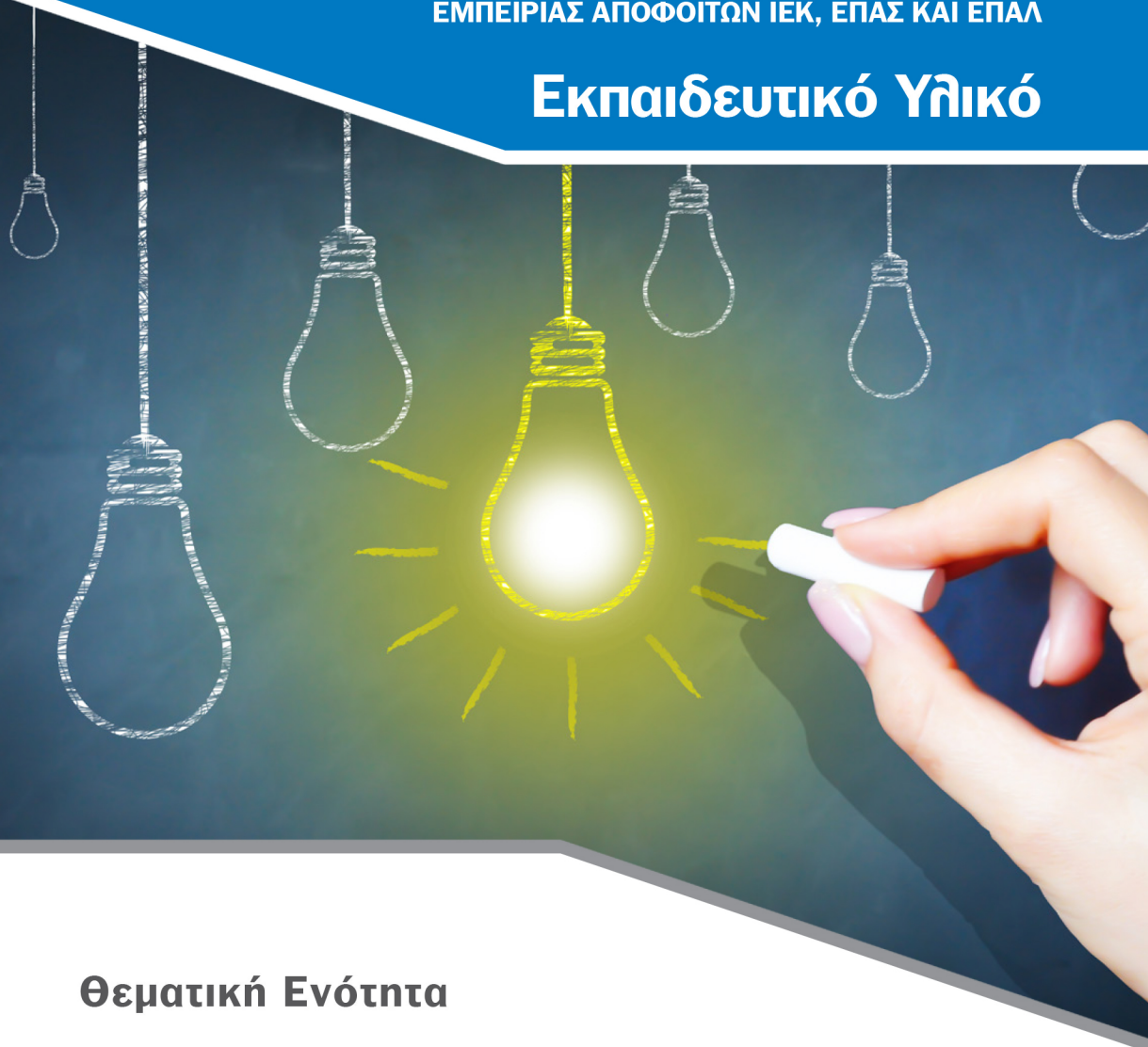




ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ

Εκπαιδευτικό Υλικό



Θεματική Ενότητα

Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΤΕΦΑ

ISBN: 978-618-5006-21-1

Copyright

ΚΑΝΕΠ - ΓΣΕΕ

Σελιδοποίηση - Εκτύπωση:

ΚΑΜΠΥΛΗ ΑΕΒΕ

Αντιγόνης 60 & Λένορμαν

Τηλ.: 210 5156820, Fax: 210 5156811

e-mail: info@kambili.gr



**ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Θεματική Ενότητα:

Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Κατερίνα Τέφα

Έκδοση 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Περιεχόμενα

Πρόλογος	11
----------------	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 1:

Η επιχειρηματικότητα ως ειδικός συντελεστής παραγωγής

15	15
Σκοπός.....	15
Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	15
Λέξεις / Κλειδιά	16
1.1 Απλά οικονομικά.....	16
1.2 Η οικονομία σήμερα, παγκοσμίως και στην Ελλάδα	19
1.3 Ελληνική Οικονομία και μικρομεσαίες επιχειρήσεις	22
1.4 Ο συντελεστής παραγωγής «Επιχειρηματικότητα».....	27
1.5 Γιατί η επιχειρηματικότητα είναι τόσο σημαντική;.....	30
Σύνοψη.....	30
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	30
Ενδεικτική Βιβλιογραφία.....	31

ΕΝΟΤΗΤΑ 2:

Πώς μετατρέπει ένας επιχειρηματίας μια επιχειρηματική ευκαιρία σε επιχειρηματική ιδέα;.....

33	33
Σκοπός.....	33
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	33
Λέξεις / Κλειδιά	34
2.1 Κατανοώντας το επιχειρηματικό περιβάλλον.....	34
2.2 Υπάρχουν πάντα επιχειρηματικές ευκαιρίες;.....	39

2.3 Η σύνδεση της επιχειρηματικής ευκαιρίας με την επιχειρηματική ιδέα	42
2.4 Πώς διαμορφώνεται μια επιχειρηματική ιδέα;	43
2.5 Βήμα-βήμα από την αγορά στην ιδέα	44
Σύνοψη	48
Πηγές για περαιτέρω μελέτη	48
Ενδεικτική Βιβλιογραφία.....	49

ΕΝΟΤΗΤΑ 3:

Πώς οργανώνουμε και διοικούμε

σωστά μια επιχείρηση;	51
Σκοπός.....	51
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	51
Λέξεις κλειδιά	52
3.1 Πώς διαφοροποιείται η επιχειρηματικότητα από την «οργάνωση και διοίκηση»;	52
3.2 Η ορθή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης	53
3.3 Επιλέγοντας τον κλάδο και την έδρα μιας επιχείρησης	58
3.4 Οργανωτική δομή και λειτουργίες μιας επιχείρησης	60
3.5 Τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης	62
Σύνοψη	65
Πηγές για περαιτέρω μελέτη	65
Ενδεικτική Βιβλιογραφία.....	66

ΕΝΟΤΗΤΑ 4:

Γιατί η ποιότητα αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης;	67
Σκοπός.....	67
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	67
Λέξεις κλειδιά	68
4.1 Οριοθετώντας την ποιότητα.....	68
4.2 Γιατί η ποιότητα είναι αναγκαία σε μια μικρομεσαία επιχείρηση;	69
4.3 Διαχειρίζοντας την ποιότητα.....	72
4.4 Οι άνθρωποι της επιχείρησης εκπροσωπούν και διασφαλίζουν την ποιότητά της	75
4.5 Η ποιότητα στην πράξη: παράγοντας και ελέγχοντας την ποιότητα.....	77
Σύνοψη.....	83
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	84
Ενδεικτική Βιβλιογραφία.....	84

ΕΝΟΤΗΤΑ 5:

Γιατί το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις αποτελούν πυλώνα μας επιχείρησης;	87
Σκοπός.....	87
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	87
Λέξεις κλειδιά	88
5.1 Τι είναι το «διάσημο» μάρκετινγκ;	88
5.2 Οι πωλήσεις διασφαλίζουν την ύπαρξη μιας επιχείρησης.....	91
5.3 Μαθαίνοντας ποια είναι όλη η δυνητική αγορά μιας επιχείρησης	94
5.4 Ολοκληρωμένος σχεδιασμός μιας πώλησης	96

5.5 Ετοιμασία για διαπραγμάτευση στην πώληση	98
Σύνοψη.....	101
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	102
Ενδεικτική Βιβλιογραφία.....	103
Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα.....	104

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.1	Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου	18
Πίνακας 1.2	Βασικά στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα	23
Πίνακας 1.3	Βασικές κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων	23
Πίνακας 1.4	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	26
Πίνακας 1.5	Γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις για έναν επιχειρηματία.....	29
Πίνακας 2.1	Μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών	41
Πίνακας 2.2	Βασικές μορφές επιχειρηματικών ιδεών	43
Πίνακας 2.3	Οι κατάλληλες μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών για τον κύκλο ζωής της μικρομεσαίας επιχείρησης... ..	46
Πίνακας 3.1	Βασικοί δείκτες κερδοφορίας ανά μέγεθος και κλάδο επιχείρησης	56
Πίνακας 4.1	Βασικές διαφοροποιήσεις προϊόντος και υπηρεσίας	74
Πίνακας 4.2	Ανάλυση εργαλείων ποιότητας.....	83
Πίνακας 5.1	Η ιδεολογία του μάρκετινγκ.....	89
Πίνακας 5.2	Τα στάδια μιας πώλησης.....	97

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 2.1	Συνοπτική διάρθρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.....	35
Εικόνα 2.2	Ανάλυση (SWOT) της Ελληνικής Οικονομίας	45
Εικόνα 2.3	Παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.....	47
Εικόνα 3.1	Οικονομικός Προγραμματισμός.....	55
Εικόνα 3.2	Διαδικασία επίτευξης των στόχων.....	61
Εικόνα 3.3	Βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης.....	62
Εικόνα 4.1	Η ισότητα της ποιότητας.....	68
Εικόνα 5.1	Ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ.....	90
Εικόνα 5.2	Τα βήματα της διαδικασίας επικοινωνίας	91
Εικόνα 5.3	Ομαδοποίηση αγοράς σε αγοραστές, καταναλωτές και πελάτες	95

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λειτουργική ενδυνάμωση της διασύνδεσης της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης με την αγορά εργασίας συνιστά διαχρονικό ζητούμενο κρίσιμης σημασίας για τον επιβεβλημένο μετασχηματισμό του εθνικού αναπτυξιακού υποδείγματος, την ενίσχυση της παραγωγικής βάσης και τη στοχευμένη αντιμετώπιση των διακριτών πλέον διαρθρωτικών χαρακτηριστικών της ανεργίας, κυρίως της νεανικής ανεργίας, που έχει παγιωθεί στη χώρα μας σε δυσθεώρητα επίπεδα, με σοβαρότατες επιπτώσεις για την κοινωνική συνοχή και την πραγματική οικονομία.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, οι οργανώσεις-δομές των κοινωνικών εταίρων (ΙΝΕ & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ /ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΕΕ, Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ και ΙΝΣΕΤΕ) και η ΕΕΔΕ συνέπραξαν στην κατεύθυνση του σχεδιασμού και της υλοποίησης της Πράξης «Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ.», η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους.

Η σύνθεση της «Σύμπραξης», με συντονιστή φορέα το ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, δεν σημαίνει και δεν θα μπορούσε να λογίζεται ως ευρύτερη ταύτιση απόψεων, διεκδικήσεων, στρατηγικών επιλογών, ιδεολογικών αιτίων και αιτουμένων· ωστόσο, αποκρυσταλλώνει τη διακηρυγμένη βούληση των κοινωνικών εταίρων –δηλαδή των συμβαλλόμενων μερών κάθε σύμβασης εργασίας– για συνένωση δυνάμεων με κοινό τόπο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εν λόγω εξειδικευμένης παρέμβασης, τη μετρήσιμη αναβάθμιση του αφηγήματος της από-

κτησης επαγγελματικής εμπειρίας στην Ελλάδα, της προστιθέμενης αξίας της για τους αποφοίτους της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς και της πολλαπλασιαστικότητάς της σε ένα πρωτίστως ανθρωποκεντρικό παραγωγικό γίνεσθαι.

Το φυσικό αντικείμενο της Πράξης έγκειται στην παροχή ενός πλέγματος κινήτρων σε 7.000 αποφοίτους Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ. έως 29 ετών, δημοτών των 8 Περιφερειών Σύγκλισης, σύμφωνα και με την Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων (Youth Employment Initiative – YEI), με διπλή ωφέλεια για τους επιλεγέντες αποφοίτους και τις επιχειρήσεις υποδοχής, προκειμένου να παρακολουθήσουν ένα συντεταγμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης με συνδυασμό:

- θεωρητικής επιμόρφωσης, διάρκειας 80 ωρών, με στόχο την καλλιέργεια και ανάπτυξη οριζόντιων δεξιοτήτων που εφάπτονται και απαντούν σε ανάγκες σταδιοδρομίας σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους και χώρους,
- απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σε επιχειρήσεις με χρονική διάρκεια από 2 έως 6 μήνες.

12

Η δομημένη απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, που εδράζεται στο τρίπτυχο γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, με την εμπάθυνση της εκπαιδευτικής διεργασίας μέσα από τη θεωρητική επιμόρφωση και την πρόσληψη του εργασιακού περιβάλλοντος ως χώρου μάθησης, δύναται να καταστεί αφενός αξιόπιστο μοντέλο μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία ή την επιχειρηματικότητα και αφετέρου μοχλός μεσοπρόθεσμης βελτίωσης των όρων της εργασιακής σχέσης και θέσης.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η παρούσα Πράξη περιλαμβάνει μια σειρά κύριων και υποστηρικτικών δράσεων, μεθοδολογιών και εργαλείων με σαφή στοιχεία καινοτομίας τα οποία πλαισιώνουν το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης με σκοπό την ποιοτική διαφύλαξη του περιεχομένου του, τη σαφή διαφοροποίησή του από προγενέστερα προγράμματα που ενδεχομένως δημιουργούν συνειρμούς καταστρατήγησης εργασιακών δικαιωμάτων, καθώς και την περιφρούρηση και θωράκισή του από αθέμιτες πρακτικές υποκατάστασης ή αντικατάστασης της

υφιστάμενης εργασίας με υποαμειβόμενη και χωρίς δικαιώματα απασχόληση. Πιο συγκεκριμένα και μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- Σύζευξη υποτρόφων και επιχειρήσεων υποδοχής με γνώμονα τη βέλτιστη δυνατή αντιστοίχιση της ειδικότητας με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την καταλληλότητα του εκάστοτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τη συμβατότητα της ακολουθούμενης τεχνολογίας με τις εξελίξεις στον κλάδο.
- Εξατομικευμένες συνεδρίες επαγγελματικής συμβουλευτικής με σταθμισμένα εργαλεία επαγγελματικής συμβουλευτικής και διττό στόχο την υποβοήθηση του υποτρόφου τόσο στο διάστημα απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας όσο και κατά την είσοδό του στην αγορά εργασίας, αλλά και την εν γένει στήριξη και βελτίωση της επαγγελματικής του εξέλιξης.
- Ποιοτικός έλεγχος για την εμπέδωση των ενδεδειγμένων όρων και συνθηκών απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την ποιοτική διασφάλιση της διεξαγωγής της και τη συνεχή παρακολούθηση-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.
- Εποπτεία για την προσαρμογή του υποτρόφου στο περιβάλλον απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την παροχή τεχνολογίας, την υποστήριξη και την ανατροφοδότησή του.
- Σύγχρονο πρωτογενές διαδραστικό εκπαιδευτικό υλικό διεθνών προτύπων –διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή– με σαφείς εκπαιδευτικούς στόχους.

Διαδικτυακή πλατφόρμα με υπηρεσίες ηλεκτρονικής καθοδήγησης (e-mentoring), προσωποποιημένης ενημέρωσης και επικοινωνίας.

Η διαρθρωτική επέκταση της αγοράς εργασίας και η καταπολέμηση της ανεργίας είναι πρώτα και πάνω από όλα ζήτημα ανάπτυξης. Η δημιουργία νέων, ποιοτικών και μακροπρόθεσμα βιώσιμων θέσεων πλήρους απασχόλησης προϋποθέτει και συνδέεται άρρηκτα με ένα νέο, ολιστικό και συνεκτικό Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης το οποίο θα συνδυάζει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο την αύξηση της παραγωγικότητας με την εργασιακή ασφάλεια και την υγιή ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας με την ενδυνάμωση της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης.

Οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης –που δεν μπορούν αυθύπαρκτα και αυτόνομα να καταστούν κύριο μοντέλο δομικής αποκλιμάκωσης του φαινομένου της ανεργίας– απαιτείται να λειτουργούν συμπληρωματικά, με άξονα την επένδυση στην κοινωνία της γνώσης.

Η επικέντρωση των κοινωνικών εταίρων στο πεδίο της τεχνικής εκπαίδευσης και της αρχικής κατάρτισης αφενός απεικονίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο που επιβάλλεται να διαδραματίσει για την παραγωγική ανασυγκρότηση του τόπου και αφετέρου συνοψίζει εμφατικά το αίτημα του εκσυγχρονισμού και της ενδυνάμωσής της, ώστε να απαλειφθεί το αρνητικό στερεότυπο που τη συνοδεύει.

Η απαραίτητη αντιστοίχιση των προσφερόμενων ειδικοτήτων με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε περιφερειακό, κλαδικό και εθνικό επίπεδο, αλλά και η συμβατότητά τους με την ανθρωπογεωγραφία μιας κοινωνίας που αλλάζει διαρκώς οφείλουν να επιτευχθούν με σεβασμό απέναντι στον αδιαπραγμάτευτο γνωσιακό χαρακτήρα της τεχνικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του εκπαιδευτικού κεφαλαίου της χώρας.

ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

**ΙΝΕ & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ/ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΣΕ,
Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ, ΙΝΣΕΤΕ, ΕΕΔΕ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Η επιχειρηματικότητα ως ειδικός συντελεστής παραγωγής

■ Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η εισαγωγή σε βασικά οικονομικά μεγέθη και στη συνέχεια η δομημένη παρουσίαση της Ελληνικής Οικονομίας τα τελευταία χρόνια. Στη συνέχεια περιγράφεται ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η επίπτωσή τους σε σημαντικά μεγέθη της οικονομίας. Έχοντας αναλύσει τα παραπάνω, καταλήγουμε συμπερασματικά στο γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί πλέον έναν ειδικό συντελεστή παραγωγής και ένα σημαντικό στοιχείο κάθε οικονομίας.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση:

- Να κατανοείτε βασικά οικονομικά μεγέθη.
- Να αντιληφθείτε τις εξελίξεις της Ελληνικής Οικονομίας τα τελευταία χρόνια.
- Να προσδιορίσετε τον ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία.

- Να αντιληφθείτε την ειδική συνεισφορά της επιχειρηματικότητας στην οικονομία.

■ Λέξεις κλειδιά

Οικονομικός κύκλος: είναι ο κύκλος που ανά τακτά χρονικά διαστήματα διανύει μια οικονομία και χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα γνωρίσματα.

Μικρομεσαία επιχείρηση: θεωρείται η πολύ μικρή, η μικρή και η μεσαία επιχείρηση που πληρούν τις δυο προϋποθέσεις του πίνακα 1.3 στη συνέχεια.

Επιχειρηματικότητα: είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα ή και περισσότερα άτομα δημιουργούν και αναπτύσσουν μια επιχείρηση.

1.1 Απλά οικονομικά

Η ανάλυση μιας οικονομίας γίνεται σε δυο επίπεδα:

- στη **μικροοικονομία**, η οποία εξετάζει τη συμπεριφορά μίας οικονομικής μονάδας, όπως ο καταναλωτής και ο παραγωγός ή και η επιχείρηση, και
- στη **μακροοικονομία**, η οποία εξετάζει συνολικά οικονομικά μεγέθη, όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), τον πληθωρισμό, την απασχόληση κ.λπ.

Στην υποενότητα αυτή θα αναλύσουμε μακροοικονομικά μεγέθη, όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), τον πληθωρισμό, την απασχόληση, τον οικονομικό κύκλο, το ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας, το χρέος και το έλλειμμα.

Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) ονομάζεται το άθροισμα όλων των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται σε μια οικονομία κατά τη διάρκεια ενός έτους. Η μεταβολή του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος από έτος σε έτος ισούται με το **ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας**.

Πληθωρισμός αποκαλείται η συνεχής αύξηση του γενικού επιπέδου των τιμών σε μια οικονομία, για παράδειγμα σε ετήσια βάση.

Για να ορίσουμε την **απασχόληση**, θα δούμε ταυτόχρονα και την ανεργία, η οποία αφορά στο εργατικό δυναμικό μιας χώρας, που δεν απασχολείται. Το **εργατικό δυναμικό μιας χώρας** αποτελείται από το σύνολο των ατόμων που απασχολούνται, που αποτελούν και **την απασχόληση της χώρας**, και το σύνολο των ατόμων που ζητούν να απασχοληθούν, που αποτελούν και **την ανεργία της χώρας**.

Το **Δημόσιο Χρέος** είναι το άθροισμα των ελλειμμάτων του κρατικού προϋπολογισμού όλων των προηγούμενων ετών.

Κάθε έτος, η Κυβέρνηση και το Υπουργείο Οικονομικών και Εθνικής Οικονομίας καταρτίζει και καταθέτει προς ψήφιση στο Ελληνικό Κοινοβούλιο το νομοσχέδιο του κρατικού προϋπολογισμού για το επόμενο οικονομικό έτος. Σε αυτό αναγράφονται αναλυτικά τα έσοδα και οι δαπάνες (τα έξοδα) του ελληνικού δημοσίου για το επόμενο οικονομικό έτος.

- Όταν τα έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα ($ΕΣΟΔΑ > ΕΞΟΔΑ$), ο κρατικός προϋπολογισμός θεωρείται **πλεονασματικός** και το πλεονάζον κεφάλαιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον δανεισμό άλλων χωρών, χρηματοδότησης αποφάσεων κυβέρνησης κ.λπ. Στην περίπτωση του **πρωτογενούς πλεονάσματος**, το πλεόνασμα προκύπτει μόνο από έσοδα του κράτους χωρίς σε αυτά να συμπεριλαμβάνονται τυχόν έσοδα από δανεισμό.
- Όταν ο προϋπολογισμός έχει ίδιο ποσό εσόδων και εξόδων ($ΕΣΟΔΑ = ΕΞΟΔΑ$), τότε θεωρείται **ισοσκελισμένος**, που πρακτικά είναι δύσκολο να επιτευχθεί.
- Όταν τα έσοδα είναι μικρότερα από τα έξοδα ($ΕΣΟΔΑ < ΕΞΟΔΑ$), ο κρατικός προϋπολογισμός θεωρείται **ελλειμματικός**. Επομένως, για την κάλυψη των δημοσίων δαπανών του κράτους, όπως τους μισθούς των δημόσιων υπαλλήλων, τους προμηθευτές του δημοσίου, τις δημόσιες επενδύσεις κ.λπ., είναι απαραίτητος ο δανεισμός από άλλα κράτη με πλεονάσματα, θεσμικούς επενδυτές ή επενδυτικές τράπεζες. Συνήθως το έλλειμμα αυτό εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες νομίσματος (ευρώ) και ως ποσοστό του ΑΕΠ για λόγους σύγκρισης με την ετήσια παραγωγή της χώρας.

Ο **οικονομικός κύκλος** είναι ο κύκλος που ανά τακτά χρονικά διαστήματα διανύει μια οικονομία και χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα επίπεδα βασικών οικονομικών παραγόντων. Ο οικονομικός κύκλος περιλαμβάνει **τέσσερις φάσεις**, οι οποίες είναι:

- η άνοδος ή η επέκταση,
- η ευημερία,
- η κρίση ή η συρρίκνωση, και
- η ύφεση.

Κατά τη διάρκεια των δυο πρώτων φάσεων έχουμε άνοδο και επέκταση της οικονομίας, ενώ των δυο τελευταίων, κάθοδο και συρρίκνωση της οικονομίας. Στον πίνακα που ακολουθεί θα παρατηρήσετε για κάθε φάση του κύκλου ζωής τα επίπεδα των βασικών παραγόντων που αναλύσαμε ανωτέρω.

Πίνακας 1.1 Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου

Βασικοί παράγοντες	Φάσεις του Οικονομικού Κύκλου			
	Άνοδος	Ευημερία	Κρίση	Ύφεση
Οικονομική δραστηριότητα	Αυξημένη	στο Υψηλότερο επίπεδο (Κορεσμός)	Πτώση	στο Χαμηλότερο επίπεδο
Απασχόληση	Αύξηση	Πλήρη	Μείωση	στο Χαμηλότερο επίπεδο
Πληθωρισμός	Κανονικός	Αυξημένος	Μειωμένος	Μειωμένος
Ρευστότητα	Αυξημένη	Κορεσμός & πτώση	Μειωμένη	Μειωμένη
Κέρδη	Αυξημένα	Κορεσμός & πτώση	Μειωμένα	Μειωμένα

1.2 Η οικονομία σήμερα, παγκοσμίως και στην Ελλάδα

Έχοντας αναλύσει απλά οικονομικά μεγέθη, σε αυτή την υποενότητα θα αναφερθούμε σε σημαντικά στάδια της παγκόσμιας και της Ελληνικής Οικονομίας, σημειώνοντας ότι το κάθε γεγονός της παγκόσμιας οικονομίας, έστω και με χρονική υστέρηση, επιδρά και στην Ελληνική Οικονομία. **Οι παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις** αποτελούν όπως είδαμε μια φάση του οικονομικού κύκλου που συνήθως πραγματοποιείται κατόπιν μακροχρόνιας οικονομικής άνθισης, δηλαδή μεσολάβησης των δυο προηγούμενων φάσεων του οικονομικού κύκλου, της ανόδου και της ευημερίας. Τέτοιες κρίσεις αποτελούν οι ακόλουθες:

- το 1929 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής,
- τη δεκαετία του 1970 λόγω της αύξησης της τιμής του πετρελαίου,
- το 1997 στη Νοτιανατολική Ασία,
- το 1998 στη Ρωσία,
- το 2001 νομισματικές, χρηματιστηριακές και δημοσιονομικές κρίσεις στην οικονομία της Αργεντινής.

Θα παραμείνουμε, αναλύοντας την σημερινή κρίση, στην Ελλάδα από οικονομικής άποψης, ανατρέχοντας σε παγκόσμια γεγονότα που είχαν σημαντική επίδραση σε αυτή. **Σε παγκόσμιο επίπεδο**, η σημερινή οικονομική κρίση ξεκίνησε τη χρονική περίοδο Ιουλίου - Αυγούστου του 2007, κατόπιν των προβλημάτων που δημιούργησαν τα στεγαστικά δάνεια μειωμένης εξασφάλισης στις ΗΠΑ και η διάχυσή τους στην παγκόσμια οικονομία. Η Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ (Fed - Federal Reserve), ως υπεύθυνη νομισματική αρχή για τις μεταβολές των αμερικανικών επιτοκίων, προσπαθώντας να μειώσει τον πληθωρισμό, αύξησε τα επιτόκια. Η αύξηση του επιτοκίου επέφερε την αύξηση της δόσης ενός στεγαστικού δανείου, με αποτέλεσμα την αδυναμία του δανειστή να καταβάλλει τη δόση του. Στην περίπτωση όμως των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης, αυτό που έχει σημασία να κατανοήσουμε είναι το γεγονός ότι η τράπεζα δεν έχει τυχόν εγγυήσεις, καθώς δανειστές σε αυτού του είδους τα στεγαστικά δάνεια ήταν κυρίως άτομα με χαμηλά προς μέτρια εισοδήματα χωρίς κάποιον εγγυητή. Επομένως, είναι φυσικό επακόλουθο οι τρά-

πεζες να είναι σχεδόν εκτεθειμένες στον κίνδυνο να μην εισπράξουν τα δάνεια που έχουν χορηγήσει. Τα δάνεια αυτά, όμως, έχουν ήδη μεταπωληθεί ως παράγωγα προϊόντα σε άλλες τράπεζες μαζί με άλλα επενδυτικά προϊόντα, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων των φορέων που τα έχουν χορηγήσει και άλλων φορέων του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Όταν όμως πουλάς ένα στεγαστικό δάνειο η εγγύηση του οποίου είναι ανύπαρκτη και ο δανειστής δεν μπορεί να το αποπληρώσει, στην ουσία το δάνειο, που για την τράπεζα αποτελεί περιουσιακό στοιχείο, δεν υφίσταται. Άρα, μια τράπεζα διαθέτει ένα περιουσιακό στοιχείο χωρίς αξία. Επομένως, ένας λογιστής, όταν διαγράφει ένα περιουσιακό στοιχείο που έχει αξία 100 ευρώ, για παράδειγμα, εκείνο το έτος μεταφέρει στα αποτελέσματα της τράπεζας 100 ευρώ ζημία. Αυτό το χρονικό διάστημα σημείωσε ρεκόρ αναδιαρθρώσεων, μεταπωλήσεων, συγχωνεύσεων, πτωχεύσεων και έκτακτων σχεδίων αντιμετώπισης έλλειψης ρευστότητας των μεγάλων χρηματοπιστωτικών οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Βασικό χαρακτηριστικό γεγονός ήταν η κατάρρευση του τραπεζικού κολοσσού Lehman Brothers (Λέχμαν Μπράδερς).

Τα μέτρα των κυβερνήσεων ήταν άμεσα σε επίπεδο ΗΠΑ και ΕΕ.

Η Κεντρική Κυβέρνηση των ΗΠΑ, μέσω του τότε υπουργού Εθνικής Οικονομίας Χανκ Πόλσον, τον Οκτώβρη του 2008 διέθεσε, κατόπιν σχετικής εισήγησης στη γερουσία, ένα σχέδιο διάσωσης που υπερψηφίστηκε για ένα πακέτο ύψους 700 δις δολαρίων για την αγορά, από το αμερικανικό δημόσιο, των ζημιών του τραπεζικού συστήματος λόγω των τοξικών ομολόγων. Τα μέτρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης επικεντρώθηκαν κυρίως στη μείωση των επιτοκίων ή, όπως ονομάστηκαν, μέσω των «ενέσεων ρευστότητας της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας», ενώ σε επίπεδο κρατών μελών εξαγοράστηκαν, από κράτη μέλη, τράπεζες και επενδυτικές εταιρείες που αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας. Αντίστοιχα μέτρα λήφθηκαν και από την Ελλάδα με πακέτο στήριξης των τραπεζών άνω των 25 δις ευρώ που δεν απέδωσαν την αναμενόμενη ρευστότητα στην αγορά γενικότερα, και στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ειδικότερα.

Η εξάπλωση του προβλήματος σε όλο τον κόσμο έγινε καταρχάς λόγω της παγκοσμιοποίησης. Συγκεκριμένα, το άνοιγμα των οικονομιών, η ελεύθερη μετακίνηση κεφαλαίων, η ενοποίηση των αγορών βοή-

θησαν στην εξάπλωση της κρίσης με τη μορφή της παγκόσμιας «επιδημίας». Η δεύτερη αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι επένδυση στα τοξικά τραπεζικά προϊόντα έκαναν όχι μόνο οι αμερικανικές τράπεζες, αλλά και οι τράπεζες σε όλο τον κόσμο, καθώς και οι ασφαλιστικές εταιρείες, τα ασφαλιστικά ταμεία, οι εταιρείες επενδύσεων, οι επενδυτικές τράπεζες, ακόμη και οι ιδιώτες. Η συνέχεια αυτών των εξελίξεων επεκτάθηκε σε κράτη και κυβερνήσεις που ήταν εκτεθειμένες σε σοβαρό κρατικό δανεισμό. Δεδομένου ότι η ρευστότητα είχε μειωθεί δραματικά, οι πρώτες κυβερνήσεις που ουσιαστικά αντιμετώπισαν προβλήματα ήταν εκείνες οι οποίες ήταν υπερεκτεθειμένες στον δανεισμό.

Από τον Μάιο του 2010 συστάθηκε **μηχανισμός υποβοήθησης των κρατών που αντιμετώπιζαν δημοσιονομικά προβλήματα**, δηλαδή υψηλά ελλείμματα και χρέη, με τη συγκέντρωση 500 δις ευρώ. Η πρώτη φάση αφορούσε τη διάθεση χρημάτων για τη διάσωση της Ελληνικής Οικονομίας με 100 δις ευρώ, ενώ άλλα 95 δις ευρώ δόθηκαν για τη στήριξη της Ιρλανδικής Οικονομίας. Η Ελληνική Οικονομία, μέρος της ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας οικονομίας, είναι μια ελλειμματική οικονομία. Η κυβέρνηση δανείζεται κάθε χρόνο δεκάδες δισεκατομμύρια ευρώ για να καλύψει τις ανάγκες του Δημοσίου, αλλά και τους τόκους του εξωτερικού μας χρέους που φτάνει τα 270 δις. ευρώ. Σε μια περίοδο όπου οι πιστώσεις έχουν σταματήσει, είναι δύσκολο να βρεθούν δανεικά κεφάλαια. Στο μεταξύ, οι ελληνικές τράπεζες επίσης δεν βρίσκουν εύκολα χρηματικά κεφάλαια από το διεθνές σύστημα και έτσι μειώνουν τα δάνεια και δημιουργούν προβλήματα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες δανειολήπτες, προκαλώντας κρίσεις ρευστότητας.

Στην Ελλάδα, το διάστημα 2010 - 2015 σημειώνει μια σειρά από μέτρα με στόχο τη μείωση του ελλείμματος του κρατικού προϋπολογισμού και αύξηση του πρωτογενούς πλεονάσματος. Κομβικά σημεία αυτής της περιόδου ήταν:

- Τον Απρίλιο του 2010, η Ελλάδα προσφεύγει στον μηχανισμό στήριξης που αποτελείται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Παράλληλα, ανακοινώνονται μέτρα σκληρής λιτότητας με επιβολή της τρόικας (ΔΝΤ, ΕΕ και ΕΚΤ). Τον Μάιο του 2010, το μνημόνιο ψηφίστηκε από τη Βουλή και υπογράφηκε δανειακή σύμβαση με ΕΕ και κράτη μέλη, καθώς και με το ΔΝΤ.

- Τον Μάρτιο του 2011, λαμβάνεται απόφαση συνόδου κορυφής της ΕΕ για επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής του δανείου του Μαΐου 2010 κατά 7,5 χρόνια και μείωση επιτοκίου κατά 1%. Τον Ιούνιο του 2011, κατατίθεται στη Βουλή το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα δημοσιονομικής στρατηγικής 2011-2014. Τον ίδιο μήνα, η συνόδος κορυφής της ΕΕ καταλήγει σε συμφωνία νέας δανειοδότησης της Ελλάδας, ύψους 158 δις ευρώ. Κατόπιν διαφωνίας και αποχώρησης της Τρόικας από την Αθήνα λαμβάνονται έκτακτα συμπληρωματικά μέτρα, όπως η επιβολή του ειδικού τέλους ακινήτων και η μείωση μισθών και συντάξεων. Τον Οκτώβρη του 2011, λαμβάνεται απόφαση της συνόδου κορυφής της ΕΕ για κούρεμα του ελληνικού χρέους κατά 50%.
- Το 2012 ολοκληρώθηκε το PSI, με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα να φτάνει το 95,7%. Τον Νοέμβριο του 2012, κατατίθεται στη Βουλή το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016.
- Στο διάστημα αυτό, η χώρα δοκιμάζεται από ένα ασταθές πολιτικό περιβάλλον με την αλλαγή έξι (6) κυβερνήσεων σε μόλις πέντε (5) χρόνια (07/10/2009 Παπανδρέου, 17/06/2011 ανασχηματισμός, 11/11/2011 κυβέρνηση συνεργασίας Λουκά Παπαδήμου, 16/05/2012 υπηρεσιακή κυβέρνηση Παναγιώτη Πικραμένου, 21/06/2012 κυβέρνηση Αντώνη Σαμαρά με τον συνασπισμό των ΝΔ, ΠΑΣΟΚ & ΔΗΜΑΡ, 27/01/2015 κυβέρνηση Αλέξη Τσίπρα με συνεργασία ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ).

1.3 Ελληνική Οικονομία και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Έχοντας αναλύσει την Ελληνική Οικονομία την τελευταία πενταετία, κατανοούμε ότι, δεδομένου όλων των μεταβολών σε πολιτικό, αλλά και σε δημοσιονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, μια ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην παρούσα υποενότητα θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Πίνακας 1.2 Βασικά στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός απασχολούμενων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ27	Ελλάδα		ΕΕ27	Ελλάδα		ΕΕ27
	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	€δισ	Ποσοστό	Ποσοστό
Πολύ μικρές	513.780	96,7%	92,1%	916.074	54,5%	28,7%	17	34,6%	21,1%
Μικρές	14.978	2,8%	6,6%	282.808	16,8%	20,4%	9	18,1%	18,3%
Μεσαίες	2.301	0,4%	1,1%	227.958	13,6%	17,3%	8	16,3%	18,3%
ΜΜΕ	531.059	99,9%	99,8%	1.426.840	84,8%	66,5%	34	69,0%	57,6%
Μεγάλες	378	0,1%	0,2%	255.413	15,2%	33,5%	15	31,0%	42,4%
Σύνολο	531.437	100,0%	100,0%	1.682.253	100,0%	100,0%	49	100,0%	100,0%

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Επιχειρήσεις και Βιομηχανία 2014, *Νομοθετική Πράξη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη*, Ενημερωτικό Δελτίο για την Ελλάδα, Δικτυακός τόπος: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/greece_el.pdf

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζονται βασικά στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα συγκριτικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση και βασίζονται στο ετήσιο ενημερωτικό δελτίο της **Νομοθετικής Πράξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη (Small Business Act for Europe - SBA) για την υποστήριξή τους**. Προτού αναλύσουμε τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, ας δούμε τους ορισμούς των τριών κατηγοριών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Πίνακας 1.3 Βασικές κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Επιχείρηση	Αριθμός εργαζομένων	Κύκλος εργασιών (τζίρος) ή Συνολικό Ισολογισμό
Πολύ μικρή	Λιγότερους από 10	Μικρότερο ή ίσο με 2 εκ. €
Μικρή	Λιγότερους από 50	Μικρότερο ή ίσο με 10 εκ. €
Μεσαία	Λιγότερους από 250	Κύκλο εργασιών μικρότερο ή ίσο με 50 εκ. € Συνολικό ισολογισμό μικρότερο ή ίσο με 43 εκ. €

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ορισμός ΜΜΕ, Δικτυακός τόπος: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Το μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επικρατεί στην Ελλάδα είναι εκείνο της πολύ μικρής επιχείρησης με ποσοστά 96,7%, όταν οι μικρομεσαίες αποτελούν το 99,9%, επομένως αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της πολύ μικρής επιχείρησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βάσει των στοιχείων του ανωτέρω πίνακα, παρατηρούμε ότι:

- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην Ελλάδα συγκριτικά με την Ευρώπη, καθώς αποτελούν **το 99,9% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων της Ελληνικής Οικονομίας**, ενώ ο μέσος όρος για την Ευρώπη των 27 κρατών μελών βρίσκεται στο 99,8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σημερινό επίπεδο του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχει υποστεί μια μείωση σε απόλυτα μεγέθη της τάξεως των 90.000 επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των ετών 2008 – 2011.
- Παρόλη τη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα συγκριτικά με την ΕΕ, **οι ελληνικές πολιτικές σε επίπεδο στήριξης και ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βρίσκονται κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ**, και μάλιστα με σημαντική διαφορά σε πέντε από τους δέκα τομείς της Νομοθετικής Πράξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SBA). Βασικοί άξονες πολιτικής για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν η χρηματοδότηση, η διεθνοποίηση, η ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης, οι δεξιότητες και η καινοτομία.
- Αξίζει να τονίσουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα εξασφαλίζουν το **84,8% της απασχόλησης**, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για την ΕΕ είναι μόλις 66,5%, δηλαδή μια διαφορά της τάξεως του 18,3%. Επομένως, παρόλο που οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τεράστιο μέγεθος, το βάρος της συνολικής οικονομίας το σηκώνουν οι μικρές, με τις μικρές επιχειρήσεις, που απασχολούν έως και 10 άτομα προσωπικό, να σημειώνουν τη μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης, αποτελώντας τον βασικό σύμμαχο της οικονομίας στην καταπολέμηση της ανεργίας.
- Σε επίπεδο προστιθέμενης αξίας, δηλαδή επεξεργασίας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, **οι ελληνικές μικρομε-**

σαίες επιχειρήσεις βρίσκονται στο 69%, όταν το αντίστοιχο για την ΕΕ είναι 57,6%.

Αναφερθήκαμε στο περιβάλλον και στις δυσκολίες του, διότι η επίδρασή του στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα:

- τη δυναμική ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς η διαρκής προσαρμογή τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους, με την εθνική νομοθεσία και τους κρατικούς περιορισμούς να έχουν μεγάλη επίδραση στην ευελιξία τους,
- τη στήριξη της κεφαλαιακής τους σύνθεσης κυρίως σε βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια και σε πιστώσεις προμηθευτών, λόγω της αδυναμίας πρόσβασης σε άλλες πηγές δανεισμού. Το γεγονός αυτό αποτελεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένα σοβαρό μειονέκτημα για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δεν μπορούν να εξασφαλίσουν τα πλεονεκτήματα του μακροχρόνιου δανεισμού με χαμηλότερα επιτόκια και μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αποπληρωμής κεφαλαίων. Επομένως, τα ξένα κεφάλαια συνήθως δεν ξεπερνούν τα 2/3 των περιουσιακών τους στοιχείων.
- η αποδοτικότητα σε όρους καθαρού περιθωρίου κέρδους, ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας και συνολικών κεφαλαίων να φαίνεται ότι είναι σε καλά επίπεδα μόνο για τις μικρές επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Πίνακας 1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ευελιξία στην παραγωγή	χαμηλή παραγωγικότητα
προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς	ανεπαρκής οργάνωση της παραγωγής
ευκολότερη κάλυψη των αναγκών των εξειδικευμένων αγορών	μη εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ
ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων	δυσκολίες πρόσβασης στον τραπεζικό χώρο και στις κεφαλαιαγορές λόγω έλλειψης επαρκών εγγυήσεων
προσωπικές πελατειακές σχέσεις	ελάχιστη χρήση των σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης, όπως είναι η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων
συμβολή στην ανάπτυξη και απασχόληση των απομονωμένων περιοχών	κατεύθυνση στον ακριβότερο τρόπο χρηματοδότησης στο βραχυπρόσθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης
	μεγάλη δυσκολία στη διαχείριση και εκμετάλλευση των επενδυτικών προγραμμάτων
	έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού
	μη εφαρμογή των σύγχρονων τεχνικών διοίκησης, όπως είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, η διοίκηση της ολικής ποιότητας, η έρευνα για την ικανοποίηση αναγκών πελατών, η ανάλυση του ανταγωνισμού
	έλλειψη δυνατοτήτων αποτελεσματικής χρήσης εξωτερικών πηγών πληροφόρησης
	έλλειψη πρόσβασης στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών
	έλλειψη συνεργασιών
	υψηλά ποσοστά θνησιμότητας ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της δραστηροποίησής τους.

Πηγή: Τέφα, Αικ. (2014). Εισήγηση σεμιναρίου «Όψεις επιχειρηματικότητας». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες έχουν:

- χαμηλότερη ρευστότητα και χαμηλότερη αποδοτικότητα,
- χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό,
- υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό, λόγω της αδυναμίας πρόσβασης, αλλά και της έλλειψης ενημέρωσης για άλλες πηγές χρηματοδότησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις **διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία**, καθώς:

- συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, συνεισφέροντας στο ΑΕΠ,
- μειώνουν την ανεργία, αυξάνοντας την απασχόληση,
- βοηθούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας,
- ενθαρρύνουν τη χρήση της τεχνολογίας και την καινοτομία, απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωσή τους, και
- αποτελούν μέσο αυτοανάπτυξης, ατομικής επιτυχίας και έκφρασης της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

1.4 Ο συντελεστής παραγωγής «Επιχειρηματικότητα»

Έχοντας αναλύσει τον ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία, πλέον θα ασχοληθούμε με την επιχειρηματικότητα. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της επιχειρηματικότητας, αλλά θα σταθούμε στον ορισμό που βλέπει την επιχειρηματικότητα ως παραγωγική διαδικασία, καθώς η επιχειρηματικότητα έχει θεωρηθεί από τη σύγχρονη οικονομική θεωρία ως **ο τέταρτος συντελεστής παραγωγής**. Υπό αυτήν την οπτική γωνία, **η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα ή και περισσότερα άτομα δημιουργούν και αναπτύσσουν μια επιχείρηση**. Αξίζει να τονίσουμε ότι η επιχειρηματικότητα διαφοροποιείται από την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς αυτός που ασκεί οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης, μπορεί να μην την έχει δημιουργήσει

και απλά να εργάζεται σε αυτή με τα καθήκοντα της οργάνωσης και διοίκησής της.

Ένας επιχειρηματίας, κατά τη διάρκεια «άσκησης» της επιχειρηματικότητας, λαμβάνει ρίσκα για να απολαμβάνει οφέλη. Ας δούμε καταρχάς ποιοι είναι οι λόγοι ύπαρξης της επιχειρηματικότητας. Αν καταγράψουμε διάφορους λόγους που οι επιχειρηματίες ξεκινούν μια επιχείρηση, το μόνο σίγουρο είναι ότι θα έχουμε μια λίστα από διάφορα κίνητρα. Αν προσπαθήσουμε να ομαδοποιήσουμε τη λίστα αυτή σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τότε θα έχουμε δυο ομάδες κινήτρων για να δημιουργήσει κάποιος μια επιχείρηση:

- **τα κίνητρα ώθησης** που δημιουργούν ποσοτική επιχειρηματικότητα, δηλαδή περισσότερες επιχειρήσεις, και
- **τα κίνητρα προσέλκυσης**, που δημιουργούν ποιοτική επιχειρηματικότητα, δηλαδή καλύτερες, πιο καινοτόμες επιχειρήσεις από όσες ήδη λειτουργούν στην αγορά.

Ένας επιχειρηματίας πρέπει να έχει τις ακόλουθες γνώσεις, ικανότητες και αντιλήψεις.

Πίνακας 1.5 Γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις για έναν επιχειρηματία

Γνώσεις	Ικανότητες	Αντιλήψεις
Επαγγελματικές	Αυτοδιάγνωσης Αυτοδιαχείρισης	Είμαι επαγγελματίας - Γνωρίζω καλά τη δουλειά μου. Έχοντας φροντίσει καθημερινά γι' αυτό και όχι της θεωρίας είμαι μάνατζερ (manager) που αποτελεί μια υπερτιμημένη λέξη χωρίς νόημα για την αγορά των μικρομεσαίων αφού όλοι είναι μάνατζερ αλλά δεν έχουν υφισταμένους άρα ποιον μανατζάρουν;
Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχείρησης	Διαχείρισης των άλλων	Ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση. Η μειωμένη παραγωγικότητα της οικονομίας βασίζεται κατά κύριο λόγο στη λανθασμένη τοποθέτηση των ανθρώπων σε θέσεις καθώς η τοποθέτηση ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν στηρίζεται σε ικανότητες αλλά σε οικογενειακές και φιλικές σχέσεις.
Γνώσεις Η/Υ	Διαχείρισης συναισθημάτων	Εφαρμόζω πρότυπα στη δουλειά μου ανάλογα με τον κλάδο ή το επάγγελμα. Αυτό τυποποιεί τη διαδικασία παραγωγής και οργανώνει ακόμη και τους πιο άπειρους ανθρώπους. Πιστοποιούμαι και εφαρμόζω τις πιστοποιήσεις.
Ξένη Γλώσσα	Ικανότητα σωστής και αντικειμενικής κατανόησης των άλλων	Πρώτα οργανώνω και μετά διοικώ. Δεν είμαι επιχειρηματίας που διψά για τη δόξα της διοίκησης χωρίς να υπάρχει ίχνος οργάνωσης στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να μην ξέρουν οι εργαζόμενοι τι κάνουν και από ποιον καθοδηγούνται.
Κλαδική νομοθεσία και φορολογικά	Διορατικότητα Προδραστικότητα	Ενημερώνομαι και εκπαιδεύομαι συνεχώς καθώς κάθε μέρα τα πράγματα αλλάζουν και εξελίσσονται.

Πηγή: Τέφα, Αικ. (2014). Εισήγηση σεμιναρίου «Όψεις της επιχειρηματικότητας». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

1.5 Γιατί η επιχειρηματικότητα είναι τόσο σημαντική;

Η επιχειρηματικότητα θεωρείται συντελεστής παραγωγής, διότι παράγει επιχειρήσεις και, συνήθως, όταν μια επιχείρηση δημιουργείται, είναι μια πολύ μικρή ή μικρή επιχείρηση, δηλαδή μικρομεσαία επιχείρηση. Η μικρομεσαία επιχείρηση όμως συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης και της προστιθέμενης αξίας για την Ελληνική Οικονομία και συμβάλλει άμεσα στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας. Είναι λοιπόν καταπληκτικό πως ένας άνθρωπος και μόνο μπορεί να συμβάλλει σε εθνικό επίπεδο στη διαμόρφωση οικονομικών μεγεθών. Για τον λόγο αυτό η επιχειρηματικότητα είναι τόσο σημαντική.

■ Σύνοψη

Αναλύοντας βασικά οικονομικά μεγέθη, έγινε μια σύντομη παρουσίαση των εξελίξεων στην Ελληνική Οικονομία τα τελευταία χρόνια. Στη συνέχεια, έγινε πλήρης παρουσίαση του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία με συμμετοχή 99,9% στον συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων και συμμετοχή περίπου στο 85% της απασχόλησης και 70% της προστιθέμενης αξίας. Δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα ή και περισσότερα άτομα δημιουργούν και αναπτύσσουν μια επιχείρηση, κυρίως μικρομεσαία, στα πρώτα στάδια δημιουργίας της, η επιχειρηματικότητα θεωρείται ειδικός συντελεστής παραγωγής και μάλιστα πολύ σημαντικός για την επιβίωση και την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Fritel J. & Roche M. (2012). *Goldman Sachs. Η Τράπεζα που κυβερνά τον κόσμο* – Ένα αποκαλυπτικό ντοκιμαντέρ των Jerome Fritel και Marc Roche, συγγραφέα του μπεστ σέλερ *Η Τράπεζα*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Αναζήτηση στο www.youtube.com για την ταινία «Inside Job» σε μορφή Full movie.
- Roche, M. (2011). *Η Τράπεζα: Πώς η GOLDMAN SACHS κυβερνά τον κόσμο*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.

- Roche, M. (2015). *Οι Banksters: Ταξίδι στον κόσμο των καπιταλιστών φίλων μου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Βαρουφάκης, Γ. (2012). *Παγκόσμιος Μινώταυρος: Οι πραγματικές αιτίες της κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις ΛΙΒΑΝΗ.
- Θωμαδάκης, Σ. (2011). *Κράτος και Ανάπτυξη στην Ελλάδα: Ένα εξελικτικό δίδυμο*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ.
- Ενημερωτικό Δελτίο για την Ελλάδα, Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Επιχειρήσεις και Βιομηχανία 2014 (http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/greece_el.pdf).
- Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Γραφείο Διασύνδεσης, Ενότητα για την Επιχειρηματικότητα (http://career.unipi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=153)

■ Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Roche, M. (2011). *Η Τράπεζα: Πως η GOLDMAN SACHS κυβερνά τον κόσμο*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.

Γκαμαλέτσος, Θ. (1991). *Θεωρητική Οικονομική*. Τόμος Α. Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ).

Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ (2007). *Έρευνα Προσδιορισμού της επιχειρηματικής φυσιογνωμίας και των δεικτών επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΜΜΕ*. Αθήνα: ΕΟΜΜΕΧ

Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Επιχειρήσεις και Βιομηχανία 2014, *Νομοθετική Πράξη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη*, Ενημερωτικό Δελτίο για την Ελλάδα, Δικτυακός τόπος: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/greece_el.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Ορισμός ΜΜΕ*, Δικτυακός τόπος: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2007). *Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: Κ.Π. EQUAL, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας». Δράση 6. Εργασία 2.

Πουρναράκη, Ε. (1995). *Εισαγωγή στην Οικονομική*. Τόμος Ι – Μακροοικονομία. Αθήνα.

Τέφα, Αικ. (2014). Εισηγήσεις σεμιναρίου «Όψεις επιχειρηματικότητας». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Πώς μετατρέπει ένας επιχειρηματίας μια επιχειρηματική ευκαιρία σε επιχειρηματική ιδέα;

■ Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε βάθος και συγκεκριμένα σε επίπεδο επιχειρηματικής ευκαιρίας και επιχειρηματικής ιδέας. Η ανάλυση ξεκινά με τη συνοπτική διάρθρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που αποτελεί το ξεκίνημα για τον εντοπισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Στη συνέχεια, κατανοώντας τις βασικές μορφές των ευκαιριών και τη σύνδεσή τους με την επιχειρηματική ιδέα, αναλύονται οι βασικές κατηγορίες των επιχειρηματικών ιδεών. Η ενότητα κλείνει με μια καθοδήγηση για τη σωστή επιλογή της επιχειρηματικής ευκαιρίας και ιδέας.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση:

- Να προσδιορίζετε το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

- Να εντοπίζετε επιχειρηματικές ευκαιρίες σε μια αγορά.
- Να διαμορφώσετε επιχειρηματικές ιδέες για έναν κλάδο.
- Να ακολουθείτε μια ολοκληρωμένη διαδικασία ανάλυσης περιβάλλοντος έως τη διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής ιδέας για έναν κλάδο που γνωρίζετε.

■ Λέξεις κλειδιά

Επιχειρηματικό περιβάλλον: είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση (ανάλυση στην υποενότητα 2.1).

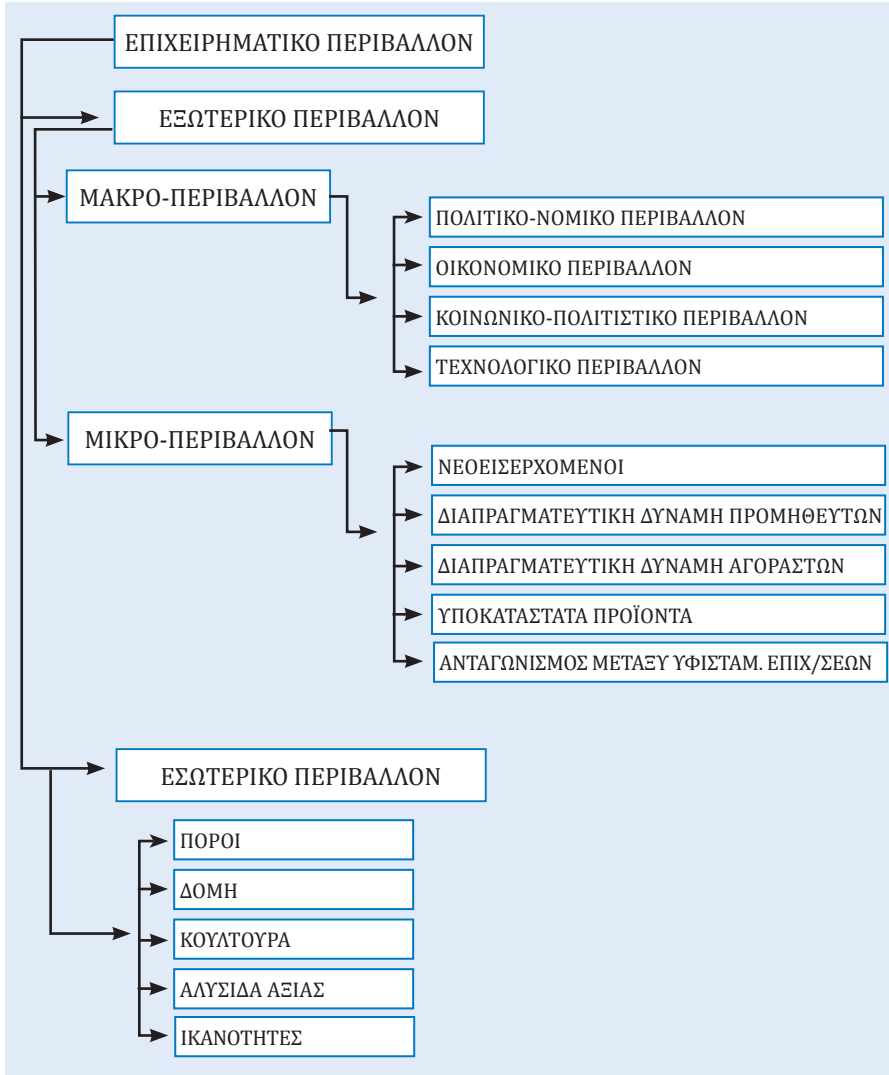
Επιχειρηματική ευκαιρία: είναι αναζήτηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης ή/και επιθυμίας της αγοράς.

Επιχειρηματική ιδέα: είναι η παραγωγή προϊόντος ή/και η παροχή υπηρεσίας για μια συγκεκριμένη αγορά στην οποία στηρίζεται η δημιουργία ή/και η λειτουργία μιας επιχείρησης.

2.1 Κατανοώντας το επιχειρηματικό περιβάλλον

Προτού ξεκινήσουμε τη διερεύνηση των ευκαιριών και των ιδεών, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τη δομή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Εικόνα 2.1 Συνοπτική διάρθρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος



Πηγή: Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2007). *Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: Κ.Π. ΕΨΑΛ, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας». Δράση 6. Εργασία 2.

Βάσει της ανωτέρω εικόνας, **το επιχειρηματικό περιβάλλον** ομαδοποιείται:

- στο εξωτερικό ή μακροοικονομικό περιβάλλον και
- στο εσωτερικό ή μικροοικονομικό περιβάλλον.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** ομαδοποιείται:

- στο μακροοικονομικό περιβάλλον και
- στο μικροοικονομικό περιβάλλον

Το **μακροοικονομικό περιβάλλον** είναι το περιβάλλον το οποίο:

- δεν επηρεάζει μόνο μία επιχείρηση, αλλά όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ελληνική οικονομία,
- αποτελείται από όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως κλάδου, δραστηριότητας κ.λπ., όπως για παράδειγμα:
 - οι μεταβολές στην τιμή του πετρελαίου,
 - η μεταβολή των επιτοκίων,
 - η πολιτική αστάθεια μιας χώρας κ.λπ.

36

Βασικές ομάδες μακροοικονομικού περιβάλλοντος που έχουν σημαντική επίπτωση στην εξέλιξη μιας επιχείρησης είναι:

- **το πολιτικό – νομικό περιβάλλον.**
- **το οικονομικό περιβάλλον.**
- **το κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον.**
- **το τεχνολογικό περιβάλλον.**

Παραδείγματα

η πολιτική της κυβέρνησης σχετικά με τη φορολογία των επιχειρήσεων

το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών

η αλλαγή στον τρόπο ζωής και καταναλωτικής συμπεριφοράς των αγοραστών

οι αλλαγές που επιφέρει η ανάπτυξη της τεχνολογίας στη παραγωγή ή στο μηχανολογικό εξοπλισμό των επιχειρήσεων

Το **μικροοικονομικό περιβάλλον** είναι το περιβάλλον το οποίο:

- έχει άμεσες επιπτώσεις στην επιχείρηση,
- αποτελείται από ομάδες, όπως η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις,
- είναι στην ουσία ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Βασικές ομάδες μικροοικονομικού περιβάλλοντος αποτελούν:

	Παραδείγματα
<ul style="list-style-type: none"> • η δυνατότητα εισαγωγής νέων επιχειρήσεων στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. 	<p>Η διαφοροποίηση του προϊόντος. Όταν ένα προϊόν έχει μοναδικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη διαδικασία παραγωγής, την οποία έχει μόνο μια επιχείρηση, τότε όσες άλλες νέες επιχειρήσεις μπουν στον κλάδο δεν αποτελούν κίνδυνο για αυτή.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • η δύναμη των προμηθευτών προς τις επιχειρήσεις του κλάδου. 	<p>Ο ελάχιστος αριθμός των προμηθευτών μιας συγκεκριμένης πρώτης ύλης μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες σχετικά με καλύτερες διαπραγματεύσεις στην τιμή αγοράς της. Αυτό έχει επίπτωση στο κόστος παραγωγής του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και στην τιμολόγηση.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • η δύναμη των αγοραστών. 	<p>η πληροφόρηση του αγοραστή είναι μεγάλη μιας κι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Άρα δεν μπορεί κάποιος να έχει σχετικά υψηλή τιμή.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • το είδος κι ο ρόλος των υποκατάστατων προϊόντων. 	<p>τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τους αγοραστές για την ικανοποίηση των αναγκών, ειδικά όταν η τιμή του προϊόντος είναι σημαντικά υψηλότερη.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων. 	<p>οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο παρουνσιάζουν ένα επίπεδο ανταγωνισμού π.χ. όταν σε έναν κλάδο ήδη υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις τότε ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι μεγάλος.</p>

Η βασική διαφορά μεταξύ των δυο ομάδων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ότι:

- οι δυνάμεις του μακροοικονομικού περιβάλλοντος επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις του συνόλου της οικονομίας μιας χώρας ή, όταν πρόκειται για διεθνή δραστηριότητα, η ανάλυση αφορά τη διεθνή οικονομία,
- ενώ οι δυνάμεις του μικροοικονομικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** είναι το περιβάλλον που διαμορφώνεται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. **Βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος** μιας επιχείρησης είναι:

- **οι πόροι**, οι οποίοι είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας και μπορεί να είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί.
- **η δομή**, η οποία είναι ο τρόπος οργάνωσής της, παρέχοντας μια εικόνα για τις λειτουργίες της επιχείρησης και τα καθήκοντα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή.
- **η κουλτούρα**, η οποία είναι το σύνολο των προσδοκιών και των πιστεύω όλων των ατόμων που την αποτελούν (επιχειρηματίας κι εργαζόμενοι), είναι η νοοτροπία που χαρακτηρίζει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και αποτυπώνεται στην εικόνα της προς την κοινωνία.
- **η αλυσίδα αξίας**, η οποία είναι η αλυσίδα όλων των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από την πρώτη φάση της παραγωγής, δηλαδή από την πρώτη ύλη, μέχρι και την υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.
- **οι ικανότητες** που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να είναι, για παράδειγμα, τα πλεονεκτήματά της στην παραγωγή, πώληση, διανομή ή σε άλλες δραστηριότητες.

Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, προσδιορίζουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Στη συ-

νέχεια, έχουμε τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούμε τις δυνάμεις της επιχείρησης και να προβούμε σε σχετικές βελτιώσεις προκειμένου να μειώσουμε τις αδυναμίες της, διότι το εσωτερικό περιβάλλον ελέγχεται από την ίδια την επιχείρηση.

2.2 Υπάρχουν πάντα επιχειρηματικές ευκαιρίες;

Το ξεκίνημα μιας επιχείρησης γίνεται όταν ο επιχειρηματίας έχει εντοπίσει **μια επιχειρηματική ευκαιρία**. Ο εντοπισμός αυτός συνεχίζεται και κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Ο εντοπισμός της ευκαιρίας στη συνέχεια οδηγεί στη δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας, η οποία θα πρέπει να διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά, ώστε να αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα ή ωφέλεια στον επιχειρηματία από την υλοποίησή της, δηλαδή οικονομικό κέρδος ή κύρος, αναγνώριση και επαγγελματική καταξίωση, για παράδειγμα. Άρα, αφετηρία κάθε επιχειρηματία αποτελεί η επιχειρηματική ευκαιρία, η οποία πάντα υπάρχει, διότι συνδέεται με τις ανάγκες ή/και τις επιθυμίες των αγοραστών οι οποίες εξελίσσονται διαρκώς, καθώς υπάρχουν σημερινές και μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες. Δεδομένου της φύσης του ανθρώπου σχετικά με τη **διαρκώς αυξανόμενη αύξηση και ανάπτυξη των αναγκών και των επιθυμιών του, η ύπαρξη των επιχειρηματικών ευκαιριών θεωρείται αιώνια**.

Στην αγορά συναντώνται οι αγοραστές και οι πωλητές. Οι αγοραστές συμμετέχουν σε μια αγορά, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ή/και τις επιθυμίες τους. Οι πωλητές πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες στους αγοραστές, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Όταν δεν υπάρχει προϊόν ή υπηρεσία που να ικανοποιεί μια ανάγκη ή/και επιθυμία των αγοραστών, τότε η αγορά χαρακτηρίζεται από ένα κενό, το οποίο, για όσους μπορούν να το δουν και να το αντιληφθούν, αποτελεί **μια πιθανή επιχειρηματική ευκαιρία**. Επομένως, η παρατήρηση της αγοράς οδηγεί στα καλύτερα αποτελέσματα για την ανακάλυψη των επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο επιχειρηματίας, λοιπόν, κατά τη διάρκεια της αναζήτησης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, θα πρέπει να οδηγηθεί προς δυο κατευθύνσεις:

- στην αναζήτηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης ή/και επιθυμίας της αγοράς, ή/και
- στον δημιουργικό συνδυασμό ανεκμετάλλευτων πόρων ή ικανοτήτων, με σκοπό την παραγωγή ενός καλύτερου και βελτιωμένου προϊόντος για την κάλυψη μιας ανάγκης της αγοράς.

Η **επιχειρηματική ευκαιρία**, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, συνδέεται με τη **δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά, δηλαδή στο επιχειρηματικό περιβάλλον**, με στόχο τον εντοπισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών και την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου. Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί τη **βάση για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών ευκαιριών**. Μαθαίνοντας το επιχειρηματικό περιβάλλον, συλλέγουμε στοιχεία αγοράς, αντιλαμβανόμαστε προβλήματα και προοπτικές. Όπως ήδη αναφέρθηκε, κατά τον ορισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας, επιχειρηματική ευκαιρία υπάρχει όταν στην αγορά εντοπίζεται μια ανάγκη ή/και επιθυμία, οι οποίες δεν καλύπτονται από υπάρχοντα προϊόντα ή/και υπάρχουσες υπηρεσίες. Για τον εντοπισμό των ελλείψεων αυτών, χρειάζεται να γίνει ανάλυση της αγοράς. Μαθαίνοντας στοιχεία για την αγορά και διερευνώντας την κατάστασή της, μπορούμε να έχουμε μια εικόνα για το τι συμβαίνει σε αυτή και ποια είναι τα προβλήματά της. Η γνώση αυτή αποτελεί ερέθισμα για τον εντοπισμό πιθανών επιχειρηματικών ευκαιριών που δεν έχουν εντοπιστεί ακόμη ή που οι τάσεις της αγοράς θα δημιουργήσουν στο μέλλον.

Ο εντοπισμός και η αναγνώριση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας αποτελεί **το ξεκίνημα του ταξιδιού της επιχειρηματικότητας**. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες εμφανίζονται **καθ' όλη τη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης**.

Οι βασικές μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών καθορίζονται από τον συνδυασμό των δυο παρακάτω στοιχείων:

- **το είδος της ανάγκης της αγοράς, και**
- **το είδος της ιδέας του επιχειρηματία.**

Πίνακας 2.1 Μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών

		ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	
		Υπάρχουσες ανάγκες	Νέες ανάγκες
ΙΔΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ	<p>Δημιουργία επιχείρησης</p> <p>Οι συνθήκες για τη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι κατάλληλες, όταν υπάρχει μια ανάγκη κι έχει βρεθεί κι η λύση για την ικανοποίησή της από τον επιχειρηματία. Ο συνδυασμός αυτός βασίζεται σε υπάρχουσες ανάγκες και υπάρχουσα λύση ικανοποίησης των αναγκών αυτών.</p>	<p>Μεταφορά τεχνολογίας</p> <p>Όταν υπάρχει η λύση, δηλαδή η τεχνολογία κι η τεχνογνωσία για την παραγωγή διάφορων προϊόντων κι υπηρεσιών και δεν είναι ξεκάθαρη η ανάγκη που θα ικανοποιήσουν. Η επιχειρηματική ευκαιρία αυτού του είδους αφορά σε έρευνες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.</p>
	ΝΕΑ	<p>Επίλυση προβλήματος</p> <p>Πρόκειται για την ευκαιρία που βασίζεται στη γνώση των αναγκών των καταναλωτών και στην άγνωστη λύση για την ικανοποίησή τους. Ο επιχειρηματίας έχει εντοπίσει το αποκαλούμενο κενό της αγοράς και προσπαθεί να βρει λύση για ανικανοποίητες ανάγκες της. Είναι μια κατάσταση που συναντάται συχνά στον επιχειρηματικό χώρο. Η επιχειρηματική ευκαιρία αυτού του είδους αναφέρεται πιο πολύ στην ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.</p>	<p>Όνειρα</p> <p>Πρόκειται για την ευκαιρία η οποία στηρίζεται σε άγνωστη λύση και σε άγνωστη ανάγκη. Συνήθως, τα άτομα που βασίζονται σε επιχειρηματικές ευκαιρίες που αποτελούν όνειρα, αναζητούν ευκαιρίες για την ικανοποίηση των δικών τους εσωτερικών αναγκών και είναι άτομα με υψηλές προσδοκίες και ικανότητες και τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή δημιουργικότητα.</p>

Πηγή: Προσαρμογή από Μπουρλετίδης, Κ. (2005). *Αναζήτηση Επιχειρηματικών Ευκαιριών*. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.

Παρατηρείται ότι:

- Η μορφή της επιχειρηματικής ευκαιρίας που συναντάμε περισσότερο είναι εκείνη της «Επίλυσης προβλήματος», καθώς παρου-

σιάζει αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας για την επιχειρηματική ευκαιρία, μέσω της αποδοχής της από την αγορά, η οποία τελικά ανταμείβει τον επιχειρηματία μέσω του οικονομικού οφέλους.

- Η αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών στηρίζεται στη μελέτη της αγοράς, με τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών να αποτελούν πολλές φορές πηγή επιχειρηματικών ευκαιριών και ιδεών.
- Η τεχνολογία αποτελεί πηγή επιχειρηματικών ευκαιριών, αλλά και εργαλείο για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.
- Ο συνδυασμός των άγνωστων και νέων αναγκών και επιχειρηματικών ιδεών αυξάνει τον κίνδυνο μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, με αποτέλεσμα η κάθε μια από τις τέσσερις μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών να επιλέγεται ανάλογα με την τάση του επιχειρηματία προς τον κίνδυνο. Επίσης, βασικό στοιχείο επιλογής αποτελούν και οι δυνατότητές του για δημιουργικότητα και καινοτομία.

2.3 Η σύνδεση της επιχειρηματικής ευκαιρίας με την επιχειρηματική ιδέα

42

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας αποτελεί το επόμενο στάδιο μετά τον εντοπισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας και αποτελεί μια βασική συνιστώσα των μορφών της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν είναι η κάθε επιχειρηματική ευκαιρία κατάλληλη για κάθε επιχειρηματία. Είναι σημαντικό ο επιχειρηματίας **να αντιληφθεί, να υλοποιήσει, και να αξιοποιήσει** σε κάθε στάδιο της επιχειρηματικής του σταδιοδρομίας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας της δικής του επιχείρησης, **την πιο κατάλληλη και την πιο αποδοτική**, για αυτόν και την δική του επιχείρηση, **επιχειρηματική ευκαιρία**.

Η δυνατότητα του επιχειρηματία να αξιοποιήσει μια επιχειρηματική ευκαιρία προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τους ακόλουθους παράγοντες:

- το επάγγελμα του επιχειρηματία,

- τις γνώσεις, τις σπουδές και την κατάρτιση που διαθέτει,
- την εργασιακή του εμπειρία,
- τις δυνατότητές του για εύρεση χρηματοδότησης,
- την αποφασιστικότητά του για την ανάληψη της επιχειρηματικής δράσης,
- την εξειδίκευση και το επαγγελματικό του ενδιαφέρον,
- τις προσωπικές του ικανότητες και τα δυνατά του σημεία ως επαγγελματίας και
- την πρόσβασή του σε ειδικούς, συμβούλους και άλλα άτομα του ίδιου χώρου με την επιχείρηση.

2.4 Πώς διαμορφώνεται μια επιχειρηματική ιδέα;

Έχουμε εντοπίσει την ανάγκη της αγοράς και βρισκόμαστε πλέον στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας. Οι βασικές μορφές των επιχειρηματικών ιδεών διαμορφώνονται βάσει του συνδυασμού των δυο παρακάτω συνιστωσών:

- **το είδος της αγοράς** (υπάρχουσα ή νέα) και
- **το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών** (υπαρχόντων ή νέων).

43

Πίνακας 2.2 Βασικές μορφές επιχειρηματικών ιδεών

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες	Νέα προϊόντα και υπηρεσίες
Υπάρχουσες αγορές	1	2
Νέες αγορές	3	4

Συνδυασμός 1 (Υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες & Υπάρχουσες αγορές): Εύκολη επιχειρηματική ιδέα με δύσκολο ανταγωνισμό

Οι επιχειρηματικές ιδέες του 1ου συνδυασμού είναι οι πιο εύκολες με πολλές πραγματικές περιπτώσεις. Οι επιχειρηματικές ιδέες αυτές, όμως, δεν έχουν εξασφαλισμένη επιχειρηματική επιτυχία, καθώς ο ανταγωνισμός που συναντούν είναι μεγάλος.

Συνδυασμοί 2 και 3 (Τουλάχιστον ένα νέο στοιχείο): Επιλογές που προτιμώνται ιδιαίτερα από τους επιχειρηματίες κατά τη διαδικασία της εύρεσης της επιχειρηματικής ιδέας

Οι καλοί επιχειρηματίες προτιμούν ιδιαίτερα τους αναφερόμενους συνδυασμούς, διότι ο νεωτερισμός σε ένα τουλάχιστον στοιχείο τους δίνει προβάδισμα στην αγορά χωρίς όμως να τους οδηγεί σε περιπέτειες, καθώς ο νεωτερισμός βρίσκεται σε ελεγχόμενα πλαίσια και συγκεκριμένα σε ένα στοιχείο. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, για να είναι επιτυχημένος, δεν θα πρέπει να «κουβαλάει περισσότερα απ' όσα μπορεί να σηκώσει» και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης αφορά στην ποιότητα.

Συνδυασμός 4 (Δυο νέα στοιχεία): Έξυπνη επιχειρηματική ιδέα με άγνωστη επιχειρηματική διαδρομή και υψηλή αβεβαιότητα

Οι επιχειρηματικές ιδέες που συνδυάζουν τις επιλογές του 4ου συνδυασμού αποτελούν έξυπνες ιδέες που εύκολα μπορεί να οδηγήσουν σε παγίδες, λόγω του αυξημένου επιχειρηματικού ρίσκου, ειδικά στην περίπτωση των νέων αγορών. Και αυτό διότι η προσέγγιση νέας αγοράς απαιτεί ειδική τεχνογνωσία και υψηλή χρηματοδότηση.

2.5 Βήμα - βήμα από την αγορά στην ιδέα

Οι επιχειρηματικές ιδέες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα πρέπει να εστιάζουν καταρχάς στις δυνατότητες της Ελληνικής Οικονομίας. Επομένως, στην υποενοότητα αυτή, παρουσιάζεται ποια μορφή επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι κατάλληλη για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης και ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη συνέχεια,

παρουσιάζονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της Ελληνικής Οικονομίας βάσει σχετικής μελέτης.

Εικόνα 2.2 Ανάλυση (SWOT) της Ελληνικής Οικονομίας

Δυνατότητες (Strength)	Αδυναμίες (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση διαθέσιμων πρώτων υλών & φυσικών πόρων • Αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού • Αξιοποίηση κατάλληλου φυσικού περιβάλλοντος • Αξιοποίηση πολιτιστικής κληρονομιάς & παραδοση • Εκμετάλλευση πρωτογενούς τομέα • Αξιοποίηση ναυτιλίας • Ανάπτυξη τουρισμού • Ανάπτυξη εμπορίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη σαφών & ξεκάθαρων στόχων • Έλλειμμα διαχείρισης • Έλλειμμα διοίκησης & οργάνωσης • Κρατισμό, μεγάλος δημόσιος τομέας • Γραφειοκρατία • Έλλειψη συντονισμού • Έλλειψη υγιούς ανταγωνισμού • Έλλειψη συνεργασίας
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού • Αναβάθμιση τρεχουσών υποδομών • Ανάπτυξη φυσικού πλούτου & πρώτων υλών • Αξιοποίηση πρωτογενούς τομέα • Αξιοποίηση πολιτιστικής παράδοσης • Αξιοποίηση ναυτιλίας • Ανάπτυξη τουρισμού και ναυτιλίας • Αξιοποίηση των δυνατοτήτων ΕΕ και ζώνης Ευρώ 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλα ελλείμματα • Μεγάλο εξωτερικό δημόσιο χρέος • Υψηλή ανεργία • Υψηλά επιτόκια δανεισμού • Υψηλά επίπεδα πληθωρισμού • Μη κινητικότητα εργασίας • Μη κινητικότητα πόρων • Ομάδες συμφερόντων, υψηλή φοροδιαφυγή

Πηγή: Κορρές Γ. και Φιόνης Δ. (2003). *Ελληνική Οικονομία: Οικονομική Πολιτική και Ανάλυση Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σύμφωνα με τον Porter, καθηγητής στρατηγικής των επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας αποτελούν:

- ο αγροτικός τομέας,
- ο τουρισμός,

- η ναυτιλία,
- ο πολιτισμός.

Στη συνέχεια, θα πρέπει ο επιχειρηματίας να επιλέξει την πιο κατάλληλη, ανάλογα με το στάδιο της επιχείρησης, επιχειρηματική ευκαιρία. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών που θεωρούνται καταλληλότερες για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Πίνακας 2.3 Οι κατάλληλες μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών για τον κύκλο ζωής της μικρομεσαίας επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΟ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΟΝΕΙΡΑ
Ξεκίνημα	X			
Επιβίωση		X		
Ανάπτυξη		X	X	
Επέκταση		X	X	X
Ωριμότητα		X	X	X

Πηγή: Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). Εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Και, τέλος, στην παρακάτω εικόνα παραθέτουμε τους παράγοντες προσδιορισμού της ελκυστικότητας ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.

Εικόνα 2.3 Παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (Παράγοντες που την καθορίζουν)	Γενικοί Παράγοντες της Αγοράς
	Μέγεθος Αγοράς Ανάπτυξη Αγοράς Στάδιο στον Κύκλο Ζωής Προϊόντος Κυκλικότητα Πωλήσεων Εποχικότητα Πωλήσεων Κέρδη
	Δραστηριότητα Marketing
	Τιμολόγηση Πωλήσεις και Διανομή Προβολή και Διαφήμιση Χαρακτηριστικά του Προϊόντος
	Παράγοντες Βιομηχανίας
Βαθμός Συγκέντρωσης Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών - Εμπόδια εισόδου Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών Ενταση Ανταγωνισμού Πίεση από Υποκατάστατα Προϊόντα Ικανότητα Παραγωγής και Βιομηχανίας Εμπόδια Εξόδου	
Παράγοντες Περιβάλλοντος	
Τεχνολογικό Πολιτικό Οικονομικό Νομικό Κοινωνικό Δημογραφικό Φυσικό Παγκόσμιο	

Πηγή: Σιώμος, Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

■ Σύνοψη

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάστηκαν αναλυτικά η πηγή της επιχειρηματικής δράσης, η επιχειρηματική ευκαιρία και η επιχειρηματική ιδέα. Προτού αναλύσουμε τις δυο έννοιες αυτές, έγινε μια συνοπτική διάρθρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που αποτελεί την «έμπνευση» κάθε επιχειρηματία, την πηγή εντοπισμού της ευκαιρίας και διαμόρφωσης της δικής του επιχειρηματικής ιδέας. Στη συνέχεια, τυποποιήθηκαν οι διαδικασίες εντοπισμού της επιχειρηματικής ευκαιρίας και διαμόρφωσης της επιχειρηματικής ιδέας, με άμεσο στόχο τη διευκόλυνση της κατανόησης της δυναμικής και, πολλές φορές δυσνόητης, διαδικασίας επιχειρηματικής εφευρετικότητας, σύλληψης ιδεών και εκμετάλλευσης ευκαιριών. Η ενότητα αυτή έκλεισε με έναν συλλογισμό σε εθνικό και κλαδικό επίπεδο των δυνατοτήτων των επιχειρηματιών στην Ελλάδα.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EU Bookshop, *Το μυστικό της Επιτυχίας 2014-2015: ψηφιακοί πρωταγωνιστές της Ευρώπης: μετασχηματίζοντας την οικονομία μας*, Επιλογή Τηλεφόρτωση στην έκδοση της μορφής pdf (Για την ανάγνωση του αρχείου κατεβάστε το σχετικό αρχείο από την ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση <http://bookshop.europa.eu/el/-2014-2015--pbEA0214708/?CatalogCategoryID=C5gKABstvcoAAAEjZJY4e5L>.)
- «Τα 8 μυστικά της επιτυχίας» (Παρακολουθήστε το βίντεο στη ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση https://www.youtube.com/watch?v=JsQRPs_TDZE&index=2&list=PLxqtdM6I1ufzr00mvDiFXdMqNAfQMcWGA)
- Άρθρο του περιοδικού Harvard Business Review με τίτλο «Οι πιο αποδοτικοί διευθυντές – επιχειρηματίες στον κόσμο (The Best-Performing CEOs in the World)», από την έκδοση του Νοεμβρίου του 2014 (Για πλήρη ανάγνωση του άρθρου επισκεφθείτε τη σχετική ηλεκτρονική διεύθυνση <https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>)

■ Ενδεικτική Βιβλιογραφία

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

Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ-ΒΕΕ).

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ-ΒΕΕ).

Ζαμπετάκης, Λ. (2005). *Διαλέξεις Επιχειρηματικότητα και Περιβάλλον*. ΤΕΙ Κρήτης.

Καρβούνης, Σ. (2000). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Μεθοδολογία – Τεχνικές -Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Κορρές Γ. και Φιόνης Δ. (2003). *Ελληνική Οικονομία: Οικονομική Πολιτική και Ανάλυση Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Λαμπρόπουλος, Π. (2008). *Επιχειρηματικότητα, Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Επιχειρήσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Λιοναράκης, Α., Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2007). *Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: Κ.Π. EQUAL, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας». Δράση 6. Εργασία 2.

Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Μπουρλετίδης, Κ. (2005). *Αναζήτηση Επιχειρηματικών Ευκαιριών*. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.

Πετράκης, Π.Ε. (2008). *Η Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Ε. ΠΕΤΡΑΚΗΣ.

Πιπερόπουλος, Π. (2008). *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Σιώμκος, Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Πώς οργανώνουμε και διοικούμε σωστά μια επιχείρηση;

■ Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας της οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται η σωστή διαδικασία οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης και η επιρροή της στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Οι επόμενες υποενότητες διαπραγματεύονται βασικά ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης, όπως η επιλογή του κλάδου δραστηριότητας και της έδρας της, η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες μιας επιχείρησης και, τέλος, γίνεται αναφορά στην τεχνολογία και στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση:

- Να κατανοείτε τη διαφοροποίηση της επιχειρηματικότητας από την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.
- Να αντιληφθείτε την αναγκαιότητα της εφαρμογής σωστής οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Να προσδιορίζετε τα βασικά σημεία στα οποία πρέπει να γίνουν ορθές αλλαγές σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

- Να προσδιορίζετε τα λάθη που γίνονται στην καθημερινή λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να προτείνετε τυχόν βελτιώσεις και αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

■ Λέξεις κλειδιά

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων: η σωστή πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να ασκείται από άτομο καταρτισμένο για την άσκηση του καθήκοντος αυτού.

3.1 Πώς διαφοροποιείται η επιχειρηματικότητα από την «οργάνωση και διοίκηση»;

Συνήθως η οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης γίνεται από τον επιχειρηματία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι γίνεται με τον ορθό τρόπο. Αυτό συμβαίνει διότι ο επιχειρηματίας συνήθως είναι ένας επαγγελματίας συγκεκριμένου κλάδου δραστηριότητας, ο οποίος μπορεί να μην έχει καταρτιστεί στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Επομένως, η βασική διαφορά μεταξύ της επιχειρηματικότητας και της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων αφορά στο γεγονός ότι:

- Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που δημιουργεί και λειτουργεί μια επιχείρηση και, στα πλαίσια των αναγκών της, την οργανώνει και τη διοικεί, διότι είναι ο βασικός υπεύθυνος γι' αυτή.
- Η οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων είναι η σωστή πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να ασκείται από άτομο καταρτισμένο για την άσκηση του καθήκοντος αυτού.

Οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων στις οποίες προσλήφθηκαν άτομα καταρτισμένα στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων ή ο ίδιος ο επιχειρηματίας καταρτίστηκε στη συγκεκριμένη επιστήμη, έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις είχαν καλύτερα αποτελέσματα σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Στο εξωτερικό, οι περισσότεροι επιχειρηματίες συνεχίζουν τις σπουδές τους στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων πριν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, αλλά ακόμη και παράλληλα με αυτή. Ακόμη και στην Ελλάδα, στα επαγγέλματα τα οποία κινούνται στα πλαίσια της ανάληψης κυρίως ελεύθερης επιχειρημα-

τικής δράσης, όπως, για παράδειγμα, οι μηχανικοί, οι επιχειρηματίες συνεχίζουν μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση επιχειρήσεων.

3.2 Η ορθή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης

Για τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, κάποιος θα μπορούσε να πει ότι δεν μπορεί μια επιχείρηση πάντα να οργανωθεί και να διοικηθεί με επιστημονικό τρόπο. Η απάντηση είναι ότι η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, η οποία πηγάζει από τις καλές πρακτικές των επιχειρήσεων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόσαν διαδικασίες και βελτιωμένες πρακτικές λειτουργίας, με στόχο την καθοδήγηση των ανθρώπων και των διαδικασιών παραγωγής και διανομής για να εξοικονομήσουν πόρους. Σε αυτή την υποενότητα, θα δούμε ποιες είναι οι αναγκαίες και ορθές αλλαγές στις οποίες κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύσει, ώστε να βοηθήσει τον μικρομεσαίο επιχειρηματία **για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης με μελλοντικές προοπτικές**, δεδομένων των πολύπλοκων καταστάσεων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η μικρή επιχείρηση δεν έχει τη δύναμη να επηρεάσει το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Στις σημερινές ημέρες, τη δύναμη αλλαγής του περιβάλλοντος πλέον δεν φαίνεται να τη διαθέτει κανείς. Η μεταβλητότητα και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, λόγω των γρήγορων εξελίξεων που παρατηρούνται σε όλους σχεδόν τους τομείς, είναι χαρακτηριστικά στοιχεία του διεθνοποιημένου περιβάλλοντος, τα γεγονότα του οποίου δεν γνωρίζουν πια σύνορα. Επομένως, οι αναγκαίες προσαρμογές της μικρής επιχείρησης στις σημερινές απαιτήσεις πρακτικά εστιάζουν στην προσαρμογή των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος και κυρίως στη σωστή οργάνωση και διοίκησή της. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχει τις εξής εναλλακτικές επιλογές, προκειμένου να βελτιώσει την κατάσταση της επιχείρησής του:

- να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες,
- να αποφύγει τις απειλές,
- να στηριχθεί στις δυνάμεις του, και

- να μειώσει τις αδυναμίες του.

Τα ανωτέρω γίνονται αλλάζοντας:

- την οργανωτική δομή και
- τον τρόπο διοίκησης σε επίπεδο λειτουργιών και διαδικασιών.

Η ανάγκη οργάνωσης προκύπτει λόγω των πολλών εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος σε μια επιχείρηση. **Οργάνωση** σημαίνει δραστηριοποίηση με τρόπο ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, προκειμένου η ομάδα των ανθρώπων που εργάζεται στη μικρή επιχείρηση να πετύχει με μέγιστη αποτελεσματικότητα τον στόχο προς τον οποίο αποβλέπει.

Η **διοίκηση** μιας επιχείρησης ή, όπως αλλιώς αποκαλείται, μάνατζμεντ, είναι μια άλλη δραστηριότητα η οποία απαιτεί γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν στην εκτέλεση των παρακάτω καθηκόντων (ή, όπως αλλιώς αποκαλούνται, λειτουργίες):

- Προγραμματισμός,
- Οργάνωση,
- Διεύθυνση και
- Έλεγχος.

Πρέπει να οργανώσουμε και να διοικήσουμε σωστά μια επιχείρηση διότι, όπως προαναφέραμε, αυτό έχει **άμεση επίπτωση στα οικονομικά της αποτελέσματα**. Η επίπτωση αυτή είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά επιτακτική για τη συγκεκριμένη οικονομική περίοδο της κρίσης, κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρείται δυσμενής οικονομική κατάσταση, δυσκολίες χρηματοδότησης από τράπεζες, δυσκολίες εισπράξεων υπολοίπων πελατών, άρα **γενικά έλλειψη ρευστότητας στην αγορά**. Ας δούμε λοιπόν πώς συνδέονται οι λειτουργίες μιας επιχείρησης με τον οικονομικό προγραμματισμό της. Δεδομένης της σημερινής κατάστασης, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να σχεδιάζουν έχοντας υπόψη πάντοτε:

- τους διαθέσιμους πόρους και

- τα οικονομικά αποτελέσματα που πρέπει ή επιδιώκουν να πετύχουν.

Εικόνα 3.1 Οικονομικός Προγραμματισμός



Πηγή: Προσαρμογή από Θωμαδάκης Σ. & Κατσαμποξάκης Ι., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην «Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική».

Δυο είναι τα βασικά προβλήματα που δημιουργούνται εσωτερικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

- Η έλλειψη οικονομικού προγραμματισμού με σύνδεση πωλήσεων – παραγωγής – ταμείου.
- Η αντίληψη των μικρομεσαίων ότι το ταμείο της επιχείρησης είναι ιδιοκτησία τους, δηλαδή αποτελεί δικά τους χρήματα.

Επομένως, η σωστή οργάνωση και διοίκηση στοχεύει στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για την επιχείρηση και συγκεκριμένα καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι βασικοί δείκτες κερδοφορίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαμορφώνονται όπως στον παρακάτω πίνακα, βάσει σχετικής μελέτης Εθνικού Παρατηρητηρίου του ΕΟΜΜΕΧ.

Πίνακας 3.1 Βασικοί δείκτες κερδοφορίας ανά μέγεθος και κλάδο επιχείρησης

ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ / ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		
Είδος Επιχείρησης	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
Πολύ μικρή επιχείρηση	0,33	0,08
Μικρή επιχείρηση	0,34	0,11
Μεσαία επιχείρηση	0,20	0,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ / ΚΛΑΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		
Κλάδος Επιχείρησης	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
Μεταποιητικές βιομηχανίες	0,20	0,13
Κατασκευές	0,17	0,07
Χονδρικό & Λιανικό Εμπόριο	0,43	0,24
Ξενοδοχεία & Εστιατόρια	0,52	0,02
Μεταφορές, Αποθήκευση & Επικοινωνίες	0,12	0,05
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας, Εκμισθώσεις & Εμπορικές Δραστηριότητες	0,21	0,07
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	0,21	0,10

Πηγή: Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ΕΟΜΜΕΧ, Έρευνα Προσδιορισμού της Επιχειρηματικής Φυσιολογίας και των Δεικτών Επιχειρηματικής Δραστηριότητας των ΜΜΕ.

Βασικά εμπόδια λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν το λειτουργικό κόστος, το πρόβλημα της χρηματοδότησης, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η έλλειψη υποδομών, τα θεσμικά προβλήματα, η ελλιπής χρήση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και η μη εφαρμογή νέων μορφών οργάνωσης.

Ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε το 2007 από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών έδειξαν ότι οι πετυχημένες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

- σε επίπεδο αγοράς:
 - ✓ εστιάζουν σε συγκεκριμένες αγορές ή συνήθως δημιουργούν τις δικές τους αγορές,
 - ✓ εστιάζουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που συνήθως γνωρίζουν και κάνουν προσπάθειες επέκτασης στη διεθνή αγορά,
 - ✓ αναπτύσσουν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους, αφιερώνοντας τις δραστηριότητές τους στη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη, στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους,
 - ✓ επιλέγουν τη στρατηγική διαφοροποίησης με στόχο τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και εστιάζουν στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών,
- σε επίπεδο πόρων:
 - ✓ διοικούνται από άτομα που έχουν το χάρισμα της ηγεσίας, οι οποίοι έχουν διαμορφώσει ένα τέτοιο εσωτερικό κλίμα το οποίο:
 - ▶ έχει ξεκαθαρίσει τον προσανατολισμό της επιχείρησης,
 - ▶ έχει βασικές αξίες, και
 - ▶ σέβεται την ανταμοιβή των προσπαθειών και τη δικαιοσύνη.
 - ✓ επενδύουν στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του προσωπικού και στηρίζουν τη στρατηγική τους στις βασικές τους ικανότητες, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον με μακροπρόθεσμες σχέσεις αμοιβαίας εκτίμησης.

- ✓ αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους προμηθευτές και επενδύουν σε τεχνολογίες με στόχο την ανάπτυξη των καινοτομιών.
- ✓ αναπτύσσουν την τεχνογνωσία που χρησιμοποιούν, προκειμένου να έχουν τον έλεγχο των συστημάτων και των διαδικασιών τους.

3.3 Επιλέγοντας τον κλάδο και την έδρα μιας επιχείρησης

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυση της σωστής οργάνωσης και διοίκησης με την παρουσίαση της σωστής επιλογής του κλάδου της οικονομικής δραστηριότητας και της τοποθεσίας-έδρας μιας επιχείρησης.

Ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας αποτυπώνεται σε βασικά τυπικά έγγραφα της σύστασης ή/και έναρξης μιας επιχείρησης, όπως:

- το καταστατικό της επιχείρησης και τους σκοπούς του (κυρίως στην περίπτωση εταιρειών),
- την έναρξη ή τις μεταβολές αντικειμένου εργασιών στην αρμόδια ΔΟΥ, βάσει ΚΑΔ 2008 (αφορά εταιρείες και ατομικές επιχειρήσεις).

Η σωστή υποβολή των σχετικών αιτήσεων έναρξης και μεταβολών αντικειμένου εργασιών θα πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία του επιχειρηματία με τον λογιστή της επιχείρησης, με τον οποίο ο επιχειρηματίας οφείλει να συνεργαστεί, προκειμένου οι υποβαλλόμενες δηλώσεις έναρξης και μεταβολής στους κλάδους δραστηριότητας να ανταποκρίνονται όσο περισσότερο γίνεται στην παραγωγή προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης. Επίσης, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της εταιρείας κατά τη διάρκεια λειτουργίας της και στην άμεση δήλωση τυχόν δηλώσεων μεταβολής κλάδου δραστηριότητας, εφόσον αυτό είναι απαραίτητο.

Η δήλωση της δραστηριότητας απαιτεί από την πλευρά του επιχειρηματία τα ακόλουθα:

- την πλήρη ενημέρωση σχετικά με τη δομή και το περιεχόμενο της εν ισχύ Στατιστικής Ταξινόμησης των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας,

- τον εντοπισμό των κωδικών αριθμών δραστηριότητας που η επιχείρησή του ασκεί,
- την καταγραφή των κωδικών και της ονομαστικής περιγραφής τους,
- την ενημέρωση του λογιστή, τον οποίο συμβουλευεται για τη λογιστική διαχείριση της δικής του επιχείρησης, για τους στόχους του επιχειρηματία σχετικά με τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης,
- την υποβολή δήλωσης με τους σωστούς κωδικούς οικονομικής δραστηριότητας.

Η έδρα της επιχείρησης είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που αφορά όλες τις επιχειρήσεις, ειδικά κατά την έναρξή τους. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι πρέπει μια επιχείρηση να έχει την τέλεια τοποθεσία, όλα είναι ανάλυση κόστους – οφέλους. Αυτό που έχει σημασία, ωστόσο, είναι ότι η τοποθεσία πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά ανάλογα με:

- το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας (έρχεται ο πελάτης σε εμάς ή φτάνουμε εμείς σε αυτόν),
- το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- τη διέλευση των αγοραστών που επιθυμεί ή/και απαιτείται να έχει (μεγάλη κίνηση στο κέντρο της πόλης π.χ.),
- το ποσό των χρημάτων που μπορεί να διαθέσει ο επιχειρηματίας.

Μερικά βασικά κριτήρια για τον προσδιορισμό της καταλληλότητας της τοποθεσίας είναι:

- ο πληθυσμός,
- ο ανταγωνισμός,
- η κίνηση,
- η ορατότητα,
- τα λογότυπα,

- οι διευκολύνσεις,
- ο ιδιοκτήτης (στην περίπτωση που ο επαγγελματικός χώρος ενοικιάζεται),
- το ύψος του ενοικίου (πάντα αναφερόμαστε στην περίπτωση ενοικίασης του επαγγελματικού χώρου) και
- ο τύπος της περιοχής.

Η μικρομεσαία επιχείρηση, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, δεν διαθέτει τους πόρους για την αγορά ιδιόκτητων επαγγελματικών εγκαταστάσεων. Αυτό έχει ταυτοχρόνως πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης, η ενοικίαση της επαγγελματικής στέγης έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την ευελιξία της.

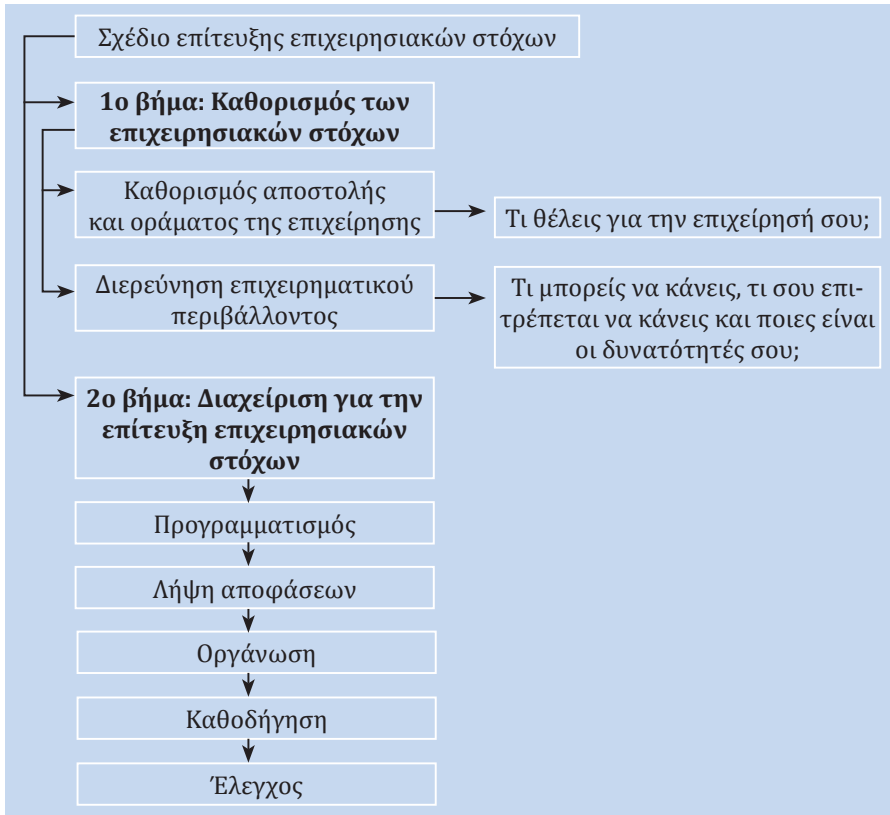
3.4 Οργανωτική δομή και λειτουργίες μιας επιχείρησης

Η οργάνωση συνδέεται με τη δομή της επιχείρησης, αλλά και με την ικανότητα του επιχειρηματία να οργανώσει τα πράγματα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι που πρόκειται να υλοποιήσουν μια εργασία να έχουν τη δυνατότητα της εκτέλεσης των καθηκόντων τους με τη μεγαλύτερη επάρκεια και αποτελεσματικότητα. Γενικά, η δομή μιας επιχείρησης συμβάλλει στην ολοκλήρωση και στον συντονισμό όλων των αναγκαίων πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών και αντικειμενικών στόχων της.

Η **επιχειρηματική ανάπτυξη** στηρίζεται:

- στο σωστό καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και
- στη σωστή διαχείριση σε επίπεδο λειτουργιών.

Εικόνα 3.2 Διαδικασία επίτευξης των στόχων



Πηγή: Προσαρμογή από Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση - Θεωρία και Πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, 3η Έκδοση Βελτιωμένη. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

Η επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική μονάδα, η οποία παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες χρησιμοποιώντας κάθε φορά τον κατάλληλο συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής για την επίτευξη των στόχων της με την κατάλληλη οργάνωση σε λειτουργίες.

Η **οργάνωση** αφορά στον τρόπο σύνθεσης των διαφόρων πόρων και των διαδικασιών σε μια επιχείρηση, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που τηρούνται.

- Ως **παραγωγικοί πόροι** μιας επιχείρησης θεωρούνται οι πρώτες ύλες, οι ανθρωπίνι πόροι ή η εργασία και το κεφάλαιο.

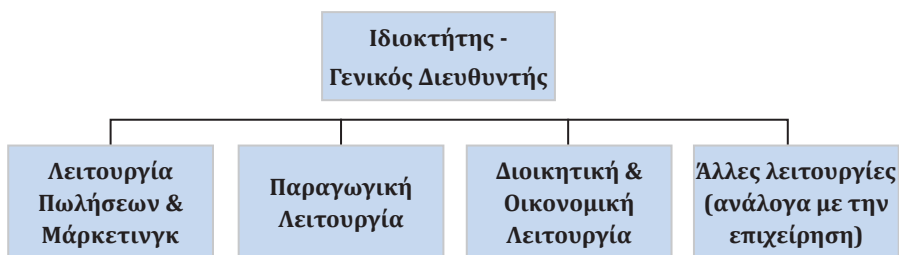
- Ως **διαδικασίες** θεωρούνται ο τρόπος χρήσης των παραγωγικών πόρων ή διεκπεραίωσης των εργασιών, με άμεσο στόχο την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ως **λειτουργίες μιας επιχείρησης** ορίζονται τα διακριτά της τμήματα, οι δραστηριότητες των οποίων παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- στο ίδιο τμήμα οι δραστηριότητες παρουσιάζουν ομοιογένεια και συνάφεια.
- ανάμεσα στα τμήματα οι δραστηριότητες παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, ειδικά όσον αφορά στο περιεχόμενό τους και τη φύση των δραστηριοτήτων.

Στη μικρή επιχείρηση, λόγω του μικρού της μεγέθους, **δεν συζητάμε για τμήματα, αλλά για λειτουργίες**. Πολλές φορές, στη μικρή επιχείρηση, λόγω του περιορισμένου προσωπικού, τυχαίνει περισσότερες από μια λειτουργίες να εκτελούνται από το ίδιο άτομο.

Εικόνα 3.3 Βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης



Πηγή: Προσαρμογή από Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ.

3.5 Τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ζήτημα οργάνωσης μιας εταιρείας αποτελεί πλέον και η τεχνολογία, η οποία διευκολύνει την οργάνωση και βελτιώνει τη καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, μιλάμε για τη χρήση της τεχνολογίας από την ομάδα της μικρομεσαίας επιχείρησης και την τεχνολογική υποδομή της. Όσον αφορά στην

τεχνολογική υποδομή, το θέμα στις μικρές επιχειρήσεις δεν είναι πόσους υπολογιστές έχει μια μικρομεσαία επιχείρηση, αλλά πόσο καλά μπορούν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή να χρησιμοποιούν ακόμη και έναν υπολογιστή.

Ο εξοπλισμός μιας μικρομεσαίας επιχείρησης διαφέρει, ανάλογα με τις δραστηριότητές της και την οικονομική της δυνατότητα. Συνήθως, ο εξοπλισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι περιορισμένος. Είναι απαραίτητο και ουσιώδες πλέον, για την εποχή μας, μια μικρομεσαία επιχείρηση να χρησιμοποιεί τεχνολογικά μέσα, τα οποία μπορεί να της προσφέρουν μια στοιχειώδη ποιότητα χωρίς ιδιαίτερο κόστος.

Είναι πλέον σχεδόν απαραίτητο η μικρομεσαία επιχείρηση να διαθέτει:

- έναν βασικό τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές),
- πρόσβαση στο διαδίκτυο,
- τον ελάχιστο απαιτούμενο εξοπλισμό ανά άτομο, δηλαδή εννοείται ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τηλέφωνα, φαξ, μηχανήματα γραφείου, που χρειάζεται ώστε να καθίσταται ομαλή η καθημερινή της λειτουργία.

Ο εφοδιασμός των επιχειρήσεων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σε τέτοια ποσότητα που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των απασχολούμενων, είναι ουσιαστικός. Αξίζει να τονίσουμε το γεγονός ότι η χρήση των υπολογιστών και των τεχνολογιών πληροφορίας και καινοτομίας έχει συμβάλει καθοριστικά στη **δραματική μείωση του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών, ακόμη και από απόσταση.**

Και, τέλος, αρχή και τέλος κάθε ενέργειας σε μια επιχείρηση αποτελεί ο άνθρωπος. Στη μικρομεσαία επιχείρηση, ο **ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα** είναι υψηλής και ιδιαίτερης βαρύτητας. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη μικρή επιχείρηση, ασκείται από τον επιχειρηματία. Η πρακτική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δείχνει ότι **οι επιλογές του προσωπικού** δεν είναι σωστά προγραμματισμένες και μελετημένες και γίνονται **χωρίς ουσιαστικά κριτήρια**, δημιουργώντας πολλά προβλήματα στη βραχυχρόνια και μακροχρόνια λει-

τουργία της μικρής επιχείρησης. Στη συνέχεια, πολλές φορές το προσωπικό **δεν διαχειρίζεται σωστά και δεν εκπαιδεύεται** σε θέματα που αφορούν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του, που συνδέονται άμεσα με την εργασία του. Αυτό που συχνά λέγεται είναι ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, με τη συμπεριφορά του, «ενθαρρύνει» ακόμη και τα πιο ικανά άτομα να αναζητήσουν αλλού εργασία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εκτελεστεί σωστά από τον μικρομεσαίο επιχειρηματία, θα **πρέπει να οργανωθεί στις ακόλουθες ενέργειες:**

- οργάνωση λειτουργιών της επιχείρησης,
- ανάλυση της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί στο σύνολο της επιχείρησης,
- ομαδοποίηση εργασιών ως καθήκοντα ανά θέση εργασίας,
- ανάλυση της αξίας των εργασιών με άμεσο στόχο τον, κατά προσέγγιση, προσδιορισμό των αμοιβών,
- πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
- αναζήτηση και επιλογή προσωπικού,
- ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού,
- αξιολόγηση του προσωπικού.

Η μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες καριέρας, αλλά ωστόσο θα μπορούσε να προσφέρει:

- ένα καλό εργασιακό περιβάλλον,
- ένα ανταγωνιστικό πακέτο παροχών και αμοιβών ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και
- προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης του εργαζόμενου.

Αυτό που παρατηρείται συχνά στη μικρομεσαία επιχείρηση είναι ότι όλοι τα κάνουν όλα και στο τέλος δεν γίνεται τίποτα σωστά. Αυτό, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι ένα λάθος του επιχειρημα-

τία, ο οποίος, λόγω της πρόσβασής του σε περιορισμένους χρηματικούς και άλλους πόρους, θεωρεί ότι η εκμάθηση από όλα τα μέλη της ομάδας όλων των απαραίτητων εργασιών, του εξασφαλίζει σιγουριά ότι ανά πάσα στιγμή μπορεί ο καθένας να κάνει την οποιαδήποτε εργασία και να μειώσει τον λειτουργικό κίνδυνο της επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο τελικά στην αύξησή του.

■ Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα παρουσίασε αναλυτικά τη διαφορά της επιχειρηματικότητας με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε η έννοια της ορθής οργάνωσης και διοίκησης και αιτιολογήθηκε η εφαρμογή της, μέσω της βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν βασικά σημεία που απαιτούν σωστή διαμόρφωση στα εσωτερικά μιας επιχείρησης και, συγκεκριμένα, τα σημεία αυτά αφορούν τον κλάδο λειτουργίας μιας επιχείρησης, την επιλογή της έδρας της, τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής της και τον καθορισμό των βασικών της λειτουργιών. Τέλος, η ανάλυση κλείνει με την αναφορά σε δυο άλλα πολύ σημαντικά σημεία, στην τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό, που πλέον διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση - Θεωρία και Πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. 3η Έκδοση Βελτιωμένη. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.
- Κωδικοί Αριθμοί Δραστηριότητας (Για την πλήρη ανάγνωση όλων των Κωδικών Αριθμών Δραστηριότητας, κατεβάστε το σχετικό άρθρο από την ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.gsis.gr/gsis/info/gsis_site/Services/Epixeiriseis/FreeDownloads/kad.html)
- Υψηλή τεχνολογία: 7 ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) τις οποίες αξίζει να γνωρίζετε! (Για να διαβάσετε το άρθρο, επισκεφθείτε την ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-11_el.htm)

- HR Professional Online (<http://www.hrpro.gr/>) το οποίο καλύπτει τον χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

■ Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ).

Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ΕΟΜΜΕΧ, *Έρευνα Προσδιορισμού της Επιχειρηματικής Φυσιογνωμίας και των Δεικτών Επιχειρηματικής Δραστηριότητας των ΜΜΕ*.

Θωμαδάκης Σ. & Κατσαμποξάκης Ι., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην «Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική».

Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση - Θεωρία και Πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. 3η Έκδοση Βελτιωμένη. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

Τέφα, Αικ. (2014). Εισήγηση σεμιναρίου «Όψεις της επιχειρηματικότητας». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Γιατί η ποιότητα αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης;

■ Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η κατανόηση του ρόλου της ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, δεδομένου ότι αποτελεί το βασικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη στιγμή που δεν μπορεί να επιτύχει πλεονέκτημα κόστους. Η ενότητα αναπτύσσεται σταδιακά, ξεκινώντας με τον ορισμό της ποιότητας, την αναγκαιότητά της για την επιχειρηματική επιτυχία της μικρομεσαίας επιχείρησης. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται η διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εξασφάλιση της ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση και, τέλος, παρατηρούμε πώς στην πράξη εξασφαλίζουμε ποιότητα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα είστε σε θέση:

- Να κατανοείτε την έννοια της ποιότητας και τη σημασία της για τη μικρομεσαία επιχείρηση.
- Να διαχειρίζεστε την επιχείρηση, ώστε να είναι ποιοτική και να

αντιληφθεί ως φορέας ποιότητας από τους πελάτες της.

- Να διαμορφώνετε μια ομάδα ανθρώπων η οποία να μπορεί να προσθέτει αξία και ποιότητα στην επιχείρηση.
- Να χρησιμοποιείτε σχετικά εργαλεία για την παραγωγή και τον έλεγχο της ποιότητας.

■ Λέξεις κλειδιά

Ποιότητα: Η παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, για όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε κόστος αντιπροσωπευτικό της αξίας τους.

4.1 Οριοθετώντας την ποιότητα

Η ποιότητα είναι η παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών **που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, για όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε κόστος αντιπροσωπευτικό της αξίας τους.** Η ποιότητα συνδέεται με τον πελάτη, για τον οποίο θα πρέπει να έχουμε πλήρη γνώση των αναγκών και των προσδοκιών του, για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μας.

Εικόνα 4.1 Η ισότητα της ποιότητας

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ = ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
(ΑΝΑΓΚΩΝ + ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ) ΠΕΛΑΤΗ**

Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Η **ανάγκη** αφορά στην **έντονη έλλειψη** που νιώθει ο πελάτης, η οποία μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα και να εμποδίζει την ομαλή εξέλιξη του ατομικά ή οικογενειακά ή στα πλαίσια ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή της κοινωνίας της οποίας αποτελεί μέλος.

Η **προσδοκία** αφορά στην **αναμενόμενη αξία ή στα χαρακτηριστικά** που ο πελάτης **πιστεύει ότι διαθέτει** το προϊόν ή η υπηρεσία.

Επομένως, η ποιότητα δίνει στον πελάτη μια αξία, για τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει αγοράσει, η οποία μετριέται με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του. Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας, ξεκινώντας από την επιθεώρηση της ποιότητας, στη συνέχεια περνώντας στον έλεγχο και τέλος στη διασφάλιση, κατέληξε στη διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια ενδοεπιχειρησιακή ανάγκη για διαχρονική βελτίωση των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρεί κρίσιμους παράγοντες για την εξασφάλιση της ποιότητας για μια επιχείρηση:

- **τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας,**
- **τις διαδικασίες παραγωγής** του προϊόντος ή της παροχής της υπηρεσίας, καθώς και
- **την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.**

4.2 Γιατί η ποιότητα είναι αναγκαία σε μια μικρομεσαία επιχείρηση;

Γνωρίζουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων της Ελληνικής Οικονομίας, επομένως, η ποιότητά τους είναι η ποιότητα που συναντάμε στην αγορά. Θα θέλαμε λοιπόν η ποιότητά τους να είναι η καλύτερη που θα μπορούσε να είναι. Καταρχάς, ας διευκρινίσουμε ότι **καλή ποιότητα δεν σημαίνει υψηλή ποιότητα** αλλά μια καλή ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. **Ποιότητα αποτελεί ό,τι κάνει τον πελάτη να επιστρέψει πίσω στην επιχείρηση** ως βασικός παράγοντας, αναγκαίος για την επιχειρηματική επιτυχία. Η ποιότητα είναι μια επιλογή και δέσμευση της διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς μόνο τότε θα γίνει χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης. Η δέσμευση δεν σημαίνει δελτίο τύπου για την ποιότητα μιας επιχείρησης, αλλά πρακτική εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας, κατά την παραγωγή προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

Η ποιότητα παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- οργάνωση και βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής, επομένως αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης,
- μείωση του κόστους παραγωγής, άρα αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης,
- αύξηση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, χάρις στη δυνατότητα μείωσης της τιμής διάθεσης, λόγω της επίτευξης μειωμένου κόστους παραγωγής,
- βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, καθώς η αυξημένη ποιότητα «δικαιολογεί» υψηλότερη τιμή διάθεσης στην αγορά, χωρίς απώλειες του πελατολογίου,
- μείωση του κόστους επανεπεξεργασίας τυχόν ελαττωματικών προϊόντων, πρόσθετη απασχόληση του εργατικού δυναμικού για τυχόν διορθώσεις και, τέλος, βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το βασικό λάθος των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, σχετικά με την ποιότητα, είναι η ανικανότητα εντοπισμού της έννοιάς της όπως αυτή αντιλαμβάνεται από τους πελάτες της επιχείρησής τους. Παρατηρώντας το διάγραμμα της αλυσίδας της διαδικασίας παραγωγής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, δεδομένης της απλής δομής και σύνθεσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η εξασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αλλαγή των διαδικασιών, με σκοπό την βελτίωσή τους.
- Η βελτίωση των διαδικασιών σε μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να παράγει, άμεσα και χωρίς μεγάλο κόστος, ποιότητα.
- Πρακτικά η πρόκληση της ποιότητας αφορά **την προσφορά στον πελάτη προϊόντος ή υπηρεσίας που όχι μόνο χρειάζεται, αλλά ανταποκρίνεται και υπερβαίνει τις προσδοκίες του.**

Η καθημερινή λειτουργία και η επιχειρηματική πρακτική δείχνουν ότι η ποιότητα είναι μια άμεση αναγκαιότητα διότι:

- Το 70-90% των πελατών που έχουν προβληματικές συναλλαγές με την επιχείρηση δεν παραπονιούνται σχετικά με το πρόβλημα που συνάντησαν κατά τη διάρκεια της συναλλαγής.
- Για κάθε παράπονο που δέχεται η επιχείρηση, πιθανόν να υπάρχουν και άλλοι τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι, αλλά δεν έχουν εκφράσει το παράπονό τους.
- Οι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν παραπονιούνται, δύσκολα συναλλάσσονται ξανά με την ίδια επιχείρηση. Συνήθως, μόνο το 10% αυτών των πελατών κάνει το αντίθετο.
- Είναι εμφανές και λογικό ότι η προσέλκυση νέου πελάτη είναι πολύ πιο δύσκολη διαδικασία από τη διατήρηση υπάρχοντος πελάτη. Συγκεκριμένα, το κόστος για την προσέλκυση νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από τη διατήρηση υπάρχοντος πελάτη.
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπόνων κι η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την έκφραση των παραπόνων καθορίζει τη μετέπειτα συμπεριφορά του πελάτη.
- Η καλή εξυπηρέτηση μετά από τα παράπονα δείχνει ότι περίπου το 70-90% των πελατών που παραπονέθηκαν, επιστρέφουν στην ίδια επιχείρηση, ενώ η κακή αντιμετώπιση κάνει περίπου το 83% των παραπονεμένων να επιλέξει άλλη επιχείρηση.
- Πολλές φορές, ένα μη ποιοτικό προϊόν εξουδετερώνει την καλή ποιότητα και των άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Τα προβλήματα της κακής ποιότητας συμβάλλουν στον πολλαπλασιασμό κατά πέντε φορές των πελατών που δεν θα προτιμήσουν πια τη δική σου επιχείρηση στις συναλλαγές τους.
- Ο μέσος ευχαριστημένος πελάτης θα μεταδώσει την προτίμησή του για τη δική σου επιχείρηση σε άλλους υποψήφιους αγοραστές, οι οποίοι μπορεί να είναι γνωστοί, συνεργάτες, συγγενείς και φίλοι του. Ενώ ο μέσος δυσαρεστημένος πελάτης θα μεταδώ-

σει την αρνητική του εμπειρία με την επιχείρησή σου σε άλλους υποψήφιους αγοραστές.

4.3 Διαχειρίζοντας την ποιότητα

Πρακτικά, η διαχείριση ποιότητας είναι πρώτα τέχνη και μετά επιστήμη, διότι είναι η διαχείριση που στοχεύει στην εξασφάλιση εκείνου του επιπέδου ποιότητας, που ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει ότι ανταποκρίνεται και υπερβαίνει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του ή των αγοραστών γενικά.

Η **διαχείριση ποιότητας** είναι μια νέα μορφή διαχείρισης της γενικότερης λειτουργίας μιας επιχείρησης, η οποία εστιάζει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια της διαχείρισης ποιότητας ή, όπως είναι ευρέως γνωστή στο χώρο των επιχειρήσεων, της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total quality management), περιέχει τέσσερα μεγάλα μέρη:

- τις βασικές αρχές, δηλαδή τη γενικότερη φιλοσοφία της διαχείρισης ποιότητας,
- το όραμα της επιχείρησης,
- τη μεθοδολογία της διαχείρισης ποιότητας και
- τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας.

Μια επιχείρηση δείχνει ότι διαθέτει ποιότητα μέσω της επίδειξης των **βασικών όψεων της ποιότητας** που αφορούν:

- στη σχεδίαση ή στις προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών.
- στην παραγωγική διαδικασία.
- στις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Δηλαδή μια εταιρεία που χαρακτηρίζεται από υψηλή συνεργασία μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται σε αυτήν, από μεθοδικό και οργανωμένο τρόπο υλοποίησης των εργασιών, θέτει τις βάσεις για μια ποιοτική επιχείρηση, η οποία, κατέχοντας εσωτερικά ποιότητα, μπορεί να την μεταφέρει και εξωτερικά στους πελάτες της.

Ας δούμε λοιπόν πώς κατανοεί ο πελάτης ότι είμαστε ποιοτικοί.

Ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα μέσω των ακόλουθων **βασικών διαστάσεων της ποιότητας** που αφορούν:

- στα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- στην αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- στην ποιότητα της παραγωγής.
- στην αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- στην ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση.
- στα αισθητικά χαρακτηριστικά.
- στην υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Δεδομένου του μεγέθους του τριτογενή τομέα και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών, θεωρούμε αναγκαία την αναφορά σε **σημαντικά σημεία διαφοροποίησης της ποιότητας ενός προϊόντος από την ποιότητα μιας υπηρεσίας**. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά για την ελληνική οικονομία, η οποία βασίζεται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών, με κλάδους όπως ο τουρισμός και η ναυτιλία να διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο.

Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρακτικά προσφέρει μια υπηρεσία, η οποία συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. **την άμεση υπηρεσία** για την οποία ουσιαστικά λειτουργεί η επιχείρηση,
2. **τα συνοδευτικά προϊόντα** που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας,
3. **τις έμμεσες υπηρεσίες** που παρέχονται ως ψυχολογική ικανοποίηση των πελατών.

Αυτό που θέλουμε να τονίσουμε, ωστόσο, στην περίπτωση της διαφοροποίησης της ποιότητας μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών, συνδέεται ουσιαστικά με το γεγονός ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο από την ποιότητα ενός προϊόντος. Οι **κρίσιμες διαφοροποιήσεις προϊόντος και υπηρεσίας** που απασχολούν τη διαχείριση ποιότητας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.1 Βασικές διαφοροποιήσεις προϊόντος και υπηρεσίας

Συστήματα μεταποίησης	Συστήματα παροχής υπηρεσιών
Το προϊόν είναι υλικό.	Η υπηρεσία είναι άυλη.
Η παραγωγή ενός προϊόντος προηγείται της κατανάλωσης.	Η υπηρεσία αναλώνεται στη διαδικασία παραγωγής της.
Η παραγωγή και η κατανάλωση μπορεί να είναι γεωγραφικά σε διαφορετικά σημεία.	Η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χώρο.
Η παραγωγή εκτελείται από τον προμηθευτή του προϊόντος.	Ο παραγωγός και ο καταναλωτής εμπλέκονται ταυτόχρονα στη διαδικασία παραγωγής.
Η επαφή παραγωγού και αγοραστή μπορεί να είναι έμμεση.	Η επαφή παραγωγού και πελάτη είναι κατά κανόνα άμεση.
Το προϊόν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλα σημεία διάθεσης.	Οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται για μεταφορά σε άλλο χώρο.
Το προϊόν είναι διαθέσιμο για έλεγχο ή δοκιμή πριν την αγορά.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν υπάρχει πριν από την αγορά.
Η επιχειρηματική δραστηριότητα διαχωρίζεται σε λειτουργίες, οπότε οι πωλήσεις πραγματοποιούνται χωριστά από την παραγωγή.	Στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι εφικτός ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων.
Το προϊόν συχνά είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα.
Το αγορασθέν προϊόν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.	Η προσφερόμενη υπηρεσία μετά την ολοκλήρωσή της δεν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.

Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Αναγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε ότι η **διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης** βασίζεται:

- στην αξιοπιστία.
- στα υλικά στοιχεία.
- στην ευαισθησία.
- στην αίσθηση αυτοπεποίθησης.
- στην ανθρωπιά.

Τονίζουμε ότι η αξιοπιστία επηρεάζεται από το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας εξυπηρέτησης του πελάτη, ενώ, για τους υπόλοιπους τέσσερις παράγοντες, η αντίληψη διαμορφώνεται κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη.

4.4 Οι άνθρωποι της επιχείρησης εκπροσωπούν και διασφαλίζουν την ποιότητά της

Στη διασφάλιση της ποιότητας, σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό και, συγκεκριμένα, ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι της μικρής επιχείρησης.

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, βασικό ρόλο για τη διασφάλιση της ποιότητας έχει ο επιχειρηματίας, καθώς η σωστή επιλογή των ανθρώπων αποτελεί τη βάση για τη διασφάλιση της ποιότητας. Ο επιχειρηματίας καλείται να:

- **επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους** στις σωστές θέσεις παραγωγής ή/και εξυπηρέτησης.
- **προσφέρει** στους ανθρώπους που έχει επιλέξει **τις κατάλληλες παροχές και τα κατάλληλα κίνητρα** για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.
- **προχωρήσει σε βελτιώσεις της επιχείρησής του με τη συνεργασία της ομάδας του.**

Ο επιχειρηματίας της μικρής επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι η δυνατότητα της μικρής επιχείρησης για την πρόσληψη προσωπικού είναι περιορισμένη. Για τον λόγο αυτό, **θα πρέπει να επιλέξει και να προσλάβει άτομα που να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:**

- γνώση και επαγγελματισμό στο αντικείμενο εργασίας τους,
- δυνατότητα για άμεση ενσωμάτωση στην επιχείρηση και στις διαδικασίες της, δηλαδή σχετική εργασιακή εμπειρία ή γνώση του σχετικού αντικειμένου εργασίας,
- δυνατότητα για άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα στη θέση όπου θα τοποθετηθούν.

Για τη διασφάλιση ποιότητας, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση ή, καλύτερα, η ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών που ο εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας, είναι ένας πολύ ουσιαστικός παράγοντας ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Κάθε ζήτημα που αντιμετωπίζει η μικρομεσαία επιχείρηση συνδέεται άμεσα με το προσωπικό της. Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, ο μικρομεσαίος, λόγω φορτίου εργασίας, χρειάζεται τη στήριξη του προσωπικού του. Εάν όμως δεν έχει κάνει τις κατάλληλες επιλογές για τα κατάλληλα άτομα, δεν μπορεί να τα καταφέρει.

76

Τονίζουμε ότι, για τη μικρομεσαία επιχείρηση, ουσιαστικό κριτήριο για την επιλογή του προσωπικού δεν είναι ο αριθμός των ατόμων που θα απασχοληθούν σε αυτή, ο οποίος αναγκαστικά δεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλος ούτε ή άλλως. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η σύνθεση της ομάδας, έτσι ώστε το κάθε μέλος της να συμπληρώνει τα κομμάτια ενός πάζλ, ώστε το σύνολο των ατόμων να παρουσιάζει προς τα έξω μια υγιή επιχείρηση, η οποία όμως μπορεί και εσωτερικά να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Στην επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση:

- σε άτομα που μπορούν να εντοπίσουν λάθη και καθυστερήσεις, να διορθώσουν διαδικασίες και αποτελέσματα, να διοικήσουν έργα και αποτελέσματα εργασιών ανθρώπων, χωρίς να καθοδη-

γούν λανθασμένα και να προκαλούν το απόλυτο χάος σε μια ομάδα εργαζόμενων και μάλιστα πολλές φορές να χρεώνουν το λάθος τους σε άλλα άτομα.

- σε άτομα που μπορούν να κατανοούν και να αξιολογούν αντικειμενικά και τελείως επαγγελματικά συναδέλφους, συνεργάτες και πελάτες. Ο επαγγελματισμός είναι πηγή αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για κάθε επιχείρηση. Άτομα που γνωρίζουν τι σημαίνει επαγγελματισμός και τι σημαίνει ουσιαστική εργασία, θα δώσουν ουσιαστικά αποτελέσματα και θα επιλέξουν ουσιαστικούς ανθρώπους στην ομάδα τους. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας χρειάζεται τέτοια άτομα, καθώς θα τον βοηθήσουν να επιλέξει τους επόμενους κατάλληλους εργαζόμενους (εκτός συγγενικού και φιλικού κριτηρίου, το οποίο συνήθως δεν φέρνει κανένα επιχειρηματικό αποτέλεσμα).
- σε άτομα ευέλικτα που μπορούν άμεσα και γρήγορα να αποκτήσουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, που ενδιαφέρονται για τις εξελίξεις στον δικό τους επαγγελματικό χώρο και στον χώρο της τεχνολογίας.
- σε άτομα με πολλές ικανότητες, καθώς ο εργαζόμενος αποτελεί, ειδικά για τη μικρομεσαία επιχείρηση, πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο ανταγωνιστικότητας, για αυτό και η αύξηση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας απαιτεί επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού.

4.5 Η ποιότητα στην πράξη: παράγοντας και ελέγχοντας την ποιότητα

Η αντιμετώπιση της διαχείρισης ή της διοίκησης ολικής ποιότητας ως μια ευρύτερη έννοια η οποία αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας όλης της επιχείρησης και όχι μόνο του ποιοτικού ελέγχου του προϊόντος ή της υπηρεσίας, **ερμηνεύει την ποιότητα** ή την πιστοποίηση ποιότητας που μια επιχείρηση διαθέτει, **ως ποιότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.**

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (quality management system) αφορά εκείνη τη μορφή οργάνωσης, τα μέσα, καθώς το προσωπικό

που απαιτούνται ώστε μια επιχείρηση να επιτύχει τη διαχείριση ποιότητας. Ο στόχος ενός συστήματος ποιότητας είναι, σε πρώτη φάση, η τήρηση και, στη συνέχεια, η βελτίωση των προδιαγραφών των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών. Η τήρηση στοχεύει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, ενώ η βελτίωση στην κάλυψη των προσδοκιών, αλλά και των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών. Επομένως, ο καταλληλότερος τρόπος για την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας στηρίζεται στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης, ο οποίος, έχοντας μια πλήρη εικόνα για όλα τα προαναφερόμενα, μπορεί να αναπτύξει μια πολιτική ποιότητας η οποία να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η βάση της φιλοσοφίας της υιοθέτησης της ποιότητας συνδέεται με την ανάγκη ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών. Η επίτευξη του στόχου της υιοθέτησης και της πρακτικής εφαρμογής της πραγματοποιείται μέσω:

- του ορισμού ενός τυπικού ή ακόμη και άτυπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας,
- της χρήσης των τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας και, τέλος,
- της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στην εφαρμογή.

78

Επομένως, η υιοθέτηση ποιότητας περιλαμβάνει την επαναδιοργάνωση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε η επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική, πιο ευέλικτη και πιο ανταγωνιστική στο σύνολό της. **Αυτό που έχει σημασία να κατανοήσετε είναι ότι:**

- Σε πρώτη φάση, η επιχείρηση καθορίζει εάν θα ακολουθήσει Πολιτική Ποιότητας.
- Στη συνέχεια, καθορίζει τη δική της Πολιτική Ποιότητας.
- Η ανάλυση της πολιτικής ποιότητας γίνεται περιγράφοντας:
 - το γενικό σύστημα της ποιότητας,
 - τις διεργασίες ή τις διαδικασίες.
- Στη συνέχεια, όλη η ανάλυση συγκεντρώνεται σε ένα εγχειρίδιο, το αποκαλούμενο Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual).

- Στο εγχειρίδιο αυτό περιγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες που η επιχείρηση τηρεί κατά τη λειτουργία της.
- Οι διαδικασίες καθορίζονται και περιγράφονται μέσω διαφόρων οδηγιών και εντύπων που δημιουργούνται για τις ανάγκες τυποποίησης των επαναλαμβανόμενων διαδικασιών.
- Και, τέλος, όλα όσα αναφέρθηκαν οργανώνονται σε αρχεία στα οποία, πλέον, μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τεχνολογικών μέσων, μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι.

Ανεξαρτήτως της πολιτικής ποιότητας που θα ορίσεις και της μορφής οργάνωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της δικής σου επιχείρησης, έχει σημασία να γνωρίζεις ότι η μεθοδολογία διαχείρισης ποιότητας **αφορά την υλοποίηση τριών διαδικασιών:**

- **τον σχεδιασμό της ποιότητας,**
- **τον έλεγχο της ποιότητας και**
- **τη βελτίωση της ποιότητας.**

Πρακτικά, **διαχείριση ποιότητας (quality management)** αποτελεί το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

- Σε διεθνές επίπεδο, λειτουργεί ο **Διεθνής Οργανισμός Προτύπων** (ISO – International Standards Organization).
- Σε εθνικό επίπεδο, λειτουργεί ο αντίστοιχος **Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης** (ΕΛΟΤ).

Η πιο σημαντική σειρά προτύπων ποιότητας είναι η **διεθνής σειρά προτύπων ISO 9000-9004**, η οποία:

- Αποτελεί μια σειρά οδηγιών που αποσκοπεί στη διασφάλιση της ποιότητας και η πρώτη έκδοση της οποίας έγινε το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO-International Standard Organization), ενώ ακολούθησαν βελτιωμένες εκδόσεις το 1994 και το 2000.

- Αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ικανότητας των κερδοσκοπικών ή μη κερδοσκοπικών οργανισμών να σχεδιάζουν, να παράγουν και να παραδίδουν ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες στο τμήμα της αγοράς και στους πελάτες που απευθύνονται.

Στη διαδικασία καθορισμού των προτύπων ISO δεν συμμετείχαν εκπρόσωποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα πρότυπα να έχουν μια πολύπλοκη δομή και η εφαρμογή τους από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Οι πρακτικές για την ποιότητα, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, φαίνονται να είναι άτυπες, αλλά, τελευταία, οι εξελίξεις της αγοράς επιβάλλουν την υιοθέτηση τυποποιημένων μεθόδων ελέγχου της ποιότητας. Οι **τυποποιημένες μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας** είναι καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που μερικές φορές σχεδόν επιβάλλουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή των προτύπων, ακόμη και στις μικρές επιχειρήσεις. Για μια μικρομεσαία επιχείρηση, τέτοιοι λόγοι θα μπορούσαν να είναι:

- η πίεση από τους μεγαλύτερους πελάτες της.
- η διατήρηση συμφωνιών.
- η αναγκαστική συμμόρφωση των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο, λόγω της φύσης του προϊόντος.
- η αναγκαστική συμμόρφωση των προϊόντων ή υπηρεσιών για τη συμμετοχή της επιχείρησης και τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, οι οποίοι μπορεί να είναι πελάτες ή συνεργάτες της εν λόγω επιχείρησης.
- η αναγκαστική συμμόρφωση, λόγω της κρατικής νομοθεσίας για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ανάγκη διεθνών πιστοποιήσεων ποιότητας προέκυψε ως μια ανάγκη διεθνοποίησης των αγορών, καθώς η διακίνηση πολλών προϊόντων μεταξύ διαφόρων χωρών δημιούργησε μια απαίτηση από τους

αγοραστές, εκείνη της δυνατότητας τυποποίησης και πιστοποίησης των προμηθευτών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό προώθησε τη διεθνή πιστοποίηση της ποιότητας. Το 2000, οι απαιτήσεις των προτύπων ποιότητας ομαδοποιήθηκαν σε **4 ενότητες**:

- Ευθύνες της διοίκησης.
- Διαχείριση πόρων.
- Παραγωγή προϊόντος.
- Μέτρηση, ανάλυση και βελτιώσεις.

Τα πλεονεκτήματα πιστοποίησης κατά ISO αφορούν:

- στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- στην απόκτηση θέσης υπεροχής σε σχέση με τους ανταγωνιστές,
- στη διασφάλιση ποιότητας τυπικά και ουσιαστικά σε προϊόντα/ υπηρεσίες και επιχειρησιακές λειτουργίες,
- στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και την αύξηση της αξιοπιστίας της στην αγορά,
- στην αύξηση των πωλήσεων,
- στην προσέγγιση μεγαλύτερων και σημαντικών πελατών και περισσότερο επικερδών αγορών.

Η πιστοποίηση ISO συμβάλλει σε βελτιώσεις:

- στη γνώση της ποιότητας σε επίπεδο παραγωγής αλλά και λειτουργίας,
- στην καλή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης,
- στην κατανομή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών,
- στην αύξηση της συμμετοχής των εργαζόμενων στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων,
- στην αύξηση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.

Η διαχείριση της ποιότητας, δεδομένης της φύσης της, υλοποιείται χρησιμοποιώντας τεχνικές και εργαλεία που έχουν δοκιμαστεί στην πράξη ως ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη διαχείριση της ποιότητας.

Οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας ομαδοποιούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- στα επτά στατιστικά εργαλεία ποιότητας, και
- στα νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας.

Τα επτά στατιστικά εργαλεία ποιότητας είναι:

- το διάγραμμα ροής,
- το ιστόγραμμα,
- το διάγραμμα διασποράς,
- οι χάρτες ελέγχου,
- το φύλλο ελέγχου,
- η ανάλυση Παρέτο,
- το διάγραμμα αιτιών – αποτελεσμάτων.

82

Τα νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας είναι:

- το διάγραμμα συνάφειας,
- το διάγραμμα διασύνδεσης μεταβλητών,
- το διάγραμμα δένδρου,
- ο πίνακας προσδιορισμού προτεραιοτήτων,
- ο πίνακας συσχέτισης δεδομένων,
- ο χάρτης ανάλυσης - επιλογής διαδικασιών,
- το γράφημα δικτύου δράσεων υλοποίησης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται συνοπτικά η χρησιμότητα των εργαλείων αυτών.

Πίνακας 4.2 Ανάλυση εργαλείων ποιότητας

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ
1	Διάγραμμα ροής	Κατανόηση των προβλημάτων
2	Ιστόγραμμα	Λήψη πληροφοριών σχετικά με την κατανομή των μεταβλητών και των μεταβολών
3	Διάγραμμα ελέγχου	Αξιολόγηση της παραγωγικής διαδικασίας και του βαθμού ελέγχου της
4	Διάγραμμα διασποράς	Σύνδεση των αποτελεσμάτων και των αιτιών και ανάπτυξη λύσεων (ποιες μεταβολές θα επέλθουν και γιατί)
5	Διάγραμμα αιτιών – αποτελεσμάτων	Σύνθετη ανάλυση παρουσίασης της σύνδεσης των αποτελεσμάτων με τις αιτίες με άμεσο στόχο την επίλυση τυχόν προβλημάτων
6	Διάγραμμα Παρέτο	Προσδιορισμός των προβλημάτων και της σπουδαιότητας των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα
7	Φύλλα ελέγχου	Αποτελεί την πιο απλή μορφή οργάνωσης των δεδομένων, για την παρουσίαση των διαδικασιών και των χαρακτηριστικών τους

Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

■ Σύνοψη

Σε αυτήν την ενότητα αναλύσαμε την έννοια της ποιότητας καθώς και την αναγκαιότητά της για την επιβίωση και την ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε η διαδικασία διαχείρισης ποιότητας. Ειδική σημασία δόθηκε στη σωστή επιλογή και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικός παράγοντας που προωθεί την ποιότητα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση και την αντανakλά στο πελατολόγιό της. Τέλος παρουσιάστηκαν εργαλεία και τεχνικές που συμβάλλουν στην παραγωγή και στον έλεγχο της ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καμπουρίδης, Γ. (2004). *Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), Δικτυακός τόπος: <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), Δικτυακός τόπος: <http://www.elot.gr/>

■ Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης.

Δερβιτσιώτης, Κ. (1999). *Διοίκηση Παραγωγής – Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Καμπουρίδης, Γ. (2004). *Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση - Θεωρία και Πράξη - Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, 3η Έκδοση Βελτιωμένη. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ.

Λιοναράκης, Α., Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2007). *Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: Κ.Π. EQUAL, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας». Δράση 6. Εργασία 2.

Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Γιατί το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις αποτελούν πυλώνα μας επιχείρησης;

■ Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η εισαγωγή στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις με μια δομημένη ανάπτυξη βασικών εννοιών, καθώς και ολοκληρωμένων διαδικασιών προσδιορισμού της αγοράς, σχεδιασμού της πώλησης και ετοιμασίας για διαπραγμάτευση με τον πελάτη. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση επιβιώνει και εξελίσσεται μόνο εάν υπάρχουν πελάτες, η ενότητα αυτή μας απαντάει στο ερώτημα του τίτλου της διερευνώντας βήμα- βήμα τη σωστή διαδικασία μάρκετινγκ και πωλήσεων.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής, θα είστε σε θέση:

- Να αντιληφθείτε τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ.
- Να γνωρίζετε τις κατηγορίες των πωλήσεων και των πελατών.
- Να πληροφορηθείτε για τις βασικές μορφές των πωλήσεων.
- Να προσδιορίζετε την αγορά μιας επιχείρησης και τις βασικές ομάδες των αγοραστών της.

- Να οργανώσετε και να διοικήσετε κατάλληλα την αγορά μιας επιχείρησης για να πετύχετε τους στόχους των πωλήσεών σας.
- Να σχεδιάζετε τη στρατηγική των πωλήσεων της εταιρείας σας.
- Να οργανώσετε την πώληση στον πελάτη σας σε βασικά στάδια και να είστε προετοιμασμένοι κατάλληλα για κάθε στάδιο.
- Να αναπτύξετε την επιχειρηματολογία σας για τη διαπραγμάτευση με τον πελάτη σας.

■ Λέξεις κλειδιά

Μάρκετινγκ: Βασική λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία συμβάλει στην ανάπτυξη εμπορικών συναλλαγών της επιχείρησης με την αγορά της.

Πωλήσεις: Είναι η πραγματοποίηση εμπορικής συναλλαγής με την αγορά, ο αγοραστής που συναλλάσσεται με την επιχείρηση πλέον είναι πελάτης της.

5.1 Τι είναι το «διάσημο» μάρκετινγκ;

88

Το **μάρκετινγκ** αποτελεί τη **διαδικασία του προγραμματισμού και της υλοποίησης των λειτουργιών της δημιουργίας και της παραγωγής**, καθώς και **της προβολής και διανομής των ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών** για τη δημιουργία **εμπορικών συναλλαγών** οι οποίες ικανοποιούν ατομικούς ή επιχειρηματικούς στόχους (ανάγκες ή/και επιθυμίες), σύμφωνα με την ερμηνεία της Αμερικανικής Εταιρείας Μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση, διότι η σημερινή ιδεολογία του μάρκετινγκ ακολουθεί τα παρακάτω πέντε βήματα, επομένως προσπαθεί να καλύπτει τις σημερινές, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες, αλλά και επιθυμίες των πελατών. Σύμφωνα με τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ, επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των οποίων καλύπτουν, όχι μόνο τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες και δεν παραμένουν στάσιμες, αλλά προβλέπουν τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς σε μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες.

Πίνακας 5.1 Η ιδεολογία του μάρκετινγκ

1	ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
2	ΠΙΘΑΝΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (Εντοπισμός και εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών)
3	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Η/ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Διοίκηση παραγωγής και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
4	ΠΩΛΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
5	ΠΕΛΑΤΗΣ

Πηγή: Τέφα, Αικ. (2013). Εισήγηση σεμιναρίου «Τεχνικές πωλήσεων». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

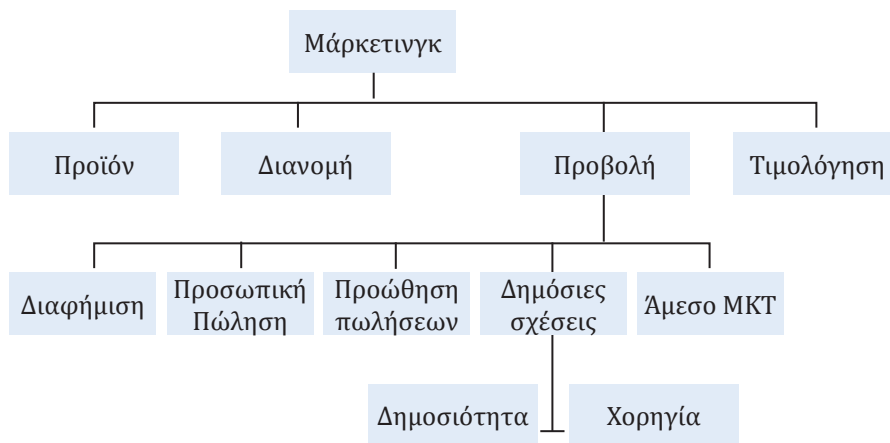
Μια άλλη πολύ σημαντική έννοια για το μάρκετινγκ είναι και η εμπορική συναλλαγή, η οποία, για να υπάρξει, θα πρέπει να πληρούνται οι ακόλουθες τέσσερις προϋποθέσεις:

- Η ύπαρξη κινήτρων και από τα δυο μέρη της συναλλαγής (π.χ. κέρδος για τον πωλητή και ικανοποίηση αναγκών του αγοραστή).
- Η επικοινωνία μεταξύ των μερών (η επικοινωνία διευκολύνει την κατανόηση και τη συμφωνία σχετικά με τους όρους συναλλαγής).
- Η διπλή κατεύθυνση, τα δυο μέρη δίνουν και παίρνουν ταυτόχρονα ή ετεροχρονισμένα.
- Η ελευθερία απόφασης (εθελοντική προσέλευση στην ανταλλαγή, δεν υπάρχει πίεση).

Το μάρκετινγκ είναι ένα μείγμα που εστιάζει στα ακόλουθα τέσσερα στοιχεία:

- Προϊόν,
- Διανομή,
- Προβολή και
- Τιμολόγηση.

Εικόνα 5.1 Ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ



Πηγή: Τέφα, Αικ. (2013). Εισήγηση σεμιναρίου «Τεχνικές πωλήσεων». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Πλέον, το μάρκετινγκ, και όχι οι πωλήσεις, είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς η παλαιά ιδεολογία του μάρκετινγκ αντιμετώπιζε επιχειρήσεις που είχαν «κατασκευαστεί» με συγκεκριμένη εσωτερική δομή σε πόρους και οργάνωση και παρήγαν συγκεκριμένα προϊόντα ή παρείχαν συγκεκριμένες υπηρεσίες για τις οποίες έπρεπε να βρουν πελατολόγιο. Η σημερινή ιδεολογία του μάρκετινγκ αναζητά προσαρμογή στις σημερινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες του σημερινού ή μελλοντικού πελατολογίου. Επομένως, από την προσωπική πώληση ή, γενικά, τις πωλήσεις, μετατοπιστήκαμε στο μάρκετινγκ, καθώς υπάρχουν και:

- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (προϊόν),
- το δίκτυο διανομής (διανομή) και
- τα στοιχεία τιμολόγησης (εκπτώσεις, ειδικά πακέτα με μειωμένη τιμή για μεγαλύτερη ποσότητα – τιμολόγηση),

που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τζίρο μιας επιχείρησης.

Ας δούμε την περίπτωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι δυνατότητές της για ειδική επεξεργασία του προϊόντος είναι σχετικά περιορισμένες, για το δίκτυο διανομής ακόμη περισσότερο, και, τέλος, η τιμολόγηση είναι και αυτή σχετικά καθορισμένη, λόγω περιορισμένης

δυνατότητας πρόσβασης σε φθηνές πρώτες ύλες. Άρα, βασικό στοιχείο για αυτήν αποτελεί η προβολή. Στην προβολή, οι δυνατότητες για διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις και άμεσο μάρκετινγκ φαίνεται να έχουν σημειώσει μια πρόοδο, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και χρήσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Ωστόσο, βασικό στήριγμα για μια επιχείρηση αποτελούν οι πωλήσεις και οι προσωπικές πωλήσεις.

5.2 Οι πωλήσεις διασφαλίζουν την ύπαρξη μιας επιχείρησης

Το μάρκετινγκ εστιάζει στην ύπαρξη εμπορικών συναλλαγών, δηλαδή στην πραγματοποίηση μιας πώλησης. Η πώληση δημιουργεί έσοδα για την επιχείρηση, ανάλογα με τη συμφωνία που έχει γίνει κατά τη διάρκεια μιας πώλησης.

- Για την επιχείρηση, οι πωλήσεις αποτελούν την πρώτη γραμμή επίθεσης στην αγορά.
- Για την αγορά, οι πωλήσεις πάνε το χρήμα στην επιχείρηση.

Η πώληση είναι η προβολή, μέσω επικοινωνίας, ενός ή διαφόρων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε διαφορετικές αγορές-υποψήφιους αγοραστές (πελάτες-καταναλωτές).

91

Εικόνα 5.2 Τα βήματα της διαδικασίας επικοινωνίας

<ul style="list-style-type: none"> • Πηγή • Μήνυμα • Κωδικοποίηση • Μετάδοση • Δέκτης • Αποκωδικοποίηση 	ΕΠΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ
<p style="text-align: center;">ΠΡΟΣΟΧΗ</p> <p>Η Πηγή θα πρέπει να πραγματοποιήσει στο τέλος μια επανατροφοδότηση σχετικά με την Αποκωδικοποίηση που πραγματοποίησε ο Δέκτης. Δηλαδή κατανόησε ο Δέκτης στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας επικοινωνίας αυτό που η Πηγή προσπάθησε να περάσει κατά τη διαδικασία επικοινωνίας.</p>	

Πηγή: Τέφα, Ακ. (2013). Εισήγηση σεμιναρίου «Τεχνικές πωλήσεων». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Η πώληση κατηγοριοποιείται σε:

- **εσωτερική πώληση**, στην οποία είναι ο αγοραστής αυτός που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να επισκεφθεί τον πωλητή, όπως π.χ. στο λιανεμπόριο και
- **εξωτερική πώληση**, στην οποία ο πωλητής αναζητεί τον πελάτη και η συνάντηση γίνεται στον χώρο του πελάτη, όπως π.χ. στα βιομηχανικά προϊόντα, επενδυτικά, καταναλωτικά, αλλά και στις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, **οι πελάτες μιας επιχείρησης ομαδοποιούνται σε δυο βασικές κατηγορίες:**

- οι εξωτερικοί πελάτες (τελικός καταναλωτής και μεταπωλητές),
- οι εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι της επιχείρησης που εμπλέκονται στην διαδικασία παραγωγής προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας).

Βασικές μορφές πωλήσεων αποτελούν:

- **Εμπορική πώληση.**

Απαιτεί τη μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη και απαιτεί κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του πελάτη. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι περισσότερο σημαντικό ο πωλητής σε αυτή τη μορφή να τα πηγαίνει καλά με τους πελάτες παρά να γνωρίζει τα τεχνικά χαρακτηριστικά ή να χρησιμοποιεί την επιθετικότητα στις πωλήσεις. Οι επιτυχημένοι πωλητές, σε αυτή τη μορφή πώλησης, είναι μεγαλύτερης ηλικίας.

- **Ιεραποστολική πώληση**

Σωστή κάλυψη των δυνητικών πελατών, μέσω της εστίασης στην παρουσίαση των πλεονεκτημάτων του προϊόντος. Η πώληση αυτή δεν αφορά κλείσιμο πώλησης ή επίλυση αγοραστικών αναγκών ή και επιθυμιών, αλλά παρουσίαση χαρακτηριστικών προϊόντος. Οι πωλητές είναι συνήθως άτομα σε νεαρή ηλικία.

- **Τεχνική πώληση**

Σε αυτήν τη μορφή πώλησης, ο πωλητής είναι πλέον σύμβουλος, διότι πρέπει να αναγνωρίσει, να αναλύσει και να επιλύσει το πρόβλημα του πελάτη. Στην τεχνική πώληση, ο ρόλος αυτός του πωλητή είναι καθοριστικής σημασίας. Γνώση του προϊόντος και τεχνικές γνώσεις και ικανότητες είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τον πωλητή σε αυτή τη μορφή πώλησης. Η αντικειμενικότητα, στηριζόμενη σε τεχνικές γνώσεις, διευκολύνει την απόκτηση εμπιστοσύνης του πελάτη.

- **Πώληση σε νέους πελάτες**

Βασίζεται στην ικανότητα του πωλητή να μπει στη θέση του πελάτη, επομένως, ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το προϊόν, αλλά και τους υποψήφιους αγοραστές. Η πώληση σε νέους πελάτες απαιτεί καλή εκπαίδευση και ικανότητες καλής παρουσίασης. Επιτυχημένοι πωλητές στον τομέα αυτό είναι άτομα μιας μεσαίας ηλικίας, με εμπειρία, ωριμότητα και επιμονή. Οι πωλητές, σε αυτή τη μορφή πώλησης, ασχολούνται με το κλείσιμο της πώλησης, αλλά και με την τεχνική των διαπραγματεύσεων, όπως π.χ. πειστικοί και επιθετικοί πωλητές.

- **Πώληση σε σημαντικούς πελάτες**

Αποτελεί διαφορετική μορφή πώλησης, λόγω τύπου και μεγέθους πελατών, διοικητικών και συντονιστικών υπευθυνοτήτων, αλλά και λόγω της συνθετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή. Οι σημαντικοί πελάτες απαιτούν την ιδιαίτερη προσοχή και εξυπηρέτηση για να είναι σίγουροι ότι εξασφαλίζουν την βέλτιστη κάλυψη των αναγκών τους, την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων τους, καθώς και την εξασφάλιση της σωστής υποστήριξής τους.

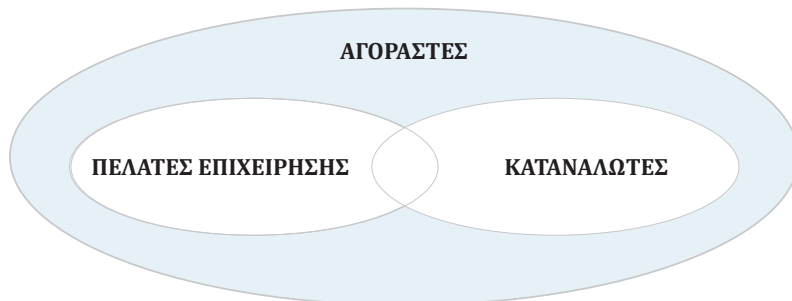
Με αυτή την κατηγορία θα πρέπει να αναπτυχθούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας, να αποφευχθούν και να επιλυθούν τυχόν συγκρούσεις και διαφορές, να γνωρίζουμε τις εσωτερικές διαδικασίες του πελάτη σχετικά με τις προμήθειες και να είμαστε έτοιμοι για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση καταστάσεων.

5.3 Μαθαίνοντας ποια είναι όλη η δυνητική αγορά μιας επιχείρησης

Ας δούμε τώρα ποια είναι όλη η δυνητική αγορά μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιοι θα μπορούσαν να είναι πελάτες μιας επιχείρησης. Για να ορίσουμε τους πελάτες της, θα πρέπει να αναλύσουμε τις ακόλουθες έννοιες: αγοραστής, καταναλωτής και πελάτης. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε μια επιχείρηση που παράγει γλυκά.

- Το κοινό στοιχείο και για τους τρεις είναι ότι και οι τρεις συναλλάσσονται με επιχειρήσεις ή οργανισμούς, προκειμένου να αποκτήσουν ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή έναν συνδυασμό τους για διάφορους λόγους.
- Η διαφοροποίησή τους είναι η εξής:
 - ✓ **Ο αγοραστής** είναι το άτομο που αγοράζει γλυκά, για να ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες δικές του ή άλλων ατόμων ανεξάρτητα από ποια επιχείρηση αγοράζει. Μπορεί σήμερα να αγοράζει από τον ανταγωνιστή μας, εάν αύριο τον προσεγγίσουμε και του προσφέρουμε το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ, πιθανόν να αγοράζει από τη δική μας επιχείρηση. Από τη στιγμή που αγοράζει γλυκά δεν παύει να είναι πιθανός ή και μελλοντικός αγοραστής μας. Το σημαντικό είναι ότι αγοράζει γλυκά, δηλαδή το προϊόν ή την κατηγορία προϊόντος που παράγει η επιχείρησή μας.
 - ✓ **Ο καταναλωτής** είναι το άτομο που αγοράζει τα γλυκά και τα καταναλώνει ο ίδιος, ανεξαρτήτως αν επιλέγει τη δική μας ή κάποια άλλη επιχείρηση.
 - ✓ **Ο πελάτης** είναι το άτομο που επιλέγει να αγοράζει γλυκά από τη δική μας επιχείρηση. Προσοχή, ο πελάτης μας μπορεί να μην είναι και καταναλωτής. Αυτό έχει πολύ μεγάλη σημασία, διότι εάν το προϊόν δεν αρέσει στον τελικό καταναλωτή, δηλαδή σε αυτόν που θα το καταναλώσει, ο πελάτης μας δεν θα ξαναγοράσει από εμάς, χωρίς να μας έχει ενημερώσει στην πλειονότητα των περιπτώσεων.

Εικόνα 5.3 Ομαδοποίηση αγοράς σε αγοραστές, καταναλωτές και πελάτες



Πηγή: Τέφα, Αικ. (2013). Εισήγηση σεμιναρίου «Τεχνικές πωλήσεων». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Οι αγοραστές, κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης μιας αγοράς, ακολουθούν την παρακάτω διαδικασία αγοράς:

- αναγνώριση ανάγκης,
- αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση της ανάγκης,
- αξιολόγηση και επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις,
- απόφαση αγοράς και, τέλος
- συμπεριφορά μετά την αγορά & εξυπηρέτηση.

Έχοντας κατανοήσει και διερευνήσει όλη τη δυνητική αγορά της επιχείρησης, καθώς και την αγοραστική της διαδικασία, στη συνέχεια, το επόμενο μας βήμα θα πρέπει να είναι η κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση της αγοράς μας και, συγκεκριμένα, αυτό μπορείτε να το πετύχετε στα ακόλουθα τρία βήματα και ενέργειες:

1. **Τμηματοποίηση** της αγοράς σε βασικά τμήματα με κοινά χαρακτηριστικά
 - Επιλογή πιθανών μεταβλητών τμηματοποίησης
 - Διάκριση της αγοράς σε τμήματα
 - Αξιολόγηση των τμημάτων
 - Επιτυχή τμηματοποίηση

2. Στόχευση σε τμήματα της αγοράς

- Επιλογή στρατηγικής στόχευσης
- Επιλογή τμημάτων για στόχευση

3. Τοποθέτηση στην αγορά

- Κατανόηση του καταναλωτή
- Τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή
- Σχεδιασμός του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ

Έχοντας επιλέξει τμήμα ή τμήματα, στη συνέχεια σχεδιάζετε τη στρατηγική για το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας σας και, συγκεκριμένα:

- Καθορισμός στόχων (Μερίδιο αγοράς, ύψος πωλήσεων ή εξόδων, ποσοτικοί όροι, χρονοδιάγραμμα, π.χ. τέλος τριμήνου, εξάμηνο, έτος),
- Πωλήσεις ύψους συγκεκριμένου ποσού,
- Ανάπτυξη στρατηγικής (Προσέγγιση αγοράς μέσω πώλησης),
- Καθορισμός του προϋπολογισμού (Σχεδιασμός προϋπολογισμού για να πετύχω τις στοχευμένες πωλήσεις),
- Χειρισμός των αποτελεσμάτων (Υλοποίηση μέρα με τη μέρα του ανωτέρω σχεδίου, καθώς και τυχόν βελτιώσεις και αλλαγές).

5.4 Ολοκληρωμένος σχεδιασμός μιας πώλησης

Με μια απλή οργάνωση, η πώληση έχει πέντε στάδια:

1. Εντοπισμός πελατών (Υπάρχουσα βάση δεδομένων CRM & Έρευνα αγοράς)
2. Προσέγγιση
3. Επιχειρηματολογία
4. Κλείσιμο πώλησης

5. Υπηρεσίες μετά την πώληση

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται δυο σενάρια οργάνωσης των σταδίων μιας πώλησης.

Πίνακας 5.2 Τα στάδια μιας πώλησης

1. Εντοπισμός των πελατών	1. Διερεύνηση και αξιολόγηση
2. Προσέγγιση	2. Προετοιμασία
	3. Προσέγγιση του πελάτη
3. Επιχειρηματολογία	4. Παρουσίαση
	5. Εξουδετέρωση των αντιρρήσεων
4. Κλείσιμο πώλησης	6. Συμφωνία
5. Υπηρεσίες μετά την πώληση	7. Μετά τη συμφωνία συνέχεια

Πηγή: Τέφα, Ακ. (2013). Εισήγηση σεμιναρίου «Τεχνικές πωλήσεων». ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Επομένως, έχουμε κατανοήσει ποια είναι η αγορά της επιχείρησης, όπως την αναλύσαμε, και έχουμε οργανώσει την πώληση στα αναφερόμενα βήματα σε ένα από τα δυο σενάρια που παρουσιάζονται.

Στο 1ο στάδιο σχετικά με τον εντοπισμό των πελατών μπορείτε να στηριχθείτε σε πρωτογενή (ερωτηματολογία & συνεντεύξεις) και δευτερογενή (εφημερίδες, περιοδικά, στατιστικές έρευνες και μελέτες, δημοσιευμένες βάσεις δεδομένων στο διαδίκτυο).

Στο 2ο στάδιο που αφορά την προσέγγιση του υποψήφιου αγοραστή θα πρέπει ο πωλητής να την οριοθετήσει και να την περιγράψει ως διαδικασία, καθώς στη σημερινή και μελλοντική αγορά δεν πουλάμε απλώς προϊόντα ή/και υπηρεσίες αλλά πουλάμε και ποιότητα και επίπεδο ζωής. Της σημερινής οικονομικής κρίσης προηγήθηκε υψηλό επίπεδο ζωής και καταναλωτικής ευτυχίας, επομένως, νικητής βγαίνει ο πωλητής που δεν ρίχνει την ποιότητα για να προσφέρει καλύτερους όρους σε επίπεδο τιμών. Άρα, όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα, ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση όχι μόνο των αναγκών αλλά και των προσδοκιών του πελάτη.

Στην προσέγγιση του αγοραστή με σκοπό την πώληση, η επικοινωνία του πωλητή θα πρέπει να είναι ποιοτική και, συγκεκριμένα:

- Να έχει δομή (ο πωλητής να είναι προετοιμασμένος).

- Να έχει ετοιμάσει συγκεκριμένες προτάσεις για τον αγοραστή (εναλλακτικές για προϊόν-τιμή).
- Να έχει σχεδιάσει συγκεκριμένες ενέργειες (παρουσίαση προϊόντος, δείγμα ή φυλλάδια, επόμενη συνάντηση, κλείσιμο συμφωνίας-χρονοδιάγραμμα).

Άρα, ο πωλητής θα πρέπει να είναι **προετοιμασμένος**, και να γνωρίζει έναν βασικό κανόνα για τα αποτελέσματα σε μια πώληση. Ακολουθούν τα ποσοστά 55%-38%-7% που αποδίδονται σε συγκεκριμένα στοιχεία του πωλητή:

- 55% - Γλώσσα του σώματος και εμφάνιση
- 38% - Επικοινωνία: Τόνος, Χροιά, Ταχύτητα Ομιλίας
- 7% - Περιεχόμενο επικοινωνίας ή/και συζήτησης

5.5 Ετοιμασία για διαπραγμάτευση στην πώληση

Έχουμε μόλις αναλύσει βασικά στοιχεία για τα δυο πρώτα στάδια της πώλησης και, σε αυτήν την υποενότητα, θα αναλύσουμε ξεχωριστά ίσως το πιο σημαντικό στάδιο από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία μιας πώλησης, την επιχειρηματολογία, η οποία συνδέεται με την ικανότητα διαπραγμάτευσης. Προτού ξεκινήσουμε την ανάλυση, θα πρέπει να έχουμε ξεκαθαρίσει ότι διαπραγμάτευση σημαίνει έντιμος χειρισμός της πώλησης και του πελάτη και αυτό θα πρέπει να κατανοήσει ο κάθε επιχειρηματίας- επαγγελματίας που στοχεύει στο να υπάρχει την επόμενη μέρα στην αγορά. Οι πελάτες είναι πλέον έμπειροι ως καταναλωτές και πλήρως ενημερωμένοι από τα πολλά δίκτυα ενημέρωσης, έντυπα και ηλεκτρονικά.

Ο πωλητής που μπορεί να χειριστεί με επιτυχία το 3ο στάδιο της πώλησης, δηλαδή την επιχειρηματολογία, γνωρίζει να διαπραγματεύεται. Η διαπραγμάτευση είναι μια τέχνη ικανή να ενισχύσει την πειθώ και να κερδίσει τον συνομιλητή. Χρησιμοποιείται για δυο βασικούς λόγους:

- για τη δημιουργία μιας νέας ιδέας, ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας που καμία πλευρά δεν μπορεί να δημιουργήσει από μόνη της ή

- για την επίλυση ενός προβλήματος ή μιας διχογνωμίας μεταξύ των δυο μερών.

Τα **βασικά χαρακτηριστικά μιας κατάστασης διαπραγμάτευσης** είναι τα εξής:

1. **Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη**, π.χ. δυο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί.
2. **Υπάρχει μια σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη**, π.χ. αυτό που επιδιώκει η μια πλευρά δεν είναι αναγκαστικά αυτό που θέλει και η άλλη, επομένως, θα πρέπει να βρουν έναν τρόπο να επιλύσουν τη σύγκρουση αυτή.
3. **Τα μέρη διαπραγματεύονται** επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής **για να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία**, αντί να δεχθούν απλώς ό,τι θα τους δώσει εκούσια ή θα τους επιτρέψει να πάρουν η άλλη πλευρά.
4. **Τα μέρη προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία** από το να διακόψουν για πάντα κάθε επαφή ή, γενικά, να μην καταλήξουν σε κάποια συμφωνία μέσω των προσπαθειών τους να βρουν τη δική τους λύση.
5. **Όταν διαπραγματευόμαστε περιμένουμε να πάρουμε, αλλά και να δώσουμε.** Η κάθε πλευρά θεωρεί ότι οι αρχικές δηλώσεις, τα αιτήματα ή οι αξιώσεις θα τροποποιηθούν ή θα υποχωρήσουν. **Η συνέχεια της διαπραγμάτευσης δείχνει ότι και οι δυο πλευρές προσπαθούν να προσεγγίσουν η μια την άλλη.** Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διαπραγματεύσεις που να μην απαιτούν συμβιβασμούς. Και βέβαια υπάρχουν διαπραγματεύσεις στις οποίες η λύση μπορεί να ικανοποιεί τους στόχους όλων.
6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση απαιτεί διαχείριση άυλων και υλικών πόρων.

Βασικές περιπτώσεις καταστάσεων διαπραγματεύσεων:

- **Αλληλεξάρτηση** (τα δυο μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο) – αμοιβαία εξάρτηση,

- **Αμοιβαία προσαρμογή – αμοιβαία εξάρτηση,**
- **Αλληλεξάρτηση και αντιλήψεις** (προηγούμενη εμπειρία και πείρα),
- **Σύγκρουση** (ανταγωνιστική κατάσταση ή έντονη διαφωνία/ αντίθεση).

Βασικά βήματα για τον σχεδιασμό της στρατηγικής των διαπραγματεύσεων αποτελούν:

- Καθορισμός θεμάτων συζήτησης,
- Καθορισμός στρατηγικής διαπραγμάτευσης, στόχων, συμφερόντων των δυο μερών,
- Σύσκεψη της ομάδας που θα διαπραγματευτεί με τον πελάτη,
- Αναγνώριση των ορίων, π.χ. τρία εναλλακτικά πακέτα και τιμές, και ετοιμασία υποστηρικτικών επιχειρημάτων για κάθε εναλλακτική,
- Ανάλυση κάθε εναλλακτικής λύσης από την πλευρά του πελάτη πριν τη διαπραγμάτευση.

Βασικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτετε **ως διαπραγματευτές:**

- Να προετοιμάζεστε εξονυχιστικά, εάν δεν είστε έτοιμοι μην ξεκινήσετε τη διαπραγμάτευση.
- Να βάζετε στόχους (όραμα) και όρια, να κρατάτε σημειώσεις και να οργανώνετε τη συζήτηση κατάλληλα, ώσπου να έχει μια λογική ροή η οποία να βοηθήσει τον πελάτη να λάβει πιο εύκολα την απόφασή του για την αγορά, χωρίς να έχει απορίες.
- Να βρίσκεστε σε χώρους άνετους μακριά από αποσπάσεις προσοχής, θορύβους που μπορούν να μην αφήνουν εσάς ή τον πελάτη να συγκεντρωθεί στη συζήτηση και να του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα.
- Να ακούτε με προσοχή και να επικοινωνείτε με σαφήνεια και, ταυτόχρονα, να αντιλαμβάνεστε αυτά που ακούτε από τον πε-

λάτη αντικειμενικά. Στην περίπτωση που δεν κατανοείτε τα όσα αναφέρονται, να του ζητήσετε περαιτέρω διευκρινίσεις. Επίσης να είστε έτοιμοι για κάθε αίτημά του για διευκρινίσεις.

- Να γνωρίζετε πώς να κλείνετε τη πώληση, δηλαδή να είστε έτοιμοι για τυχόν αλλαγές και ειδικές απαιτήσεις του πελάτη. Θα πρέπει να μπορείτε να κλείσετε την πώληση άμεσα και όχι σε επόμενη συνάντηση, καθώς θα χάσετε την αξία σας ως πωλητής, αλλά και το ενδιαφέρον του πελάτη να συζητά με ένα άτομο που δεν μπορεί να πάρει αποφάσεις.
- Ο πωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για κάθε κατάσταση που αντιμετωπίζει, να έχει πειστικότητα, αυτοέλεγχο, επαγγελματική συμπεριφορά και να εστιάζει στην επίλυση του προβλήματος και όχι σε προσωπικά πείσματα για επιτυχία της πώλησης. Ο στόχος του πωλητή πρέπει να είναι η επιτυχία της πώλησης για τις δυο πλευρές.

■ Σύνοψη

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια λειτουργία που διευκολύνει την πραγματοποίηση εμπορικών συναλλαγών της επιχείρησης με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Ο κάθε αγοραστής που συναλλάσσεται με την επιχείρηση αποτελεί πλέον πελάτη της. Οι πελάτες συνεισφέρουν στη δημιουργία εσόδων σε μια επιχείρηση και συμβάλλουν στην επιβίωση και ανάπτυξη της. Η ανάπτυξη των εμπορικών συναλλαγών και του πελατολογίου απαιτεί οργανωμένη αντιμετώπιση των διαδικασιών προσδιορισμού της αγοράς, σχεδιασμού της πώλησης και ετοιμασίας για διαπραγμάτευση. Η επιτυχία κάθε αναφερόμενου σταδίου συμβάλλει στην αύξηση του πελατολογίου και των πωλήσεων και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης Γ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. 2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πανηγυράκης, Γ., Ζαίρης Α. (2006). *Η τέχνη της πώλησης*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κυριαζόπουλος, Π., Ζαίρης Γ. Α. (2005). *Τεχνικές Πωλήσεων στην 3η Βιομηχανική Επανάσταση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Lewiski, R., Saunders, D., Minton, J. (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ (για την ελληνική γλώσσα, 2001 The McGraw-Hill Companies Inc.).
- Donaldson, C. M., Donaldson, M. (1997). *Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ (για την ελληνική γλώσσα, 1996 IDG Books Worldwide Inc.)
- Ηλεκτρονικό περιοδικό www.epistimonikomarketing.gr (Classics – Ενότητες Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Προσωπική Βελτίωση)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Donaldson, C. M., Donaldson, M. (1997). *Διαπραγματεύσεις για πρωτάρηδες*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ (για την ελληνική γλώσσα, 1996 IDG Books Worldwide Inc.)

Lewiski, R., Saunders, D., Minton, J. (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ (για την ελληνική γλώσσα, 2001 The McGraw-Hill Companies Inc.).

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ-ΒΕΕ).

Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). *Διαχείριση ποιότητας στη μικρή επιχείρηση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ-ΒΕΕ).

Κυριαζόπουλος, Π., Ζαίρης Γ. Α. (2005). *Τεχνικές Πωλήσεων στην 3η Βιομηχανική Επανάσταση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ

Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Πανηγυράκης, Γ., Ζαίρης Α. (2006). *Η τέχνη της πώλησης*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης Γ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. 2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

■ Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα

Η Κατερίνα Τέφα είναι Οικονομολόγος, πτυχιούχος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με μεταπτυχιακές σπουδές στην Εφαρμοσμένη Οικονομική και Χρηματοοικονομική του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Ινστιτούτου Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

Έχει συνεργαστεί για τη συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού, επιστημονικών εργασιών και μελετών με τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού του Υπουργείου Παιδείας, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, το ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Είναι εισηγήτρια σεμιναρίων επιχειρηματικότητας και θεμάτων οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων στο Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ. Είναι βραβευμένη από το Υπουργείο Παιδείας και το Πανεπιστήμιο Πειραιώς σε θέματα επιχειρηματικότητας.



ISBN: 978-618-5006-21-1