποτελέσματα καινοτομικής δράσης

Η επιτυχημένη είσοδος μιας καινοτομίας στην αγορά — κυρίως από μια μικρή επιχείρηση — δίνει μια μονοπωλιακή θέση στην επιχείρηση αυτή. Η μονοπωλιακή αυτή θέση αποφέρει στην επιχείρηση βραχυχρόνια μονοπωλιακά κέρδη. Τα χαρακτηρίζουμε σαν βραχυχρόνια για δύο λόγους:

**Πρώτον** τα περισσότερα προϊόντα διέρχονται ένα κύκλο ζωής που έχει τα εξής στάδια: I) ανάπτυξη του προϊόντος, II) εισδοχή του στην αγορά, III) μεγάλη ανάπτυξη, IV) επιβράδυνση ανάπτυξης, V) ωριμότητα, VI) κάμψη. Η εξέλιξη αυτής της ζωής του προϊόντος συνοδεύεται με ανάλογη εξέλιξη των κερδών της επιχείρησης.



Με τη βοήθεια του ανωτέρω σχήματος βλέπουμε ότι οι πωλήσεις του προϊόντος (καμπύλη ΠΠ) στα στάδια (II), (III), (IV) αυξάνονται αν και με μειωμένο ρυθμό, στο στάδιο (V) της ωριμότητας επιτυγχάνεται ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων και επέρχεται κορεσμός στην αγορά, ενώ στο επόμενο στάδιο (VI) γίνεται πλέον φανερή η κάμψη των πωλήσεων. Αντίστοιχα, βλέπουμε ότι η καμπύλη κερδών (ΚΚ) αυξάνεται με αύξοντα ρυθμό το στάδιο (III) της μεγάλης αύξησης των πωλήσεων ενώ στη συνέχεια με τη μείωση του ρυθμού των πωλήσεων αρχίζει να μειώνεται. Ο επιχειρηματίας συνεπώς πρέπει να λάβει υπόψη του την εξέλιξη αυτή του προϊόντος και να προβεί στην αντικατάστασή του ή να δεχθεί τη μείωση των κερδών του.

**Δεύτερο** η επιτυχία αυτή, του επιχειρηματία που εισήγαγε μια καινοτομία η οποία του επέφερε υπεράνω του κανονικού κέρδη θα ελκύσει άλλους επιχειρηματίες μιμητές της καινοτομίας αυτής οι οποίοι θα μπουν στην αγορά με παραπλήσιο συνήθως προϊόν ή υπη-

ρεσία και με τον τρόπο αυτό, όχι μόνο θα μειώσουν το μερίδιο αγοράς που είχε η πρωτοπόρος επιχείρηση αλλά και το επίπεδο των τιμών και των κερδών που εισέπραττε. Εξαιτίας αυτών των μιμητών και του ανταγωνισμού που εξασκούν, τα οφέλη της καινοτομίας θα μεταπηδήσουν στους καταναλωτές με τη μορφή είτε χαμηλότερων τιμών ή περισσότερων ευκαιριών επιλογής. Αυτό βέβαια θα ισχύει στην περίπτωση που η πρωτοπόρος επιχείρηση και οι μιμητές της δεν εγκαθιδρύσουν κάποια μορφή ελέγχου της αγοράς για το δικό τους συμφέρον, δηλ. τραστ, καρτέλ κλπ. Στην περίπτωση όμως που λειτουργήσει ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών, δηλ. της πρωτοπόρου και των μιμητών, τότε ο πρωτοπόρος καινοτόμος επιχειρηματίας εάν θέλει να συνεχίσει να ασκεί την επιχειρηματική του δράση, ωθούμενος από εσωτερικά (φιλοδοξία, αίσθημα επιτυχίας, ανωτερότητας κλπ.) και εξωτερικά κίνητρα (κέρδη, δύναμη στην αγορά κλπ.) θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί σε μια εκ νέου καινοτομική δραστηριότητα. Η κατάσταση αυτή δε θα ωφελήσει μόνο το άτομο επιχειρηματία αλλά και ολόκληρη την οικονομία οδηγώντας τη σε ανάπτυξη. Η δράση του καινοτόμου επιχειρηματία που καταστρέφοντας παλαιές και υψηλότερου κόστους μεθόδους παραγωγής προχωρεί στην εγκαθίδρυση άλλων οικονομικότερων, που δημιουργώντας νέα προϊόντα ή καλύτερης ποιότητας προϊόντα βγάζει εκτός αγοράς τα παλιά έχει πολύ εύστοχα αποκληθεί από τον Schumpeter (1942) σαν την αιτία της **δημιουργικής καταστροφής του καπιταλιστικού συστήματος**.

## IX. Τα νέα προϊόντα στην Ελληνική Αγορά<sup>(4)</sup>

### 1. Εισαγωγή

Η επιχειρηματική δράση στηρίζεται σε μια συνεχή και συστηματική διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφετηρία αυτής της διαδικασίας είναι πάντα η επιλογή του πεδίου δράσης, δηλαδή της αγοράς μέσα στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και των προϊόντων που θα τοποθετήσει σ' αυτό. Η επιλογή αυτή επαναλαμβάνεται κατά διαστήματα και το αποτέλεσμα της εκδηλώνεται με διάφορες μορφές παρέμβασης είτε στο μείγμα των προϊόντων της επιχείρησης, είτε πάνω σε μεμονωμένα προϊόντα. Δηλαδή, κατά διαστήματα η επιχείρηση παίρνει αποφάσεις σχετικά με το αν θα διατηρήσει το μείγμα των προϊόντων της, αν θα το εμπλουτίσει με νέα προϊόντα, αν θα αποσύρει κάποια άλλα ή αν θα κάνει κάποιες βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα, χωρίς να αυξήσει ή να μειώσει τον συνολικό αριθμό των προϊόντων που έχει.

Παρά το γεγονός ότι αυτή η επιλογή της επιχείρησης - και οι συνακόλουθες αποφάσεις - έχουν τεράστια σημασία για την παραπέρα πορεία της, το αποτέλεσμα αυτής της επιλογής παραμένει αδιερεύνητο στον Ελληνικό χώρο.

Έτσι ερωτήσεις του τύπου:

- Πόσα προϊόντα λανσάρονται ή επαναλανσάρονται κάθε χρόνο στη χώρα μας;

- Μέσα από ποιές διαδικασίες γίνονται αυτά τα λανσαρίσματα ή επαναλανσαρίσματα;

- Ποια είναι η πορεία αυτών των προϊόντων;

- Ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια που συναντούν;

Και άλλες παρόμοιες παραμένουν αναπάντητες.

Μετά μια έρευνα που πραγματοποίησε το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (Ε.Ι.Μ.) της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) πρόσφατα, μπορούμε να δόσουμε απαντήσεις σε αρκετές ερωτήσεις του πιο πάνω τύπου. Μερικά από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής παρουσιάζονται πιο κάτω.

## 2. Αποτελέσματα έρευνας

Για το σκοπό της έρευνας διερευνήθηκε η τελευταία πενταετία. Δηλαδή η περίοδος 1982-86. Τα ερωτηματολόγια που επέστρεψαν συμπληρωμένα έδειξαν ότι σ' αυτήν ακριβώς την περίοδο πραγματοποιήθηκαν από 75 επιχειρήσεις - τόσο ήταν το πραγματικό δείγμα - 1072 παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές έγιναν είτε πάνω στο μείγμα των προϊόντων της επιχείρησης ή πάνω στα ίδια τα προϊόντα.

Από τις παρεμβάσεις αυτές οι 574 αφορούσαν λανσάρισμα προϊόντων, οι 275 αφορούσαν επέκταση γραμμής και οι 223 αφορούσαν αλλαγές (συσκευασίας, φόρμουλας κ.λπ.) στο ίδιο το προϊόν που οδήγησαν σε κάποιο επαναλανσάρισμα (relaunching).

Δηλαδή, στα τελευταία πέντε χρόνια είχαμε κατά μέσον όρο 214 παρεμβάσεις το χρόνο.

Διαχρονικά οι παρεμβάσεις αυτές αναλύονται ως εξής:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

#### ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ

ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ	%
1982	174	16%
1983	172	16%
1984	227	21%
1985	221	21%
1986	279	26%
	1072	100%

Βλέπουμε ότι οι περισσότερες παρεμβάσεις έγιναν το 1986 αλλά η μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση από χρόνο σε χρόνο σημειώθηκε το 1984 (32%).

Ας δούμε όμως πως αναλύονται τα λανσαρίσματα των νέων προϊόντων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνα έχουμε:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΩΝ

ΕΙΔΟΣ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΑΝΣΑΡ.	%
Νέα κατηγορία / νέο όνομα	139	24%
Νέα κατηγορία / υπάρχον όνομα	110	19%
Υπάρχουσα κατηγορία / νέο όνομα	248	43%
Υπάρχουσα κατηγορία / υπάρχον όνομα	78	14%
	-----	-----
	575	100%

Συμπέρασμα:

Τα περισσότερα λανσαρίσματα (43%) που γίνονται από τις επιχειρήσεις, αφορούν κατηγορίες προϊόντων που ήδη υπάρχουν στο μείγμα των προϊόντων των επιχειρήσεων, αλλά τα νέα αυτά προϊόντα έχουν νέο όνομα.

### 3. Δραστηριότητα επιχείρησης

Εξετάζοντας το σύνολο των παρεμβάσεων που έγιναν στην πενταετία σε σχέση με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, έχουμε την ακόλουθη εικόνα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
	Εμπορία	Παραγωγή / εμπορία
Λανσάρισμα	69%	52%
Επέκταση γραμμής	21%	26%
Αλλαγή σε προϊόν	10%	22%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%

#### 4. Μέγεθος επιχείρησης

Σε ότι αφορά τον συνολικό αριθμό των παρεμβάσεων σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης, η έρευνα έδειξε ότι σχεδόν οι μισές παρεμβάσεις έγιναν από επιχειρήσεις που απασχολούν 101 έως 500 άτομα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ  
ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

<u>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	<u>% ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ</u>
1 - 50 άτομα	7%
51 - 100 άτομα	6%
101 - 200 άτομα	17%
201 - 500 άτομα	31%
501 + άτομα	39%
	-----
	100%

#### 5. Ιδιοκτησία επιχείρησης (Ελληνική/Ξένη)

Εξετάζοντας το είδος των παρεμβάσεων μεταξύ Ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν ότι το ποσοστό

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ  
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
	Ελληνική	Ξένη
Λανσάρισμα	53%	55%
Επέκταση γραμμής	23%	30%
Αλλαγή σε προϊόν	24%	15%



των παρεμβάσεων μεταξύ επέκτασης γραμμής και αλλαγής σε ήδη υπάρχον προϊόν, είναι ίδιο για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ για τις ξένες το ποσοστό που αφορά επέκταση γραμμής είναι διπλάσιο των αλλαγών στο προϊόν.

Δηλαδή η μεγαλύτερη δραστηριότητα των ξένων εταιρειών συγκεντρώνεται κυρίως στο λανσάρισμα νέων προϊόντων και στην επέκταση γραμμής και λιγότερο στο επαναλανσάρισμα προϊόντων.

Η έρευνα όμως έδειξε και κάτι άλλο ενδιαφέρον. Αναλύοντας τα λανσαρίσματα νέων προϊόντων στις επιμέρους κατηγορίες βλέπουμε

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΕΙΔΟΣ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΟΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΟΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
	Ελληνική	Ξένα
Νέα κατηγορία/νέο όνομα	21%	30%
Νέα κατηγορία/υπάρχον όνομα	13%	30%
Υπάρχουσα κατηγορία/νέο όνομα	55%	23%
Υπάρχουσα κατηγορία/υπάρχον όνομα	11%	17%
	66%	60%

ότι το 60% της δραστηριότητας των ξένων επιχειρήσεων γύρω από τα νέα προϊόντα, εντοπίζεται σε νέες κατηγορίες προϊόντων, ενώ στις ελληνικές συμβαίνει το αντίθετο.

Με βάση αυτά τα στοιχεία το συμπέρασμα που μπορεί να βγάλει κανείς είναι ότι οι ξένες εταιρείες είναι πιο τολμηρές, μπαίνουν σε νέες αγορές και ίσως για να φτιάξουν τα νέα τους προϊόντα κάνουν και κάποιες επενδύσεις. Αντίθετα, οι Ελληνικές είναι πιο συντηρητικές, προτιμούν να επικεντρώνουν τη δράση τους σε υπάρχουσες κατηγορίες προϊόντων, «παίζοντας» κυρίως με το όνομα.

## 6. Διοίκηση επιχείρησης

Ας δούμε όμως πως αναλύεται το λανσάρισμα των προϊόντων σε σχέση, με την ιδιότητα του επικεφαλής της επιχείρησης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΕΙΔΟΣ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΟΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ  
ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ CEO

ΕΙΔΟΣ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΟΣ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ Γεν. Δ/ντού	
	Ιδιοκτήτης	
Νέα κατηγορία/νέο όνομα	25%	23%
Νέα κατηγορία/υπάρχον όνομα	12%	24%
Υπάρχουσα κατηγορία/νέο όνομα	50%	36%
Υπάρχουσα κατηγορία/υπάρχον όνομα	13%	14%
	63%	

Συμπέρασμα:

Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (63%) είναι συντηρητικοί και προτιμούν να δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τους σε υπάρχουσες κατηγορίες προϊόντων. Αντίθετα, οι προτιμήσεις των επαγγελματιών μανάτζερ φαίνονται μοιρασμένες ανάμεσα στις υπάρχουσες και τις νέες κατηγορίες προϊόντων.

Παράλληλα επιβεβαιώνεται και πάλι το γεγονός ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται περισσότερο σε υπάρχουσες κατηγορίες προϊόντων, γιατί οι ιδιοκτήτες υπάρχουν μόνο στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

**7. Η πορεία των νέων προϊόντων στην Ελληνική αγορά**

Περνώντας σ' ένα άλλο κεφάλαιο που αφορά την πορεία των νέων προϊόντων που τοποθετήθηκαν στην Ελληνική αγορά, διαπιστώνουμε πως οι επιχειρήσεις είναι αρκετά ευχαριστημένες από την πορεία των προϊόντων που λανσάρισαν ή επαναλανσάρισαν τα τελευταία πέντε χρόνια σε σχέση με τους στόχους που οι ίδιες είχαν καθορίσει.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	%	
	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
Πολύ καλή	38%	74%
Αρκετά καλή	36%	
Μέτρια	18%	
Κακή	7%	
Πολύ κακή	1%	

Βλέπουμε ότι το ποσοστό των προϊόντων των οποίων η πορεία κρίθηκε πολύ καλή ή αρκετά καλή είναι 74%.

Είναι πραγματικά τόσα τα πετυχημένα προϊόντα ή μήπως οι επιχειρήσεις κρίνουν την πορεία των προϊόντων τους με επιεικία;

Σχετικά έχει εκφραστεί η άποψη ότι το ποσοστό των πετυχημένων προϊόντων δεν πρέπει να είναι τόσο υψηλό. Στην απάντηση πρέπει να υπάρχει κάποια υπερβολή από την πλευρά των επιχειρήσεων.

## 8. Παραγωγή/Εισαγωγές

Ας έρθουμε τώρα στην προέλευση των νέων προϊόντων που τοποθετήθηκαν στην αγορά ή αυτών που επαναλανσαρίστηκαν στην περίοδο 1982-86 που εξετάζουμε.

Οι 1072 παρεμβάσεις που κατέγραψε συνολικά η έρευνά αφορούσαν:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 11

#### ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ	
	Αριθμός	%
Παραγόμενα προϊόντα στην Ελλάδα	850	79%
Εισαγόμενα	222	21%
	-----	-----
	1072	100%

Επιχειρώντας μια ανάλυση των εισαγόμενων μόνο προϊόντων σε σχέση με το είδος της παρέμβασης που έγινε διαπιστώνουμε ότι:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 12

#### ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	% ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
Νέα κατηγορία/νέο όνομα	33%
Νέα κατηγορία/υπάρχον όνομα	14%
Υπάρχουσα κατηγορία/νέο όνομα	21%
Υπάρχουσα κατηγορία/υπάρχον όνομα	12%
Επέκταση γραμμής	12%
Επαναλανσάρισμα	8%

το μεγαλύτερο ποσοστό, των εισαγόμενων προϊόντων (33%) για τις επιχειρήσεις που τα εισάγουν αποτελούν πραγματικά νέα προϊόντα, γιατί ανήκουν σε νέα κατηγορία και έχουν νέο όνομα.

Υπάρχει όμως διαφορά ανάμεσα στις εισαγωγές που πραγματοποιούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις ξένες; Βεβαίως. Τα στοιχεία μιλάνε μόνα τους:

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ  
ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ Εισαγόμενων προϊόντων	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
	Ελληνικές	Ξένες
Νέα κατηγορία/νέο όνομα	28%	21%
Νέα κατηγορία/υπάρχον όνομα	23%	18%
Υπάρχουσα κατηγορία/νέο όνομα	37%	15%
Υπάρχουσα κατηγορία/υπάρχον όνομα	8%	16%
Επέκταση γραμμής	2%	21%
Αλλαγές σε υπάρχον προϊόν	2%	9%
	45%	39%

Οι ξένες επιχειρήσεις εισάγουν προϊόντα πραγματικά νέα γι' αυτές, αφού ανήκουν σε νέα κατηγορία (39%) ενώ οι Ελληνικές προτιμούν να εισάγουν προϊόντα με νέο όνομα αλλά σε υπάρχουσες κατηγορίες που ήδη έχουν στο μείγμα τους.

Και εδώ γεννιούνται μερικά άλλα κρίσιμα ερωτήματα. Μήπως συμφέρει καλύτερα τις επιχειρήσεις να εισάγουν ένα προϊόν παρά να το παράγουν στη χώρα μας; Μήπως κάνουν αποεπένδυση;

Η προσωπική άποψη του εισηγητή είναι ότι πραγματικά πολλές εταιρίες για λόγους κοστολογικούς κυρίως, προτιμούν να εισάγουν τα προϊόντα τους παρά να τα παράγουν στην Ελλάδα, έστω και αν διαθέτουν τις απαιτούμενες γραμμές παραγωγής.

Και αν αυτό συμβαίνει τώρα, τι θα γίνει το 1992 όταν θα έχουμε την ενοποίηση της εσωτερικής αγοράς της ΕΟΚ και μέχρι τότε θα πρέπει να έχουν αρθεί όλα τα τεχνικά εμπόδια στις συναλλαγές;

Καιρός λοιπόν να κάτσουμε να σκεφτούμε σοβαρά γύρω από το πρόβλημα πριν είναι πολύ αργά.

## 9. Εξαγωγές

Τι γίνεται όμως με τις εξαγωγές; Τα νέα προϊόντα που τοποθετήθηκαν στην αγορά ή επαναλανσαρίστηκαν την τελευταία πενταετία, περιορίστηκαν στην ντόπια αγορά ή έγιναν και εξαγωγές;

Η έρευνα μας έδειξε ότι το 14% των παρεμβάσεων αφορούσαν προϊόντα που εξαγονται. Το ποσοστό αυτό (14%) διαμορφώνεται με βάση το σύνολο των προϊόντων. Αν σκεφτούμε όμως ότι τα προϊόντα που εξαγονται είναι σχεδόν όλα Ελληνικά, αφού οι ξένες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παράγουν σε άλλες χώρες και κατά συνέπεια δεν ενδιαφέρονται για εξαγωγές, τότε το ποσοστό ανεβαίνει στο 20%.

Προσέξτε όμως. Όταν ρωτήσαμε τις επιχειρήσεις αν, όταν σχεδιάζουν να λανσάρουν ένα προϊόν λαμβάνουν υπόψη τους τις εξαγωγές, το 36% του συνόλου των επιχειρήσεων μας απάντησε ότι δεν το λαμβάνει καθόλου υπόψη του.

Αν απομονώσουμε τις Ελληνικές επιχειρήσεις, θα δούμε ότι μόνο το 25% των επιχειρήσεων, δηλαδή 1 στις 4 Ελληνικές επιχειρήσεις λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις εξαγωγές. Το υπόλοιπο 75% δεν τις λαμβάνει καθόλου υπόψη του ή τις λαμβάνει λίγο. Και όμως οι επιχειρήσεις αυτές είναι σχετικά μεγάλες, απασχολούν οι περισσότερες 101 έως 510 άτομα και από τις επιχειρήσεις αυτές βγαίνουν προϊόντα που εξαγονται. Μόνο που εξαγονται τυχαία.

Αυτό πρέπει να δημιουργεί πολλές μελαγχολικές σκέψεις.

## Χ. Τεχνολογική καινοτομία στην Ελλάδα<sup>(5)</sup>

Η καινοτομία αποτελεί μια από τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την οικονομική ανάπτυξη του τόπου μας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος κ. Χαλικιά το 1986 η λέξη «καινοτομία» αναφερόταν τουλάχιστον 10 φορές.

### 1. Τι είναι η καινοτομία

Από όλους τους ορισμούς, αυτός που αποδίδει καλύτερα την έννοιά της είναι ο ακόλουθος:

Η καινοτομία είναι μία δραστηριότητα δύο σταδίων:

Πρώτα, η επινοήση ή η ιδέα για ένα βελτιωμένο προϊόν, μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια νέα μέθοδο κοινωνικής υπηρεσίας.

Μετά, η επιτυχημένη εκμετάλλευση αυτής της νέας ιδέας για να καλύψει μια ανάγκη της αγοράς, ή να δημιουργήσει μια νέα.

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι τα δύο στάδια πρέπει να συνυπάρχουν. Δεν μπορούμε να μιλάμε για καινοτομία όταν σταματάμε μόνο στην ιδέα και δεν προχωράμε στην εκμετάλλευσή της.

Καινοτομία που να μην έχει σκοπό το κέρδος δεν είναι καινοτομία. Σ' αυτό το σημείο όμως θα επανέλθουμε κάπως αναλυτικότερα.

Σκόπιμα δεν συμπεριλαμβάνεται ο όρος «εφεύρεση» στον ορισμό γιατί ο όρος αυτός, αφενός έχει παρεξηγηθεί πολύ στον τόπο μας, και αφετέρου αναφέρεται κύρια στο πρώτο στάδιο της καινοτομίας, χωρίς



να καλύπτει καθόλου το δεύτερο. Ο όρος καινοτομία είναι οικονομικός.

Για να δώσουμε μερικά παραδείγματα, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε αφενός σε μια πλειάδα νέων προϊόντων που καλύπτουν σήμερα την αγορά, όπως είναι το video, η δορυφορική τηλεόραση, τα καινούργια πικάπ με ακτίνα laser (compact disc), αλλά και πηγαίνοντας λίγο πιο παλιά, η πυρίτιδα και ο δυναμίτης.

Ας αναφέρουμε όμως και μερικά παραδείγματα καινοτομιών υπηρεσιών.

Πάρτε παράδειγμα τις διεθνείς ιδιωτικές εταιρείες ταχυδρομικής εξυπηρέτησης κατεπειγόντων ή αυτό που αποκαλείται σήμερα πλαστικό χρήμα, τις πιστωτικές κάρτες δηλαδή. Αυτές οι καινοτομίες έχουν και στη χώρα μας πια διαδοθεί και είναι πολύ επικερδείς στους επιχειρηματίες που τις εκμεταλλεύονται.

Μια ακόμα ιδέα που εφαρμόστηκε με επιτυχία στη χώρα μας είναι η δημιουργία ενός τελείως νέου χωριού, κτισμένου απ' την αρχή σε παραδοσιακό ρυθμό στην Κέρκυρα με πιστή αντιγραφή των λειτουργιών του χωριού (ελαιοτριβείο, σταύλους, αποθήκες), που έχουν όμως όλα μετατραπεί σε καταστήματα πώλησης καλών ελληνικών προϊόντων και που απευθύνονται στους ξένους τουρίστες που συρρέουν στην Κέρκυρα. Το χωριό έχει ακόμα εστιατόρια, discotheque, καφετέριες και στα σπίτια που βρίσκονται πάνω από τα καταστήματα κατοικούν οι εργαζόμενοι στις δραστηριότητες του χωριού.

Αυτή η καινοτομία, αποτελεί ένα πολύ πετυχημένο παράδειγμα προσαρμογής μιας καινοτομίας στον τριτογενή τομέα που ήλθε από την Ισπανία.

Μερικές καινοτομίες στην εποχή τους αποτέλεσαν επανάσταση, όπως η τυπογραφία στην Αναγέννηση, ή η εξέλιξη της ιστοφορίας στα πλοία μετέπειτα.

Ακόμα η εξέλιξη της τεχνολογίας σε μερικούς τομείς χαρακτηρίζει ολόκληρες βιομηχανικές εποχές, όπως την πρώτη βιομηχανική επανάσταση που ξεκίνησε στα μέσα του 19ου αιώνα και η τεχνολογία που κυριαρχούσε τότε ήταν το κάρβουνο για την παραγωγή ατμού, το ατσάλι, οι σιδηρόδρομοι, η κλωστούφαντουργία και τα ανόργανα χημικά προϊόντα.

Η δεύτερη ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα και καθορίζονταν από το πετρέλαιο, τα αυτοκίνητα, τις μηχανολογικές κατασκευές, τη βιομηχανία αεροσκαφών και τα οργανικά χημικά προϊόντα.

Και η τρίτη που ξεκίνησε λίγο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και έχει σαν κύρια χαρακτηριστικά την πυρηνική τεχνολογία, που αμφισβητείται πολύ σήμερα, αλλά δεν έχει πει την τελευταία της λέξη, την βιοτεχνολογία και την πληροφορική που συμπεριλαμβάνει πολλά πράγματα, (τηλεπικοινωνίες, μικροηλεκτρονική, λογισμικό).

## 2. Συντελεστές της καινοτομίας

Στη διάρκεια της εξέλιξης των κοινωνιών η έννοια της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης και της καινοτομίας, που είναι η μετατροπή τους σε προϊόν ή υπηρεσία, πέρασε από πολλά στάδια: Από τους αλχημιστές του Μεσαίωνα, στους πανεπιστήμονες της Αναγέννησης και του Διαφωτισμού, στους υπερμηχανικούς της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης.

Πολλά πράγματα άλλαξαν στη διάρκεια αυτής της πορείας αλλά οι συντελεστές για την πραγματοποίηση της καινοτομίας παρέμειναν οι ίδιοι.

Για την ολοκλήρωση της καινοτομίας απαιτούνται **τρία** στοιχεία:

1. Να υπάρχει η ιδέα, η επινοήση.
2. Να υπάρχει η επιχειρήση που θα την υλοποιήσει, δηλαδή οι άνθρωποι και τα μηχανήματα που θα διαμορφώσουν σε προϊόν αυτή την ιδέα και θα προωθήσουν την πώλησή του, και
3. Να υπάρχουν τα κεφάλαια που θα βοηθήσουν να ολοκληρωθούν αυτές οι νέες ιδέες.

Αυτοί οι τρεις συντελεστές είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση της καινοτομίας σε **οποιοδήποτε** οικονομικό σύστημα, και αυτό έχει σημασία.

Τις παλαιότερες εποχές ήταν συνηθισμένο φαινόμενο το ίδιο άτομο, ο «εφευρέτης», να συνδυάζει τουλάχιστον και τον επιχειρηματία και να βρίσκει τα κεφάλαια για να αξιοποιήσει την ιδέα του. Τέτοια παραδείγματα έχουμε του Eddison, του Alfred Nobel, του Wankel, ή του Πετζετάκη στη χώρα μας.

Δεν είναι όμως πια ο κανόνας στις σύγχρονες κοινωνίες σήμερα.

Οι καινοτόμες ιδέες αναπτύσσονται από ομάδες ανθρώπων και υλοποιούνται από επιχειρήσεις που κι αυτές αποτελούνται από ομάδες ανθρώπων και που όλοι αυτοί μαζί αν βρεθούν τα κατάλληλα κεφάλαια, συνεργαζόμενοι αναπτύσσουν, υλοποιούν, παράγουν και πωλούν το καινοτομικό προϊόν.

Η συνεύρεση αυτών των ανθρώπων, ο συντονισμός τους, για την επίτευξη του κοινού στόχου, η συνεργασία τους με τους χρηματοδότες προϋποθέτουν ότι υπάρχει το κατάλληλο **κλίμα** προκειμένου να αναπτυχθεί σωστά μια τέτοια προσπάθεια. Και το κατάλληλο κλίμα καλλιεργείται όταν υπάρχει εκείνη η τεχνολογική ή καινοτομική **κουλτούρα**, που θα κινητοποιήσει όλους αυτούς τους 3 συντελεστές που αναφέραμε παραπάνω.

Για να ξαναγυρίσουμε όμως σε περισσότερο απτά θέματα ας δούμε μερικές σχέσεις που από εμπειρία έχουν καθιερωθεί, ότι ισχύουν διεθνώς στον τομέα της τεχνολογικής καινοτομίας σήμερα:

Αν προκειμένου να ερευνηθεί η δυνατότητα δημιουργίας ενός νέου προϊόντος χρειάζεται μια μονάδα χρήματος, για να αναπτυχθεί αυτό το προϊόν και να φτάσει στο σημείο εκείνο που απαιτείται για να

μπει στη διαδικασία παραγωγής, χρειάζονται 10 μονάδες και για να παραχθεί μαζικά και πωληθεί χρειάζονται εκατό μονάδες. Αυτά αποτελούν στοιχεία ενδεικτικά μόνον.

Έτσι βλέπουμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, αυτές που ονομάζουμε πολυεθνικές και που κάνουν τζίρους πολλών δεκάδων ή εκατοντάδων δισεκατομμυρίων δραχμών, δαπανούν κατά μέσο όρο το 4% του τζίρου τους μόνο για έρευνα και ανάπτυξη, χώρια την έρευνα και ανάπτυξη που χρηματοδοτεί το κάθε κράτος, απ' την οποία επωφελείται βέβαια και κάθε επιχείρηση.

Ας σταθούμε ιδιαίτερα στο **κλίμα**, που ανέφερα πριν, που πρέπει να υπάρχει προκειμένου να αναπτυχθούν τόσο ευαίσθητοι μηχανισμοί και συσχετισμοί, όπως αυτοί που χρειάζονται για την άνθιση και υλοποίηση της νέας ιδέας.

Και ιστορικά αν το εξετάσουμε θα δούμε ότι σε συγκεκριμένες εποχές αναπτύχθηκαν σχεδόν ταυτόχρονα ιδέες που κατέληξαν σε προϊόντα ή διαδικασίες που ήρθαν να καλύψουν ανάγκες της αγοράς. Αυτό σημαίνει, ότι τα καλύτερα μυαλά στη συγκεκριμένη αυτή εποχή προσανατολίστηκαν και δούλεψαν στους τομείς εκείνους που αναπτύσσονταν ταχύτερα, που ήταν οι πιο «προκλητικοί» για την επίλυση προβλημάτων.

Έτσι όταν δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα βρίσκονται και οι επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν την αξιοποίηση της καινοτομίας και οι χρηματοδότες που αναλαμβάνουν τους κινδύνους της αξιοποίησης αυτής.

Το θέμα του κατάλληλου κλίματος πρέπει να το συζητήσουμε αργότερα για την περίπτωση της χώρας μας.

### **3. Η καινοτομία στη χώρα μας**

#### **α) Γενική εικόνα**

Η καινοτομία για τη χώρα μας είναι μια καινούργια σχετικά έννοια, στην οικονομική - τεχνολογική διάστασή της.

Ας κάνουμε πολύ σύντομα μια μικρή αναδρομή στη βιομηχανική εξέλιξη της πατρίδας μας.

Η χώρα μας, όπως είναι γνωστό, βασίστηκε για την βιομηχανική της ανάπτυξη σε τομείς είτε καταναλωτικών προϊόντων ελαφριάς βιομηχανίας (τρόφιμα - ποτά - έπιπλα - κλωστούφαντουργία) είτε σε τομείς που σχετιζόνταν με τις κατασκευές (τοιμένο, χαλυβουργία).

Δεν αναπτύχθηκαν οι βιομηχανικοί κλάδοι εκείνοι, που σε άλλες προηγμένες χώρες αποτέλεσαν την «ατμομηχανή» των καινοτομιών τους, δηλαδή τις μηχανοκατασκευές και τα χημικά προϊόντα.

Ως εκ τούτου η ενδογενής ανάπτυξη της τεχνολογίας περιορίστηκε σε ελάχιστους τομείς και δεν αναπτύχθηκε ποτέ το κατάλληλο εκείνο κλίμα που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι απαραίτητο προκειμένου να υπάρξει αυτοδύναμη εξέλιξη της τεχνολογίας και των επιχειρήσεων που τις αξιοποιούν.

Η συντριπτική πλειοψηφία της τεχνολογίας που χρησιμοποιούμε είναι εισαγόμενη, δεν προσαρμόζεται καν στις τοπικές ανάγκες, αλλά εγκαθίσταται αυτούσια όπως έρχεται από το εξωτερικό.

Μόνο πρόσφατα, δηλ. τα τελευταία 10 χρόνια γίνονται κάποιες προσπάθειες από ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις να ανατραπεί αυτή η κατάσταση.

## β) Αρμόδιοι φορείς

Ας δούμε όμως τι υπάρχει και τι γίνεται στη χώρα μας από την πλευρά της Πολιτείας για την υποβοήθηση της καινοτομίας και της έρευνας και ανάπτυξης.

Το Υπουργείο εκείνο που χειρίζεται όλα αυτά τα θέματα είναι το Βιομηχανίας-Έρευνας και Τεχνολογίας.

Αυτό χρηματοδοτεί ερευνητικά προγράμματα των ΑΕΙ-ΤΕΙ και επιχειρήσεων, μέσω των προγραμμάτων Ανάπτυξης Έρευνας και Τεχνολογίας που αυτό τον καιρό δημοσιεύτηκαν οι προκυρήξεις τους για το 1987 στις εφημερίδες.

Εποπτεύει ερευνητικά ιδρύματα όπως τον Δημόκριτο, το Ερευνητικό Κέντρο Κρήτης, που είναι τα πιο γνωστά, αλλά και πολλά άλλα.

Ακόμα εποπτεύει τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., (Εθνικό Οργανισμό Μικρο-Μεσαίων Επιχ/σεων και Χειροτεχνίας) και το Ι.Γ.Μ.Ε. (Ινστιτούτο Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών) για τις έρευνες αξιοποίησης του υπεδάφους.

Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας έχει ξεκινήσει κι αυτό μια προσπάθεια από την πλευρά του για την προώθηση εκείνων των τεχνολογιών που έχει ανάγκη.

Οι κρατικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται, όπως η Ε.Β.Ο. (Ελληνική Βιομηχανία Όπλων), η Ε.Α.Β. (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία), η ΑΛΦΑ, η ΠΥΡΚΑΛ, όσο και ιδιωτικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων από τις Ένοπλες Δυνάμεις, όπου μπορεί να υπάρξει και χρηματοδότηση.

Ακόμα το Υπουργείο Γεωργίας έχει και κονδύλια και 54 Γεωργικούς Ερευνητικούς σταθμούς σ' όλη τη χώρα που ασχολούνται με την βελτίωση και ανάπτυξη προϊόντων του αγροτικού τομέα.

Τα κονδύλια που διατίθενται από την Πολιτεία για την έρευνα και ανάπτυξη, που είναι το πρώτο κομμάτι της καινοτομικής δραστηριότητας, δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι πολλά. Έχει όμως σημασία ότι υπάρχουν και ότι μπορούν να υποβάλλουν και ιδιωτικές επιχειρήσεις αιτήσεις για την χρηματοδότησή τους.

Ακόμα η πολιτική διάθεσης των χρημάτων ενώ παλιά αποσκοπούσε κύρια στην προώθηση της βασικής έρευνας, σταδιακά ο προσανατολισμός έχει στραφεί στην τεχνολογική ή εφαρμοσμένη έρευνα, που οδηγεί στην ανάπτυξη προϊόντων ή διαδικασιών (process). Τα σφέλη από μια τέτοια έρευνα είναι πιο άμεσα για την οικονομία και τις

επιχειρήσεις, ενώ δραστηριοποιείται περισσότερο επιστημονικό δυναμικό της χώρας, αφού έτσι βοηθούνται οι επιχειρήσεις να δημιουργούν τμήματα έρευνας και ανάπτυξης.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στη χώρα μας μετριοούνται στα δάχτυλα ακόμα οι επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν τέτοια τμήματα. Συνήθως το κενό αυτό το καλύπτουν οι Μηχανικοί που ασχολούνται με την παραγωγή, των οποίων όμως η δουλειά και οι σκοτούρες είναι τελειώς διαφορετικές.

### γ) Ο ρόλος των ΑΕΙ-ΤΕΙ

Το κενό που υπάρχει στις επιχειρήσεις στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, θα μπορούσε να το καλύψουν τα ΑΕΙ-ΤΕΙ, όπως γίνεται στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες (εκτός ίσως από την Ιαπωνία, όπου οι επιχειρήσεις έχουν μια σχετική αυτονομία στις ερευνητικές τους δραστηριότητες).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ο καταλυτικός ρόλος που πρέπει να διαδραματίσουν τα ΑΕΙ-ΤΕΙ στην αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης.

Μπορούν και πρέπει, εκτός από τον εκπαιδευτικό τους σκοπό, να συνδράμουν ενεργά στην αναπτυξιακή προσπάθεια που έχει ανάγκη η χώρα. Αυτό σημαίνει σπάσιμο της απομόνωσής τους από τις παραγωγικές διαδικασίες, πλαισίωση των επιχειρήσεων, των οργανισμών και των άλλων κοινωνικών φορέων στις προσπάθειές τους για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη.

Αν και υπάρχουν κάποια νομοθετικά πλαίσια που προβλέπουν την εκτέλεση εργασιών από τα ΑΕΙ για λογαριασμό εξωπανεπιστημιακών φορέων, οι διαδικασίες είναι δαιδαλώδεις, γραφειοκρατικές και χρονοβόρες.

Δεν εξυπηρετείται μια επιχείρηση όταν πρέπει να περιμένει τουλάχιστον 6 μήνες για να πάρει ένα πιστοποιητικό ελέγχου από κάποιο πανεπιστημιακό εργαστήριο, ή να της εγκριθεί η διενέργεια κάποιας ερευνητικής εργασίας για λογαριασμό της από κάποιον πανεπιστημιακό τομέα.

Η προσέγγιση επιχειρήσεων με ΑΕΙ-ΤΕΙ εκτός από την προαγωγή της καινοτομίας έχει και θετικές επιπτώσεις στην απορρόφηση του επιστημονικού δυναμικού που αποφοιτά κάθε χρόνο.

Οι επιχειρήσεις, ειδικότερα οι μικρές και οι μεσαίες έχουν πολύ μεγάλη ανάγκη στελέχωσής τους με επιστημονικό προσωπικό.

Υπάρχει όμως δυσπιστία ως προς τις ικανότητες τους νέου επιστήμονα από τον επιχειρηματία, στο κατά πόσο θα τον βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του.

Αν όμως η επιχείρηση ανέθετε μια εργασία για λογαριασμό της σε ένα ΑΕΙ και μέσα από αυτή την συνεργασία, που δεν προϋποθέτει μακροχρόνια δέσμευση του επιχειρηματία με τον επιστήμονα, ανα-



πιτυσσόταν μια σχέση εμπιστοσύνης με την πανεπιστημιακή ομάδα, οι πιθανότητες πρόσληψης μελών της ομάδας από την επιχείρηση θα ήταν πολύ μεγάλες.

Αυτή η απλή διαδικασία, που είναι αυτονόητη σε άλλες χώρες, στην χώρα μας δεν έχει γίνει ακόμα συνείδηση και πρέπει γρήγορα να ξεκινήσει.

Στο πλαίσιο αυτό βοηθάει πολύ και η θέσπιση της πρακτικής εξάσκησης των φοιτητών των ΤΕΙ σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς, που συμφωνήθηκε μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας και των αρμόδιων φορέων.

Θα ήταν ευχής έργο να υπάρξει και αντίστοιχη ρύθμιση για τους φοιτητές των ΑΕΙ. Η δημιουργία από τα ΑΕΙ, κατάλληλων φορέων που μπορούν πιο ευέλικτα να δραστηριοποιηθούν για λογαριασμό των επιχειρήσεων, θα ήταν επίσης ένα θετικό βήμα στην κατεύθυνση αυτή.

Κατ' αρχήν λείπει από τα Πανεπιστήμια μας η υπηρεσία εκείνη που θα αποτελεί την, ας την ονομάσουμε «υπηρεσία δημοσίων σχέσεων», όπου δηλαδή θα πάρει ο ενδιαφερόμενος τις πληροφορίες για το ποιος τομέας μπορεί να τον εξυπηρετήσει, ποιες διαδικασίες απαιτούνται, πόσο θα κοστίσει η εργασία που ζητάει.

Στο εξωτερικό τα γραφεία αυτά λέγονται υπηρεσίες σύνδεσης (liaison) και παρέχουν έντυπα με όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο κάθε ενδιαφερόμενος.

Ακόμα η ίδρυση Ινστιτούτων στα πλαίσια του Πανεπιστημίου που θα εμπλουτίζουν τις διδακτικές δραστηριότητες με ερευνητικές, εντάσσεται στα πλαίσια μιας τέτοιας προσπάθειας.

## **δ) Τα κλαδικά κέντρα ανάπτυξης**

Προκειμένου να καλυφθεί το κενό της έλλειψης τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, ειδικά για τις μικρότερες, με πρωτοβουλία της Γεν. Γρ. Έρευνας και Τεχνολογίας έχουν δημιουργηθεί και λειτουργούν Κλαδικά Κέντρα Επιστημονικής Ανάπτυξης. Ήδη λειτουργεί το κέντρο για το μέταλλο (Η ΕΒΕΤΑΜ) που εδρεύει στο Βόλο, έχει ξεκινήσει τη λειτουργία του το Κέντρο Ναυτικής Τεχνολογίας (ΕΝΑΤ) και πρόσφατα ιδρύθηκε το Κέντρο Πυριμάχων (ΕΚΕΠΥ).

Τα κέντρα αυτά λειτουργούν με τη μορφή Ανώνυμης Εταιρείας, ώστε να έχουν ευελιξία και να μπορούν να δώσουν ικανοποιητικές αμοιβές στο προσωπικό τους. Οι μέτοχοι των κέντρων είναι κατά πλειοψηφία η ΓΓΕΤ (Γεν. Γραμματεία Ερευνών και Τεχνολογίας) και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς, όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., η Δ.Ε.Η., ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών αλλά και μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Προγραμματίζονται ακόμα κέντρα στους κλάδους τροφίμων, ποτών και κλωστοϋφαντουργίας.

Τα κέντρα αυτά, στο λίγο χρόνο που έχουν δραστηριοποιηθεί, έχουν δώσει δείγματα γραφής αρκετά ενθαρρυντικά και μπορούν να αποτελέσουν και συνδετικό κρίκο μεταξύ των επιχειρήσεων και των ΑΕΙ και άλλων ερευνητικών ιδρυμάτων. Χρειάζονται όμως την υποστήριξη κύρια από τις επιχειρήσεις, ώστε να έχουν τους απαραίτητους πόρους που θα τους επιτρέψει να μην εξαρτώνται από κρατικούς πόρους.

## ε) Η πληροφόρηση και η εκπαίδευση

Στην εξειδικευμένη γνώση και ενημέρωση που χρειάζεται ο επιχειρηματικός τομέας για την ανάπτυξη του, έχει μεγάλη σημασία η εκπαίδευση του προσωπικού του σε τομείς αιχμής και η πρόσβαση σε τράπεζες δεδομένων ή σε ειδικούς.

Τον τομέα αυτό τον καλύπτουν πολλοί φορείς. Υπάρχει το ΕΛΚΕΠΑ, που έχει δραστηριοποιηθεί στην εκπαίδευση και στην παροχή πληροφόρησης σε εξειδικευμένους τομείς.

Υπάρχει το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης στο Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, που και αυτό έχει συνδεθεί με τις περισσότερες και πιο γνωστές τράπεζες δεδομένων του εξωτερικού και απευθύνεται κύρια σε ερευνητές.

Και ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. προσφέρει αντίστοιχες υπηρεσίες στους βιοτέχνες, τόσο στους τομείς πληροφόρησης όσο και εκπαίδευσης.

Αυτοί οι οργανισμοί, οι υπηρεσίες, οι φορείς είναι ένα κομμάτι του κατάλληλου «κλίματος» που λέγαμε πριν.

Για την καλλιέργεια αυτού του κλίματος πρέπει ο 3 συντελεστής της καινοτομίας, οι άνθρωποι με τις ιδέες, οι επιχειρηματίες και οι χρηματοδότες να αξιοποιούν και να χρησιμοποιούν όλους αυτούς τους μηχανισμούς και υπηρεσίες που αναφέραμε, ώστε να επιτευχθούν δεσμοί και δρόμοι επικοινωνίας μεταξύ τους και το κλίμα αυτό να βελτιώνεται καθημερινά, ώστε να επιτρέψει την **άνθιση** των ελληνικών ιδεών σε όλους τους τομείς της ζωής μας.

Είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο ότι οι μηχανισμοί και οι υπηρεσίες που αναφέραμε πριν, λειτουργούν συχνά στην χώρα μας σαν νησίδες, χωρίς να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τους, χωρίς να γνωρίζονται μεταξύ τους ή συχνά να αλληλοανταγωνίζονται αντί να συνεργάζονται.

Η Ελλάδα είναι πολύ μικρή χώρα για να της επιτρέπονται τέτοιες πολυτέλειες.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα χωρών μικρότερων από τη δική μας σε πληθυσμό, όπως η Δανία, η Φινλανδία, η Νορβηγία, το Ισραήλ και η Βουλγαρία, που μερικές ξεκίνησαν από επίπεδο χαμηλότερο από το δικό μας, αλλά που λόγω ακριβώς της καλλιέργειας αυτού του κλίματος έχουν πετύχει πολλά και έχουν χαράξει τον δικό τους δρόμο η καθεμιά με αρκετές επιτυχίες σε συγκεκριμένους τομείς.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο πρέπει να τονιστεί, ότι η προώθηση

αυτού του κλίματος προϋποθέτει και την συνεργασία με άλλες προηγμένες χώρες, κύρια τις χώρες της ΕΟΚ, όπου μέσω των μηχανισμών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας μπορούμε να έχουμε προσβάσεις σε πηγές γνώσης, σε προγράμματα έρευνας, σε αγορές και σε ανθρώπινο δυναμικό, πολύ σημαντικά για την προσπάθεια της ανάπτυξής μας.

Έχει ασκηθεί κριτική σε δημόσιους οργανισμούς ότι αφήνουν ανεκμετάλλετους πόρους της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Πρέπει πράγματι να επισημανθεί ότι υπάρχουν πάμπολλες δυνατότητες και από μεμονωμένους φορείς, όπως είναι επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, συνδικάτα, να προχωρήσουν μόνα τους στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων χρηματοδότησης και συνεργασιών που υπάρχουν στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες.

Παραδείγματα είναι:

1. Επιδεικτικά προγράμματα για την ενέργεια.
2. Το πρόγραμμα VALOREN.
3. Το πρόγραμμα προώθησης νέων τεχνολογιών μέσω των συνδικάτων.
4. Τα ερευνητικά προγράμματα τύπου ESPRIT, RACE-BRITE.
5. Τα προγράμματα στους τομείς κατάρτισης COMETT & ERASMUS.

#### **4. Το πρόγραμμα καινοτομιών του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.**

Ήδη από το 1979 η τότε Κυβέρνηση είχε ξεκινήσει επαφές με τον ΟΟΣΑ προκειμένου ο οργανισμός αυτός να συνδράμει στην εκπόνηση ενός προγράμματος για την προώθηση της καινοτομίας στη χώρα μας.

Μετά από προπαρασκευή και μελέτες, ανατέθηκε στον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. η υλοποίηση ενός τμήματος του προγράμματος αυτού.

Το ΕΛΚΕΠΑ ανέλαβε τον τομέα της εκπαίδευσης και της πληροφόρησης. Ενώ ο ΕΟΜΜΕΧ ανέλαβε:

Να αξιολογεί προτάσεις καινοτομιών νέων προϊόντων. Η Αξιολόγηση δεν είναι μόνο τεχνική αλλά εξετάζει και την εμπορική σκοπιά.

Να χρηματοδοτεί τις προτάσεις εκείνες που κρίνονται αξιόλογες με δωρεάν επιχορηγήσεις, ή δάνεια με συμφέροντες όρους για την κατασκευή του προτύπου του προϊόντος καλύπτοντας έτσι ένα μέρος των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο παραγωγός. Η ενίσχυση μπορεί να φτάσει μέχρι το 70% του κόστους του προτύπου.

Να μεσολαβεί για την εξεύρεση επιχειρήσεων που θα υλοποιήσουν την καινοτομία του ενδιαφερόμενου, που ο ίδιος δεν έχει την δυνατότητα παραγωγής της.

Να χρηματοδοτεί μέρος του κόστους που χρειάζεται για ελέγχους από ειδικά εργαστήρια.

Να χρηματοδοτεί έρευνες αγοράς, όταν πρόκειται για μεγαλύτερα έργα, όπου η κατασκευή του προτύπου απαιτεί υψηλή δαπάνη και οι κίνδυνοι εμπορικής αποτυχίας είναι μεγάλοι.

Να προωθεί την οργάνωση κλαδικών δραστηριοτήτων για την τεχνολογική αναβάθμιση του κλάδου.

Να συμμετέχει σε διεθνείς και εθνικές εκθέσεις τεχνολογίας με ελληνικές βιοτεχνίες.

Να προωθεί τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος τεχνολογικής «κουλτούρας» με την οργάνωση ημερίδων-συνεδρίων-ομιλιών.

Να βοηθάει τους ενδιαφερόμενους καινοτόμους να βρουν τους ειδικούς που θα τους λύσουν συγκεκριμένα τεχνικά θέματα που ξεφεύγουν από το γνωστικό τους πεδίο.

Στα πλαίσια αυτού του προγράμματος που ξεκίνησε την υλοποίησή του το 1983 έχουν πραγματοποιηθεί τα εξής:

1. Ιδρύθηκαν αρχικά 4 και αργότερα άλλα 2 τοπικά γραφεία Καινοτομιών σε 6 πόλεις της Ελλάδας - Θεσ/νίκη - Πάτρα - Βόλος - Ηράκλειο - Ιωάννικα - Ξάνθη. Τα γραφεία αυτά δραστηριοποιήθηκαν τοπικά, έγιναν γνωστά στους βιοτέχνες και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής και ήδη έχουν να επιδείξουν σημαντικό έργο.

2. Αξιολογήθηκαν απ' όλη την Ελλάδα μέχρι τέλους τους 1986 πάνω από 1000 αιτήσεις καινοτομιών και χρηματοδοτήθηκαν οι 550.

3. Ξεκίνησαν δυο προγράμματα διεθνικής συνεργασίας, ώστε να έρθουν σε επαφή μεταξύ τους επιχειρήσεις της νότιας Ιταλίας με ομοειδείς ελληνικές και επιχειρήσεις της περιοχής του Αμβούργου με αντίστοιχες ελληνικές. Αυτά τα προγράμματα ήδη εξελίσσονται ικανοποιητικά.

4. Έγιναν 3 εθνικές εκθέσεις προϊόντων ελληνικής τεχνολογίας (ΔΕΘ '86 με ηλεκτρονικά προϊόντα Index '84, Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας '85 με καινοτομικά προϊόντα), πολλές τοπικές και συμμετείχαμε σε 3 διεθνείς του εξωτερικού.

5. Έγινε ένα μεγάλο συνέδριο στην Αθήνα τον Σεπτέμβριο του '85 με θέμα την καινοτομία.

6. Έχει ξεκινήσει η ίδρυση 2 κέντρων καινοτομίας και τεχνολογικής ανάπτυξης στην Αθήνα και στο Ηράκλειο της Κρήτης και θα λειτουργήσουν μέσα στο 1987.

## 5. Η ελληνική εμπειρία καινοτομικών δραστηριοτήτων

Όλες αυτές οι δραστηριότητες έχουν στόχο να ευαισθητοποιήσουν τον κόσμο της χώρας μας για την καινοτομία, να βοηθήσουν στην δημιουργία νέων επιχειρήσεων από νέους επιστήμονες, να βοηθήσουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να φτιάξουν νέα καινοτομικά προϊόντα με μεγάλη προστιθέμενη αξία που μπορούν να εξαχθούν στο εξωτερικό.

Οι περισσότερες ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι στραμμένες κύρια στην ελληνική αγορά, που είναι πάρα πολύ μικρή.

Επιπλέον τα τεχνολογικά προϊόντα που παράγονται στην χώρα μας έχουν σαν κύριο πελάτη τους το κράτος και τους οργανισμούς του, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο τομέας της Υγείας, οι Ένοπλες Δυνάμεις.

Και όσο κι αν αυτό φαίνεται παράδοξο το κράτος δεν είναι, κατά κανόνα, καθόλου καλός πελάτης των ελληνικών προϊόντων. Και τούτο γιατί τα περισσότερα απ' αυτά δεν είναι δοκιμασμένα ή γνωστά όπως τα εισαγόμενα.

Έτσι είναι υποχρεωμένες οι επιχειρήσεις τεχνολογικών προϊόντων, αν θέλουν να αναπτυχθούν, να προσανατολιστούν στις εξαγωγές, κάτι που δυστυχώς δεν είναι καθόλου εύκολο.

Χρειάζεται και σ' αυτή την περίπτωση μια σειρά από παράγοντες που να κάνουν το ελληνικό προϊόν ανταγωνιστικό στο εξωτερικό, ένας από τους οποίους είναι και η τεχνολογία που περικλείει.

Πρέπει εδώ ν' αναφερθούν μερικά παραδείγματα από τις 1000 περιπτώσεις που εξετάσαμε για να δείτε, ότι υπάρχουν δυνατότητες στη χώρα μας ανάπτυξης πρωτοτύπων ιδεών, που να υλοποιηθούν σε προϊόντα και να αποφέρουν οφέλη τόσο στους επιχειρηματίες όσο και στη χώρα.

Ίσως η πιο πετυχημένη περίπτωση που χρηματοδότησε ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. είναι μια επιχείρηση που κατασκευάζει διαχωριστήρες νερού-πετρελαίου και χρησιμοποιείται υποχρεωτικά στα πλοία.

Η επιχείρηση αυτή σε 3 χρόνια μέσα κάνει ετήσιο τζίρο 300 εκ. δρχ. απασχολεί 45 άτομα, εκ των οποίων 5 Ναυπηγούς και πραγματοποιεί εξαγωγές.

Μια άλλη ομάδα πετυχημένων επιχειρήσεων είναι αυτές που κατασκευάζουν βιοϊατρικά μηχανήματα.

Έχουμε τη μικροαντλία, το τεχνητό νεφρό, την συσκευή κρυσπηξίας.

Ένας άλλος ενδιαφέρων κλάδος, όπου έχουμε επιχορηγήσει 4 επιχειρήσεις είναι ο κλάδος των κλωστούφαντουργικών μηχανημάτων. Προσπαθούμε μάλιστα να πουλήσουμε αυτή την τεχνολογία στην Κίνα.

Ακόμα υπάρχουν δραστήριες ελληνικές επιχειρήσεις στους τομείς του αυτόματου ελέγχου, ειδικών ηλεκτρονικών συσκευών κατασκευής βιομηχανικού - ηλεκτρολογικού υλικού, ηλιακών συλλεκτών.

Ίσως το μόνο πραγματικά νέο προϊόν ελληνικής επινοήσης που πωλείται με επιτυχία και στο εξωτερικό είναι η σκάλα χωρίς σκαλοπάτια και ο μηχανισμός στήριξης.

Όλα αυτά τα προϊόντα όχι μόνο έχουν κατασκευαστεί σαν πρότυπα, αλλά παράγονται και πραγματοποιούν πωλήσεις, αλλιώς δεν θα τον χαρακτηρίζαμε σαν καινοτομίες.

Για τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. καινοτομικό δεν απαιτείται να είναι ένα προϊόν που να είναι παγκόσμια νέο. Αρκεί να είναι νέο για τη χώρα μας.

Με όλα αυτά τα παραδείγματα θέλω να δείξω, ότι επινοήσεις, ιδέες και άνθρωποι πρόθυμοι να δουλέψουν γιαυτές υπάρχουν, ίσως μάλιστα σε αφθονία στη χώρα μας.

Αυτό που λείπει είναι οι άλλοι δυο συντελεστές που συνθέτουν την τριάδα την απαραίτητη για την καινοτομία: Οι επιχειρηματίες και οι χρηματοδότες, καθώς και το περίφημο «κλίμα».



Οι καινοτόμοι δεν πρέπει να είναι αναγκαστικά και καλοί επιχειρηματίες. Αυτό καταλογίζουν μάλιστα πρόσφατα στον γνωστό Άγγλο καινοτόμο Sinclair, που κατασκεύαζε τους υπολογιστές Sinclair. Την επιχείρησή του την αγόρασε μια άλλη εταιρεία, γιατί τα έκανε επιχειρηματικά θάλασσα!!

Στη χώρα μας λοιπόν δεν υπάρχουν ή τουλάχιστον σπανίζουν οι επιχειρηματίες εκείνοι που θα αναλάβουν τους κινδύνους να επενδύσουν σε νέες ιδέες προϊόντων. Όπου γίνονται καινοτομίες, αυτές αφορούν κύρια τον τομέα των υπηρεσιών.

Αν και υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που εξηγούν αυτή την επιφυλακτικότητα εκ μέρους των επιχειρηματιών και το κλίμα της καινοτομίας σίγουρα δεν είναι αρκετά αναπτυγμένο.

Εκεί όμως που τα πράγματα είναι πολύ πιο καθυστερημένα στη χώρα μας είναι στον τομέα της χρηματοδότησης, στο τραπεζικό σύστημα δηλαδή.

Η καινοτομία, όπως αναφέρθηκε πριν, εμπεριέχει και μεγάλους κινδύνους αποτυχίας. Για τον σκοπό αυτό τα κεφάλαια που επενδύονται σε τέτοια προγράμματα, ονομάζονται κεφάλαια υψηλού κινδύνου - Venture, ή Risk Capital.

Ένα παράδειγμα τέτοιων κεφαλαίων που αναφέρεται συχνά από την ιστορία είναι η χρηματοδότηση από τον Φερδινάνδο και την Ισαβέλλα της Ισπανίας του ταξιδιού του Χριστόφορου Κολόμβου.

Τα κεφάλαια αυτά λοιπόν που ξεκίνησαν στην χώρα των μεγάλων ευκαιριών, στις Η.Π.Α., έχουν ευρεία διάδοση τώρα και στην Ευρώπη.

Υπάρχουν δηλαδή εταιρίες Venture capital που ψάχνουν για ανθρώπους με ιδέες που τους χρηματοδοτούν, χωρίς να εμπλέκονται αναγκαστικά οι ίδιοι οι χρηματοδότες στην διαχείριση της επιχείρησης και προσδοκούν στην αύξηση της αξίας των μετοχών της επιχείρησης, τις οποίες αργότερα πουλούν είτε στον ίδιο τον επιχειρηματία είτε σε άλλους. Έχουν δημιουργηθεί έτσι αγορές μετοχών τέτοιων εταιριών παράλληλα με τα χρηματιστήρια των μεγάλων εταιριών, οι λεγόμενες δευτερεύουσες αγορές.

Στην χώρα μας πρόκειται σύντομα να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση που να δίνει κίνητρα για τη δημιουργία τέτοιων εταιριών.

Αλλά προϋπόθεση, για να λειτουργήσουν αυτές οι δραστηριότητες στη χώρα μας είναι να εκσυγχρονιστεί και το τραπεζικό σύστημα που δεν φημίζεται για την ευρύτητα της αντίληψής του και την δυνατότητα σωστής εκτίμησης όσον αφορά την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων. Μια ματιά στα χαρτοφυλάκια των μεγαλύτερων τραπεζών θα σας πείσει.

Άλλα θέματα που σχετίζονται με την καινοτομία, και που πρέπει τουλάχιστον ν' αναφερθούν εδώ, διότι έχουν μεγάλες επιπτώσεις στην τεχνολογική εξέλιξη είναι:

1. Η μεταφορά τεχνολογίας και πώς αυτή υλοποιείται σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες όπως η δική μας. Και γι' αυτό το θέμα υπάρχει

πολύ διεθνής βιβλιογραφία.

Είναι πολύ σημαντικό το να υπάρχει κάποιος οδηγός για την εφαρμογή συγκεκριμένης εθνικής πολιτικής στο θέμα.

2. Η θέσπιση εθνικών προτύπων. Σ' αυτό το θέμα γίνεται πολύ δουλειά από τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης). Ο όγκος των προτύπων που πρέπει να θεσπιστούν είναι τεράστιος. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη βιομηχανική ολοκλήρωση της χώρας. Τα ΑΕΙ μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά.

## **Συμπέρασμα**

Από την εμπειρία μας των 1000 απήσεων που εξετάσαμε αυτά τα χρόνια, μπορώ να σας διαβεβαιώσω ότι μπορούμε να αισιοδοξούμε για τον δυναμισμό των συμπατριωτών μας που έχουν καινοτόμες ιδέες.

Όμως πρέπει ο καθένας μας χωριστά, είτε αυτός είναι επιχείρηση, είτε εκπαιδευτικό ίδρυμα είτε και μεμονωμένο άτομο, να βοηθήσει ώστε αυτές οι ιδέες να γίνουν πράξη.

## **XI. Μεταφορά τεχνολογίας**

Η καινοτομία σαν δυσδιάστατος όρος σημαίνει: 1) την οικονομική καινοτομία, όπου πρόκειται για μια περίπλοκη διεργασία που ξεκινά απ' τη βασική έρευνα και συνεχίζεται μέχρι και τη δημιουργία δομής εμπορίας από μια επιχείρηση. Απαιτεί τη συνεργασία πολλών παραγόντων, ειδικοτήτων, οικονομικές, τεχνικές και νομικές ικανότητες και φυσικά το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η ανάλυση αυτής της μορφής καινοτομίας έγινε κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊόντος.

Η 2η μορφή αφορά τη μεταφορά τεχνολογίας.

Με τον όρο αυτό εννοούμε, την κάθε μεταφορά τεχνολογίας απ' τα ερευνητικά εργαστήρια ή τα Πανεπιστήμια προς τη βιομηχανία.

Μπορεί να βασίζεται στην εγκατάσταση μιας παραγωγικής μονάδας σε μια χώρα από μια ξένη εταιρεία με σκοπό την απόκτηση γνώσεων βάσει της μεταφερομένης τεχνολογίας.

Η μεταφορά τεχνολογίας απ' το εξωτερικό γίνεται λόγω ανυπαρξίας εγχώριας τεχνολογίας οδηγώντας έτσι τη χώρα σε «τεχνολογική εξάρτηση» απ' το εξωτερικό.

Η τεχνολογία μπορεί να μεταφερθεί σε μια χώρα με πολλούς τρόπους. Κυριότεροι είναι: η προσέλκυση τεχνολόγων μηχανικών και ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, οι εισαγωγές ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών, τα δικαιώματα εκμετάλλευσης τεχνικών μεθόδων παραγωγής (πατέντες) και οι ξένες άμεσες επενδύσεις (πολυεθνικές εταιρείες). Η διεθνής αγορά τεχνολογίας σήμερα κυριαρχείται απ' τις πολυεθνικές εταιρείες, που ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος των τεχνικών μεθόδων παραγωγής (πατέντες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14:

Η πρόσφορη εκδήλωση-συνέλευση της ΕΠΕΑΕΚ για την ανάπτυξη της τεχνολογίας	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (1) Δημιουργού τεχνολογίας που δεν είναι ενσωματωμένοι στο οικονομικό κύκλωμα		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (2) επιχειρήσεις διαφορετικού κλάδου από ότι η σχετική ΜΜΕ που ενδιαφέρεται για την απόκτηση τεχνολογίας		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (3) επιχειρήσεις του ίδιου ή συγγενούς κλάδου με την ΜΜΕ που ενδιαφέρεται για την απόκτηση τεχνολογίας	
	(11) Πανεπιστήμια και άλλες κρατικές θέσεις	(12) ανεξάρτητοι εφευρέτες	(21) ΜΜΕ του εξωτερικού	(22) ελληνικές ΜΜΕ	(31) ΜΜΕ του εξωτερικού	(32) ελληνικές ΜΜΕ
διπλώματα ευρεσιτεχνίας	διπλώματα ευρεσιτεχνίας υποδείγματα και Μοντέλα (Υ+Μ)	διπλώματα ευρεσιτεχνίας, Υ+Μ τεχνολογικό ΚΝΩ-ΗΩW συνδυασμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας/ ΚΝΩ-ΗΩW		διπλώματα ευρεσιτεχνίας, Υ+Μ ΚΝΩ-ΗΩW (τεχνολογικό και εμπορικό) σήμα προϊόντος, μάρκα μικτές εκχωρήσεις προστατευόμενης εφεύρεσης (L10ΚΝΣΕ)		

Πηγή: Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.

Ο πίνακας 14 <sup>(6)</sup> μας δείχνει ποιες δυνατότητες απόκτησης ξένης τεχνολογίας έχει μια Μμ.Ε. Οι τεχνολογίες που αγοράζονται είναι καλό να είναι σ' αυτή τη φάση πλήρως εναρμονισμένες με την υπάρχουσα κατάσταση στη χώρα μας.

Οι διαθέσιμες τεχνολογίες των αναπτυγμένων χωρών παρουσιάζουν ορισμένα μειονεκτήματα προσαρμογής στη χώρα που μεταφέρονται.

Πριν την απόκτηση κάποιας τεχνολογίας πρέπει να προσεχθούν τα εξής:

**1. Οι συνθήκες υποδομής** που περιλαμβάνουν τις επικοινωνιακές συνδέσεις, τους μεγάλους και γρήγορους δρόμους μεταφορών, την ύπαρξη εργοστασιακών μέσων, όπως νερό σ' επαρκή ποσότητα, εξασφάλιση ντόπιων εξειδικευμένων εργατικών χεριών και της απαραίτητης ενέργειας, τις ισχύουσες προδιαγραφές και νομικές διατάξεις, καθώς επίσης και τις πιο ιδιαίτερες συνθήκες του τόπου εγκατάστασης, όπως τοπογραφία και μηχανική του εδάφους του κτιριακού συγκροτήματος.

**2. Η διαθέσιμη ποιότητα πρώτων υλών** που είναι πιθανόν να περιέχουν ένα ασυνήθιστα μεγάλο ποσοστό ανεπιθύμητων υλικών στα οποία δεν μπορεί να ανταποκριθεί η διαθέσιμη τεχνολογία.

**3. Η δομή της οικονομίας** βάσει της οποίας αντικατοπτρίζεται η δομή ζήτησης που θα πρέπει να καλυφθεί μέσω της μεταφερόμενης τεχνολογίας, της ποσοτικής προσφοράς των συντελεστών παραγωγής, των τιμών των σχετικών προϊόντων και των σχέσεων των διαφόρων τιμών.

**4. Οι κλιματολογικές συνθήκες** εκφράζουν τη θερμοκρασία, την υγρασία, τη μείωση της ατμοσφαιρικής πίεσης, την πάχνη και την ηλιοφάνεια καθώς και την ύπαρξη συχνών ανέμων. Οι αλλαγές που πρέπει να υποστεί μια τεχνολογία στην περίπτωση μεγάλων διαφορών στις κλιματολογικές συνθήκες μεταξύ δότη και λήπτη τεχνολογίας, αρχίζουν από υψηλή προστασία εναντίον της σκουριάς και φτάνουν μέχρι την προσαρμογή απόδοσης μέσω φίλτρων.

**5. Η δομή του κλάδου.** Εννοούμε τόσο το μέγεθος του κλάδου όσο επίσης και τις προμηθευτικές βιομηχανίες και τις βιομηχανίες - πελάτες της σχετικής επιχείρησης, καθώς επίσης και τις βιομηχανίες των σχετικών ανταλλακτικών. Η νέα τεχνολογία θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την ποιότητα και το επίπεδο παραγωγής των προμηθευτικών βιομηχανιών και των βιομηχανιών - πελατών.

**6. Ο τρόπος ζωής** αφορά τις παραδόσεις, τα ήθη και έθιμα των ανθρώπων της χώρας που αποκτά την τεχνολογία. Η τεχνολογία δεν επιτρέπεται γιαυτό να εισβάλλει βαθιά στον ανθρώπινο αυτό τομέα και ν' απαιτεί απότομες αλλαγές.

## XII. ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ (7)

Για την απόκτηση ξένης τεχνολογίας οι δαπάνες που γίνονται λέγονται royalties.

Στον πίνακα 15 έχουμε βάσει στατιστικά στοιχεία μια διαχρονική ανάλυση σε βασικές κατηγορίες επιχειρηματικού κεφαλαίου. Συγκεκριμένα το 1979 οι δαπάνες royalties, έφτασαν τα 23,6 εκ. δολ. περίπου, ενώ πριν δεκαεννιά χρόνια (1960) ήταν στο επίπεδο του 1 εκ. δολ. Αναπτύχθηκαν δηλαδή μ' ένα ρυθμό 18%.

Η ανοδική τους τάση ήταν ανοδική χωρίς διακυμάνσεις.

Στο επόμενο διάγραμμα 1 έχουμε την ευκαιρία να δούμε αυτή τη διαχρονική εξέλιξη των δαπανών.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί μας δίνεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων μας σε σχέση με το βαθμό συγκέντρωσης royalties.

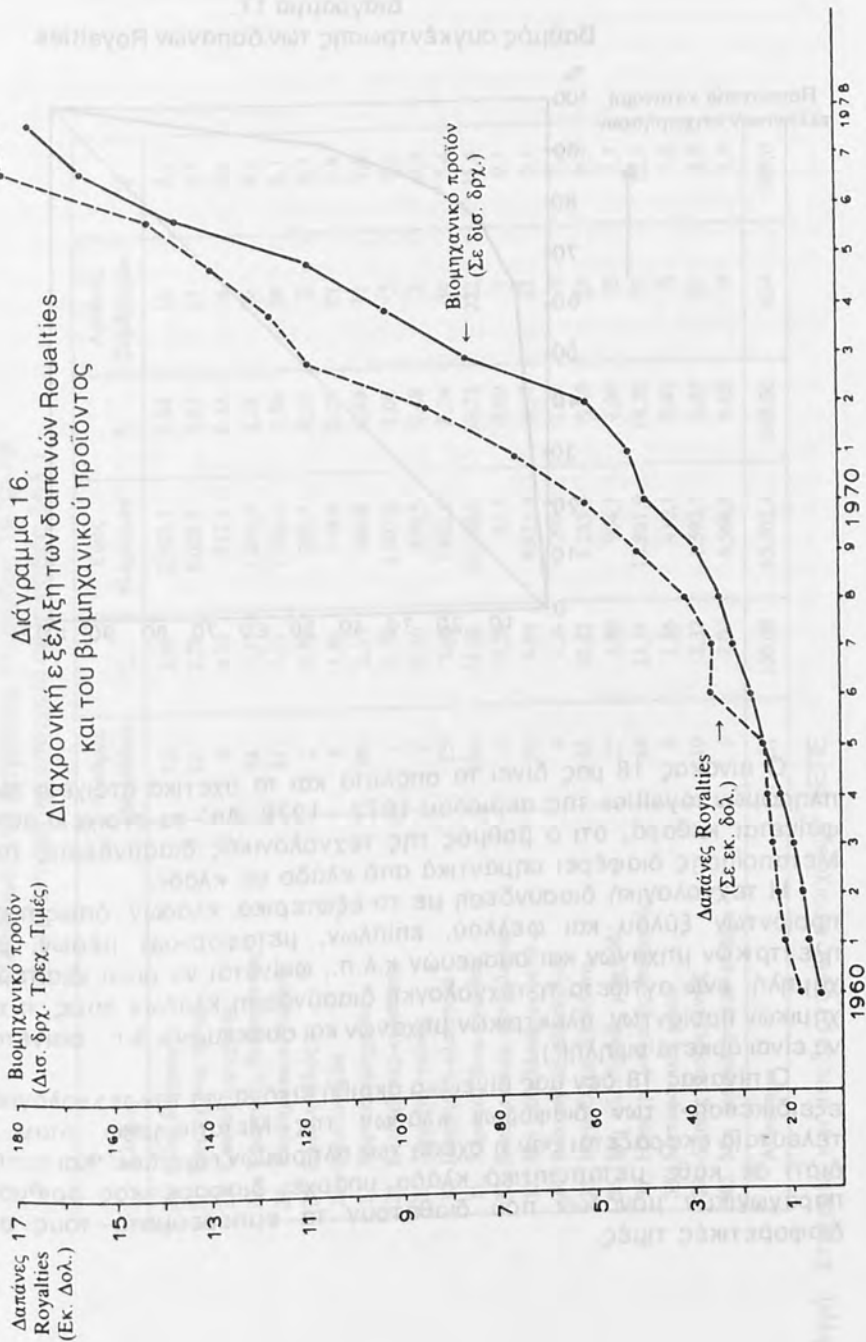
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. Εισροή και Εκροή Επιχειρηματικού Κεφαλαίου (εκ. \$)

Έτος	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1960	5,9	10,1	0,2	20,0	3,5	0,4	0,84	-8,9
1	7,3	11,3	0,6	3,4	6,9	0,4	1,01	6,3
2	14,6	13,0	0,4	3,1	7,0	0,7	1,23	15,2
3	28,9	16,2	0,5	2,6	6,6	1,1	1,33	33,0
4	47,6	10,3	1,9	2,6	8,1	0,9	1,41	43,0
5	72,2	19,1	1,6	4,1	12,3	0,8	1,45	74,0
6	48,4	21,7	1,9	3,5	17,6	0,9	2,60	43,6
7	32,5	30,4	8,7	0,4	23,5	1,3	2,52	26,5
8	33,0	31,9	10,2	5,6	28,2	2,6	3,18	15,1
9	25,8	71,0	21,7	11,5	37,1	1,9	4,06	20,6
1970	50,0	114,6	24,4	7,2	52,6	3,2	5,17	72,0
1	42,4	74,8	24,1	14,4	34,9	5,3	6,60	31,9
2	55,8	68,7	25,8	23,6	34,1	6,1	8,41	26,5
3	61,6	99,8	21,3	67,9	34,5	14,1	10,89	12,7
4	66,8	114,6	29,1	44,9	47,1	11,4	11,68	37,2
5	24,3	177,6	39,5	50,7	45,9	12,8	12,88	40,1
6	11,2	214,6	25,8	25,9	33,8	40,1	14,15	86,0
7	24,2	264,6	25,8	30,5	49,2	28,7	17,77	136,8
8	17,9	310,9	21,5	24,3	33,3	33,5	19,37	202,8

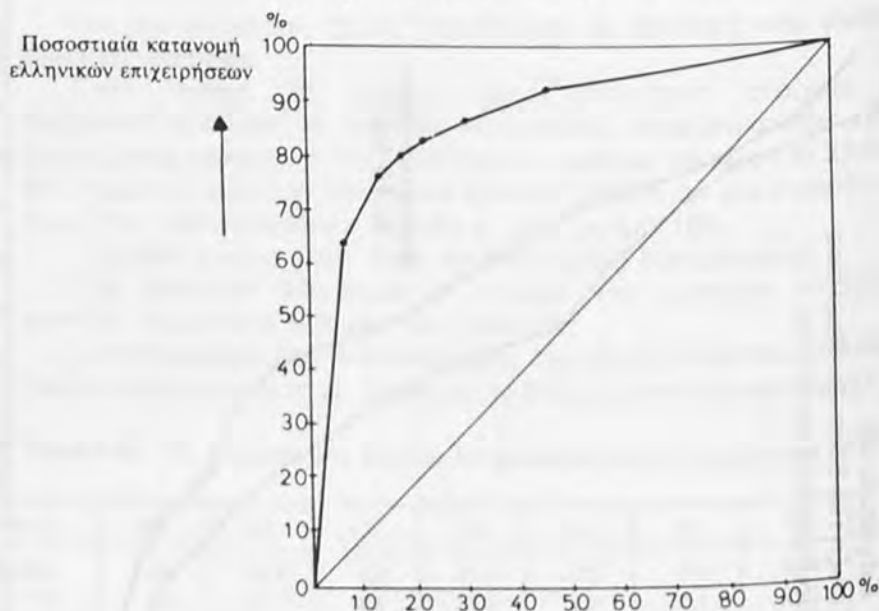
Πηγές: Στήλες (1) έως (6) από Τράπεζα της Ελλάδος, Δελτίο Εξωτερικών Συναλλαγών της Ελλάδος, διάφορα χρόνια. Η στήλη (7) από UN., Major issues arising from the transfer of technology to developing countries, NY, 1975 και UN. "Economic bulletin for Europe", Vol. 23, No2, N.Y, 1972, καθώς και στοιχεία που συγκεντρώνει το ΚΕΠΕ. Τα στοιχεία της στήλης (7) της περιόδου 1968 - 71 έχουν εκτιμηθεί απ' το ΚΕΠΕ, γιατί τα πραγματικά στοιχεία αυτής της περιόδου είναι άγνωστα.



Διάγραμμα 16.  
 Διαχρονική εξέλιξη των δαπανών Royalties  
 και του βιομηχανικού προϊόντος



Διάγραμμα 17.  
Βαθμός συγκέντρωσης των δαπανών Royalties



Ο πίνακας 18 μας δίνει τα απόλυτα και τα σχετικά στοιχεία των πληρωμών royalties της περιόδου 1972 - 1978. Απ' τα στοιχεία αυτά φαίνεται καθαρά, ότι ο βαθμός της τεχνολογικής διασύνδεσης της Μεταποίησης διαφέρει σημαντικά από κλάδο σε κλάδο.

Η τεχνολογική διασύνδεση με το εξωτερικό, κλάδων, όπως π.χ., προϊόντων ξύλου και φελλού, επίπλων, μεταφορικών μέσων, μη ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών κ.λ.π., φαίνεται να είναι ιδιαίτερα χαμηλή, ενώ αντίθετα η τεχνολογική διασύνδεση κλάδων όπως, π.χ., χημικών προϊόντων, ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών κ.λ.π. φαίνεται να είναι αρκετά υψηλή<sup>(8)</sup>.

Ο πίνακας 18 δεν μας δίνει μια ακριβή εικόνα για την τεχνολογική εξειδίκευση των διαφόρων κλάδων της Μεταποίησης όταν η τελευταία εκφράζεται σαν η σχέση των πληρωμών royalties. Και αυτό, διότι σε κάθε μεταποιητικό κλάδο υπάρχει διαφορετικός αριθμός παραγωγικών μονάδων που διαθέτουν τα εμπορεύματά τους σε διαφορετικές τιμές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18  
Πληρωμές για Royalties: Περίοδος 1972-78  
(συγκεντρωτικά στοιχεία σε χιλιάδες δολ.)

Κλάδος	Αριθμός Μονάδων	%	Υψος πληρωμών	%	Αριθμός Συμβάσεων	%
20. Είδη διατροφής	15	3,48	2.702,7	2,84	16	2,6
21. Βιομηχανία ποτών	12	2,78	1.020,9	1,07	17	2,7
22. Καπνοβιομηχανία	3	0,70	552,5	0,58	4	0,6
23. Υφαντικές βιομηχανίες	24	5,57	1.249,9	1,31	26	4,2
24. Υποδήματα-ενδύματα	31	7,19	7.196,3	7,56	38	6,1
25. Ξύλο-φελός	2	0,50	200,7	0,21	2	0,3
26. Επιπλαστικά	8	1,86	179,9	0,19	11	1,8
27. Χαρτοβιομηχανία	10	2,32	466,9	0,49	11	1,8
28. Εκτυπώσεις-εκδόσεις	3	0,70	1.007,6	1,06	3	0,5
29. Δέρματα-γούνες	2	0,50	459,5	0,48	2	0,3
30. Πλαστικά-ελαστικά	25	5,80	7.842,0	8,24	34	5,4
31. Χημικές βιομηχανίες	106	24,59	33.546,8	35,23	222	35,6
32. Επεξεργασία πετρελαίου	1	0,20	82,5	0,09	1	0,1
33. Μη μεταλλικά ορυκτά	20	4,64	8.925,9	9,37	32	5,1
34. Βασική μεταλλουργία	6	1,39	1.209,2	1,27	8	1,3
35. Μεταλλικά προϊόντα	45	10,42	5.233,3	5,49	58	9,3
36. Μη ηλεκτρικές μηχανές	25	5,80	954,1	1,00	33	5,3
37. Ηλεκτρ. μηχανές-συσκευές	66	15,31	13.801,9	14,50	77	12,3
38. Μεταφορικά μέσα	8	1,86	410,1	0,43	9	1,4
39. Λοιπές βιομηχανίες	10	2,32	1.592,7	1,67	11	1,8
40. Μη μεταποιητικοί κλάδοι	9	2,07	6.566,6	6,89	9	1,4
Άθροισμα	431	100,00	95.202,4	100,00	624	100,0

Πηγή: Στοιχεία και επεξεργασία στοιχείων ΚΕΠΕ

Στη συνέχεια ο πίνακας 19 αναφέρεται σε πληρωμές royalties των ελληνικών επιχειρήσεων κατά βιομηχανικό κλάδο και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα στο διάστημα 1972 - 78, 462 ελληνικές επιχειρήσεις συνεργάστηκαν με ξένες εταιρείες και πλήρωσαν το ποσό των 95 εκ. δολ. Από αυτές, 136 (32%) ήταν Μμ.Ε. (10 - 49 εργαζόμενοι και η συμμετοχή τους ανήλθε σε 4.837.000 δολ. (5,1%).

Ο βαθμός της τεχνολογικής διασύνδεσης των ελληνικών με ξένες επιχειρήσεις διαφέρει σημαντικά από κλάδο σε κλάδο. Ειδικά για τις Μμ.Ε. παρατηρούμε ότι οι κλάδοι (31 - χημικά), (37 - ηλεκτρολογικά), (20 - τρόφιμα), και (30 - πλαστικά) παρουσιάζουν σχετικά υψηλή διασύνδεση, ενώ, οι κλάδοι (22 - καπνού), (25 - ξύλου), (28 - εκδόσεις), (29 - δέρματα), (32 - επεξεργασία πετρελαίου) παρουσιάζουν μηδενική διασύνδεση.

Χαμηλό είναι το ποσοστό συμμετοχής των επιχειρήσεων 51 - 100 εργαζόμενους στο σύνολο των πληρωμών royalties. Έτσι το 88% του συνόλου royalties καταβάλλεται από τις εταιρείες με περισσότερο από 100 εργαζόμενους.

Ο πίνακας 20, μας δείχνει τη συμμετοχή των Μμ.Ε. στις τεχνολογικές πληρωμές, οι οποίες είναι μεγαλύτερες στους κλάδους 26 (έπιπλα, 31,8% των royalties (R) του κλάδου), 36 (μηχανήματα, 19,6% R του κλάδου), και 23 (κλωστούφαντουργία, 12,2% R του κλάδου) και ελάχιστη στους κλάδους 38 (μεταφορικά μέσα) και 33 (μη μεταλλικά ορυκτά).

Ως προς τον αριθμό μονάδων, η συμμετοχή των Μμ.Ε. είναι μεγάλη στους κλάδους 39 (λοιπές βιομηχανίες, 70% των μονάδων), 27 (προϊόντα χάρτου 40% των μονάδων), 31 (φαρμακευτικά, καλλυντικά 38% των μονάδων) και 36 (μηχανήματα 36% των μονάδων).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.  
Πληρωμές Royalties των ελληνικών επιχειρήσεων κατά βιομηχανικό κλάδο και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης (περίοδος 1972-78)  
(δολάρια ΗΠΑ)

Κλάδος	Επιχειρήσεις με 10-50 απασχολ.		Επιχειρήσεις με 51-100 απασχολ.		Επιχειρήσεις με 100 απασχολ.		Σύνολο επιχειρήσεων	
	Αριθμός ελλην. επιχειρ. (1)	Royalties \$ (2)	Αριθμός ελλην. επιχειρ. (3)	Royalties \$ (4)	Αριθμός ελλην. επιχειρ. (5)	Royalties \$ (6)	Αριθμός ελλην. επιχειρ. (7)	Royalties \$ (8)
20. Είδη διατροφής	5	427.093	1	27.000	9	2.172.654	15	2.626.747
21. Βιομηχανία ποτών	2	66.391	1	4.871	9	949.645	12	1.020.907
22. Καπνοβιομηχανία	0	0	0	0	3	552.564	3	552.564
23. Υφαντικές βιομηχανίες	7	152.800	1	340	15	1.091.431	23	1.244.571
24. Υποδήματα-ενδύματα	7	280.681	5	522.187	16	6.392.454	28	7.195.322
25. Ξύλο-φελός	0	0	0	0	2	200.749	2	200.749
26. Επιπλοιοτή	2	57.350	2	27.160	4	95.415	8	179.925
27. Χαρτοβιομηχανία	4	26.931	3	109.624	3	330.425	10	466.980
28. Εκτυπώσεις-εκδόσεις	0	0	1	630.052	2	377.509	3	1.007.561
29. Δέρματα-γούνες	0	0	2	459.477	0	0	2	459.477
30. Πλαστικά-ελαστικά	8	244.850	4	258.129	13	7.337.447	25	7.840.426
31. Χημικές βιομηχανίες	40	2.139.671	21	1.786.114	45	28.953.005	106	32.878.790
32. Επεξεργασία πετρελαίου	0	0	0	0	1	82.477	1	82.477
33. Μη μεταλλικά ορυκτά	6	78.330	2	596.826	12	7.814.770	20	8.489.926
34. Βασική μεταλλουργία	1	28.000	1	28.850	4	1.152.486	6	1.209.336
35. Μεταλλικά προϊόντα	11	119.989	8	595.365	26	4.414.284	45	5.129.638
36. Μηχανήματα	9	187.507	3	108.499	13	658.160	25	955.166
37. Ηλεκτρικές μηχανές-συσκευές	22	770.836	14	794.507	30	12.949.455	66	14.514.798
38. Μεταφορικά μέσα	1	3.173	0	0	6	407.730	8	410.903
39. Λοιπές βιομηχανίες	7	135.712	0	0	3	1.456.980	10	1.592.692
40. Μη μεταποιητικοί κλάδοι	4	117.739	0	0	5	6.438.833	9	6.556.572
Άθροισμα	136	4.837.053	69	5.949.001	221	83.828.473	426	94.614.527
%	32%	5,1%	16%	6,3%	52%	88,6%	100%	100%

Πηγή: ΚΕΠΕ, Επεξεργασία στοιχείων ΤΕ



ΠΙΝΑΚΑΣ 20

Σχετική συμμετοχή των Μμ.Ε. στις πληρωμές Royalties:  
περίοδος 1972-78

Κλάδος	Σχετική συμμετοχή κλάδου στο σύνολο των κλάδων		Συμμετοχή των ΜΜΕ στον κλάδο	
	% αριθμού επιχειρήσεων	% συνόλου Royalties	% αριθμού επιχειρήσεων	% συνόλου Royalties
20. Είδη διατροφής	3,6	8,9	33	16,2
21. Βιομηχανία ποτών	1,5	1,4	17	6,5
22. Καπνοβιομηχανία	0	0	0	0
23. Υφαντικές βιομηχανίες	5,2	3,2	30	12,2
24. Υποδήματα-ενδύματα	5,2	5,8	25	3,9
25. Ξύλο-φελλός	0	0	0	0
26. Επιπλοποιία	1,5	1,2	25	31,8
27. Χαρτοβιομηχανία	2,9	0,6	40	5,7
28. Εκτυπώσεις-εκδόσεις	0	0	0	0
29. Δέρματα-γούνες	0	0	0	0
30. Πλαστικά-ελαστικά	5,9	5,0	32	3,1
31. Χημικές βιομηχανίες	29,4	44,3	38	6,5
32. Επεξεργασία πετρελαίου	0	0	0	0
33. Μη μεταλλικά ορυκτά	4,4	1,6	30	0,9
34. Βασική μεταλλουργία	0,7	0,5	17	2,3
35. Μεταλλικά προϊόντα	8,1	2,5	24	2,3
36. Μηχανήματα	6,6	3,8	36	19,6
37. Ηλεκτρικές μηχανές-συσκευές	16,2	16,0	33	5,3
38. Μεταφορικά μέσα	0,7	0	12	0,8
39. Λοιπές βιομηχανίες	5,2	2,8	70	8,5
40. Μη μεταποιητικοί κλάδοι	2,9	2,4	44	1,8
Σύνολο	100	100	32	5,1

Πηγή: ΚΕΠΕ, Επεξεργασία στοιχείων ΤΕ

### ΧΙΙΙ. ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΕΣΟΣΟΓΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ

Για την μεταφορά τεχνολογίας το ΕΒΕΠ έχει σαν σκοπό την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων των κρατών - μελών της ΕΟΚ και γενικότερα των Μεσογειακών χωρών.

Το ΕΒΕΠ είναι ενεργό μέλος της ASCAME<sup>(9)</sup> (Συνέλευση των επιμενιών ΕΒΕ των εξής Μεσογειακών χωρών: Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Γιουγκοσλαβία, Μαρόκο, Τυνησία, Λίβανος, Κύπρος, Λιβύη, Αλγερία, Συρία, Τουρκία, Μάλτα και Ελλάδα).

Προγράμματα που μελετούνται στα πλαίσια αυτής της οργάνωσης είναι το Arist Γαλλίας (περιοχή Προβηγγίας), Ditel Ιταλίας (περιοχή

Λυγυρίας) και Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Ισπανίας (περιοχή Βαρκελώνης). Όλα αυτά συμπεριλαμβάνονται στα πλαίσια ενός γενικότερου προγράμματος της ΕΟΚ για την προώθηση καινοτομιών και μεταφοράς τεχνολογίας σ' όλα τα κράτη - μέλη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Γενικά απ' το 1960 και μετά ζούμε σε μια εποχή, όπου η πληροφόρηση και η επιστημονική έρευνα, σταδιακά αντικαθιστά τους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές, εργασία, κεφάλαιο και υλικά. Σήμερα οι επιχειρήσεις ασχολούνται καθημερινά με πληροφορίες που κυμαίνονται από 35% έως 80% επί της συνολικής δραστηριότητάς τους.

Οι Μμ.Ε. προορίζονται να παίξουν ένα πολύ σπουδαίο ρόλο στην εποχή μας. Σύμφωνα με έρευνες στις U.S.A., οι Μμ.Ε. στη δεκαετία του '70 έχουν δημιουργήσει πάνω απ' το 85% των νέων εργασιών και έχουν συμμετάσχει με 50% στην ανάπτυξη της καινοτομίας στην χώρα τους.

Οι σύγχρονες ανάγκες έχουν οδηγήσει στην δημιουργία επιστημονικών πάρκων, στα οποία συναντάται η επιστήμη, η τεχνολογία και η καινοτομία με την παραγωγή.

Τέτοια τεχνολογικά πάρκα έχουν δημιουργηθεί:

- Στη Νότια Γαλλία, η πόλη του μέλλοντος Sofia - Antipolis. Εκτείνεται σε 2.400 εκτάρια έκταση, περιλαμβάνοντας Κυβερνητικά Ινστιτούτα έρευνας και κέντρα προηγμένης Γαλλικής τεχνολογίας.

- Στο Βερολίνο έχει δημιουργηθεί πανεπιστημιακό τεχνολογικό Κέντρο.

- Στη Γένοβα δημιουργήθηκε τον Ιούνιο του '86, Ινστιτούτο Παραγωγικότητας.

Για χώρες εκτός ΕΟΚ έχουμε:

- Στην Καλιφόρνια το τεχνολογικό πάρκο του "Silicon Valley", με 200.000 εργαζόμενους.

- Στην Ιαπωνία υπάρχουν 43 Ινστιτούτα Πανεπιστημιακής έρευνας που τροφοδοτούν ένα τεράστιο δίκτυο βιομηχανιών, που ασχολούνται με ηλεκτρονικά, βιοτεχνολογία και ειδικά υλικά.

Η τεχνολογία αναπτύσσεται γρήγορα και επιστημονικά μεταξύ των ερευνητικών εργαστηρίων και εργοστασίων.

Είναι σκόπιμο μια επιχείρηση να συμπληρώσει το συνημμένο απλό ερωτηματολόγιο με τα ζητούμενα στοιχεία της επιχείρησης και της παραγωγικής δραστηριότητάς της και στο οποίο να αναφέρεται και το είδος της συνεργασίας που θα επιθυμούσε η ελληνική επιχείρηση με επιχειρήσεις των παραπάνω κρατών και περιοχών.

Το πιθανό ενδιαφέρον για προσφορά ή ζήτηση τεχνολογίας ή γενικότερης συνεργασίας προωθείται από το ΕΒΕΠ, μέσα από τις σταθερές προσβάσεις του στις Μεσογειακές χώρες, για να βρεθεί η ανάλογη ανταπόκριση και θα βοηθήσει το ΕΒΕΠ με τα μέσα που διαθέτει για την επίτευξη της επιθυμητής συνεργασίας.

Για περισσότερες πληροφορίες για την όλη αυτή δραστηριότητα και για οποιαδήποτε δυσκολία συναντήσει η ενδιαφερόμενη επιχείρηση κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, αρμόδια υπάλληλος του ΕΒΕΠ είναι έτοιμη να εξυπηρετήσει.

Για το συνημμένο ερωτηματολόγιο (οκτώ σελίδων) βλ. Παράρτημα Α': «Ερωτηματολόγιο για το Μεσογειακό Δίκτυο Μεταφοράς Τεχνολογίας».

#### **XIV. Η κατοχύρωση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας**

Πίσω από κάθε επίτευγμα τεχνολογικής προόδου, κυριαρχεί ο παράγων άνθρωπος.

Αν υποθέσουμε πως δημιουργείται ένα εμπορικό σήμα, σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν (design) ή μια νέα μέθοδος παραγωγής, ο κατέχων ένα τουλάχιστον απ' αυτά τα άυλα αγαθά (intangible assets), κατοχυρώνεται βάσει των νόμων: Ν. 2527/1920 σύμφωνα με την τροποποίηση του κατά το Ν. 1023/1980 και της διάταξης Β.Δ. της 22/21-11-1920 «περί εκτελέσεως του Ν. 2527/1920».

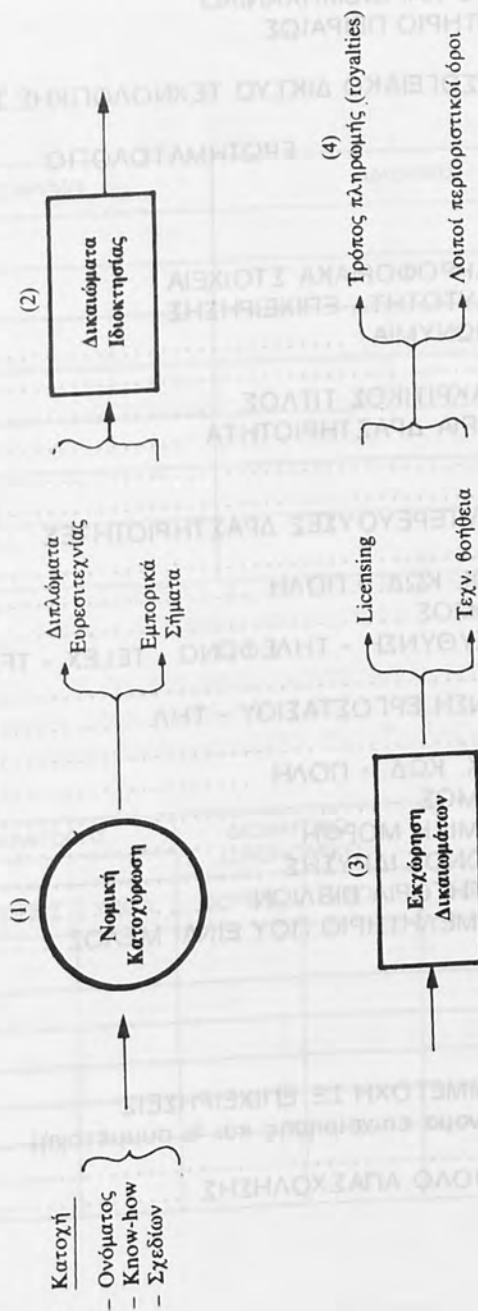
Λαμβάνει έτσι τα δικαιώματα<sup>10</sup> της πατέντας ή του εμπορικού σήματος.

Τα θέματα στα οποία κατοχυρώνεται έχουν σχέση με:

1) τον τρόπο άσκησης των δικαιωμάτων, 2) ώστε να μη γίνεται εκμετάλλευση της δεσπόζουσας θέσης, σε βαθμό που να βλάπτονται οι μηχανισμοί της αγοράς, 3) όρους με τους οποίους γίνεται η εκχώριση και 4) των δικαιωμάτων, κυρίως σε όσες περιπτώσεις νοθεύεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός.

Για πληρέστερη κατανόηση μπορούμε να δούμε τη διαδικασία διαγραμματικά.

Σχήμα 5.1  
Κατοχύρωση Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας και Εμπορικών Σημάτων  
και Εχώρηση τους με Licensing



Πηγή: ΚΕΠΕ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
- 1.1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- 1.1.01 ΕΠΩΝΥΜΙΑ .....
- 1.1.02 ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ .....
- 1.1.03 ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ .....
- 1.1.04 ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ .....
- 1.1.05 ΤΑΧ. ΚΩΔ. - ΠΟΛΗ .....
- 1.1.06 ΝΟΜΟΣ .....
- 1.1.07 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΤΗΛΕΦΩΝΟ - TELEX - TFX .....
- 1.1.08 Δ/ΝΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ - ΤΗΛ. ....
- 1.1.09 ΤΑΧ. ΚΩΔ. - ΠΟΛΗ .....
- 1.1.10 ΝΟΜΟΣ .....
- 1.1.11 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ .....
- 1.1.12 ΧΡΟΝΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ .....
- 1.1.13 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ .....
- 1.1.14 ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΕΛΟΣ .....

### Ε.Β.Ε.Π.

- 1.1.15 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
(Όνομα επιχείρησης και % συμμετοχή) .....
- 1.1.16 ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ .....



1.2 ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ

**Ε.Β.Ε.Π.**

2. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ		ΠΩΛΗΣΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	
	ΦΟΡΕΙΣ	ΥΠΟΛ.	ΦΟΡΕΙΣ	ΥΠΟΛ.	ΦΟΡΕΙΣ	ΥΠΟΛ.
ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟ						
ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΙ						
ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ						
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ						
ΕΠΟΧΙΑΚΟ						
Σ Υ Ν Ο Λ Ο						

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: .....

### 3. ΠΑΡΑΓΩΓΗ

#### 3.1. Τελικό Προϊόν

ΕΙΔΟΣ / ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΜΟΝ. ΜΕΤΡ.	ΠΑΡΑΓΟΜ. ΠΟΣΟΤ. ΣΤΗ ΜΟΝ. ΜΕΤΡ.	ΠΑΡΑΓ. ΠΟΣΟΤ. % ΑΞΙΑΣ ΠΩΛ.	ΔΥΝΑΤ. ΠΑΡΑΓ.	ΠΟΒΛ. ΠΑΡΑΓ. 1 χρον.
		19....	19....		

#### Ε.Β.Ε. Πειραιώς

3.2 ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ .....  
 (προϊόντα ή φάσεις παραγωγής)

3.3 ΠΡΟΤΥΠΑ - ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ .....

3.4 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: Εργαστηριακός - Πρακτικός

3.5 Α' & ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ (οι κυριότερες)

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΕΙΔΟΣ Α' & ΒΟΗΘΗΤΙΚΗΣ ΥΛΗΣ	Ποσοστό % στο Παραγόμενο Προϊόν	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

#### 4. ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ΟΙΚΟΠΕΔΟ	M2	
ΚΤΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	M3	
ΓΡΑΦΕΙΑ	M2	
ΕΚΘΕΤΗΡΙΑ	M3	
ΛΟΙΠΟΙ ΧΩΡΟΙ	M	

ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΣ .....

#### Ε.Β.Ε.Π.

#### 5.1 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (Κύρια Μηχανήματα)

ΕΙΔΟΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	HP ή KW	ΠΟΣΟ-ΤΗΤΑ	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΤΑΣΚ.	ΧΡΟΝΟΣ ΚΤΗΣΗΣ	ΑΠΑΣΧ. %
ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΚΑΤΕΣΤΗ-ΜΕΝΗΣ ΙΣΧΥΟΣ						

## 5.2 ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

ΕΙΔΟΣ	ΣΜ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ
		19....

## 6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

6.1. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (Σε χιλ. Δρχ.): . . .

6.1.1. ΑΓΟΡΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ:

6.1.2. ΕΞΑΓΩΓΕΣ

ΕΙΔΟΣ	ΑΞΙΑ	ΧΩΡΑ	%ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ 1 ΧΡΟΝΟ
			19...	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΙΑΣ				

## Ε.Β.Ε.Π.

6.1.3. ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (κατ' εκτίμηση): .....

6.1.4. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΙ: .....

(% Πωλήσεων)

- 6.1.5. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΙ: .....  
 (% Πωλήσεων) .....
- 6.1.6. ΤΕΛΙΚΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ: .....  
 (% Πωλήσεων) .....
- 6.2. ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: .....  
 (% Πωλήσεων) .....
- 6.3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:  
 ΤΟΜΕΑΣ: .....
- 6.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	ΑΞΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ

7. ΚΕΦΑΛΑΙΑ (σε χιλ. δρχ.) .....
- 7.1. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ: .....
- 7.2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ: .....
- 7.2.1. ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ: .....
8. ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΘΕ: .....



## ΕΒΕΠ

1) Έχετε συνεργασθεί με άλλες Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου σας

ΝΑΙ   
ΟΧΙ

σε ποιους τομείς .....

στην περίπτωση άρνησης αυτό οφειλόταν .....

2) Έχετε συνεργασθεί με αλλοδαπές επιχειρήσεις σχετικές με τον κλάδο σας

ΝΑΙ   
ΟΧΙ

σε ποιους τομείς .....

στην περίπτωση άρνησης αυτό οφειλόταν σε:

- λόγους επιχειρηματικής μυστικότητας και επιφύλαξης

- κινδύνους επικάλυψης στις αγορές

- έλλειψη οργανισμών που προωθούν τέτοιες συνεργασίες

- άλλοι λόγοι .....

3) Επιθυμείτε την συνεργασία με επιχειρήσεις του κλάδου σας ή άλλους κλάδους, που λειτουργούν σε Μεσογειακές χώρες.

ΝΑΙ   
ΟΧΙ

## ΕΒΕΠ

στους τομείς

- Τεχνολογία

- Ανταλλαγή γνώσεων για τις αγορές

- Ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών πάνω στην οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησης

- κεφάλαια

- μεικτή επιχείρηση

- υπεργολαβίες

4) Αναφέρατε επακριβώς τη συνεργασία που θα επιθυμούσατε με τις επιχειρήσεις και από ποιες Μεσογειακές χώρες.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Χώρες-μέλη ASCAME: Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Ελλάδα, Γιουγκοσλαβία, Κύπρος, Αλγερία, Λιβύη, Μάλτα, Μαρόκο, Τουρκία, Τυνησία, Λίβανος, Συρία.

5) Ενδιαφέρεσθε να συμμετάσχετε σε διεθνείς κλαδικές εκθέσεις  
ΝΑΙ   
ΟΧΙ

Το στέλεχος που πραγματοποιεί τη συνέντευξη:

Όνοματεπώνυμο: .....

Ιδιότητα: .....

Παρατηρήσεις του στελέχους:

### ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Συνέδριο για τις Μμ.Ε., 13-15 Ιουνίου 1983, ΕΟΜΜΕΧ, σελ. 129
2. Αναλυτικότερα για τις φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος όπως και για τη διαδικασία καινοτόμησης βλέπε Χαρ. Κ. Κανελλόπουλο: Θέματα Διοικήσεως παραγωγής, Τεύχος Αβ, Αθήνα 1978 στο κεφάλαιο περί Σχεδιασμού και Αναπτύξεως Προϊόντων, σελίδες 331-371.
3. Συμπεράσματα από την εισήγηση του Αναπλ. Καθηγητή κ. Γ. Αυλωνίτη: «Τι καθορίζει την επιτυχία ή αποτυχία ενός νέου προϊόντος: Μία επισκόπηση της διεθνούς εμπειρίας» στο Γ' Πανελλήνιο Συνέδριο Μάρκετινγκ με θέμα «Μάρκετινγκ και νέα προϊόντα: Η ελληνική πραγματικότητα» που διοργανώθηκε από το ΕΙΜ/ΕΕΔΕ (18-19 Φεβρουαρίου 1987).
4. Εισήγηση του κ. Ν. Καζάζη με τίτλο «Τι έδειξε η έρευνα στις επιχειρήσεις και τι τάσεις αποκάλυπτονται από την ανάλυση» που δόθηκε στα πλαίσια του Γ' Πανελλήνιου Συνεδρίου Μάρκετινγκ «Μάρκετινγκ και Νέα Προϊόντα: Η ελληνική πραγματικότητα» που διοργανώθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (ΕΙΜ) της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) στις 18 και 19 Φεβρουαρίου 1987.
5. Από την εισήγηση του κ. Ζηρίνη (Δ/ντού Καινοτομιών του ΕΟΜΜΕΧ) στην ΑΒΣΠ στις 30/3/1987.
6. Συνέδριο για τις Μμ.Ε. Ιούνιος 1983 ΕΟΜΜΕΧ.
7. Περισσότερα στοιχεία γ' αυτό το θέμα (βλ. σελ. 52) του Καζάζη LICENSING και βιομηχανική ανάπτυξη, Εκδ. ΚΕΠΕ, Αθήνα 1984.
8. Σημειώνεται ότι υψηλές πληρωμές ROYALTIES, ενός κλάδου δε σημαίνουν αναγκαστικά και υψηλή διασύνδεση του κλάδου με τις πηγές τεχνολογίας, όπως και αντίθετο. Απ' τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας, προκύπτει, πως ένας ψηλός αριθμός πληρωμών ROYALTIES, που αντιστοιχεί σ' ορισμένους κλάδους δεικνύει πως οι περισσότερες απ' αυτές τις επιχειρήσεις έχουν σημαντικές τεχνολογικές σχέσεις με το εξωτερικό.

- 9. Το ASCAME είναι μια οργάνωση που περιλαμβάνει 76 Εμποροβιομηχανικά Επιμελητήρια και Βιομηχανίες από 13 χώρες της Μεσογείου. Ιδρύθηκε το 1982 στην Βαρκελώνη, Mediterranean network of industrial and technological cooperation, Ascame, ΕΒΕΠ.
- 10. Για ορισμένες εφευρέσεις, η μεταβίβαση αποκλειστικότητας γίνεται υποχρεωτική (π.χ. νόμος 4325/1963), με βάση τον οποίο α εφευρέσεις που ενδιαφέρουν την άμυνα της χώρας, μπορούν να μεταβιβαστούν υποχρεωτικά και με αποκλειστικότητα στο ΥΕΘΑ.

**ΥΠΟΒΙΒΑΙΣΤΕΙΣ**

## Κεφάλαιο 9ο

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ Μμ.Ε.

#### 1. Πηγές Κεφαλαίου

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, που είναι μία σχετικά νέα πηγή χρηματοδότησης στον υπόλοιπο δυτικοευρωπαϊκό χώρο και σχεδόν άγνωστη στην Ελλάδα, αποτελεί μια πηγή προς την οποία μπορεί να στραφεί ο επιχειρηματίας για χρηματοδότησή του. Στην πηγή αυτή αναφέρεται ειδική παράγραφος λίγο πιο κάτω. Πρώτα γίνεται αναφορά στις πιο γνωστές πηγές χρηματοδοτήσεων όπως:

#### 1. Συγγενείς, φίλοι και αποταμιεύσεις

Οι κλασικές πηγές χρηματοδότησης και οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου (Venture Capital Companies) συνήθως δεν χρηματοδοτούν επιχειρηματίες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου χρειάζεται συχνά η χρηματοδοτική βοήθεια από συγγενείς, φίλους και προσωπικές αποταμιεύσεις για να καλυφθούν οι ανάγκες, έως ότου φθάσει ο κός επιχειρηματίας στο σημείο που θα έχει τη δυνατότητα να στραφεί προς άλλες πηγές χρηματοδότησης. Αργότερα, όταν θα χρειασθεί να αποταμιεύσει ο επιχειρηματίας προς υποψήφιους επενδυτές, οι επενδυτές θα δουν με ευνοϊκό μάτι τις περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας θα έχει επενδύσει ένα μεγάλο μέρος της προσωπικής του περιουσίας στην επένδυση (επιχείρηση).

#### 2. Τράπεζες

Αν και οι κλασικοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί θεωρούν ότι είναι πολύ επικίνδυνο να χρηματοδοτούν νέες επιχειρήσεις, όμως, μερικές τράπεζες αυξάνουν τις χορηγήσεις τους προς νέες επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τράπεζες χορηγούν σημαντικά ποσά μόνον όταν προχωρήσει η εταιρεία πέρα από το στάδιο ανάπτυξης της. Μερικές τράπεζες όμως είναι πρόθυμες στο να δανείσουν μικρές επιχειρήσεις, για να χρηματοδοτήσουν επενδύσεις σε πάγια στοιχεία ή και κεφάλαιο κινήσεως. Όταν υπάρχουν σοβαρά εχέγγυα, περιλαμβαν-

νομένων και των προσωπικών εγγυήσεων, μειώνεται ο κίνδυνος για την τράπεζα και αυξάνεται η προθυμία της για τη χορήγηση δανείου.

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί ότι δεν θα πρέπει να αποκλείονται αμέσως, από τους επιχειρηματίες που ιδρύουν μια εταιρεία, οι τράπεζες σαν υποψήφιος πηγές χρηματοδότησης. Αντίθετα, θα πρέπει να αφιερωθεί χρόνος για την υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης προς τις τράπεζες της περιοχής όπου ιδρύεται η εταιρεία. Μερικές τράπεζες έχουν θυγατρικές εταιρείες κεφαλαίων υψηλού κινδύνου που λειτουργούν με την ίδια μορφή που λειτουργούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

Συνεπώς, αν αποτύχει στο να πάρει η επιχείρηση δάνειο από τα κλασικά τραπεζικά κανάλια, μια τραπεζική θυγατρική εταιρεία κεφαλαίων υψηλού κινδύνου πιθανόν να συμφωνήσει να χρηματοδοτήσει τη νέα εταιρεία.

### 3. Κυβερνητικά Προγράμματα Δανεισμού

Σε πολλές χώρες το κράτος χρηματοδοτεί έμμεσα μικρές επιχειρήσεις παρέχοντας την εγγύηση του για δάνεια που χορηγούν χρηματοδοτικοί οργανισμοί. Κρατικοί οργανισμοί χορηγούν δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις. Το κράτος παρέχει τη βοήθεια του με τη χορήγηση οικοπέδων και κτισμάτων. Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων έχουν αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου προγράμματα δανείων, χορηγήσεων και βοηθημάτων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Διάφορες μορφές δανείων με ευνοϊκά επιτόκια και διάφορες μορφές μη επιστρεφόμενων βοηθημάτων μπορεί να ληφθούν από την Ε.Ο.Κ.

### 4. Επενδυτές Κεφαλαίων Υψηλού Κινδύνου

Οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι κατά κανόνα ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, προσπαθούν να επιτύχουν μεγάλο ποσοστό αποδοτικότητας των χρημάτων τους με το να επενδύουν σε επιχειρήσεις με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης.

## II. Κρατική και Τραπεζική Χρηματοδότηση<sup>(2)</sup>

Είναι γνωστό ότι οι Μμ.Ε. δηλ. οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, αποτελούν το 98,8% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% των εργαζομένων

στη μεταποίηση και παράγουν το 40% της προστιθέμενης αξίας του βιομηχανικού προϊόντος<sup>(3)</sup>

Τα στοιχεία αυτά μαζί με μια σειρά άλλων χαρακτηριστικών, οδηγούν στη διαπίστωση - αναγνώριση του σημαντικού ρόλου των Μμ.Ε. στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας μας και παράλληλα επιβάλλουν την ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των Μμ.Ε. και να συμβάλλουν στην άρση σύμφυτων με το μικρό μέγεθος αδυναμιών και στην αποκατάσταση ισορροπίας μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

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

- έλλειψη επαρκών κεφαλαίων
- » οικονομικού προγράμματος
- δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης.

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

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

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

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

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

Μέσα και κάτω από τις συνθήκες αυτές διάφοροι οργανισμοί καλούνται να παίξουν το ρόλο του καταλύτη, που από τη μια θα διευκολύνει τις μικρές επιχειρήσεις στην πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση και από την άλλη, συνδυάζοντας τη χρηματοδότηση με την παροχή τεχνικής βοήθειας, θα συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίη-



ση των χορηγούμενων βιοτεχνικών δανείων. Ένας ρόλος εξαιρετικά δυσχερής, αλλά οπωσδήποτε αναγκαίος και πιστεύουμε πραγματοποιήσιμος.

Η χρηματοδότηση προς τη βιοτεχνία είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Η Τράπεζα ή γενικότερα αυτός που αποφασίζει για τη χρηματοδότηση, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος, ο συνεργάτης, ο πραγματικός συμπαραστάτης του βιοτέχνη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο αρμόδιος υπάλληλος της Τράπεζας δεν αρκείται να εξετάσει τα τυπικά στοιχεία μιας αίτησης για δάνειο, αλλά να συζητήσει με το βιοτέχνη, να τον συμβουλέψει, να τον καθοδηγήσει, να δει και να εξετάσει το πρόβλημά του σαν σύμβουλος και πέρα από τα πλαίσια της τυπικής διαδικασίας χρηματοδότησης. Αυτό έχει ανάγκη ο βιοτέχνης, γιατί δεν έχει ειδικές γνώσεις και δεν διαθέτει και στελέχη. Για να μπορέσει όμως να παίξει το ρόλο αυτό η Τράπεζα ή ο οποιοσδήποτε χρηματοδοτικός Οργανισμός χρειάζεται ειδικευμένα και έμπειρα στελέχη, που και τις γνώσεις αλλά και το χρόνο θα διαθέτουν, για να βοηθήσουν ουσιαστικά τη χρηματοδότηση της βιοτεχνίας.

Στο πρόβλημα της χρηματοδότησης Μμ.Ε. προσφέρονται να βοηθήσουν ορισμένοι φορείς, όπως είναι ο ΕΟΜΜΕΧ, οι διάφορες εμπορικές τράπεζες, η ΕΟΚ μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕ), και η θέσπιση ορισμένων νόμων και αποφάσεων, όπως ο νόμος 1262/82 και η απόφαση 197/78 ΑΝΕ.

Είναι ενδεικτικό της δανειοδότησης των Μμ.Ε. ότι κατά τα τρία τελευταία χρόνια έχουν δοθεί δάνεια ύψους<sup>(4)</sup>:

1984 30.340 δισ.

1985 33.318 δισ.

1986 μέχρι Σεπτέμβριο 25,682 δισ.

### III. Χρηματοδότηση των Μμ.Ε. με βάση τον 197/78 ΑΝΕ

#### 1. Δημιουργία ειδικού κεφαλαίου

Όλες οι Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες αλλά και οι ξένες που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, δεσμεύουν υποχρεωτικά το 10% των καταθέσεων τους, για να το χορηγήσουν με ειδικούς όρους και προϋποθέσεις σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις. Το ποσό αυτό, αποτελεί το «ειδικό κεφάλαιο βιοτεχνίας».

Δάνεια χορηγούνται στις βιοτεχνίες που είναι εγκατεστημένες στην ύπαιθρο, σε πόλεις κάτω από 5000 κατοίκους. Από τα ειδικά κεφάλαια της βιοτεχνίας μπορούν να χρηματοδοτηθούν Μμ.Ε. ή Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που θεωρούνται βιοτεχνικές οποιασδήποτε νομικής μορφής, και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι γραμμένες στα μητρώα των κατά τόπους βιοτεχνικών επιμελητηρίων. Μπορούν να χρηματοδοτηθούν κατ' εξαίρεση για πάγιες εγκαταστά-

σεις νεοϊδρυόμενες βιοτεχνικές μονάδες πριν εγγραφούν στα μητρώα των επιμελητηρίων. Με τον όρο ότι θα προσκομίσουν στη μεσολαβούσα Τράπεζα το αργότερο εντός εξαμήνου πιστοποιητικό εγγραφής στο αρμόδιο Βιοτεχνικό Επιμελητήριο.

Επίσης από τα ειδικά κεφάλαια της Βιοτεχνίας μπορούν να χρηματοδοτηθούν και:

- Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί Βιοτεχνών.
- Εφευρέτες για αξιοποίηση εφευρέσεων, ερευνητικών εργασιών και
- Επιχειρήσεις παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών, εκδοτικές επιχειρήσεις, μηχανογραφικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις κατασκευής προγραμμάτων Η/Υ κ.λπ.
- Κατασκευαστικές και επισκευαστικές βιοτεχνίες.

## 2. Κατηγορίες Δανείων

Οι μονάδες που δικαιούνται βιοτεχνικά δάνεια μπορούν να χρηματοδοτηθούν για τις πιο κάτω περιπτώσεις:

### α) Κτιριακές εγκαταστάσεις

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις για την:

- ανέγερση σε ιδιόκτητο οικόπεδο νέων κτιρίων.
- αγορά ετοιμού εργαστηρίου.

Η ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να πάρει δάνειο για αγορά ετοιμού εργαστηρίου σε πάγιο ή καινούργιο κτίσμα. Μπορεί να δανειοδοτηθεί μέχρι το 70% της αξίας του με ανώτατο όριο τα 8.000.000 δραχ. και 12.000.000 αν το ακίνητο βρίσκεται εντός βιομηχανικής ζώνης. Το υπόλοιπο 30% της αξίας ή το ποσό πάνω από 8.000.000 και 12.000.000 δραχ. βαρύνει την ίδια την επιχείρηση.

Το ποσοστό της δανειοδότησης αυξάνεται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

1) Μέχρι 80% για βιοτεχνικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν σε συνεταιριστική ή άλλη κοινοπρακτική βάση, καθώς και για ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων σε οργανωμένες βιοτεχνικές περιοχές.

2) Μέχρι 75% και 85% για βιοτεχνικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επένδυση σε κτιριακές εγκαταστάσεις στις περιοχές «Δ» και «Ε» αντίστοιχα.

Στην περιοχή «Δ» υπάγονται οι νομοί Αιτωλοακαρνανίας, Αρκαδίας, Άρτας, Γρεβενών, Δράμας, Ευρυτανίας, Ζακύνθου, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καβάλας, Καστοριάς, Κεφαλλονιάς, Κιλκίς, Κυκλάδων, Λακωνίας, Λευκάδας, Μεσσηνίας, Πέλλας, Πρεβέζης, Σερρών, Φλωρίνης, Θάσου και Επαρχίας Σκοπέλου.

Στην περιοχή «Ε» υπάγονται οι περιφέρειες των νομών Έβρου, Ξάνθης, Ροδόπης, Λέσβου, Χίου, Σάμου, Δωδεκανήσων.

Τα δάνεια της κατηγορίας αυτής εξοφλούνται σε 15 χρόνια με επιτόκιο 14% κα σε ισόποσες κατ' ανώτατο όριο ετήσιες δόσεις. Η

πρώτη δόση καταβάλεται 18 μήνες από την έναρξη λειτουργίας των εγκαταστάσεων και πάντως όχι αργότερα από 3 χρόνια από την πρώτη ανάληψη από το δάνειο.

### **β) Δάνεια αγοράς εγκατάστασης ή μετεγκατάστασης μηχανημάτων και εργαλείων.**

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται για την αγορά τοις μετρητοίς καινούργιων μηχανημάτων και εργαλείων, τα οποία κρίνονται αναγκαία για την παραγωγική διαδικασία των βιοτεχνικών επιχειρήσεων και ανάλογα με την παραγωγική τους δυναμικότητα.

Σημειώνεται ότι καλύπτονται και οι δαπάνες μεταφοράς και εγκατάστασης των μηχανημάτων αυτών.

Τα δάνεια που χορηγούνται για το σκοπό αυτό μπορεί να καλύπτουν ποσοστό έως 60% της απαιτούμενης δαπάνης. Το ποσοστό όμως αυτό αυξάνεται σε 70% προκειμένου για βιοτεχνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνεταιριστική ή άλλη κοινοπρακτική βάση και σε 75% και 85% προκειμένου για βιοτεχνίες οι οποίες είναι εγκατεστημένες ή θα εγκατασταθούν στις τέως περιοχές «Δ» και «Ε».

Η καταβολή του δανείου για την αγορά των μηχανημάτων γίνεται με δίγραμμη επιταγή σε διαταγή του πωλητή και έναντι υποχρέωσης του δανειολήπτη για την προσκόμιση εκ των υστέρων εξοφλημένων τιμολογίων.

Τα δάνεια της κατηγορίας αυτής εξοφλούνται σε 7 χρόνια με επιτόκιο 14% και σε ισόποσες 6 μηνιαίες δόσεις. Η πρώτη δόση καταβάλλεται 1 χρόνο από την έναρξη λειτουργίας των μηχανημάτων και πάντως όχι πέραν 18 μηνών από την πρώτη ανάληψη από το δάνειο.

### **γ) Δάνεια για κεφάλαιο κίνησης**

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτέχνες που από το είδος της δραστηριότητάς τους, τον κύκλο εργασιών τους και την διάρθρωση των περιουσιακών τους στοιχείων έχουν αποδεδειγμένα ανάγκη σε κεφάλαιο κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα, για το σκοπό δημιουργίας εύλογων αποθεμάτων σε πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα. Σε κάθε όμως περίπτωση ευνόητο είναι ότι δεν επιτρέπεται η υπεραποθεματοποίηση.

### **γα) Κεφάλαιο κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα**

Το ύψος των δανείων για κεφάλαιο κίνησης μπορεί να φτάσει μέχρι το 40% του κύκλου εργασιών που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά το τελευταίο ημερολογιακό έτος ή κατά το τελευταίο δωδεκάμηνο.

Για νεοϊδρυόμενες ή, επαναλειτούργουσες βιοτεχνικές μονάδες το ύψος της χρηματοδότησης τους για κεφάλαιο κίνησης καθορίζεται από τις τράπεζες κατά την κρίση τους, βάσει του προβλεπόμενου τζίρου για το πρώτο δωδεκάμηνο της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η εξόφληση των δανείων γίνεται μέσα σε τρία χρόνια, με ίσες

τριμηνιαίες δόσεις. Η πρώτη δόση καταβάλλεται 6 μήνες από την ανάληψη.

Το όριο 40% του τζίρου δεν είναι υποχρεωτικό για την τράπεζα, αλλά **μέχρι 40%**. Αποτελεί δε συνάρτηση του αντικειμένου δραστηριότητας της κάθε μονάδας και άλλων παραμέτρων (αποθέματα-κυκλοφοριακή ταχύτητα κεφαλαίων).

### **Υβ) Κεφάλαιο κίνησης βραχυπροθέσμου χαρακτήρα**

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις για την κάλυψη των αναγκών τους σε κεφάλαια κίνησης, για την ολοκλήρωση του ετήσιου παραγωγικού προγράμματος.

Είναι διάρκειας ενός χρόνου, χορηγούνται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τζίρος της επιχείρησης και δεν μπορούν να ξεπεράσουν τις 500.000 δρχ.

Για τον προσδιορισμό του ύψους του δανείου λαμβάνονται υπόψη, από τις υποεπιτροπές Βιοτεχνικών Πιστώσεων ή τις μεσολαβούσες Τράπεζες, τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
- 2) Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, ο οποίος πραγματοποιήθηκε στο διάστημα που αναφέρεται πιο πάνω και η εξέλιξη του τα τρία τελευταία χρόνια.
- 3) Ο απασχολούμενος μηχανικός εξοπλισμός και η τυχόν προσθήκη νέου.
- 4) Το απόθεμα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων που υπάρχει, σε σύγκριση με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.
- 5) Ο λοιπός τραπεζικός δανεισμός της επιχείρησης.
- 6) Οι προοπτικές της επιχείρησης και η δυνατότητα της να λειτουργήσει αποδοτικά και να εξασφαλίσει το χρέος της.

### **δ) Χρηματοδότηση για παραγγελίες εσωτερικού-εξωτερικού**

Τα δάνεια για την εκτέλεση παραγγελιών αφορούν την προμήθεια πρώτων υλών, καθώς και των υπολοίπων δαπανών για την προετοιμασία παραγγελιών εσωτερικού ή εξωτερικού. Συνήθως χορηγείται ποσό μέχρι το 80% της παραγγελίας με εκχώρηση του προϊόντος.

### **3. Επιτόκιο χορηγήσεως**

Για τις περιπτώσεις δανειοδοτήσεως για κτιριακές εγκαταστάσεις, καθώς και για αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, το επιτόκιο χορηγήσεως είναι 14% για κάθε χρόνο. Το ποσοστό αυτό επιβαρύνεται με 0,5% προμήθεια της μεσολαβούσας τράπεζας και 0,5% υπέρ του Ελληνικού Δημοσίου για την παρεχομένη από αυτό εγγύηση.

#### 4. Εγγύηση Ελληνικού Δημοσίου

Το Ελληνικό Δημόσιο για να διευκολύνει τη δανειοδότηση των Μμ.Ε. που δεν μπορούν να πετύχουν τραπεζικές πιστώσεις, εξαιτίας βασικά αδυναμίας τους να εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες από τράπεζες εμπράγματα ή άλλης φύσεως ασφάλειες, έχει καθιερώσει το θεσμό της εγγύησης του Δημοσίου για τα δάνεια που χορηγούν οι Τράπεζες από τα «Ειδικά Κεφάλαια», για τη Βιοτεχνία.

Οι εγγυήσεις του Ελληνικού Δημοσίου, για την κάλυψη χρηματοδοτήσεων προς την βιοτεχνία, για κοινά βιοτεχνικά δάνεια (πάγια, μηχανήματα, Κεφάλαιο κινήσεως κ.λπ.), είναι οι εξής:

- 1) 100% εγγύηση για δάνεια μέχρι 3.000.000 δρχ.
- 2) 80% εγγύηση για δάνεια από 3.000.000 μέχρι 6.000.000 δρχ.
- 3) 60% εγγύηση για δάνεια μεγαλύτερα των 6.000.000 δρχ.

Στις περιπτώσεις χορηγήσεως δανείων για την ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων, την αγορά ετοιμού εργαστηριακού χώρου και μηχανημάτων, προϋπόθεση για την παροχή της εγγύησης του Ελληνικού Δημοσίου είναι ανεξάρτητα από το ύψος του δανείου, η λήψη εμπράγματης ασφάλειας επί του δανειοδοτηθέντος κτιρίου και των άλλων παγίων εγκαταστάσεων.

Είναι αυτονόητο ότι οι δανειοδότριες τράπεζες μπορούν να πάρουν τις αναγκαίες κατά την κρίση τους ασφάλειες για το τίμημα του δανείου το οποίο δεν καλύπτεται από την εγγύηση του Δημοσίου, ανεξάρτητα από το ύψος του δανείου, και το σκοπό για τον οποίο χορηγείται.

#### 5. Ποιες επιχειρήσεις δικαιούνται χρηματική ενίσχυση.

Δωρεάν χρηματική ενίσχυση βάσει του Νόμου μπορούν να πάρουν οι εξής κατηγορίες επιχειρήσεων:

**Κατηγορίες και όροι χορηγήσεων Βιοτεχνικών Δανείων  
σύμφωνα με την Α.Ν.Ε. 197/78 και τις τροπολογίες της**

Κατηγορίες Χρηματοδοτήσεων	α. Κτιριακές εγκαταστάσεις και		Μηχανήματα, Εργαλεία  (Αγορά, Εγκατάσταση Μετεγκατάσταση)	Κεφάλαιο Κινησώς Μονιμότερο Χαρακτήρα	Βραχυπρόθεσμο Κεφάλαιο Κινησώς**	Προετοιμασία Παραγγελιών	Κάλυψη Δαπάνης Μελετών Οργάνωσης Επιχειρήσεων σε Συνεταιρισμούς ή Κοινοπραξίες
	β. Αγορά ετοιμών εργαστηρίων*	70% (75.80.85%)					
Όροι (ανώτατα όρια)							100%
% Χρηματοδότησης επενδύ- σεως (Ειδικές περιπτώσεις)	70% (75.80.85%)		70% (75.80.85%)	30% κύκλου εργασιών προηγ/νου χρόνου	—	80% Παραγγελίες	
Εξοφλητέο από πρώτης αναλήψεως	15 χρόνια		7 χρόνια	3 χρόνια	—	18 μήνες	5 χρόνια
Δόσεις	Ετήσιες		Εξαμηνιαίες	Τριμηνιαίες	—	—	Ετήσιες
Έναρξη αποπληρωμής από εναρξέως λειτουργίας (από πρώτης αναλήψεως)	18 μήνες (3 χρόνια)		1 χρόνος (18 μήνες)	(6 μήνες)	—	—	1 χρόνος (2 χρόνια)
Επιτόκιο και Προμήθεια	14%						
Διάρκεια ισχύος της εγκρίσεως Υ.Β.Π. (μπορεί να επεκταθεί)	6 μήνες (2 μήνες)		3 μήνες (2 μήνες)	3 μήνες (2 μήνες)	—	3 μήνες (2 μήνες)	3 μήνες (2 μήνες)
	Ποσό δανείου Ποσό δανείου από Ποσό δανείου από	έως 2 εκ. 5 εκ. 60 εκ.	έως 2 εκ. 5 εκ. 60 εκ.	2 εκ. 5 εκ. 60 εκ.		E.Δ. 100% E.Δ. 80% E.Δ. 60%	

\* Για αγορά ετοιμών εργαστηρίων το ανώτερο ποσό χρηματοδοτήσεως είναι 5.000.000 Δρχ.

\*\* Οι όροι χορηγήσεων της κατηγορίας αυτής ορίζονται κατά την κρίση της Τράπεζας.



#### IV. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μμ.Ε. ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΟΜΜΕΧ

Η Ελλάδα είναι ίσως η μόνη χώρα που δεν διαθέτει ειδικευμένη Τράπεζα ή Οργανισμό για τη χρηματοδότηση των Μμ.Ε.

Αυτό το ρόλο -μέσα στις σημερινές συνθήκες- φιλοδοξεί να παίξει ο ΕΟΜΜΕΧ και προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει ήδη τα πρώτα θετικά βήματα και έχουν προγραμματιστεί και γίνονται τα επόμενα:

Πρώτο και σημαντικό μέτρο η στελέχωση του Οργανισμού.

Δηλαδή ανθρώπων, κατάλληλα εκπαιδευμένων και ειδικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης Μμ.Ε. Χωρίς ειδικά στελέχη κανένα μέτρο δεν μπορεί να προχωρήσει αποτελεσματικά. Τα τελευταία δύο χρόνια έχουν προσληφθεί 200 περίπου νέοι επιστήμονες - μηχανολόγοι - χημικοί-μηχανικοί, οικονομολόγοι και τεχνολόγοι - που έχουν ήδη εκπαιδευτεί και αποτελούν τους Τεχν. Λειτουργούς του ΕΟΜΜΕΧ, δηλ. αποτελούν ένα αξιόλογο δυναμικό αποκεντρωμένο σ' όλες τις πόλεις της Ελλάδας, ώστε να βρίσκεται κοντά στο βιοτέχνη και τα προβλήματά του.

##### 1. Χρηματοδοτικά μέτρα και το Πρόγραμμα του ΕΟΜΜΕΧ Χειροτεχνικά δάνεια

Σήμερα ο ΕΟΜΜΕΧ χορηγεί δάνεια σε οικοτεχνείες, χειροτεχνίες και βιοτεχνίες ειδών ελληνικής παραδοσιακής χειροτεχνίας.

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται για την αγορά παραγωγικού εξοπλισμού, μέχρι 750.000 δρχ. και για κεφάλαιο κίνησης μέχρι 750.000 δρχ. κατά μονάδα. Το επιτόκιο είναι 10% για τους Νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, 8% για ορισμένους νομούς (Βοιωτίας, Φθιώτιδας, Φωκίδας, Ευβοίας, Κορινθίας κ.λπ.) και 6% για την υπόλοιπη Ελλάδα, όπως και για τους συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες, ανεξάρτητα από περιοχή.

Διάρκεια 5 χρόνια για μηχανολογικό εξοπλισμό και 3,5 χρόνια για κεφάλαιο κίνησης. Είναι τα ευνοϊκότερα σήμερα δάνεια και καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες της χειροτεχνίας και καλλιτεχνικής βιοτεχνίας.

##### 2. Επιχορήγηση Ν. 1262/82

Ο Νόμος 1262/82, όπως είναι γνωστό, προβλέπει τη δωρεάν οικονομική ενίσχυση για την κάλυψη μέρους του κόστους μιας επένδυσης, που πραγματοποιείται σε κάποια περιοχή της χώρας, εκτός από τους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, δηλ. στις περιοχές Β', Γ', Δ'.

Ανάλογα με την περιοχή που πραγματοποιείται η επένδυση, τον κλάδο και ορισμένα άλλα αναπτυξιακά κριτήρια, η επιχορήγηση του Δημοσίου μπορεί να φτάσει από 10%-65%. Δεν θα γίνει επιπλέον ανάληψη του Ν. 1262/82.

Όλες οι αιτήσεις για επενδύσεις, στον τομέα της μεταποίησης μέχρι 40 εκ. δρχ. υποβάλλονται και αξιολογούνται υποχρεωτικά από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και στη συνέχεια γίνεται και η χορήγηση του ποσού. Η υποβολή των αιτήσεων και η αξιολόγησή τους από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. απλοποιεί και διευκολύνει σημαντικά τις διαδικασίες του Ν. 1262/82, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από τα κίνητρά του και οι Μμ.Ε., που δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τις πολύπλοκες διαδικασίες του Υ.Π.Ε.Ο. (μελέτες, στοιχεία κ.λπ.).

### 3. Χρηματοδοτήσεις βιοτεχνικών μονάδων και συνεταιρισμών

Έχει ήδη εγκριθεί ο Κανονισμός Χρηματοδότησης του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. που προβλέπει τη χορήγηση δανείων:

- **Για πάγιες εγκαταστάσεις:** (ανέγερση, επέκταση και αποπεράτωση κτιριακών εγκαταστάσεων) στις παρακάτω περιπτώσεις:
  - α. χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων που εξετάζονται από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και υπάγονται στον 1262/82.
  - β. σε συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες και
  - γ. σε ειδικές περιπτώσεις που αφορούν τεχνολογία αιχμής - καινοτομίες - εκμετάλλευση ελληνικών εφευρέσεων.
- Το ύψος δανείου φθάνει το 70% κατ' ανώτατο όριο της συνολικής δαπάνης όταν πρόκειται για βιοτεχνικές μονάδες και 80% όταν πρόκειται για συνεταιρισμούς - κοινοπραξίες.
- Η διάρκεια του δανείου είναι 8-12 χρόνια με χαρακτηριστική περίοδο 1,5-3 χρόνια και επιτόκιο αυτό που ισχύει για τις βιοτεχνικές χορηγήσεις δηλ. 15%, πλέον προμήθεια 0,5%.
- **Για μηχανολογικό εξοπλισμό:** αγορά ετοιμών εργαστηρίων και αγορά-εγκατάσταση καινούργιων μηχανημάτων, όπως περίπτωση (5).
- Το ύψος του δανείου φθάνει το 70% της συνολικής δαπάνης, και 80% όταν πρόκειται για συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες.
- Η διάρκεια του δανεισμού είναι 6-10 χρόνια με χαρακτηριστική περίοδο 1-2 χρόνια και επιτόκιο αυτό που ισχύει για τις βιοτεχνικές χορηγήσεις, ελεύθερα μεταβαλλόμενο. Η εξόφληση γίνεται σε ίσες εξαμηνιαίες τοκοχρεωλυτικές δόσεις.
- **Για κεφάλαιο κίνησης - Εκκίνησης:**
  - α. σε νεοιδρύμενες επιχειρήσεις που υπάγονται στο ν. 1262/82
  - β. σε συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες ειδικού χαρακτήρα (επιχειρήσεις τεχνολογίας αιχμής, εκμετάλλευση καινοτομιών κ.λπ.)
  - γ. Στοιχεία προγράμματος ανάλυσης οικονομικής κατάστασης (για βιοτέχνες) παρουσιάζονται στο Παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου
- Το ανώτατο όριο φθάνει μέχρι 40% του προβλεπόμενου κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας κύκλου εργασιών για νεοιδρύμενες

επιχειρήσεις ή του πραγματοποιηθέντος κατά τον τελευταίο χρόνο σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες.

- Η διάρκεια του δανείου είναι 6 μήνες μέχρι 3 χρόνια για τις υπάρχουσες, και 1 μέχρι 5 χρόνια για τις νεοϊδρυόμενες (χαριστική περίοδος 6 μήνες). Επιτόκιο αυτό που ισχύει για τις βιοτεχνικές χορηγήσεις δηλ. 18%, πλέον προμήθεια 0,5%. Η εξόφληση γίνεται σε ίσες 3μηνιαίες τοκοχρεωλυτικές δόσεις.

- **Όριο χορηγήσεων:**

Το ανώτατο όριο συνολικής χρηματοδότησης, οποιασδήποτε μορφής από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. καθορίζεται στο ποσό των 40 εκ. δρχ. κατά βιοτεχνική επιχείρηση και προκειμένου περί συνεταιρισμών - κοινοπραξιών στο ποσό των 120 εκ. δρχ., υπό τον όρο ότι η συνολική κατά χρηματοδοτούμενη επωνυμία, χρηματοδότηση από τραπεζικό σύστημα (πλην των προεξαφλήσεων εμπορικών γραμματίων και των χρηματοδοτήσεων για εξαγωγές), δεν υπερβαίνει, περιλαμβανομένης και της υπό έγκριση χρηματοδότησης, το ποσό των 80 εκ. δρχ. και 180 εκ. αντίστοιχα.

#### 4. Εγγυητικές επιστολές - Επιχορηγήσεις

- **Καινοτομίες:**

Επιχορήγηση καινοτόμων και ευρεσιτεχνιών για την κατασκευή προτύπων

Παροχή ατόκων δανείων για προώθηση των καινοτομιών σε επιχειρηματική βάση.

- **Παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων μέχρι 35 χρόνων**

Επιχορήγηση για κάλυψη της ίδιας συμμετοχής σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων που ιδρύονται στην περιφέρεια.

Παροχή ατόκων δανείων για κεφάλαιο κίνησης - εκκίνησης.

- **Σχεδιασμός - επανασχεδιασμός προϊόντων**

Επιχορήγηση για κάλυψη της ίδιας συμμετοχής σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς νέων που ιδρύονται στην περιφέρεια.

- **Εγγυητικές επιστολές**

Με την έκδοση εγγυητικών επιστολών από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. οι μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση στις κρατικές προμήθειες.

#### 5. Ομάδες Κινήτρων

Όλες οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν νέες επενδύσεις, μπορούν να επωφεληθούν από τα κίνητρα, που αναφέρονται στις πιο κάτω ομάδες:

##### 1η ΟΜΑΔΑ

- Δωρεάν χρηματική ενίσχυση για τη χρηματοδότηση μέρους της επένδυσης.

- Πληρωμή από το Δημόσιο μέρους των τόκων (επιδότηση επιτοκίου), για τα δάνεια που θα πάρουν οι επενδυτές για τις επενδύσεις αυτές. (Μόνο όμως για τις περιπτώσεις που θα πάρουν και τη δωρεά χρηματική ενίσχυση).
- Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με τη νέα επένδυση.

## 2η ΟΜΑΔΑ

- Αφορολόγητες εκπτώσεις από τα κέρδη που πραγματοποίησαν οι επιχειρήσεις και εφόσον έκαναν νέες παραγωγικές επενδύσεις από την έναρξη του νόμου και μετά.
  - Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με τη νέα επένδυση.
- Οι επενδυτές μπορούν να επιλέξουν μόνο μια από τις δύο Ομάδες κινήτρων. Οι ενισχύσεις που αντιστοιχούν στην κάθε ομάδα δίνονται όλες μαζί.

## 6. Περιοχές και ποσοστά επιχορήγησης κατά περιοχή.

Η ενίσχυση δίνεται για να τονωθεί η περιφερειακή ανάπτυξη. Γιαυτό όσο πιο απομακρυσμένο ή λιγότερο αναπτυγμένο είναι το μέρος, στο οποίο γίνεται μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά της δωρεάν χρηματικής ενίσχυσης.

### Έτσι η χώρα χωρίστηκε σε τέσσερις περιοχές.

- Για τις τουριστικές επενδύσεις (ανάλογα με το βαθμό τουριστικής ανάπτυξης του κάθε νομού).
- Για τις υπόλοιπες κατηγορίες επενδύσεων (ανάλογα με το βαθμό βιομηχανικής και γεωργοκτηνοτροφικής ανάπτυξης του κάθε νομού).

## α) Περιοχές της χώρας για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων πλην τις τουριστικές.

### ΠΕΡΙΟΧΗ Α'

#### Περιλαμβάνει τα εξής τμήματα της χώρας:

Τον Νομό Αττικής και το Νομό Θεσσαλονίκης. Στα παραπάνω τμήματα δεν παρέχεται καμία ενίσχυση πλην των εξής περιπτώσεων:

- α) Σε επενδύσεις εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας, επενδύσεις που κάνουν όλες οι επιχειρήσεις και αφορούν:
  - Αντικατάσταση του πετρελαίου ή του ηλεκτρισμού με ήπιες μορφές ενέργειας ή επεξεργασμένα απορρίματα κ.λπ. και με τη προϋπόθεση ότι θα προκύψει περιορισμός της ρύπανσης του περιβάλλοντος.
  - Ίδρυση ή επέκταση εργαστηρίου εφαρμοσμένης έρευνας.
  - Επενδύσεις που πραγματοποιούνται από ανάπηρους ή ιδρύματα αποκατάστασης αναπήρων.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις παρέχεται ενίσχυση μέχρι 30% του κόστους της επένδυσης και η συμμετοχή του επιχειρηματία στα

επενδυτικά έργα είναι τουλάχιστον το 30% του κόστους της επένδυσης (μαζί με την αξία του οικοπέδου).

β) Επενδύσεις που κάνει η τοπική Αυτοδιοίκηση για δημιουργία δημοτικών αγορών, χώρων κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών και λοιπών υπηρεσιών, καθώς και για αξιοποίηση γεωργικών, βιομηχανικών και αστικών απορριμμάτων και αποβλήτων.

Επίσης επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης και συνεταιρισμών που κάνουν γεωργικές και αλιευτικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις παρέχεται ενίσχυση μέχρι 35% του κόστους της επένδυσης.

### **ΠΕΡΙΟΧΗ Β'**

Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα της χώρας:

Οι νομοί Βοιωτίας, Μαγνησίας, Λάρισας, Κορινθίας, Αχαΐας και Ρόδου.

Εκτός από τα παραπάνω τμήματα, δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και:

- Οι βιομηχανικές, βιοτεχνικές, χειροτεχνικές, μεταλλευτικές λατομικές καθώς και ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις, για επενδύσεις επέκτασης ή εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων.

Στην περιοχή Β' παρέχεται ενίσχυση από 10% μέχρι 25% του συνολικού κόστους της επένδυσης. Για να πάρουν την παραπάνω ενίσχυση οι επενδυτές αυτής της περιοχής, πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 35% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

### **ΠΕΡΙΟΧΗ Γ'**

Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα της χώρας:

Οι Νομοί Ημαθίας, Κοζάνης, Καβάλας, Φωκίδας, Τρικάλων, Καρδίτσας, Αιτωλοακαρνανίας, Ευβοίας, Άρτας, Πρέβεζας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Πέλλας, Χαλκιδικής, Κιλκίς, Σερρών, Δράμας, Ηλείας, Μεσσηνίας, Χανίων, Κέρκυρας, Φθιώτιδας, Πιερίας, Αργολίδας, Αρκαδίας, Λακωνίας, Λευκάδας, Κεφαλλονιάς, Ζακύνθου, Ευρυτανίας, Γρεβενών, Φλώρινας, Ρεθύμνου, Λασηθίου, Κυκλάδων και οι επαρχίες Κυθήρων και Καλαβρύτων.

Εκτός από τα παραπάνω τμήματα της χώρας δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και:

α. Όλες οι επιχειρήσεις που εγκαθίστανται μεν στην περιοχή Β', αλλά μέσα σε βιομηχανική περιοχή της ΕΤΒΑ ή σε βιοτεχνικά κέντρα-κτίρια του ΕΟΜΜΕΧ, της τοπικής Αυτοδιοίκησης ή συνεταιρισμών.

β. Οι μεταλλευτικές και λατομικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούνται στην περιοχή Β'.

Για να πάρουν την παραπάνω ενίσχυση οι επενδυτές αυτής της



περιοχής πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 25% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

#### **ΠΕΡΙΟΧΗ Δ'**

Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται:

Οι νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου, Ροδόπης, Ξάνθης, Έβρου,

Δωδεκανήσου.

Εκτός από τα παραπάνω τμήματα της χώρας δικαιούνται των ενισχύσεων της περιοχής αυτής και:

α) Οι επιχειρήσεις που εγκαθίστανται μεν στην περιοχή Γ' αλλά μέσα σε βιομηχανική περιοχή της ΕΤΒΑ ή σε βιοτεχνικά κέντρα - κτίρια του ΕΟΜΜΕΧ, της τοπικής Αυτοδιοίκησης ή Συνεταιρισμών.

β)- Γεωργικές, δασικές, κτηνοτροφικές και αλιευτικές επενδύσεις σύγχρονης τεχνολογίας.

- Επενδύσεις αξιοποίησης γεωργικών, βιομηχανικών και αστικών απορριμάτων και αποβλήτων.

- Επενδύσεις αγροτικών ή αγροτοβιομηχανικών συνεταιρισμών σε μηχανικά μέσα σποράς, καλλιέργειας, συγκομιδής, και συσκευασίας αγροτικών προϊόντων.

- Ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις και διυλιστήρια πλοίων.

- Επενδύσεις μετατροπής παραδοσιακών σπιτιών-κτιρίων σε ξενώνες και εργαστήρια παραδοσιακών κατασκευών.

Στην περιοχή Δ' παρέχεται ενίσχυση από 20% μέχρι 50% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

Για να πάρουν την παραπάνω ενίσχυση οι επενδυτές αυτής της περιοχής, πρέπει να συμμετάσχουν στις δαπάνες των επενδυτικών έργων με δικά τους κεφάλαια σε ποσοστό τουλάχιστον 15% του συνολικού κόστους της επένδυσης.

#### **β) Περιοχές της χώρας για τις Τουριστικές Επενδύσεις**

#### **ΠΕΡΙΟΧΗ Β'**

Τα νησιά Κέρκυρα, Μύκονος, Σκιάθος, Αίγινα, Σπέτσες, Ύδρα, η επαρχία Τροιζηνίας, οι επαρχίες Τεμένους και πεδιάδας του νομού Ηρακλείου, η επαρχία Μιραμπέλλου του νομού Λασηθίου, η περιοχή της πόλης της Ρόδου σε βάθος 10 χλμ. από το νομαρχιακό κατάστημα της πόλης και η πόλη Χαλκίδα του νόμου Ευβοίας.

#### **ΠΕΡΙΟΧΗ Γ'**

Οι νομοί της Βοιωτίας, Ρεθύμνου, Λασηθίου, Άρτας, Τρικάλων, Κοζάνης, Ημαθίας, Ηλείας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, Πρέβεζας, Αιτωλο-ακαρνανίας, Μαγνησίας, Λάρισσας, Φθιώτιδας, Φωκίδας, Εύβοιας,



Αργολίδας, Αχαΐας, Πιερίας, Χαλκιδικής, Καβάλας, Αρκαδίας, Ευρυτανίας, Καρδίτσας και Γρεβενών, το υπόλοιπο του νομού Κέρκυρας, οι νομοί Λευκάδας, Κεφαλλονιάς, Ζακύνθου, οι Κυκλάδες, το υπόλοιπο της Κρήτης και η επαρχία Κυθήρων.

## ΠΕΡΙΟΧΗ Δ'

Οι Ακριτικοί νομοί Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Φλώρινας, Πέλλας, Κιλκίς, Σερρών, Δράμας, Ξάνθης, Ροδόπης, Έβρου. Οι νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου, Δεδεκανήσου.

Τα ποσοστά ενίσχυσης που παρέχονται κατά περιοχή για τις τουριστικές επενδύσεις, καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής των επενδυτών, είναι τα ίδια με τα ποσοστά των αντιστοίχων περιοχών για τις υπόλοιπες επενδύσεις.

## 7. Ειδικές Επενδύσεις - Μετεγκατάσταση επιχειρήσεων

Στη μετεγκατάσταση επιχειρήσεων από την περιοχή Α' προς τις περιοχές Β', Γ' και Δ', δίνεται το μέγιστο ποσοστό ενίσχυσης που παρέχεται για την περιοχή στην οποία θα γίνει η μετεγκατάσταση συν 15%. Αυτό σημαίνει, πως όποιος π.χ. μεταφέρει τη βιομηχανία ή τη βιοτεχνία του από την περιοχή Α' στην περιοχή Γ', ενισχύεται με ποσοστό 55% του συνολικού κόστους των δαπανών αποσυναρμολόγησης-εγκατάστασης του υφιστάμενου εξοπλισμού (δηλ. 40% που είναι το μέγιστο ποσοστό της Γ' περιοχής συν 15%). Η ενίσχυση που δίνεται για τη κατασκευή των κτιρίων και γενικά, όλων των αναγκαίων εγκαταστάσεων στη καινούργια τοποθεσία, είναι αυτή της περιοχής που εγκαθίστανται η μονάδα (δηλ. χωρίς το επιπλέον 15%).

## 8.Επιδότηση επιτοκίου

Είδαμε ότι οι υποψήφιοι επενδυτές μπορούν να πάρουν από το Δημόσιο δωρεάν ενίσχυση που ποικίλει ανάλογα με την περιοχή που θα πραγματοποιήσουν τις επενδύσεις τους, καθώς και ποια θα πρέπει να είναι η ελάχιστη συμμετοχή τους σ' αυτές.

Το υπόλοιπο ποσόν που απομένει μέχρι τη κάλυψη του συνολικού κόστους της επένδυσης θα πρέπει να το καλύψουν είτε με μακροπρόθεσμο δάνειο κάποιας Τράπεζας ή να το εισφέρουν κι αυτό από δικά τους χρήματα.

Στις περιπτώσεις λοιπόν που ο επενδυτής πάρει τη δωρεάν χρηματική ενίσχυση από το δημόσιο και χρησιμοποιήσει δάνειο για τη κάλυψη ενός μέρους της επένδυσής του, ενισχύεται από το Δημόσιο και για τη πληρωμή μέρους των τόκων του δανείου αυτού. Το ποσοστό των τόκων που πληρώνει το Δημόσιο στον επενδυτή είναι το ίδιο με το ποσοστό της χρηματικής ενίσχυσης (επιχορήγησης) που έλαβε και

δίνεται για τα τρία πρώτα χρόνια της επιστροφής του δανείου, πλην ορισμένων εξαιρέσεων.

### 9. Κίνητρα και Επιχορηγήσεις νόμου 1892/90

Σύμφωνα με τον νέο νόμο κινήτρων για επενδύσεις στη χώρα μας 1892/90 ορισμένες από τις διατάξεις του νόμου 1262/82 μεταβλήθηκαν. Οι σημαντικότερες από τις μεταβολές αυτές βλ. Κίνητρα για Επενδύσεις στην Ελλάδα, Νόμος 1892/90, εκδ. ΕΤΒΑ, Αθήνα, 1991 και Ε. Λεμονιά: Αναπτυξιακά κίνητρα στην Ελλάδα και στην ΕΟΚ, εκδ. ΚΕΠΕ, Αθήνα, 1991, σελ. 115 – 133 είναι οι εξής:

1) Για την ίδρυση και επέκταση παραγωγικών επιχειρήσεων δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις φορολογικές απαλλαγές παρά στις επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις. Τα ποσοτά της ίδιας συμμετοχής στις επιδοτούμενες επενδύσεις αυξάνονται. Στη Β περιοχή το ποσοστό αυξάνεται σε 40% από 35%, στην περιοχή Γ αυξάνεται σε 35% από 25% και στην περιοχή Δ σε 25% από 15% ενώ για τη Θράκη το ποσοστό παραμένει το ίδιο.

2) Εισάγεται η ίση μεταχείριση μεταξύ των διαφόρων φορέων δηλ. ιδιωτών και συνεταιρισμών από πλευράς φορολογικών απαλλαγών και επιδοτήσεων.

3) Ενισχύονται τα κίνητρα για την απομάκρυνση ρυπογόνων βιομηχανιών εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων. Επίσης παρέχονται επιπλέον κίνητρα για την εγκατάσταση των επιχειρήσεων σε βιοτεχνικά κέντρα του ΕΟΜΜΕΧ, σε βιομηχανικές περιοχές της ΕΤΒΑ και σε τεχνολογικά πάρκα.

4) Καθιερώνεται μια περισσότερο επιλεκτική πολιτική κινήτρων για επενδύσεις στον τουριστικό τομέα όπου οι επιχορηγήσεις γίνονται ανάλογα με τη συγκέντρωση τουριστικών μονάδων σε κάθε νομό.

5) Απλουστεύεται η διαδικασία υποβολής αιτήσεων για την υπαγωγή των επιχειρήσεων στο νέο αναπτυξιακό νόμο. Οι αιτήσεις υποβάλλονται σύμφωνα με τον νέο νόμο στο ΥΠΕΘΟ, ΕΟΜΜΕΧ, ΑΤΕ ανάλογα με την περίπτωση το πρώτο δίμηνο κάθε εξαμήνου του έτους και η εξέταση και υπαγωγής τους στο νόμο ολοκληρώνεται μέχρι την παρέλευση του εξαμήνου.

Τα νέα ποσοστά επιχορηγήσεων σύμφωνα με τον νόμο 1892/90 για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων εκτός των τουριστικών γίνονται:

Περιοχή	Ποσοστό επιχορήγησης
Β	15%
Γ	25%
Δ	35%
Θράκη	45%

Για τις τουριστικές επενδύσεις τα ποσοστά επιχορήγησης γίνονται:

Περιοχή	Ποσοστό επιχορήγησης
Β	10%
Γ	15%
Δ	25%
Θράκη	35%

Επίσης δίνονται ειδικές επιχορηγήσεις σε επενδύσεις που έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: 1) προστασία περιβάλλοντος, 2) επενδύσεις ενεργειακού χαρακτήρα (π.χ. αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, υποκατάσταση υγρών καυσίμων ή ηλεκτρικής ενέργειας με άλλες μορφές ενέργειας, εξοικονόμηση ενέργειας), 3) ίδρυση ή επέκταση εργαστηρίων εφαρμοσμένης βιομηχανικής ή ενεργειακής ή μεταλλευτικής έρευνας, 4) παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας, 5) επενδύσεις για απασχόληση ατόμων με ειδικές ανάγκες, 6) επενδύσεις σε εργαστήρια βιομηχανικής, ενεργειακής και μεταλλευτικής έρευνας, ανάπτυξης τεχνολογίας και λογισμού. Οι επενδύσεις αυτές επιχορηγούνται με 40% στη Β και Γ περιοχή, με 45% στη Δ και με 50% στη Θράκη.

Σύμφωνα με τον νέο νόμο 1892/90 δίνονται οι εξής φορολογικές εκπτώσεις και φοροαπαλλαγές μέχρι 31.12.1994 από τα υποκείμενα σε φόρο εισοδήματος καθαρά κέρδη εφόσον πραγματοποιούν νέες επενδύσεις. Σύμφωνα με αυτές τις φορολογικές εκπτώσεις απαλλάσσεται (εκτός των τουριστικών επενδύσεων που παραμένουν στα ίδια επίπεδα του προηγούμενου νόμου 1262/82) το 60% του φόρου που αναλογεί στο 60% των ετήσιων κερδών από τις νέες παραγωγικές επενδύσεις για την περιοχή Β, το 75% του φόρου που αναλογεί σε κέρδη 75% για την περιοχή Γ, και το 90% του φόρου ως προς το 90% των κερδών για την κατηγορία Δ. Για τη Θράκη απαλλάσσεται όλη η φορολόγηση εισοδήματος από καθαρά κέρδη των νέων παραγωγικών επενδύσεων.

Επίσης με τον νέο νόμο παρατείνεται η προθεσμία πραγματοποίησης παραγωγικών επενδύσεων που έχουν αυξημένες αποσβέσεις από τις 31.12.1992 σε 31.12.1994.

## 10. Σύνολο επιδοτήσεων από ΕΟΜΜΕΧ

Οι επιδοτήσεις στην ίδρυση και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τους αναπτυξιακούς νόμους 1262/82 και 1892/90 ήταν αρκετά σημαντικές κατά τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, από στοιχεία του ΕΟΜΜΕΧ το 1988 επιχορηγήθηκαν 814 επιχειρήσεις με

2.065 εκατ. δρχ. Το 1990 ο αριθμός τους αυξήθηκε σε 1.456 και 5.234 εκατ. δρχ. Το 1992 ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιχορηγήθηκαν και το σύνολο των κεφαλαίων παρέμεινε περίπου στο ίδιο επίπεδο 1.076 επιχειρήσεις και 5.384 εκατ. δρχ.

## V. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ Μμ.Ε. ΑΠΟ Ε.Ο.Κ.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα χορηγεί σε τράπεζες ή άλλα χρηματοδοτικά ιδρύματα πιστώσεις για την δανειοδότηση σε δρχ. Μμ.Ε., που δραστηριοποιούνται στο παραγωγικό και μεταποιητικό τομέα.

Η χρηματοδότηση αφορά μόνο πάγιες εγκαταστάσεις και χορηγείται με βάση τραπεζικά κριτήρια από τα οποία ιδιαίτερη έμφαση έχει η δυναμικότητα και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Το ελάχιστο χορηγούμενο δάνειο ανέρχεται σε 20.000 ECU δηλ. 2.800.000 δρχ. περίπου και καλύπτει μέχρι το 50% της επένδυσης.

Τα δάνεια δίνονται σε δρχ. και η εξόφληση τους γίνεται επίσης σε δρχ., σε ισόποσες εξάμηνες ή ετήσιες τοκοχρεολυτικές δόσεις.

Περίοδος χάριτος, υπάρχει δυνατότητα να δοθεί ανάλογα με το χρόνο αποπερατώσεως της επενδύσεως.

Τα επιτόκια που επιβαρύνουν το δάνειο είναι τα ισχύοντα στην χώρα μας για το είδος του δανείου που χορηγείται, π.χ. βιοτεχνικό επιτόκιο για βιοτεχνικό δάνειο.

### 1. Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ETE) και Τεχνική συνολικών Δανείων

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ETE) χορηγεί άμεσα δάνεια για σχέδια άνω των 2 εκ. ECU και προκειμένου να συμπεριλάβει και τα σχέδια μικροτέρου μεγέθους εφάρμοσε την τεχνική των συνολικών δανείων.

Με βάση αυτήν η ETE συνάπτει συμφωνία με τους χρηματοδοτικούς Οργανισμούς διαφόρων κρατών-μελών, προσδιορίζοντας τους γενικούς όρους του δανείου και ανοίγει «πιστώσεις» ορισμένου ύψους.

Ο χρηματοδοτικός οργανισμός πραγματοποιεί διαδοχικές αναλήψεις παρουσιάζοντας κατάλογο αιτήσεων, (τις οποίες κρίνει η ETE ως προς την επιλεξιμότητά τους) και στη συνέχεια δανείζει σε εθνικό νόμισμα.

Τον κίνδυνο μεταβολής της ισοτιμίας συναλλάγματος αναλαμβάνει είτε το κράτος είτε ο ίδιος ο οργανισμός, υπολογίζοντας μια μεγαλύτερη επιβάρυνση του επιτοκίου με την έγκριση των τοπικών αρχών.

Χρηματοδοτικοί Οργανισμοί που διαχειρίζονται ενόψει Κεφάλαιο υπέρ των Μμ.Ε. στην χώρα μας έχουν οριστική εξί

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης ΕΤΒΑ, η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεως βιομηχανικής Αναπτύξεως ΕΤΕΒΑ, η Τράπεζα Επενδύσεων, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Τα δάνεια προς τους τελικούς δικαιούχους μπορεί να δίνονται με τους ίδιους όρους που θα εφαρμόζουν οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί ή και με όρους ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς σε σχέση με όλες τις δυνατότητες χρηματοδότησης (π.χ. χαμηλό επιτόκιο, ταυτόχρονη κάλυψη του κινδύνου αλλαγής ισοτιμίας από το κράτος, δανεισμό σε ισχυρό νόμισμα σε χώρα που το νόμισμα της είναι ασθενές).

#### α) Ταμείο Παρακαταθηκών και δανείων.

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων έχει συνομολογήσει 2 δάνεια με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, συνολικού ύψους 11 δισ. δρχ., για χρηματοδότηση βασικών έργων υποδομής, που εκτελούνται από δήμους και κοινότητες ή και επιχειρήσεις.

Με βάση τις ισχύουσες όμως διατάξεις το Ταμείο δεν έχει την δυνατότητα χρηματοδότησης των Μμ.Ε.

#### β) ΕΤΕΒΑ

Η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως έχει συνομολογήσει οκτώ δάνεια από την ΕΤΕ, συνολικού ύψους 7,2 δισ. δρχ., για χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων μικρών και μεσαίων βιομηχανιών και τουριστικών επιχειρήσεων. **Ειδικότερα σημειώνουμε:**

- Τον συναλλαγματικό κίνδυνο των δανείων αυτών αναλαμβάνει το Ελληνικό δημόσιο.
- Τα δάνεια χορηγούνται σύμφωνα με τους όρους από τις νομισματικές αρχές για την χρηματοδότηση των αντιστοιχών επιχειρήσεων για πάγιες εγκαταστάσεις (π.χ. βιοτεχνικά). Τα επιμέρους επενδυτικά προγράμματα μετά την έγκρισή τους από την ΕΤΕΒΑ υποβάλλονται για έγκριση και στην ΕΤΕ.
- Τα κεφάλαια των συνολικών δανείων χωρίζονται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται σαν Μμ.Ε. με τα κριτήρια της ΕΟΚ που είναι:
  - αναπόσβεστο πάγιο ενεργητικό μέχρι 75 εκ. ECU.
  - ύψος επενδυτικών προγραμμάτων 11-15 εκ. ECU.
  - μέγιστος αριθμός απασχολήσεως 500 άτομα.

#### γ) ΕΤΒΑ

Η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως έχει συνομολογήσει 5 δάνεια ποσού 7 δισ. δρχ. Σχετικά με τους όρους των παρακάτω δανείων σημειώνουμε ότι ισχύει ό,τι και στην ΕΤΕΒΑ και ακόμα σαν πρόσθετη πληροφορία:

- Το επιτόκιο δανεισμού της ΕΤΒΑ είναι εκείνο της Ευραγοράς ανάλογα με τα νομίσματα που συμπεριλαμβάνονται στη δέσμη στην οποία θα πραγματοποιηθεί εκταμίευση του δανείου.



Το συναλλαγματικό κίνδυνο αναλαμβάνει το Ελληνικό δημόσιο έναντι εκχώρισης διαφοράς επιτοκίου.

## 2. Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) δημιουργήθηκε το 1975, κυρίως σαν ένα όργανο ανακατανομής Κοινοτικών πόρων προς τις πτωχότερες περιοχές με ένα επιπλέον μηχανισμό συμπληρωματικών χρηματοδοτήσεων σε σχέση με τις εθνικές παρεμβάσεις και λιγότερο σαν η δημοσιονομική έκφραση μιας νέας κοινοτικής περιφερειακής πολιτικής.

Επειδή αυτή η διάσταση του ΕΤΠΑ δεν είναι αρκετά σαφής, οι πολιτικοί και κοινωνικοοικονομικοί υπεύθυνοι σε πολλές περιφέρειες της Ευρώπης καθώς και οι αρχηγοί επιχειρήσεων έχουν εκφράσει την απογοήτευσή τους, όσον αφορά την χρησιμοποίηση των πιστώσεων του ΕΤΠΑ.

Όσον αφορά αποκλειστικά τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στους τομείς της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας και του Τουρισμού ιδίως:

- Χρηματοδοτεί τη μεταφορά τεχνολογίας, με τις ενισχύσεις για τη λειτουργία των οργανισμών συλλογής και διάδοσης πληροφοριών σχετικά με την καινοτομία, στον τομέα των προϊόντων και των τεχνολογιών, καθώς και για την πραγματοποίηση οικονομοτεχνικών μελετών και σχεδίων εφαρμογής αυτών των καινοτομιών από τις επιχειρήσεις.
- Ενισχύσεις που προορίζονται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, με την εξασφάλιση καλύτερης πρόσβασης στις υπηρεσίες Συμβούλων διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων. Οι ενισχύσεις αυτές αφορούν τις δαπάνες των εταιρειών ή οργανισμών Συμβούλων επιχειρήσεων.
- Ενισχύσεις «εκκίνησης» για τη διευκόλυνση της δημιουργίας κοινών υπηρεσιών για περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες αφορούν ένα μέρος των δαπανών των σχετικών με τη λειτουργία των εν λόγω κοινών υπηρεσιών.
- Ενισχύσεις που αποσκοπούν στην καλύτερη εκμετάλλευση των περιφερειακών δυνατοτήτων στον τομέα του τουρισμού και οι οποίες αφορούν ένα μέρος των εξόδων λειτουργίας των οργανισμών προώθησης και συντονισμένης διαχείρισης των κρατήσεων δωματίων.
- Ενέργειες που προορίζονται να ενθαρρύνουν τη δημιουργία και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, διευκολύνοντας την πρόσβασή τους στην χρηματαγορά.

### Τρόπος χρηματοδότησης των Μμ.Ε. από τον ΕΤΠΑ

- α) Για τις ενέργειες που απευθύνονται προς το οικονομικό περιβάλλον



(έρευνες, ενισχύσεις, για τη δημιουργία και λειτουργία τοπικών και περιφερειακών οργανισμών εφαρμοσμένης έρευνας, χρηματοδότηση για τη μεταφορά τεχνολογίας μέσω της λειτουργίας οργανισμών, συλλογής και διάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις καινοτομίες, τεχνικοοικονομικές μελέτες, μελέτες αγοράς, παροχή Συμβούλων στις Μμ.Ε., κοινές υπηρεσίες, ξενοδοχεία, πρόσβαση στη χρηματαγορά) ενισχύσεις μεταξύ 50% και 55% του ύψους της εθνικής χρηματοδότησης, ανά ενέργεια ή σύνολο ενεργειών που αποτελούν μέρος μιας προγραμματικής συμφωνίας.

β) Για τα έργα υποδομής το συνολικό ύψος της συμμετοχής του ΕΤΠΑ ανέρχεται κατά ανώτατο όριο στο 50% της ολικής δαπάνης, που αναλαμβάνεται από μια δημόσια αρχή ή άλλο υπεύθυνο φορέα που ενεργεί ως δημόσια αρχή για την πραγματοποίηση των έργων αυτών.

γ) Για τις επενδύσεις στον τομέα της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας και των υπηρεσιών, το ύψος της συμμετοχής του ΕΤΠΑ δεν μπορεί να υπερβεί το 50% των ενισχύσεων που χορηγούνται για κάθε επένδυση από τις δημόσιες αρχές κατ' εφαρμογή της νομοθεσίας για την παροχή ενισχύσεων για την περιφερειακή ανάπτυξη.

Οι χορηγήσεις προς τη βιοτεχνία κατά τα τελευταία χρόνια εξελήχθησαν ως εξής:

#### ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ

Τέλος κάθε χρόνου	Σύνολο εκ. δρχ.	Βραχυ- πρόθεσμες πιστώσεις	Μακρο- πρόθεσμες πιστώσεις ΝΕ 197/78
1976	17.448,	15.209	2.239
1977	23.541	20.250	3.291
1978	33.407	27.889	5.518
1979	42.320	33.306	9.014
1980	48.479	35.784	12.695
1981	72.428	52.369	20.059
1982+	110.039	78.886	31.153
1983+	135.708	95.054	40.654
1984+	172.873	119.043	53.830
1985+	213.933	145.772	68.161

+ Αναθεωρημένα στοιχεία

ΠΗΓΗ: Στατιστική Υπηρεσία Τράπεζας της Ελλάδος.

**ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ**

Τέλος κάθε μήνα	Σύνολο	Βραχυ- πρόθεσμες πιστώσεις	Μακρο- πρόθεσμες πιστώσεις ΝΕ 197/78
1986			
Ιανουάριος	209.088	140.029	69.059
Φεβρουάριος	209.314	139.751	69.563
Μάρτιος	216.682	144.873	71.809
Απρίλιος	220.649	147.918	72.731
Μάιος	218.926	146.315	72.611
Ιούνιος	229.514	153.146	76.368
Ιούλιος	229.553	152.179	77.374
Αύγουστος	228.309	150.992	77.317
Σεπτέμβριος	235.674	155.734	79.940

+ Προσωρινά στοιχεία

ΠΗΓΗ: Στατιστική Υπηρεσία Τράπεζας της Ελλάδος.

**Επιχορηγήσεις του Ν. 1262/82  
κατά κλάδο**

Κλάδος	Ύψος παραγωγικής επένδυσης	Ύψος επένδυσης
1. Διάφορα	1.903.254.369	456.781.048
2. Τυπογραφεία	229.785.000	55.148.400
3. Μηχανές - Μηχ/τα	838.481.000	201.235.440
4. Μεταλλικές κατασκευές	1.405.121.740	337.229.217
5. Μάρμαρα	128.481.000	30.835.440
6. Κοσμήματα-χειροτεχνία κενήματα-πήλινα	333.269.000	79.984.560
7. Υποδήματα-Δέρμα	225.353.000	54.084.560
8. Υφαντουργικά	229.162.000	7.798.880
9. Σκυρόδεμα	683.367.000	164.008.080
Οικοδομικά υλικά	352.001.000	84.489.548
10. Τυροκομεία	1.335.417.000	320.370.640
11. Τρόφιμα	930.711.000	223.370.640
12. Αρτοποιεία, ποτοποιεία ζαχαροπλαστική	2.059.930.631	473.784.045
13. Έτοιμο ένδυμα	1.687.537.260	445.078.942
14. Ξύλο, έπιπλο- κουφώματα		

15. Ελαιουργεία	3.461.129.000	830.670.960
Σύνολο	15.873.000.000	3.829.000.000

Πηγή: Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.

### Επιχορηγήσεις του Ν. 1262/82 κατά Νομό για το έτος 1986

Νομός	Ύψος παραγωγικής επένδυσης	Ύψος επιχορήγησης
Αιτωλοακαρνανίας	223.394.000	65.503.800
Αργολίδας	132.484.000	54.715.600
Αρκαδίας	153.650.500	38.467.200
Άρτας	160.273.900	25.442.000
Αττικής	409.057.000	106.177.000
Αχαΐας	588.394.012	48.546.647
Βοιωτίας	226.494.000	41.223.000
Γρεβενών	34.430.220	8.285.990
Δράμας	65.808.000	20.240.350
Δωδεκανήσων	145.064.000	39.161.000
Έβρου	162.351.000	46.553.000
Εύβοιας	292.075.000	67.842.000
Ευρυτανίας	16.257.000	4.184.000
Ζακύνθου	8.766.810	3.155.044
Ηλείας	387.873.000	94.691.900
Ημαθίας	37.407.387	7.076.194
Ηρακλείου	542.597.000	128.125.000
Θεσπρωτίας	115.948.000	31.637.680
Θεσσαλονίκης	891.196.540	147.772.300
Ιωαννίνων	191.016.110	51.838.368
Καβάλας	131.820.562	41.870.715
Καρδίτσας	110.784.000	27.759.000
Καστοριάς	49.188.690	18.824.500
Κέρκυρας	76.367.520	14.049.340
Κεφαλλονιάς	16.999.000	2.922.000
Κιλκίς	207.901.400	63.744.700
Κοζάνης	146.663.257	34.269.210
Κορίνθου	154.699.549	21.338.000
Κυκλάδων	111.207.000	34.669.000
Λακωνίας	192.277.899	63.639.455
Λαρίσης	284.667	47.204.144
Λασιθίου	227.405.400	66.991.000
Λέσβου	210.107.920	67.364.550
Μαγνησίας	236.573.180	41.474.447
Μεσσηνίας	389.790.600	90.677.000

Ξάνθης	95.232.000	29.611.300
Πέλλης	173.425.945	50.189.760
Πιερίας	76.085.591	17.264.206
Πρεβέζης	127.092.000	38.572.000
Ρεθύμνης	103.270.000	25.409.000
Ροδόπης	134.239.445	38.638.861
Σάμου	100.809.660	32.761.283
Σερρών	122.197.869	35.545.352
Τρικάλων	90.950.000	25.033.000
Φθιώτιδας	413.508.756	118.740.675
Φλώρινας	33.711.575	10.399.558
Φωκίδας	46.516.000	11.280.000
Χαλκιδικής	65.222.000	17.144.500
Χανίων	508.079.296	134.025.300
Χίου	124.977.740	45.436.000
<b>Γενικό σύνολο</b>	<b>9.543.000.000</b>	<b>2.374.000.000</b>

## VI. Επενδύσεις κεφαλαίων υψηλού κινδύνου

Σε άλλες χώρες της Ευρώπης οι εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου ιδρύονται σαν προσωπικές εταιρείες ή προσωπικές εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, με κύριους συνεταιίρους χρηματοδοτικούς οργανισμούς ή πλούσιους ιδιώτες, από ειδικές εταιρείες που έχουν λάβει κρατική έγκριση για χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και τέλος από υποκαταστήματα μεγάλων εταιρειών ή χρηματοδοτικών οργανισμών. Υπάρχουν διάφοροι κατάλογοι που περιλαμβάνουν αυτές τις εταιρείες που μεταξύ τους είναι και ο περιλαμβανόμενος Guide to Venture Capital Sources. Στον τελευταίο αναφέρεται το όνομα του αρμόδιου με τον οποίο πρέπει να επικοινωνήσει ο ενδιαφερόμενος και επίσης οι γεωγραφικές περιοχές και οι κλάδοι της προτίμησης της εταιρείας.

Οι περισσότερες εταιρείες επένδυσης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου επιζητούν επενδύσεις, από τις οποίες αναμένουν μεγάλη αποδοτικότητα, ώστε να διατηρούν ετήσια αποδοτικότητα του χαρτοφυλακίου τους τουλάχιστον 30%. Αυτά τα υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας είναι απαραίτητα για να καλύπτουν οι εταιρείες αυτές τον κίνδυνο, που υποθέτουν ότι διατρέχουν, λόγω του ότι οι περισσότερες νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις σε τομείς με μεγάλο κίνδυνο δεν πετυχαίνουν.

### 1. Επιλογή επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου

Ο επιχειρηματίας που θα θελήσει να χρηματοδοτηθεί από επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά πως να

έλθει σε επαφή και πώς να διαπραγματευθεί με επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

Κατ' αρχήν, θα πρέπει να αναζητηθούν οι επενδυτές κεφαλαίου υψηλού κινδύνου που ενδιαφέρονται και έχουν ειδικευση στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση ή στη γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης.

Επίσης πρέπει να γίνει σύγκριση των αναγκών της επιχείρησης σε κεφάλαια προς τα ποσά που διάφοροι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι διατιθεμένοι να επενδύσουν σε επιχειρήσεις, που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο ανάπτυξης, στο οποίο βρίσκεται και η επιχείρηση που έχει ανάγκη κεφαλαίων. Ακόμη, θα πρέπει να ζητηθούν οι συμβουλές επιχειρηματιών και επαγγελματιών - δικηγόρου, οικονομικού σύμβουλου, τραπεζίτη και άλλων επιχειρηματιών - με σκοπό τον εντοπισμό πρόσθετων πηγών κεφαλαίων.

Σε περίπτωση που παρέχεται η σχετική δυνατότητα θα πρέπει - ακόμα και από την πρώτη αναζήτηση κεφαλαίων - να αποτανθεί ο επιχειρηματίας σε επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου που θα έχουν τη δυνατότητα να τον βοηθήσουν με δεύτερο και τρίτο γύρο χρηματοδότησης στα επόμενα χρόνια. Κατά την αναζήτηση επενδυτών κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, θα πρέπει να αναζητηθεί αυτός που έχει γερές οικονομικά πηγές και καλό ιστορικό, ώστε να είναι σε θέση να συνεχίσει να παρέχει και στα επόμενα χρόνια τη χρηματοδοτική δύναμη που θα έχει ανάγκη ο επιχειρηματίας.

Η προσωπική προτίμηση του επιχειρηματία προς τη μορφή με την οποία θα γίνει η χρηματοδότηση, είναι δυνατόν να επηρεάσει τον χρηματοδότη.

Η συμμετοχή στην επιχείρηση μέσα από τη χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου μπορεί να γίνει με διάφορες μορφές και συνεπώς είναι απαραίτητο να φροντίσει ο επιχειρηματίας για καλό συνδυασμό από την αρχή.

Ορισμένοι επιτυχημένοι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου ισχυρίζονται, ότι η καλύτερη και πλέον αξιόπιστη πηγή για υπόδειξη νέων επενδύσεων προς αυτούς είναι συστάσεις από στελέχη επιχειρήσεων, τις γνώμες των οποίων σέβονται, και επίσης επιτυχημένοι επιχειρηματίες που έχουν συνεργασθεί στο παρελθόν με αυτούς τους επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου. Θα πρέπει κατά συνέπεια να χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας, όσο το δυνατόν περισσότερο, τις επιχειρηματικές και επαγγελματικές του γνωριμίες, για να τον συστήσουν στους κατάλληλους επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

Είναι σκόπιμο να γίνει επιλογή αυτών που θα πλησιάσει ο επιχειρηματίας και να αποφύγει να εκθέτει το επιχειρησιακό του πρόγραμμα σε μεγάλο αριθμό επενδυτών κεφαλαίων υψηλού κινδύνου. Κατ' αρχήν είναι καλύτερο να γίνει επιλογή τριών ως τεσσάρων υποψηφίων επενδυτών και συγκέντρωση σε αυτούς.

Με τον τρόπο αυτό, αν χρειάζεται τροποποίηση του προγράμματος,

θα είναι ο επιχειρηματίας σε θέση να το διορθώσει πριν κάνει εκτεταμένες επαφές. Κάτι άλλο που πρέπει να ληφθεί υπ' όψη, είναι ότι έχει λιγότερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτή μία αίτηση χρηματοδότησης που έχει βγάλει τη φήμη ότι περιφέρεται σε διάφορους υποψήφιους χρηματοδότες.

Στην περίπτωση που απορρίψει ένας χρηματοδότης κεφαλαίων υψηλού κινδύνου την αίτηση χρηματοδότησης, θα πρέπει να αναζητήσει ο επιχειρηματίας που την έχει υποβάλλει τους λόγους απόρριψης. Γιατί πρώτον, είναι πιθανόν να έχει βρει ο υποψήφιος χρηματοδότης ένα ψεγάδι ή κάποιο άλλο πρόβλημα στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, το οποίο για τον ίδιο λόγο να μην είναι αποδεκτό και από άλλους επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου. Αν ο επιχειρηματίας ανακαλύψει ποιο είναι το πρόβλημα, ίσως να έχει τη δυνατότητα να το διορθώσει. Δεύτερο, με το να διατηρηθεί κάποια επαφή με τον επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, παρέχεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία να αφήσει την πόρτα ανοικτή για να πλησιάσει τον ίδιο επενδυτή σε μεταγενέστερο στάδιο.

Τελικά πρέπει να ληφθεί υπόψη ο παράγων χρόνος. Απαιτείται συχνά περίοδος ενός μέχρι τεσσάρων μηνών, για τη μετάβαση από την αρχική αίτηση μέχρι την έναρξη σοβαρών διαπραγματεύσεων και τριών έως έξη μηνών από την έναρξη των διαπραγματεύσεων μέχρι την πραγματοποίηση της χρηματοδότησης.

Επιπλέον, λόγω του ότι περικλείει πολλούς κινδύνους η επιχείρηση της χορήγησης δανείων υψηλού κινδύνου, οι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου κατά γενικό κανόνα δεν θέλουν να πιέζονται χρονικά.

Η κατανόηση αυτού του γεγονότος μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αποφύγει να έχει μη πραγματοποιήσιμες προσδοκίες και εδραιώνει γερούς δεσμούς με τους επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

## **2. Η μορφή της συμφωνίας**

Ασφαλώς, ένα από τα σπουδαιότερα θέματα που θα απασχολήσουν τον επιχειρηματία είναι η απόφαση, που αφορά την μορφή που δέχεται ο ίδιος να λάβει η επένδυση του χρηματοδότη σε αντάλλαγμα του αρχικού κεφαλαίου, που θα επενδύσει στην επιχείρηση ή του κεφαλαίου χρηματοδότησης σε μεταγενέστερο στάδιο. Στις πιο κάτω παραγράφους γίνεται επισκόπηση των κυριότερων εναλλακτικών λύσεων, που έχει ο επιχειρηματίας και αναφέρονται μερικά από τα σχετικά θέματα που γεννώνται.

## **3. Δάνειο αντί για συμμετοχή στο κεφάλαιο**

Σε μερικές περιπτώσεις, οι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου ζητάνε όπως μέρος ή ολόκληρη η αρχική τους επένδυση γίνει



με μορφή δανείου, με το δικαίωμα μετατροπής του σε συμμετοχή στα κεφάλαια της εταιρείας, στη περίπτωση που αποδειχθεί ότι η επιχείρηση είναι κερδοφόρα. Το απλό δάνειο είναι, από την πλευρά του χρηματοδότη, ασφαλέστερο σε περίπτωση οικονομικών δυσχεριών, αλλά δεν προσφέρει τη δυνατότητα συμμετοχής στα κέρδη της επιχείρησης στην περίπτωση επιτυχίας της επένδυσης.

Η μορφή που τελικά θα λάβει η χρηματοδότηση εξαρτάται βεβαίως από δύο παράγοντες, τις οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης και από τις διαπραγματευτικές ικανότητες των μερών. Από τη μεριά του επιχειρηματία, αξίζει ιδιαίτερης προσοχής ένας συγκεκριμένος κίνδυνος που υπάρχει στην επένδυση με μορφή δανείου. Λόγω του ότι οι υποχρεώσεις από δάνεια είναι κατά κανόνα πληρωτέες άσχετα από το εάν έχει ή όχι κέρδη η επιχείρηση, πρέπει να καταβάλλεται μεγάλη προσοχή για να διαπιστώνεται, ότι το προγραμματισθέν επίπεδο δανεισμού είναι σύμφωνο με την αναμενόμενη εισροή χρημάτων στην εταιρεία και με τις ανάγκες εξόφλησης δαπανών της.

Πρέπει να εξετασθούν και οι δύο περιπτώσεις προϋπολογισμού εισοδημάτων, η πλέον ευνοϊκή και η λιγότερο αισιόδοξη και να συμβουλευθεί στο θέμα αυτό ο επιχειρηματίας τον λογιστή ή οικονομικό διευθυντή του, ή οποιοδήποτε οικονομικό στέλεχος.

Όσον αφορά την περίπτωση επένδυσης με συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας, απασχολεί πολλούς επιχειρηματίες το θέμα ότι το ποσοστό συμμετοχής στα κεφάλαια της εταιρείας που ζητάει ο επενδυτής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, είναι δυνατόν να στερήσουν στο μέλλον τον επιχειρηματία από τον έλεγχο της εταιρείας. Θα πρέπει ασφαλώς να ζητήσει ο επιχειρηματίας τις συμβουλές του συμβούλου του για το ποιες θα είναι οι νομικές συνέπειες του ελέγχου, που θα αποκτήσει ο επενδυτής, ως αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου ποσοστού υπεροχής στο κεφάλαιο της εταιρείας. Όμως, είναι επίσης απαραίτητο να εξετασθεί και μία άλλη άποψη. Οι περισσότεροι επενδυτές κεφαλαίου υψηλού κινδύνου δεν θέλουν να ελέγχουν τις εταιρείες που χρηματοδοτούν. Θέλουν να τις ελέγχουν οι επιχειρηματίες, γιατί αυτοί είναι οι καλύτεροι γνώστες της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, οι σχέσεις μεταξύ του επενδυτή κεφαλαίου υψηλού κινδύνου και του επιχειρηματία είναι γάμος σύμπτωσης ευκολιών· ο καθένας χρειάζεται τον άλλον. Οι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου συνήθως δεν αναλαμβάνουν ενεργό δράση στην επιχείρηση, εκτός αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει κίνδυνο. Αν όμως αντιληφθεί ο επιχειρηματίας ότι ο συγκεκριμένος επενδυτής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι από αυτούς που πιθανόν να προσπαθήσει να ασκήσει άκαιρο έλεγχο, θα είναι προτιμότερο να στραφεί αλλού για χρηματοδότηση.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που επιτρέπουν μία μορφή κατανεμημένου ελέγχου ή προνομιακής θέσης του επιχειρηματία. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν δύο κατηγορίες μετοχών, που η κάθε μία να δίνει το δικαίωμα εκλογής συγκεκριμένου αριθμού μελών του

δοικητικού συμβουλίου της εταιρείας. Είναι δυνατόν επίσης να γίνει πρόβλεψη στο καταστατικό της εταιρείας (αν πρόκειται για νεοϊδρυόμενη εταιρεία) που να προβλέπει τη μεταβίβαση συγκεκριμένων υποχρεώσεων σε συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες. Είναι επίσης δυνατόν να προβλέπεται ότι για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με πολύ σπουδαία θέματα της εταιρείας, απαιτείται πλειοψηφία μεγαλύτερη της απλής πλειοψηφίας.

Η έκδοση προνομιούχων μετοχών στο όνομα του επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη, γιατί επιτρέπει συμμετοχή στο κεφάλαιο με νομική προτίμηση έναντι των κοινών μετοχών. Η χρησιμοποίηση προνομιούχων μετοχών δίνει επίσης στον επιχειρηματία μεγαλύτερη ευελιξία στο να χρησιμοποιεί κοινές μετοχές για να προσελκύει ή να κρατά στην επιχείρηση αξιόλογους υπαλλήλους. Επιπλέον, είναι δυνατόν να μετατραπούν στο μέλλον οι προνομιούχες μετοχές σε κοινές μετοχές και έτσι να δίνεται στους επενδυτές η δυνατότητα να ρευστοποιήσουν ολόκληρο ή μέρος του μεριδίου τους στην εταιρεία, στην περίπτωση που γίνει μετατροπή των μετοχών σε ανώνυμες (από ονομαστικές). Οι δυνατότητες είναι απεριόριστες. Και σε αυτή τη περίπτωση θα είναι χρήσιμο να συμβουλευθεί ο επιχειρηματίας το δικηγόρο του και εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων.

Η συμμετοχή του επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου στο κεφάλαιο μιας εταιρείας κυμαίνεται ανάλογα με την προϋπολογιζόμενη αξία της εταιρείας, το στάδιο ανάπτυξης της, το ποσό της χρηματοδότησης που ζητήθηκε και τις διαπραγματευτικές ικανότητες των μελών. Επίσης, εξαρτάται και από άλλους παράγοντες που επιδρούν πάνω στο βαθμό κινδύνου, που αναλαμβάνει ο επενδυτής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου. Κάθε επενδυτής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου χρησιμοποιεί αποκλειστικά (ιδιαίτερα) κριτήρια για τον καθορισμό της απαιτούμενης κεφαλαιουχικής συμμετοχής του. Όπως και πιο πάνω αναφέρθηκε, οι χρηματοδότες κεφαλαίων υψηλού κινδύνου επιδιώκουν συχνά να εξασφαλίσουν αποδοτικότητα χαρτοφυλακίου τουλάχιστον 30%.

Θα πρέπει να έχει επίσης υπόψη του ο επιχειρηματίας, ότι κατά κανόνα οι επενδυτές κεφαλαίων υψηλού κινδύνου δεν αποβλέπουν στο να ρευστοποιήσουν τη συμμετοχή τους στην εταιρεία μέσα σε διάστημα τριών έως επτά ετών με προσφυγή στην κεφαλαιαγορά. Η κατανόηση αυτών των στοιχείων από τον επιχειρηματία θα τον διευκολύνουν στη διαμόρφωση μίας συναλλαγής ικανοποιητικής και για τα δύο μέρη.

#### **4. Τμηματική χρηματοδότηση σε αντίθεση προς την εφάπαξ χρηματοδότηση**

Κατά κανόνα, όσο πιο μακριά βρίσκεται ένα προϊόν από το σημείο τοποθέτησης του στην αγορά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για τον επενδυτή. Για τον λόγο αυτό οι επενδυτές υψηλού κινδύνου είτε

ζητούν πολύ σκληρούς όρους σαν προϋπόθεση για να συμμετάσχουν σε χρηματοδότηση που αφορά προϊόν που βρίσκεται στο αρχικό στάδιο της γέννησης του ή απλά αρνούνται εντελώς να συμμετάσχουν.

Ένα μέσο που έχουν χρησιμοποιήσει οι εταιρείες για να μειώσουν τον κίνδυνο της χρηματοδότησης σε πρώιμο στάδιο είναι να συμφωνήσουν, ότλιο χρηματοδότης θα προβαίνει σε καταβολές προς την εταιρεία μόνον όταν η εταιρεία πετυχαίνει, (φθάνει) ορισμένα σημεία-στόχους. Αν π.χ. πιστεύουν ο επιχειρηματίας και ο επενδυτής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου ότι θα απαιτηθούν 5 εκατ. για να φθάσει ένα συγκεκριμένο προϊόν από το στάδιο της έρευνας και ανάπτυξης στο στάδιο της τοποθέτησης του στην αγορά, είναι δυνατόν να συμφωνήσουν ότι θα προκαταβληθεί 1 εκατ., ποσό 1,5 εκατ. με την επίδειξη του πρωτότυπου, που να είναι σε θέση να αποδώσει και τα υπόλοιπα 2,5 εκατ. όταν θα είναι η εταιρεία έτοιμη για την έναρξη της παραγωγής.

Με τη μείωση του χρηματικού κινδύνου του επενδυτή, η τμηματική χρηματοδότηση είναι δυνατόν να μειώσει επίσης το κόστος της χρηματοδότησης που θα υποστεί ο επιχειρηματίας. Δυστυχώς, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα σε αυτή την τακτική. Το σπουδαιότερο, συχνά είναι πολύ δύσκολο να προκαθορισθεί στην αρχή ακριβώς πόσα χρήματά θα χρειασθούν σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης ή να καθορισθεί τότε ακριβώς θα φθάσει η εταιρεία κάθε στάδιο. Εκτός από την περίπτωση, που τα πράγματα θα εξελιχθούν σχεδόν ακριβώς σύμφωνα με το πρόγραμμα, η τμηματική χρηματοδότηση είναι δυνατόν να δημιουργήσει προστριβές μεταξύ του επιχειρηματία και του επενδυτή κεφαλαίων υψηλού κινδύνου, καθώς γεννώνται αμφισβητήσεις για τα θέματα αυτά, ή για το τι ποσόν χρηματοδότησης πρέπει να καταβληθεί, αν προβλέπεται νωρίτερα από τον προγραμματισθέντα χρόνο επίτευξης καθορισμένου στόχου, για να φθάσει η εταιρεία αυτό το σημείο στόχο που δεν πέτυχε. Τέτοιες αμφισβητήσεις είναι δυνατόν να στοιχίσουν στην εταιρεία περισσότερο από το ότι αξίζει η θεωρητική μείωση του κινδύνου.

## VII. Η χρηματοδότηση των Καινοτομιών

### 1. Πηγές και προβλήματα

Ένα βασικό κίνητρο όσον αφορά τις καινοτομίες, είναι η χρηματοδότησή τους.

Από σχετικές εισηγήσεις που έγιναν<sup>(7)</sup> διαπιστώθηκε η μη επαρκής χρηματοδότησή τους.

Σαν συνδυασμό χρηματοδοτικών πηγών για τις καινοτομίες στις Μμ.Ε. έχουμε:

- Το Τραπεζικό Δάνειο
- Το Μετοχικό Κεφάλαιο
- Τις Επιδοτήσεις

Όσον αφορά τον **Τραπεζικό Δανεισμό**, ξέρουμε, πως αποτελεί σχεδόν αποκλειστική πηγή χρηματοδότησης με βαθμό δανειακής επιβάρυνσης της βιομηχανίας άνω του 80%.

Κατά συνέπεια, όπως ο κάθε επιχειρηματίας θα στραφεί στον για την κάλυψη του χρηματοδοτικού θέματος θα στραφεί στον τραπεζικό δανεισμό, που όμως λόγω των προβλημάτων που δημιουργεί τις περισσότερες φορές, αποθαρρύνει τους καινοτόμους επενδυτές.

Οι Τράπεζες διεθνώς για την χορήγηση δανείου μετρούν τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο που λαμβάνουν.

Οι καινοτομικές δραστηριότητες με τη μεγάλη αβεβαιότητα που περιέχουν απ' τη φύση τους, σε σχέση με το ύψος και τον χρόνο της οικονομικής τους απόδοσης, την απουσία εμπραγμάτων εξασφαλίσεων και την έλλειψη επιχειρηματικής πείρας απ' τους φορείς της Καινοτομίας, είναι φανερό πως δεν αποτελούν ελκυστικούς πελάτες για τις Τράπεζες.

Εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης των καινοτομικών δραστηριοτήτων είναι η **μετοχική ενίσχυση**, δηλαδή χορήγηση επιχειρηματικών κεφαλαίων. Και σ' αυτό το σημείο προκύπτουν δυσκολίες.

Πιο κατανοητό θα γίνει όταν αναλύσουμε τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του συνόλου των καινοτομικών δραστηριοτήτων:

**α) Επιχειρηματικός κίνδυνος:** Η καινοτομία εμπεριέχει πολύ μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο απ' οποιαδήποτε άλλη μορφή επένδυσης.

**β) Καθυστέρηση αποδοτικότητας:** Οι καινοτομικές δραστηριότητες, απαιτούν μεγαλύτερη προθεσμία για να αποδώσουν απ' ότι οι συνηθισμένες επενδύσεις. Τούτο αυξάνει τόσο τον επιχειρηματικό κίνδυνο, όσο και το κόστος των απασχολούμενων κεφαλαίων.

**γ) Μέγεθος της αγοράς:** Η αποδοτικότητα των επενδύσεων στην καινοτομία ουσιαστικά εξαρτάται απ' την κατάκτηση ενός μικρού μεριδίου μιας μεγάλης αγοράς.

Πέρα απ' τα αρνητικά χαρακτηριστικά των καινοτομικών επενδυτικών σχεδίων, η πρόσθετη δυσκολία είναι, η μη αναγνώριση των άυλων περιουσιακών στοιχείων (όπως η τεχνογνωσία) ως εισφορά σε είδος για το Μετοχικό Κεφάλαιο μιας Εταιρείας (σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρ. 9 του Ν. 2190 περί Ανωνύμων Εταιρειών). Στις περισσότερες περιπτώσεις η τεχνογνωσία (know-how) αποτελεί το μοναδικό περιουσιακό στοιχείο των καινοτόμων επενδυτών.

Με τη μη αναγνώριση της τεχνογνωσίας ως περιουσιακού στοιχείου αφαιρείται η δυνατότητα στους καινοτόμους να συνεταιρισθούν σε επιχειρηματική βάση για την εμπορευματοποίηση της καινοτομίας τους.

Μια λύση θα μπορούσε να ήταν η επανείσπραξη των κεφαλαίων απ' την Τράπεζα εν μέρει ή στο σύνολο των μετοχών απ' το Χρηματιστήριο. Δυστυχώς όμως αυτή η μορφή δραστηριότητας δεν «ανθίζει» στον Ελληνικό χώρο.

Καταλήξαμε λοιπόν, πως τόσο ο Τραπεζικός Δανεισμός όσο και η μετοχική ενίσχυση των καινοτομικών επιχειρήσεων με τις υπάρχουσες

διαδικασίες και νομισματοπιστωτικές και νομικές δεσμεύσεις δεν μπορούν ν' αποτελέσουν συστηματική πηγή χρηματοδότησης των καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Συνοπτικά ως αιτίες για την μη προσοδοφόρα χρηματοδότηση των καινοτομιών απ' τα τραπεζικά δάνεια και τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο έχουμε:

- Το μικρό μέγεθος της Ελληνικής Αγοράς και κατ' επέκταση των προτεινομένων καινοτομικών επενδύσεων.

- Μικρή ή καθόλου επιχειρηματική πείρα των καινοτόμων υποψηφίων επιχειρηματιών.

- Έλλειψη ιδίων κεφαλαίων απ' τους καινοτόμους επενδυτές, καθώς και εμπραγμάτων εξασφαλίσεων.

- Αδυναμία υπολογισμού τεχνογνωσίας ως εισφορά σε είδος στο Μετοχικό κεφάλαιο.

- Υψηλός χρηματοοικονομικός και επιχειρηματικός κίνδυνος των καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντείνουν στο να θεωρείται η χρηματοδότηση ένα είδος «παιγνίου πιθανοτήτων» ή «ευκαιριών», τα δε απασχολούμενα κεφάλαια φέρουν την ονομασία «Κεφάλαια Κινδύνου» ή «επιχειρηματικά κεφάλαια».

Σαν τρίτη πηγή χρηματοδότησης αναφέραμε τις **επιχορηγήσεις**.

Η υπηρεσία που ασχολείται θετικά με τις καινοτομίες και την χρηματοδότησή τους μ' αυτή τη μορφή είναι ο ΕΟΜΜΕΧ.

Το ειδικό τμήμα Δ/ση Καινοτομιών και Ανάπτυξης βοηθάει στην ενθάρρυνση ανάπτυξης και υλοποίησης των ελληνικών καινοτομιών και ευρεσιτεχνιών, τόσο εκείνων που εμφανίζονται στο χώρο των μικρομεσαίων, όσο και των μεμονωμένων καινοτόμων-ευρεσιτεχνών.

Έργο στα πλαίσια της χρηματοδότησης των καινοτομιών είναι η επιχορήγηση χρημάτων για κατασκευές των προτύπων μοντέλων νέων προϊόντων ή νέων συστημάτων.

Επίσης, επιχορηγείται χρηματικά η προώθηση-υλοποίηση συγκεκριμένων έργων καινοτομιών-ευρεσιτεχνιών.

Οι επιχορηγήσεις διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το ύψος τους.

- το ύψος της επιχορήγησης της πρώτης κατηγορίας μπορεί να φτάσει τις 500.000 δρχ.

- η δεύτερη επιχορήγηση κυμαίνεται μεταξύ 500.000 δρχ. και 1.500.000 δρχ.

- τέλος, η τρίτη επιχορήγηση είναι πάνω από 1.500.000 δρχ.

Οι διευκολύνσεις αυτές αφορούν:

- παραγωγή νέου προϊόντος ή βελτίωση παλαιού

- παραγωγή νέου τύπου προϊόντος σε συνδυασμό με κάποιο παλαιό

- προσαρμογή υπάρχοντος προϊόντος στις νέες ανάγκες της ζήτησης, και στις σε συναρτήσε μ' αυτές, νέες χρήσεις του

- κατασκευή ενός προϊόντος, για χρήση στη νέα τεχνολογία



- δημιουργία νέων συστημάτων παραγωγικής διαδικασίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων
- ανάπτυξη νέων συστημάτων κατεργασίας υλικών
- ανάπτυξη μεθόδων εξοικονόμησης ενέργειας
- αξιοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας σε νέους τομείς
- ανάπτυξη νέων τρόπων συσκευασίας και διακίνησης προϊόντων
- αποτελεσματικοί τρόποι παροχής υπηρεσιών.

## 2. Η Κοινωνική χρηματοδότηση των καινοτομιών στις Μμ.Ε.

Πριν από 35 χρόνια με την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας 'Ανθρακος και Χάλυβα, προβλεπόταν η χρηματοδότηση επενδυτικών έργων.

Μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια, ιδρύθηκαν οι: Ευρωπαϊκή Κοινότητα Ατομικής Ενέργειας και η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, καθώς και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων μέσα στο πλαίσιο των συνθηκών της Ρώμης.

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα επενδύσεων που βασιζέται στην ιδρυτική Συνθήκη της Ρώμης δανείζει συνεχώς χρήματα για επενδυτικά έργα σ' όλες τις χώρες της Κοινότητας.

Απ' το 1981 από Επιτροπή της Κοινότητας αναγνωρίστηκε η ανάγκη ανάπτυξης Καινοτομιών στα πλαίσια των Μμ.Ε.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των προγραμμάτων της Κοινότητας στην Τεχνολογία-Καινοτομία είναι η δημιουργία μιας πραγματικής εσωτερικής αγοράς.

Η πρώτη προσπάθεια για το φάσμα έρευνας-τεχνολογίας-καινοτομίας είναι το πρόγραμμα πλαίσιο του '84-'87, όπου βασίζεται στο πρόγραμμα δράσης:

- 1) προώθηση της ανταγωνιστικότητας στον τομέα γεωργίας/αλιείας
- 2) προώθηση της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας
- 3) βελτίωση της διαχείρισης των πρώτων υλών
- 4) βελτίωση της διαχείρισης ενεργειακών πηγών και μείωση της ενεργειακής εξάρτησης
- 5) ενίσχυση της επιστημονικής και τεχνικής βοήθειας προς τις αναπτυσσόμενες χώρες
- 6) βελτίωση των συνθηκών ζωής και εργασίας
- 7) τόνωση της αποτελεσματικότητας του κοινοτικού δυναμικού έρευνας και ανάπτυξης

Η Κοινότητα αποβλέπει σε συνεργασία μεταξύ των υφιστάμενων οργανισμών για την προώθηση της εισαγωγής νέων μεθόδων και στη διεθνή ανάπτυξη της υποδομής για την ενίσχυση της καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνολογίας μέσα από διάλογο μεταξύ βιομηχανικών φορέων έρευνας.

Αποβλέπει επίσης στην προώθηση του βιομηχανικού σχεδιασμού, στην προσθήκη μιας ευρωπαϊκής διάστασης στα συνέδρια για την



τεχνολογία, ομαδικές επισκέψεις των Μμ.Ε. σε ξένες εκθέσεις τεχνολογίας, δημιουργία δικτύων εμπειρογνομόνων για τον εκσυγχρονισμό των παραδοσιακών βιομηχανιών κ.λπ.

Έχει επίσης ως στόχο την υποστήριξη των υπηρεσιών στην προσφορά know-how, στη διοίκηση επιχειρήσεων, τεχνολογίας και αγορά ιδιαίτερα Μμ.Ε. που εισάγουν νέες τεχνολογίες.

Στις Μμ.Ε. που πραγματοποιούν καινοτομίες πρέπει να προσφερθεί μια μέθοδος, η οποία να είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον προϋπολογισμό και συγχρόνως ν' αυξάνει όσο το δυνατότερο περισσότερο τη δανειοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων.

Λόγω της ανεπαρκούς χρηματοδότησης των Μμ.Ε. σχετικά με τις καινοτομίες, προβλέπεται (μέσω ΕΟΚ), ότι οι μορφές που μπορεί να λάβουν οι επενδύσεις στις Μμ.Ε. για την καινοτομία είναι διαφορετικές, έχουν ωστόσο τρία κοινά χαρακτηριστικά:

- Η καινοτομία προϋποθέτει νεωτερισμό και επομένως αβέβαιη αποδοτικότητα έτσι ώστε τόσο ο κίνδυνος όσο και το τελικό αποτέλεσμα ξεπερνούν κατά πολύ τ' αντίστοιχα των κοινών επενδύσεων

- Οι επενδύσεις στις καινοτομίες απαιτούν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα απ' τις συνηθισμένες επενδύσεις για ν' αποδώσουν

- Η αποδοτικότητα των επενδύσεων για τις καινοτομίες εξαρτάται απ' τη γρήγορη κατάκτηση ενός σημαντικού μεριδίου μιας μεγάλης αγοράς.

Η Κοινότητα συμβάλλει στην χρηματοδότηση για να υπερπηδηθούν οι δυσκολίες ως εξής:

#### **α) παρέχοντας στις επιχειρήσεις «διεθνή ίδια κεφάλαια»**

Η Κοινότητα προσφέρει στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν καινοτομίες, ένα νέο χρηματοδοτικό μέσο «ευρωπαϊκό δάνειο για καινοτομίες». Το δάνειο αυτό:

- επιτρέπει να χρηματοδοτηθούν, εκτός απ' τις επενδύσεις που είναι συνήθως επιλέξιμες για τη χορήγηση δανείων ΕΤΕ ή ΝΚΜ, τα γήπεδα, οι εγκαταστάσεις και λοιπά στοιχεία του ενεργητικού<sup>(8)</sup> τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά δεν χρηματοδοτούνται συνήθως απ' την ΕΤΕ ή το ΝΚΜ.

- Θα επιστρέφεται σε περίπτωση πτώχευσης μετά απ' όλα τα άλλα χρέη της επιχ/σης και αμέσως πριν απ' το ίδιο κεφάλαιο για ν' αυξηθεί όσο το δυνατό περισσότερο τη δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης

- προκειμένου να καλύψει την ανεπάρκεια εξασφαλίσεων, θα συνοδεύεται από εγγύηση, το κόστος της οποίας θα καλυφθεί απ' τον κοινοτικό προϋπολογισμό

- θα περιλαμβάνει μείωση των τόκων (αναβολή πληρωμής τόκων), ώστε η επιβάρυνση ν' αρχίσει απ' τη στιγμή που θα επιτευχθεί κάποιο επίπεδο αποδοτικότητας,

- τέλος, τόσο για την αποδοτικότητα της διαχείρισης, όσο και για να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, θα χορηγείται μόνο εάν ο ενδιάμεσος χρηματοδοτικός οργανισμός αναλάβει την υποχρέωση να παράσχει

παράλληλα και με τη δική του ευθύνη χρηματοδότηση με παραπλήσια χαρακτηριστικά

**β) χορηγώντας «ευρωπαϊκά δάνεια για καινοτομίες» στους ενδιάμεσους χρηματικούς οργανισμούς** που με τη σειρά τους θα τα προσφέρουν στην επιχείρηση που πραγματοποιεί καινοτομίες και σε συνδυασμό με κεφάλαια απ' τους δικούς της πόρους.

Τα Ευρωπαϊκά δάνεια για Καινοτομίες χορηγούνται με τους εξής όρους:

- κανονικής διάρκειας 10 ετών, για την οποία δεν απαιτείται καμιά εγγύηση απ' το δικαιούχο (επιχείρηση)
- η εξόφληση των τόκων της οποίας κατά τα πρώτα έτη επιβαρύνει τον γενικό προϋπολογισμό των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Ωστόσο η παρούσα αξία του κόστους που προκύπτει απ' την αναβολή πληρωμής τόκων δεν μπορεί να υπερβεί το 20% του αρχικού κεφαλαίου.
- Δεν μπορεί να χορηγηθεί σε μια επιχείρηση παρά μόνο αν ο ενδιάμεσος χρηματοδοτικός οργανισμός παράσχει στην επιχείρηση αυτή συγχρόνως και με δική του ευθύνη, το ίδιο ποσό, είτε σε ίδια κεφάλαια, είτε σε χρηματοδότηση με χαρακτηριστικά παραπλήσια με τα χαρακτηριστικά του ευρωπαϊκού δανείου για καινοτομίες.

Το κόστος που προκύπτει απ' την αναβολή πληρωμής τόκων και που προσφέρεται κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών των ευρωπαϊκών δανείων για καινοτομίες, εγγράφονται στον γενικό προϋπολογισμό των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και καταβάλλεται στην Τράπεζα, ανάλογα με την εκταμίευση των δανείων.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε'**

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ(\*)**

**1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ</b>	<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ</b>
<p><b>A. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ</b> <u>Ίδια κεφάλαια</u></p> <p><b>Σύνολο Ενεργητικού</b> Ο δείκτης αυτός δείχνει την οικονομική αντοχή και την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει έκτακτες καταστάσεις (π.χ. πτώχευση πελάτη) με προσφυγή σε δανεισμό. Τα περιθώρια που δίνονται εφαρμόζονται σε μονάδες με χαμηλό βαθμό ανάπτυξης (μέχρι 8%). Σε περιόδους ταχύτερης επέκτασης μπορούν να ληφθούν μικρότερα περιθώρια μέχρι και 10%</p>	<p>0 - 0,30 0,30 - 0,55 0,55 - 0,70 0,70--</p>	<p>Επικίνδυνη Συνήθης Ίδανική Κεφάλαια ανεκ- μετάλλευτα</p>
<p><b>B. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ</b> <u>Διαρκή κεφάλαια</u> <u>Πάγια</u></p> <p>Δείχνει την αναλογία που τα πάγια καλύπτονται από διαρκή κεφάλαια και κατά συνέπεια αν υπάρχει κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού. Πολλές φορές είναι χρησιμότερη η χρήση του δείκτη:</p> <p><b>Κεφάλαιο κινήσεως</b> <b>Πωλήσεις</b></p> <p>Ο δείκτης αυτός κατά κανόνα πρέπει να βρίσκεται μεταξύ 0,1-0,2. Κυμαίνεται όμως πολύ και επηρεάζεται από το είδος δραστηριότητας της επιχείρησης (εποχικότητα, διακανονισμός αγορών και πωλήσεων κ.λπ.).</p>	<p>- 1 1 - 1,10 1,10 - 1,25 1,25--</p>	<p>Ανεπαρκή κεφαλ. κίνησης Επαγρύπνηση Κανονική Κεφάλαια ανεκ/τα</p>

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ	ΕΚΤΙΜΗΣΗ
<p><b>Γ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b></p> <p><u>Πωλήσεις</u> <u>Ενεργητικό</u></p> <p>Δείχνει την αποτελεσματικότητα χρήσης των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση (Ενεργητικό) δηλ. το ύψος πωλήσεων άνω 100 δρχ. Ενεργητικού.</p> <p><b>Σημείωση:</b> Τα περιθώρια που αναφέρονται σε κλάδους σχετικά βαρειάς βιομηχανίας (π.χ. έτοιμα ενδύματα η συνήθης κατάσταση είναι 3-4).</p>	<p>0,7 - 1 1 - 1,2 1,2 - 1,4 1,4-</p>	<p>Επικίνδυνη Συνήθης Ικανοποιητική Πολύ καλή</p>
<p><b>Δ. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΕΣ</b></p> <p><u>Απαιτήσεις - Διαθέσιμα</u> <u>Βραχυπροθ. υποχρεώσεις</u></p> <p>Δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρ. υποχρεώσεις της και επομένως την ασφάλεια της επιχείρησης στο ταμειακό επίπεδο. Ωστόσο δεν είναι ένας αποφασιστικός δείκτης γιατί αναφέρεται στην ημερομηνία του Ισολογισμού, ενώ εν τω μεταξύ μπορεί να έχει ριζικά μεταβληθεί η ταμειακή κατάσταση. Γιαυτό είναι απαραίτητη η μελέτη του ταμειακού προγράμματος στο χρόνο της διαγνωστικής</p>	<p>- 0,80 1 - 1,10 1,20-</p>	

(\*) Από εισήγηση κ. Μ. Αγγελίδη σε σεμινάριο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. Δ/ση Βιοτεχνικής Ανάπτυξης Τμήμα Εκπαίδευσης.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ	ΕΚΤΙΜΗΣΗ
<p><b>Ε. ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</b></p> <p><u>Πωλήσεις</u> <u>Αποθέματα</u></p> <p>Δείχνει τυχόν υπέρ αποθεματοποιήσεις και κατά συνέπεια υπερβολική δέσμευση κεφαλαίων, πάντα σε συνάρτηση με τις συνθήκες προμήθειας πρώτων υλών (παράδοση - πληθωρισμός κ.λπ.)</p>	<p>Μεταβλητά ανάλογα με το είδος δραστηριότητας και την εμπορική πολιτική της επιχείρησης</p>	
<p><b>ΣΤ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b></p> <p><u>Κέρδη προ φόρων</u> <u>Ίδια κεφάλαια</u></p>	<p>Σύγκριση με ισχύοντα επιτόκια</p>	
<p><b>Ζ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b></p> <p><u>Κέρδη προ τόκων και φόρων</u> <u>Σύνολο Ενεργητικού</u></p>		
<p><b>Η. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b></p> <p><u>Κέρδη προ φόρων</u> <u>Πωλήσεις ή</u> <u>Cash Flow</u> <u>Πωλήσεις</u></p>		
<p><b>Θ. ΠΙΣΤΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</b></p> <p><u>Πελάτες + Γραμμ. Εισπρακτ.</u> <u>Πωλήσεις: μέσες μηνιαίες</u></p> <p>Δείχνει τις προθεσμίες διακανονισμού των πωλήσεων σε μήνες ή μέρες</p>	<p>- 2 μήνες + 2 μήνες αλλά μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο και την εμπορική πολιτική</p>	<p>καλή κεφάλαια κοιμούνται</p>
<p><b>Ι. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΕΞΟΔΩΝ</b></p> <p><u>Χρηματοδοτικά έξοδα</u> <u>Πωλήσεις</u></p> <p>Δείχνει την καλή ή όχι επιλογή των όρων δανεισμού</p>	<p>- 0,6% 0,4 - 3,6% 3,6 - 7% 7%</p>	<p>κεφάλαια κοιμούνται ιδανική επαχθής επικίνδυνη</p>

## 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

### Α' ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

(ποσά σε χιλ. δρχ. και σε % Ενεργητικού - Παθητικού)

		1981		1982		1983	
		000	%	000	%	000	%
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1	ΠΑΓΙΑ (ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)					
	2	ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ					
	3	21 Πρώτες ύλες 22 Ημιέτοιμα 23 Έτοιμα προϊόντα Σύνολο ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ - ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ					
	4	ΣΥΝΟΛΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ					
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	5	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
	6	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
		60 Μακροπρόθεσμες 62 Μεσοπρόθεσμες 63 Βραχυπρόθεσμα Τραπεζών 64 Προμηθευτές και τρίτοι Σύνολο					
	7	ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΗΣ					
		ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ					
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ	8	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					
	9	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ					
	10	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ					
	11	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ					



Β' ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ (Ratios)

		19..	19..	19..
Χρηματοοικο νομική διάρθρωση	$\frac{5+61+62}{1}$	$\frac{\text{Ίδια και μεσομακροπρ. κεφάλαια}}{\text{Πάγια}}$		
	$\frac{5}{6}$	$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Υποχρεώσεις}}$		
Κυκλοφ. ταχύτητα κεφαλαίων	$\frac{8}{2+3}$	$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}$		
	$\frac{8}{5}$	$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$		
	$\frac{8}{4}$	$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Ενεργητικό}}$		
Ρευστότητα	$\frac{3}{60+63+64}$	$\frac{\text{Απαιτήσεις και Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρ. Υποχρεώσεις}}$		
		$\frac{\text{Χρεώστες + Γραμμ. Εισπρ. x 360}}{\text{Πωλήσεις}}$		
		$\frac{\text{Προμηθευτές + Γραμμ. Πληρ. x 360}}{\text{Αγορές}}$		
	$\frac{8}{2}$	$\frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$		
	$\frac{2+3}{2}$	$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Αποθέματα}}$		
Αποτελέσματα	$\frac{7}{8}$	$\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$		
	$\frac{7}{5}$	$\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$		
	$\frac{7}{4}$	$\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Ενεργητικό}}$		
		$\frac{\text{Χρηματοδοτικά έξοδα}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$		

### Γ' ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΗΜΕΙΟΥ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

	19..	19..	19..
13 Μεταβλητό κόστος σε % των καθαρών πωλήσεων			
14 Μικτό κέρδος σε % των καθαρών πωλήσεων			
15 Σταθερά έξοδα σε % των καθαρών πωλήσεων			
16 Σημείο αποδοτικότητας: $\frac{11}{14} \times 100$			

### Γραφική παράσταση του Σημείου Αποδοτικότητας

ΔΑΠΑΝΕΣ



ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

**Δ' ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΕΚΜ/ΣΗΣ**

	19..	19..	19..
<b>1. Μεταβλητό κόστος</b>			
<b>α. Παραγωγής</b>			
- Ανάλωση πρώτων υλών			
- Ανάλωση βοηθητ. υλών			
- Ημερομίσθια και επιβαρύνσεις			
- υπηρεσίες τρίτων (φασόν - υπερβολαβία)			
- ενέργεια			
.....			
.....			
<b>β. Πωλήσεων</b>			
- Προμήθειες			
- Συσκευασία			
- Μεταφορικά			
.....			
.....			
<b>2. Σταθερό κόστος</b>			
- Μισθοί στελεχών - εργοδηγών παραγωγής			
- Δαπάνες μελετών			
- Συντήρηση			
- Ανταλλακτικά			
.....			
- Μισθοί προσωπικού πωλήσεων			
- Δαπάνες προβολής			
.....			
- Μισθοί διοικητικού προσωπικού			
- Έξοδα διαχείρισης			
- Χρηματοοικονομικά έξοδα			
- Αποσβέσεις			
.....			
.....			

## Ε. Υπολογισμός αναγκαίου κεφαλαίου κινήσης

### α. Απαραίτητα στοιχεία

	16.000	
Πωλήσεις	8.550	
Ανάλωση πρ. και βοηθ. υλών	2.450	
Λοιπά βιομηχανικά έξοδα	<u>11.000</u>	
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.430	
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.570	
Κέρδη προ αποσβέσεων	50	ημέρες
Πιστώσεις προμηθευτών	60	»
Πιστώσεις προς πελάτες	40	»
Διάρκεια αποθήκευσης πρ. υλών	20	»
Διάρκεια αποθήκευσης ετοιμών	5	»
Διάρκεια παραγωγής	4	»
Ανάγκη σε μετρητά		

### β. Υπολογισμοί

Για απόθεμα πρ. υλών	$8.550 \times \frac{4}{360} =$	950
Για απόθεμα ημικατεργ.	$(8.550 + \frac{2450}{2}) \times \frac{5}{360} =$	136
Για έτοιμα	$11.000 \times \frac{20}{360} =$	611
Πιστώσεις προς πελάτη	$(16.000 - 3.570) \times \frac{60}{360} =$	2072
Διαθέσιμα	$16.000 \times \frac{4}{360} =$	<u>178</u> 3.947
ΜΕΙΟΝ : Πιστώσεις προμηθευτών	$85.500 \times \frac{50}{360} =$	1187

ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

2760

ΣΤ. ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ		ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ		ΜΑΡΤΙΟΣ		ΑΠΡΙΛΙΟΣ		ΜΑΪΟΣ	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΑΜΕΙΟΥ										
<b>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ</b>										
- Γραμμ. Εισπρακτέα										
- Ανοιχτοί λογ/σμοί πελατών										
- Δάνεια										
- Πωλήσεις										
- .....										
- .....										
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ</b>										
<b>ΠΛΗΡΩΜΕΣ</b>										
- Γραμμάτια πληρωτέα										
- Ανοιχτοί λογ/σμοί Προμηθ.										
- Τοκοχρεωλύσια										
- Ημερομίσθια										
- Φόροι - Τέλη										
- Αγορές μετρητοίς										
- .....										
- .....										
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ</b>										
<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>										

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

### ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ - ΕΝΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ<sup>(9)</sup>

#### 1. Εισαγωγή

Ο Peter Brooke, ένας από τους πιο φημισμένους επιχειρηματίες στο χώρο των εταιρειών παροχής επενδυτικών κεφαλαίων υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital firms) είναι ένας ανήσυχος άνθρωπος. Ανησυχεί για τις επιχειρηματικές συμφωνίες. Ανησυχεί για τους ανθρώπους που βρίσκονται πίσω απ' αυτές. Έχει ο επιχειρηματίας αυτά που χρειάζεται; Του έδωσε ο Brooke αρκετά χρήματα; Ή μήπως του έδωσε περισσότερα απ' όσα χρειάζονταν; Ο Brooke τηλεφωνεί ακατάπαυστα. Τραβάει με έκδηλη νευρική κατάσταση τα μαλλιά. Μασάει τα μολύβια και τα στυλό του. Σπάει συνδετήρες χαρτιών και τρυπάει μ' αυτούς τους βραχιόνες της πολυθρόνας του. Έκανε τόσες πολλές τρύπες σε μια καρέκλα, ώστε αναγκάστηκε να την πετάξει.

Μέσα σε 19 χρόνια και με παραπάνω από 200 επιχειρηματικές συμφωνίες στο ενεργητικό του, ο Brooke οδήγησε την εταιρεία που ίδρυσε τα Associates of Boston, στην πρώτη θέση των εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων στις Η.Π.Α.

Στη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών, η πιο πρόσφατη επιχειρηματική προσπάθεια του Brooke, η Advent International, εξελίχθηκε στο μεγαλύτερο διεθνές συγκρότημα επιχειρηματικών κεφαλαίων του κόσμου. Μεταξύ τους οι δύο εταιρείες διαχειρίζονται 1,3 δισ. δολάρια, κάτω από τη συνεχή καθοδήγηση και επιτήρηση του ιδρυτού τους.

Ο Brooke, 57 ετών, ξεκίνησε την καριέρα του σαν τραπεζίτης στη Βοστώνη πριν από τρεις περίπου δεκαετίες, αποκτώντας μια εξειδίκευση στις δανειοδοτήσεις μικρών, υψηλής τεχνολογίας εταιρειών, που αργότερα αποτέλεσαν τις «αγαπημένες» επενδυτικές τοποθετήσεις των εταιρειών επιχειρηματικών κεφαλαίων.

#### 2. Οικονομικές ενισχύσεις

Μέσα σε πέντε μόνο χρόνια, ο Brooke είχε εγκαταλείψει το συντηρητικό τραπεζικό χώρο για χάρη των συγκινήσεων που προσφέρουν οι εταιρείες των επιχειρηματικών κεφαλαίων. Παρόλο ότι η φήμη και η περιουσία του - που υπολογίζεται μεταξύ 10 και 20 εκατομμυρίων δολαρίων - αποκτήθηκαν με την οικονομική ενίσχυση αμερικανικών επιχειρήσεων, ο Brooke είχε ξοδέψει αρκετό χρόνο για τη διάδοση του θεσμού των επιχειρηματικών κεφαλαίων σε ολόκληρο τον κόσμο. «Εάν μπορέσω και τροφοδοτήσω κάποιον στην Κίνα με μια τεχνολογία που προέρχεται από τη Μεγάλη Βρετανία, πιστεύω, ότι το γεγονός αυτό είναι αρκετά σημαντικό», αναφέρει ο Brooke. «Εάν τα καταφέρω, θα έχω



βέβαια την απαίτηση να πληρωθώ γιαυτό»

Οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων προσελκύουν χρήματα από πηγές που τα έχουν σε αφθονία - ασφαλιστικά ταμεία, ιδρύματα, οργανισμούς διαχείρισης πανεπιστημιακής περιουσίας - και με αντάλλαγμα μια συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, προσφέρουν χρήματα σε εταιρείες που τα έχουν ανάγκη και των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παρουσιάζουν θαυμάσιες προοπτικές επιτυχίας. Μετά από έξι έως δέκα χρόνια, η εταιρεία μπορεί να ξεπληρώσει τον χρηματοδότη της, με το να εισαχθεί στο χρηματιστήριο σε μια πολύ καλή τιμή ή με το να εξαγορασθεί από κάποιο τρίτο με πολύ ευνοϊκούς όρους.

Η εταιρεία βέβαια μπορεί και να αποτύχει, αφήνοντας τον χρηματοδότη της με τίποτα άλλο, εκτός από μια εμπειρία. Σε αντίθεση με τις Τράπεζες που χορηγούν πολλά δάνεια με μικρά περιθώρια κέρδους, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων επιζητούν μεγαλύτερες αποδόσεις, τοποθετώντας τα αυγά τους σε λίγα μόνο καλάθια. Η διαφορά μεταξύ ενός τραπεζίτη και ενός μάντζερ επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι σαν τη διαφορά μεταξύ του «να αρραβωνιαστείς ένα κορίτσι και να το παντρευτείς», παρατηρεί ο William Egan, που διευθύνει τη δική του εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων στη Βοστώνη.

Ο Brooke δεν έχει ενισχύσει μόνο πετυχημένες εταιρείες στις «Μέκκες» της υψηλής τεχνολογίας - την Κοιλάδα της Σιλικόνης της Καλιφόρνιας και τη Διαδρομή 128 της Βοστώνης - αλλά και σε μέρη όπως η Μιννεαπολίς της Μινεσότα και η Marietta της Γεωργίας.

Ο Brooke και οι συνεργάτες του ήσαν από τους πρώτους υποστηρικτές της Biogen και της Tandon. Η Τα Associates επένδυσε 1,7 εκατ. δολάρια στην Tandon μεταξύ 1977 και 1980. Την πούλησε για 77 εκατ. δολάρια το 1982 και το 1983. Η επένδυση στη Biogen, που стоίχισε 171.000 δολάρια, πουλήθηκε για 10,5 εκατ. δολάρια.

Η ενεργητικότητα του Brooke τον οδήγησε σε μια προσπάθεια διεθνοποίησης του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

### 3. Πρωτοβουλίες και Καινοτομίες

Τα προβλήματα είναι τεράστια. Δύσκαμποι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί σε χώρες όπως η Δυτική Γερμανία, η Γαλλία και η Ιαπωνία δεν ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες μεταξύ των μεσαίων διευθυντικών στελεχών. Μ' αυτό τον τρόπο οι μελλοντικοί επιχειρηματίες - η πρώτη ύλη του επιχειρηματικού κεφαλαίου - σπανίζουν στο εξωτερικό. Ακόμα και εάν σημειώσει μια μεγάλη μεμονωμένη επιτυχία, μια εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων δεν μπορεί άμεσα να την εκμεταλλευθεί, καθώς η αγορά των νεοεισαγόμενων εταιρειών στο χρηματιστήριο είναι μικρή και οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι λιγότερο διαδεδομένες απ' ό,τι στις Η.Π.Α.

Παρόλα αυτά, ο Brooke πιστεύει ότι ο θεσμός των επιχειρηματικών

κεφαλαίων μπορεί να ευδοκιμήσει εξίσου καλά στην Ευρώπη.

Η Ευρώπη αλλάζει, παρατηρεί ο Brooke, έστω και σταδιακά. Οι απαγορευτικά υψηλοί φόροι μειώνονται και το κέρδος δεν αποτελεί πλέον μια «βρώμικη» λέξη.

Η επιτυχία του επιχειρηματικού κεφαλαίου στις Η.Π.Α. οδήγησε τους Ευρωπαίους χρηματοδότες να σκεφθούν: Γιατί όχι και εδώ; Το ένα τρίτο των 700 εκατ. δολαρίων, που έχει διαθέσιμα η Ta Associates, προέρχεται από ξένες εταιρείες, όπως η Scottish Investment Trust Co Ltd και η Siemens AG. Χρηματιστήρια, στα οποία κυριαρχούν οι μικρότερες και νεότερες εταιρείες παρόμοια με την ανεπίσημη (over the counter) αγορά των Η.Π.Α., έχουν αρχίσει και εμφανίζονται στη Βρετανία, τη Σουηδία, την Ολλανδία και τη Γαλλία. Στη Βρετανία, 100 περίπου εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν πάνω από 1 δισ. δολάρια για τοποθετήσεις.

Ο Brooke θέλει να έχει μια ουσιαστική συμμετοχή σ' όλα αυτά με την Advent International.

Η Advent που συμπλήρωσε δύο χρόνια λειτουργίας το Φεβρουάριο δεν είναι μια εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων με την αμερικανική έννοια, αλλά μάλλον ένα δίκτυο ανεξάρτητων κοινοπραξιών σε 14 χώρες της Ευρώπης και της Ασίας.

Ο Brooke συμμετέχει σε όλα τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών - μελών και έχει βαρύνουσα γνώμη πάνω στις επιχειρηματικές συμφωνίες που συνάπτουν.

Πάνω από το 90% των 600 εκατ. δολαρίων που διαχειρίζεται η Advent προέρχεται από πηγές εκτός των Η.Π.Α. Το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων επενδύεται επίσης στο εξωτερικό. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές συνδέουν όλους τους εταίρους μεταξύ τους και με το γραφείο φυσικά της Advent στη Βοστώνη, το οποίο λειτουργεί σαν ένα κεντρικό γραφείο συμφητισμού.

Η Advent κερδίζει χρήματα από τις προμήθειες των υπηρεσιών που προσφέρει και, όπως κάθε εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, από τα κεφαλαιακά της κέρδη από τις διάφορες συμμετοχές της. Σαν μια ιδιωτική εταιρεία, όμως, αρνείται να αποκαλύψει τα κέρδη της.

#### 4. Η μεγαλύτερη συμφωνία

Η μεγαλύτερη επιχειρηματική συμφωνία της Advent πραγματοποιήθηκε το 1985, όταν οργάνωσε μια κοινοπραξία που επένδυσε 80 εκατομμύρια δολάρια στην European Silicon Structures.

Η ESS, όπως αποκαλείται, είναι μια πανευρωπαϊκή επιχειρηματική προσπάθεια με έδρα το Λονδίνο και γραφεία σχεδιασμού στο Λονδίνο, το Εδιμβούργο, το Παρίσι, το Μιλάνο, τη Στοκχόλμη και το Μόναχο.

Η εταιρεία παράγει τσιπ που είναι προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες της ζήτησης και, τα οποία, σύντομα ελπίζεται ότι θα μπορούν να παραδίδονται μέσα σε ένα διάστημα - ρεκόρ τεσσάρων εβδομάδων.

Οι άλλοι κατασκευαστές των τσιπ με τις ειδικές προδιαγραφές χρειάζονται σήμερα από οκτώ μέχρι δεκαέξι εβδομάδες για να παραδώσουν.

Ορισμένες φορές φαίνεται ότι ο Brooke διευθύνει την Advent από ένα αεροπλάνο. Πέρυσι, ξόδεψε το ένα τρίτο του χρόνου του σε ταξίδια πετώντας δύο φορές προς την Ασία και πέντε φορές προς την Ευρώπη.

«Σ' αυτή τη δουλειά πετάς σε όλο τον παναθεματισμένο κόσμο, ψάχνοντας και βρίσκοντας μια καλή τεχνολογία και ένα καλό μάνατζμεντ, επενδύοντας χρήματα σ' αυτά και παρακολουθώντας άλλες δουλειές να πηγαίνουν καλά και άλλες άσχημα. Το γεγονός αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον. Μακάρι να ζούσα άλλα 100 χρόνια για να τελειώσω όλα όσα χρειάζονται να γίνουν» παρατηρεί ο Brooke.

### ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Arthur - Andersen - S. Pantzopoulos Co., Ο.Ε. Ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα και πώς να το αναπτύξετε, Αθήνα σελ. 26-28.
2. Μέρη αυτού του κεφαλαίου προέρχονται από κείμενο/ομιλία του κ. Μιχ. Αγγελίδη (Δ/ντή Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.), την Α.Β.Σ.Π. 4/5/87
3. Τα ειδικά μέτρα χρηματοδότησης της Βιοτεχνίας.
4. Στατιστική Υπηρεσία - Τράπεζα της Ελλάδας.
5. Βλ. Arthur - Andersen - S. Pantzopoulos CO, ΟΕ, άνω σελ. 29-35.
6. Με βάση κείμενο του κ. Μ. Αγγελίδη, βλ. ως άνω.
7. Διεθνές Συνέδριο, 25-27 Σεπτ. 1985, ΕΟΜΜΕΧ (σελ. 112).
8. Βιομηχανικά πρωτότυπα, αλλά στοιχεία ενεργητικού, κεφάλαιο κίνησης.
9. Βλ. Εφημερίδα «ΚΕΡΔΟΣ», 1 Απριλίου 1987 σελ. 14/15 από το Περιοδικό «Fortune».

## Κεφάλαιο 10ο

### Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.(<sup>1</sup>)

#### 1. Σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης στις Μμ.Ε.

##### 1. Κρισιμότητα της στρατηγικής γενικά.

Γιατί μερικές επιχειρήσεις και οργανώσεις πετυχαίνουν ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίζουν να λειτουργούν ή άλλες καταλήγουν στην πλήρη αποτυχία; Πώς γίνεται μερικές επιχειρήσεις να βαδίζουν με μεγάλα βήματα στη σωστή κατεύθυνση, ενώ άλλες να διστάζουν να προχωρήσουν; Γιατί μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, ή νέες αγορές, ενώ άλλες δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες; Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που λειτουργούν καλά από αυτές που υπολειτουργούν; Υπάρχουν μέθοδοι διοίκησης που δουλεύουν καλύτερα από τις υπόλοιπες;

Η πλήρης απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα θα μας οδηγήσει στη μελέτη όλης της επιστήμης της διοικητικής. Εκείνο που είναι βέβαιο είναι, ότι οι διοικήσεις και οι διευθυντές παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Ποιο συγκεκριμένα οι διοικήσεις και οι διευθυντές μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητά τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να συντελέσουν στην επιτυχία του οργανισμού που διευθύνουν (<sup>2</sup>):

1. Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες χαράζουν και ακολουθούν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζουν έτσι ώστε ο οργανισμός που διοικούν να είναι προετοιμασμένος και για τις σημερινές, αλλά και για τις μελλοντικές του δραστηριότητες. Αντίθετα σε αποτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες απλά αντιδρούν στις εκπληξείς ή αποφεύγουν τις δυσκολίες που τους παρουσιάζει το επιχειρηματικό ή το κοινωνικό τους περιβάλλον. Δεν φροντίζουν να κατανοούν πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα, που πρέπει να κατευθυνθεί, και τι πρέπει να επιλέξει σαν δραστηριότητα. Άλλες φορές χάνονται σε θεωρητικές αναλύσεις.

2. Στις «καλές» επιχειρήσεις οι διοικούντες δαπανούν αρκετό χρόνο για να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό **στρατηγικό σχέδιο**

για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατόπιν για να εφαρμόσουν στην πράξη το στρατηγικό σχέδιο που κατέστρωσαν. Στις άλλες επιχειρήσεις σπάνια δίνεται αρκετός χρόνος και δεν υπάρχει συγκεκριμένη δραστηριότητα για τη σύνταξη στρατηγικού σχεδίου.

3. Οι διοικήσεις και διευθύνσεις των επιτυχημένων οργανισμών προσπαθούν να κατανοούν βαθιά τον τομέα όπου κινούνται, το ποιοί είναι οι πελάτες τους, και το γιατί οι αγοραστές χρειάζονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Στους άλλους οργανισμούς υπάρχει μια επιπόλαιη αντίληψη για το πώς λειτουργούν οι αγορές μέσα στις οποίες κινούνται οι οργανισμοί.

4. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που λειτουργούν σωστά, επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα μετρούν την επιτυχία ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμη και αν υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι. Σε επιχειρήσεις με πιθανά προβλήματα, οι διευθυντές μετρούν την επιτυχία της επιχείρησης, μόνο από το πόσο καλά εφαρμόζονται οι κανονισμοί που υπάρχουν. Επίσης δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, που μπορεί να μη συντηρήσουν την κατάσταση (σύστημα) που υπάρχει σήμερα. Δεν δοκιμάζουν καινοτομίες γιατί μπορεί να γίνουν λάθη.

Οι αντιθέσεις που αναφέραμε πιο πάνω είναι χτυπητές και αποκαλυπτικές. Οι διοικητές και διευθυντές των επιτυχημένων οργανισμών φαίνεται, ότι διοικούν στρατηγικά με απόλυτη κατανόηση, ότι πρέπει να φροντίζουν για το περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος) και για την εσωτερική του λειτουργία. Φαίνεται ότι έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης, με τη διαχειριστική αποστολή και την καθημερινή δραστηριότητα.

## 2. Η εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης.

Η σχετικά μέχρι σήμερα χαμηλή ανταγωνιστικότητα και οι πολύ αργοί ρυθμοί αλλαγής προϊόντων, τεχνολογιών και αγορών επέτρεπαν <sup>(3)</sup> μέχρι τη δεκαετία του '50 την έλλειψη μιας ολοκληρωμένης μορφής στρατηγικής διοίκησης.

Το μόνο «εργαλείο» συντονισμού και προγραμματισμού, ήταν ο ετήσιος προϋπολογισμός, που συνήθως συντασσόταν με μικρή μεταβολή του προϋπολογισμού του προηγούμενου έτους.

Η έντονη ανάπτυξη και οι υψηλοί ρυθμοί αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας στη δεκαετία του '60 οδήγησε στη στρατηγική διοίκηση, που μορφοποιείται σαν μακροχρόνιος σχεδιασμός <sup>(4)</sup>. Σ' αυτή την περίοδο ο προγραμματισμός ασχολείται με τους περιορισμούς της ίδιας της επιχείρησης να αξιοποιηθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Οι περιορισμοί ήταν συνήθως, η έλλειψη κεφαλαίων, η έλλειψη παραγωγικής δυναμικότητας, και η έλλειψη εξειδικευμένου



προσωπικού. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ξεκίναγε από τον ετήσιο προϋπολογισμό που τον «ανέπτυσσε» για πέντε μέχρι δέκα χρόνια ακόμη.

Η δεκαετία του '70 έφερε μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης, περιορισμένες πωλήσεις και περισσότερη από όση χρειαζόταν παραγωγική ικανότητα<sup>(5)</sup>. Ταυτόχρονα αυξήθηκε η μεταβλητικότητα των κοινωνικών συνηθειών, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές, η οικονομική - νομισματική αστάθεια και η επίδραση των εισαγομένων προϊόντων<sup>(6)</sup>. Οι οργανισμοί άρχισαν να αντιλαμβάνονται, ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που ασχολείτο κυρίως με τους περιορισμούς του οργανισμού και με οικονομικά μεγέθη δεν ήταν επαρκής για να καλύψει τις νέες απαιτήσεις: χρειαζόταν η στρατηγική διοίκηση που θα έδινε έμφαση στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο πώς θα μπορούσε ο οργανισμός να τοποθετηθεί σωστότερα μέσα σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική διοίκηση απέβλεπε στην καλύτερη διερεύνηση των ιδιοτήτων των προϊόντων-υπηρεσιών, καθώς επίσης και των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού. Η γνώση της τοποθέτησης του οργανισμού σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του ίδιου τομέα, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να προδιαγράψει τη μελλοντική του πορεία και να επιφέρει τις απαιτούμενες αλλαγές όπου χρειάζονται, ώστε να μεταβάλλει την τοποθέτησή του μέσα στον κλάδο του.

### 3. Σχέση της Στρατηγικής και Μμ.Ε.

Μέχρι τώρα είδαμε τη στρατηγική διοίκηση γενικά. Ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, προσωπικού, παραγωγικής δυναμικότητας, εμπορικών δικτύων). Κατά συνέπεια για να επιβιώσουν και μόνο οι Μμ.Ε., χρειάζονται απόλυτα να είναι συντονισμένες με την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον: και αυτό μόνο η στρατηγική διοίκηση μπορεί να το επιτύχει<sup>(7)</sup>.

Η Μμ.Ε. πρέπει να έχει μια στρατηγική που θα της δίνει κάποια διάκριση. Μόνο έτσι θα μπορέσει να αντέξει τον ανταγωνισμό<sup>(8)</sup>. Πρέπει να εντοπίσει μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη ικανότητα (π.χ. ειδική τεχνολογία - ειδική υπηρεσία) που θα την κάνει να είναι αναντικατάστατη. Διαφορετικά ο ανταγωνισμός από τις άλλες Μμ.Ε. ή τις μεγάλες επιχειρήσεις θα την αναγκάσει να προσπαθεί απλά να επιβιώσει - αν το καταφέρει και αυτό ακόμη.

Η Μμ.Ε. δεν είναι μια μικρομεσαία «μεγάλη επιχείρηση». Η διαφορά μεγέθους δημιουργεί μια ξεχωριστή πραγματικότητα, κάνοντας τις Μμ.Ε. μια ειδική κατηγορία οργανισμών. Οι γνωστές αρχές της επιστήμης της διοίκησης δεν μπορούν απλά και μόνο να «σμικρύνουν» και να εφαρμοστούν στις Μμ.Ε.

Οι οικονομικοί πόροι είναι συνήθως περιορισμένοι, οι δε τράπεζες



και οργανισμοί δεν χρηματοδοτούν εύκολα μια Μμ.Ε. που συνήθως έχει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο. Τα βιοτεχνικά δάνεια και η υποστήριξη του EOMMEX ή άλλων φορέων αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα.

Επίσης η μικρή επιχείρηση έχει μικρό αριθμό προσωπικού, συνεπώς τα διαθέσιμα στελέχη και οι απαραίτητες ειδικότητες είναι περιορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό η Μμ.Ε. να παρακολουθεί στενά το περιβάλλον της, αλλά συγχρόνως και την ποιότητα των στελεχών της, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, τις ικανότητές τους και τις αδυναμίες τους.

Από την άλλη μεριά, οι Μμ.Ε. έχουν το πλεονέκτημα της ευκολότερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αυτό τους δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες ελιγμών και προσωπικής επίβλεψης του προσωπικού. Η προσωπική επαφή δεν αντικαθίσταται με τίποτα και είναι από τα πιο ισχυρά σημεία των Μμ.Ε. Η έλλειψη γραφειοκρατικής νοοτροπίας αφήνει τη Μμ.Ε. να δράσει εκεί που σταματά μια μεγάλη επιχείρηση.

## II. Εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης στις Μμ.Ε.

### 1. Οι διαφορές στρατηγικών διαδικασιών.

Οι διευθύνοντες τις Μμ.Ε. αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο πρόβλημα, που τους κάνει να μη διοικούν ή σχεδιάζουν στρατηγικά. Έχουν να κάνουν τόσα πολλά πράγματα κάθε ημέρα, που δεν έχουν τον χρόνο να αρχίσουν να σκέπτονται για το μακρινό μέλλον του επόμενου ή μεθεπόμενου χρόνου. Αυτή η καθημερινή έντονη δραστηριότητα τους απορροφά τόσο, ώστε δεν υπάρχει η ώρα, αλλά ούτε και η διάθεση για δύσκολα ή δυσάρεστα θέματα όπως η διαδοχή ή η αντικατάσταση στελεχών, η σταδιακή κατάργηση προϊόντων επιτυχημένων που έχουν όμως πλησιάσει στο τέλος της ζήτησής τους, ή η αναζήτηση νέων τεχνικών που θα συμπίεσουν περισσότερο το κόστος παραγωγής.

Μια σοβαρή διαφορά από μια μεγάλη επιχείρηση είναι ότι στις Μμ.Ε. δεν υπάρχει δυνατότητα για τμήμα σχεδιασμού, αλλά ούτε η εκπαίδευση σε τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης. Αυτό το κεφάλαιο καλύπτει μερικά αυτό το κενό, αλλά πολλές φορές οι ανάγκες είναι περίπλοκες και χρειάζεται βαθύτερη γνώση ή υποστήριξη από κάποιον εξωτερικό σύμβουλο.

Μια άλλη, ψυχολογική περισσότερο διαφορά είναι ότι η Μμ.Ε. βρίσκεται κατά κάποιο τρόπο στο έλεος των οικονομικών γεγονότων, και η αβεβαιότητα για το μέλλον είναι μεγάλη. Ο διευθυντής δεν αισθάνεται συνήθως τη σιγουριά, ότι μπορεί να επηρεάσει αυτές τις μελλοντικές εξελίξεις και έτσι αποφεύγει να σκεφτεί στρατηγικά.

Παρ' όλο ότι το μέλλον είναι εκείνο που θα φέρει τη μεγάλη ανταμοιβή στην Μμ.Ε., τα προβλήματα του παρόντος και η αβεβαιότητα αυτού το μέλλοντος κάνουν συνήθως τον διευθυντή να μην κοιτάζει αυτό το μέλλον. Αν όμως η διεύθυνση δεχθεί αυτή την πρόκληση να κοιτάξει τον μακρινό ορίζοντα, είναι βέβαιο ότι θα δει κάτι χρήσιμο που θα την

οδηγήσει στο να πάρει σωστότερες αποφάσεις για το παρόν.

## 2. Η αρχική χρήση της στρατηγικής διοίκησης

Οι τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια· εδώ αναπτύσσονται τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν τη διεύθυνση της Μμ.Ε. στη στρατηγική διοίκηση.

Πρώτα απ' όλα χρειάζεται η απόφαση της διεύθυνσης να ασχοληθεί με τη στρατηγική διοίκηση. Πιστεύω ότι και μόνη η ικανότητά τους να προδιαγράφουν το μέλλον τους είναι το ισχυρότερο κίνητρο για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης.

Το δεύτερο που χρειάζεται είναι να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος (συνήθως μια ή δύο ημέρες, αν και στην αρχή μπορεί να χρειαστεί περισσότερος) μέσα στον οποίο θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Επίσης βασική είναι η απόφαση για το ποιος θα λάβει μέρος στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου. Συνήθως εκτός από τον γενικό διευθυντή, οι υπεύθυνοι του εμπορικού και του τμήματος παραγωγής είναι απαραίτητοι, μαζί με τον οικονομικό διευθυντή ανάλογα με τις αρμοδιότητές του στην Μμ.Ε.

Γενικά το στρατηγικό σχέδιο της Μμ.Ε. δεν πρέπει να είναι πολύ λεπτομερειακό και πρέπει να δίνει την ευχέρεια ελιγμών στην Μμ.Ε. Η χρήση αριθμητικών μεγεθών μπορεί να φέρει στην επιφάνεια χρήσιμες πληροφορίες και συνιστάται έντονα η χρήση τους αν τα στελέχη έχουν μια στοιχειώδη εκπαίδευση. Οι αριθμοί δεν αντικαθιστούν την κρίση αλλά απλά την υποβοηθούν.

Είναι σημαντικό ο στρατηγικός σχεδιασμός να γίνει γραπτά. Παρ' όλο ότι κάθε ανάλυση θα είναι διανοητική ή θα συζητιέται εκτενώς, είναι απαραίτητο να υπάρχουν γραπτά τα θέματα που συζητιούνται ή αναλύονται, τα κύρια βήματα της ανάλυσης και τα συμπεράσματα που βγαίνουν. Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει τα δικά της έντυπα όπου θα γράφει τα πιο πάνω μεγέθη που αφορούν αυτή την επιχείρηση. Αυτές οι φόρμες μπορεί και πρέπει να αλλάζουν κατά καιρούς ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Παρατίθεται μια φόρμα (R. A. Golde) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή από μια Μμ.Ε. που έχει αποφασίσει να κάνει στρατηγικό σχέδιο. Προτείνεται η συμπλήρωση της φόρμας τώρα, χωρίς να έχουν μελετηθεί οι τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης, ώστε να προετοιμασθεί καλύτερα η κατανόηση των επομένων θεμάτων. (Σχήμα 1).

Καθώς προχωρεί η συμπλήρωση του εντύπου είναι βέβαιο ότι θα αρχίσει η αλλαγή ορισμένων απαντήσεων που έχουν ήδη δοθεί πιο πάνω.

Στην πρώτη φάση το έντυπο (φόρμα) μπορεί να επεκταθεί, π.χ. με το να γίνει πιο λεπτομερειακό. Στο μέλλον θα διαμορφωθεί για να προσεγγίζει τα μεγέθη που αφορούν την επιχείρηση.

Το έντυπο είναι απλό: ορισμένα βασικά θέματα περιγράφονται και ζητείται από τον αναγνώστη να σημειώσει αν πιστεύει, ότι τον επόμενο

ή τον μεθεπόμενο χρόνο θα υπάρχουν σημαντικές (Σ), ενδιάμεσες (Ε) ή μικρές (Μ) αλλαγές σε αυτές. Γενικά η σημείωση (Μ) μικρής αλλαγής δείχνει μια αλλαγή, που είναι μόλις σημαντική για να της δοθεί κάποια προσοχή. Οι (Σ) σημαντικές αλλαγές δείχνουν κάποια ασυνήθιστη κατάσταση με έντονες επιπτώσεις στην επιχείρηση.

### Σχήμα 1.

ΘΕΜΑ	Έντυπο Εισαγωγικού Σχεδιασμού		ΣΧΟΛΙΑ
	Επόμενο έτος	Μεθεπόμενο έτος	
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.			
- Μέθοδοι παραγωγής			
- Πωλούμενα Προϊόντα (Ανακοπή, Αύξηση, Μείωση)			
- Εξυπηρέτηση Πελατών			
- Πρώτες ύλες			
- Προμηθευτές			
- Αποθέματα			
- Εργολάβοι			
- Αποθήκευση			
- Συσκευασία			
- Ποιοτικός έλεγχος			
- Χώροι εργασίας			
- Επισκευές / Βελτιώσεις			
- Εργαζόμενοι			
- Αμοιβές / Παροχές			
- Πελάτες			
- Σημεία Πωλήσεων			
- Όροι Πωλήσεων			
- Ύψος τιμών			
- Μεταφορά			
- Διαφήμιση			
- Προώθηση Πωλήσεων			
- Διανομή			
- Έρευνα αγοράς			

- Χρηματοδότηση
- Ασφάλεια
- Επενδύσεις
  
- Καταστάσεις  
χρήσιμων μεγεθών
- Διοικητικές  
διαδικασίες
  
- Οργάνωση -  
Στελέχη -  
Προϊστάμενοι
  
- Κρατική πολιτική
- Οικονομική  
κατάσταση
- Τεχνολογικό  
περιβάλλον
- Σημαντικοί  
ανταγωνιστές
- Νέοι ανταγωνιστές
- Κοινωνικές εξελίξεις

Η συμπλήρωση αυτής της φόρμας (εντύπου)δίνει μια καλή αφετηρία για να ξεκινήσει κάποιος την κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου. Το βήμα αυτό είναι η βάση του στρατηγικού σχεδίου.

Η συστηματική συμπλήρωση της προηγούμενης φόρμας θα κάνει κατανοητό ποια θέματα ενδιαφέρουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στα παρακάτω μέρη θα αναπτύξω μια συγκεκριμένη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου. Η διαδικασία εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα στρατηγικό σχέδιο, ακολουθούν αυτή τη μέθοδο με μικρές παραλλαγές για να ταιριάζει με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα κάθε οργανισμού.

### III. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Όταν ένας επιχειρηματίας δημιουργεί μία επιχείρηση δρα με δύο τρόπους. Σαν προγραμματιστής και σαν εκτελεστής. Όταν καταστρώνει τα σχέδιά για τη δραστηριότητά του δρα σαν προγραμματιστής και όταν εκτελεί τις διάφορες φάσεις και τα βήματα που έχει προσχεδιάσει, δρα σαν εκτελεστής. Έτσι οι δύο αυτές διαδικασίες,

προγραμματισμός και εκτέλεση, μπορούμε να πούμε ότι είναι αδιάσπαστες μεταξύ τους με την έννοια ότι ο προγραμματισμός οδηγεί σε εκτέλεση και η εκτέλεση οδηγεί σε εκ νέου προγραμματισμό ή προσαρμογή των προγραμμάτων και των σχεδίων δράσεως.

Βέβαια πολλοί οι επιχειρηματίες επιθυμούν να αναπτύξουν την επιχειρήσή τους και όπως έχουμε δει πιο πάνω αυτός είναι πιθανότατα μία από τις κύριες φιλοδοξίες των επιχειρηματιών. Η δραστηριότητά τους εν τούτοις ως προς τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους είναι σε πάρα πολλές περιπτώσεις πολύ διαφορετική, με επίπτωση και στην ανταγωνιστικότητα της οικονομικής μονάδας.

Προγραμματισμός απαιτείται και στις δυο μεγάλες φάσεις της δημιουργίας μιας οικονομικής μονάδας, δηλαδή τόσο στην περίοδο της προετοιμασίας της οικονομικής μονάδας για να λειτουργήσει, όσο και στην περίοδο της πραγματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας δηλαδή τόσο πριν όσο και μετά τη «γέννηση» της οικονομικής μονάδας. Αυτό το επισημαίνουμε διότι σε αρκετές περιπτώσεις, ενώ πριν από τη γέννηση της οικονομικής μονάδας ή της επιχείρησης ο επιχειρηματίας έχει χρόνο και ασχολείται με το σχεδιασμό της δράσεώς του και τον προγραμματισμό, αντίθετα όταν αρχίσει πλέον η δράση του σαν επιχείρημα και η επιχείρηση μπει σε λειτουργία τότε ασχολείται πλέον μόνο με την επίλυση των επειγόντων προβλημάτων και αμελεί τον πραγματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της δράσεώς του. Δεν αποκλείεται αυτός να είναι ένας βασικός λόγος για τον οποίο πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν τη δράση τους και επιβιώνουν μόνο για ένα έως τρία χρόνια και μετά αρχίζει η παρακμή και η εξαφάνισή τους. Ενδέχεται ένας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου να είναι, ότι στα πρώτα αυτά στάδια της λειτουργίας τους βασίζονται στον προγραμματισμό, που έχει ήδη γίνει και επιβιώνουν χάρη σ' αυτόν αργότερα δε φθίνουν, ακριβώς επειδή δεν γίνεται ικανοποιητικός προγραμματισμός της δράσεώς τους. Στα επόμενα θα αναφερθούμε κυρίως στον προγραμματισμό και τον έλεγχο (ή ρύθμιση) της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας που γίνεται μετά τη δημιουργία της και αφού τεθεί σε λειτουργία.

## 1. Φάσεις ανάπτυξης

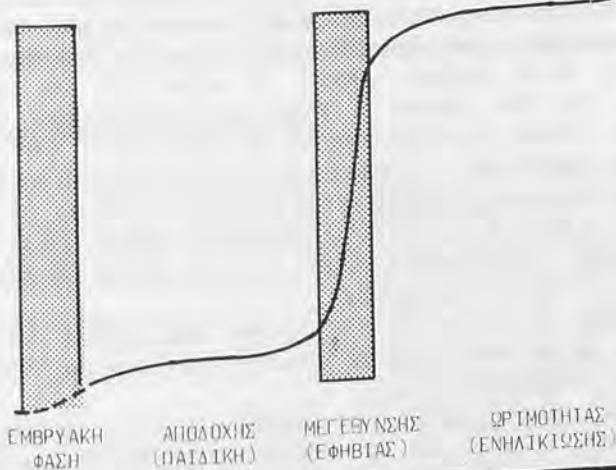
Οι καινούργιες επιχειρήσεις δεν ξεκινούν απότομα ή δεν ξεκινούν από την αρχή με επιτυχία, αλλά χρειάζεται κάποιος χρόνος μέχρι να βρουν τη σωστή επαφή τους με την αγορά και να την κατακτήσουν. Θα μπορούσαμε να τις παρομοιάσουμε, ότι δεν είναι σαν τους δρομείς μικρών ταχυτήτων που σχεδόν από την αρχή έχουν την ίδια ταχύτητα, όπως και στην περισσότερη διαδρομή που διανύουν, αλλά ότι είναι μάλλον σαν τρένα που ξεκινούν αργά-αργά και συνεχώς αναπτύσσουν ταχύτητα. Οι φάσεις από τις οποίες διέρχεται η λειτουργία και ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας είναι συνήθως οι

εξής (όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα<sup>9</sup>):

- α. Εμβρυακή φάση
- β. Φάση αποδοχής ή παιδικής ηλικίας
- γ. Φάση μεγέθυνσης ή «εφηβική»
- δ. Φάση ωριμότητας ή ενηλικίωσης

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ :**

ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



**Εμβρυακή φάση.** Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες του επιχειρηματία και οι συλλογές και συζητήσεις που κάνει, προκειμένου να συγκεντρώσει τους διάφορους συντελεστές παραγωγής και να πείσει χρηματοδότες και συνεργάτες για τη βιωσιμότητα και δυνατότητα επιτυχίας της ιδέας του.

Στη φάση της **αποδοχής** ο επιχειρηματίας δεν είναι πλέον μόνος με την ιδέα του, αλλά έχει αρχίσει τη λειτουργία της επιχειρήσεως, η οποία όμως βρίσκεται ακόμη στα εντελώς πρώτα στάδιά της. Εν τούτοις ο επιχειρηματίας βρίσκεται ακόμη πολύ κοντά στην αρχική του ιδέα και στη φάση αυτή ακόμη προσπαθεί να δημιουργήσει έσοδα ικανά να καλύψουν τα έξοδά του. Επειδή ακριβώς ο επιχειρηματίας βρίσκεται πολύ κοντά στην ιδέα και την επιχείρησή που έχει στήσει και γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια, είναι σε θέση να διαπιστώνει σχετικά γρήγορα τα εμπόδια και να προβλέπει τις αντιξοότητες και σύντομα να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, ώστε να μπορεί να λύνει τα προβλήματα και να επιβιώνει.

Στη φάση της **μεγέθυνσης** η κατάσταση έχει αρχίσει πλέον να αλλάζει, διότι η επιχείρηση έχει αρχίσει να βρίσκει ανταπόκριση και



μάλιστα αυξανόμενη από το περιβάλλον και το κοινό, οι πωλήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών της αυξάνονται, έχει αρχίσει να δημιουργείται μια θετική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων, ο ρυθμός μεγέθυνσης συνεχώς αυξάνεται. Ως εκ τούτου χρειάζεται επέκταση των δραστηριοτήτων των ατόμων και αύξηση του αριθμού των συνεργατών. Αυτά όμως σημαίνουν, ότι ο επιχειρηματίας αρχίζει σταδιακά να απομακρύνεται ο ίδιος από την πρώτη γραμμή της δραστηριότητας και από την ιδέα και την επιχείρηση που ο ίδιος δημιούργησε. Η αύξηση του κύκλου εργασιών και του αριθμού των δραστηριοτήτων και των συνεργατών έχει σαν επακόλουθο την αύξηση της πολυπλοκότητας της επιχείρησης και την τοποθέτηση μιας μικρής ή μεγαλύτερης σειράς ατόμων και επιπέδων ιεραρχίας μεταξύ του επιχειρηματία και της πρώτης γραμμής της αγοράς. Αυτά βέβαια μπορεί να σημαίνουν και (συνήθως σημαίνουν), ότι δεν μπορεί ο ίδιος να αντιμετωπίσει (και δεν ενδείκνυται ο ίδιος να αντιμετωπίσει) τα προβλήματα, αλλά τα έχει αναθέσει σε άλλα άτομα, τα οποία δρουν πλέον με τη δική τους λογική. Έτσι δημιουργούνται διάφορα ερωτηματικά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ο ίδιος δεν μπορεί να απαντήσει μόνος του όπως:

- Ρευστότητας. Θα υπάρχουν αρκετά μετρητά όποτε χρειάζονται να πληρώνονται κάποιοι λογαριασμοί;
- Παραγωγής. Μπορούμε να κρατήσουμε ένα χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα να προσπαθούμε με συνέπεια να δημιουργήσουμε ένα υψηλότερης ποιότητας προϊόν;
- Αξιοπιστίας. Μπορούμε να ανταποκριθούμε στα παράπονα και τις συστάσεις των πελατών και να εξασφαλίζουμε σταθερά μια υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία των προϊόντων μας;
- Παράδοσης. Επιτυγχάνουμε να παραδίνουμε τα προϊόντα και τις παραγγελίες σε όλους τους πελάτες μας στον προοιμωφωημένο χρόνο;

Ταυτόχρονα εάν έχουμε μπει σε μία καινούργια αγορά και έχει φανεί η επιτυχία μας είναι πολύ πιθανό, ότι στη φάση αυτή αρχίζουν να εισέρχονται στην αγορά μας νέοι ανταγωνιστές μιμούμενοι τη δική μας δραστηριότητα. Από την άλλη πλευρά, εάν έχουμε εισέλθει σε μία ήδη υπάρχουσα αγορά, οι ανταγωνιστές οι οποίοι προϋπήρχαν από εμάς αντιδρούν στη δική μας είσοδο με διάφορους τρόπους, όπως μείωση της τιμής των προϊόντων τους, βελτίωση των υπηρεσιών τους και των προϊόντων κ.λπ. προκειμένου να δυσχεράνουν την επιβίωση της νέας επιχείρησής. Έτσι κατά τη φάση αυτή και στις δυο περιπτώσεις αρχίζει να υπάρχει ένας οξύτερος ανταγωνισμός. Με τις νέες αυτές συνθήκες του ανταγωνισμού πολλοί επιχειρηματίες αρχίζουν όχι πλέον να προγραμματίζουν και να δρουν, αλλά να αντιδρούν στα όσα συμβαίνουν έξω και μέσα στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι σταδιακά οι μεγάλοι ρυθμοί αναπτύξεως της οικονομικής μονάδας αρχίζουν να πέφτουν, έως ότου οι ρυθμοί αυτοί φτάσουν κοντά στο μηδέν και τελικά η δραστηριότητα της επιχείρησης αρχίσει να σταθεροποιείται σε κάποιο επίπεδο. Με τη διαπίστωση αυτή ο επιχειρηματίας αντιδρά

σε πολλές περιπτώσεις με την πρόσληψη ειδικών ατόμων όπως π.χ. ενός πιο έμπειρου λογιστή ή οικονομολόγου, ενός αναλυτή κόστους ή ατόμων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, και με τον τρόπο αυτό προσθέτουν περαιτέρω έσοδα και πολυπλοκότητα. Εάν οι κινήσεις αυτές είναι επιτυχείς και τα νέα έσοδα που δημιουργούνται είναι πολλαπλάσια των πρόσθετων εξόδων (όχι μόνο των άμεσων λόγω των αμοιβών των ατόμων, αυτών αλλά και των εμμέσων που δημιουργούνται από την πολυπλοκότητα και την ενδεχόμενη σταδιακή αποδιοργάνωση της επιχείρησης) τότε οι κινήσεις αυτές μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένες, με αποτέλεσμα να ξαναποκτήσει η επιχείρηση μια ευελιξία και δυναμισμό και να αναπτυχθεί σταδιακά περαιτέρω, καθώς κινείται μέσα στη φάση της **ωριμότητας**.

## 2. Ο Επιχειρηματίας ως Μάνατζερ

Μερικοί επιχειρηματίες ενώ είναι ικανοί να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα και τις συνθήκες για την έναρξη μιας επιχειρήσεως δεν τα καταφέρνουν τόσο καλά, στο να την αναπτύξουν και να τη φτάσουν μέχρι το στάδιο της ωριμότητας. Βέβαια άλλοι επιχειρηματίες δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν ούτε καν στη φάση της αποδοχής, δηλαδή τη δεύτερη φάση. Γιατί όμως υπάρχουν αυτές οι διαφορές; Μία απάντηση μπορεί να είναι, ότι οι ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος σαν επιχειρηματίας για να μπορέσει να δημιουργήσει μία καινούργια επιχείρηση και να τη φτάσει μέχρι τη φάση της αποδοχής είναι αρκετά διαφορετικές από τις ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος για να αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και να την περάσει από τη φάση της μεγέθυνσης και τη φτάσει στη φάση της ωριμότητας. Στις δύο τελευταίες αυτές φάσεις το άτομο ή τα άτομα που είναι επικεφαλής στην επιχείρηση πρέπει να δρουν όχι μόνο σαν επιχειρηματίες αλλά σε αρκετά μεγάλο βαθμό σαν μάνατζερ δηλαδή:

- Να συγκεντρώνουν κοντά τους άτομα που ξέρουν κάποιες πλευρές ή δραστηριότητες της επιχείρησης καλύτερα από ό,τι οι ίδιοι.
- Να συντονίζουν τις δεξιότητες των ατόμων αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν οικονομική παραγωγή.
- Να εφαρμόζουν τις πλέον μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές μάνατζμεντ.

Όταν αναλαμβάνουν και δραστηριότητα μάνατζερ δεν πρέπει να εγκαταλείπουν τη δραστηριότητά τους σαν επιχειρηματίες. Αντίθετα μάλιστα θα πρέπει να συνεχίσουν να αναζητούν νέες ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα να βρίσκουν κάποια ισορροπία μεταξύ της αξιοποιήσεως ή εκμεταλλεύσεως τέτοιων ευκαιριών και της επιλύσεως των παρουσιαζομένων προβλημάτων, ώστε να αποφύγουν να εξαντλήσουν τις δυνατότητες της οικονομικής μονάδας για μελλοντική ανάπτυξη.

## IV. Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού

### 1. Ετήσιος προϋπολογισμός

Αποτελεί ιστορικά το πρώτο εργαλείο σχεδιασμού για οργανισμούς. Όπως θα δούμε στα επόμενα, ο προϋπολογισμός είναι απόλυτα απαραίτητος στην στρατηγική διοίκηση, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό (πιο κάτω, ν) και όχι μεμονωμένα. Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε οικονομικές μονάδες (χρήμα) τα διάφορα μεγέθη του οργανισμού: προσωπικό - πρώτες ύλες - αποθέματα - πωλήσεις κ.λπ. Η χρήση του είναι σημαντική, διότι με τον προϋπολογισμό η διοίκηση διαπιστώνει και προβλέπει αν τα παραγωγικά και εμπορικά της σχέδια μπορούν να πραγματοποιηθούν από χρηματοοικονομική άποψη.

Ο προϋπολογισμός (<sup>10</sup>) αποτελεί πρόβλεψη και σχεδίαση των εσόδων και δαπανών που καλύπτουν μια χρονική περίοδο συνήθως ενός έτους (υπάρχουν και μηνιαίοι προϋπολογισμοί). Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που η παρακολούθησή τους θεωρείται σημαντική για τον οργανισμό. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις πιο κάτω κατηγορίες μεγεθών, που περιλαμβάνονται συνήθως στον προϋπολογισμό:

#### ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Προϊόν x τιμή  
Τμήμα ή πωλητής

#### ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Αποθέματα  
Άμεσα υλικά παραγωγής  
Άμεσα εργατικά  
Γενικά έξοδα παραγωγής  
Προμήθειες

#### Δαπάνες πωλήσεων και διάθεσης προϊόντων

Μισθοί  
Διαφήμιση

#### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

#### ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Στον πιο πάνω πίνακα λείπουν δύο σημαντικά στοιχεία που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε προϋπολογισμού:

α) Ο προϋπολογισμός χρηματικών ροών

Αυτός είναι για τις Μμ.Ε. σημαντικότερος και από αυτόν τον κύριο προϋπολογισμό. Η έλλειψη ρευστού χρήματος έχει γίνει αιτία για την κατάρρευση πολλών επιτυχημένων κατά τα άλλα επιχειρήσεων. Η επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει πρέπει να παρακολουθεί συστηματι-

κά (πιθανόν σε εβδομαδιαία βάση) την επάρκεια των μετρητών της.

### **β) Ο προϋπολογισμός επενδύσεων**

Η αύξηση των παγίων στοιχείων ή άλλων δαπανών που κεφαλαιοποιούνται (επένδυση σε ένα σύστημα προϋπολογισμού που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή), γίνεται με τη διάθεση σημαντικών χρηματικών ποσών. Είναι απόλυτα αναγκαία ή έγκαιρη πρόβλεψη αυτών των δαπανών, και η διερεύνηση των επιπτώσεών τους πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού. Αυτό γίνεται σε συνδυασμό με τη μελέτη σκοπιμότητας των επενδύσεων.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού δίνει την ευκαιρία πέρα από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών μεγεθών, για καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων (π.χ. πωλήσεων - παραγωγής ή πωλήσεων - προμηθειών) της επιχείρησης. Μάλιστα <sup>(1)</sup> τονίζεται ότι η σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να ξεκινάει από το τμήμα που αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση μπορεί να παράγει 2.000 μονάδες προϊόντος ενώ θα μπορούσε να πωλεί 4.000 μονάδες, ο προϋπολογισμός θα αρχίσει από το τμήμα παραγωγής, κατόπιν το εμπορικό τμήμα θα κανονίσει την δραστηριότητά του, έτσι ώστε να διατεθούν αυτές οι 2.000 μονάδες.

Αντίθετα, αν το τμήμα παραγωγής μπορεί να παράγει 2.000 μονάδες προϊόντος, αλλά η ζήτηση είναι για 1500 περίπου μονάδες, τότε το εμπορικό τμήμα θα πρέπει να προγραμματίσει την διάθεση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μονάδων προϊόντος και αφού γίνει η πρόβλεψη για τον αριθμό των πωλήσεων από το εμπορικό τμήμα, το τμήμα παραγωγής να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της για την παραγωγή αυτού του αριθμού.

Είναι προφανές <sup>(2)</sup> ότι η πρόβλεψη αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού, και ειδικότερα σε θέματα επενδύσεων, όπου μια λανθασμένη πρόβλεψη των συνθηκών αγοράς ή της εξέλιξης της τεχνολογίας μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ένα δύσκολο έργο που προϋποθέτει εκπαίδευση στην οικονομική διοίκηση και εμπειρία. Όπως είπαμε -και θα αναλύσουμε πιο κάτω- η σωστή μέθοδος είναι, να προηγείται η έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Κατόπιν η μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε οικονομικά μεγέθη και η λεπτομερής σύνταξη του προϋπολογισμού συνήθως βασίζεται σε ιστορικά, που καθιερώνουν μέθοδος ιδίως στην παραγωγή είναι οι μετρήσεις, που καθιερώνουν πρότυπα για απαιτούμενους χρόνους εργασίας για συγκεκριμένα έργα κ.λπ.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μέσο υποκίνησης των εργαζομένων με τη θέσπιση υψηλών στόχων και τη

σύνδεση της ανταμοιβής με την επίτευξη τους. Αυτό απαιτεί πολύ επιδέξιους χειρισμούς για να έχει θετικά αποτελέσματα, και η χρήση ενός εξωτερικού ειδικευμένου συμβούλου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη θεσμοθέτησή του.

Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού ιδίως όταν δεν γίνεται σε σύνδεση με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό:

α) Ο προϋπολογισμός κατευθύνει τη διεύθυνση της επιχείρησης στο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτό μπορεί να δώσει μια μωπική άποψη του μακροχρόνιου οριζόντα του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν σαν κύριο εργαλείο προγραμματισμού είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός, οι μεγάλες επενδύσεις, που θα αποδίδουν για πολλά έτη γίνονται αμέσως ζημιογόνες καθώς τα κέρδη τους εμφανίζονται μετά τα πρώτα 2-3 χρόνια της επένδυσης.

β) Πολλές φορές η επιχείρηση μπορεί να φτάσει στο άλλο άκρο και να πιστέψει, ότι ο προϋπολογισμός και η αυστηρή του τήρηση είναι πανάκεια, ξεχνώντας π.χ. τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί την κύρια δύναμη κάθε οργανισμού.

γ) Ο οργανισμός μπορεί να πιστέψει, ότι θα βρει όλες τις αιτίες λαθώς ή επιτυχιών στον προϋπολογισμό. Αυτό επίσης είναι εσφαλμένο καθώς οι πηγές κέρδους βρίσκονται στην τεχνολογική, παραγωγική, οικονομική και εμπορική δύναμη της επιχείρησης και όχι στους άψυχους αριθμούς.

## 2. Μακροχρόνιος σχεδιασμός

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός (συνήθως μέχρι 5 ή 10 χρόνια) αποτέλεσε το βήμα, που έγινε για ένα σχέδιο που θα καθόριζε στόχους, προγράμματα και προϋπολογισμούς για μια περίοδο ορισμένων ετών. Η βασική ιδέα πίσω από τον μακροχρόνιο σχεδιασμό, είναι να γίνει μια πρόβλεψη για τις συνθήκες του περιβάλλοντος, και να τεθούν στόχοι που θα καθοδηγήσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις ενέργειες όσων συμμετέχουν σε αυτήν.

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ταιριάζει πολύ σε οργανισμούς που α) βρίσκονται σε μια έντονη αλλά με σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης ή β) βρίσκονται σε ένα χωρίς μεγάλη αβεβαιότητα περιβάλλον. Ιδίως στην α) περίπτωση ο μακροχρόνιος σχεδιασμός προετοιμάζει την επιχείρηση για τις μελλοντικές περιόδους· δηλ. σε κάθε οικονομική περίοδο, η επιχείρηση διαθέτει προγραμματισμένους συντελεστές παραγωγής (π.χ. επενδύσεις, στελεχιακό δυναμικό, εργάσιμες ώρες) για να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες των επομένων οικονομικών περιόδων.

Στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με 1-2 μακροχρόνια πρόβλεψη των πωλήσεων υπηρεσιών ή προϊόντων της



επιχείρησης. Κατόπιν η επιχείρηση προγραμματίζει τους τομείς της παραγωγής, των πωλήσεων, της εξεύρεσης κεφαλαίων και του προσωπικού, ώστε να επιτύχει την πρόβλεψη των πωλήσεων που έγινε στην αρχή, και που αποτελεί τον κεντρικό στόχο για επίτευξη από όλη την επιχείρηση. Το τελευταίο βήμα είναι ο συνδυασμός των τελικών προγραμμάτων κάθε τμήματος σε ένα οικονομικό προϋπολογισμό, που διατηρεί τα θέματα που περιλαμβάνει ο ετήσιος προϋπολογισμός, αλλά καλύπτει περισσότερα χρόνια.

Συνήθως πρέπει να γίνεται αρχικά η πρόβλεψη για το σύνολο του μεγέθους της αγοράς, κατόπιν δε του μερίδιου της επιχείρησης μέσα στη συγκεκριμένη αγορά, οπότε σαν τελικό αποτέλεσμα θα έχουμε τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις αποτελούν εδώ το κύριο στοιχείο αβεβαιότητας <sup>(13)</sup> και η διοίκηση πρέπει να κάνει ό,τι μπορεί, ώστε η πρόβλεψη να μην είναι ούτε υπεραισιόδοξη, αλλά ούτε και χειρότερη από την αναμενόμενη κατάσταση. Αυτό είναι θεμελιώδες, γιατί οι επενδύσεις και πολλές δαπάνες θα πρέπει να διοχετευθούν σε προηγούμενες περιόδους για να εξυπηρετήσουν μακροπρόθεσμους στόχους, δηλ. επόμενες χρονικές περιόδους. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι δύσκολος στις Μμ.Ε. διότι το περιβάλλον όπου κινούνται είναι πολύ δυναμικό και οι προβλέψεις δύσκολες.

Από την άλλη μεριά όμως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός θα οδηγήσει τη διεύθυνση της Μμ.Ε. σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα κυρίως, διότι θα την προετοιμάσει για τη στρατηγική διοίκηση. Δηλ. είναι σκόπιμο η Μμ.Ε. να προσπαθήσει να κάνει ένα πενταετές σχέδιο και μόνο για να εξασκηθεί στη μακρόχρονη πρόβλεψη και στον σχεδιασμό που ακολουθεί. Εξάλλου το πενταετές σχέδιο θα είναι σχετικά γενικό (θα παρακολουθούνται κύρια μεγέθη), κάθε χρόνο θα συντάσσεται λεπτομερής προϋπολογισμός και το πενταετές σχέδιο διορθώνεται και επεκτείνεται για μια πενταετία ακόμη.

Το μειονέκτημα του μακροχρόνιου σχεδιασμού είναι, ότι δεν έχει εφαρμογή σε γρήγορες εναλλαγές του περιβάλλοντος και γενικά σε συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις μόνο η επόμενη τεχνική (ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός) μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε συνδυασμό με την τεχνική του ετήσιου προϋπολογισμού.

Παρ' όλο ότι είναι δύσκολη η σύνταξη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, όταν γίνεται μια επένδυση με διάρκεια ζωής μεγαλύτερη του έτους, ο σχεδιασμός γίνεται έστω και σε πολύ γενικές γραμμές. Συνεπώς είναι χρήσιμο να προσπαθήσει η επιχείρηση να κάνει τις προβλέψεις της πιο συγκεκριμένες. Αυτό εξάλλου είναι μια πολύ καλή εξάσκηση για όλα τα στελέχη.

## V. Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός (Ο.Σ.Σ.)

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, είναι η απάντηση



πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη σημερινή συγκυρία οι πωλήσεις συνεχίζουν να αποτελούν το τμήμα της επιχείρησης, που πρέπει να εξασφαλίσει τη θέση της επιχείρησης μέσα στην ανταγωνιστική αγορά, αλλά και οι άλλοι τομείς έχουν αρχίσει να ξαναποκτούν μεγάλη σημασία για την επιβίωση του οργανισμού. Η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων κάνει την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων σημαντική. Η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη παλαιώνει γρήγορα τεχνικές παραγωγής. Ο ανταγωνισμός παράγει συνεχώς νέα προϊόντα (καινοτομίες), που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αν θέλει να επιβιώσει. Η σωστή επιλογή, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού είναι απαραίτητη για τη συγκράτηση των ικανών εργαζομένων, άρα η φροντίδα για το προσωπικό έχει κεντρική σημασία για την επιχείρηση.

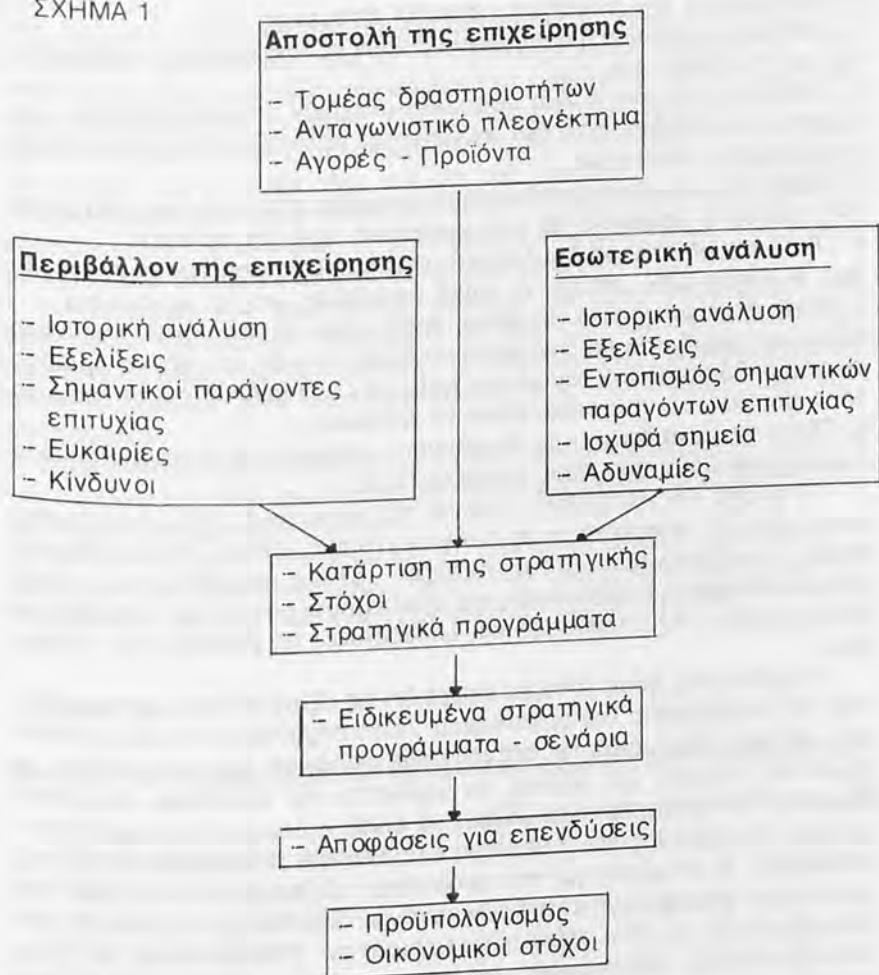
Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων γίνεται μόνο μέσα στα πλαίσια του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού. Οι κύριες εργασίες της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού φαίνονται στο σχήμα 2. Η μέθοδος περιστρέφεται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των στρατηγικών προγραμμάτων που θα την υποστηρίζουν. Η διεύθυνση της επιχείρησης θα κρίνει τα προγράμματα, θα φροντίσει για τη χρηματοδότησή τους και θα καταρτίσει ένα προϋπολογισμό με βάση αυτά τα σχέδια. Ακολουθώντας τη μέθοδο αυτή, η στρατηγική της επιχείρησης είναι το τελικό προϊόν σοβαρής σκέψης, που περιλαμβάνει μια έρευνα του περιβάλλοντος, μια εσωτερική ανάλυση των δυνατοτήτων, και προϋποθέτει μια ακριβή γνώση της αποστολής της επιχείρησης. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά κάθε ένα από αυτά τα μέρη.

## 1. Η αποστολή της επιχείρησης

Για να είναι δυνατό να καταρτιστεί μια στρατηγική, οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης, τα κύρια χαρακτηριστικά της και η φιλοσοφία της πρέπει να συνειδητοποιηθούν και να καθορισθούν<sup>(14)</sup>. Η αποστολή της επιχείρησης θα καθοδηγήσει τη μελλοντική της πορεία. Η αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που την κάνει να διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις και συγκεκριμενοποιεί τον τομέα δραστηριότητάς της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει. Με λίγα λόγια η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει το είδος προϊόντων - αγορών και τεχνολογιών, όπου δίνει έμφαση η επιχείρηση και αυτό γίνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να πραγματοποιούνται οι αξίες και οι προτεραιότητες της διεύθυνσης.

Ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο και δεν απαιτείται από κάποιο εξωτερικό παράγοντα. Είναι μια δήλωση της επιχείρησης για τον γενικό της προσανατολισμό και τρόπο σκέψης. Τι χρησιμεύει η σαφής δήλωση της αποστολής<sup>(15)</sup>; Να τα βασικά στοιχεία του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού<sup>(16)</sup>.

ΣΧΗΜΑ 1



Μερικές πιθανές απαντήσεις:

1. Να δώσει ένα κοινό γενικό σκοπό στον οργανισμό.
2. Να δώσει μια βάση για την καλύτερη χρήση των μέσων της επιχείρησης προς την επίτευξη της αποστολής.
3. Να υποκινήσει τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση.
4. Να καθιερώσει ένα τρόπο γενικής συμπεριφοράς.
5. Να καθοδηγήσει τους ανθρώπους που συμφωνούν με την αποστολή της επιχείρησης να συνεργαστούν μαζί της, και να αποτρέψει αυτούς που διαφωνούν από το να την εμποδίσουν.
6. Να βοηθήσει στη χάραξη στρατηγικών στόχων που να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Γενικά ο σαφής καθορισμός της αποστολής είναι βασικός για να συνειδητοποιήσει και η ίδια η διεύθυνση, τι ακριβώς θέλει και να μπορέσει κατόπιν να το επιδιώξει. Μερικές βασικές αρχές που

- Παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου
- Βαθμός αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας του κλάδου
- Ύπαρξη ανταγωνισμού από άλλους κλάδους

**Πολιτικοοικονομικοί παράγοντες**

- Πληθωρισμός
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επίπεδα μισθών ανταμοιβών
- Προμήθεια πρώτων υλών εξωτερικού
- Εξαγωγές
- Νομοθεσία
- Φορολογία
- Διάφορες διατάξεις
- Κρατική υποστήριξη

**Τεχνολογικοί Παράγοντες**

- Ταχύτητα αλλαγής της τεχνολογίας
- Πολυπλοκότητα της τεχνολογίας
- Ευρεσιτεχνίες
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής

**Κοινωνικοί Παράγοντες**

- Μόλυνση του περιβάλλοντος
- Επάρκεια ποσοτική και ποιοτική του εργατικού δυναμικού
- Προστασία του καταναλωτή
- Δημογραφικές αλλαγές

- Προσωπική προσαρμογή στο διεθνές (ή ευρύτερο) περιβάλλον



Η προσοχή του κάθε οργανισμού θα στραφεί κύρια προς τους παράγοντες που είναι ζωτικοί για τον οργανισμό, ενώ θα αγνοήσει άλλους που δεν τον επηρεάζουν (<sup>20</sup>).

Πού θα βρει η διεύθυνση στοιχεία σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες (<sup>21</sup>); Θα αναφέρουμε μερικές πηγές πληροφόρησης: ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να ψάξει να βρει πηγές σχετικές με τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου

1. Κρατικές εκδόσεις και μελέτες.
2. Ειδικοί οργανισμοί (ΕΟΜΜΕΧ, ΕΤΒΑ, ΟΠΕ κ.λπ.).
3. Δελτία και συγκεντρώσεις επαγγελματικών οργανώσεων.
4. Καθημερινός τύπος - οικονομικά περιοδικά.
5. Ειδικά στατιστικά δελτία τραπεζών και άλλων οργανισμών.
6. Διαφημιστικά φυλλάδια προμηθευτών - ανταγωνιστών - μεγάλων πελατών.
7. Βιβλία, μελέτες σχετικά με τον κλάδο.

### Μέθοδος Β. Η ανάλυση του Μ. Porter (<sup>22</sup>) σε επίπεδο επιχείρησης

Κατά τον Μ. Porter (<sup>23</sup>), η επίδραση του περιβάλλοντος στην επιχείρηση μπορεί να προέλθει από παράγοντες που ομαδοποιούνται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Φραγμοί σε νέους ανταγωνιστές.
- Ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών που βρίσκονται ήδη στον κλάδο.
- Εξάρτηση από τους προμηθευτές.
- Εξάρτηση από τους πελάτες.
- Ύπαρξη προϊόντων που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα του κλάδου (π.χ. ρεγίον - μετάξι).
- Κρατικές αποφάσεις και ενέργειες.

Δίνουμε τώρα ένα πίνακα με πιο αναλυτικούς παράγοντες ομαδοποιημένους σύμφωνα με τον Μ. Porter. Η χρήση του πίνακα αυτού γίνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και με τον πίνακα της Μεθόδου Α.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

**Φραγμοί σε νέους ανταγωνιστές**

- Ύψος συνολικής επένδυσης
- Γνωστά ονόματα στην αγορά
- Ειδικευμένα ή δύσκολα κανάλια διανομής προϊόντων
- Ειδικευμένη ή δύσκολη τεχνολογία
- Πολύτιμη εμπειρία
- Δυσεύρετες α' ύλες

**Ανταγωνισμός**

- Αριθμός ισοδύναμων επιχειρήσεων - ανταγωνιστών
- Ανάπτυξη του μεγέθους της αγοράς
- Εξειδικευμένα προϊόντα
- Μεγάλες δυναμικότητες παραγωγής
- Διαφορετικές στρατηγικές των ανταγωνιστών

**Εξάρτηση από προμηθευτές**

- Αριθμός των σημαντικών προμηθευτών
- Ευκολία των προμηθευτών να αλλάξουν πελάτες
- Οι προμηθευτές σκέπτονται να μπουν στον κλάδο
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου σκέπτονται να επεκταθούν, ώστε να προμηθεύονται προϊόντα μη επεξεργασμένα
- Συμμετοχή του κλάδου στην προσθήκη αξίας στο προϊόν των προμηθευτών μας

Πολύ ελκυστικός    Ελκυστικός    Αδιάφορος    Απώθητικός    Πολύ απώθητικός


- Σημασία του κλάδου στους προμηθευτές
- Προϊόντα που μπορεί να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών
- Εξάρτηση από πελάτες**
- Αριθμός σημαντικών πελατών
- Ύπαρξη προϊόντων που αντικαθιστούν τα προϊόντα του κλάδου
- Ευκολία πελατών να αλλάξουν προϊόν
- Οι πελάτες να φτιάχνουν οι ίδιοι το προϊόν
- Οικονομική άνεση των πελατών
- Σημασία του προϊόντος στους πελάτες
- Υψηλό κόστος του προϊόντος για τους πελάτες
- Ύπαρξη προϊόντων που αντικαθιστούν αυτά του κλάδου**
- Ευκολία παραγωγής και διάθεσης των υποκατάστατων
- Ευκολία αλλαγής για τους πελάτες
- Η παραγωγή των υποκατάστατων είναι πολύ κερδοφόρα
- Η τιμή των υποκατάστατων
- Η ποιότητά τους
- Κρατικές ενέργειες**
- Προστασία του κλάδου
- Φορολογική μεταχείριση
- Οικονομικές - δανειακές διευκολύνσεις
- Συνεπής και σταθερή πολιτική



- Δασμολογική πολιτική
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Διευκολύνσεις που παρέχονται σε άλλους ανταγωνιστές (π.χ. σε άλλες περιοχές ή χώρες)



Η διεύθυνση αφού ακολουθήσει τη διαδικασία που περιγράψαμε στην αρχή του 2 μέρους (Το περιβάλλον της επιχείρησης), θα καταλήξει σε ένα μικρό αριθμό πολύ ελκυστικών και σημαντικών παραγόντων στον κλάδο, που θα δημιουργήσουν τις μελλοντικές ευκαιρίες, όσο και σ' έναν αριθμό πολύ απωθητικών και σημαντικών παραγόντων, που αποτελούν τους κινδύνους για την επιχείρηση. Έτσι τελειώνει η φάση της μελέτης του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### 3.Εσωτερική ανάλυση

Αντίστοιχα με τη μέθοδο που αναφέραμε, για τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα αναπτύξουμε μια παρόμοια μέθοδο για εσωτερική ανάλυση. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διαφορετική προσέγγιση, από την ανάλυση του περιβάλλοντος, στα βήματα που ακολουθούν<sup>(24)</sup>:

1. Καθορισμός των σημαντικών στρατηγικών εσωτερικών παραγόντων. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο θέμα και απαιτεί μεγάλη ικανότητα για να επιτευχθεί. Πιο κάτω παραθέτουμε έναν ενδεικτικό πίνακα<sup>(25)</sup> με εσωτερικούς παράγοντες που μπορεί να είναι σημαντικοί σε διάφορες επιχειρήσεις. Φυσικά μια επιχείρηση μπορεί να προσθέσει άλλους σημαντικούς παράγοντες που δεν φαίνονται στον πίνακα. Για παράδειγμα, για μια επιχείρηση ενδυμάτων η οικονομική παραγωγή και η γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις των καταναλωτών είναι βασικά στοιχεία. Για μια επιχείρηση κατασκευής εξειδικευμένων ηλεκτρονικών κυκλωμάτων, η ποιότητα των προϊόντων και η τεχνολογική πρωτοπορία κυριαρχεί.

2. Αφού βρεθούν οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες, αυτοί πρέπει να βαθμολογηθούν. Δηλαδή ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει την κατάσταση του ως προς αυτούς τους παράγοντες. Αυτό μπορεί να γίνει κυρίως με δύο τρόπους:

A. Με σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου. Μπορεί κάποιος οργανισμός να υπερτερεί στην τεχνολογία αλλά να υστερεί στις πωλήσεις ή να υπερτερεί σε νέα προϊόντα αλλά να μην ελέγχει καλά τα οικονομικά του.

B. Με σύγκριση με το παρελθόν του οργανισμού. Η διεύθυνση αν αναλύσει την παρούσα κατάσταση έχει μια σχετική αυτογνωσία για το τι

πηγαίνει καλά και το τι όχι. Πού πήγε καλά η επιχείρηση; Είχε δραστήριο δίκτυο διανομής, πετυχημένη διαφήμιση, ευελιξία ή οικονομία στην παραγωγή, έλεγχο πάνω στα διαθέσιμα χρήματα; Μια ανάλυση της εξέλιξης των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών είναι πολύ κατατοπιστικές. Ιδιαίτερα αν υπάρχουν στοιχεία κατά ομάδα προϊόντων ή περιοχές πώλησης ή πελάτες.

3. Η παραπάνω ανάλυση, που είναι συνήθως δύσκολη και μάλλον δυσάρεστη (ποιος θα παραδεχθεί εύκολα ότι υστερεί σε ένα σημαντικό παράγοντα;), οδηγεί στον καθορισμό ορισμένων σημαντικών παραγόντων, στους οποίους υπερέχει η επιχείρηση (ισχυρά σημεία), και σε άλλους στους οποίους βρίσκεται σε κακή κατάσταση (αδυναμίες). Εκεί κλείνει και η διερεύνηση της εσωτερικής κατάστασης. Τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες θα μας βοηθήσουν στο επόμενο βήμα, στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου.

**Πίνακας 4: Βασικών εσωτερικών εσωτερικών παραγόντων<sup>(26)</sup>**  
Πιθανά ισχυρά σημεία και αδυναμίες.

#### **Πωλήσεις**

- Εύρος προσφερομένων προϊόντων.
- Συγκέντρωση σε λίγα προϊόντα ή λίγους πελάτες.
- Γνώση των αγορών και των πελατών που εξυπηρετούνται.
- Μεριδίδιο αγοράς.
- Δυνατότητα επέκτασης σε νέα προϊόντα.
- Δίκτυα διανομής; αριθμός - κάλυψη - έλεγχος.
- Καλή οργάνωση των πωλήσεων.
- Φήμη στην αγορά.
- Διαφήμιση.
- Πολιτική τιμών και δυνατότητα αλλαγής των τιμών.
- Ικανότητα στην εκμετάλλευση πληροφοριών από την αγορά για το σχεδιασμό νέων προϊόντων.
- Πιστή πελατεία.

#### **Οικονομικά - Λογιστική**

- Διαθέσιμα μετρητά (ρευστότητα).
- Δυνατότητα δανειοδότησης / Εύρεση κεφαλαίων.
- Φορολογική πολιτική.
- Οικονομικές σχέσεις ιδιοκτητών - διευθυντών.
- Αξιοποίηση ευνοϊκών διατάξεων για φορολογία - αποσβέσεις - επιδότηση επιτοκίων.
- Ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου των οικονομικών μεγεθών.

- Σύνταξη προϋπολογισμού - Έλεγχος του κόστους.
- Οικονομικά μεγέθη.
- Ευελιξία στη δομή του κεφαλαίου κίνησης (αποθέματα, πληρωτέα - εισπρακτέα, προμηθευτές - πελάτες, δάνεια).

### **Παραγωγή - Τεχνολογία**

- Κόστος και εύκολη εύρεση πρώτων υλών.
- Σχέσεις με προμηθευτές.
- Έγπαρξη συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας.
- Διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγικής μονάδας.
- Οικονομική αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων.
- Χρησιμοποίηση εργολαβικών εργασιών.
- Ποιότητα και αποτελεσματική χρήση του μηχανικού εξοπλισμού.
- Συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής, των προμηθειών.
- Έγπαρξη ποιοτικού ελέγχου.
- Σύστημα ελέγχου της παραγωγής.
- Κόστος παραγωγής.
- Τεχνολογία παραγωγής.
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής.
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και άλλες νομικές καλύψεις.

### **Προσωπικό**

- Διοίκηση του προσωπικού.
- Επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού.
- Ηθικό του προσωπικού.
- Σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων.
- Χρήση κινήτρων για αύξηση της απόδοσης.
- Διαδικασία προσλήψεων - εκπαίδευσης.
- Διαδικασία προαγωγών.
- Απουσίες προσωπικού - συχνές παραιτήσεις.
- Εξειδικευμένο προσωπικό.

### **Γενικότερη οργάνωση**

- Δομή της οργάνωσης - Ιεραρχία.
- Φήμη και κύρος του οργανισμού.
- Ικανότητα της επιχείρησης να πετυχαίνει τους στόχους της στο παρελθόν.
- Επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.
- Συστήματα διοικητικού ελέγχου.
- Γενικό κλίμα μέσα στον οργανισμό.
- Ποιότητα και επίπεδο της διεύθυνσης.
- Σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης.

Στο Ι μέρος του σχήματος 5 που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ισχυρή και οι συνθήκες ευνοϊκές. Η συγκέντρωση στις αγορές και προϊόντα που ήδη κατέχει είναι η σωστή λύση. Αύξηση του μερίδιου

αγοράς, ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων, αύξηση των επενδύσεων είναι μέρος της στρατηγικής. Εκτός αυτών η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει να παράγει υλικά που τώρα προμηθεύεται έτοιμα, ώστε να επικτείνει τις δυνατότητες κέρδους της. Εξάλλου μπορεί να προχωρήσει σε απόκτηση δικών της δικτύων διανομής, ή σε παραγωγή νέων προϊόντων ή επέκταση της δυναμικότητάς της.

Στο II μέρος η καλύτερη ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν τα έσοδα από τα επικερδή προϊόντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης σε τομείς, όπου θα αξιοποιήσει τα ισχυρά εσωτερικά της χαρακτηριστικά. Αν ο κλάδος με την ευρεία έννοια δεν πάει καλά, τότε η επιχείρηση πρέπει να στραφεί σε άλλο κλάδο.

Στο III εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες είναι αρνητικοί. Η επιχείρηση μπορεί να μικρύνει και συγχρόνως να αρχίσει την ανάπτυξη νέων τομέων δραστηριότητας. Η πώληση της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει το αρχικό κεφάλαιο για ένα νέο ξεκίνημα.

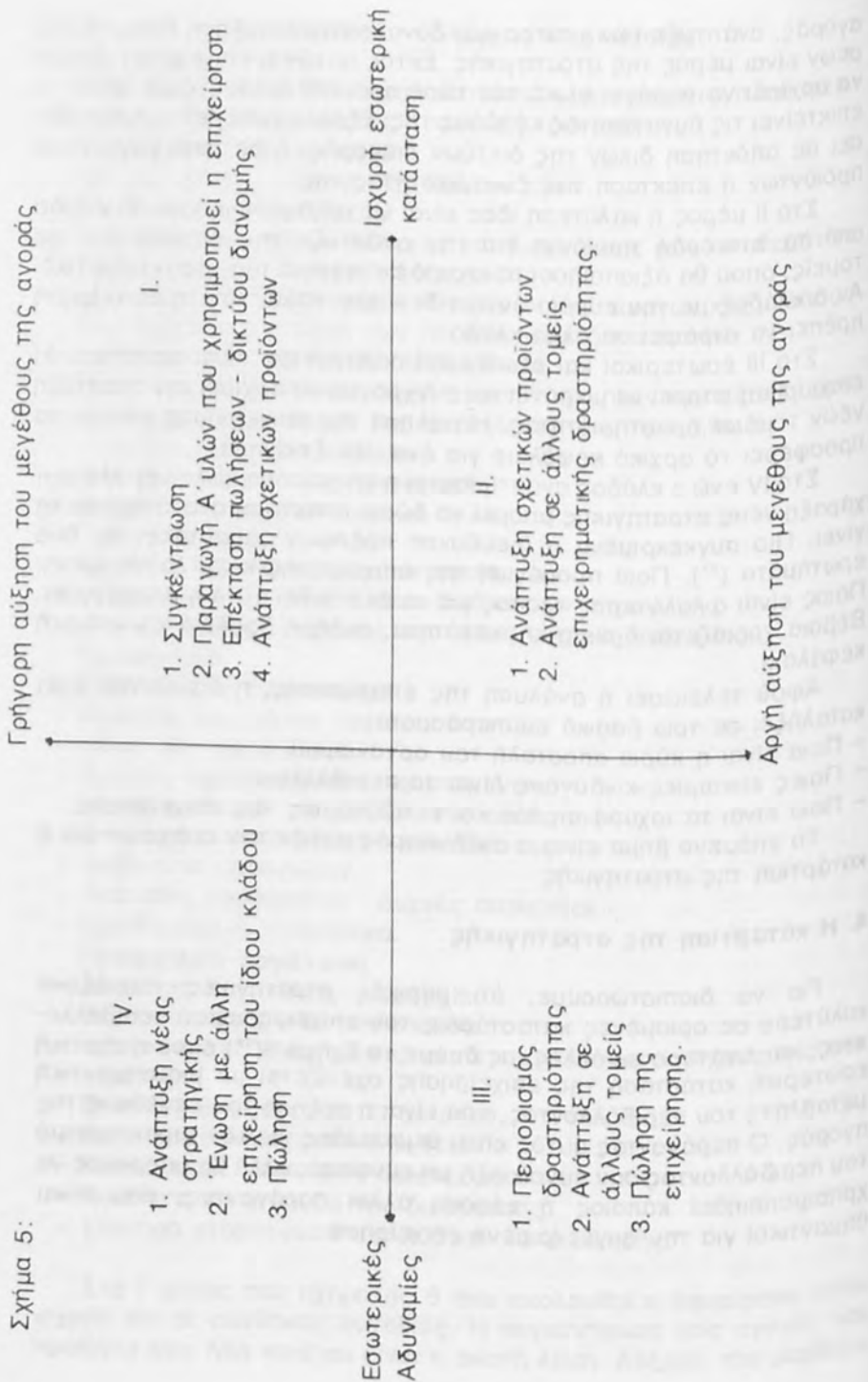
Στο IV ενώ ο κλάδος αναπτύσσεται η επιχείρηση χωλαίνει. Μόνο η χάραξη νέας στρατηγικής μπορεί να δώσει απάντηση στο τι πρέπει να γίνει. Πιο συγκεκριμένα η διεύθυνση πρέπει ν' απαντήσει σε δύο ερωτήματα (27). Ποια προσέγγιση της επιχείρησης είναι λανθασμένη; Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιωθεί αυτή η προσέγγιση; Βέβαια χρειάζεται διοικητική ικανότητα, σκληρή δουλειά και επαρκή κεφάλαια.

Αφού τελειώσει η ανάλυση της επιχείρησης, η διεύθυνση έχει καταλήξει σε τρία βασικά συμπεράσματα:

- Ποια είναι η κύρια αποστολή του οργανισμού.
  - Ποιες ευκαιρίες-κινδύνους δίνει το περιβάλλον.
  - Ποια είναι τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης.
- Το επόμενο βήμα είναι ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων και η κατάρτιση της στρατηγικής.

#### 4. Η κατάρτιση της στρατηγικής

Για να διαπιστώσουμε, ότι μερικές στρατηγικές ταιριάζουν καλύτερα σε ορισμένες καταστάσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και λιγότερο σε άλλες, ας δούμε το Σχήμα 5(28) όπου η σχετική εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης σχετίζεται με μια σημαντική μεταβλητή του περιβάλλοντος, που είναι η αύξηση του μεγέθους της αγοράς. Ο παράγοντας αυτός είναι θεμελιώδης για τον χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος σαν ευνοϊκού ή μη ευνοϊκού, αλλά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποιος ή κάποιοι άλλοι παράγοντες, που είναι σημαντικοί για την συγκεκριμένη επιχείρηση



για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των περιστάσεων. Γενικά όμως αυτό είναι σχετικά εύκολο, όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές. Εάν υστερεί σε ορισμένα απαραίτητα στοιχεία, η επιχείρηση μπορεί να καταλήξει στην ένωση της (συνεταιρισμός) με άλλη επιχείρηση του κλάδου, που διαθέτει την εσωτερική δομή που χρειάζεται ο κλάδος. Η πώληση της επιχείρησης ή η αλλαγή της διεύθυνσης είναι η άλλη εναλλακτική λύση.

Γενικεύοντας για την Μμ.Ε. μπορούμε να πούμε, ότι απαιτείται μια στρατηγική **συγκέντρωσης** ή **διαφοροποίησης**<sup>(29)</sup>.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η δημιουργία ενός προϊόντος, που είναι μοναδικό σε κάποιο χαρακτηριστικό του και αυτό το διαφοροποιεί από τα προϊόντα των ανταγωνιστών και το κάνει απαραίτητο σε ένα σύνολο αγοραστών.

Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται:

- Σε τεχνολογική υπεροχή
- Σε ποιότητα
- Σε εξυπηρέτηση
- Σε μια ιδιαίτερα χαμηλή τιμή.

Η στρατηγική της συγκέντρωσης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αγοραστών ή μια συγκεκριμένη περιοχή ή μια συγκεκριμένη λειτουργία. Η ιδέα είναι ότι η επιχείρηση με το να εξειδικευθεί σε κάτι συγκεκριμένο, κερδίζει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στον τομέα που διάλεξε.

Πέρα από τις πιο πάνω δύο γενικές στρατηγικές, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ορισμένες στρατηγικές ανάλογα με την κατάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις κατηγορίες<sup>(30)</sup> που αφορούν τις Μμ.Ε.

#### ΚΛΑΔΟΣ

1. Διασπασμένος
2. Ώριμος
3. Παρακμάζων
4. Νέος κλάδος

#### ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Δεν υπάρχει κάποιος μεγάλος ανταγωνιστής
- Πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Έχει ολοκληρωθεί η γρήγορη ανάπτυξη
- Πτώση των πωλήσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Νέα προϊόντα-υπηρεσίες
- Δεν έχουν αναδειχθεί επιτυχημένες επιχειρήσεις ακόμη
- Δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια επιτυχίας.

Για κάθε κατηγορία κλάδου θα αναφέρουμε μερικές στρατηγικές, που μπορεί να εφαρμοσθούν: <sup>(31)</sup>

#### Διασπασμένος κλάδος

- Κατάκτηση κάποιου πλεονεκτήματος με βάση την τεχνολογική υπεροχή.



- Προσφορά πρόσθετης υπηρεσίας που δεν διατίθεται από κάποιο ανταγωνιστή.
- Μεγάλη εξειδίκευση προϊόντων με σύγχρονη άνοδο της ποιότητας και ποσότητας ειδών προϊόντων σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα.
- Απομόνωση και ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο σύνολο καταναλωτών-αγοραστών.

### Ώριμος κλάδος

- Σωστή και λεπτομερής κοστολόγηση για την διακοπή μη επικερδών προϊόντων-υπηρεσιών.
- Τιμολόγηση που εκμεταλλεύεται περιθώρια των προϊόντων.
- Ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών.
- Ανάπτυξη εξαγωγών.
- Αγορά άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων σε καλή τιμή.

### Παρακμάζων κλάδος

Εδώ πριν οποιαδήποτε απόφαση για την στρατηγική, η εσωτερική ανάλυση θα δείξει αν η κατάσταση της επιχείρησης είναι τέτοια, που να της εξασφαλίζει μια βιώσιμη θέση μέσα στον κλάδο. Μετά η διερεύνηση του κλάδου θα δείξει αν θα παραμείνουν μερικές επιτυχημένες επιχειρήσεις ή αν ο κλάδος θα εξαφανισθεί.

### Νέος κλάδος<sup>(32)</sup>

- Ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στρατηγική. Δεν υπάρχουν ακόμη πρότυπα σωστής διοίκησης.
- Ταχύτητα στην παρουσίαση καινοτομιών, αλλά και μεγάλη προσοχή, ώστε να είναι επιτυχημένες αυτές οι κινήσεις.
- Έντονη διερεύνηση της αγοράς για τον εντοπισμό νέων πελατών ή νέων γεωγραφικών περιοχών ή νέων εφαρμογών των προϊόντων.
- Καθιέρωση της φήμης της επιχείρησης σαν πρωτοπόρου, αλλά και σαν καλού ποιοτικά οργανισμού.
- Μεγάλη προσοχή στις κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου, που δείχνουν νέες κατευθύνσεις σε:
  - τεχνολογία
  - προϊόντα
  - τιμές
- στρατηγική γενικά.

Η κάθε Μμ.Ε. θα καταρτίσει μόνη της -με βάση τις τεχνικές και διαδικασίες που αναφέραμε - την στρατηγική που της ταιριάζει. Σαν παρατηρήσεις θα αναφέρουμε μερικές γενικές αρχές που ισχύουν για τις Μμ.Ε. και μερικά προβλήματα που παρουσιάζονται στις Μμ.Ε.

## A. Γενικοί κανόνες <sup>(33)</sup>

1. Η ανάπτυξη και το μέγιστο μιας Μμ.Ε. απαιτεί περισσότερα κεφάλαια από όσα παράγουν τα κέρδη.
2. Η Μμ.Ε. που μεγαλώνει πρέπει να φροντίζει για την κάλυψη των οικονομικών της αναγκών τουλάχιστον για ένα οριζόντιο δύο ή τριών χρόνων.
3. Οι μελλοντικές ανάγκες σε στοιχεία και πληροφόρηση πρέπει να προβλέπονται. Συστήματα συλλογής, ανάλυσης και παρουσίασης των στοιχείων πέρα από τα λογιστικά, πρέπει να σχεδιάζονται συνήθως από εξωτερικούς συμβούλους.
4. Η Μμ.Ε. πρέπει να συγκεντρώνει την δραστηριότητά της σε προϊόντα - αγορές-τεχνολογίες, που δίνουν αποτέλεσμα, αποφεύγοντας άσκοπες ενέργειες.
5. Πρέπει να προβλέπονται και να καλύπτονται οι ανάγκες σε στελέχη.

## B. Στρατηγικά προβλήματα των Μμ.Ε. <sup>(34)</sup>

1. Λανθασμένη ή ανεπαρκής έρευνα αγοράς. Ξεκίνημα και ανάπτυξη της επιχείρησης με βάση μόνο τον ενθουσιασμό.
2. Έλλειψη κατάλληλων εμπειριών, ειδίκευσης ή χαρακτηριστικών των στελεχών. Αυτό ισχύει για όλους τους τομείς και τα επίπεδα.
3. Έλλειψη αρκετών κεφαλαίων. Συνήθως χρειάζονται πολλά οικονομικά μέσα στο ξεκίνημα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
4. Μικρή υποστήριξη από μεγάλους προμηθευτές, που συνήθως υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να τηρήσουν.

## VI. Οι στρατηγικοί στόχοι

Μέχρι την στιγμή, που η στρατηγική της επιχείρησης εκφρασθεί σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, στην επίτευξη συγκεκριμένης θέσης και σε συγκεκριμένες ενέργειες, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος, ότι η στρατηγική θα παραμείνει μια δήλωση καλής θέλησης και απραγματοποίητης επιτυχίας. Όταν τα επιζητούμενα αποτελέσματα και θέσεις γίνουν συγκεκριμένα και μετρήσιμα είναι δυνατόν:

1. να γίνουν επενδύσεις προς την σωστή κατεύθυνση,
2. οι προτεραιότητες να συμφωνηθούν και να τεθεί χρονικό πλαίσιο,
3. αρμοδιότητα και ευθύνες να ανατεθούν και κάποιος να φέρει την ευθύνη για μια εργασία που γίνεται <sup>(35)</sup>.

Ιδανικά οι στόχοι συνδέονται:

1. εξωτερικά με την φήμη και το κύρος της επιχείρησης, και την θέση της μέσα στον κλάδο,
2. εσωτερικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως πωλήσεις, κέρδος, ρυθμός αύξησης, ρευστότητα, αποδοτικότητα κεφαλαίου, ανταγωνιστική θέση κ.ο.κ.

Η εμπειρία δείχνει, ότι οι διοικήσεις που βάζουν στόχους για τις επιχειρήσεις και τους εαυτούς τους, είναι πιθανότερο να τους επιτύχουν από τις διοικήσεις που εργάζονται χωρίς στόχους. Οι στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή του προσωπικού σε αυτό που πρέπει να επιτευχθεί.

Οι στόχοι χρειάζονται σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συνήθως είναι καλύτερα να υπάρχουν βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι. Σαν παράδειγμα, στόχοι μπορεί να τεθούν σαν αύξηση των εσόδων, κέρδη, ρευστότητα, οικονομική ανεξαρτησία, θέση μεταξύ του ανταγωνισμού, κύρος της επιχείρησης, οικονομική διαχείριση, οικονομία παραγωγής, αριθμός προϊόντων, τεχνολογική δυνατότητα, βαθμός βιωσιμότητας σε περίπτωση κρίσης, και κοινωνική ευθύνη.

Θα αναφέρουμε κανόνες για το τι πρέπει να χαρακτηρίζει κάποιο στόχο της επιχείρησης<sup>(38)</sup>.

1. Ένας στόχος πρέπει να αφορά ένα μοναδικό, συγκεκριμένο θέμα.
2. Ένας στόχος αφορά το αποτέλεσμα όχι την ενέργεια, που προηγείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.
3. Ένας στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος (να εκφράζεται αριθμητικά όπου αυτό είναι δυνατό).
4. Ένας στόχος πρέπει να περιέχει τον χρόνο μέσα στον οποίο θα πραγματοποιηθεί.
5. Ένας στόχος πρέπει να είναι δύσκολος αλλά πραγματοποιήσιμος.

Ας εξετάσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα σωστής και λάθος διατύπωσης στόχων.

Λάθος: Στόχος μας είναι να μεγιστοποιήσουμε τα κέρδη μας.

Σωστό: Ο στόχος για το σύνολο των κερδών μας το 1988 είναι 25 εκατομ. δρχ.

Λάθος: Στόχος μας είναι να αυξήσουμε τα έσοδα των πωλήσεων, και τον όγκο των πωληθέντων προϊόντων.

Σωστό: Ο στόχος μας για το 1988 είναι να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας από 200 εκατομ. δρχ. σε 250 εκατομ. δρχ., πουλώντας 100.000 τεμάχια προϊόντος με 250 δρχ./τεμάχιο.

Λάθος: Στόχος μας είναι να αυξήσουμε τα έξοδα διαφήμισης κατά 15%.

Σωστό: Στόχος μας είναι να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας κατά 25%, αυξάνοντας την διαφήμιση κατά 15% το 1988.

Λάθος: Στόχος μας είναι να είμαστε πρωτοπόροι στην τεχνολογική έρευνα.

Σωστό: Στόχος μας είναι μέσα στην πενταετία 1985-90 να συνεχίσουμε την τεχνολογική μας πρωτοπορία, που

θα επιτρέψει στους χρήστες ηλεκτρικών μηχανών να κάνουν οικονομία ηλεκτρικής ενέργειας.

Λάθος: Στόχος μας είναι να είμαστε η πιο επικερδής επιχείρηση του κλάδου μας.

Σωστό: Θα προσπαθήσουμε να μείνουμε επικεφαλής του κλάδου μας, κερδίζοντας 25% απόδοση (μετά τον φόρο) πάνω στα επενδεδυμένα κεφάλαια.

## 1. Σαφήνεια στόχων

Για να μπορέσει ένας επιχειρηματίας να κρατήσει την επιχείρησή του ανταγωνιστική και σε ανάπτυξη, πρέπει να βάζει στόχους για την δράση της, όπως έβαλε στόχους και για την δημιουργία της. Ο καθορισμός στόχων είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας όταν η επιχείρηση αρχίσει να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς και να αποκτά περισσότερους συνεργάτες, περισσότερη πολυπλοκότητα και ενδεχομένως περισσότερα εσωτερικά προβλήματα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού της. Σ' αυτή ακριβώς τη φάση ο επιχειρηματίας πρέπει να δρα σαν μάνατζερ και να καθοδηγεί τους συνεργάτες του προς την επίτευξη των κοινών στόχων, που έχουν τεθεί για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά και επιτυχημένα είναι όσα αναφέρει εν προκειμένω ο γνωστός Robert Townsend πρώην πρόεδρος της εταιρείας Avis ενοικιάσεις αυτοκινήτων<sup>(37)</sup> ο οποίος σημειώνει τα ακόλουθα:

«Ένα από τα σπουδαιότερα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι να κάνει την οργάνωση ή επιχείρηση να συγκεντρώνει την προσοχή της στους στόχους της. Στην περίπτωση της Avis χρειάστηκαν έξι μήνες για να καθοριστούν οι σκοποί μας, οι οποίοι ήταν οι εξής: θέλουμε να γίνουμε η ταχύτερα αναπτυσσόμενη επιχείρηση με τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους στον κλάδο της ενοικιάσεως και χρονομισθώσεως αυτοκινήτων χωρίς οδηγούς».

«Αυτός ο σκοπός ήταν τόσο απλός, ώστε δεν χρειαζόνταν ούτε καν να τον γράψουμε. Τον χρησιμοποιούσαμε όμως σε κάθε ομιλία και λόγο και όπου μπορούσε να ταιριάσει αυτός. Αυτό είχε μία επίπτωση στον κόσμο, διότι μέχρι εκείνη την εποχή η ανταγωνιστική μας Hertz είχε ένα πολύ μεγάλο μερίδιο στην αγορά και σκεπτόνταν και έπρατε σαν ο κυρίαρχος της αγοράς. Ακόμη ο ορισμός του κοινού μας σκοπού ξεκαθάριζε, ότι βρισκόμαστε στον κλάδο της ενοικιάσεως και χρονομισθώσεως οχημάτων χωρίς οδηγό. Αυτό μας βοήθησε να βάλουμε παρωπίδες στον εαυτό μας και να σταματήσουμε να σκεπτόμαστε προς άλλες κατευθύνσεις σχετικές κάπως με τον κλάδο μας, όπως τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Επίσης μας έδειξε ο καθορισμός του στόχου αυτού, ότι θα έπρεπε να απαλλαγούμε από μερικές παρεμφερείς δραστηριότητες της εταιρείας μας, όπως οι επιχειρήσεις αξιοθέατων και περιηγήσεων.»

Όταν λοιπόν καθορίζονται και συμφωνούνται οι σκοποί, τους οποίους θα πρέπει να επιδιώξει από κοινού όλος ο κόσμος της επιχειρήσεως ο ηγέτης και τα στελέχη πρέπει να είναι ανυποχώρητοι και αυστηροί προς τον εαυτό τους και προς τους άλλους. Εάν επομένως μια ιδέα που έρχεται στο μυαλό τους ή εκφράζεται από κάποιους συνεργάτες βρίσκεται εκτός των σκοπών της επιχειρήσεως, θα πρέπει χωρίς κανένα δισταγμό να την απορρίπτει ασυζητητί».

Όπως λοιπόν σημειώνεται πιο πάνω, το κλειδί για μια τέτοια μονοδιάστατη επιδίωξη σκοπών είναι η συγκέντρωση. Άπαξ και θεθούν οι βασικοί σκοποί της επιχειρήσεως, ο επιχειρηματίας πρέπει να εξασφαλίσει, ότι κάθε εργαζόμενος και συνεργάτης του αντιλαμβάνεται σωστά και επιδιώκει τους στόχους αυτούς. Σχετικά με το θέμα αυτό ο γνωστός καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων Peter F. Drucker<sup>(38)</sup> σημειώνει τα εξής: «Καμία άλλη αρχή της αποτελεσματικότητας δεν παραβιάζεται σήμερα τόσο συχνά όπως η βασική αρχή της συγκεντρώσεως. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα φαίνεται σαν πολλά στελέχη να έχουν σαν ρητό τους: "ας κάνουμε λίγο από το κάθετι" και έτσι διασκορπίζουν τις προσπάθειές τους σε διάφορες κατευθύνσεις αντί να τις συγκεντρώνουν προς μια» με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σχεδόν πουθενά αρκετή επιτυχία.

## 2. Χρονική κλιμάκωση στόχων

Με τον καθορισμό στόχων ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξεκαθαρίσει ποιοι είναι οι στόχοι, που απαιτούν άμεση προσοχή και δραστηριοποίηση και ποιοι είναι πιο μακροχρόνιοι στόχοι και επιδέχονται μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Βέβαια ένας κοινός στόχος όλων των επιχειρηματιών και των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν ένα θετικό οικονομικό αποτέλεσμα δηλαδή κέρδος, το οποίο θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν και να αναπτύσσονται. Εν τούτοις κανονικά θα πρέπει το κέρδος να είναι απλά μία ανταμοιβή της επιχειρήσεως για επιτυχημένη δραστηριότητα δηλαδή για την παραγωγή και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν ανάγκες του κοινού. Η διευκρίνιση κανονικά που κάναμε πιο πάνω σημαίνει, ότι στη περίπτωση αυτή δεν αναφερόμαστε σε ανώμαλες καταστάσεις όπως είναι π.χ. η φοροδιαφυγή και οι ιδιαίτερες σχέσεις του επιχειρηματία ή της επιχειρήσεως με ισχυρά άτομα, δηλαδή καταστάσεις οι οποίες δημιουργούν κέρδη για την επιχείρηση, τα οποία εδώ θα χαρακτηρίζαμε ανώμαλα. Άρα τα κέρδη θα πρέπει να είναι ένα κριτήριο μετρήσεως της χρησιμότητας της οικονομικής μονάδας για το κοινό, που σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερα τα κέρδη τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που προσφέρει η επιχείρηση στις ανάγκες των καταναλωτών, ενώ αντίθετα όσο χαμηλότερα τα κέρδη (ή όσο μεγαλύτερη ζημιά) τόσο χειρότερες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση στο κοινό.



### 3. Αξιοποίηση δυνάμεων και πλεονεκτημάτων

Για τον καθορισμό σαφών στόχων, όπως καθορίστηκαν πιο πάνω ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διευκρινίσει καταρχήν, ποιες είναι οι δυνάμεις της επιχειρήσεως του ή τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της. Η αυτοεξέταση των δραστηριοτήτων εκείνων, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα από τις ανταγωνιστικές, είναι πιθανώς το πιο δημιουργικό βήμα στον καθορισμό των στόχων, καθόσον μπορεί να οδηγήσει τον επιχειρηματία σε νέες κατευθύνσεις όπως π.χ. στην είσοδο σε εντελώς νέες αγορές, στην εγκατάλειψη ορισμένων προϊόντων του ή στην δημιουργία νέων προϊόντων.

### 4. Διοίκηση δια στόχων<sup>(39)</sup>

Μια μέθοδος με την οποία οι διαπιστώσεις που γίνονται από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων μιας επιχειρήσεως μπορούν να μεταφραστούν σε συγκεκριμένους σκοπούς είναι η μέθοδος της «διοικήσεως δια στόχων», το γνωστό MBO. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και έχει αποδειχθεί πάρα πολύ χρήσιμη, αλλά ταυτόχρονα επειδή είναι πολύ απλή μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και σε πολύ μικρότερες επιχειρήσεις. Οι βασικές προϋποθέσεις της μεθόδου αυτής είναι οι εξής:

α) Όσο πιο ξεκαθαρισμένες είναι οι ιδέες του επιχειρηματία για τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες, ότι θα μπορεί να επιτύχει βασιζόμενος στις δεξιότητες και τα ταλέντα της επιχειρήσεως.

β) Η πραγματική πρόοδος της επιχειρήσεως μπορεί να μετρηθεί μόνο σε σχέση με τους σκοπούς του επιχειρηματία.

Η μέθοδος MBO είναι απλή στη σύλληψή της, αλλά εν τούτοις υπάρχει σωρία άρθρων και βιβλίων που πραγματεύονται τη μέθοδο αυτή. Ένα σημείο που θα πρέπει να επισημάνουμε και στο οποίο πρέπει να δώσουμε έμφαση εδώ, είναι η ιεράρχηση των στόχων. Με τον όρο ιεράρχηση των στόχων αναφερόμαστε στην λειτουργική σχέση, που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των στόχων της ανωτάτης ηγεσίας ή της συνολικής επιχειρήσεως με τους στόχους των διαφόρων μερών της επιχειρήσεως, π.χ. διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων των διευθύνσεων κ.ο.κ. Πρέπει επομένως να γίνει μία ανάλυση, του ποια είναι τα συστατικά εκείνα στοιχεία τα οποία θα επιφέρουν και θα προκαλέσουν την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχειρήσεως και η επιδίωξη των μερών αυτών ή των στοιχείων αυτών να ανατεθεί στις επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα. Η ιεράρχηση αυτή των στόχων είναι όχι μόνο λειτουργική αλλά και διαχρονική, δηλαδή και πάλι συνδέονται οι μακροχρόνιοι στόχοι με τους βραχυχρόνιους, οι οποίοι αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη των πιο μακροχρόνιων στόχων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο επιχειρηματίας και τα επί μέρους στελέχη να



γνωρίζουν ποιούς στόχους πρέπει να επιδιώξουν κατ' αρχήν για να οδηγηθούν στους μετέπειτα, δηλαδή μακροχρονιότερους στόχους, και αφετέρου με ποιό τρόπο η επίτευξη των δικών τους επιμέρους στόχων οδηγεί στην επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχειρήσεως. Με τον τρόπο αυτό είναι γνωστή σε όλα τα στελέχη η διάρθρωση της ιεραρχίας των στόχων, τόσο λειτουργικά όσο και διαχρονικά, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα, εφόσον δρουν ορθολογικά, να αποφεύγουν, τόσο συγκρούσεις στόχων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή παλινδρομήσεις στόχων διαχρονικά, αλλά επίσης να αποφεύγουν την δημιουργία κενών δηλαδή παράλειψη επιτεύξεως ορισμένων επιμέρους στόχων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την προώθηση στους ανώτερους ή και μακροχρονιότερους στόχους.

## 5. Καθοδήγηση δράσεως

Εφόσον επιτύχουμε να διατυπώσουμε στόχους σαφείς, οι οποίοι να είναι κατανοητοί από όλους τους υπεύθυνους στην επιχείρηση και βέβαια με την πιο πάνω ανάλυση από απόψεως λειτουργικής και χρονικής. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε δημιουργήσει μία βασική προϋπόθεση, ώστε η δραστηριότητα όλων των εργαζομένων να κατευθύνεται με βάση εξατομικευμένους στόχους προς την επίτευξη των κοινών στόχων των τμημάτων και διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν. Με αυτό εννοούμε ότι η δραστηριότητα όλων των μελών της επιχειρήσεως είναι πλέον ορθολογικά κατευθυνόμενη προς συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι μάλιστα θα πρέπει να είναι αντικειμενικά μετρήσιμοι τόσο για τα άτομα, όσο και για τις ομάδες στις οποίες ανήκουν (τμήματα ή διευθύνσεις).

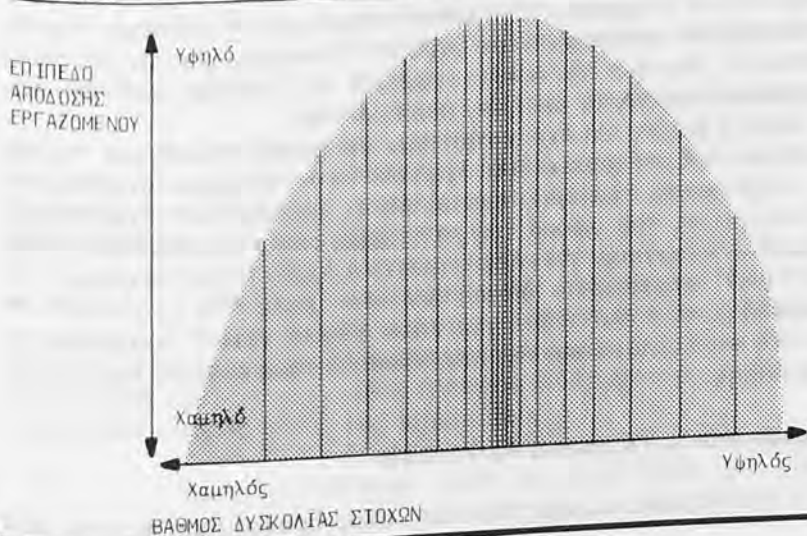
Μία άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των τεθέντων στόχων είναι ο βαθμός συμμετοχής των διαφόρων μελών της επιχειρήσεως στον καθορισμό των στόχων αυτών. Με αυτό εννοούμε, αφενός ότι χρειάζεται συμμετοχή των ενδιαφερομένων στον καθορισμό των στόχων, η οποία βοηθάει τόσο τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων, οι οποίοι στηρίζονται σε σωστές, επίκαιρες και επαρκείς πληροφορίες εκ μέρους των συμμετεχόντων αυτών, όσο και στην δημιουργία του απαραίτητου ζήλου για την επίτευξη των στόχων αυτών, λόγω του ότι τα μέλη που έχουν συμπράξει στον καθορισμό των στόχων είναι ψυχολογικά περισσότερο διατεθειμένα και ενήμερα και επιδιώκουν με περισσότερη κατανόηση τους στόχους αυτούς, με τελική συνέπεια να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της δράσεως της επιχειρήσεως αυτής. Αφετέρου με την φράση ο βαθμός συμμετοχής, που αναφέραμε πιο πάνω, εννοούμε ότι η συμμετοχή αυτή είναι ανάλογη με την φιλοσοφία της οικονομικής μονάδας και με τα άτομα τα οποία συμμετέχουν σ' αυτήν. Δηλαδή σε ορισμένες επιχειρήσεις μπορούμε να διαπιστώσουμε μεγαλύτερη συμμετοχή και σε άλλες μικρότερη των διαφόρων μελών της επιχειρήσεως στον καθορισμό των

στόχων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πάντοτε όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή τόσο και πιο αποτελεσματικότερη η σύμπραξη των μελών αυτών. Εκ τρίτου τέλος πρέπει να επισημάνουμε, ότι ο αριθμός και το επίπεδο των μελών της επιχειρήσεως, τα οποία συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων εξαρτάται και πάλι από την διοικητική φιλοσοφία, αλλά και τον τρόπο οργανώσεως και το είδος των επιμέρους ατόμων τα οποία συμμετέχουν.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να παρουσιαστεί ένα διάγραμμα το οποίο συσχετίζει τον βαθμό δυσκολίας των τεθέντων στόχων με το επίπεδο επιδόσεως ή αποδόσεως των εργαζομένων<sup>(40)</sup>. Το διάγραμμα 6 υποδηλεί, ότι οι πάρα πολύ εύκολοι στόχοι δεν προκαλούν και δεν δραστηριοποιούν επαρκώς τους εργαζόμενους. Η αύξηση του βαθμού δυσχερείας των στόχων προκαλεί μια αυξημένη δραστηριοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει μέχρι ενός ορισμένου σημείου, πέρα από το οποίο η αύξηση της δυσκολίας των στόχων είναι τόσο μεγάλη, ώστε αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξή τους. Θα πρέπει τόσο μεγάλη, ώστε αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξή τους. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το διάγραμμα αυτό είναι διαφορετικό για την κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από το επίπεδο των ατόμων τα οποία συμμετέχουν, αλλά επίσης από τον τρόπο οργανώσεως και διοικήσεως της οικονομικής αυτής μονάδας. Δηλαδή στόχοι οι οποίοι έχουν τον ίδιο βαθμό δυσκολίας δεν σημαίνει, ότι είναι το ίδιο προκλητικοί και δραστηριοποιούν εξίσου τα άτομα δύο διαφορετικών επιχειρήσεων διότι ακριβώς οι συνθήκες που επικρατούν σε δύο επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ:** ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Κάτι το οποίο θα πρέπει ακόμη να επισημάνουμε είναι ότι η σαφήνεια και μετρησιμότητα των τεθέντων στόχων μπορεί να ελεγχθεί και μετρηθεί πρακτικά, εάν ερωτηθούν τα διάφορα μέλη της επιχειρήσεως ή του τμήματος τι αντιλαμβάνονται με τους στόχους αυτούς. Θα μπορούσε δηλαδή να διαπιστωθεί, ότι οι στόχοι όπως κέρδη ή ακόμη και αύξηση των κερδών είναι αρκετά ασαφείς και δημιουργούν ασυνεννοησία ή διαφορετικές εντυπώσεις μεταξύ των διαφόρων μελών. Πολύ πιο συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι οι οποίοι καθορίζουν τι ακριβώς εννοούμε, όπως π.χ. ο στόχος ότι η επιχείρηση πρέπει να φθάσει να είναι μεταξύ των δέκα πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου, πράγμα το οποίο δεν επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες, και ως εκ τούτου θεωρείται πιο αντικειμενικός στόχος.

## VII. Το πρόγραμμα δράσεως

Ο καθορισμός των στόχων είναι μόνο η αρχή. Τα επόμενα βήματα είναι η απόφαση ως προς το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πράγμα το οποίο σημαίνει πως πρέπει να καταστρωθούν προγράμματα δράσεως τα οποία:

α) Περιγράφουν με λεπτομέρεια τα αναγκαία βήματα για την επίτευξη του κάθε στόχου

β) Καθορίζουν τις υπευθυνότητες των επιμέρους ακόμων για το κάθε βήμα, και αναφέρονται τόσο στον επιχειρηματία όσο και στα επιμέρους βασικά στελέχη

γ) Προσδιορίζουν την προθεσμία για κάθε συγκεκριμένο βήμα και συνθέτουν τελικά το αποκαλούμενο χρονοπρόγραμμα.

Τα προγράμματα δράσεως καταστρώνονται για να επιτευχθεί η σωστή δραστηριοποίηση της οικονομικής μονάδας. Χωρίς τα προγράμματα δράσεως οι τεθέντες στόχοι δεν μπορούν να υλοποιηθούν και είναι άσκοπο καν να υπάρχουν. Ένα είδος προγραμμάτων δράσεως είναι τα αποκαλούμενα «επιχειρησιακά σχέδια» (business plans), τα οποία αποτελούν την πιο σύγχρονη έκφραση και εξέλιξη εκείνων που διαφορετικά καλούνται μελέτες σκοπιμότητας.

Αφού η διεύθυνση έχει καταρτίσει την βασική στρατηγική της και έχει θέσει τους στόχους, που θα δείχνουν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της στρατηγικής, κατόπιν ακολουθεί η χάραξη των στρατηγικών προγραμμάτων, που αφορά την καθιέρωση συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων ενεργειών για κάθε σημαντικό τομέα της επιχείρησης. Τα στρατηγικά προγράμματα διαφέρουν πάρα πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά θα δούμε πιο κάτω μερικά γενικά προγράμματα, τεχνικές και ιδιαίτερα σημεία, που αφορούν τους κύριους τομείς μιας επιχείρησης.

### 1. Οικονομικός τομέας ή λειτουργία

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει στον προγραμματισμό του από

τους άλλους τομείς, διότι σε αυτόν τελικά συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων. Ένας άλλος είναι ότι επειδή η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητές της, τα προγράμματα του οικονομικότερα την χρονική ζώνη το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων, και γενικότερα την χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα υποθετικό σχέδιο παραγωγής μπορεί να αναφερόταν στην κατασκευή ενός νέου εργοστασίου, που θα χρειαζόταν δύο χρόνια για να αρχίσει την παραγωγή. Αυτό μπορεί να είναι σκόπιμο από άποψη παραγωγής και πωλήσεων, αλλά το οικονομικό τμήμα θα μπορέσει να δώσει την απάντηση στο αν τα κεφάλαια, που μπορεί να βρει η επιχείρηση στις τράπεζες ή αλλού και τα κέρδη καλύπτουν τις δαπάνες της κατασκευής. Επίσης το οικονομικό τμήμα μπορεί να αποφασίσει αν η απόδοση των κεφαλαίων που θα διατεθούν θα είναι αποδοτική, σύμφωνα με τα κριτήρια (στόχους) της διεύθυνσης.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα, είναι να παρακολουθεί την καθημερινή (βραχυχρόνια) ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σε αυτό το έργο.

Ας δούμε τώρα μερικά είδη στρατηγικών αποφάσεων του οικονομικού τομέα και ερωτήσεις, στις οποίες δίνει απάντηση η στρατηγική αυτού του τομέα<sup>(41)</sup>:

- |   |   |
|---|---|
| <p>Στρατηγική<br/>Εύρεση κεφαλαίων</p>      | <p>Απάντηση στις πιο κάτω ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τι κόστος έχουν οι διάφορες πηγές κεφαλαίων;</li> <li>- Ποιο κόστος θεωρείται ανεκτό;</li> <li>- Ποια θα είναι η αναλογία μεταξύ δανειακών και ιδίων κεφαλαίων;</li> <li>- Πόσο κίνδυνο μπορεί να αναλάβει η επιχείρηση όταν δανειοδοτείται;</li> <li>- Ο δανεισμός θα είναι βραχυχρόνιος ή μακροχρόνιος;</li> <li>- Υπάρχουν επιδοτήσεις;</li> </ul> |
| <p>Κατανομή και χρήση<br/>των κεφαλαίων</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποιες δαπάνες είναι οι πιο σημαντικές</li> <li>- Με τι κριτήριο αναλαμβάνονται δαπάνες με μακροπρόθεσμη απόδοση;</li> <li>- Μέχρι ποιο ποσό μπορεί να διαθέτουν τα διευθυντικά στελέχη;</li> </ul>   |
| <p>Διαχείριση του<br/>κεφαλαίου κίνησης</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πόσο ποσοστό θα λαμβάνουν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης;</li> <li>- Μπορεί να λαμβάνουν είδος αντί μετρητά;</li> <li>- Ποιες είναι οι απαιτήσεις σε ρευστά χρήματα;</li> </ul>   |

- Ποιο είναι το ελάχιστο και το μέγιστο ποσό διαθέσιμων;
- Πόση πίστωση θα δίνεται στους πελάτες;
- Ποιοι όροι αγορών είναι συμφέροντες;
- Ποιοι μέθοδοι συλλογής χρημάτων θα χρησιμοποιηθούν;
- Ποιοι μέθοδοι πληρωμών θα χρησιμοποιούνται και πότε θα γίνονται οι πληρωμές;

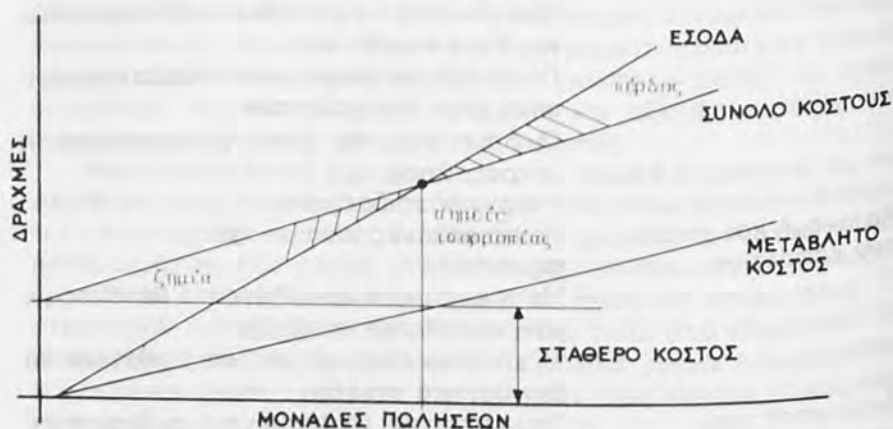
Ένα πρόβλημα στις Μμ.Ε είναι η έλλειψη υψηλής ποιότητας οικονομικών στελεχών. Συνήθως είναι δύσκολο μια Μμ.Ε. να προσελκύσει ικανά, πολύ έμπειρα και με καλή εκπαίδευση στελέχη. Γιαυτό τον λόγο, συνήθως το οικονομικό τμήμα είναι μικρό (λογιστήριο) και η συμβολή του στην στρατηγική, όχι σημαντική.

Επειδή ο οικονομικός τομέας είναι πολύ σημαντικός και οι γνώσεις σε αυτόν είναι σχετικά με τη γνώση άλλων τομέων περιορισμένες, θα αναφέρουμε δύο θέματα που προκύπτουν συχνά στις επιχειρήσεις:

#### α. Ανάλυση του σημείου ισορροπίας.<sup>(42)</sup>

Αυτή είναι η πιο κλασική μέθοδος για τον καθορισμό των πωλήσεων εκείνων που είναι απαραίτητες για να καλυφθούν οι δαπάνες για μια νέα επιχείρηση, ένα νέο προϊόν ή ένα νέο σημείο πωλήσεων.

ΣΧΗΜΑ 7



Είναι εύκολο να καταλάβουμε πως σχηματίζεται το σημείο ισορροπίας. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τον αριθμό των



πωλουμένων τεμαχίων ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Τα κόστη είναι δύο ειδών, το σταθερό και το μεταβλητό. Το σύνολο κόστους ισούται με το μεταβλητό κόστος συν το σταθερό κόστος. Τα σταθερά κόστη είναι εκείνα που θα γίνουν είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι: το ενοίκιο, ο μισθός του μόνιμου προσωπικού, κ.ά. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που γίνονται: το κόστος των πρώτων υλών ή το κόστος των πωλουμένων προϊόντων, οι προμήθειες των πωλητών κ.ά.

Τα παραπάνω στοιχεία χαράσσονται σε ένα διάγραμμα με δραχμές στον κατακόρυφο και τεμάχια πωληθέντων στον οριζόντιο άξονα. Το αποτέλεσμα είναι δύο ευθείες γραμμές με διαφορετική κλίση. Η τομή τους δίνει τον αριθμό των τεμαχίων που πρέπει να πωληθούν, ώστε τα έσοδα να είναι ίσα με το κόστος. Για μικρότερη ποσότητα η επιχείρηση ζημιώνεται, ενώ για μεγαλύτερη κερδίζει.

Παρ' όλο ότι η παραπάνω ιδέα είναι απλή και χρήσιμη, πρέπει να τονίσουμε κάτι σημαντικό. Ιδιαίτερα στις Μμ.Ε. η αύξηση των πωλήσεων φέρνει πολύ γρήγορα αύξηση του σταθερού κόστους. Δηλαδή, τα ονομαζόμενα σταθερά κόστη, μόνο σταθερά δεν είναι. Μεγαλώνουν και αυτά, αλλά συνήθως με σκαλοπάτια, αντί να μεγαλώνουν σε ευθεία αναλογία με τις πωλήσεις. Η ικανή διοίκηση θα προσέξει πολύ αυτό το σημείο. Συνήθως οι μεγαλύτερες πωλήσεις θα απαιτήσουν νέους χώρους αποθήκευσης, νέα μέσα μεταφοράς, νέους υπαλλήλους για τον χειρισμό των παραγγελιών.

Ειδικά για την Μμ.Ε. αυτά τα επιπρόσθετα έξοδα είναι πολύ μεγάλα σε σχέση με το συνολικό κόστος, και μπορεί να ανατρέψουν ορισμένα αισιόδοξα σχέδια της διοίκησης.

## **β. Η ρευστότητα**

Τα έσοδα είναι ένα θέμα, η εισπραξη των χρημάτων είναι άλλο. Για την Μμ.Ε. το πότε θα εισπράξει χρήματα και πότε θα καταβάλλει χρήματα, είναι ίσως το σπουδαιότερο οικονομικό θέμα που πρέπει να παρακολουθεί. Η στενότητα ρευστών χρημάτων είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της Μμ.Ε. Μια αιτία αυτού του προβλήματος είναι η έλλειψη δανειοδοτών. Συνήθως μια μεγάλη εταιρεία έχει άνετη πρόσβαση στις τράπεζες. Η Μμ.Ε. δεν μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτήσεις της τόσο θετικά. Έτσι μια καθυστερημένη εισπραξη ή μια απροσδόκητη δαπάνη μπορεί να καταστρέψει κυριολεκτικά μια Μμ.Ε. Οι υπολογισμοί για την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων έρχονται δεύτεροι από άποψη προτεραιοτήτων.

## **2. Διοίκηση Παραγωγής**

Για την διοίκηση παραγωγής η βιβλιογραφία είναι εκτενής και διεξοδική, διότι η παραγωγή είναι η πιο «δομημένη» δραστηριότητα της



επιχείρησης. Εδώ θα αναφερθούμε γενικά στις κύριες στρατηγικές της παραγωγικής διαδικασίας.

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία στρατηγικών προγραμμάτων αφορά την τοποθεσία και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας και αφού εκτελεσθούν δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα. Έτσι η διεύθυνση πρέπει να αποφασίσει, μετά από πολύ και σε βάθος μελέτη, για την εγκατάσταση και το κτιριακό συγκρότημα της επιχείρησης. Το θέμα του εξοπλισμού είναι σημαντικό, αλλά είναι σωστότερο αν πριν από τον εξοπλισμό η επιχείρηση αποφασίσει για τον σχεδιασμό του προϊόντος<sup>(43)</sup>. Πολλές φορές το είδος των προϊόντων (π.χ. μαζικής παραγωγής ή παραγγελία) καθορίζει την διάταξη του μηχανικού εξοπλισμού και το είδος του εξοπλισμού.

Μια σημαντική στρατηγική απόφαση αφορά το βαθμό αυτοματοποίησης του μηχανικού εξοπλισμού. Η απόφαση αυτή συνδέεται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία όπως θα σχεδιασθεί από την διεύθυνση.

Οι αποφάσεις για τις προμήθειες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού προγράμματος. Ποιοι προμηθευτές θα επιλεγούν; Θα προτιμηθούν λίγοι, για να αναπτυχθούν στενοί δεσμοί ή πολλοί, ώστε να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις αν κάτι δεν πάει καλά; Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των προμηθευτών, για την ρύθμιση των σχέσεων της επιχείρησης με αυτούς;

Όταν υπάρχουν οι εγκαταστάσεις, τα προϊόντα και οι βασικές διαδικασίες παραγωγής, οι κύριες αποφάσεις θα αφορούν:

1. Την διαχείριση αποθεμάτων. Ύψος, συχνότητα και μέγεθος παραγγελίας, διαδικασία για ανανέωση των αποθεμάτων.
2. Παράγοντες που κατά κύριο λόγο θα καθορίζουν τον έλεγχο της παραγωγής: ποιοτικός έλεγχος, κόστος εργασίας, ώρες διακοπής της παραγωγής λόγω μηχανικών βλαβών, κόστος πρώτων υλών.
3. Καθορισμός ειδικοτήτων, καθηκόντων θέσεως εργασίας, οργανωτική δομή.
4. Εξειδίκευση του προχωρικού, μέθοδοι εκπαίδευσης, προσλήψεων.
5. Καθορισμός τυποποιημένων προτύπων μεγεθών παραγωγής.

### 3. Τομέας Πωλήσεων

Οι πωλήσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό τομέα για κάθε επιχείρηση. Η εμπειρία στις πωλήσεις είναι αναντικατάστατη από οποιαδήποτε μορφής εκπαίδευση. Η σωστή στελέχωση του τομέα είναι η κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτόν τον τομέα.

Περιγραφικά ακολουθεί μια σειρά θεμάτων που πρέπει να λύσει μια επιτυχημένη στρατηγική του τομέα των πωλήσεων<sup>(44)</sup>.

- α. Προϊόν
- Ποιο προϊόν είναι το πιο σημαντικό για την επιχείρηση; Σε ποιο θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση;

## β. Τιμές

- Τι φήμη θέλουμε να έχει αυτό το προϊόν;
- Ποιες ανάγκες των καταναλωτών καλύπτει αυτό το προϊόν;
- Τι είδους αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των πελατών μας;
- Ανταγωνιζόμαστε άλλες επιχειρήσεις ως προς την τιμή των προϊόντων;
- Έχουμε διαφορετικά τιμολόγια για διαφορετικούς πελάτες;
- Ποιο εισοδηματικό επίπεδο πελατών προσπαθούμε να αποκτήσουμε;
- Οι τιμές μας βασίζονται στο κόστος μας, στην ζήτηση, ή στον ανταγωνισμό;
- Ποια είναι τα περιθώρια κέρδους για κάθε προϊόν μας;

## γ. Τοποθεσία

- Τι εύρος αγοράς καλύπτουμε;
- Δίνουμε μεγαλύτερη σημασία σε συγκεκριμένη περιοχή;
- Τι είδους διανομή προϊόντων προτιμούμε;
- Χρησιμοποιούμε για την διάθεση προϊόντων διανομείς ανεξάρτητους, πωλητές ή αντιπροσώπους; πρέπει να αλλάξει αυτό;
- Πώς είναι οργανωμένες οι πωλήσεις μας;
- Είναι οργάνωση εξαρτημένη από την περιοχή, το προϊόν ή την αγορά;
- Ποιες προτεραιότητες υπάρχουν στην προώθηση των προϊόντων;

## δ. Προώθηση

- Ποιες είναι οι προτεραιότητές μας στην διαφήμιση; υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τα προϊόντα μας;
- Ποια μαζικά μέσα ενημέρωσης είναι πιο κατάλληλα για τα προϊόντα μας;

## 4. Διοίκηση Προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού στις Μμ.Ε. δεν έχει την πολυπλοκότητα και την γραφειοκρατική δομή που την χαρακτηρίζει στις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη μεριά όμως, πολλές φορές δεν είναι οργανωμένη τόσο αποτελεσματικά όσο θα ήταν δυνατόν, επειδή η υποκειμενική κρίση και η συμπάθεια συνδυασμένα με την έλλειψη πολλών επιλογών, λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δημιουργεί προσωπικό που θα μπορούσε να έχει βελτιωμένη απόδοση.

Βασικές στρατηγικές σε αυτόν τον τομέα αφορούν:

- Την πρόσληψη, την επιλογή και την αρχική εκπαίδευση του προσωπικού.
- Την ύπαρξη μιας εξέλιξης για το προσωπικό και την αξιολόγηση της επίδοσής του.
- Την μισθοδοτική πολιτική.
- Τις μεθόδους διοίκησης, και τον έλεγχο της απόδοσης.

## 5. Λεπτομερή σχέδια - Επενδύσεις - Προϋπολογισμός

Αφού χαραχθούν η γενική στρατηγική της επιχείρησης και τεθούν οι στόχοι, κατόπιν, αρχίζοντας από τον τομέα που έχει την μεγαλύτερη δέσμευση στην δραστηριότητά του (κρίσιμος τομέας<sup>(45)</sup>), καταρτίζονται τα στρατηγικά προγράμματα του κάθε τομέα. Τα λεπτομερή σχέδια αφορούν συνήθως:

- Ειδικές προσπάθειες στρατηγικού χαρακτήρα: π.χ. την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.
- Επενδύσεις που συνήθως χρειάζονται σημαντικό ποσό κεφαλαίων, τα δε πρόσθετα έσοδα από αυτές αργούν.
- Και κάτι που γίνεται κάθε χρόνο συστηματικά, τον προϋπολογισμό (συνήθως ετήσιο) κάθε τομέα που όταν ενοποιηθούν δίνουν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης (βλέπε IV. 1.).

## VIII. Η εφαρμογή της στρατηγικής

Αφού τελειώσει ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει να ακολουθήσει η εφαρμογή των σχεδίων, που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους. Για την εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της διοίκησης και ενός μεγάλου αριθμού ατόμων στον οργανισμό<sup>(47)</sup>. Επίσης οι πόροι της επιχείρησης θα κατανεμηθούν έτσι όπως προβλέπουν τα σχέδια της στρατηγικής.

Θα αναφέρουμε δύο θεωρίες για το πώς επιτυγχάνεται η εφαρμογή της στρατηγικής.

A. Κατά την πρώτη άποψη<sup>(47)</sup> η εφαρμογή εξαρτάται από τρεις παράγοντες: ηγεσία-λειτουργικά προγράμματα-οργάνωση.

### 1. Ηγεσία

Μέθοδοι για την εφαρμογή της στρατηγικής στον τομέα της ηγεσίας είναι:

- Τοποθέτηση προϊσταμένων στις καίριες θέσεις, που να έχουν κατάλληλη προσωπικότητα, ισοσυγκρασία, εμπειρία και εκπαίδευση. Αυτό είναι θεμελιώδες για την επιτυχία της στρατηγικής.
- Κατάλληλη υποκίνηση των στελεχών με κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων.

- Πλησίασμα των νέων εμπειριών και δραστηριοτήτων με την καριέρα των στελεχών.

## **2. Λειτουργικά προγράμματα**

Αυτά έχουν ήδη, αναλυθεί πιο πάνω σαν αδιαχώριστο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Προφανώς τα προγράμματα, επειδή σε επίπεδο τομέων ασχολούνται με αρκετά λεπτομερή θέματα, συντελούν άμεσα στην εφαρμογή των σχεδίων.

## **3. Οργάνωση**

Πέρα από τα κατάλληλα πρόσωπα, είναι απαραίτητη η σωστή κατανομή καθηκόντων του έργου σε διάφορες ομάδες ή άτομα και η λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για την αρμονική συνεργασία αυτών των χωριστών ομάδων ή ατόμων.

Κατά την δεύτερη άποψη<sup>(48)</sup> η εφαρμογή της στρατηγικής θα εξαρτηθεί από τα πιο κάτω θέματα: 1. Προγραμματισμός δράσης, 2. Ανάπτυξη συμπεριφοράς του προσωπικού προς την επιθυμητή κατεύθυνση, οργάνωση, 3. Παροχή καταλλήλων κινήτρων σε κάθε άτομο ή ομάδα, 4. Σωστή κατανομή των δαπανών 5. Τακτικός έλεγχος και διόρθωση της πορείας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί μεγάλες ικανότητες από την διεύθυνση. Οι παραπάνω δύο απόψεις περιγράφουν μόνο ενδεικτικά τους παράγοντες που βοηθούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Μόνο η εμπειρία θα δείξει στην διεύθυνση, ποια συγκεκριμένα θέματα αφορούν έναν οργανισμό.

## **ΙΧ. Οι νέες παραγωγικές μονάδες**

### **1. Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν<sup>(49)</sup>**

Το θεμελιώδες, που πρέπει να εξεταστεί πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια για νέα επιχείρηση, είναι να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα διευθύνουν τον νέο οργανισμό. Η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη, και κυρίως, απαιτεί ανθρώπους, που από ιδιοσυγκρασία και εμπειρία ή εκπαίδευση να έχουν την δυνατότητα να την ολοκληρώσουν.

Η δουλειά του ανθρώπου που θα ξεκινήσει την προσπάθεια περιλαμβάνει τα πάντα. Ανάλογα με τις συνθήκες θα αναγκαστεί να πάρει αποφάσεις σε όλες τις περιοχές της επιχειρηματικής γνώσης. Επειδή είναι πολύ σπάνιο το να κατέχει κάποιος όλες τις γνώσεις που θα ήθελε - συνήθως δεν υπάρχει χρόνος να τις αποκτήσει, και είναι μάλλον ακριβό το να καλέσει ειδικούς για να τους συμβουλευθεί - οι αρχικές αποφάσεις δεν γίνονται με κάποιο συστηματικό τρόπο. Στην

αρχή η διαίσθηση και οι ευκαιριακές λύσεις είναι οι μόνες «μέθοδοι» σκέψης. Χρειάζεται συνήθως μεγάλη αντοχή, αν όχι προτίμηση, για αποφάσεις με μεγάλο ποσοστό κινδύνου για να μπορέσει κάποιος να επιτύχει σε αυτές τις συνθήκες.

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, μπορεί να βοηθήσει σίγουρα το ξεκίνημα μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να ασχοληθεί η διεύθυνση στην αρχή είναι οι πιο κάτω<sup>(50)</sup>:

- Ποιες είναι οι ανάγκες σε κεφάλαιο.
- Νομική κάλυψη.
- Έρευνα της αγοράς.
- Τοποθεσία της επιχείρησης.
- Εξασφάλιση προσωπικού.
- Απόκτηση κτιρίων - εξοπλισμού.
- Καθορισμός λογιστικών διαδικασιών.
- Καθορισμός ασφαλιστικής κάλυψης.
- Καθορισμός αναγκών σε πληροφορικά συστήματα.

Γενικά η καλύτερη μέθοδος είναι να εφαρμοσθεί η διαδικασία του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα πρέπει να καταλήξει σε ένα λεπτομερές οικονομικό πρόγραμμα. Το ιδανικό είναι το σχέδιο να καλύπτει τα 3-5 πρώτα χρόνια της επιχείρησης. Εξάλλου αυτό θα είναι απαραίτητο αν χρειασθεί τραπεζική ή άλλη εξωτερική χρηματοδότηση. Και μόνο η κατάρτιση του σχεδίου είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά αποτελεί το καλύτερο πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

## 2. Τα προβλήματα της ανάπτυξης

Αφού καταφέρει να ξεκινήσει και να αρχίσει να λειτουργεί ικανοποιητικά η επιχείρηση (και αυτό είναι πολύ δύσκολο), νέα προβλήματα εμφανίζονται. Τα προβλήματα αυτά συνδέονται πιο πολύ με την εφαρμογή παρά με την σχεδίαση της στρατηγικής<sup>(51)</sup>.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση ο διευθυντής δεν μπορεί να έχει προσωπική επαφή με όλους τους υφισταμένους. Μια οργανωτική δομή αρχίζει να αναπτύσσεται, που απομακρύνει τον διευθυντή από την καθημερινή ζωή του προσωπικού. Αυτή η απομάκρυνση είναι προβληματική για τους περισσότερους οργανισμούς.

Επίσης στην αρχή ο διευθυντής μπορεί να φέρει ορισμένους συνεργάτες του στην επιχείρηση για να βοηθήσουν το ξεκίνημα. Το μέγλωμα της επιχείρησης θα οδηγήσει σε μια ιεραρχία που θα βάλει τους αρχικούς συντρόφους στην θέση των υφισταμένων. Αυτό είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει διαπροσωπικά προβλήματα.

Ένα τελευταίο πολύ σημαντικό πρόβλημα είναι ότι με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, αυξάνονται κατακόρυφα οι γραφειοκρατικές, νομικές και φορολογικές υποχρεώσεις. Συνήθως οι περισσό-

τερες διατάξεις και νόμοι αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η επιχείρηση με μεγάλο μέγεθος πρέπει να τηρεί απαράβατα και το γράμμα του νόμου. Η προσπάθεια να αποφύγουν τις απαιτήσεις των διατάξεων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλα προβλήματα. Πολλές φορές και μόνον αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να μην μεγαλώσουν.

## Χ. Έλεγχος

Πρέπει εδώ να διευκρινιστεί, ότι γενικά ο όρος έλεγχος στην διοίκηση των επιχειρήσεων δεν σημαίνει αναζήτηση υπευθύνων, αλλά πολύ περισσότερο σημαίνει την μέτρηση των πραγματικά επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, σε κάθε τομέα δράσεως και χρονική στιγμή της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας, και ταυτόχρονα τη ρύθμιση της δραστηριότητας αυτής, ώστε να αναπροσανατολίζεται προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Είναι πιστεύουμε ευνόητο ότι η μη μέτρηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της επιχειρήσεως και των διαφόρων τμημάτων της, δηλαδή ο μη έλεγχος της δραστηριότητάς της είναι περίπου τόσο κακό στοιχείο όσο ο μη καθορισμός στόχων. Για την μέτρηση βέβαια αυτή χρειάζεται η συλλογή πληροφοριών από τα διάφορα τμήματα και η σύγκριση των πληροφοριών αυτών προς τους τεθέντες στόχους. Με τους ελέγχους αυτούς και τις συνεχείς ρυθμίσεις και διορθώσεις στην επιχειρησιακή δράση, ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τον οδηγό ενός αυτοκινήτου, ο οποίος συνεχώς συλλέγει πληροφορίες καθώς το όχημά του κινείται, με τις οποίες διαπιστώνει εάν συνεχίζει σωστά την πορεία του και όπου χρειάζεται κάνει τις κατάλληλες κινήσεις στο τιμόνι ή στην ταχύτητά του και στα φρένα του, ώστε να αποφευχθεί οποιοδήποτε ατύχημα και να φτάσει σωστά και ενδεχομένως έγκαιρα στον προορισμό του.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος βοηθείται πολύ από τα σωστά προγράμματα δράσεως, τα οποία δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκα και ιδιαίτερα επιστημονικά, θεωρείται όμως σκόπιμο να γράφονται σε κείμενο το οποίο αποτελεί ένα μόνιμο στοιχείο, αναφοράς και αποφεύγει τις παρανοήσεις, παρερμηνείες και λησμόνηση ορισμένων στοιχείων, και έτσι αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την πυξίδα για όλους και τον οδηγό προς την ίδια κατεύθυνση.



## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Για το κεφάλαιο αυτό τη συλλογή στοιχείων από τη βιβλιογραφία και την παρουσίαση έκανε σε μεγάλο βαθμό ο κ. Δ. Δημακόπουλος (MBA).
2. Βλ. Thompson / A. Strickland: Strategic management (Business Publications, Inc. 1984).
3. Βλ. Π. Πεχλιβανίδης: Εισαγωγή στον Προγραμματισμό της δράσεως των επιχειρήσεων (ΑΣΟΕΕ, Αθήνα 1982).
4. Βλ. P. Lotange: Implementation of Strategic Planning (Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1982).
5. Βλ. Πεχλιβανίδης, ως άνω.
6. Βλ. Lorange, ως άνω.
7. Βλ. L. A. Digman: Strategic Management Concepts, Decisions, Cases. (Business Publications, Plano Texas Inc. 1986).
8. Βλ. Digman, ως άνω.
9. Βλ. Siropolis, ως άνω σελ. 318.
10. Βλ. A. Hax / N. Majluf: Strategic Management.
11. Βλ. Πεχλιβανίδης ως άνω.
12. Βλ. Α. Σταθόπουλος: Πρόβλεψη - Προγραμματισμός, Έλεγχος (ΑΣΟΕΕ Αθήνα).
13. Βλ. Α. Σταθόπουλος ως άνω.
14. Βλ. J. Pearce / R. Robinson Jr.: Strategic Management Strategy formulation and Implementation. Second ed. (Richard Irwin, 1985).
15. Βλ. Pearce, ως άνω.
16. Βλ. Hax, ως άνω.
17. Βλ. Pearce, ως άνω.
18. Βλ. K. Andrews: The concept of Corporate Strategy (R. D. Irwin, Inc. 1980).
19. Βλ. William F. Glueck / Laurence R. Jauch: Strategic Management and Business Policy. 2nd ed. (Mc Graw - Hill, Inc New York, 1984) και Hax ως άνω.
20. Βλ. Glueck, ως άνω.
21. Βλ. Glueck, ως άνω.
22. Βλ. Michael E. Porter: Competitive Strategy Creating and Sustaining Superior Performance (the Free Press, New York, 1980).
23. Βλ. Porter, ως άνω.
24. Βλ. Pearce / Robinson, ως άνω και Hax, ως άνω.
25. Βλ. Pearce / Robinson, ως άνω.
26. Βλ. Pearce / Robinson, ως άνω.
27. Βλ. Thompson / Strickland, ως άνω.
28. Βλ. Thompson / Strickland, ως άνω.
29. Βλ. Porter, ως άνω.
30. Βλ. L. Rue / P. Holland: Strategic Management Concepts and experiences, Inc. New York 1986.
31. Βλ. Thompson / Strickland, ως άνω.
32. Βλ. Thompson / Strickland, ως άνω.
33. Βλ. Digman, ως άνω.
34. Βλ. Digman, ως άνω.
35. Βλ. Porter, ως άνω.
36. Βλ. Porter, ως άνω.
37. Βλ. Rob. Townsend, UPV Organization, Alfred A. Knopf, N.Y. 1970, σελ. 129 και 130.
38. Βλ. P.F. Drucker, Managing for results, Harper and Row, N.Y. 1964, σελ. 12 και 13.
39. Αναλυτικότερα για την διοίκηση δια στόχων (Management by objectives) βλ. Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλο: Μανατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση, ως άνω.

40. Βλ. Siropolis, ως άνω σελ. 324.
41. Βλ. Pearce, ως άνω.
42. Βλ. C. Horngren: Cost Accounting a Managerial emphasis (Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs N.J., 1982).
43. Βλ. Hosmer / Cooper / Vesper : The Entrepreneurial Function, Text and Cases on Smaller Firms, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1977.
44. Βλ. Pearce, ως άνω.
45. Βλ. Πεχλιβανίδη, ως άνω.
46. Βλ. Παν. Ι. Αθανασόπουλος/Χρ. Κ. Αθανασούλης: Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική διοίκηση (Α.Β.Σ.Π., Πειραιάς 1985).
47. Βλ. Αθανασόπουλος/Αθανασούλης, ως άνω και Glueck / Jauch, ως άνω.
48. Βλ. B. Yavitz / W. Newman, Strategy in Action (The Free Press, New York, 1982).
49. Βλ. George A. Steiner / John B Miner: Management Policy and Strategy Macmillan Publishing Co New York Inc., 1977.
50. Βλ. Steiner / Miner, ως άνω.
51. Βλ. Steiner / Miner, ως άνω.
52. Βλ. Siropolis, ως άνω.

## Κεφάλαιο 11ο

### ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 1. Εισαγωγή

##### 1. Η «φιλοσοφία» του Μάρκετινγκ στη Μμ.Ε.

Το Μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες Μμ.Ε. απλώς σαν ένας ακόμα όρος συνώνυμος με την ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων.

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

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

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

##### 2. Η Στρατηγική Μάρκετινγκ στην Μμ.Ε.

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

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

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

Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί σαν η φιλοσοφία εκείνη,

με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η Διοίκηση μιας επιχειρήσεως προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και τη δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους.

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

- Έρευνα της Αγοράς
- Διαφήμιση και Προώθηση Πωλήσεων
- Προσωπική Πώληση
- Τιμολόγηση
- Διανομή και Εξυπηρέτηση
- Συσκευασία

Στα επόμενα θα αναλυθούν ξεχωριστά τα διάφορα αυτά στοιχεία.

## II. Έρευνα Αγοράς ή Έρευνα Μάρκετινγκ

### 1. Περιεχόμενο

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

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει:

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

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

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

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

### 2. Καθολικότητα

Η καθολικότητα της ανάγκης για Έρευνα της Αγοράς και της

δυνατότητας που έχουν όλες οι επιχειρήσεις να ωφεληθούν από το στοιχείο αυτό του Μάρκετινγκ μπορεί να παρουσιασθεί ακόμη και με το παράδειγμα ενός εφημεριδοπώλη, που πουλάει τις εφημερίδες του στη γωνία, ο οποίος πριν αποφασίσει πόσα φύλλα θα παραγγείλλει κάθε μέρα, αναζητεί πληροφορίες από το παρελθόν και κάνει προβλέψεις για θέματα όπως:

- Πόσα φύλλα συνήθως πουλά από την κάθε εφημερίδα.
- Τι καιρό θα κάνει σήμερα και αν αυτό θα έχει επίπτωση στη διάθεση των περαστικών να αγοράσουν εφημερίδες.
- Αν υπάρχει σήμερα κάποια γιορτή ή άλλο γεγονός που θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις πωλήσεις σε περαστικούς.
- Ποιά γεγονότα της ημέρας θα πρέπει να προβάλλει για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των διερχομένων.

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

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

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

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

### 3. Είδη Πληροφοριών που προκύπτουν

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

- **Φύση του Προϊόντος:**

Ποιά είναι η εμφάνιση του προϊόντος, ποιά η φυσική και η χημική του σύνθεση;

Πώς χρησιμοποιείται;

Πώς κατασκευάζεται;

- **Φύση της Αγοράς:**

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος της βιομηχανίας;

Ποιά η κατάσταση και σύνθεση του κλάδου;

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

- **Μέγεθος και προοπτικές της Αγοράς:**

Πόσες μονάδες του προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατ'έτος;

Πόσες μονάδες πουλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία πέντε χρόνια;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την εξέλιξη της σχετικής αγοράς;

- **Τιμολόγηση:**

Πώς εξελίχθηκαν οι τιμές κατά τα πέντε τελευταία έτη;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές;

Ποιές θα είναι οι μελλοντικές τιμές;

- **Παραγωγή:**

Τι προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν;

Ποιά θα πρέπει να είναι η συσκευασία του προϊόντος;

Ποιά δικαιώματα και ποιες πατέντες θα πρέπει να αγοραστούν;

- **Ανταγωνισμός:**

Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές;

Πού βρίσκονται και πού εργάζονται;

Ποιά η παραγωγική τους δυναμικότητα;

Ποιά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους;

Ποιές ο προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα;

- **Μάρκετινγκ:**

Μέσω ποιών καναλιών (οδών διανομής) φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά;

Από κάθε 100 δραχμές εισπράξεων, πόσες περίπου δραχμές ξοδεύονται για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, και εξυπηρέτηση πελατείας;

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

#### 4. Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς

Βασικοί σκοποί της χρήσεως της Έρευνας Αγοράς είναι να αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχειρήσεως με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών, που στηρίζονται σε απλή γνώμη ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα, και η αντικατάσταση αυτών των εντελώς υποκειμενικών μεθόδων



και στοιχειών δραστηριοποιήσεως με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δηλαδή, δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχειρήσεως, εντούτοις πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούτηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις εξυπηρετήσεις αυτές.

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

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

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

- Ποιές αγορές είναι οι πιο προσοδοφόρες;
- Ποιά προϊόντα και υπηρεσίες θέλουν περισσότερο οι πελάτες;
- Πώς θα διαμορφωθούν οι τάσεις αυτές στο μέλλον;
- Γιατί τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν επιτυχία ή αποτυχία στην αγορά;
- Ποιοί στόχοι στην αγορά είναι ρεαλιστικοί;

Σημειωτέον ότι ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων είναι και ο βασικός σκοπός της Έρευνας Αγοράς. Αν ο επιχειρηματίας αποτύχει σ' αυτό, δεν θα ξέρει πού βρίσκεται και πού βαδίζει η επιχείρησή του. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε έναν έμπορο ελαστικών, ο οποίος όταν μία χρονιά διαπίστωσε ότι οι πωλήσεις του είχαν αυξηθεί κατά 10%, ήταν ενθουσιασμένος και δήλωσε ότι αυτή ήταν η καλύτερη

χρονιά της επιχειρήσεώς του μέχρι τότε. Βέβαια η αντίληψή του θα ήταν διαφορετική, ως προς το μέγεθος της επιτυχίας του, εάν είχε λάβει υπόψη του ότι την ίδια εκείνη χρονιά, που ο ίδιος είχε αύξηση 10% των πωλήσεών του, η γενικότερη αύξηση των πωλήσεων του κλάδου του ήταν 30%. Αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος δεν είχε καθόλου επιτυχημένη χρονιά, αφού δεν μπόρεσε ούτε καν να διατηρήσει το ποσοστό του στην αγορά και μάλιστα έχασε ένα σημαντικό μέρος του μεριδίου αυτού.

## 5. Τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς

Ο τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων κυρίως ανάλογα με το μέγεθός τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες.

Οι δυνατότητες των μεγάλων επιχειρήσεων και οι ανάγκες τους για Έρευνα της Αγοράς τις καθιστά ικανές και υποχρεωμένες να διαθέτουν άτομα εξειδικευμένα στην Έρευνα Αγοράς, σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις να διαθέτουν ολόκληρα τμήματα Ερευνής Αγοράς με υπαλλήλους και στελέχη, με αρκετά υψηλά επαγγελματικά προσόντα και σημαντικό προϋπολογισμό.

Ο επιχειρηματίας όμως μιας μικρής ή ακόμη και μεσαίας επιχειρήσεως, ποιες δυνατότητες έχει να ανταποκριθεί στην ανάγκη για καλύτερη πληροφόρησή του μέσα από την Έρευνα Αγοράς;

Και πάλι υπάρχουν διάφορες δυνατότητες ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση ή σ' ένα κλάδο.

Οι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μία μικρομεσαία επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες της σε Έρευνα Αγοράς είναι οι εξής:

α) Αξιοποίηση ήδη έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις και ενώσεις, σε εθνικές και άλλες στατιστικές υπηρεσίες, σε Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, σε Βιοτεχνικά και άλλα Επιμελητήρια, σε δημόσιες υπηρεσίες, σε Ινστιτούτα Ερευνών και Ανωτάτων και Ανωτέρων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, σε αρχεία Εφημερίδων, σε Οργανισμούς αναπτύξεως μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κ.λπ.

β) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις Έρευνας Αγοράς.  
γ) Οργάνωση συστήματος έρευνας της Αγοράς, μέσα στην επιχείρησή τους, σε βάση μερικής απασχόλησης.

Ο ολιγώτερο δαπανηρός τρόπος είναι συνήθως ο πρώτος που αναφέρθηκε πιο πάνω. Μπορούμε με συνδυασμό και συσχέτιση υπαρχόντων στοιχείων να βγάλουμε τα πρώτα συμπεράσματα ως προς τη θέση της επιχειρήσεως που μας ενδιαφέρει στην αγορά, που με τη σειρά της γεννά διάφορα ερωτηματικά, ως προς τον βαθμό ελκυστικότητας της επιχειρήσεως και των προϊόντων της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αναζήτηση των αιτιών.

μπορεί να απαιτήσει κάποια έρευνα απόψεων καταναλωτών (προτιμήσεων, διαθέσεων γενικότερα, τρόπου επιλογής επιχειρήσεως και προϊόντων κ.λπ.)

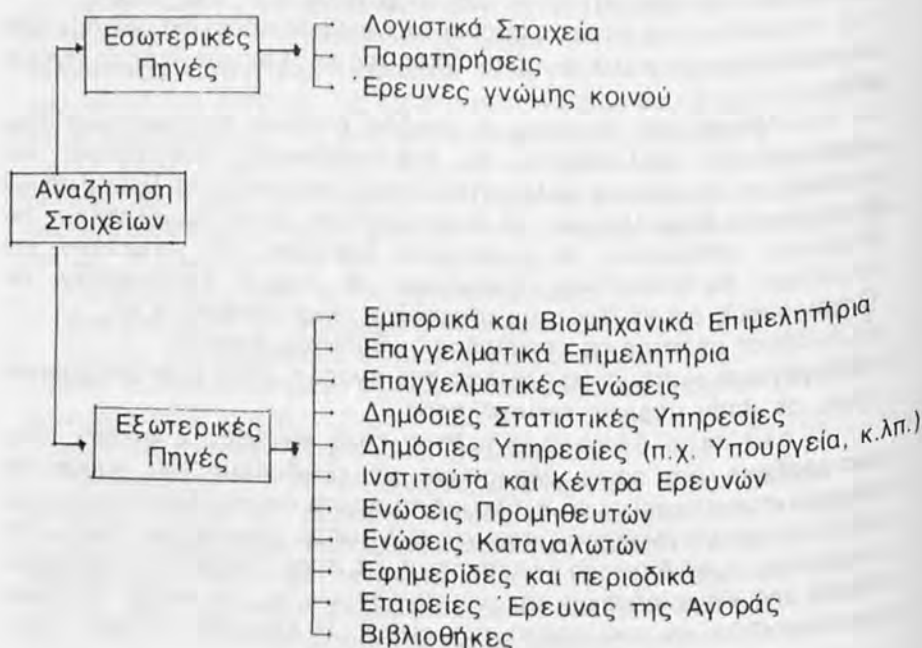
Συνήθως αυτή η έρευνα καταναλωτών χρειάζεται ειδικούς επαγγελματίες στην έρευνα αγοράς και γι' αυτό ανατίθεται σε ειδικευμένα γραφεία. Η δημιουργία ερωτηματολογίου π.χ. δεν είναι απλό πράγμα. Η επιλογή του δείγματος, η χρησιμοποιούμενη φρασεολογία, η σειρά των ερωτήσεων, οι εναλλακτικές απαντήσεις, η αποφυγή επηρεασμού των ερωτούμενων και άλλα θέματα, είναι λίγα μόνο από τα θέματα εκείνα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρίες.

Η ερασιτεχνική ενασχόληση με τα θέματα αυτά μπορεί να δώσει πολύ λανθασμένες πληροφορίες, που αν χρησιμοποιηθούν σε βάση μπορεί να φέρουν καταστροφικά αποτελέσματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι προτιμότερο να μη γίνει καθόλου Έρευνα της Αγοράς παρά να έχουμε λανθασμένες πληροφορίες.

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

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

Σχήμα 1: Γενική προσέγγιση εξεύρεσης στοιχείων



### III. Μείγμα Μάρκετινγκ

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

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

1. Σχεδιασμό Προϊόντος
2. Κανάλια διανομής
3. Τιμολόγηση
4. Διαφήμιση
5. Προσωπική Πώληση
6. Προώθηση Πωλήσεων
7. Συσκευασία και Εξυπηρέτηση

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

#### 1. Προϊόν - Σχεδιασμός προϊόντος

Ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει να επιδείξει μακρά θητεία στην οργάνωση και σχεδιασμό των προϊόντων, όπως και μια επιδεξιότητα στη σύλληψη ιδεών πρωτοποριακών. Μπορούμε να πούμε ότι στον τομέα αυτό του σχεδιασμού του προϊόντος, ο Έλληνας επιχειρηματίας καθόλου δεν υστερεί. Οπωσδήποτε όμως επηρεάζεται από τα ξένα πρότυπα, λαμβάνοντας τα υπόψη του, αφού ξέρει ότι ο Έλληνας καταναλωτής τα θεωρεί σε πολλές περιπτώσεις καλύτερα από τα ελληνικά. Έτσι προσπαθεί με τη μεγάλη αντίληψη που τον διακρίνει να ενσωματώσει στις προδιαγραφές των προϊόντων που παράγει και τις ξένες προδιαγραφές, το δικό του «ταπεραμένο» και μεράκι που έχουν γεννηθεί μέσα του από τη μακρόχρονη θητεία στη δουλειά, παίρνοντας πολλές φορές συμβουλές από κάποιους ειδικούς στη δουλειά αυτή. Όμως δεν αρκούν αυτά για να είσαι αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Χρειάζονται τα κατάλληλα μηχανήματα, ο σωστός ποιοτικός έλεγχος κατά τη διάρκεια της παραγωγής και μετά την παραγωγή, η ευσυνειδησία των εργατών, που δυστυχώς η Μμ.Ε. στο πρώτο κυρίως

υστερεί πολύ.

Γενικά χρειάζονται κάποιες νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης. Πολλές φορές ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν, μένει ένα καλοσχεδιασμένο προϊόν σε κάποια αποθήκη ή σε κάποιο ράφι, διότι δεν έτυχε κάποιου σωστού ποιοτικού ελέγχου, κάποιας σωστής παραγωγικής διαδικασίας και σωστών εκτιμήσεων με συνέπεια η αγορά να μην το προτιμά.

## 2. Κανάλια ή Αγωγοί Διανομής

Τι είναι ένα κανάλι διανομής;

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

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

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

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

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

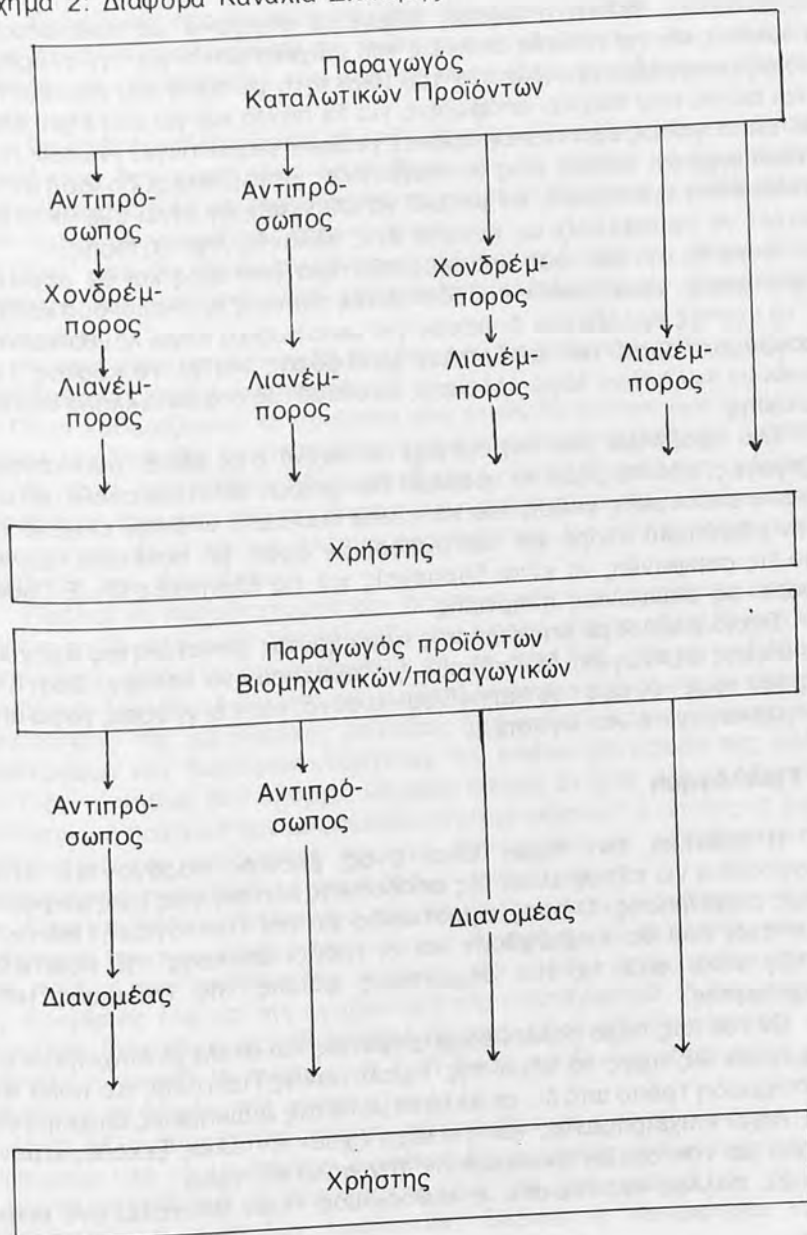
Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά η διαφορά των ποικίλων αυτών μορφών διανομής του προϊόντος. Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το βραχύ κύκλωμα διανομής είναι οι ακόλουθοι:

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

Σε πολλές περιπτώσεις ιδίως όταν αρχίζουν την δραστηριότητά τους σαν επιχειρηματίες πολλοί προτιμούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων διότι στα αρχικά αυτά στάδια δεν έχουν πη

οικονομική ευχέρεια να χρησιμοποιούν πωλητές επί πλήρους βάσεως. Όταν όμως αναπτυχθούν οι πωλήσεις τους τότε μπορούν να δικαιολογήσουν υψηλές αμοιβές για εξειδικευμένα στελέχη και υπαλλήλους στις πωλήσεις.

Σχήμα 2: Διάφορα Κανάλια Διανομής





Οργανωμένο δίκτυο διανομής, που να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τις Μμ.Ε. και να προωθεί ανεπιφύλακτα τα προϊόντα τους, συναντιέται δύσκολα.

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

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

Αυτό το όχι και τόσο επαρκές σύστημα διανομής και σε μερικές περιπτώσεις, χωρίς καλές ενδοδιαυλικές σχέσεις προκαλεί δυο κόστη: α) το κόστος πρόσθετων δαπανών για μεταφορικά λόγω λανθασμένου προγραμματισμού των διαδρομών μεταφοράς και β) το κόστος των χαμένων πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθεμάτων στα κατάλληλα σημεία πώλησης.

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

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

### 3. Τιμολόγηση

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

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

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό

σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχειρήσεως είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Κανείς βέβαια λογικός πελάτης δεν θα ήθελε να πληρώσει υψηλότερη τιμή για το δικό μας προϊόν, εφόσον γνωρίζουν ότι το σχεδόν πανομοιότυπο προϊόν των ανταγωνιστών έχει χαμηλότερη τιμή.

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

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

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

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

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

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

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

Έτσι και πάλι καταλήγουμε στο θέμα ότι ο επιχειρηματίας για να καθορίσει την τιμολογιακή του πολιτική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνθήκες του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Διαφορετικά δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί το πώς, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί η γενικά να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη της επιχειρήσεως.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονισθεί και που ο μικρομεσαίοι επιχειρηματίες το λαμβάνουν συνήθως όχι επαρκώς υπόψη τους είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους σε ό,τι αφορά τις τιμές παρεμφερών ή ομοειδών προϊόντων. Βέβαια η πλειοψηφία των

μικρομεσαίων επιχειρηματικών παρακολουθούν λιγότερο ή περισσότερο τις τιμές των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι πολλοί αυτοί που τις λαμβάνουν αρκετά ευσυνειδήτα υπόψη τους. Έτσι δεν έχουν κάποια σχετικά σταθερή και συγκεκριμένη πολιτική για το ποιά σχέση πρέπει να υπάρχει μεταξύ των δικών τους τιμών και των αντίστοιχων ή και των μέσω των τιμών της αγοράς ή και για το ποιά θα πρέπει να είναι η αντίδρασή τους σε ορισμένη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους.

#### **α) Πρακτικές τιμολογήσεως νέων προϊόντων**

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

Σε τέτοιες περιπτώσεις αποφασίζεται συχνά να καθοριστεί εκείνη η τιμή την οποία μπορεί να πληρώσει η αγορά (και αυτό είναι σωστό) διότι συχνά ακριβώς η προσδοκία υψηλών κερδών σε καινοτομικά προϊόντα είναι εκείνη που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να ρισκοκινδυνέψουν επένδυση χρημάτων σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων.

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

Η πολιτική αυτή δικαιολογείται συνήθως όταν:

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

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

Η πρακτική αυτή δικαιολογείται κυρίως όταν:

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

Και οι δύο προηγούμενες πρακτικές οδηγούν μακροχρόνια στην ίδια εικόνα κερδών, καθ' όσον και με τις δύο, ο σκοπός του

επιχειρηματία είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του:

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

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

## β) Υπολογισμός τιμής

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

$$\text{Τιμή} = \text{Κόστος} + \text{Δίκαιο κέρδος}$$

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

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

- Πόσο ιδιαίτερο ή μοναδικό είναι το προϊόν που θα παράγω; Είναι αρκετά διαφορετικό ώστε να δικαιολογεί μια εξαιρετική τιμή;

- Ποιά θα είναι η επίδραση των αγωγών διανομής του προϊόντος στην αγορά επάνω στη τιμή του προϊόντος; Ποιά είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σχετικά με τις εκπτώσεις σε κάθε ένα από τα στάδια της διανομής του προϊόντος; Ποιά είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σε σχέση με τις τιμές, τις πιστώσεις, και τις τιμολογιακές εκπτώσεις λόγω ποσότητας;

- Ποιά είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών στις τιμές που θα καθορίσω; Μήπως περικόψουν τις τιμές τους κι εκείνοι ή βελτιώσουν το προϊόν τους ή βελτιώσουν την εξυπηρέτηση προς τους αγοραστές;

- Ποιοί παράγοντες της αγοράς θα επηρεάσουν την τιμή των προϊόντων μου; Ποιό ρόλο θα παίξει ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας, και η

υπάρχουσα και η προβλεπόμενη φορολογική πολιτική της πολιτείας; Τι ρόλο παίζει η εξέλιξη της τεχνολογίας, η υπάρχουσα αδρανής παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου και οι πιθανές εισαγωγές;

- Μήπως υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που επηρεάζουν την τιμή των προϊόντων μου;

- Τι ρόλο παίζει ψυχολογικά η οπτική εντύπωση που δημιουργεί η συγκεκριμένη τιμή στον πελάτη. Μήπως είναι προτιμότερο αντί να αυξήσουμε την τιμή του προϊόντος να κρατήσουμε ίδια την τιμή και να μικρύνουμε λίγο το προϊόν, π.χ. εάν παράγουμε σοκολάτες ή κάτι παρεμφερές; Μήπως αυτή η πρακτική δεν μπορεί να συνεχιστεί περισσότερο, αλλά από κάποιο σημείο και πέρα το όφελος (από τη σταθερότητα της τιμής του προϊόντος) υπερκαλύπτεται από το πολύ μικρό μέγεθος του προϊόντος, οπότε είναι προτιμότερο πλέον να αυξηθεί το μέγεθός του και να καθοριστεί υψηλότερη τιμή;

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

#### γ) Τιμολόγηση για χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους

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

Επαύξηση = Τιμή Πωλήσεως - Κόστος Προμήθειας ή αγοράς.

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

$$\text{Ποσοστό επαύξεσης στην τελική τιμή} = \frac{\text{Δραχμές επαύξεσης}}{\text{Δραχμές τελικής τιμής}} \times 100$$

Ποσοστό επαύξεσης επί του κόστους αγοράς =

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



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

$$\begin{aligned} \text{Τελική τιμή} &= \frac{\text{Κόστος αγοράς}}{100\% - \text{Ποσοστό επαύξησης επί της τελικής τιμής}} \times 100 = \\ &= \frac{600 \text{ δρχ.}}{100\% - 40\%} \times 100 = \\ &= \underline{1.000 \text{ δρχ.}} \end{aligned}$$

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

#### 4. Διαφήμιση

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Μία άλλη γενική τακτική που συχνά ακολουθείται είναι, ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να πείσουν το αγοραστικό κοινό ότι το προϊόν τους είναι καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών.

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

- Μια διαφήμιση σ' ένα περιοδικό ή εφημερίδα στην οποία περιγράφεται το προϊόν, που προσφέρει η επιχείρηση. Μ' αυτήν επίσης μπορεί να γίνει προσπάθεια να τονιστούν ορισμένα στοιχεία που άπτοντα του προϊόντος. Με το στοιχείο αυτό γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθεί η αντίληψη στην πελατεία, ότι η επιχείρηση είναι σοβαρή, ότι είναι τίμια και καλή και αξίζει τον κόπο να αγοράσει ο πελάτης από αυτήν. Έτσι θα δημιουργηθεί εμπιστοσύνη στο όνομα της επιχείρησης απ' τους αγοραστές, τους προμηθευτές, ακόμη και τους επενδυτές και τον τύπο, και θα γνωστοποιηθεί ο ρόλος της επιχείρησης αυτής ακόμη και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα στην κοινωνία στην οποία εργάζεται.

- Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια σε κατάλληλους χώρους, στις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα σημεία, τα οποία



θέλει να τονίσει η επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητά της.

- Ολιγόλεπες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση με τις οποίες ενημερώνεται η πελατεία, γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.

- Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από «Νέο» που αναβοσβήνουν επάνω από κτίρια και προσκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει και να δει τα προϊόντα μας όπου προσφέρονται αυτά.

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

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

Οι στόχοι αυτοί είναι σχετικά εύκολο να καθοριστούν ακόμη και εγγράφως, αλλά η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους αυτούς είναι εξαιρετικά δύσκολη. Είναι γνωστό, ότι ακόμη και γιγαντιαίες επιχειρήσεις με κολοσιαίους προϋπολογισμούς διαφημίσεων βρίσκουν τρομερά μεγάλη δυσκολία, στο να μετρήσουν με επιτυχία πόσο συμβάλλουν οι διαφημίσεις τους στην αύξηση των πωλήσεων. Ακόμη και έτσι όμως οι στόχοι αυτοί είναι πολύ σκόπιμο να τίθενται, διότι έτσι συγκεντρώνουν την προσοχή του επιχειρηματία, των στελεχών και των ειδικών στην διαφήμιση προς την προσπάθεια να επιτύχουν το κατάλληλο μήνυμα προς το κατάλληλο ακροατήριο στην κατάλληλη στιγμή.

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

των διαφημίσεων, ότι μπορεί να τους προσφέρει επιτυχημένη διαφήμιση.

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

#### **α) Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών**

Και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας, όπως και τα στελέχη στις λοιπές επιχειρήσεις, θα πρέπει να συνδέει κάθε προγραμματιζόμενο έξοδο με τους σκοπούς, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέσω των δαπανών αυτών. Π.χ. ένας επιχειρηματίας που θέλει να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν για την νεολαία και βάζει σαν στόχο για το πρώτο έτος έσοδα 10 εκατομμυρίων δραχμών, θα πρέπει επίσης να προγραμματίσει το ύψος των διαφημιστικών δαπανών, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου αυτού. Η απόφαση βέβαια αυτή, ως προς το ύψος των αναγκαίων διαφημιστικών δαπανών για τον εν λόγω στόχο πωλήσεων του πρώτου έτους, θα πρέπει να ληφθεί μόνο αφού απαντηθούν δύο άλλα καίρια ερωτήματα, δηλαδή ποιό θα πρέπει να είναι το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα και ποιά μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την διαφήμιση αυτή.

#### **β) Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος**

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

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

#### **γ) Επιλογή των μέσων διαφήμισης**

Επειδή είναι σπάνιο ένας επιχειρηματίας να είναι ταυτόχρονα και ειδήμων σε θέματα διαφήμισης, εξυπακούεται, ότι είναι ωφέλιμο για τον επιχειρηματία να συνεργαστεί με μία διαφημιστική επιχείρηση. Οι διαφημιστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην προετοιμασία μιας διαφημιστικής καμπάνιας που περιλαμβάνει τον καθορισμό

μηνυμάτων υψηλής ποιότητας και την επιλογή των μέσων επικοινωνίας, και των χρόνων και της διάρκειας που θα πρέπει να γίνουν οι διάφορες διαφημίσεις. Επειδή μάλιστα το κόστος των μέσων επικοινωνίας για τη διαφήμιση αποτελεί το 90% περίπου του συνολικού κόστους διαφήμισης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος επιλογές και έτσι απευθύνονται ως επί το πλείστον στις διαφημιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες τις βοηθούν να αποφασίσουν ποιά μέσα θα πρέπει να επιλέξουν.

## 5. Προσωπική Πώληση

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

### α) Συνεργασία διαφήμισης και προσωπικής πώλησης

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

### β) Εξεύρεση των καταλλήλων πωλητών

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

εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές. Συνήθως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν οι ίδιες με βάση την διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις του επιχειρηματία να εξεύρουν οι ίδιες τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις γι' αυτό, ενώ θα ήταν δυνατό να απευθυνθούν σε ειδικά γραφεία ευρέσεως καταλλήλων πωλητών. Εντούτοις, άσχετα με το ποιά μέθοδο θα ακολουθηθεί η επιχείρηση θα πρέπει πριν από την απόφασή της αυτή να ξεκαθαρίσει:

- Ποιά θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών
- Ποιός θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές
- Ποιές είναι οι δυνατότητες τους για προαγωγή.

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

## 6. Προώθηση Πωλήσεων

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

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέψουν τους πωλητές να πουλήσουν περισσότερα, π.χ. προσφορά στους καλύτερους πωλητές, μια ορισμένης χρονικής περιόδου, ενός ταξιδιού σε ελκυστική και γνωστή περιοχή.

- Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος για μια περίοδο εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά. Εκπτώσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να ενθαρρυνθούν οι πωλήσεις σε προϊόντα που δεν κινούνται αρκετά ή σε προϊόντα τα οποία έχουμε σε μεγάλα αποθέματα.

- Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες, ώστε να γνωρίσουν το νέο προϊόν, όπως κάνουν μερικές επιχειρήσεις παραγωγής καλλυντικών, που προσφέρουν δείγματα σε ορισμένα σημεία μεγάλων καταστημάτων.

- Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μία καλή εικόνα για το προϊόν της επιχείρησης. Π.χ. ένας παραγωγός μπορεί να νοικιάσει ένα περίπτερο σε μία έκθεση, ώστε να παρουσιάσει τα προϊόντα της επιχείρησης σε πολλούς πιθανούς πελάτες.

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

## **7. Συσκευασία και εξυπηρέτηση**

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

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο και το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία προσδίδει διάφορα χαρακτηριστικά σ' ένα προϊόν όπως π.χ. του δίνει μία «ταυτότητα», με την οποία το αναγνωρίζει ευκολότερα ο πελάτης στα ράφια ενός καταστήματος, ακόμη όμως του δίνει χρησιμότητα όπως π.χ. τα διάφορα σπρέυ μέσα στο ειδικό κουτί χωρίς το οποίο δεν είναι δυνατό να είναι εύχρηστα. Ακόμη όμως η συσκευασία τα διαφυλάσσει από τις εξωτερικές συνθήκες τόσο τις καιρικές, όσο και του περιβάλλοντος σε περιπτώσεις μεταφορών ή αποθηκείσεως και έτσι επιτυγχάνει το προϊόν να παραμένει αναλωίωτο π.χ. με τις διάφορες κονσέρβες κ.λπ. Τέλος η συσκευασία μπορεί να κάνει πιο ελκυστικό



ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στη πελατεία προς απόκτησή του. Αυτό π.χ. συμβαίνει συχνά στα καλλυντικά, στις κολώνιες, στα κοσμήματα, στα γλυκά σε κρασιά και άλλα ποτά κ.λπ. Σε πολλές ακόμη περιπτώσεις ο συνδυασμός ενός προϊόντος με την κατάλληλη συσκευασία ή το κατάλληλο περίβλημα ή υποδοχή δημιουργεί την διάθεση στον πελάτη να το αγοράσει κυρίως λόγω (η και εξαιτίας) του περιβλήματος αυτού. Τέτοια παραδείγματα έχουμε όταν κάποιες καραμέλες τοποθετούνται μέσα σε ειδικά βάζα, τα οποία αποτελούν και την κύρια πηγή έλξεως του ενδιαφέροντος πελατών.

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

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

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



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

#### IV. Το Μάρκετινγκ εξαγωγών

##### 1. Αποχή Μμ.Ε. από εξαγωγές

Το θέμα του Μάρκετινγκ των εξαγωγών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας ιδιαίτερα για χώρες μικρές, αλλά ανοιχτές στον κόσμο, σαν την Ελλάδα, οι οποίες εκ της φύσεως και των συνθηκών που επικρατούν πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξωστρεφείς, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες να επιβιώσουν. Εφόσον η αγορά μιας χώρας είναι σχετικά μικρή τόσο από απόψεως αριθμού κατοίκων, όσο και από απόψεως εισοδήματος και τρόπου με τον οποίο το καταναλίσκουν, θα πρέπει οι επιχειρήσεις όχι μόνο να φροντίζουν να υποκαθιστούν με επιτυχία εισαγόμενα προϊόντα αλλά ταυτόχρονα να στρέφονται και προς τις ξένες αγορές, οι οποίες αποτελούν ένα πελώριο πεδίο για επιτυχημένες πωλήσεις. Οι εξαγωγές που γίνονται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι πάρα πολύ μικρές σε σχέση με το σύνολο (π.χ. για τις Η.Π.Α. είναι 5%)(<sup>1</sup>). Εντούτοις όμως το φαινόμενο αυτό δεν αποδίδει τον πραγματικό δυναμισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ περισσότερες δυνατότητες να κάνουν εξαγωγές από εκείνες που πραγματικά πραγματοποιούν, το γεγονός όμως ότι δεν επιτυγχάνουν αρκετά στο θέμα αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

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

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

- **Ο φόβος για την πολυπλοκότητα των σχέσεων με το εξωτερικό.** Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν, ότι αυτή καθ' αυτή η δημιουργία

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

## 2. Υποστήριξη Μμ.Ε. εξαγωγών

Οι πιο πάνω φόβοι είναι αρκετά διαδεδομένοι ιδίως στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες και δεν μπορούμε βέβαια να πούμε, ότι οι κίνδυνοι που τους προκαλούν είναι ανυπόστατοι. Πράγματι, κανένας επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να αγνοήσει τους αυξημένους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που υπάρχουν σε ένα ξένο περιβάλλον και στη διαδικασία των εξαγωγών, όταν θελήσει να αυξήσει τις πωλήσεις του κάνοντας εξαγωγές. Αυτό πρέπει να επισημανθεί διότι αναμφίβολως είναι αλήθεια, ταυτοχρόνως όμως πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι στην προσπάθειά τους για επέκταση των αγορών τους εκτός των συνόρων της χώρας, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν είναι εντελώς μόνοι ούτε στην Ελλάδα, όπως δεν είναι και στις άλλες προηγμένες χώρες, μια και σε όλες σχεδόν υπάρχουν ιδιαίτεροι οργανισμοί που έχουν σαν σκοπό να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εξαγωγών της κάθε χώρας και ιδιαίτερα βέβαια της μικρού και μεσαίου μεγέθους βιομηχανικές κυρίως μονάδες, οι οποίες λόγω του μεγέθους τους αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη εξαγωγών. Ο οργανισμός, ο οποίος έχει αναλάβει την υποβοήθηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Προώθησεως Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.) μερικά από τα κύρια καθήκοντα του οποίου είναι:

- Να παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες για εξαγωγές σχετικά με την κατάσταση των διαφόρων αγορών του εξωτερικού.
- Να τους δίνει διευθύνσεις ενδιαφερομένων επιχειρηματιών του εξωτερικού, είτε για συνεργασία είτε κατευθείαν για εξαγωγές.
- Να δημιουργεί εκθέσεις στο εξωτερικό ή να βοηθά τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να συμμετέχουν σε εκθέσεις κυρίως κλαδικές ή γενικές στο εξωτερικό.
- Να οργανώνει εβδομαδες ελληνικών προϊόντων σε κρίσιμες αγορές του εξωτερικού.
- Να προβαίνει σε μελέτες σχετικά με ορισμένους κλάδους και ιδιαίτερες αγορές στο εξωτερικό.
- Να οργανώνει σεμινάρια επιμορφώσεως στελεχών για επιχειρήσεις

που ενδιαφέρονται να κάνουν εξαγωγές, δηλαδή για παροχή γνώσεων σχετικών με τις εξαγωγές.

- Να παρέχει βιβλιογραφία ή να υποδεικνύει πηγές βιβλιογραφίας και σχετικών άρθρων στους ενδιαφερόμενους να μελετήσουν περισσότερο, να φέρνει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους εξαγωγείς με τις διάφορες κρατικές υπηρεσίες στην χώρα μας και να τους βοηθά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων κ.λπ.

### 3. Προετοιμασία σχεδίου Μάρκετινγκ εξαγωγών

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

- Να διευκρινίσει ποιά ή (ποιές) αγορές θεωρεί πιο επιθυμητές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του.
- Να διευκρινίσει τους πιθανούς αγοραστές μέσα στην αγορά ή τις αγορές αυτές.
- Να προετοιμάσει μία πρόταση στη οποία θα περιγράφει τα προϊόντα του.
- Να καθορίσει όρους πωλήσεων που να ικανοποιούν και τον ξένο αγοραστή, ενώ ταυτόχρονα θα προστατεύουν και τα συμφέροντα του επιχειρηματία<sup>(2)</sup>.

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

Με αυτό τον τρόπο ο ξένος αγοραστής θα έχει μία σαφή και ακριβή ιδέα της προτάσεως του ενδιαφερόμενου εξαγωγέα. Ο δικηγόρος αυτός θα μπορεί επίσης να βοηθήσει τον επιχειρηματία να προστατεύσει τα ενδιαφέροντά του κατά τον καλύτερο τρόπο, όταν φθάσει η στιγμή για τη διαπραγμάτευση του συμφώνου πωλήσεως και να βρουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν να έχουν ένα μεγαλύτερο

όφελος από την συναλλαγή αυτή και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν κατά το δυνατό τους κινδύνους από την ξερή αγορά.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Siropolis σελ. 401.
2. Βλ. D. Mark Baker / Glade F. Flake: U.S. Small Business Administration, «Negotiating International Sales Contracts», in: management Aid no 247 Washington, D.S. - U.S. Government Printing Office, 1979, σελ. 2.

## Κεφάλαιο 12ο

### MANATZMENT

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

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

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

#### I. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα τρόπους, με τους οποίους θα τις αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη εκείνη στιγμή. Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού είναι δεδομένη, όχι μόνο για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά, ακόμη και για την καθημερινή ζωή. Είναι βέβαιο, ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν έχει προβλέψει σωστά και προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση ενδεχομένων εμποδίων. Ιδιαίτερα, το θέμα του προγραμματισμού πρέπει να τονιστεί στους Έλληνες μάνατζερ, διότι σαν Έλληνες, σε γενικές γραμμές, έχουμε την τάση να είμαστε βιαστικοί, να αναζητούμε πολύ γρήγορα τα αποτελέσματα και συχνά να καταλήγουμε σε προχειρολογία, που



σημαίνει δραστηριοποίηση προς μία κατεύθυνση, κατόπιν διαπίστωση ότι αυτό που κάνουμε ή που επιτυγχάνουμε δεν είναι ακριβώς εκείνο που θέλαμε, αλλαγή κατεύθυνσεως και έτσι σπατάλη χρόνου και πόρων.

Ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μία διαδικασία που έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι: ο καθορισμός των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. το **γιατί** θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα. Το δεύτερο στάδιο είναι: η εκτίμηση των αναγκών της επιχειρήσεως, που εξηγεί **τι** πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

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

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

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

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

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

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατό να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και



ακόμη, γιατί οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν και μερικές φορές μάλιστα άρδην και απότομα, για αυτό είναι σφώφρων ο προγραμματισμός να παρουσιάζει ελαστικότητα, δηλ. να φανταζόμαστε διάφορες καταστάσεις που μπορεί να επικρατούν στο μέλλον και οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν λόγω των διαφόρων αυτών αλλαγών και επάνω σ' αυτές να βασιζόμαστε και τον προγραμματισμό δράσεως της οικονομικής μονάδας.

Εδώ πρέπει επίσης να διευκρινιστεί, ότι και ο χρόνος που αναλίσκεται από τα στελέχη είναι διαφορετικός, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν. Έχει διαπιστωθεί δηλαδή, ότι τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο από το χρόνο τους στη δραστηριότητα του προγραμματισμού, απ' ό,τι τα στελέχη των μέσων επιπέδων και ακόμη περισσότερο από εκείνα των κατωτέρων επιπέδων ιεραρχίας. Μια άλλη διαπίστωση, που έχει γίνει είναι, ότι οι ιδιοκτήτες Μ.Ε. συνήθως αναλίσκουν το χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου παρόμοιος με εκείνον των στελεχών εποπτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι εξειδικευμένα, ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθειά τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα και ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να το αντιμετωπίζουν.

## II. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

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

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

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

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

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

Μια άλλη πληροφορία είναι η ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων κ.λπ. Ακόμη, παρουσιάζεται ο τρόπος, με τον οποίο γίνεται η τυπική ή επίσημη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και θέσεων. Τέλος, καθορίζει το είδος εργασίας που κάνει ο κάθε φορέας, δηλ. το κάθε άτομο, τη σχέση του ιδιοκτήτη με τον κάθε υφιστάμενο και μέσα από ποια κανάλια επηρεάζεται αυτή, τη σχέση μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων και τέλος τη σχέση μεταξύ των απλών υπαλλήλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

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

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

Η οργάνωση είναι μία ανάλυση της οικονομικής μονάδας σε διευθύνσεις ή τμήματα με βάση κάποιο κριτήριο. Τα κριτήρια τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται είναι: η λειτουργία που εκτελεί η διεύθυνση αυτή, τέτοιες λειτουργίες είναι π.χ. η Παραγωγή, οι Πωλήσεις, οι Αγορές, οι Οικονομικές Υπηρεσίες, τα Θέματα Προσωπικού και άλλες. Ο τρόπος αυτός είναι ο συνηθέστερος που συναντούμε στην ανάλυση της οργάνωσης μιας οικονομικής μονάδας. Άλλα κριτήρια, είναι το

προϊόν π.χ. μια επιχείρηση που πουλάει παπούτσια μπορεί να έχει 3 τμήματα, ένα ανδρικών, ένα γυναικείων και ένα παιδικών. Άλλο κριτήριο, είναι η γεωγραφική τοποθεσία, το οποίο συναντάται πολύ συχνά στα τμήματα των πωλήσεων κατά περιοχές μέσα σε μία πόλη ή σε μια χώρα. Άλλο κριτήριο είναι το είδος των πελατών, αν είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες ή μεμονωμένα άτομα, ακόμη δε κριτήριο αποτελούν οι χρονικές περίοδοι, όπως είναι οι βάρδιες σε επιχειρήσεις που δουλεύουν πολλές ώρες το 24ωρο ή όλο το 24ωρο, είναι τα fast-food και οι επιχειρήσεις παραγωγής, όπου η κάθε βάρδια έχει και τον προϊστάμενό της.

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

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

### III. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

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

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης είναι τέσσερα:

1. Διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό
2. Απόκτηση
3. Παρακίνηση
4. Διατήρηση

1. Διαπίστωση Αναγκών. Το άτομο πρέπει να έχει:
  - συγκεκριμένες δεξιότητες (με βάση εμπειρία και γνώσεις)
  - καλή προσωπικότητα και
  - ικανότητα συνεργασίας με άλλους.

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

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

2. Απόκτηση, το στάδιο αυτό μπορεί να υποδιαιρεθεί στα εξής:

- i - Προσέλκυση
- ii - Συνέντευξη
- iii - Ενημέρωση / Μύηση / Εισαγωγή

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

Υπόδειγμα μπορεί να θεωρηθεί το ακόλουθο(2):

### **Αίτηση για Απασχόληση**

Όνομα: Επώνυμο - Όνομα - Όνομα Πατρός Ημερομηνία:.....  
Παρούσα Διεύθυνση:..... Αριθ. Αστυν. Ταυτότ.:..... Αριθ. Τηλ.:.....  
Εκπαίδευση κατά χρονολογική σειρά:

Στοιχειώδης: από... μέχρι... Μέση Εκπαίδευση: από... μέχρι...

Ανώτερη: από... μέχρι... Πανεπιστημιακή: από... μέχρι...

Άλλη εκπαίδευση (σεμινάρια, κ.λπ.).....

Έχετε σωματικές ατέλειες που σας εμποδίζουν από την εκτέλεση ορισμένων εργασιών;

Εάν Ναι, ποιες και διευκρινίστε το είδος των εργασιών:

Καταγράψτε κατωτέρω όλες τις παρούσες και παρελθούσες θέσεις εργασίας σας, αρχίζοντας από τις πιο πρόσφατες (περιλάβετε και τη στρατιωτική σας θητεία):

Όνομα & Δ/ση Εταιρείας	Από Μην./έτος	Μέχρι Μην./έτος	Όνομα Προϊσταμ.	Αιτία Αποχώρ.	Μηνιαίες Αποδοχές	Περιγράψτε την εργα- σία που κάνατε
---------------------------	------------------	--------------------	--------------------	------------------	----------------------	--

Μπορούμε να επικοινωνήσουμε με τους πιο πάνω εργοδότες;...  
 Εάν όχι, δηλώστε με ποιους δεν επιθυμείτε να επικοινωνή-  
 σουμε:.....  
 Παρατηρήσεις:.....

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

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

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

Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε:

- ώρες εργασίας, προσέλευσης, διαλειμμάτων, αναχώρησης κ.λπ.
- ανταμοιβών και παροχών.
- αδειών (κανονικών, άνευ αποδοχών, εγκυμοσύνης και μητρότητας κ.λπ.).
- συνταξιοδότησης.
- διαδικασίας παραπόνων.
- προαγωγές.
- αξιολόγησης κ.λπ.

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

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

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



Ο νέος μόλις προσληφθεί χρειάζεται πραγματικά εκπαίδευση στην εργασία του για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που θέλετε να γίνεται, αν βέβαια θέλετε να γίνεται κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Διαφορετικά, θα την κάνει όπως εκείνος νομίζει ή όπως τύχει, που μάλλον δεν θα είναι ακριβώς αυτό που θέλετε. Άρα, στην αρχή, και πριν του αναθέσετε υπευθυνότητα, δείξτε του, εξηγήστε του πώς και γιατί, τι να κάνει και τι να αποφεύγει, επιβλέψτε πώς εκτελεί τα καθήκοντά του, διορθώστε τον και συζητήστε μαζί του.

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

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

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

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

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

4. Διατήρηση. Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, αλλά ιδιαίτερα μια Μμ.Ε., είναι πώς να διατηρήσει έναν εργαζόμενο που αποδεικνύεται καλός στη δουλειά του και στη συμπεριφορά του.

Κοστίζει πολύ η αναζήτηση, απασχόληση για πρόσληψη, η μύηση και εκπαίδευση κάθε εργαζομένου και κάθε αποχώρηση καλού εργαζομένου, πέρα από άλλα προβλήματα και κενά που δημιουργεί στη



δράση της επιχείρησης, αυξάνει σημαντικά και το κόστος προσωπικού. Γιαυτό, πρέπει η επιχείρηση να κάνει ό,τι μπορεί για να διατηρήσει τους καλούς της εργαζομένους και συνεργάτες.

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

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

Βασικό στοιχείο για τη δημιουργία δίκαιου και σωστού συστήματος αμοιβών είναι η καθιέρωση Συστήματος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας (Σ.Α.Θ.Ε.)<sup>(3)</sup>.

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

Για κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ανώτατα και κατώτατα όρια αμοιβής, που μπορεί να παίρνει το άτομο, που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη θέση. Μέσα στα όρια αυτά κινείται η αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με την επάρκεια που αποδεικνύει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα εκτέλεσης. Η διαδικασία εξακριβωσης αυτής της επάρκειας καλείται Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού (Σ.Α.Α.Π.)<sup>(4)</sup>. Η Σ.Α.Α.Π. γίνεται σε κάθε επιχείρηση με τη διαφορά, ότι σε άλλες γίνεται πιο συνειδητά, μεθοδικά και ορθολογικά, σε άλλες εντελώς χωρίς σύστημα, ενώ σε άλλες επικρατεί κάποια ενδιάμεση κατάσταση.

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

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους. Πολλοί ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που έχουν σχέση με τη δουλειά τους ή να ενημερώνονται έγκαιρα γι αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που

εργάζονται. Όχι μόνο η πληροφόρησή τους τους κάνει να είναι, και να εκτελούν και οι ίδιοι σωστότερα τα καθήκοντά τους, αλλά τους δημιουργεί περισσότερη σιγουριά που βελτιώνει και το γενικότερο κλίμα στην επιχείρηση και ακόμη τους δίνει τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, που συχνά βοηθούν στη λύση ή στην αποφυγή προβλημάτων.

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

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

#### IV. ΕΛΕΓΧΟΣ

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

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

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

Στοιχεία στα οποία μπορούν να βασιστούν οι έλεγχοι είναι τα λογιστικά στοιχεία που τηρούνται και τα στατιστικά που προκύπτουν. Τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που συλλέγονται μας δίνουν τα πραγματικά επιτεύγματα, τα οποία πρέπει να συγκριθούν με π.χ. προϋπολογισμούς και προγράμματα δράσης, για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι τεθέντες στόχοι (αποκλίσεις), όπως επίσης

πώς θα διορθωθούν οι αρνητικές αποκλίσεις και τι μέτρα θα ληφθούν για το μέλλον. Επομένως, η διοικητική παρέμβαση χρειάζεται για να διευθετηθεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση.

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

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

Υπάρχουν πολλές και ποικίλες μέθοδοι ελέγχου που διαφέρουν ανάλογα, με το σκοπό που εξυπηρετούν, τα στοιχεία που χρησιμοποιούν, την πολυπλοκότητά τους κ.λπ. Μερικές απαιτούν μόνο παρατήρηση, άλλες χρειάζονται έρευνα οικονομικών καταστάσεων, ενώ τέλος άλλες βασίζονται σε εκτεταμένες λογιστικές και μαθηματικές αναλύσεις. Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους ελέγχου είναι:

1. Η ανάλυση (διάγραμμα) νεκρού σημείου.
2. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις:
  - α. Κατάσταση εσόδων.
  - β. Ισοζύγιο.
  - γ. Κατάσταση (πρόγραμμα) χρηματικών ροών.
3. Αναλύσεις Δεικτών.
4. Προϋπολογισμός.
5. Αξιολογήσεις θέσεων εργασίας.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. σχετικά Koontz, H/ O 'Donnell, C: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. 5th ed., Mc Graw Hill, N.Y. 1972. Επίσης, βλ. Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος: Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση β' έκδοση βελτιωμένη. Αθήνα, 1985, σελ. 20.
2. Βλ. Justis, Robert T.: Managing your Small Business, Prentice - Hall, Inc., U.S.A., 1981, σελ. 169.
3. Βλ. σχετικά, Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος: Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα 1985.
4. Βλ. αναλυτικότερα, Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος: Αξιολόγηση Προσωπικού. Αθήνα 1985.

## Κεφάλαιο 13ο

# ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ Μμ.Ε. (1)

### Ι. Λογιστική και Χρηματοοικονομική(1)

Η Λογιστική κάνει την εμφάνισή της από τον πολιτισμό των Σουμερίων της Μεσοποταμίας από το 3.200 π.Χ. περίπου. Την εποχή εκείνη οι ιερείς έκαναν εγγραφές, για να απεικονίσουν τις συναλλαγές ανάμεσα στους ιερείς και τους λαϊκούς.

Το επάγγελμα της Λογιστικής ανεπτύχθη επίσης σε απλογραφική μορφή από τους Αιγυπτίους και τους Βαβυλωνίους, ενώ το διπλογραφικό σύστημα κάνει την εμφάνισή του από τους εμπόρους της Γένοβας το 1340.

Η Λογιστική σήμερα έχει διαμορφωθεί σαν ένα πληροφοριακό σύστημα που ασχολείται με μετρήσεις, επεξεργασία και μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες αποσκοπούν να βοηθήσουν στη λήψη των καλύτερων οικονομικών αποφάσεων.

Μια ολοκληρωμένη μελέτη της Λογιστικής πρέπει να περιλαμβάνει συνήθως τα πιο κάτω:

α) Ισολογισμό

β) Τα Αποτελέσματα Χρήσεως (κατάσταση κερδών και ζημιών) και

γ) Κατάσταση Ταμιακής Ροής.

Οι πιο πάνω καταστάσεις είναι απαραίτητες στον επιχειρηματία, για να παίρνει τις απαραίτητες πληροφορίες της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησεως, καθώς επίσης να παρέχει τις πληροφορίες εκείνες που απαιτούνται από τους Τραπεζικούς οργανισμούς και άλλους κρατικούς φορείς.

### 1. Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός παρουσιάζει την κατάσταση της «οικονομικής θέσης» μιας επιχείρησης, έχει δε σχεδιαστεί έτσι ώστε να δίνει ένα «στιγμιότυπο» της οικονομικής εικόνας της επιχείρησης, για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Αυτό το «στιγμιότυπο» παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι:

α) δείχνει πως η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (πηγές) με σκοπό μελλοντικές εισπράξεις και

β) εμφανίζει τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης ή τον τρόπο προέλευσης της χρηματοδότησης:

1ο) από πιστωτές

2ο) από μετόχους - ιδιοκτήτες - (κεφάλαιο και μη διανεμηθέντα κέρδη)

Η συνήθης ταξινόμηση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον Ισολογισμό, δίνεται με την χρησιμοποίηση της πιο κάτω εξίσωσης<sup>(2)</sup>:

Ενεργητικό (Ε) = Παθητικό (Π) + Καθαρή θέση (ΚΘ).

Ως **Ενεργητικό** ορίζεται, το πιθανό οικονομικό όφελος που αποκτάται ή ελέγχεται από την επιχείρηση σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος, π.χ. μετρητά, αποθέματα υλικών ή εμπορευμάτων, μηχανήματα κ.λπ. Τα στοιχεία του Ενεργητικού ταξινομούνται συνήθως σε δύο βασικές κατηγορίες:

α. Στα πάγια (ΠΕ) και,

β. Στα κυκλοφοριακά (ΚΕ).

Η μαθηματική έκφραση του Ενεργητικού είναι:

$$E = ΠΕ + ΚΕ$$

Το απόθεμα των υλικών και των προϊόντων για πώληση, είναι το άθροισμα αυτών κατά το τέλος της προηγούμενης περιόδου συν αυτά που αποκτήθηκαν κατά την τρέχουσα περίοδο. Ο χρόνος που μεσολαβεί από την απόκτηση μέχρι την χρήση αυτών των αγαθών είναι σχετικά μικρός.

Τα Πάγια στοιχεία του Ενεργητικού είναι το άθροισμα αυτών που έχουν αποκτηθεί, μείον την ανάλωση (από απόσβεση και διάθεση). Ο χρόνος ζωής των παγίων στοιχείων του Ενεργητικού κυμαίνεται από ένα έτος και μερικές φορές μέχρι 40 ή 50 έτη.

Ως **Παθητικό** ορίζεται η πιθανή μελλοντική θυσία οικονομικών ωφελειών που δημιουργούνται από τωρινές υποχρεώσεις της επιχειρήσεως να μεταφέρει στοιχεία του Ενεργητικού ή να παράσχει υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις στο μέλλον, σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος, π.χ. πληρωτέοι λογαριασμοί, πληρωτέα δάνεια κ.λπ. Αυτές οι υποχρεώσεις μπορεί να οφείλονται σε τρέχουσες συναλλαγές ή σε άλλες που έχουν συμβεί κατά το παρελθόν. Οι υποχρεώσεις αυτές μπορεί να πρέπει να εξοφληθούν στο εγγύς ή στο απώτερο μέλλον. Συνεπώς το Παθητικό είναι το άθροισμα των βραχυπρόθεσμων (ΒΥ) και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων (ΜΥ) και η μαθηματική απόδοση του είναι:

$$Π = ΒΥ + ΜΥ$$

Ως **Καθαρή Θέση** ορίζεται, η απαίτηση της επιχειρήσεως στα υπόλοιπα στοιχεία του Ενεργητικού που απομένουν μετά την αφαίρεση του Παθητικού.

$$ΚΘ = Ε - Π$$

Η Καθαρή Θέση της επιχειρήσεως μπορεί να διακριθεί σε δύο τμήματα, στο Κεφάλαιο (Κ) και στα Κέρδη σε νέο (ΚσΝ).

$$ΚΘ = Κ + ΚσΝ$$

Το Κεφάλαιο είναι το άθροισμα των κεφαλαίων τα οποία έχουν

επενδυθεί σ' οποιαδήποτε στιγμή από την έναρξη της επιχειρήσεως.  
 Τα κέρδη σε νέο είναι το άθροισμα του καθαρού κέρδους από της ιδρύσεως της επιχειρήσεως μείον τα κέρδη που διανεμήθηκαν στους μετόχους και τη μόνιμη κεφαλαιοποίηση του κέρδους<sup>(3)</sup>.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

	Παλαιά Χρήση	Νέα Χρήση
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:</b>		
Μετρητά	-----	-----
Εισπρακτέοι Λογαριασμοί (Πελάτες - Γραμ/τια Εισπρ/κτέα κ.λπ.)	-----	-----
Μείον Επισφαλείς Χρεώστες	-----	-----
Αποθέματα (Π.Υ., Προϊόντα, Εφόδια, κ.λπ.)	-----	-----
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:</b>		
Γήπεδα	-----	-----
Κτίρια	-----	-----
Μεταφορικά μέσα	-----	-----
Επιπλα και Σκεύη	-----	-----
Μείον Αποσβεσθέντα	-----	-----
<b>ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ:</b>		
Ευρεσιτεχνίες	-----	-----
Φήμη και Πελατεία	-----	-----
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	-----	-----
<b>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:</b>		
Πληρωτέοι Λογαριασμοί (Προμηθευτές - Πιστωτές - Έξοδα Πληρ/τέα....)	-----	-----
<b>ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:</b>		
Δάνεια	-----	-----
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	-----	-----
Καθαρή Θέση (Ενεργητικό - Παθητικό)	-----	-----
Σύνολο Παθητικού + Καθαρή Θέση	-----	-----

## 2. Αποτελέσματα Χρήσεως<sup>(4)</sup>

Ως Καθαρό Κέρδος ορίζεται, η θετική διαφορά που προκύπτει από τη συσχέτιση των εσόδων (πλέον των διαφόρων προσόδων και εκτάκτων κερδών) και των εξόδων (πλέον των εκτάκτων ζημιών).

Αλγεβρικά το Καθαρό Κέρδος δίνεται από τη σχέση:

Καθαρό Κέρδος = Έσοδα + Διάφορες Πρόσοδοι + Έκτακτα Κέρδη  
 - (Έξοδα + Έκτακτες Ζημιές).

Έξοδα είναι το άθροισμα του κόστους των πωληθέντων αγαθών και των εξόδων εκμεταλλεύσεως της επιχειρήσεως. Το κόστος των



πωληθέντων αγαθών είναι το άθροισμα του κόστους των πρώτων υλών και του κόστους μετατροπής (άμεση και έμμεση εργασία, αποσβέσεις, κ.λπ.).

Οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων περιλαμβάνονται στο κόστος παραγωγής και επομένως στο κόστος πωληθέντων, εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί πωλήσεις ή και στα έξοδα εκμεταλλεύσεως σαν μη κοστολογηθείσες.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

### ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ Ή ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	προηγούμενη χρήση	% επί των Πωλήσ.	Ιαν.	Φεβρ.	Δεκ.	Συνολικό Παρούσης Χρήσεως	% επί των Πωλήσ.
Καθαρές Πωλήσεις:							
Κόστος Πωληθέντων							
Μεικτό Κέρδος							
Αμοιβές (ιδιοκτητών/ διευθυν.)							
Μισθοί και Ημερομίσθια (υπαλλήλων και εργατών)							
Πληρωτέοι Φόροι							
Σύνολο Μισθών και Φόρων							
Μεταβλητά Έξοδα:							
Διαφήμιση							
Έξοδα Μεταφορικών Μέσων							
Φιλοδωρήματα/Βοηθήματα							
Αμοιβές ελευθέρων επαγγελματιών (Δικηγόρων κ.λπ.)							
Αναλώσιμα υλικά γραφείου							
Παροχές Τρίτων (Ο.Τ.Ε. - Δ.Ε.Η. κ.λπ.)							
Διάφορα Έξοδα							
Σύνολο Μεταβλητών Εξόδων							
Σταθερά Έξοδα:							
Αποσβέσεις							
Ασφάλιστρα							
Δημοτικά Τέλη							
Ενοίκια							
Ευρεσιτεχνίες							
Σύνολο Σταθερών Εξόδων							
Σύνολο Εξόδων							
Καθαρό Κέρδος (Ζημία) (προ φορολογίας)							

### 3. Κατάσταση Ταμιακής Ροής<sup>(5)</sup>

Αν και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το αποτέλεσμα της επιχείρησης, η πιο ενδιαφέρουσα κατάσταση για πολλούς ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η «κατάσταση ταμιακής ροής». Αυτή η κατάσταση είναι πολύ ενδιαφέρουσα για τα στελέχη της επιχείρησης και για τους πιστωτές. Η κατάσταση αυτή παρουσιάζει τις πηγές των μετρητών της επιχείρησης, καθώς και τον τρόπο διάθεσης αυτών.

Πολλοί χρησιμοποιούν το καρνέ επιταγών (check book) σαν μια απλή κατάσταση μετρητών. Το καρνέ επιταγών όπου χρησιμοποιείται, ταξινομείται στις Καταθέσεις σε μετρητά «πηγές» και παράλληλα παρέχει πληροφορίες για τα έξοδα «χρήσεις».

Η Κατάσταση Ταμιακής Ροής είναι χρήσιμη ιδιαίτερα για μελλοντικές ανάγκες σε ρευστά, διότι δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πληροφορείται τις πηγές μετρητών που πιθανόν να χρειαστεί σε μελλοντικές ανάγκες. Έτσι όταν οι χρήσεις υπερβούν τις πηγές, ο ιδιοκτήτης ή ο Manager της μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να μεριμνήσει για δανεισμό ή να βρει άλλον τρόπο για να καλύψει αυτή την «επικίνδυνη περίοδο».

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'

#### ΕΤΗΣΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΑΜΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ Ή ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΑΜΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

	Ιαν.	Φεβρ.	Ιούν.	Οκτώβ.	Δεκ.	Σύνολο
Εισπράξεις:						
Πωλήσεις μετρητοίς						
Εισπράξεις από Εισπρ/τέλους						
Λογ/σμούς						
Άλλες Εισπράξεις						
Σύνολο Εισπράξεων						
Πληρωμές:						
Αγορές Αποθεμάτων						
Μισθοί και ημερομίσθια						
Ενοίκια						
Φόροι και ευρεσιτεχνίες						
Παροχές Τρίτων (Ο.Τ.Ε., Δ.Ε.Η.,						
Ε.Υ.Δ.Α.Π.)						
Άλλες Πληρωμές						
Σύνολο Πληρωμών						
Ταμιακή Ροή Εκμετάλλευσης:						
Ισοζύγιο μετρητών (την						
1η του μήνα)						
Εισπράξεις από Δάνεια						
Πληρωμές Δανείων						
Ταμιακό Ισοζύγιο τέλος του μήνα						

Το στήσιμο μιας επιχειρήσεως περικλείει και μεγάλους κινδύνους, αλλά όταν έχουμε ετοιμάσει την κατάσταση του κόστους εκκίνησης, μας βοηθά να καταλάβουμε πως να αποφύγουμε όσο το δυνατό περισσότερα προβλήματα που θα παρουσιαστούν.

## 2. Νεκρό σημείο<sup>(7)</sup>

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο ισορροπίας της επιχειρήσεως. Είναι το σημείο εκείνο, όπου η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδη, ούτε ζημιές.

Στο νεκρό σημείο τα έσοδα είναι ακριβώς ίσα με το κόστος της εταιρείας.

## 3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

### 3α) Η ιστορική εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών<sup>(8)</sup>

Πρόδρομος της αναπτύξεως των αναλογιών (δεικτών) υπήρξε ο Ευκλείδης (300 π.Χ.), με τη θεωρητική του άποψη σχετικά με την ανάλυσή τους, όπως αναφέρεται στο βιβλίο του περί «Στοιχείων». Εντούτοις, η υιοθέτηση των δεικτών σαν εργαλείο αναλύσεως χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι σχετικά πρόσφατο γεγονός.

Οι πρώτες εφαρμογές των δεικτών για ανάλυση χρηματοοικονομικών δεδομένων μπορούν να αναζητηθούν στα τελευταία στάδια της βιομηχανικής «ωριμότητας» των Η.Π.Α., δηλαδή το τελευταίο ήμισυ του 19ου αιώνα. Σ' αυτή την περίοδο που χαρακτηρίζεται, από τη μεταβίβαση της διοικήσεως των επιχειρήσεων από τον κεφαλαιούχο επιχειρηματία στο επαγγελματικό διοικητικό στέλεχος, και από ταχεία οικονομική ανάπτυξη, αυξάνονταν συνεχώς η ανάγκη για τη χρησιμοποίηση αναλυτικών μεθόδων αξιολογήσεως των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η ανάλυση των δεικτών εξελίχθηκε σε δύο βασικά διαφορετικά στάδια.

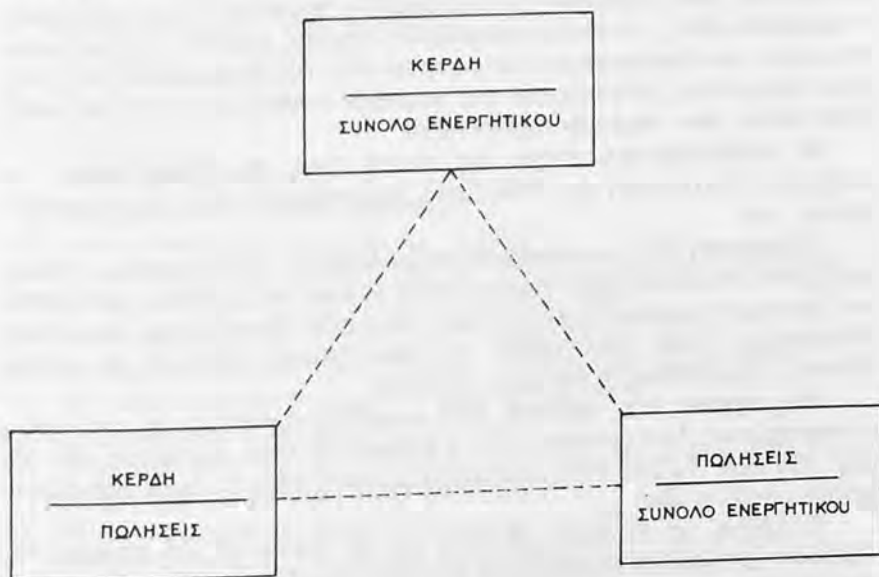
Το πρώτο στάδιο αναπτύξεως αναφέρεται στην ανάλυση των δεικτών για πιστωτικούς σκοπούς. Οι δείκτες αυτοί έδωσαν έμφαση στην ανάλυση των πιστώσεων, δηλαδή στην ικανότητα πληρωμών. Η ικανότητα εξοφλήσεως των δανειακών κεφαλαίων ήταν πρωταρχικής σημασίας. Έτσι κατά τη 10ετία του 1890 ήρθε στην επιφάνεια η σύγκριση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η χρήση του γενικού δείκτη ρευστότητας

**Κυκλοφορούν Ενεργητικό**

**Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

αναπτύχθηκε και υπήρξε ουσιαστικά η αρχή της αναλύσεως των δεικτών.

**Το δεύτερο στάδιο** αναπόπτυξως των δεικτών αναφέρεται στην ανάλυση της Καταστάσως των Αποτελεσμάτων Χρήσεως. Η πρώτη συστηματική χρήση τέτοιων δεικτών στο βιομηχανικό χώρο έγινε από την εταιρεία Du Pont. Το 1919 η εταιρεία Du Pont άρχισε να χρησιμοποιεί ένα «τριγωνικό σύστημα εκτιμήσεως των αποτελεσμάτων». Στην κορυφή του τριγώνου βρίσκεται η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων και στη βάση του τριγώνου ο δείκτης περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις και η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού<sup>(9)</sup>, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Αργότερα, στην 10ετία του 1920, εμφανίζεται το φαινόμενο της συλλογής όλων των βιομηχανικών δεικτών υπό τον ευρύτερο τίτλο «επιστημονική ανάλυση δεικτών».

Ο Roy Fault, ένας εργαζόμενος της Dun and Bradstreet, ήταν ο πιο επιτυχημένος προωθητής των ετήσιων βιομηχανικών δεικτών. Η Dun and Bradstreet, άρχισε την έκδοση των ετήσιων μέσων όρων των δεικτών των βιομηχανικών κλάδων το 1933.

Αργότερα και άλλα γραφεία ή εταιρείες Χρηματοοικονομικής αναλύσεως (Investor Services), εκτός της Dun and Bradstreet, άρχισαν να δημοσιεύουν δείκτες για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Μια από τις γενικότερα αποδεκτές χρήσεις των δεικτών είναι η δυνατότητα συγκρίσεως μεταξύ εταιρειών διαφορετικού μεγέθους. Η μετατροπή σε δείκτες απομονώνει τις απόλυτες διαφορές των μεγεθών των διάφορων εταιρειών έτσι ώστε να συγκρίνονται τα σχετικά χρηματοοικονομικά τους μεγέθη.

Αν και δεν αναπτύχθηκε μια ολοκληρωμένη θεωρία, πολλοί χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συνέχισαν να βασίζονται στις αναλύσεις τους σε δείκτες. Αυτοί οι δείκτες ως γνωστόν χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται για συγκρίσεις διαφορετικών επιχειρήσεων, για διαχρονικές συγκρίσεις μιας επιχείρησης, καθώς και για διακλαδικές συγκρίσεις.

### 3β) Χρησιμότητα των Αριθμοδεικτών<sup>(10)</sup>

Μεταξύ των διαφόρων μέσων ελέγχου και μετρήσεως της λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης σημαντική θέση κατέχουν οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι εκφράζουν λογικές σχέσεις, ενδεικτικές της αξίας των δύο βασικών λειτουργιών της: της διαχειρίσεως και της εκμεταλλεύσεως. Η σύγκριση των μεγεθών εκφράζεται με τη λατινική λέξη Ratio, που σημαίνει σχέση-λόγο.

Οι αριθμοδείκτες έχουν ως σκοπό τους να τροφοδοτούν τη σύγχρονη επιχείρηση με πολύτιμες πληροφορίες για την εν γένει πορεία της.

Η πρακτική αξία των αριθμοδεικτών έγκειται στο γεγονός, ότι δυο δεδομένα, τα οποία είναι απομονωμένα το ένα από το άλλο, αλλά κάθε ένα διατηρεί την εσωτερική του αξία, μπορεί να αποκτήσουν σημαντικό ενδιαφέρον, όταν ερευνηθούν όχι μεμονωμένα αλλά με τη μορφή κάποιας συγκρίσεως ή κάποιας σχέσεως.

Μία μηχανή π.χ. παράγει 300 μονάδες προϊόντος χ ανά ώρα, απασχολώντας δύο εργάτες, που η ειδικότητά τους, αμοίβεται με 150 δρχ. ανά ώρα. Τα δύο αυτά δεδομένα αν ερευνηθούν μεμονωμένα δεν έχουν μεγάλη αξία.

Αντίθετα, με τη σύγκρισή τους και σε σχέση με τον παράγοντα «χρόνος» μπορεί να προσφέρουν ένα πολύτιμο πληροφοριακό στοιχείο στη διεύθυνση της επιχείρησης με την ακόλουθη μορφή:

$$\frac{\text{Μισθός ανά ώρα}}{\text{Παραγόμενες μονάδες ανά ώρα}} = \frac{\text{ή } 150}{300} = 0,50 \text{ δρχ.}$$

Ο παραπάνω αριθμοδείκτης εμφανίζει το κόστος εργασίας ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος.

### 3γ) Εφαρμογή των χρηματοοικονομικών δεικτών για την ελληνική πραγματικότητα<sup>(11)</sup>

Για την παρουσίαση των πιο κάτω χρηματοοικονομικών δεικτών ελήφθησαν υπόψη τα εξής:

**Πρώτον**, έγινε μία ανασκόπηση των πρόσφατα εκδοθέντων συγγραμάτων Λογιστικής, Χρηματοοικονομικής Λογιστικής, μονογραφιών και λοιπών σχετικών δημοσιευμάτων, για να προσδιορισθούν οι δείκτες και τα μεγέθη που περισσότερο αναφέρονται σαν τα πιο «κατάλληλα» από τη σχετική βιβλιογραφία.

**Δεύτερον**, έγινε μια έρευνα στην ελληνική αγορά-πιστωτικά ιδρύματα, δημόσιο, επιχειρήσεις - για να διαπιστωθεί ποιες από τις μεταβλητές (δείκτες, μεγέθη) χρησιμοποιούνται περισσότερο.

Με αυτά λοιπόν τα κριτήρια καταλήξαμε στην επιλογή των ακόλουθων χρηματοοικονομικών δεικτών και μεγεθών:

#### **α. Χρηματοοικονομικά Μεγέθη**

1. Πωλήσεις.
2. Καθαρό αποτέλεσμα (μετά την αφαίρεση φόρων).
3. Συνολικό ενεργητικό.
4. Καθαρά Θέση.
5. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.
6. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.
7. Κυκλοφορούν ενεργητικό.
8. Κόστος πωληθέντων.
9. Πάγιο ενεργητικό.
10. Αποθέματα.
11. Κεφάλαιο Κινήσεως

#### **β. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες**

12. (α) Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (ΚΕ/ΒΥ)
13. (β) Κυκλοφορίας Ρευστότητας (ΚΠ/Μέσος όρος Αποθεμάτων)
14. (γ) Περιθωρίου Κέρδους στις Πωλήσεις (ΚΚ/Π)
15. (δ) Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού (Π/ΣΕ)
16. (ε) Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων 13χ14 (ΚΚ/ΣΕ)
17. (στ) Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ΚΚ/ΚΘ)
18. (ζ) Δανειακής Επιβαρύνσεως (ΣΥ/ΣΕ)
19. (η) Μακρ/σμης Χρηματοδοτήσεως Συνολικού Απασχολούμενου Μακρ/σμου Κεφαλαίου (ΜΥ/ΜΥ+ΚΘ)
20. (θ) Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων (Π/ΠΕ)
21. (ι) Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Κεφαλαίου Κινήσεως (Π/Κεφ. Κιν.)
22. (ια) Κυκλοφοριακής Ρευστότητας Ενεργητικού (Κεφ. Κιν./ΣΕ)
23. (ιβ) Συμμετοχής Ιδίων Κεφαλαίων στο Συνολικό Ενεργητικό (ΚΘ/ΣΕ).



## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Justis, Robert T.: *Managing your Small Business*, Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1981 σελ. 87-94.
2. Βλ. Πάγγειος, Ιωάννης Κ.: Διδακτορική διατριβή του «Προσαρμογή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων στο γενικό επίπεδο τιμών και επιπτώσεις», Πειραιάς, 1987.
3. Βλ. Παράρτημα Α'.
4. Βλ. Παράρτημα Β'.
5. Βλ. Παράρτημα Γ'.
6. Βλ. Παράρτημα Δ'.
7. Αναλυτικότερα βλ. στο κεφ. περί Στρατηγικής.
8. Βλ. Πάγγειος, Ιωάννης Κ.: Διδακτορική διατριβή του «Προσαρμογή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων στο γενικό επίπεδο τιμών και επιπτώσεις», Πειραιάς, 1987.
9. Horrigan, James: «A Short History of Financial Ratio Analysis», *The Accounting Review*, 43 April, p. 284-294.
10. Βλ. Καφούσης, Γεώργιος Ν.: «Ανάλυση και Κριτική Διευρεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων» Αθήνα, 1987, σελ. 8.
11. Βλ. Πάγγειος, Ιωάννης Κ.: Διδακτορική διατριβή του «προσαρμογή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων στο γενικό επίπεδο τιμών και επιπτώσεις», Πειραιάς, 1987.

Γ. Κ. ΛΟΥΖ  
Υ. Π. Η. Η.

# ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.(1)

## Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. Αντικείμενο του κεφαλαίου

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

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

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

### 2. Γενικές Παρατηρήσεις συνθηκών λειτουργίας

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

ανά εργαζόμενο, αυξάνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος και κάνουν τις Μμ.Ε. από την άποψη αυτή μη ανταγωνιστικές. Η υψηλή όμως απασχόληση, το υψηλό ποσοστό προϊόντος που παράγουν και ο μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων, τις καθιστούν σημαντικό τομέα της οικονομίας κι επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή τους.

Στις χώρες της Ε.Ε., οι Μμ.Ε. απασχολούν 15 εκατ. μισθωτούς (21% του εργατικού δυναμικού) έναντι 97% στην Ελλάδα. Είναι όμως στην Ε.Ε. πιο εκσυγχρονισμένες και συχνά πιο συμπληρωματικές των μεγάλων επιχειρήσεων. Θεωρούνται εξάλλου δυναμικές ως προς την εκμετάλλευση νέων ιδεών κι εφαρμογή καινοτομιών.

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

## II. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.

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

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

### 1. Επανάσταση των Computers. Σημασία της Πληροφορικής και των Η/Υ.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί την πλέον πρόσφατη φάση στη μακροχρόνια διαδικασία εξέλιξης των επινοημάτων μέτρησης και αριθμησης. Ο πρώτος Η/Υ με τρανζίστορ δημιουργήθηκε το 1954 από την "Bell Laboratories". Αυτή η νέα τεχνολογία οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές κι εξελίξεις στα ηλεκτρονικά μηχανήματα και οι νεώτεροι Η/Υ δεν είναι μόνο πολύ πιο γρήγοροι από τους υπολογιστές της πρώτης γενιάς, αλλά είναι επίσης μικρότεροι και λιγότερο δαπανηροί. Μεταξύ των πρώτων κατασκευαστών Η/Υ ήταν και IBM. Από το 1964 η IBM έχει φθάσει να κατέχει το 0.70 της αγοράς.

Τα κυριώτερα μέρη ενός συστήματος Η/Υ είναι: τα μηχανήματα/υλικό που χρησιμοποιούνται (Hardware) και τα προγράμματα/λογισμικό που χρησιμοποιούνται (Software). Δεν θα θέλαμε να επεκταθούμε περισσό-

τερο σε ανάλυση αυτού του θέματος, γιατί είναι πολύ πλατύ και έξω από τα δικά μας πλαίσια.

Χωρίς αμφιβολία, οι Η/Υ είναι μια από τις πιο θαυμαστές κατακτήσεις της τεχνολογίας, με απεριόριστες δυνατότητες χρησιμοποίησης στην επιστήμη και στην πρακτική ζωή. Τρεις είναι οι βασικότεροι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι Η/Υ: (α) ταχύτητα, (β) ακρίβεια, (γ) πιστότητα.

Η εξέλιξη στον τομέα των κομπιούτερς και της μικροηλεκτρονικής επιστήμης γενικότερα, είναι ταχύτατη μια και η δυνατότητα του ανθρώπινου μυαλού αρχίζει να ξεπερνά την ανθρώπινη φαντασία. Απόδειξη αυτών είναι η δημιουργία των "σούπερ-τσιπς", αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων που ελέγχουν το 0.90 της παγκόσμιας αγοράς.

Είναι γεγονός ότι ενώ παραδοσιακά οι υπολογιστές αποτελούσαν εργαλείο των κυβερνήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων, τώρα υιοθετούνται και από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες τώρα πια μπορούν ν' απολαύσουν τις ωφέλειες των συστημάτων αυτών. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις προτιμούν τους μικρουπολογιστές (Microcomputers) και τους Minicomputers, δηλ. της ενδιάμεσης δυναμικότητας Η/Υ.

Οι Minicomputers είναι πιο κατάλληλοι για μεσαίες επιχειρήσεις για τους εξής λόγους: (α) είναι γενικού σκοπού και μπορούν να προγραμματιστούν για να κάνουν διάφορες δουλειές, (β) είναι σχετικά φτηνοί, (γ) είναι γενικά σχεδιασμένοι έτσι, ώστε τα δεδομένα να μπορούν να μπουν κατευθείαν στο σύστημα. Τα δεδομένα μπαίνουν στον κομπιούτερ τη στιγμή που δημιουργούνται και δεν υπάρχουν καθόλου ενδιάμεσα στάδια, (δ) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις στους κομπιούτερς.

Το μόνο κλειδί για την αποτελεσματικότερη χρήση των υπολογιστών από οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι το κατάλληλο ταίριασμα των ικανοτήτων της μηχανής με τις πληροφορίες που έχει ανάγκη η εταιρεία. Εξάλλου αυτό αποτελεί και τον πιο καθοριστικό παράγοντα, τον οποίο θ' αναλύσουμε διεξοδικότερα παρακάτω. Χωρίς αμφιβολία, η σημερινή συνθετότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος απαιτεί την ταχύτητα και ακρίβεια που μόνο ένας Η/Υ μπορεί να προσφέρει.

## **2. Οργάνωση και Πληροφορική. Η επίδραση στο Μάνατζμεντ.**

Η ανάγκη Διοικήσεως είναι εμφανής σε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα. Αυτό είναι σήμερα αληθινό όσο και σ' οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, εφ' όσον η διοίκηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργανώσεως.

Αφού λοιπόν, όπως γνωρίζουμε το καλό Μάνατζμεντ είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αποδοτική επικοινωνία, ο μόνος τρόπος για να την

πετύχουμε είναι με τη βοήθεια των Η/Υ. Αρα οι υπολογιστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα εργαλείο του Μάνατζμεντ.

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

Ειδικότερα όμως για τις Μμ.Ε., οι οποίες όπως θα δούμε και πιο κάτω έχουν διοικητικά προβλήματα, η διάχυση της τεχνολογίας σ' αυτές είναι απαραίτητη. Η σωστή ενημέρωση και ο συνδυασμός σωστής οργάνωσης και πληροφορικής θ' αποτελέσουν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καταστήσουν δυνατή τη βιωσιμότητά τους τα επόμενα δέκα χρόνια.

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

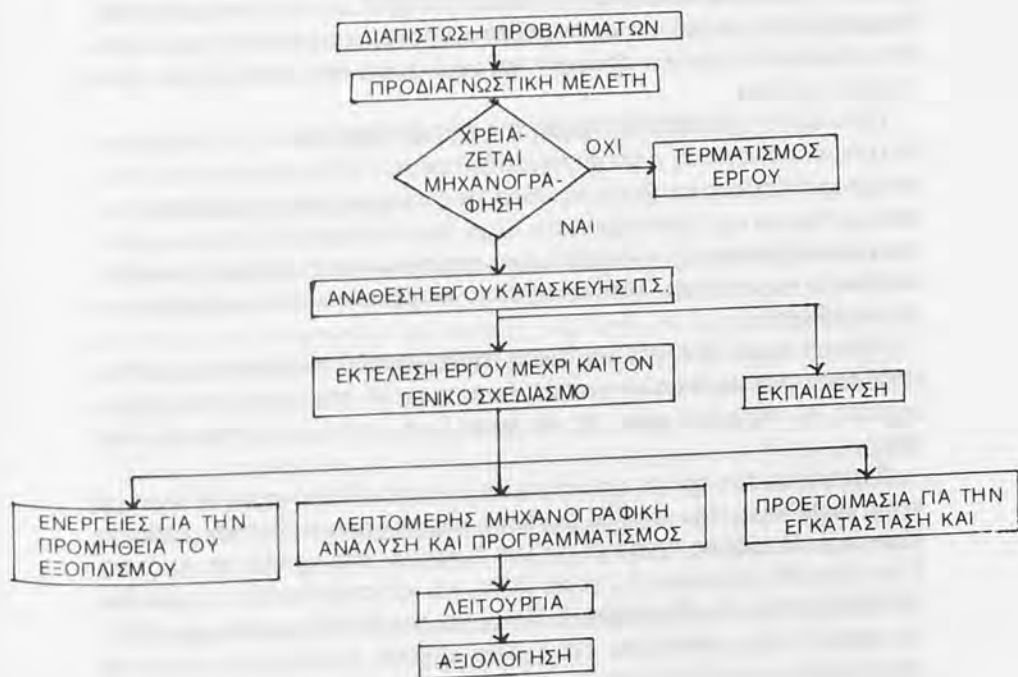
"Μπορώ να σας διαβεβαιώσω ανεπιφύλακτα ότι ο Η/Υ αποδείχτηκε ένα δυνατό και οικονομικό αποτελεσματικό εργαλείο στην εταιρεία μας για ν' αναλύει τα κόστη και να οδηγήσει τη διοίκηση σε άριστη ποιότητα. Οποσδήποτε, αυτή η εμπειρία πρέπει να μας δείξει ότι, με σωστό σχεδιασμό και εκτέλεση, ο μικρός κατασκευαστής μπορεί να κάνει τον Η/Υ και τα συστήματα που έχουν σχέση μ' αυτόν, ένα παραγωγικό εργαλείο στο χώρο του μάνατζμεντ για τα επόμενα δέκα χρόνια"(2).

Παρατήρηση: η παραπάνω επιχείρηση είναι μικρομεσαία.

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

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

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Ανάλυση Έργου Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Π.Σ. υποστηριζόμενο από Η/Υ.**



### 3. Ο παράγοντας Κόστος. Απόκτηση Μικροϋπολογιστών

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

Οι υπολογιστές διαφέρουν ανάλογα με το είδος των εισροών, των



συστημάτων επεξεργασίας και των εκροών. Ένας ισχυρός μικροϋπολογιστής στοιχίζει λιγότερο από 2.000 δολάρια. Μεγαλύτερα συστήματα στοιχίζουν περισσότερο, αλλά έχουν και μεγαλύτερες δυνατότητες. Πάντως το χρηματοοικονομικό επίπεδο των Μμ.Ε. μπορεί να υιοθετήσει ένα μικροϋπολογιστή και να αποσβέσει γρήγορα το κόστος του. Αυτά είναι πορίσματα πολλών ερευνών και σεμιναρίων που έχουν γίνει πάνω σ' αυτό το θέμα.

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

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

Σχετικά με τον τρόπο αποκτήσεως και προμήθειας των Η/Υ έχουμε τρεις μεθόδους: Την αγορά, μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing). Ο τρόπος προμήθειας Η/Υ διαφέρει από κράτος σε κράτος. Στην Αμερική κυριαρχεί η αγορά (62%) και χρησιμοποιείται η μέθοδος LEASING (30%). Το ίδιο παρουσιάζεται και στην Αγγλία, όπου συνηθίζεται αρκετά και η ενοικίαση. Στη Γαλλία έρχεται πρώτη η ενοικίαση και ακολουθεί η αγορά, ενώ στη Γερμανία συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Η Ελλάδα πλησιάζει την εικόνα της Γαλλίας. Το LEASING είναι ακόμα σε χαμηλό ποσοστό (Τα στοιχεία είναι από έρευνα του ΕΛΚΕΠΑ).

Οι δαπάνες τέλος για τη διάχυση της πληροφορικής και την μηχανογράφηση των Μμ.Ε. διεθνώς, έχουν συγκεντρωθεί για ορισμένες βιομηχανικές χώρες από τις οποίες συμπεραίνεται ότι οι Η.Π.Α., Ιαπωνία, η Δυτική Γερμανία, η Γαλλία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία δαπανούν για την μηχανογράφηση το 80% του συνολικού ποσού που δαπανάται διεθνώς για την μηχανογράφηση. Αυτό πρέπει επί τέλους να δώσει και σε μας το έναυσμα για το μεγαλύτερο εκσυγχρονισμό των ΜΜ.Ε. το ταχύτερο δυνατόν. Η δυνατότητα και οι προϋποθέσεις υπάρχουν αρκεί μόνο η σωστή εκμετάλλευση αυτών.

### **Συμπέρασμα**

Ο επιχειρηματίας πρέπει να θυμάται ότι ο κομπιούτερ μπορεί μόνο να επεξεργασθεί στοιχείο ή να χειρισθεί τα στοιχεία αυτά επανειλημμένα. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον μάνατζερ ούτε να λύσει προβλήματα.

ματα διοίκησης. Όμως με την βοήθειά του, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης θα μπορεί να έχει τις πληροφορίες που του χρειάζονται έγκαιρα και με ακρίβεια και το υπαλληλικό κόστος θα μειωθεί. Για περιορισμένες ανάγκες το κόστος ενός κομπιούτερ μπορεί να είναι μόνο ένα ως ενάμιση εκατομμύριο δραχμές και να περιλαμβάνει λογική χωρητικότητα πληροφοριών και επαρκή προγράμματα.

### III. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ Η/Υ ΣΤΙΣ Μμ.Ε.

#### 1. Ανάλυση εφαρμογών

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

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

Οι εφαρμογές ενός συστήματος Η/Υ σε μία Μμ.Ε. είναι οι ακόλουθες:

#### 1) Εφαρμογές αποθήκης

- α) Αποθήκες
- β) Ανταλλακτικά - Υλικά - Εφόδια
- γ) Πρώτες Ύλες
- δ) Έλεγχος αποθεμάτων (Stock Control).

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών, που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι, ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατάει ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια, και ταυτόχρονα να διατηρεί αρκετά εφόδια για την ικανοποίηση της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος "Αποθήκη" αποτελούν τα ίδια τα προϊόντα, ο χώρος αποθηκείσεώς τους και η ασφάλειά τους. Επιπροσθέτως τα έξοδα παραγωγής μπορούν να αυξηθούν αν οι προμήθειες υλικών δεν ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλοιώσεων ή αχρηστεύσεως του αποθέματος μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου και κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών. Εκτός αυτού με την κατάργηση της Καρτέλλας Υλικών και Εφο-

δίων έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία στην κίνηση της αποθήκης, καθώς και σημαντική μείωση των εντύπων εισαγωγής-εξαγωγής των υλικών από ή προς την αποθήκη.

## II) Εφαρμογές λογιστικής.

- α) Γενική λογιστική
- β) Ισοζύγια
- γ) Λογαριασμοί
- δ) Πάγια
- ε) Έσοδα - Έξοδα

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχει σα βασικό αποτέλεσμα τη μείωση του εκεί απασχολούμενου υπαλληλικού προσωπικού που πριν ήταν συνεχώς υπερφορτωμένο με τις καθημερινές λογιστικές εργασίες. Άλλο σημαντικότατο αποτέλεσμα είναι η πιστότητα και η ταχύτητα, που παρέχεται στους τηρούμενους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των παγίων κεφαλαίων, προσφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικές με φορολογικές ρυθμίσεις. Εξάλλου σωστά αρχεία έχουν σα συνέπεια, ασφάλεια προσπέλασης σε αυτό, καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση και στον σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου. Υπάρχει μια σχετικά πρότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίων κεφαλαίων, η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαιτήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση, διατήρηση, βελτίωση και άλλων παγίας υφής ζητημάτων περισσότερο λεπτομερώς.

## III) Οικονομοτεχνικές εφαρμογές

- α) Προϋπολογισμοί
- β) Απολογισμοί
- γ) Προγραμματισμοί
- δ) Οικονομικές έρευνες

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στις Οικονομοτεχνικές εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται μεγαλώνει σε σημασία ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς στόχους της Μμ.Ε. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά τοιαύτα κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση ενός προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση, ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανής λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών, καθώς και συγκριτικών στοιχείων.

για την παροχή των οποίων η αρωγή ενός συστήματος Η/Υ.

IV) Εφαρμογές στη διοίκηση προσωπικού

α) Μισθοδοσία

β) Προσωπικό (προαγωγές, στατιστικές)

γ) Παρουσίες, Απουσίες, Ασθένειες

Τα δυναμικά οφέλη από την αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας (Payroll) είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της Μμ.Ε. Η πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της βάσης πληροφοριών της εταιρείας παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μείωσης του υπαλληλικού κόστους, με την εξαφάνιση της αναγκαιότητας για εισαγωγή ίδιων δεδομένων πολλές φορές. Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, όπως επίσης και η ταχύτητα και πιστότητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας και στο πλήθος των καταστάσεων μισθοδοσίας που απαιτούν. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προσωπικό ανά πάσα στιγμή, είναι στη διάθεση της επιχείρησης χωρίς πρόσθετη επιβάρυνση του υπαλληλικού κόστους και του πολύτιμου χρόνου.

V) Στατιστικές Εφαρμογές

α) Στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού

β) Προγνωστικές αναλύσεις

Η εφαρμογή της πληροφορικής στην στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σ' αυτές το πλεονέκτημα της καταργήσεως του όγκου των τηρουμένων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και η ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

VI) Εφαρμογές στην κοστολόγηση

Η εφαρμογή της πληροφορικής στον τομέα αυτόν έχει σαν αποτέλεσμα, την ανά πάσα στιγμή δυνατότητα προσβάσεως σε πληροφορίες σχετικές με θέματα κοστολόγησης των προϊόντων. Έμμεσα βοηθάει στη μείωση του κόστους του προϊόντος με τη σωστότερη και ακριβέστερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, γιατί μ' ελεγχόμενο απόθεμα στις αποθήκες, λιγότερους υπαλλήλους και ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων, καθώς και με την αυτοματοποίηση της παραγωγής, έχουμε σημαντική μείωση του κόστους με άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος. Πολλές φορές ξαφνικές αλλαγές των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος του προϊόντος, απαιτούν προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες συνθήκες κόστους, γεγονός το οποίο επιτυγχά-

νεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις Μμ.Ε. που υποστηρίζονται από Η/Υ.

VII) Εφαρμογές σε τιμολόγηση - πελάτες -προμηθευτές

- α) Γραμμάτια - Επιταγές
- β) Εισπράξεις - Πληρωμές
- γ) Πελάτες
- δ) Προμηθευτές - Παραγγελίες
- ε) Πωλήσεις - Προμήθειες πωλήσεων

Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα, την ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλείς λογαριασμούς και γρήγορη είσπραξή τους, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές τοις μετρητοίς που παρέχουν οι προμηθευτές.

VIII) Διοικητικές εφαρμογές

- α) Management Information Systems (M.I.S.)
- β) Κέντρο πληροφοριών

Με την εφαρμογή της μηχανογράφησης στον τομέα αυτό έχουμε σα βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη απ' ό,τι στο χειρογραφικό σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ιδίως με την χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων επιλύονται αυτόματα προβλήματα διοικήσεως, εναρμονίζοντας την οργάνωση της επιχειρήσεως με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

IX) Εφαρμογές παραγωγής

- α) Συστήματα CAD/CAM (Computer Aided Design & Manufacturing)
- β) Ρομποτική

Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης σ' αυτόν τον τομέα γίνεται με ειδικευμένα υποσυστήματα παραγωγής, που περιέχουν κομπιούτερς που διευκολύνουν την παραγωγή και τον έλεγχό της. Στο κατασκευαστικό περιβάλλον ο σχεδιασμός υλικών απαιτήσεων και τα CAD-CAM είναι παραδείγματα τέτοιων υποσυστημάτων. Είναι προφανές, ότι οι απαιτήσεις από το σύστημα ενός κατασκευαστή παραγγελιών πελατών είναι διαφορετικές από εκείνες ενός κατασκευαστή με Standard παραγωγή. Η διαδικασία κατασκευής ενός ξεχωριστού προϊόντος διαφέρει από τη μαζική. Η εφαρμογή λοιπόν της ρομποτικής, θα έχει βασικό αποτέλεσμα την προς τα κάτω συμπίεση του κόστους, ενώ τα CAD/CAM συστήματα θα δώσουν πρότυπες λύσεις-εργαλεία στην τεχνολογία της παραγωγής.



Στη χώρα μας οι Μμ.Ε. απασχολούν κυρίως Mini-Computers (Super Micros) ή Small Business Computers (Micros ή Personal Computers).

Οι περισσότερες εφαρμογές που λειτουργούν σήμερα στις Μμ.Ε. αφορούν κυρίως την τιμολόγηση, τους πελάτες-προμηθευτές και την μισθοδοσία του προσωπικού τους. Ένα μεγάλο ποσοστό απ' αυτές αφορούν τη γενική λογιστική και τις αποθήκες. Management Information Systems δε δηλώθηκαν στον ιδιωτικό τομέα.

Συγκριτικά, λοιπόν, με τις τεράστιες δυνατότητες που προσφέρει ένας Η/Υ, το μόνο που έχει κατορθώσει η μέση ελληνική επιχείρηση είναι να τον μετατρέψει σ' ένα τεράστιο άχρηστο, τις πιο πολλές φορές, αρχείο. Όσον αφορά δε τα συστήματα CAD/CAM χρησιμοποιούνται μόνο από τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, όπως τα Ναυπηγεία Σκαρμαμαγκά, η Πυρκάλ, η Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία και η ΑΓΕΤ Ηρακλής.

Ο τρόπος λειτουργίας των συστημάτων Η/Υ είναι: α) Batch processing (Τα στοιχεία συλλέγονται και σχηματίζουν μια ομάδα την οποία επεξεργαζόμαστε αργότερα, το χρονικό διάστημα μεταξύ της εισόδου των στοιχείων και της τελικής εξόδου τους είναι μεγάλο και τ' αρχεία σχεδόν ποτέ ενημερωμένα με τις κινήσεις που συνέβησαν μέχρι την τελευταία χρονική στιγμή). β) On-line processing (αυτόματη ενημέρωση των αρχείων κατά τη χρονική στιγμή που γίνεται μια ορισμένη μεταβολή). Ειδική περίπτωση τέτοιας ταχύτατης επεξεργασίας είναι τα συστήματα Real-time.

Το μεγαλύτερο ποσοστό εφαρμογών (75%) "τρέχει" σε Batch-Mode, γεγονός που καθυστερεί τις διαδικασίες, αλλά είναι οικονομικότερο σαν εφαρμογή και συναντιόταν στις ευρωπαϊκές χώρες τη δεκαετία του '60.

"Η Πληροφορική ξανανιώνει την Υφαντουργία"(4) στη Μεγάλη Βρετανία. "Η νέα τεχνολογία μοχλός στην ανάκαμψη της Βιομηχανίας Ενδύματος"(5). Έτσι χαρακτηρίζεται η εισαγωγή Η/Υ στην διαδικασία κατασκευής και σχεδίασης του ενδύματος στην αγγλική υφαντουργική βιομηχανία που μετά μια δύσκολη περίοδο, άρχισε και πάλι να ευημερεί. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή του ενδύματος έχουν πληρέστερη ανάπτυξη και είναι περισσότερο διαδεδομένα, ενώ τα συστήματα σχεδίασεως (CAD-CAM) είναι ακόμη υπό ανάπτυξη και ως εκ τούτου σχετικά ακριβά. Το Clothing Institute σε στοιχεία που έδωσε αναφέρει ότι μόνο δύο ή τρεις μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα σχεδίασεως με την πραγματική έννοια του όρου, ενώ το 50% σχεδόν του κλάδου έχει αυτοματοποιήσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής σχεδίων και κοπής του υφάσματος. Στη φάση της κατασκευής έχει υπολογισθεί συντόμευση χρόνου στη μεν περίπτωση δοκιμασμένων βασικών σχεδίων κατά 70%, στη δε περίπτωση νέων κατά 30%. Το προσφερόμενο SOFTWARE κοστίζει από 80.000 λίρες στερλίνες και "τρέχει" σε MINI υπολογιστές. Είναι προφανές ότι η κτήση του είναι προσιτή



μόνο σε μεγάλες εταιρείες, αλλά και οι μικρές επωφελούνται της νέας τεχνολογίας, προσφεύγοντας σε εξειδικευμένα γραφεία συμβούλων που παρέχουν υπηρεσίες στον κλάδο(6).

## 2. Προβλήματα Εφαρμογής των Η/Υ

Η εικόνα της μηχανογράφησης ως στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί κάτω απ' την πίεση δύο παραγόντων. Ο ένας αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από το τεχνολογικό επίπεδο των Μμ.Ε., που καθιστά δύσκολη τη λήψη αποφάσεως εγκαταστάσεως σ' αυτή συστήματος Η/Υ. Ο άλλος αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υιοθέτηση της ιδέας της αυτοματοποιήσεως.

Το τεχνολογικό επίπεδο διαμορφώνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνώρισμα της ελληνικής Μμ.Ε. Η σημερινή τεχνολογία έχει εισαχθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, υπό τη μορφή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Η οργάνωση είναι υποτυπώδης σε όλα τα επίπεδα αναπτύξεως της Μμ.Ε. είτε αναπτύσσεται οριζόντια είτε κάθετα. Πολλές φορές απουσιάζουν βασικές αρχές σε θέματα παραγωγής, κοστολογήσεως, προσωπικού. Άλλες φορές το πρόβλημα γίνεται συνθετότερο από την άποψη ελλείψεως πληροφοριών, οργανο-γραμμάτων, προγραμμάτων πωλήσεων, παραγωγής, εφοδιασμού και χρηματοδοτήσεων και καθαρισμού προτύπων (Standards)(7).

Από τα κυριότερα προβλήματα είναι η στενότητα κεφαλαίων σε κεφάλαια κινήσεως και επενδυτικά σχέδια που έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση. Οφείλεται στην καχυποψία, με την οποία αντιμετωπίζει το Τραπεζικό σύστημα τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, στη γραφειοκρατία που δυσκολεύει τις διαδικασίες επιτεύξεως κάποιου δανείου και γενικά στη μη ενθουσιώδη κρατική υποστήριξη, αν και οι Μμ.Ε. αποσχολούν το 63% του εργατικού δυναμικού και αποτελούν το 97% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας(8).

Δεύτερο σε σημασία πρόβλημα είναι η έλλειψη εκπαίδευσής των ιδιοκτητών-μάντζερ των Μμ.Ε. και του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Μια έρευνα του Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών του 1984 επισήμανε, ότι μόνο το 39% των βιοτεχνών αποφοίτησε από Α.Ε.Ι., ενώ το 20% είχε φοιτήσει σε μια ανώτερη ή ανώτατη σχολή. Καθίσταται αναγκαία λοιπόν, η δημιουργία προγραμμάτων που σκοπό θα έχουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των Μμ.Ε. και που θα πρέπει να έχουν την πρόπευση αποδοχή απ' τους εργαζόμενους σε αυτές ώστε ν' αποδώσουν το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων τους.

Άλλα επιμέρους προβλήματα είναι η φορολογία, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη συναλλάσσονται σε κλίμα ανειλικρίνειας, δυσφορίας κι ελ-

λείψεως εμπιστοσύνης κι όπου καμιά φορά οι μεγάλοι και άδικοι φόροι δεν επιτρέπουν την "πολυτέλεια" παραγωγικών επενδύσεων, καθώς και η διαδικασία λήψεως αποφάσεων που στηρίζεται περισσότερο στην εμπειρία παρά στην επιστημονική κατάρτιση.

Από την απέναντι όχθη η υιοθέτηση συστήματος μηχανογραφήσεως δεν είναι άμοιρη προβλημάτων. Αντίθετα, απ' αυτήν πηγάζουν τριών ειδών προβλήματα: α) Διοικητικά, β) Προβλήματα Hardware και γ) Προβλήματα Software.

#### **Τα διοικητικά προβλήματα είναι τα εξής:**

1) Μη κατανόηση του περιεχομένου των εκροών (OUTPUT) του συστήματος.

2) Σύγχυση στοιχείων εισόδου-εξόδου (INPUT-OUTPUT) του Η/Υ, δηλαδή στοιχεία με διάφορες μορφές στέλνονται στον ίδιο χρήστη ή ίδια στοιχεία από διάφορους χρήστες (Users) καταλήγουν στο σύστημα καθώς και συχνές αλλαγές στα προγράμματα χωρίς να υπάρχει από πριν η συνεργασία κι η ενημέρωση των χρηστών. Επίσης άχρηστος ή υπερβολικός αριθμός πληροφοριών, με αποτέλεσμα αδυναμία απορροφήσεως.

3) Χειριστικά λάθη εισόδου επηρεάζουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που παίρνει ο χρήστης.

4) Αρκετοί είναι οι χρήστες που αμφισβητούν τη σκοπιμότητα ενός Η/Υ εξαιτίας του κόστους που απαιτείται.

Προφανές είναι ότι αυτά τα προβλήματα δεν είναι στην ουσία καθαυτού προβλήματα μηχανογραφήσεως, αλλά αφορούν κυρίως τη διοικητική και οργανωτική δομή της επιχείρησης και δύνανται ν' αντιμετωπισθούν με κατάλληλη προσαρμογή της.

#### **Τα προβλήματα HARDWARE έχουν εντοπισθεί:**

1) Στην αξιοπιστία των μηχανών. Αναφέρεται στα χρονικά όρια ελέγχου της καλής λειτουργίας του συστήματος σα συνόλου, αλλά και κάθε τμήματος του μηχανικού εξοπλισμού μεμονωμένα.

2) Στην ανταπόκριση του κατασκευαστή. Περιλαμβάνει το μηχανισμό συντήρησης και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα εκτελείται αυτή η διαδικασία σε περίπτωση βλάβης του συστήματος και την υποχρέωση του προμηθευτή να εξασφαλίσει στον χρήστη τη συνέχιση των εργασιών του σ' άλλη εγκατάσταση σε περίπτωση σοβαρής βλάβης αυτού. Τα προβλήματα Hardware μπορούν να επιλύονται εν τη γενέσει τους εφόσον υφίσταται η σωστή σύμβαση για την προμήθεια του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Τα κυριότερα προβλήματα του Software είναι:

1) Η βιαστική και πρόχειρη ανάπτυξη και οργάνωση της εφαρμογής από τον κατασκευαστή του Software που έχει σαν αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση των πραγματικών αναγκών του συστήματος.

2) Η αδυναμία του κατασκευαστή να υποστηρίξει το σύστημα που πούλησε στην επιχείρηση. Συνήθως παρατηρείται σε νέα μοντέλα Η/Υ.

3) Ελλειπές ή καμιά φορά και καθόλου Parallel-Run (ταυτόχρονη εκτέλεση χειροκινήτου και μηχανογραφικού συστήματος). Επειδή τα προβλήματα αυτά είναι τα δυσκολότερα προς επίλυση, χρειάζεται προσεκτική μελέτη πριν την επιλογή ενός Η/Υ, θεώρηση όλων των εναλλακτικών λύσεων και καθοδήγηση από εξειδικευμένο άτομο σε θέματα μηχανογραφήσεως και μηχανοργάνωσης.

### 3. Προοπτικές.

Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της ελληνικής Μμ.Ε. της επιτρέπει ν' ατενίζει το μέλλον με συγκρατημένη αισιοδοξία. Στο ελληνικό κράτος έχει γίνει πλέον συνείδηση η αναγκαιότητα υπάρξεως κι ευημερίας της Μμ.Ε. γιατί είναι στενά συνδεδεμένη με τη δική του οικονομική ευμάρεια.

Ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82 όπως ξανατροποποιήθηκε από τον 1360/83 υποστηρίζει μεταξύ άλλων επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για εκσυγχρονισμό, χρησιμοποίηση νέων μορφών ενέργειας κι εφαρμογές νέων τεχνολογιών και περιέχει εκτός των άλλων, όσα θεωρούνται παραγωγικές επενδύσεις: α) ο εκσυγχρονισμός των βιομηχανοστασίων, β) η αγορά Η/Υ και λοιπών συστημάτων μηχανογραφήσεως ή αυτοματοποίησης διαδικασιών και γ) οι δαπάνες επενδύσεων που αποσκοπούν στην εισαγωγή, ανάπτυξη κι εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας(9).

Η προσπάθεια ενθαρρύνσεως των Μμ.Ε. στο πενταετές πρόγραμμα ανάπτυξεως του Υπουργείου Ερευνας και Τεχνολογίας περιλαμβάνει: α) ίδρυση τοπικών τεχνολογικών γραφείων, β) ίδρυση εταιρικών οργανισμών για πληροφόρηση, τεχνική υποστήριξη και χρηματοδότηση τεχνολογικών καινοτομιών και γ) συντονισμό οργανισμών και φορέων που υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., ΕΛΚΕΠΑ, Τράπεζες, Ερευνητικά Κέντρα). Η Ε.Ο.Κ. εξάλλου έχει δείξει, ότι δίνει μη ευκαταφρόνητη οικονομική βοήθεια σε κάθε παραγωγική μονάδα που κάνει υγιείς προσπάθειες για περαιτέρω ανάπτυξή της. Η χρηματοδότηση από τα κοινοτικά Ταμεία (ΕΤΕ, ΝΚΜ, ΕΤΠΑ, FEOGA), αποτελεί μια σημαντική διάσταση για την ενθάρρυνση σ' επενδύσεις που αποσκοπούν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Με τις διάφορες μορφές συνεργασίας μ' επιχειρήσεις του εξωτερικού για τη μεταφορά τεχνολογίας ατομικές ή συνεργαζόμενες για συμπαραγωγή (Joint-venture), μπορεί να γίνει τέτοια μεταφορά καθώς και εισαγωγή KNOW-HOW που να συμβάλλει στην ανάπτυξη προηγμένων τομέων τεχνολογίας στη χώρα μας (ηλεκτρική, αυτοματισμός)(10).

Τέλος μεγάλη βοήθεια παρέχει η ραγδαία πρόοδος της επιχειρησια-

κής έρευνας, σαν ένα μέσο λήψεως αποφάσεων που εφαρμόζεται σε μικροσυστήματα Η/Υ (PC).

Η ελληνική Μμ.Ε. πρέπει να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία που της δίνεται γι' απορρόφηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο που της έχει ανατεθεί για την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας.

#### IV. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η/Υ

##### 1. Αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Στο μονοπάτι της χρησιμοποίησης των Η/Υ υπάρχουν παγίδες διαφόρων ειδών. Μια απ' αυτές, στην οποία πέφτουν πολλές επιχειρήσεις είναι κι η ακόλουθη: η Διοίκηση και οι σχεδιαστές των συστημάτων ασχολούνται τόσο πολύ με τις τεχνικές πλευρές, ώστε αποτυγχάνουν να σκεφτούν την πλευρά του προσωπικού και τη ψυχολογική πλευρά των προτεινόμενων αλλαγών. "Η επιχείρηση πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τους φόβους των υπαλλήλων της, για να έχει μια ομαλή προσαρμογή και διευθέτηση του νέου συστήματος... Τελικά, οι άνθρωποι που εμπλέκονται - οι απόψεις κι οι ικανότητές τους - μπορούν να φτιάξουν ή να σπάσουν το σύστημα"(11).

##### α) Μορφές Αντίδρασης

Η αντίδραση στην αλλαγή δεν είναι κάτι καινούργιο. Οι τρόποι που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επικείμενη αλλαγή διαφέρουν κι εξαρτώνται από ερωτήσεις όπως: (α) τι αλλαγή θα γίνει και γιατί, (β) ποιο είναι το μέγεθός της, (γ) ποιο μέρος της επιχείρησης θα επηρεάσει, (δ) ποιος θα διευθύνει την αλλαγή και άλλες(12). Μια τυπική αντίδραση μεταξύ των υπαλλήλων, όταν πρωτοσυζητιέται το θέμα της εισαγωγής συστήματος Η/Υ στην εταιρεία είναι κάποια δυσπιστία, έκπληκτο ίσως ενδιάμεσον κι αρκετές υποψίες.

Πολλές μορφές μπορεί να πάρει η αντίδραση στην αλλαγή. Στο ένα άκρο, οι άνθρωποι υποφέρουν από μια πρόσκαιρη ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών τους, κάνουν κάποιες ερωτήσεις για την αλλαγή, προσαρμόζονται γρήγορα κι αναθεωρούν την προηγούμενη συμπεριφορά τους. Στο άλλο άκρο, η αντίσταση μπορεί να πάρει τη μορφή ανοιχτής επίθεσης επανάστασης, ακόμα και καταστροφής(13). Μεταξύ των δύο άκρων, τα συμπτώματα της αλλαγής περιλαμβάνουν(14):

- α) απάθεια, αδιαφορία και γενικότερα εχθρότητα
- β) πολλά παράπονα, απουσίες, αργοπορίες
- γ) σαμποτάζ ροής πληροφοριών κι αποτελεσμάτων, περιορισμός των αποτελεσμάτων

δ) Δυσπιστία για τ' αποτελέσματα των νέων μεθόδων και χαμηλότερο ηθικό.

### **β) Λόγοι αντίδρασης**

Τα συμπτώματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω προκύπτουν απόμια προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων να ικανοποιήσουν ανάγκες που είναι σημαντικές για κείνους. Αυτές οι ανάγκες τους οδηγούν να ενεργήσουν μ' έναν τρόπο, που θα τους κατευθύνει προς τους στόχους που καλούμε προσωπικούς. Οι προσωπικοί στόχοι είν' εκείνοι, οι οποίοι όταν επιτευχθούν χρησιμεύουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Η ανισορροπία που φέρνει η αλλαγή είναι στην πραγματικότητα μια ανισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών.

Όμως ποιες είναι αυτές οι ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι άνθρωποι; Το ποιο γνωστό κι εύχρηστο σύστημα ταξινόμησης αναγκών είναι η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow(15):

α) Πρωταρχικές ανάγκες: οι βασικές ανάγκες για φαγητό, στέγη, ένδυση, κ.λπ.

β) Ανάγκες γι' ασφάλεια: οι ανάγκες για οικονομική ή ψυχολογική ασφάλεια

γ) Κοινωνικές ανάγκες: η ανάγκη του ατόμου να είναι αγαπητό κι αποδεκτό από τους άλλους

δ) Ανάγκες του "εγώ": να τον σέβονται και να τον εκτιμούν.

ε) Αυτοπραγμάτωση: να είναι δημιουργικός, ικανός να γίνει περισσότερο "άνθρωπος", να φτάσει στο υψηλότερο δυνατό σημείο.

Ο φόβος μήπως χάσουν την οικονομική τους ασφάλεια είναι ένας βασικός λόγος για την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή. <<Για την πλειοψηφία των εργαζομένων οι λέξεις "Η/Υ" και "αυτοματισμός" σημαίνουν μόνον ένα πράγμα: παύση από την εργασία τους>>. (16).

Τέτοιες υποψίες περιλαμβάνουν ακόμα τους ρεαλιστικούς φόβους της απόλυσης ή και της μείωσης του μισθού. Δημιουργείται επίσης η ψυχολογική ανασφάλεια που συνδέεται άμεσα με ό,τι καλούμε Stress στην εποχή μας. "Τι θα πρέπει να κάνω τώρα;", "Πώς να το κάνω;", "Θα το κάνω σωστά;". Είναι μερικές πολύ συχνές ερωτήσεις των εργαζομένων, που αντικατοπτρίζουν το άγχος και την ψυχολογική πίεση που δέχονται από την αλλαγή(17). Ένας δεύτερος σημαντικός λόγος για την αντίδραση είναι ο φόβος για μια μείωση στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Σ' αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται και ο φόβος για την απώλεια της θέσης ή και του γοήτρου τους, τόσο από μέρους των λειτουργικών μάντζερ και των εποπτών, όσο κι από μέρους των εργαζομένων. Συνδεδεμένος με το φόβο μήπως χάσουν τη θέση τους και το γοήτρό τους είναι κι ο φόβος του υποβιβασμού. Αυτό αντιπροσωπεύει μείωση στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, αν και ο μισθός παραμένει ο ίδιος. Για μερικούς εργαζόμενους, η εγκατάσταση του Η/Υ



σημαίνει, ότι η μέχρι τώρα προσφορά τους δεν ήταν αυτή που έπρεπε, δεν ικανοποίησε τους προϊσταμένους κι έτσι ο φόβος για το χάσιμο του γοήτρου αυξάνεται(18).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι απειλούνται κι άλλες κοινωνικές ανάγκες, που έχουν να κάνουν με τη συναδελφικότητα σε μια αρμονική ομάδα. Η αλλαγή μπορεί κάλλιστα να προξενήσει μια αναστασιογόνα του προσωπικού και μια αλλαγή στις "ανθρώπινες σχέσεις" ακόμα και σε μικρότερα γραφεία. Μια αλλαγή σημαίνει νέες φιλίες, νέα πρότυπα, νέο περιβάλλον εργασίας. "Από τη στιγμή που μια μηχανή επεμβαίνει κι αναδιαρθρώνει τις ανθρώπινες σχέσεις, η δυσaráσκεια είναι πολύ πιθανό να εκδηλωθεί"(19). Τέτοιες αλλαγές στις σχέσεις της ομάδας μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στην τυπική οργανωτική δομή ή στην άτυπη οργάνωση, αλλά η αντίδραση θα επέλθει σ' οποιοδήποτε γεγονός.

Ένας ακόμα έντονος φόβος των εργαζομένων που έχουν εμπλεχθεί σε πιθανή αλλαγή με Η/Υ, είναι ο φόβος της ανικανότητας να μάθουν τις καινούργιες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες που μπορεί ν' απαιτούνται για να δουλέψουν με τον Η/Υ. Σε αντίθεση με την ανάγκη "αυτοπραγμάτωσης", η οποία είναι η επιθυμία να γίνεις όσο το δυνατόν περισσότερα, αυτός ο φόβος μπορεί να ονομαστεί ο φόβος του να γίνεις όσο το δυνατόν λιγότερα. Τέτοιες υποψίες είναι συχνές και στο επίπεδο των εποπτών, αλλά και στο επίπεδο των υπαλλήλων. Ο μάντζερ μπορεί να φοβάται, ότι δε θα μπορέσει ν' ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις της δουλειάς του. Επομένως, "η κατάλληλη προετοιμασία του προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει και τους μάντζερ και τους υπαλλήλους"(20).

### **γ. Προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή.**

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να εξετάσει μερικούς απ' τους παράγοντες που παρουσιάζουν δυσκολία στην εισαγωγή της αλλαγής και να υποδείξει μερικές αρχές και ιδέες που αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν να κερδηθεί η αποδοχή της αλλαγής.

Ένας όρος που συντελεί στην αντίδραση είναι η έλλειψη πληροφόρησης και γνώσης των εργαζομένων για την αλλαγή και τους λόγους που αυτή γίνεται. Η αντίδραση αναμένεται, αν η φύση της αλλαγής δεν έγινε κατανοητή από τους ανθρώπους που θα επηρεαστούν απ' αυτήν. Όταν μια εταιρεία αρχίζει να σκέφτεται σοβαρά την περίπτωση να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή σχετική με τα συστήματα Η/Υ, πρέπει ν' αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τη φύση της αλλαγής(21).

Ακόμα, είναι συχνά πιθανό να μειωθεί η αντίδραση, αν ζητήσουμε απ' το προσωπικό τη συμμετοχή του στο σχεδιασμό για την αλλαγή. "Πολύ



συχνά αυτά τ' άτομα που είναι υπεύθυνα για τις καθημερινές υποχρεώσεις έχουν περισσότερη επίγνωση απ' ό τι εσύ"(22). Κι έπειτα, είναι πιο εύκολο να δεχθούν το "καινούριο" πιο ομαλά, όταν πάρουν κι αυτοί μέρος στην εφαρμογή κι ανάπτυξη του(23).

Για το διευθυντή μιας επιχείρησης που μελετά μια αλλαγή, θα ήταν μια πολύ καλή συμβουλή να ζητήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων, σκεπτόμενος την αλλαγή. Αλλωστε η συμμετοχή στο σχεδιασμό για την αλλαγή δεν είναι καινούργια ιδέα(24). Θεωρητικοί του Management όπως οι Druker, Likert, Argyris, Mc Gregor και άλλοι, έχουν δείξει ότι η συμμετοχή οδηγεί σ' αποτελεσματική αλλαγή. "ΠΡΟΣΟΧΗ" όμως: η συμμετοχή δεν είναι μέσο για να μεταχειρίζεται κανείς ανθρώπους σαν πόνια"(25). Η συμμετοχή είναι επιθυμητή, μα δε θα πρέπει να τη βλέπει κανείς σαν εύρημα ή τεχνική για να επιτύχει συνεργασία. Η αληθινή συμμετοχικότητα είναι βασισμένη στο σεβασμό και όπως λάνε οι ψυχολόγοι φαίνεται ότι επιβραβεύει και υποκινεί τους εργαζόμενους κατά τρεις τρόπους: (α) βοηθά στην πραγματοποίηση αναγκών αυτοπραγμάτωσης, (β) εξαλείφει το φόβο του αγνώστου και (γ) βοηθά στην εκπλήρωση αναγκών γ' ασφάλεια μέσω του ελέγχου στο περιβάλλον του ατόμου(26).

Δυο λόγοι που είναι φανερά πολύ σημαντικοί στους υπαλλήλους είναι, το αν θα υπάρχουν παύσεις προσωπικού ή και νέες αναθέσεις έργων σαν αποτέλεσμα της αλλαγής. Υπάρχουν άνθρωποι που αντιδρούν αρνητικά στην ιδέα και μόνο του ότι υπάρχει πιθανότητα για παύσεις, παρά στο γεγονός αυτό καθαυτό. Είναι ευθύνη της διοίκησης να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους, ότι δε θα χάσουν τις δουλειές τους με την εισαγωγή του Η/Υ κι ότι αυτό γίνεται για να τους βοηθήσει στη δουλειά τους κι όχι να τους παραμερίσει(27). Δεν είναι σωστός ο αυταρχικός τρόπος έκφρασης μιας αλλαγής και η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ν' αποφεύγει κάτι τέτοιο, μια τέτοια άποψη συνήθως πάει μαζί με την έλλειψη πληροφόρησης για τους εργαζόμενους. Οι λόγοι για την αλλαγή μπορεί να είναι σωστοί και σεβαστοί και για το καλό όλων, αλλά η ίδια η προσέγγιση είναι αυτή που θα δημιουργήσει αντίδραση.

## 2. Προσωπικό για τη μηχανογράφηση

Αρκετές νέες θέσεις μπορεί να δημιουργηθούν σε μια επιχείρηση όταν αρχίσει να χρησιμοποιείται ο Η/Υ. Υπάρχουν σχεδόν πάντα νέες ειδικότητες και στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κέντρο Η/Υ είναι το ίδιο πιθανό να 'ναι αναγκαία η ίδρυση νέων θέσεων εργασίας αλλά και να μη χρειάζεται διόλου κάτι τέτοιο. Οι τυπικές νέες ειδικότητες είναι:

(α) ο σχεδιαστής-αναλυτής συστημάτων, ο οποίος προσαρμόζει τα υπάρχοντα συστήματα για χρήση του Η/Υ, μελετώντας τις ανάγκες της εται-

ρείας και φτιάχνει το γενικό πλάνο

(β) ο προγραμματιστής, ο οποίος παίρνει το γενικό πλάνο και το μετασχηματίζει σε προγράμματα για τον Η/Υ και

(γ) ο χρήστης, που μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο κάνει χρήση των πληροφοριών που ελέγχονται και παρέχονται από το σύστημα(28).

### **α. Εργαζόμενοι και νέες θέσεις εργασίας**

Από που έρχονται οι άνθρωποι που καταλαμβάνουν τις νέες θέσεις εργασίας; Πιθανόν ο καλύτερος τρόπος για ν' απαντήσουμε σε μια τέτοια ερώτηση είναι να κοιτάξουμε καθεμιά περιγραφή εργασίας των νέων θέσεων ξεχωριστά. Ο σχεδιαστής αναλυτής καλόν είναι να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση κι αυτό γιατί η βασική απαίτηση γι' αυτή τη λειτουργία είναι η οικειότητα με τις ολικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ένα σύστημα Η/Υ θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες σε κάθε οργανωτικό επίπεδο κι έτσι η συμμετοχή όλων των χρηστών θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη σχεδίαση-ανάλυσή του.

Σήμερα, μετά την απόφαση της επιχείρησης για το τι ακριβώς χρειάζεται, ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες της σε λογισμικό (Software), ψάχνει να βρει εκείνα τα έτοιμα πακέτα που εξυπηρετούν καλύτερα αυτές τις ανάγκες της και μόνον αν δεν μπορέσει να τα βρει, αναθέτει τη δουλειά σε προγραμματιστές(29).

Για τους χρήστες, αυτό που έχουμε να πούμε είναι ότι ο καταλληλότερος χειριστής ενός μικροσυστήματος είναι ο άνθρωπος που μέχρι τώρα έκανε την ίδια δουλειά με το χέρι. Αυτός θα 'ναι ο άνθρωπος που με τη χρήση του Η/Υ θα κερδίσει χρόνο, θ' αυξηθεί η παραγωγικότητά του και το σημαντικό πια θα είναι από δω κι έπειτα να μπορέσουμε ν' αξιοποιήσουμε το χρόνο που κερδήθηκε.

Σ' αυτό το σημείο δε θα πρέπει να παραλείψουμε ν' αναφερθούμε και στο θέμα, του αν η πληροφορική, ο "Η/Υ" προκαλούν ανεργία. Αν δούμε το θέμα μακροχρόνια, στα μακροοικονομικά αποτελέσματα, στη συνολική ανεργία της τεχνολογικής αλλαγής, τότε η αλλαγή είναι απαραίτητη(30). Αλλά από τη βραχυχρόνια άποψη των εκτοπισμένων λόγω νέας τεχνολογίας ατόμων, η αλλαγή μπορεί να μοιάζει τραχιά και δραστική.

Κατά την άποψή μας είναι λανθασμένη η άποψη πως η εγκατάσταση Η/Υ προκαλεί ανεργία. Αντίθετα, το πιο πιθανό ως σήμερα είναι να προσληφθούν ειδικευμένα άτομα παρά ν' απολυθούν(31). Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΛΚΕΠΑ, αυτή η άποψη βρίσκει κάποια υποστήριξη αφού σε σύνολο 647 ατόμων από 280 μηχανογραφικά κέντρα, το 15,1% μόνον απολύθηκε.

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε και το γεγονός ότι γενικά στη χώρα μας, η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας δεν είναι τόσο μεγάλη σε σύ-

γκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς βέβαια να υποστηρίξουμε και ότι οι εφαρμογές στον ελλαδικό χώρο είναι αμελητέες(32).

## **β. Εκπαίδευση Προσωπικού για τις νέες θέσεις εργασίας**

"Η εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία είναι το κλειδί της συνεργασίας και των μάνατζερ και των υπαλλήλων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν συστηματικά τις νέες δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες από τη νέα τεχνολογία. Μετά πρέπει να προσδιορίσουν πώς ή αν, αυτές οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται στις τρέχουσες εργασίες, πώς οι άνθρωποι μπορεί να εκπαιδευθούν για να χρησιμοποιήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και πώς να προσδιορίσουν τ' άτομα που τώρα χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες ή μπορούν να εκπαιδευθούν να τις χρησιμοποιούν"(33).

"Οι νέες θέσεις εργασίας απαιτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες"(34).

"Εκπαιδύοντας εργαζόμενους που κατέχουν απαρχαιωμένες δεξιότητες και κρατώντας τους στη δουλειά ανατρέφεις την πίστη προς την επιχείρηση. Δίνοντας στους εργαζόμενους τη γνώση να εκτελέσουν αρκετές δουλειές, οι εταιρείες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μια πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη εργατική δύναμη"(35).

"Οι σύγχρονες τεχνολογίες βασίζονται περισσότερο από ποτέ άλλοτε στην προχωρημένη κι εξειδικευμένη Γνώση"(36).

Από τα λόγια των ίδιων των ειδικών φαίνεται καθάρά το πόσο απαραίτητη είναι η επαρκής εκπαίδευση, για να πετύχει οποιοδήποτε σύστημα Η/Υ που εισάγεται σε μια επιχείρηση. Από τους κατασκευαστές, τους σχεδιαστές-αναλυτές, αλλά και τους προγραμματιστές συνίσταται να χρησιμοποιούνται οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ευκολίες που δίνουν οι κατασκευαστές κομπιούτερ. Οι Μμ.Ε. δεν έχουν λόγο να πειραματίζονται στην εκπαίδευση, αφού χρησιμοποιούνται τόσο πολύ τα έτοιμα πακέτα. Οι περισσότερες εταιρείες Software αλλά και Hardware, παρέχουν εκπαίδευση για τους χρήστες, οπότε σκέψεις και αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση μετατίθενται στο αρχικό στάδιο, όπου γίνεται η επιλογή του μικροσυστήματος.

Όσον αφορά τις ελληνικές Μμ.Ε. ειδικότερα, δε μπορούμε να βγάλουμε κανένα γενικό συμπέρασμα για τη βαρύτητα των προβλημάτων των σχετικών με την εκπαίδευση, καθότι για ένα φορέα ορισμένα απ' αυτά τα προβλήματα είναι σοβαρά, ενώ γι' άλλον όχι, πράγμα που εξαρτάται απ' τη φύση των διάφορων φορέων.

ΠΙΝΑΚΑΣ: Προβλήματα προσωπικού  
ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

	Κρίσιμο ή κρίσι- μο σοβαρό	Σοβαρό ή Σοβα- ρό δευτ/ον	Δευτερεύον ή Αδιάφορο
Χαμηλό επίπεδο εκπαί- δευσης του απασχο- λούμενου προσωπικού	16	39	107
Ελλειψη κατάλληλα εκπαι- δευμένου προσωπικού	25	26	100
Υψηλές οικονομικές απαι- τήσεις	23	39	77
Κινητικότητα προσωπικού	11	29	118
Άλλες διαπιστώσεις	2	1	-

Πηγή: ΕΛΚΕΠΑ 1980

**γ) Ουσιαστικές φροντίδες για τους Εργαζόμενους**

Δε θα μπορούσαμε να κλείσουμε την ανάλυσή μας χωρίς ν' αναφερθούμε στα ουσιαστικά μέτρα, που έχουν παρθεί για τη διαχείριση θεμάτων εργασιακών σχέσεων. Για τις χώρες της ΕΟΚ υπάρχουν προτάσεις σχετικά μ' αυτά τα θέματα, όμως δεν έχουν υλοποιηθεί για το σύνολο των χωρών της Κοινότητας. Σε συλλογικές συμβάσεις των χωρών: Δυτική Γερμανία, Αγγλία, Δανία, Νορβηγία, Σουηδία προβλέπονται σχετικές διατάξεις, ενώ στην Ελλάδα η μόνη σχετική ρύθμιση αφορά τις ομαδικές απολύσεις(37).

Σα μέσο προστασίας της ασφάλειας της εργασίας, προβλέπονται φροντίδες για τη μεταφορά εργαζομένων σε κατάλληλες εναλλακτικές εργασίες, για εκείνους που πλεονάζουν λόγω αλλαγής τεχνολογίας. Αν δεν εφαρμόζονται αυτές οι διατάξεις όπως πρέπει, μπορεί να έχουμε και υποβιβασμό εργαζομένων που παραγκωνίζονται από την τεχνολογία ή ακόμα και πλεονασμό εργαζομένων. Σε τέτοιες συμφωνίες περιλαμβάνονται και τρόποι ανταμοιβής σε περιπτώσεις πλεονασμών και είναι συμπληρωματικές στους όρους που μπαίνουν απ' το νόμο ή τις συλλογικές συμβάσεις. Αμοιβές γι' αποκοπή κι άλλοι τύποι αμοιβών κλιμακώνονται ανάλογα με την ηλικία του εργαζόμενου, το χρόνο που έχει εργαστεί κ.λπ. Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και την εθελοντική πρόωρη συνταξιοδότηση σαν εναλλακτική λύση για τον πλεονασμό.

Τα μέτρα σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας και τις δεξιότητες είναι πιο "χαλαρά" εκφρασμένα απ' ότι τα παραπάνω για τον πλεονασμό, τις ανταμοιβές κ.λπ. Αν και οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας και στις δεξιότητες αναμένονται, δεν είναι ακόμα αρκετά καθαρό αν θ' αυξήσουν ή θα μειώσουν τα προσόντα ή το περιεχόμενο της εργασίας

των υπαλλήλων. Έτσι τα μέτρα σ' αυτό τα θέματα τείνουν να δίνουν έμφαση στην ανάγκη εκπαίδευσης, κάτι που είναι αναγκαίο να υπάρχει για τους εργαζόμενους, με φροντίδα κι έξοδα του ιδιοκτήτη και της διοίκησης, για να τους δώσει τα εφόδια ν' ανταποκριθούν στις νέες ή στις αλλαγμένες εργασίες(38). Ομως, παρ' όλα αυτά, λίγα αναφέρονται για τον τύπο εκπαίδευσης που προβλέπεται(39).

Όσον αφορά τα προβλήματα υγείας κι ασφάλειας που πηγάζουν από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, δίνεται προσοχή ειδικότερα στους κινδύνους που εμπλέκονται στη χρήση μηχανημάτων όπως τα τερματικά, τα οποία είναι συχνά μέρος των συστημάτων Η/Υ, τονίζοντας ότι η εγκατάσταση και τοποθέτησή τους πρέπει να συμφωνεί με τα πρότυπα που έχουν καθορίσει οι ειδικοί. Επειδή όμως οι γνώμες των ειδικών διαφέρουν και δεν υπάρχουν απόλυτες νόρμες σε τέτοια θέματα, ένας αριθμός συμφωνιών προνοεί για μια περιοδική επιθεώρηση των προτύπων στο φως νέων ευρημάτων ερευνών.

Τα παραπάνω, δίνουν την εντύπωση πως οι εργαζόμενοι είναι καλά προστατευμένοι από τ' αντίθετα αποτελέσματα της τεχνολογίας κι αυτό είναι αληθινό για μερικές χώρες όπως οι πιο πάνω αναφερόμενες, όπου εγχώριες και τοπικές συμφωνίες υπάρχουν για την προστασία των εργαζομένων τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, μόνο μερική προστασία έχει επιτευχθεί, για να μην αναφέρουμε τις πολλές χώρες του κόσμου, όπου δεν υπάρχουν καθόλου συμφωνίες για τα συμφέροντα των εργαζομένων όχι μόνο για την τεχνολογική αλλαγή αλλά και για πολλά άλλα θέματα(40).

## V. Συμβουλές για επιτυχία στη χρήση του Η/Υ

Από το 1954 που ο Η/Υ μπήκε στις επιχειρήσεις, η πρόοδος και η εξέλιξη του ήταν πολύ γρήγορη και στο Hardware και στις εφαρμογές. Αυτή η γρήγορη αλλαγή είχε σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές σε πολλούς οργανωτικούς τομείς των μεγάλων εποχειρήσεων για τους οποίους έχουμε πολλά γραπτά στοιχεία. Όσον αφορά τις Μμ.Ε. όμως, λίγα έχουν γραφτεί, ειδικότερα στην Ελλάδα, όπου η βιβλιογραφία είναι μάλλον φτωχή. Πιο κάτω παρουσιάζουμε μια σειρά "συμβουλών" προς τα στελέχη των Μμ.Ε. σχετικά με την εισαγωγή της μηχανογράφησης στις εταιρείες τους, γιατί πιστεύουμε πως αυτό το σημείο παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην επιτυχία ή μη της χρήσης των Η/Υ:

(1) Προσδιορίστε το πρόβλημα και τις ανάγκες της εταιρείας σας και γράψτε τα.

(2) Ορίστε τους στόχους του πληροφοριακού συστήματος.

(3) Μαζέψτε πληροφορίες για τον τρόπο που γίνεται τώρα η λειτουργία που διερευνάται.

(4) Προσδιορίστε το κόστος του συστήματος -σκεφτείται όλα τα πιθανά πρόσθετα κόστη.

(5) Συγκρίνετε το παραπάνω κόστος με το κόστος μη χρησιμοποίησης των Η/Υ για την εξυπηρέτηση των αναγκών σας.

(6) Διαλέξτε τη μέθοδο επεξεργασίας των δεδομένων που ταιριάζει καλύτερα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

(7) Εξετάστε αν υπάρχουν έτοιμα πακέτα που να δίνουν λύσεις στα προβλήματά σας.

(8) Αξιολογήστε όλες τις πιθανές "μηχανές" όσον αφορά την ικανότητά τους ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες σας.

(9) Αξιολογήστε όλες τις μεθόδους απόκτησης.

(10) Σκεφτείτε τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού σας,

- ενημερώνετε τους για οτιδήποτε τους αφορά,

- ενθαρρύνετε και ζητήστε τη συμμετοχή τους,

- κάνετε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για μεταθέσεις και ανακατα-

τάξεις,

- φροντίστε να υπάρχει αρκετός χρόνος για τη μετάβαση στο νέο σύστημα,

- εκπαιδεύστε τους, όπου χρειάζεται.

(11) Αποφασίστε για την καλύτερη "μηχανή" και

(12) Ελέγξτε την απόφασή σας.

"Παρ' όλες τις δυσκολίες και την κρίση που παρουσιάζεται στην πρόωθηση των Η/Υ στην παγκόσμια αγορά, το βέβαιο είναι ότι σε λιγά χρόνια η μικροηλεκτρονική θ' αποτελεί το Α και το Ω σ' οποιαδήποτε αναπτυξιακή προσπάθεια του ανθρώπου"(41).

Οι Η/Υ μπορεί να γίνουν τόσο κοινοί όσο οι τηλεοράσεις στα σπίτια μας, αλλά "θα αργήσουν να πάρουν τη θέση τους στον κόσμο των επιχειρήσεων χωρίς την ενθάρρυνση και τη βοήθεια αυτών που τους χρειάζονται περισσότερο, των ανθρώπων που διοικούν τις Μ.Ε."(42). Με άλλα λόγια, πρέπει να βοηθήσουμε τον υπολογιστή, αν θέλουμε να μας βοηθήσει.



## V. Σφαιρική αναφορά σε θέματα που συναντά ο χρήστης PC.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί βασίζεται σε κείμενο του κ. Αλ. Πεχλιβανίδη, (Masters ΑΣΟΕΕ), Διευθυντή Οικον. Υπηρεσιών του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και εκπαιδευτή χρήσης P.C.

### 1. Γνωριμία με τον μικροϋπολογιστή.

#### α. Το υλικό (Hardware).

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται βασικές έννοιες γύρω από την σύνθεση ενός τυπικού μικροϋπολογιστή. Οι έννοιες αυτές είναι απαραίτητες στον μέσο χρήστη για να μπορεί ν' αξιοποιήσει τον εξοπλισμό που διαθέτει. Για να εκμεταλλευθεί, όμως, πλήρως τις δυνατότητες του μηχανήματός του πρέπει ν' ασχοληθεί ειδικά με τις θεματικές ενότητες που επισημαίνονται.

Η αξιοποίηση του μικροϋπολογιστή από τον μέσο χρήστη απαιτεί να γνωρίζει αυτός βασικές έννοιες γύρω από την σύνθεσή του. Εξ' άλλου, η σύνθεση (configuration) ενός μηχανήματος αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στην επιλογή αγοράς του.

Τα τμήματα ενός τυπικού μικροϋπολογιστή είναι:

-η **κεντρική μονάδα επεξεργασίας (central processing unit - C.P.-U.)**

-η **οθόνη (monitor)**

-το **πληκτρολόγιο (keyboard).**

Οι σημερινές ανάγκες ενός μέσου χρήστη απαιτούν επιπλέον μία σειρά περιφερειακών εξαρτημάτων, όπως:

-**εκτυπωτής (printer)**

-**ποντίκι (mouse)**

-**modem κ.λπ.**

Όλα τα παραπάνω αποτελούν με μία λέξη το υλικό (hardware) το οποίο θ' αξιοποιηθεί μέσω του λογισμικού (software) για να ικανοποιηθούν ανάγκες του χρήστη.

Αναλυτικότερα:

Η **κεντρική μονάδα** αποτελεί την "καρδιά" του μικροϋπολογιστικού συστήματος. Μέσα στο κουτί που σήμερα είναι όλο και πιο μικρό σε διαστάσεις υπάρχουν:

- ο **μικροεπεξεργαστής**, ένα ολοκληρωμένο δηλαδή κύκλωμα πυριτίου (silicon chip) που εκτελεί όλες τις λειτουργίες της κεντρικής μονάδας. Τα ονόματα των μικροεπεξεργαστών είναι αριθμητικοί κωδικοί, όπως 8088, 8086, 80286, 80386, 80486 κ.λπ. Ο τύπος του επεξεργαστή είναι αυτός που χαρακτηρίζει την κατηγορία που ανήκει ο υπολογιστής (IBM και συμβατοί, APPLE κ.λπ.). Η οικογένεια των υπολογιστών της IBM και των συμβατών με αυτούς έχουν σχεδιαστεί γύρω από την οικογένεια επεξεργαστών της INTEL. Ο τύπος του επεξεργαστή είναι αυτός που χαρακτηρίζει το λειτουργικό σύστημα (βλ. πιο κάτω) που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο υπολογιστής. Έτσι, π.χ. ο επεξεργαστής 6502 που χαρακτηρίζει τον Apple δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει το λειτουργικό MS-DOS που χρησιμοποιούν οι IBM και οι συμβατοί μ' αυτούς. Ένα από τα κρίσιμα στοιχεία του επεξεργαστή είναι η συχνότητα λειτουργίας του που διαμορφώνει την ταχύτητα με την οποία εργάζεται. Για τους IBM και των συμβατών έχουμε:

Τύπος	Συχνότητα λειτουργίας (MHz)
8088	4,77 - 7,16 - 10
8086	4,77 - 8
80286	6 - 8 - 10 - 12 - 16 - 20
80386	16 - 20 - 25 - 33
80486	33 και άνω

Εκτός από τον επεξεργαστή στην κεντρική μονάδα υπάρχουν:

- η **κεντρική μνήμη**. Μπορούμε να τη φανταστούμε σαν ένα τεράστιας χωρητικότητας συστήματος θυρίδων σε κάθε μία από τις οποίες αποθηκεύεται ένας αριθμός. Τα πάντα στον Η/Υ συμβολίζονται με αριθμούς (σε δυαδική μορφή) από τον συσχετισμό των οποίων διαμορφώνονται εντολές, δεδομένα κ.λπ. Ο επεξεργαστής είναι υπεύθυνος για να ψάξει στη συγκεκριμένη διεύθυνση της μνήμης βάσει των εντολών που παίρνει. Η αποστολή και η λήψη κωδικών αριθμών μεταξύ επεξεργαστή και μνήμης πραγματοποιείται μέσω ομάδας αγωγών που ονομάζεται address bus. Ο αριθμός των αγωγών χαρακτηρίζει το μέγεθος της μνήμης. Οι μικροεπεξεργαστές των πρώτων μικρουπολογιστών διέθεταν address bus των 16 αγωγών, δηλαδή μνήμη 65.536 θέσεων ή 64 KB (βλ. Παράρτημα για μονάδα μέτρησης μνήμης). Σήμερα επεξεργαστές με 32 αγωγούς χρησιμοποιούν μνήμη μέχρι 4 GB, δηλαδή 4.294.967.296 bytes!!!

- **κάρτα γραφικών**. Η πρώτη επαφή του χρήστη με τον Η/Υ γίνεται μέσω της οθόνης. Υπάρχουν, όμως, πολλοί τύποι οθονών κάθε ένας από τους οποίους εκτός των χρωμάτων που μπορεί ν' απεικονίζει, έχει συ-

γκεκριμένη διακριτική ανάλυση. Η ικανότητα αυτή της οθόνης εξαρτάται από τον τύπο της σε συνδυασμό, όμως, με την κάρτα γραφικών που υπάρχει στην κεντρική μονάδα. Οι κάρτες γραφικών υποστηρίζουν σήμερα μια συγκεκριμένη σειρά οθονών. Η εξέλιξή τους είναι ραγδαία ώστε εξειδικευμένοι τύποι εφαρμογών (π.χ. για αρχιτεκτονικά σχέδια, γραφικά κ.λπ.) να προσφέρουν πραγματικά μια "ζωντανή" εικόνα στον χρήστη. Η εξέλιξη των καρτών είναι: Hercules, CGA, MDA, EGA, VGA, Super VGA, XGA.

- **μονάδες περιφερειακής μνήμης.** Η μνήμη του υπολογιστή κάθε φορά που θα σταματήσει η παροχή ρεύματος "χάνει" το περιεχόμενο που είχε. Έτσι, η ανάγκη αποθήκευσης είναι προφανής. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των περιφερειακών μονάδων μνήμης που κατά κανόνα υπάρχουν στην κεντρική μονάδα. Η πρώτη τέτοια μονάδα η εμφάνιση της οποίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εμφάνιση του πρώτου personal computer (IBM) είναι ο οδηγός δισκέτας (disk drive ή floppy disk). Άλλη εγκατεστημένη στην κ.μ. είναι ο σκληρός δίσκος (hard disk). Εννοείται ότι η μνήμη που διαθέτει κάθε τέτοια μονάδα είναι από τα κρίσιμα στοιχεία επιλογής της. Εκτός από τη μνήμη, όμως, η ταχύτητα (για τον σκληρό δίσκο) θα πρέπει ν' απασχολήσει τον χρήστη για την κατάλληλη επιλογή.

Εκτός των παραπάνω, στην κεντρική μονάδα θα έχουμε ελεύθερες θέσεις όπου ο χρήστης μπορεί να προσθέσει κάρτες επέκτασης και άλλες. Π.χ. μπορεί να προσθέσει υπό μορφή κάρτας modem. Το modem επιτρέπει την επικοινωνία του χρήστη μέσω κοινού τηλεφωνικού δικτύου μ' έν άλλο υπολογιστή. Ακόμη μπορούν να προστεθούν κάρτες επεξεργασίας του ήχου και της εικόνας (βλ. πιο κάτω στην ενότητα "Σύγχρονες εξελίξεις").

### **β. Το λογισμικό (software)**

Η αξιοποίηση του υλικού (hardware) πραγματοποιείται μέσω του λογισμικού (software). Με τον τρόπο αυτό εννοούμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εντολών επικοινωνίας του χρήστη με τη μηχανή μέσω κάποιου λειτουργικού συστήματος (Operating System). Το Λ.Σ. είναι κι αυτό λογισμικό (ένα πρόγραμμα δηλαδή) το οποίο σε συνεργασία με το hardware "παρεμβάλλεται" μεταξύ του χρήστη και της μηχανής ώστε η επικοινωνία τους να γίνεται σε επίπεδο πολύ κοντά στη γλώσσα του ανθρώπου και ακόμη ελέγχει και χειρίζεται το σύνολο των περιφερειακών που διαθέτει ο μικροϋπολογιστής.

Το Λ.Σ. που συνδέθηκε με την έννοια "μικροϋπολογιστής" είναι το MS-DOS, δηλαδή το Disk Operating System της εταιρείας Microsoft. Η

ονομασία του έχει μεγάλη σημασία γιατί ακριβώς με την πρώτη εμφάνισή του για πρώτη φορά είχαμε σαν μέσο περιφερειακής μνήμης τον οδηγό δισκέτας (disk). Φυσικά δεν είναι το μοναδικό Λ.Σ. πολύ δε περισσότερο το Λ.Σ. που μπορεί να "τρέξει" ακόμη και σε μικροπολογιστή. Ένα άλλο πολύ αξιόλογο και περισσότερο προηγμένο Λ.Σ. είναι το UNIX που τρέχει τόσο σε μικροϋπολογιστές όσο και σε μεγαλύτερα συστήματα. Το DOS, όμως, διαμορφώθηκε σαν ένα standard για τρεις κυρίως λόγους:

1. Γιατί το ελάχιστο επίπεδο hardware που απαιτεί έχει πολύ χαμηλό κόστος,

2. Γιατί είναι απλό και εύκολο στην εκμάθησή του, και τέλος

3. Γιατί τα πιο πάνω πλεονεκτήματά του ώθησαν όλο και περισσότερες εταιρείες να επενδύσουν σε software που "τρέχουν" κάτω από αυτό. Όσο, λοιπόν, περισσότερα ολοκληρωμένα προγράμματα και γλώσσες προγραμματισμού υποστηρίζουν το DOS, αυτό σημαίνει μεγάλο αριθμό χρηστών-καταναλωτών και επομένως κίνητρο για μεγαλύτερες επενδύσεις σ' αυτό.

Η εξέλιξη του DOS (που χαρακτηρίζεται μ'ένα αριθμό) είναι DOS 3.1, DOS 3.2, DOS 4.0, DOS 5.0, DOS 6.2. Στην ενότητα "Σύγχρονες εξελίξεις" πιο κάτω υπάρχει ανάλυση των δυνατοτήτων που προσφέρει το DOS σήμερα.

## 2. Η αποτελεσματική χρήση μικροϋπολογιστών για τις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης.

Οι γνώσεις γύρω από τον μικροϋπολογιστή, τόσο γύρω από το hardware όσο και από το Λειτουργικό Σύστημα που το χειρίζεται, δεν είναι αυτοσκοπός για τον μέσο χρήστη. Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται δυνατότητες που υπάρχουν για την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους. Με τον όρο "αποτελεσματική χρησιμοποίηση" εννοούμε την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών του χρήστη με την βοήθεια του μικροϋπολογιστή.

### α. Η αξιοποίηση "ολοκληρωμένων πακέτων".

Ο μικροϋπολογιστής σήμερα έχει εισβάλλει στο χώρο των επιχειρήσεων και παίζει σημαντικό ρόλο στη δομή της λειτουργίας της. Το γεγονός αυτό από μόνο του δεν είναι αξιοσημείωτο, με δεδομένο ότι ήδη στην καθημερινή μας ζωή μέσα και έξω από το σπίτι η χρήση μικροϋπολογιστή είναι κανόνας. Είναι, όμως, σημαντικό από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις, κατά κανόνα, αξιοποιούσαν τις δυνατότητες της Πληροφορικής με χρήση μεσαίων και μεγάλων υπολογιστικών συστημάτων. Παρ' όλα αυτά, το κόστος εξοπλισμού και η ευκολία χρήσης σε συνδυασμό με την αποδοτικότητά τους έφεραν τον μικροϋπολογιστή να παίζει τόσο σημαντικό ρόλο που σε μερικές περιπτώσεις έχει βάλει στο περιθώριο τα προϋπάρχοντα συστήματα.

Πώς, όμως, μπορεί ν' αξιοποιηθεί ένα σύστημα που βασίζεται σε μικροϋπολογιστές; Το ερώτημα έχει δύο τουλάχιστο οπτικές γωνίες:

- η αξιοποίηση του μικροϋπολογιστή μέσω software
- η αξιοποίηση του μικροϋπολογιστή με τη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων χρησιμοποίησής τους.

Φυσικά τα παραπάνω είναι αλληλένδετα πολλές φορές μεταξύ τους.

Ας δούμε, αρχικά, πώς μπορεί το λογισμικό ν' αξιοποιήσει τον μικροϋπολογιστή.

Ο χρήστης ενός μικροϋπολογιστή μπορεί με κάποια γλώσσα προγραμματισμού να δημιουργήσει σ' ένα μικροϋπολογιστή τις εφαρμογές, τα προγράμματα, που ικανοποιούν ανάγκες του. Οι επιλογές που έχει στη γλώσσα είναι τόσες που δεν αποτελεί πλέον κριτήριο επιλογής της το hardware αλλά ο τύπος της εφαρμογής. Δηλαδή, οι περισσότερες γλώσσες προγραμματισμού είναι διαθέσιμες και στο επίπεδο μικροϋπολογιστή (Fortran, Pascal, Cobol, C κ.λ.π.). Αν και ο προγραμματισμός με

τη χρήση τέτοιων γλωσσών ολοένα και γίνεται ευκολότερος σήμερα, είναι γεγονός ότι η αξιοποίηση του μικροϋπολογιστή με το τρόπο αυτό προϋποθέτει γνώσεις(και συνεπώς εκπαίδευση) στο επίπεδο προγραμματισμού, κάτι που λείπει από το μέσο χρήστη. Το σημαντικό, όμως, σήμερα είναι ότι ο μέσος χρήστης έχει άλλη μία επιλογή που πραγματικά μπορεί ν' αξιοποιήσει με κάποια ελάχιστη τουλάχιστο εκπαίδευση. Η εναλλακτική αυτή λύση είναι μέσω "προγραμμάτων - πακέτων". Τα πακέτα αυτά αποτελούν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξέλιξης της επιστήμης της Πληροφορικής αφού

- προσφέρουν ένα φιλικό προς το χρήστη (user friendly) περιβάλλον εργασίας,

- είναι αρκετά εύκολα τουλάχιστο σ' ένα minimum επίπεδο χρησιμοποίησής τους και, το πιο σημαντικό,

- δίνουν τη δυνατότητα στο χρήστη, εφ' όσον αυτός το επιθυμεί, να τ' αξιοποιήσει και σε επίπεδο γλώσσας προγραμματισμού.

Οι κατηγορίες των πακέτων που προσφέρονται σήμερα αυξάνουν συνεχώς. Πολύ δε περισσότερο τα συγκεκριμένα προγράμματα - πακέτα σε κάθε κατηγορία. Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ένα πραγματικό "κίνδυνο" που έχει ν' αντιμετωπίσει ο χρήστης: ο τεράστιος αριθμός προγραμμάτων, η συνεχής εξέλιξη ακόμη και αυτών που ήδη υπάρχουν είναι γεγονότα που ενδεχόμενα μπορεί να παρασύρουν τον χρήστη στην διαρκή αναζήτηση του πιο "τελειοποιημένου" προγράμματος με αποτέλεσμα να μην έχει το χρόνο να εκμεταλλευθεί στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες των όποιων προγραμμάτων που χρησιμοποιεί. Κίνδυνος, λοιπόν, ο στόχος "αξιοποίηση του software" να μεταβληθεί στο στόχο "το software" (βλέπε σχετικά για το θέμα αυτό και στην ενότητα "Σύγχρονες εξελίξεις").

Επιχειρώντας να διαγνώσουμε τις τυπικές ανάγκες μιας επιχείρησης, θα διακρίναμε τις ακόλουθες:

- ανάγκη **επεξεργασίας κειμένων** για την εσωτερική και εξωτερική αλληλογραφία της,

- ανάγκη **διαχείρισης πληροφοριών** για τη λήψη αποφάσεων,

- ανάγκη **επεξεργασίας αριθμητικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων** για υπολογισμούς, μισθοδοσίες, κ.λ.π.

Αυτές οι τρεις κατηγορίες αποτελούν ένα ελάχιστο επίπεδο και, όπως πιο κάτω γίνεται φανερό, σήμερα επεκτείνονται σε πιο ειδικούς τομείς.

Η αντιμετώπιση των αναγκών γίνεται με πακέτα, αντίστοιχα, των κατηγοριών:

- **επεργασίας κειμένου (word processing),**



- διαχείρισης βάσεων δεδομένων (data base management system),

- λογιστικών φύλλων (spreadsheets).

Να σημειωθεί ότι τα πακέτα της κάθε κατηγορίας από τις πιο πάνω διαθέτουν και δυνατότητες των άλλων κατηγοριών (δηλαδή ένα πακέτο λογιστικών φύλλων κατά κανόνα υποστηρίζει ως ένα βαθμό και τη διαχείριση βάσεων δεδομένων κ.ο.κ.). Από τα πιο διαδεδομένα προγράμματα στη κάθε κατηγορία είναι:

- Wordperfect, Wordstar, Word, Volkswriter

- Dbase, Paradox, Informix

- Lotus 1-2-3, Excel.

Υπάρχουν, όμως, και προγράμματα (χρησιμοποιούν τον όρο "αυτοματισμού γραφείου") που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά και των τριών κατηγοριών σ' επίπεδο άνω του μέσου όρου. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι το Framework.

Η επιλογή του προγράμματος είναι πραγματικά πολλές φορές δύσκολη. Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή. Αν θέλαμε ν' αποφύγουμε τον εύκολο "αφορισμό" <<διάλεξε εκείνο το πρόγραμμα που περυσσότερο σου ταιριάζει>>, θα δίναμε σαν κριτήρια επιλογής τα εξής:

- ο βαθμός φιλικότητας του προγράμματος προς τον χρήστη. Όσο πιο user friendly είναι το πρόγραμμα, τόσο πιο κατάλληλο είναι για το μέσο χρήστη. Φυσικά το κριτήριο αυτό θα πρέπει να συνεκτιμάται με τα υπόλοιπα και κυρίως με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, όπως διαθέσιμες εντολές και συναρτήσεις, υποστήριξη γραμματοσειρών και εκτυπώτων κ.λ.π.

- η συμβατότητα του προγράμματος με αντίστοιχα της κατηγορίας του. Το κριτήριο αυτό έχει τόση βαρύτητα, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να επικοινωνεί ο χρήστης με άλλους. Η ανταλλαγή των αρχείων που θα γίνεται βασίζεται στην ύπαρξη συμβατότητας (βλ. σχετικά και στην ενότητα "Σύγχρονες εξελίξεις").

- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πακέτου. Η αξιολόγηση του κριτηρίου αυτού σαν τρίτου κατά σειρά ίσως να φαίνεται αρχικά περιέργη. Εξηγείται, όμως, με το σκεπτικό ότι τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν σήμερα τα προγράμματα είναι λίγο-πολύ κοντά μεταξύ τους. Υπάρχουν, βέβαια, εξαιρέσεις και κυρίως στο θέμα της αξιοποίησης της Ελληνικής γλώσσας. Έτσι, ένας επεξεργαστής κειμένου που διαθέτει Ελληνικό συλλαβισμό και ορθογραφία μοιραία αποκτά σημαντικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών του.

Τα παραπάνω κριτήρια διαμορφώνουν ουσιαστικά ένα συγκεκριμένο αριθμό χρηστών σε διεθνές επίπεδο. Όσο πιο μεγάλος είναι ο αριθμός αυτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση αύξησής του και συνεπώς η υποχρέωση αξιοποίησης των ανάλογων προγραμμάτων για τον χρήστη

που θέλει να αισθάνεται την ασφάλεια ότι δεν θα συναντήσει πρόβλημα επικοινωνίας αλλά και ότι θα έχει πλήθος βοηθημάτων (βιβλιογραφία και άλλα) και υποστήριξης για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ας δούμε στη συνέχεια πιο συγκεκριμένα την αποτελεσματικότητα που μπορεί να έχει κάθε κατηγορία προγράμματος για τις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης:

Με τα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου η εσωτερική και εξωτερική αλληλογραφία απλοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Η τυποποίηση των εγγράφων και των επιστολών, ο έλεγχος τυχόν ορθογραφικών λαθών και μεταβολή τους με αντικατάσταση λέξεων κ.λ.π., η αρχειοθέτηση και αναζήτησή τους, ακόμη και η αποστολή του με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, fax κ.λ.π. είναι μερικές από τις ανάγκες της επιχείρησης που θα ικανοποιηθούν. Μετά την ικανοποίηση αυτών των αναγκών αναπόφευκτα απασχολεί το ζήτημα της εμφάνισης των εγγράφων.

Προγράμματα desktop publishing λειτουργούν στο επίπεδο μικροϋπολογιστών με συνέπεια την απόκτηση αυτονομίας από την επιχείρηση, ως ένα μεγάλο βαθμό, για τις εκτυπώσεις υλικού που έχει ανάγκη. Σημειώνεται ότι τα σύγχρονα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου υποστηρίζουν από μόνα τους αρκετά χαρακτηριστικά dtp προγραμμάτων με αποτέλεσμα να έχουμε υψηλή ποιότητα ακόμη και στα καθημερινά μας έγγραφα.

Με τα προγράμματα λογιστικών φύλλων οι ανάγκες υπολογισμών είτε μεμονωμένοι είναι αυτοί, είτε για την έκδοση μισθοδοσιών, προϋπολογισμών κ.λ.π. αντιμετωπίζονται άμεσα και αποτελεσματικά. Μετά από το πρώτο αυτό επίπεδο αξιοποίησής τους, είναι σε θέση να ικανοποιήσουν πιο εξειδικευμένες ανάγκες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων για θέματα όπως σύνθεση portfolio, επενδυτική πολιτική, τιμολογιακή πολιτική κ.λ.π.. Ακόμη η απεικόνιση δεδομένων μέσω γραφικών παραστάσεων, η καταχώρηση δεδομένων για ειδικότερη επεξεργασία με οικονομικά προγράμματα (SPSS κ.ά.), είναι μερικά από τις δυνατότητες που προσφέρουν.

Με τις πιο πάνω κατηγορίες, και την ειδικότερη ανάλυση για προγράμματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων που ακολουθεί, δεν εξαντλείται σε καμμία περίπτωση η αποτελεσματική χρήση μικροϋπολογιστών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Το αντίθετο, όλο και πιο εξειδικευμένες ανάγκες της για επεξεργασία στοιχείων, ήχου και εικόνας και για πρόσβαση στη πηγή των πληροφοριών ικανοποιούνται σήμερα μέσω μικροϋπολογιστών.

## β. Η διαχείριση βάσεων δεδομένων και η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (M.I.S.).

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται η διαχείριση πληροφοριών με τη βοήθεια μικροϋπολογιστών. Η "πληροφορία" εξελίσσεται σε οικονομική παράμετρο με αυξανόμενο ειδικό βάρος. Ο μικροϋπολογιστής εκτός από την διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών σε ελάχιστο χρόνο προσφέρει και το πλεονέκτημα της αποσύνδεσης της διαδικασίας επεξεργασίας τους από συγκεκριμένο τόπο που βρίσκεται ο χρήστης. Έτσι, π.χ. οι εξωτερικοί συνεργάτες μιας επιχείρησης δεν έχουν κανένα πρόβλημα πρόσβασης στα δεδομένα που βρίσκονται στην εταιρεία αφού με τη βοήθεια ενός portable υπολογιστή και ενός modern θέματα ενημέρωσης αποθήκης, παραγγελιών κ.λ.π. αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά.

Για την καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν πακέτα αυτής της κατηγορίας αναφερόμαστε στη συνέχεια σ' ένα πρόγραμμα που έχει καθιερωθεί σαν ένα από τα standards σε επίπεδο personal computers. Το πρόγραμμα αυτό είναι η Dbase. Το πρόγραμμα αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη διαχείριση βάσεων δεδομένων όχι μόνο γιατί δίνει τη δυνατότητα ν' αποτελέσει την "καρδιά" ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, αλλά και διότι αποτελεί ταυτόχρονα - όπως και άλλα πακέτα - γλώσσα προγραμματισμού. Η τελευταία, μέχρι σήμερα, έκδοσή του (dbase IV) δίνει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα συμβατότητας με γλώσσα που χρησιμοποιούν μεσαία υπολογιστικά συστήματα (SQL) καθώς και τη δημιουργία ανεξάρτητων από το πρόγραμμα ολοκληρωμένων εφαρμογών.

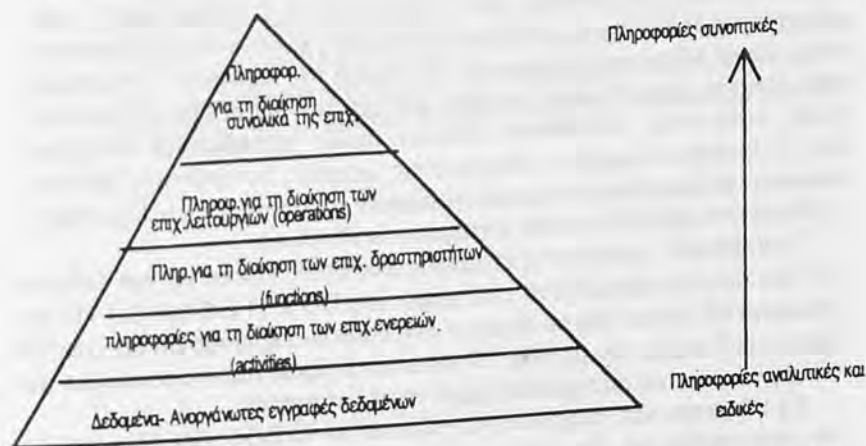
Για την αξιοποίηση ενός προγράμματος συσχετιστικής διαχείρισης βάσεων δεδομένων, όπως είναι η Dbase, ο χρήστης ακολουθεί την ακόλουθη διαδικασία σε γενικές γραμμές.

Αρχικά πρέπει να διαγνώσει τις οντότητες που τον ενδιαφέρουν (σαν οντότητες νοούνται πρόσωπα, αντικείμενα, καταστάσεις). Στη συνέχεια αναζητούνται τα χαρακτηριστικά των οντότητων κατά τρόπο που τις περιγράφουν ολοκληρωμένα ενώ ταυτόχρονα είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους (δηλαδή κάποιο από αυτά δεν προκύπτει από συσχετισμό κάποιων άλλων μεταξύ τους). Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν τα πεδία (fields) μιας βάσης δεδομένων. Ο τύπος των πεδίων, αν δηλαδή θα δέχονται αλφαριθμητικούς χαρακτήρες, αριθμητικούς, ημερομηνίες κ.λ.π., καθώς και ο αριθμός των αναγκαίων αρχείων-βάσεων δεδομένων αποτελούν κρίσιμες αποφάσεις του χρήστη. Στη συνέχεια δημιουργεί εξειδικευμένες οθόνες επικοινωνίας του με τις βάσεις δεδομένων, αρχεία που συνδέουν και συσχετίζουν τις πληροφορίες δύο και περισσότερων βάσεων δεδομένων μεταξύ τους, δημιουργεί εξειδικευμένους τύπους αναφορών κ.λ.π.

Με τη διαδικασία αυτή μπορούμε να έχουμε εφαρμογές όπως

- διαχείριση πληροφοριών για πελάτες, προμηθευτές,
- διαχείριση πληροφοριών για παραγγελίες, πωλήσεις, αγορές, αποθέματα, έκδοση τιμολογίων κ.λ.π.

Το πιο δυναμικό χαρακτηριστικό είναι ο συσχετισμός των πληροφοριών και γενικότερα η ποιοτική τους επεξεργασία. Με τις δυνατότητες αυτές της dbase και των παρόμοιων προγραμμάτων, η λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πόρων πραγματοποιείται κάτω από συνθήκες επαρκούς πληροφόρησης. Το γεγονός ότι ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης επιχειρεί να οργανώσει και να ταξινομήσει τις πληροφορίες ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης που τις χρησιμοποιεί κάνει φανερό γιατί ένα σύστημα μικροϋπολογιστών ευνοεί τη δημιουργία M.I.S. Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η σχέση μεταξύ ενός M.I.S. σαν πυραμίδα πληροφοριών και του επιπέδου διοίκησης.



Στο διάγραμμα φαίνεται ότι η λήψη αποφάσεων στ' ανώτερα επίπεδα της διοίκησης απαιτούν συγκριτικά μικρό και συνοπτικό όγκο πληροφοριών, αλλά η βάση γι' αυτή τη συγκεντρωτική πληροφόρηση είναι ο μεγάλος όγκος δεδομένων που συγκεντρώνονται στα κατώτερα επίπεδα. Οι μικροϋπολογιστές επιτρέπουν σε κάθε επίπεδο από το χαμηλότερο προς το υψηλότερο την επεξεργασία αυτών των πληροφοριών και εξασφαλίζουν ένα αποτελεσματικό δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων διοίκησης.

### γ. Η αξιοποίηση των μικροϋπολογιστών μέσω δικτύων (networks)

Η επικοινωνία που αναφέραμε πιο πάνω εξασφαλίζεται πολύ πιο αποτελεσματικά μέσω δικτύου μικροϋπολογιστών (networks). Δίκτυο είναι

ένα σύστημα μικροϋπολογιστών που συνδέεται μεταξύ του - με καλώδια - και το οποίο με κατάλληλο software επιτρέπει την επικοινωνία των χρηστών μεταξύ τους και με τον κεντρικό (host) υπολογιστή. Τα τερματικά των δικτύων από τη στιγμή που οι τιμές των μικροϋπολογιστών μειώνονται έπαψαν να είναι "κουτά", δηλαδή να βασίζονται αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά του κεντρικού υπολογιστή, και είναι αυτόνομοι σταθμοί εργασίας με αποτέλεσμα οποιαδήποτε στιγμή που βγαίνουν εκτός δικτύου μπορούν να εργάζονται αυτόνομα. Η πτωτική τάση των τιμών στα δίκτυα αλλά και η υποστήριξή τους από τα δημοφιλή στο χώρο του DOC προγραμμάτων, ευνοούν ακόμη περισσότερο την υιοθέτηση δικτύων στο χώρο των επιχειρήσεων.

### 3. Σύγχρονες εξελίξεις.

Κλείνοντας την εισήγηση αυτή είναι σκόπιμο ν' αναφερθούμε στις σύγχρονες εξελίξεις που διαμορφώνονται στο χώρο των μικροϋπολογιστών. Οι εξελίξεις αυτές αφορούν τον τομέα του software. Το hardware παρουσίασε μέχρι σήμερα ραγδαία εξέλιξη την οποία δεν παρακολουθήσε, αναλογικά, το software. Σήμερα, όμως, βρισκόμαστε στη φάση που το λογισμικό αρχίζει ν' αξιοποιεί τις μεγάλες δυνατότητες των εξελιγμένων επεξεργαστών, καρτών γραφικών και οθονών κ.λ.π. Πρωταρχική θέση στις εξελίξεις αυτές κατέχουν τα Windows.

Τα Windows, προϊόν της εταιρείας Microsoft, έφερε με την έκδοση 3.0 την πρώτη επανάσταση στο χώρο του DOS. Η έκδοση 3.1 και τα Windows NT ήλθαν στη συνέχεια ν' ανοίξουν ένα καινούργιο δρόμο στο χώρο των "συμβατών με IBM.". Τι είναι αυτό όμως που προσφέρουν τα Windows ώστε να αποτελούν πλέον το νέο standard;

Τα Windows κατ' αρχήν συνεργάζονται με το DOC. Δεν είναι τυχαίο ότι είναι προϊόν της ίδιας εταιρείας που πρόσφερε στο χώρο της Πληροφορικής το DOC. Ενώ όμως μέχρι την έκδοση 3.0 εμφανίζονταν σαν ένα πρόγραμμα που "τρέχει" κάτω από το DOS, η "ανακάλυψη" των δυνατοτήτων τους και πολύ περισσότερο τα νέα χαρακτηριστικά της σημερινής έκδοσης 3.1 δίνουν την αίσθηση ότι πολύ σύντομα θ' αναφερόμαστε στα Windows σαν το Λειτουργικό Σύστημα των μικροϋπολογιστών. Τα πλεονεκτήματά τους επιγραμματικά είναι:

- νέο δυναμικό περιβάλλον εργασίας. Ο χρήστης δε δίνει "δυσνόητες" εντολές το συντακτικό των οποίων πρέπει να θυμάται, αλλά έχει εικονίδια (icons) τα οποία επιλέγει, κινεί με τη βοήθεια ενός ποντικιού. Οι επιλογές και οι κινήσεις αυτές ουσιαστικά εσωτερικά αντιστοιχούν στις γνωστές του εντολές. Σημειώνεται ότι το περιβάλλον αυτό εργασίας είναι παρόμοιο με αυτό των Apple μόνο που τώρα προσφέρεται στο χώρο του DOC και φυσικά με περισσότερα χαρακτηριστικά.

- τα προγράμματα που τρέχουν κάτω από το περιβάλλον των Windows έχουν παρόμοιο τρόπο λειτουργίας. Έτσι, μαθαίνοντας ένα πρόγραμμα ο χρήστης πολύ εύκολα εξοικειώνεται και με οποιοδήποτε άλλο.

- πλήρης επικοινωνία των αρχείων που δημιουργούνται από διαφορετικά προγράμματα.

- ταυτόχρονη λειτουργία περισσότερων προγραμμάτων στον ίδιο Η/Υ.

- επεξεργασία ήχου και εικόνας για το μέσο χρήστη.

- καλύτερα γραφικά, περισσότερες γραμματοσειρές.

Υπάρχουν πολλά ακόμη επαναστατικά χαρακτηριστικά των Windows που δεν είναι δυνατό ν' αναπτυχθούν εδώ. Πρέπει όμως να τονίσουμε ιδιαίτερα την αναμενόμενη κατάργηση του περιορισμού επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων Λ.Σ. Πολύ σύντομα κάτω από το ενιαίο περιβάλλον των Windows δεν θα υπάρχει κανένα απολύτως πρόβλημα εφαρμογές που "τρέχουν" σε DOS να επικοινωνούν χωρίς πρόβλημα με αυτές του UNIX κ.λ.π.! Με τον τρόπο αυτό ο χρήστης θα μπορεί πλέον να μην ασχολείται με τεχνικές λεπτομέρειες που αφορούν το hardware ή την εκμάθηση του software και να μπορεί ν' αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην αξιοποίηση των τεράστιων δυνατοτήτων που το τελευταίο του προσφέρει.



## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βασίζεται κυρίως σε εργασία που εκπονήθηκε, οδηγίες, και υποδείξεις μας από τους Παν. Βιτωράτο, Χριστ. Γιαννέτου και Μαργ. Γκούμα.
2. MALLOY P., J.: «COMPUTERIZED COST SYSTEM. IN A SMALL PLANT», COMPUTER MANAGEMENT SERIES, PART II, HARVARD BUSINESS REVIEW, p. 116.
3. Βλ. στοιχεία ΕΛΚΕΠΑ, έρευνα του 1980.
4. Κοντέος, Αντ.: «Η Πληροφορική Ξαναιώνει την Υφαντουργία», INFORMATION, Ιούνιος 1986, σελ. 28-29
5. Βλ. (1).
6. Βλ. (1).
7. Βλ. Γκόγκας, Κ.: «Η Εφαρμογή της Σύγχρονης Τεχνολογίας στις Μμ.Ε.» ΕΟΜΜΕΧ, Αθήνα 1985, σελ. 136.
8. Βλ. (4), σελ. 127.
9. Βλ. Γκόγκας, Κ.: «Η Εφαρμογή της Σύγχρονης Τεχνολογίας στις Μμ.Ε.» ΕΟΜΜΕΧ, Αθήνα 1985, σελ. 134.
10. Βλ. (4).
11. MAYES R., E.: AUTOMATED FINANCIAL SYSTEMS: «HOW TO COMPUTERIZE A BUSINESS» Mc GRAW HILL, INC., 1984.
12. Βλ. Δημήτρου Γ., Θ.: «COMPUTERS: Πόσο τους φοβάται το Προσωπικό σας;», INFORMATION, Απρίλιος 1986, σελ. 55-56.
13. Βλ. (2).
14. Βλ. (2).
15. Βλ. Κανελλόπουλος Κ., Χαρ/Κατσιούλας Ι., Ευάγγ.: Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Ευρωτύπ, αθήνα 1983, σελ. 206-211.
16. SIPPL, J., CH. / DAHL, F.: COMPUTER POWER FOR THE SMALL BUSINESS, ENGLEWOOD CLIFFS, N.J., 1979, p. 185.
17. Βλ. (4).
18. Βλ. (2).
19. Δημήτρου Γ., Θ.: «COMPUTERS: Πόσο τους Φοβάται το Προσωπικό σας;» INFORMATION, Απρίλιος 1986, σελ. 56.
20. Βλ. (9).
21. Βλ. (9).
22. SIPPL J., CH. / DAHL, F.: COMPUTER POWER FOR THE SMALL BUSINESS, ENGLEWOOD CLIFFS, N.J., 1979, p. 185.
23. Βλ. Κοντέου, Αντ.: «Επιλογή κι Αξιοποίηση του Μικρού Συστήματος», INFORMATION, Μάιος 1986, σελ. 53. Επίσης βλ. «INCREASING WORKER PRODUCTIVITY AND SATISFACTION», in: MANAGEMENT REVIEW, APRIL 1983, p.p. 5-6.

24. Βλ. Νικολάου-Σμοκοβίτη, Λ.: Νέοι Θεσμοί στις Εργασιακές Σχέσεις, Πειραιάς, 1986, σελ. 10-12.
25. Βλ. (9).
26. Βλ. «HOW QWL IS HELPING BETHLEHEM. SOLVE ITS PROBLEMS», in: MANAGEMENT REVIEW, DECEMBER 1983, p.p. 40-41.
27. Βλ. (12).
28. Βλ. Παναγιωτόπουλου Π., Ι-Χ: PASCAL, Καραμπερόπουλος, Αθήνα, 1984, σελ. 20-24.
29. Βλ. (13).
30. Βλ. BLANCHARD, FR.: «TECHNOLOGY, WORK AND SOCIETY», in: INTERNATIONAL LABOR REVIEW, MAY-JUNE 1984, p.p. 274-276.
31. Πρβλ. Χαϊκάλη, Στ.: «Πληροφορική-Ρομπότ: Προκαλούν ή Όχι Ανεργία;», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 24 Απριλίου 1986, σελ. 54-56.
32. Βλ. (21).
33. LEVINE-ZAGAT, HERM.: «ROBOTICS AND TECHNOLOGY: HOW TO MANAGE TECNOSTRESS» in: INTERNATIONAL LABOR REVIEW, JULY-AUGUST 1984, p.p. 51-52.
34. POLLOCK A., M.: «BUSINESS IS DRAGGING ITS FEET ON RETRAINING», IN: BUSINESS WEEK, SEPT., 29, 1986, p.p. 62-63.
35. Βλ. (23).
36. Νικολαΐδης Α., Κλ.: «Εθελουφλούμε Απέναντι στη Σύγχρονη Τεχνολογία Παρά τις Δραματικές Κοινωνικές Επιπτώσεις της», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2 Οκτωβρίου 1986, σελ. 43.
37. Βλ. Νικολάου-Σμοκοβίτη, Λ.: Νέοι Θεσμοί στις Εργασιακές Σχέσεις, Πειραιάς, 1986, σελ. 84-88.
38. Βλ. HORTON R., TH.: «TRAINING: A KEY TO PRODUCTIVITY GROWTH», in: MANAGEMENT REVIEW, SEPTEMBER 1983, p. 2-3, επίσης βλ. BRACHE, AL.: «SEVEN ASSUMPTIONS THAT BLOCK PERFORMANCE IMPROVEMENT» in: MANAGEMENT REVIEW, MARCH 1983, P. 22.
39. Βλ. (23).
40. EPSTEIN, ED.: «NEGOTIATING OVER TECHNOLOGICAL CHANGE», IN: INTERNATIONAL LABOR REVIEW, JULY-AUGUST 1984, p.p. 414-421.
41. Παπαριστοτέλους, Αγγ./Πηγαδάς, Γ.: «Η Σημασία της Πληροφορικής και των Υπολογιστών», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 8 Μαΐου 1986, σελ. 51-52.
42. SIPPL J./DAHLF.: COMPUTER POWER FOR THE SMALL BUSINESS, ENGLEWOOD CLIFFS, N.J., 1979.

## ΒΙΒΛΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

- 1) Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Β' βελτιωμένη και εμπλουτισμένη έκδοση, Αθήνα 1994.
- 2) Σχεδιασμός Σταδιοδρομίας, Αθήνα 1993.
- 3) Ο Ανθρώπινος Παράγων στη Βιομηχανία, Αθήνα 1992
- 4) Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Β' έκδοση βελτιωμένη και εμπλουτισμένη, Αθήνα 1991
  
- 5) Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντές Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα 1990.
- 6) Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, Αθήνα 1990.
- 7) Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση. 3η Τροποποιημένη έκδοση, Αθήνα 1990.
- 8) Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα 1988.
- 9) Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Αθήνα 1987.
- 10) Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα 1986.
- 11) Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Αθήνα 1986.
- 12) Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Αθήνα 1985.
- 13) Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα 1985.
- 14) Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, Πειραιάς 1985.
- 15) Διοίκηση και Παραγωγή, Αθήνα 1984.
- 16) Θέματα Διοικήσεως Παραγωγής (6 τεύχη), Αθήνα 1983.
- 17) Αξιολόγηση Προσωπικού. Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων απ' τη διευθνή πράξη, Αθήνα 1979.
- 18) Kommunikation und Kollegialorgane, Berlin 1969.