

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΕΠΙΣΤΑΣΙΑ

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΡΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΡΧΗΜΕΝΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΩΝ

ΠΕΤΡΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2001



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΕΑΣ ΤΗΣ ΟΞΕΛΑΙΜΕΝΗΣ ΕΡΕΣΜΟΥ
ΤΗΝ ΟΞΕΛΑΙΜΕΝΗ ΕΡΕΣΜΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΞΕΛΑΙΜΕΝΗ ΕΡΕΣΜΟΝ

ΕΠΟΠΤΗΣ: κ. ΚΟΣΚΙΝΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΣΥΝΕΠΟΠΤΕΣ: κ. ΚΟΚΙΝΑΚΗ ΦΩΦΑ

κ. ΧΡΗΣΤΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
B. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ.....	8
1.1 Ορισμός της Μικρομεσαίας Επιχείρησης.....	8
1.2. Παράγοντες διαφοροποίησης μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης. Επιπτώσεις στην οργάνωση Marketing.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	17
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΜΕ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	21
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	28
ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.	28
5.1. Marketing προϊόντων/Marketing υπηρεσιών. Ομοιότητες και διαφορές.	28
5.2. Οι νέες τάσεις στη σύγχρονη επιχείρηση και οι επιπτώσεις στην οργάνωση Marketing. Κίνητρα, εμπόδια και προοπτικές για τη ΜΜΕ.....	30
5.3. Ο ρόλος του marketing στη ΜΜΕ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	39
Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΗ ΜΜΕ.	39
6.1 Τα οφέλη ανάπτυξης της ποιότητας στη ΜΜΕ.	39
6.2 Η ολική ποιότητα στη ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	43
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΜΜΕ.	43
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING.	43
7.1. Θέματα διοίκησης (management) στη ΜΜΕ.	43
7.2. Η σημασία των καινοτομιών και οι προϋποθέσεις προώθησής τους στη ΜΜΕ.....	45
7.2.1. Διάκριση της καινοτομίας.	45
7.2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ΜΜΕ για την υιοθέτηση καινοτομιών.	46
7.3. Ισχυροποίηση της ΜΜΕ μέσω των δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας. Πλεονεκτήματα για την οργάνωση Marketing.	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	52
‘ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ’ – Κίνδυνοι και ευκαιρίες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	56
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ	56

ΕΝΩΣΗ	56
Ρυθμός θανάτου επιχειρήσεων	59
Αίτια θανάτου επιχειρήσεων	60
9.1. Βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης στη ΜΜΕ.	62
9.1.1. Διευκόλυνση της πρόσβασης της ΜΜΕ σε προγράμματα κατάρτισης.....	62
9.1.2. Βελτίωση της πληροφόρησης για τη ΜΜΕ	63
9.1.3. Βελτίωση της παροχής συμβουλών προς τη ΜΜΕ.	63
9.2. Παροχή υποστήριξης για τις προσπάθειες έρευνας & ανάπτυξης (Ε&Α) της ΜΜΕ.....	65
Γ. ΥΠΟΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	66
Δ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	70
Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ	73
Ζ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
Η. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	81



A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη νέα περίοδο της οικονομίας που διανύουμε, λαμβάνοντας υπόψη το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης (εφ' εξής ΜΜΕ) αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Πλήθος φορέων δραστηριοποιούνται και συντονίζουν τις δυνάμεις τους με σκοπό την καλύτερη ενσωμάτωση της ΜΜΕ στη διεθνή αγορά και την απόκτηση επιχειρηματικότητας διεθνούς χαρακτήρα.

Η εμφάνιση νέων και ταχύτατα μεταβαλλόμενων παραγόντων που δρουν καθοριστικά στην αγορά αποτελεί σήμερα μια αναμφισβήτητη πραγματικότητα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εκτίμηση της αγοράς, η κατάστρωση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων καθώς επίσης οι οικονομίες κλίμακας και η ευελιξία των οργανωτικών σχημάτων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή δραστηριοποίηση σε μια οικονομία, που ξεπερνά τα στενά όρια της εθνικής ή Ευρωπαϊκής οικονομίας που εμπεριέχουν έντονο το στοιχείο του προστατευτισμού. Ο επαναπροσδιορισμός των συνθηκών ανταγωνισμού επιφέρει αλλαγές στις επιχειρήσεις και το επιχειρηματικό περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικές είναι οι εκτιμήσεις στελεχών στο 12^ο συνέδριο της ΕΑΣΕ 2001 *‘Ανατρέποντας τις εξελίξεις. Η επιχείρηση προς το 2005 και 2010’*, σύμφωνα με τις οποίες, τα επόμενα δύο χρόνια θα είναι καθοριστικά για την προσαρμογή των Ελληνικών επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Την επόμενη διετία, οι αλλαγές και οι συμπράξεις που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν στον επιχειρηματικό χώρο θα είναι σημαντικές, εφόσον οι επιχειρήσεις προκειμένου να προετοιμαστούν για τη νέα εποχή θα πρέπει να συμπληρώσουν τις δραστηριότητές τους και με νέες υπηρεσίες.

Στο σημείο αυτό η ΜΜΕ, λόγω της ιδιαιτερότητάς της (μέγεθος, οργανωτική και διοικητική δομή, πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου κ.λ.π.) αντιμετωπίζει προβλήματα προσαρμογής στις νέες συνθήκες εν συγκρίσει με τις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Οι υπάρχουσες παραδοσιακές δομές της ΜΜΕ δεν επιτρέπουν την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν μέσα από ένα σύγχρονο και ανεπτυγμένο διοικητικό και οργανωτικό σύστημα.

Σε αυτό το πλαίσιο η οργάνωση και λειτουργία του συστήματος Marketing – αντικείμενο της οποίας αποτελεί η παρούσα έρευνα – επηρεάζεται με τη σειρά της από τους οργανωτικούς περιορισμούς που δημιουργούν και αναπαράγουν τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι, βάσει των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για τις ΜΜΕ, να μελετήσει: α) την οργάνωση και λειτουργία του συστήματος Marketing των ΜΜΕ β) την επίδραση της γενικότερης οργανωτικής και διοικητικής δομής της ΜΜΕ στην οργάνωση Marketing γ) τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος Marketing και εν γένει τις επιπτώσεις της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης σε σχέση με τις εκάστοτε αλλαγές των συνθηκών αγοράς (προσαρμογή στο περιβάλλον)¹.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, οι προκλήσεις και η αξία για οποιονδήποτε θέλει να δραστηριοποιηθεί στη νέα περίοδο της οικονομίας που διανύουμε είναι πολλές αλλά αυτό σίγουρα δεν μπορεί να γίνει με ευκολία. Η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί γρήγορα, σ' ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς και να εξελίσσεται/ μεταλλάσσεται αδιάκοπα για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οδηγεί στη διεθνοποίηση των οικονομικών σχέσεων. Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις στην οργανωτική τους αναδιάρθρωση δημιουργώντας αλυσίδες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που αποκαλούνται 'αλυσίδες αξίας' (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Eltrun 2001). Έτσι, τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων διαδέχεται ο ανταγωνισμός των αλυσίδων. Η νέα αυτή οργανωτική πραγματικότητα συμπαρασύρει και τις ΜΜΕ, οι οποίες διαφοροποιούνται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λόγω των ιδιαίτερων γνωρισμάτων, δομών και λειτουργιών που τις χαρακτηρίζουν.

Κατά κύριο λόγο οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν ανεπτυγμένο διοικητικό και οργανωτικό σύστημα (παραγωγή, χρηματοδότηση, Marketing, πωλήσεις κ.λ.π.) ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά του ή να τυποποιήσουν τις λειτουργίες τους για να επιλύσουν έγκαιρα και οικονομικά τα επιμέρους προβλήματά τους.

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο, Wilson & Gorb η ΜΜΕ λόγω της ιδιαίτερης οργάνωσής της δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της σύγχρονης οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης (Κυριαζόπουλος 1988, Wilson & Gorb 1983). Η επιχείρηση δεν έχει πολλαπλασιάσει τους σκοπούς της μέσω της βαθιάς διεύθυνσης στην αγορά, όπως και δεν έχει τυποποιήσει τις διοικητικές

¹ Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ακολουθήθηκε η μέθοδος του case study.

εργασίες της καθώς και τις επιχειρηματικές της αποφάσεις για επαναλαμβανόμενα ομοειδή προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό αντί να προχωρά προς μια τυποποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων καταναλώνει υπερβολικό χρόνο για τα επιμέρους προβλήματα με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζει το θέμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη ΜΜΕ παρουσιάζει ο ρόλος του μικρομεσαίου επιχειρηματία στην οργάνωση και διοίκησή της. Σύμφωνα με τους Wildsmith, Koutsoyiannis and Williamson και μετέπειτα από τους D. Bosworth and G. Jacobs ο συνδυασμός των επιπτώσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και η διάθεση του επιχειρηματία για καινοτομία, μεγιστοποίηση του εισοδήματός του ή μεγέθυνση της επιχείρησής του, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και διοίκηση της ΜΜΕ (Wildsmith 1973, Koutsoyiannis 1975 and Williamson 1967 και μετέπειτα από τους D. Bosworth and G. Jacobs 1992)

Επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές αντιλαμβάνονται τη θέση τους στην αγορά, αντλούν πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και προωθούν τα προϊόντα τους στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Κατά τον Κυριαζόπουλο ένα σύνολο παραγόντων που αναφέρονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν τη στρατηγική και συνεπώς την οργάνωση Marketing που αυτή αναπτύσσει (Κυριαζόπουλος 1988).

Συμπληρωματικά, εξετάζεται η βαρύτητα των παραγόντων αυτών στην επιβίωση, ανάπτυξη και εξέλιξη της ΜΜΕ σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχείρηση καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μια ΜΜΕ προσπαθεί να μειώσει τους επιχειρηματικούς κινδύνους που προέρχονται από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (ανταγωνιστικό κίνδυνο, καινοτομικό κίνδυνο, κίνδυνο κυβερνητικών πολιτικών κ.λ.π.).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τη συντονισμένη προσπάθεια πρόσβασης σε πληροφορίες και τη δημιουργία δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας, η ΜΜΕ αποκτά ιδιότητες οικονομιών κλίμακας της μεγάλης επιχείρησης (European Commision, Competitiveness and cohesion: Trends in the Regions, Brussels, EC Regional Policies, 1994).

Προκειμένου να γίνει εύκολα κατανοητό το πλαίσιο αναφοράς μέσα στο οποίο θα εξεταστεί η οργάνωση και λειτουργία του συστήματος Marketing, αρχικά εξετάζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η γενικότερη δομή της ΜΜΕ.

Μετά την παρουσίαση και αποσαφήνιση των συστατικών στοιχείων της έννοιας ‘μικρομεσαία επιχείρηση’, γίνεται αναφορά σε μια σειρά κριτηρίων, ποσοτικών (αριθμός εργαζομένων, κύκλος εργασιών, ύψος επενδυμένων κεφαλαίων) καθώς επίσης και ποιοτικών (θέση στην αγορά, πηγές χρηματοδότησης, τρόπος οργάνωσης και διοίκησης) που τις διαχωρίζουν από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Επιπροσθέτως, για να αναδειχθεί η ιδιαιτερότητα της ΜΜΕ, επιχειρείται η καταγραφή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των παραγόντων που διαφοροποιούν μια μεγάλη από μια μικρομεσαία επιχείρηση με τα συνεπακόλουθα συγκριτικά πλεονεκτήματα της καθεμιάς.

Στο ξεκίνημα της παρούσας έρευνας, πρόθεση ήταν μεταξύ άλλων η διερεύνηση του όρου ‘μικρομεσαία επιχείρηση’ με όποια σημασία μπορεί αυτός να προσλαμβάνει. Μετά από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα, μπορεί να λεχθεί ότι ο όρος ‘μικρομεσαία επιχείρηση’ εμπεριέχει οικονομική, πολιτική και κοινωνική χροιά. Κατόπιν τούτου εξετάζεται η ζωτική σημασία της ΜΜΕ για την απασχόληση, γεγονός που της προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη χάραξη της οικονομικής πολιτικής καθώς επίσης και η συμβολή της στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, στην αποκεντρωτική ανάπτυξη της οικονομίας, στη διατήρηση συνθηκών ανταγωνισμού, στην εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα στην δυναμική πρόοδο της οικονομίας.

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην επιχειρηματική συμπεριφορά του μικρομεσαίου επιχειρηματία λόγω του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει στην οργάνωση και διοίκηση της ΜΜΕ, ιδιαίτερα όταν αυτή διανύει τα στάδια πριν από την ωριμότητα του κύκλου ζωής της.

Ακολουθεί μια γενικότερη ανάλυση των νέων δεδομένων της αγοράς όπως διαμορφώνονται στη ‘νέα οικονομία’ και οι επιπτώσεις τους στη ΜΜΕ. Στη συνέχεια, αναλύεται η οργάνωση του συστήματος Marketing μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής και διοικητικής δομής της ΜΜΕ με γνώμονα τις ανακατατάξεις των συνθηκών αγοράς.

Τέλος, παρουσιάζεται η επιχειρηματική δυναμική της ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) ενώ συμπληρωματικά, περιγράφονται συνοπτικά τα μέτρα που

λαμβάνονται σε επίπεδο κρατών – μελών της Ε.Ε. για την απόκτηση διεθνούς χαρακτήρα της ΜΜΕ².

Στο τέλος της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα έτσι όπως προέκυψαν από τη μελέτη μιας συγκεκριμένης ΜΜΕ που δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του case study. Για τη διεξαγωγή της έρευνας επελέγη η ποιοτική μέθοδος μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

² Η περιγραφή περιλαμβάνει από τα μέτρα αυτά τα πιο αντιπροσωπευτικά.

Β. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ

1.1 Ορισμός της Μικρομεσαίας Επιχείρησης.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει νομική οριοθέτηση του χώρου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) από την οποία να μπορεί να διατυπωθεί ένας αρχικός ορισμός (Κυριαζόπουλος 1988). Παραδοσιακά έχει επικρατήσει η αντίληψη με τον όρο ΜΜΕ να θεωρούνται οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας (Κυριαζόπουλος 1988, Κιτσαράς 1996, Πετράκης 1996). Σύμφωνα με τους Κοσκινά Σ., Νέζη Γ., Στραβελάκη Ν. ως ένταση εργασίας (labour intensity) ορίζουμε το μέτρο που αναφέρεται στο ποσοστό της ανθρώπινης εργασίας ως προς το σύνολο των παραγόντων της παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή η παραγωγή απαιτεί μεγάλο ποσοστό επένδυσης κεφαλαίων στην ανθρώπινη εργασία, εν συγκρίσει με τα κεφάλαια που επενδύονται στους άλλους παράγοντες της παραγωγής (Κοσκινά Σ., Νέζη Γ., Στραβελάκη Ν., 1998, σελ. 507).

Οι ΜΜΕ καλύπτουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή). Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για προσωπικές επιχειρήσεις όπου η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα. Δεν αποκλείεται όμως το ενδεχόμενο κάποιες από αυτές να αποκτήσουν απρόσωπη νομική μορφή (ΑΕ, ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ) όπου τα κεφάλαιά τους συνήθως ανήκουν σε μέλη της ίδιας οικογένειας ή σε άτομα που τα συνδέουν κοινωνικοί δεσμοί (Κυριαζόπουλος 1988).

Στο θέμα του ορισμού παρενέβη πρόσφατα η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Στο πλαίσιο της ερευνητικής δραστηριότητας της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής εκπόνησε μια μελέτη με εισηγητές τους κ. Fassina, Kolbenschlag και Boutel προκειμένου να καθορίσει τα κριτήρια κατάταξης μιας επιχείρησης σε μικρή ή μεσαία (Κυριαζόπουλος 1988, σελ. 16).

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα δύο είναι οι κυριότερες κατηγορίες κριτηρίων: ποιοτικά και ποσοτικά.

- Ποσοτικά κριτήρια

1) Αριθμός απασχολουμένων

Πολύ μικρές θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δεν απασχολούν περισσότερους από 10 εργαζόμενους. Αντίστοιχα για να θεωρείται μικρή μια επιχείρηση πρέπει να

απασχολεί λιγότερο από 50 εργαζόμενους ενώ μεσαία θεωρείται μια επιχείρηση που δεν απασχολεί περισσότερα από 250 άτομα.

Μια τέτοια απλή γενική αναφορά θα ήταν παρακινδυνευμένη για το διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε μικρές ή μεσαίες. Όπως αναφέρει η Commission τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας και του κλάδου δραστηριότητας της ΜΜΕ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο (Κυριαζόπουλος 1988, Πετούνης 1996). Αυτός άλλωστε είναι και ο λόγος που μία σειρά επιπλέον κριτηρίων λαμβάνονται υπόψη. Αυτά είναι:

ii) Κύκλος εργασιών

Αντίστοιχα ο κύκλος εργασιών μιας μικρής επιχείρησης δεν πρέπει να ξεπερνά τα 5 εκατομμύρια ECU ενώ μιας μεσαίας δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ECU.

iii) Ύψος επενδυμένων κεφαλαίων

Το ύψος των επενδυμένων κεφαλαίων μπορεί να αποτελέσει κριτήριο κατάταξης ωστόσο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που καταφεύγουμε σ' αυτό το κριτήριο όταν τα προαναφερθέντα δεν είναι επαρκή (Κυριαζόπουλος 1988, Πετούνης 1996, Κυριόπουλος 1996).

- Ποιοτικά κριτήρια

Μία σειρά επιπλέον ποιοτικών κριτηρίων μπορούν να βοηθήσουν στην κατάταξη των επιχειρήσεων σε ΜΜΕ. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Κυριαζόπουλος 1988, σελ. 17):

- Τρόπος διοίκησης
- Οργάνωση
- Τρόπος χρηματοδότησης
- Θέση στην αγορά.

Ορίζουμε έτσι ως ΜΜΕ μια οικογενειακή συνήθως επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα. Η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία, γεγονός που επιτρέπει σχετική ευλυγισία και ταχύτητα λήψης αποφάσεων καθώς και προσωπικές σχέσεις με εργαζόμενους, προμηθευτές και πελάτες. Βασίζεται κυρίως στην αυτοχρηματοδότηση και δεδομένης της δυσκολίας πρόσβασης στις πηγές χρηματοδότησης πάσχει συχνά από ανεπάρκεια

χρηματοοικονομικών μέσων. Αυτά τα ποιοτικά κριτήρια αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά της ΜΜΕ – για το λόγο αυτό αναλύονται παρακάτω - τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν πλεονεκτήματα και σε άλλες μειονεκτήματα (Μ. Αγγελίδης 1996).

1.2. Παράγοντες διαφοροποίησης μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης. Επιπτώσεις στην οργάνωση Marketing.

Η οικονομική θεωρία τις προηγούμενες δεκαετίες τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω πληθοπαραγωγής και οικονομιών κλίμακας και προέβλεπε – με μεγάλη μάλιστα βεβαιότητα – την επικράτηση των μεγάλων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Πετράκης 1996).

Η αναγέννηση του ενδιαφέροντος που έχει προκύψει πρόσφατα για τη ΜΜΕ οφείλεται στη διαπίστωση ότι η μακροχρόνια εξέλιξη της διάρθρωσης και της αύξησης της τάξης μεγέθους των επιχειρήσεων δεν οδηγεί αναπόφευκτα στην εξάλειψη της ΜΜΕ (Πετράκης 1996).

Επιπρόσθετα, πολλές ελπίδες έχουν συσσωρευτεί στον τομέα της ανάπτυξης των ΜΜΕ με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων της απασχόλησης, την εκμετάλλευση των καινοτομιών κ.λ.π.(Καρακατσανίδη 1998, ΕΟΜΜΕΧ 1985, Μπέλλος 1996, The European observatory for SME'S 1994).

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετασθούν οι παράγοντες που διαφοροποιούν τη μεγάλη από τη μικρο-μεσαία επιχείρηση από τους οποίους ορισμένοι λειτουργούν ως συγκριτικά πλεονεκτήματα για τη μεγέθυνσή τους και άλλοι ως τροχοπέδη.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ΜΜΕ.

- Η έλλειψη της τυποποίησης των διαδικασιών στερεί από τη ΜΜΕ τη δυνατότητα τυποποιημένων επιχειρηματικών αποφάσεων απαραίτητων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.
- Η ΜΜΕ δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά οφέλη της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης εφόσον ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας στηρίζεται κυρίως στις ικανότητές του και διδάσκεται επλύνοντας κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησής του αν επιμορφώνεται από αυτά. Με τον όρο οργάνωση ή τυπική οργάνωση, ορίζουμε μια μορφή κοινωνικής

- ομαδοποίησης, που δημιουργείται περισσότερο ή λιγότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος (Μουζέλης 1991, σελ. 42).
- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων του επιχειρηματία και όχι μέσω της τυπικής οργάνωσης της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση αναφέρεται στους επίσημους κανόνες και τη συμπεριφορά που απορρέει από αυτούς ενώ η άτυπη οργάνωση αναφέρεται κυρίως στις αξίες και τα προσόντα συμπεριφοράς, τα οποία δεν υπαγορεύονται από τυπικούς κανόνες και πολιτικές, αλλά προκύπτουν αυθόρμητα από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων που εργάζονται μαζί (Μουζέλης 1991, σελ. 137).
 - Σύμφωνα με τους Wildsmith 1973, Koytsoyannis 1975 και Williamson 1967 όπως παρουσιάζονται από τους D. Bosworth and G. Jacobs 1992, η MME επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρηματική συμπεριφορά του ιδιοκτήτη της. Στην πράξη πάντως οι μικροί επιχειρηματίες πολύ συχνά τονίζουν ότι η ικανοποίησή τους συνδυάζεται με τη δημιουργικότητά τους (Gill 1985, Clutterbuck and Devine 1985). Η διάκριση μεταξύ των κινήτρων δημιουργικότητας και αναζήτησης επιχειρηματικού κέρδους υποκρύπτει την άποψη ότι η διαφορετική αντιμετώπιση της επιχειρηματικότητας μπορεί να ευνοεί ή να μην ευνοεί τη μεγέθυνση της επιχείρησης. (Παν. Πετράκης 1996).
 - Η δυσκολία πρόσβασης της MME στις αγορές κεφαλαίου. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο για τη MME, διότι οι τράπεζες θεωρούν ότι οι πιστωτικοί κίνδυνοι τους οποίους παρουσιάζει αυτή η κατηγορία εταιριών είναι μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους των μεγάλων επιχειρήσεων καθώς οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι γενικά σε θέση να παράσχουν ικανοποιητικές εγγυήσεις. Ωστόσο στον τομέα αυτό σημαντικοί φορείς παρέχουν υποστήριξη στην MME (εθνικοί φορείς, μέτρα της Ε.Ε. βλέπε κεφ.9). Οι εργασίες των Evans και Joranovic (1989) καθώς και των Fazzati, Hubbard και Peterson (1987) περιγράφουν με πολύ συνοπτικό τρόπο το πρόβλημα της MME. Οι Evans και Joranovic δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην περιορισμένη ρευστότητα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις ενώ οι Fazzati, Hubbard και Peterson τονίζουν περισσότερο τα προβλήματα των ατελών αγορών κεφαλαίου στις οποίες κινούνται οι μικρές επιχειρήσεις. Κάτω από τις συνθήκες αυτές η MME στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στα δικά της κεφάλαια και αποταμιεύσεις.

- Οι μειωμένες οικονομικές δυνατότητες της ΜΜΕ διαδραματίζουν σε πολλές περιπτώσεις καθοριστικό ρόλο στην έλλειψη ικανών διοικητικών στελεχών για τη στελέχυσή της. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να υιοθετούν και να αξιοποιούν τεχνικές και οργανωτικές καινοτομίες εξαρτάται από την ποιότητα του επιχειρηματία και του εργατικού δυναμικού (Bosworth 1992). Για να μπορέσει να μεγεθυνθεί μια επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει την ποιότητα του προσωπικού της, δεδομένης της ευθείας σχέσης μεταξύ επιπέδου επενδύσεων τεχνολογίας και επιπέδου εξειδίκευσης. Γενικά έχει παρατηρηθεί ότι όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει τόσο το ποσοστό των δαπανών ως προς τον κύκλο εργασιών που δαπανάται στην επιμόρφωση αυξάνεται (Bosworth 1992).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν σημαντική επίδραση στην οργάνωση του Marketing. Οι κυριότερες επιδράσεις είναι οι εξής:

- Η ζήτηση των προϊόντων /υπηρεσιών της ΜΜΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη- επιχειρηματία.
- Οι ενδοεταιρικές εμπορικές σχέσεις επηρεάζουν την οργάνωση του Marketing και τις προϋποθέσεις μεγέθυνσης της ΜΜΕ. Είναι εμφανές ότι μια ΜΜΕ δεν μπορεί να στηρίξει η ίδια από μόνη της ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων δεδομένου ότι δεν αναπτύσσονται οικονομίες κλίμακας στις πωλήσεις. Για το λόγο αυτό όταν το ποσοστό των πωλήσεων που διατίθενται στους καταναλωτές είναι πολύ υψηλό θα πρέπει η παραγωγός ΜΜΕ να έχει την αντίστοιχη δυναμικότητα σε παραγωγή.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μεγάλων Επιχειρήσεων

- Ο Henri Fayol (1821-1926) καθόρισε πρώτος την έννοια της διοίκησης. Διοίκηση είναι πρόβλεψη, σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος (Kroeger 1958). Οι μεγαλύτερες σε τάξη μεγέθους επιχειρήσεις είναι σε θέση μέσω του ανεπτυγμένου διοικητικού και οργανωτικού συστήματος που διαθέτουν να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματά του για να επιτύχουν έγκαιρες και οικονομικές λύσεις στα προβλήματά τους.

- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων αλλά από τις επιμέρους διευθύνσεις που επιπλέον έχουν την εξειδικευμένη γνώση και την ευθύνη των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους.
- Οι πολυπληθείς πηγές διοίκησης δίνουν τη δυνατότητα ανάλυσης πολλαπλών στοιχείων που επιτρέπουν στην εταιρία την κατάστρωση ενός πλάνου το οποίο θα τη βοηθήσει να πραγματοποιήσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς της.
- Σε αντίθεση με τη ΜΜΕ οι κεφαλαιούχοι και η διοίκηση δεν ταυτίζονται μεταξύ τους.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν ευκολότερα να ασκήσουν πιέσεις στην αγορά απ' ότι μια ΜΜΕ.

Παρόλα αυτά οι ΜΜΕ πλεονεκτούν σε ανταγωνιστικότητα από τις μεγάλες επιχειρήσεις στα εξής σημεία (Κανιάρης 1996):

- *Ευελιξία και προσαρμογή*: Οι ΜΜΕ έχουν μεγαλύτερη διάθεση καινοτομίας και δυνατότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες από τις μεγάλες εταιρίες. Λόγω του μικρού και ευέλικτου σχήματος μπορούν ευκολότερα να υιοθετήσουν μια καινοτόμο διαδικασία χωρίς σοβαρές διαρθρωτικές μεταβολές και άρα χαμηλότερο κόστος (Γκόγκας 1985).
- *Εξειδίκευση και εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων αναγκών των πελατών – διαφοροποίηση των υπηρεσιών από το μαζικό ανταγωνισμό*: Η σχέση που αναπτύσσει ο μικροεπιχειρηματίας με τον πελάτη είναι σχέση εμπιστοσύνης αλλά και υπευθυνότητας μαζί γιατί είναι αμεσότερη.
- *Βελτίωση της σχέσης ποιότητας /τιμής των υπηρεσιών τους*: Τα λειτουργικά έξοδα, το κόστος διαφήμισης και το κόστος των δημοσίων σχέσεων κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα κόστη αυτά η ΜΜΕ έχει τη δυνατότητα να τα ενσωματώσει στο τελικό προϊόν παρέχοντας καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής. Επίσης είναι λογικό να επιζητεί την ποιότητα για να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Ωστόσο τα προβλήματα και οι πιέσεις που μπορούν να ασκηθούν στην αγορά από τον αντίποδα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι πολλά δεδομένης της δεσπόζουσας θέσης που πολλές από αυτές κατέχουν. Για το λόγο αυτό σύμφωνα με το άρθρο 86 της Συνθήκης της Ε.Ε.(Ευρωπαϊκή έκφραση, 1994, τεύχος 14, σελ. 32-33) ορίζεται ότι η καταχρηστική εκμετάλλευση από μία επιχείρηση της δεσπόζουσας θέσης της παραβιάζει τους κανόνες του ανταγωνισμού. Ως δεσπόζουσα θέση ορίζεται

«η ικανότητα δράσης σε ευρεία έκταση ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και τους καταναλωτές». Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο μια εταιρία που κατέχει το 50% μια δεδομένης αγοράς αποτελεί ένδειξη δεσπόζουσας θέσης. Σύμφωνα με τον Claus Dieter Ehlmann 1994, υπάρχουν τρία βασικά είδη κατάχρησης:

Η εκμετάλλευση.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επωφελείται με αθέμιτο τρόπο από τη δύναμή της στην αγορά και ενεργεί με τρόπο που δεν θα μπορούσε ποτέ να το κάνει μια επιχείρηση που δρα σε φυσιολογικές πιέσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς. Παράδειγμα τέτοιας κατάχρησης είναι η επιβολή υπερβολικά υψηλών τιμών.

Ο αποκλεισμός.

Προκειμένου μια δεσπόζουσα εταιρία να διαφυλάξει το μερίδιό της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών καταφεύγει σε αθέμιτες πρακτικές όπως συμφωνίες αποκλειστικής προμήθειας (που επιβάλλει στους πελάτες να καλύπτουν όλες τις ανάγκες τους με προμήθειες αποκλειστικά από τη δεσπόζουσα εταιρία) ή τις προσφορές εκπτώσεων που αποσκοπούν στο ίδιο αποτέλεσμα.

Εξοντωτική τιμολόγηση.

Η εξοντωτική τιμολόγηση εφαρμόζεται κυρίως όταν η δεσπόζουσα επιχείρηση προσπαθεί να εξουδετερώσει ένα νέο ανταγωνιστή πουλώντας σε τιμές κάτω του κόστους ι) για ένα σύντομο χρονικό διάστημα ή ιι) έως ότου ο ανταγωνιστής εκλείψει από την αγορά και μετά να ανεβάσει τις τιμές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

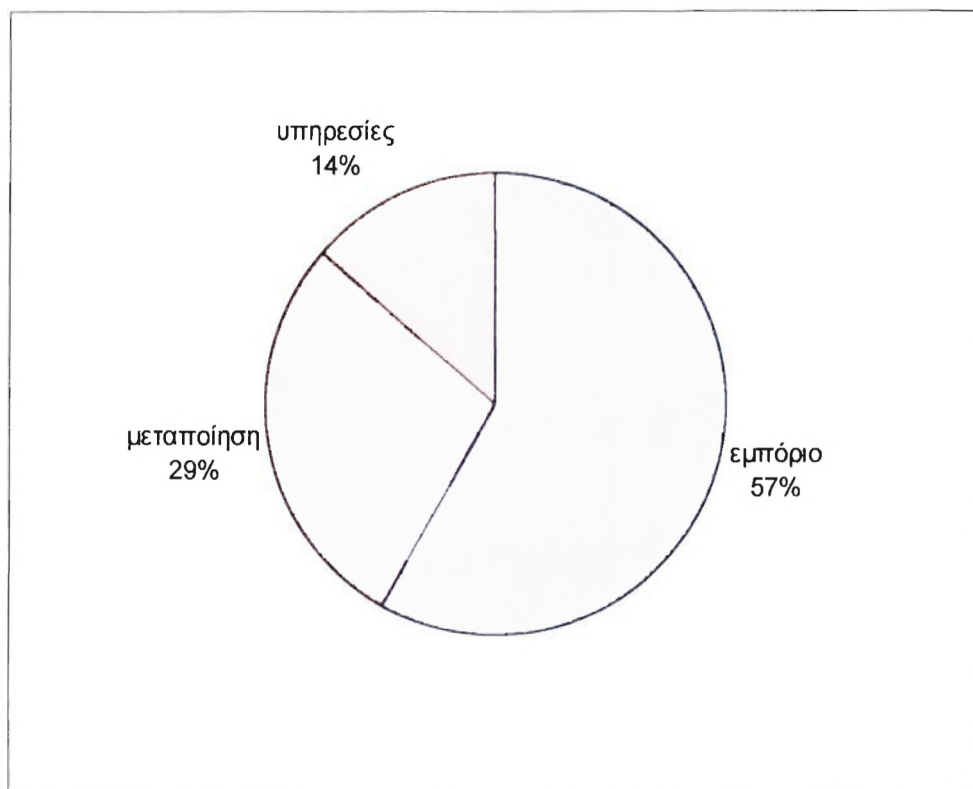
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Δεδομένου ότι έχει αποδειχθεί η δυναμική της ΜΜΕ σε ότι αφορά τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο, η βελτίωση των όρων λειτουργίας της στο εσωτερικό της κοινότητας παραμένει υψηλά στον κατάλογο των προτεραιοτήτων της Ε.Ε. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 1996, 'Μεγιστοποίηση και πλήρης εκμετάλλευση του δυναμικού των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα', Βρυξέλες).

Στόχος της πολιτικής της Ε.Ε είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η προώθηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της ΜΜΕ σε όλη την Ε.Ε. καθώς επίσης και η προώθηση του Ευρωπαϊκού και διεθνούς χαρακτήρα της.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί η κατανομή των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά κλάδο δραστηριότητας όπως καταγράφηκε από το Υπ. Βιομηχανίας (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Κατανομή ΜΜΕ στην Ελλάδα



Πηγή: Υπουργείο Βιομηχανίας, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας (Πετούνης 1996).

Λόγω της εξειδίκευσής της σε συγκεκριμένες νησίδες της αγοράς η ΜΜΕ κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στην ικανοποίηση των συγκεκριμένων απαιτήσεων του πελάτη (Λυμπεράκη 1996)

Αλλά και στον τεχνολογικό τομέα η συμβολή της ΜΜΕ είναι σημαντική. Καινοτομίες, νεωτερισμοί και εφευρέσεις εφαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία στις ΜΜΕ δεδομένης της ευελιξίας που διαθέτουν. Απαραίτητη προϋπόθεση στην περίπτωση αυτή αποτελεί ότι η ΜΜΕ έχει επιλύσει τα προβλήματα ταμειακής ρευστότητας ώστε να μπορεί να επενδύσει σε καινοτόμες δραστηριότητες ή έχει εξασφαλίσει τη μεταφορά τεχνογνωσίας μέσω των δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας (ΕΟΜΜΕΧ 1985, Σίσκος Ι. & Ζαπουνίδης Κ. & Παπής Κ., 1996).

Επιπλέον αναπτύσσει επιχειρηματικά στελέχη και πρωτοβουλίες από μέρους όλων των στρωμάτων του πληθυσμού και δημιουργεί τοπικά εισοδήματα που συμβάλουν στην ανάπτυξη περιοχών. Σημαντική είναι η επίδραση και στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος.

Η ΜΜΕ αξιοποιεί παραγωγικά αποταμιεύσεις και δημιουργεί αποταμιευτικό πνεύμα που διοχετεύεται στην παραγωγή και στην κοινωνική εξυπηρέτηση ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην αποκέντρωση και εξισορροπεί με τη λειτουργία διαφόρων μονάδων, την ανάπτυξη σε διάφορες μικρότερες ή μεγαλύτερες περιοχές.

Αναπτύσσει μορφές ανταγωνισμού και επιχειρηματικής δραστηριότητας σε χώρους που δεν επιθυμούν να λειτουργήσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς να διακινδυνεύουν τις οικονομίες κλίμακας που έχουν επιτύχει.

Τέλος είναι γενικώς παραδεκτό ότι ο κοινωνικός ανταγωνισμός είναι λιγότερο έντονος στη ΜΜΕ κι αυτό λόγω της στενής προσωπικής συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και του προσωπικού της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

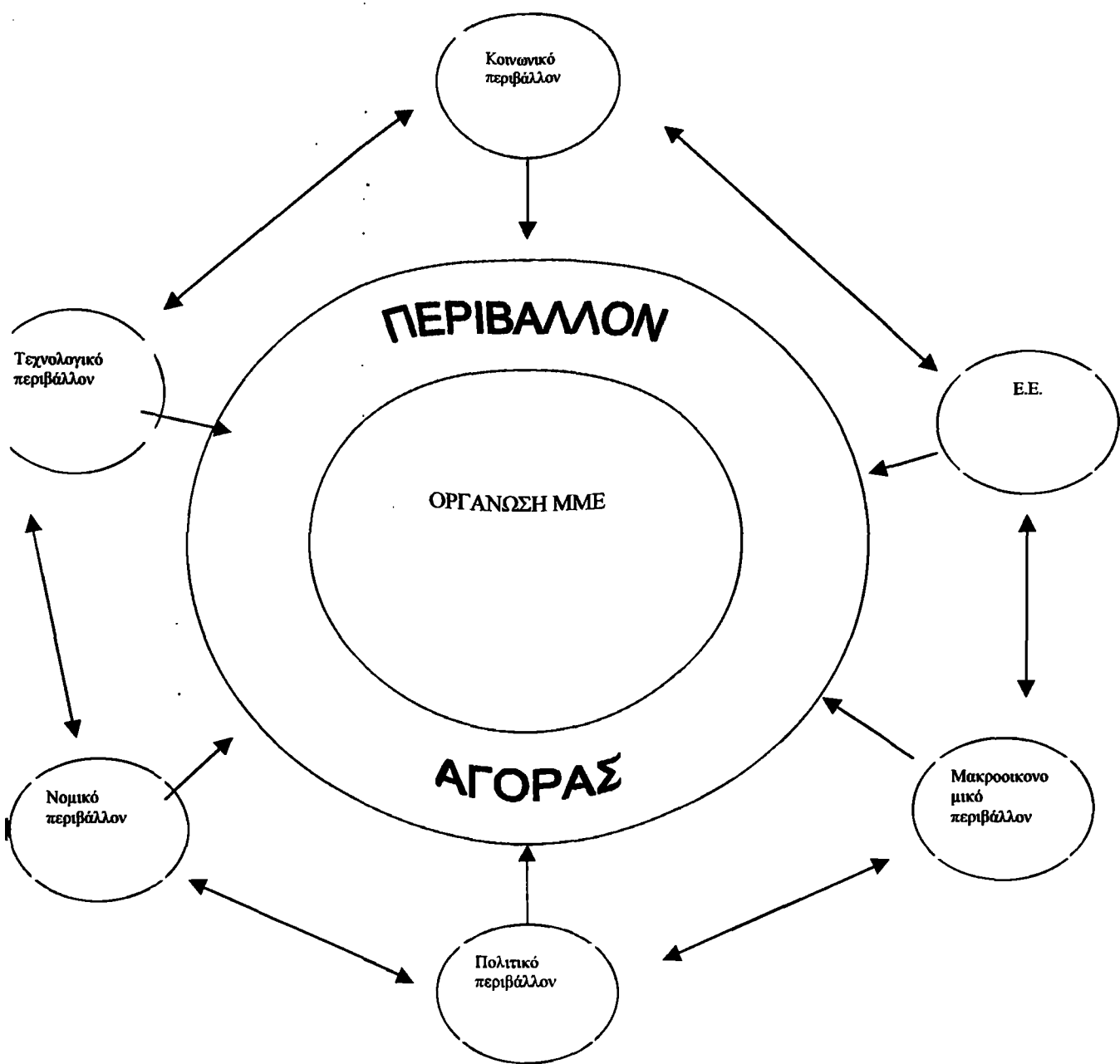
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΜΕ.

Οι παράγοντες που επιδρούν από το περιβάλλον της αγοράς στην πορεία της ΜΜΕ και εν γένει στη μεγέθυνσή της είναι σημαντικοί και πολλές φορές καθοριστικής σημασίας. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετασθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται η ΜΜΕ προκειμένου να αποσαφηνιστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει σε τομείς παραγωγής, εισαγωγής καινοτομιών, οργάνωσης Marketing κ.λ.π. Σύμφωνα με τον Κυριαζόπουλο με την έννοια «περιβάλλον» εννοούμε το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων και οντοτήτων που προσδίδουν σχετική δύναμη σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης ανεξαρτήτως του μεγέθους της (Κυριαζόπουλος Π. 1988, σελ. 61).

Ο ορισμός αυτός όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 2 αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

1. Το περιβάλλον της Εθνικής Οικονομίας
2. Το μακρο-οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας
3. Το πολιτικό περιβάλλον
4. Το νομικό περιβάλλον
5. Το τεχνολογικό περιβάλλον
6. Το κοινωνικό περιβάλλον που δημιουργείται από τους παραπάνω παράγοντες
7. Το περιβάλλον της αγοράς
8. Η οργάνωση της ΜΜΕ.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ΜΜΕ που σε συσχετισμό με τις ικανότητες του επιχειρηματία-ιδιοκτήτη καθορίζουν την επιβίωση, την εξέλιξη και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Βέβαια, οι ακριβείς συνθήκες και πιθανότητες επιβίωσης ή μεγέθυνσης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο δραστηριότητας της ΜΜΕ και από τα ειδικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας.



Διάγραμμα 2: Συστατικά στοιχεία του περιβάλλοντος.

- Ε.Ε.: Το πλαίσιο κανόνων και συμφωνιών οι οποίοι δεσμεύουν μία οικονομία και την κατευθύνουν προς ένα ορισμένο σημείο. (π.χ. μείωση του πληθωρισμού, νομισματική ενοποίηση κ.λ.π.). Η Ε.Ε. διαδραματίζει για τη ΜΜΕ ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο δεδομένης της συνεχούς υποστήριξης και προώθησης που παρέχει σ' αυτή.
- Μακροοικονομικό περιβάλλον: Η οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας η οποία επηρεάζει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα την πορεία μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων. Τέτοιοι ρυθμιστικοί παράγοντες είναι ο πληθωρισμός, η ανεργία, ο

μέσος όρος των αμοιβών των παραγωγικών συντελεστών, το εθνικό προϊόν, η προσφορά χρήματος σε μια οικονομία κ.λ.π. Στους παράγοντες αυτούς είναι περισσότερο ευάλωτη η ΜΜΕ αν λάβουμε υπόψη το πρόβλημα της ταμειακής ρευστότητας που πολλές φορές καλείται να αντιμετωπίσει. Επίσης μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των παραγωγικών συντελεστών στη ΜΜΕ θα μετακυλούσε απευθείας στους καταναλωτές μέσω της αύξησης των τιμών των προϊόντων/ υπηρεσιών της.

- Πολιτικό περιβάλλον: Οι πολιτικές αποφάσεις των εκάστοτε κυβερνήσεων έχουν σημαντική βαρύτητα στην αγορά και επηρεάζουν τόσο τις επιχειρηματικές μονάδες όσο και τους καταναλωτές. π.χ. μείωση της φορολογίας της ΜΜΕ, χορήγηση δανείων με ευνοϊκότερους όρους κ.λ.π.
- Νομικό περιβάλλον: Είναι το σύνολο των νομικών κανόνων μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Οι κανόνες αυτοί προστατεύουν τόσο την επιχείρηση (π.χ. αθέμιτος ανταγωνισμός) όσο και τις διάφορες κατηγορίες κοινωνικών ομάδων (π.χ. καταναλωτές, προμηθευτές).
- Τεχνολογικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει την τεχνολογία σε θέματα παραγωγής όσο και διοίκησης. Οι συνεχείς εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.
- Κοινωνικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει μία σειρά μεταβλητών όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού από απόψεως ηλικίας, επαγγέλματος, γεωγραφικής κατανομής καθώς και αλλαγές που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής και την ψυχοσύνθεση των μελών μιας κοινωνίας.
- Περιβάλλον αγοράς: Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη ΜΜΕ. Είναι η συνισταμένη μιας σειράς παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα την υπόσταση της ΜΜΕ. Το περιβάλλον της αγοράς περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες:

Δίκτυα μεταφοράς τεχνολογίας όπως συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα, κοινές δράσεις (joint venture), γραφεία συμβούλων ή δίκτυα πληροφοριών. Στη συνεργασία αυτών στηρίζεται σε βαθμό η ΜΜΕ προκειμένου να εξασφαλίσει τη μεταφορά σύγχρονης τεχνολογίας.

Πιστωτικοί οργανισμοί όπως Τράπεζες, Χρηματιστήριο κ.λ.π.

Ανταγωνιστές, εταιρίες του ίδιου ή μεγαλύτερου μεγέθους που παράγουν ομοειδείς υπηρεσίες. Η συγκέντρωση πληροφοριών για τον ανταγωνισμό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη χάραξη στρατηγικής της ΜΜΕ.

Μέσα ενημέρωσης όπως ημερήσιος και περιοδικός τύπος, τηλεόραση, ραδιόφωνο καθώς και άλλα μέσα ενημέρωσης που μπορούν να ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό για τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων.

Καταναλωτές οι οποίοι είναι και οι τελικοί χρήστες των προϊόντων/υπηρεσιών.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη ΜΜΕ. Ωστόσο η πορεία προς την επιτυχία δεν είναι πάντοτε εξασφαλισμένη λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΜΜΕ και το υψηλό ποσοστό θνησιμότητάς τους κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας τους (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΜΕ

Καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση του Marketing αλλά και συνολικότερα στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης μιας ΜΜΕ διαδραματίζει ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας που είναι και ο κύριος ρυθμιστής της, ιδιαίτερα όταν η ΜΜΕ διανύει τα στάδια πριν από την ωριμότητα του κύκλου ζωής της. Με τον όρο ωριμότητα του κύκλου ζωής ορίζουμε το στάδιο εκείνο στο οποίο η οργανωτική δομή της επιχείρησης έχει προχωρήσει στην τμηματοποίηση (divisionalisation) (Κυριαζόπουλος 1988, Θεοδωράτος 1990, Τσακλάγκανος 1996). Η ΜΜΕ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρηματική συμπεριφορά του ιδιοκτήτη της. Ο συνδυασμός των επιπτώσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, η διάθεση του επιχειρηματία για καινοτομία, μεγιστοποίηση του εισοδήματός του ή μεγέθυνση της επιχείρησής του περιγράφονται από τους Wildsmith 1973, Koutsoyiannis 1975 and Williamson 1967 και μετέπειτα από τους D. Bosworth and G. Jacobs 1992.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν, όπως προκύπτουν από ερευνητικά δεδομένα τα εξής:

1. Το προφίλ του μικρομεσαίου επιχειρηματία και τις διαδικασίες εμπλοκής του στον κόσμο των επιχειρήσεων
2. Τα ιδιαίτερα προσόντα και χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν.
3. Τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Εισαγωγικά, θα αναλυθεί η έννοια του επιχειρηματία έτσι όπως την όρισαν διάφοροι μελετητές (Κυριαζόπουλος 1988):

- Επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος παράγει αξίες για άλλες παραγωγικές μονάδες ή για καταναλωτές (Nicklisch, Brentako).
- Επιχειρηματίας είναι κάποιος του οποίου η επιθυμία για ανεξαρτησία τον έχει υποκινήσει να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση (James R. Rawls, Dona Rauls and R. Radosetrich).
- Επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο εκείνο το οποίο συγκεντρώνει στην επιχείρηση τους συντελεστές της παραγωγής, συνδυάζει και διαθέτει αυτούς κατάλληλα και

αναλαμβάνει την ευθύνη της αμοιβής των, ανεξάρτητα πραγματοποιημένων κερδών από την επιχείρηση (Μ. Γεωργιάδης).

- Η ανάληψη ενεργειών από προσωπικές αποφάσεις χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία (Liefmaun).
- Επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος αναλαμβάνει επιχειρηματικούς κινδύνους (Nicklisch, Liefmaun, Brentako, Cantillon).
- Επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος μετατρέπει τους παράγοντες της παραγωγής σε προϊόντα (Waltas, Brentako, Gerhardt, Say).
- Επιχειρηματίας είναι κάποιος που διαθέτει ορθολογικά τα στοιχεία της παραγωγής (Brentako, Gerhardt).
- Επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος πραγματοποιεί νέους συνδυασμούς των συντελεστών παραγωγής μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η οικονομική πρόοδο της επιχείρησης (Schmpeter, Sombart).

Κατά το Χασσιδ η επιχειρηματικότητα συνδυάζει όλες τις επιμέρους πολιτικές τόνωσης και αναβάθμισης συντελεστών οικονομικής και κοινωνικής αποτελεσματικότητας (Χασσιδ Ι. 1999). Ο ίδιος συγγραφέας τονίζει ταυτόχρονα τη σημασία του να τολμά κανείς να αναλαμβάνει κινδύνους – σε μία εποχή όπου οι πολυπλοκότητες των διεργασιών στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία δεν επιτρέπουν εύκολα τον εφησυχασμό για κανένα τύπο κεκτημένου δικαιώματος.

Σε έρευνα που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς κατά τη χρονική περίοδο 1995 – 1997 παρουσιάζεται η κοινωνική και οικονομική ανάλυση της επιχειρηματικότητας του μικρομεσαίου επιχειρηματία στην ελληνική οικονομία (Τάσεις – Η Ελληνική Οικονομία 1999). Η έρευνα βασίστηκε σε δείγμα 500 επιχειρήσεων – επιχειρηματιών από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, τη Λάρισα και την Πάτρα και καλύπτει και τους τρεις τομείς της παραγωγής. Η θεματολογία της ήταν ευρύτατη καλύπτοντας τις οικονομικές και κοινωνικές πτυχές της επιχειρηματικότητας του μικρομεσαίου επιχειρηματία από την καταγραφή του προφίλ, την κοινωνική προέλευση, τις διαδικασίες εμπλοκής στον κόσμο των επιχειρήσεων, τα κίνητρά τους, τα προβλήματα και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν, τους τρόπους επίλυσής τους αλλά και άλλες διαστάσεις της ζωής τους όπως π.χ. η δομή των μη επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων.

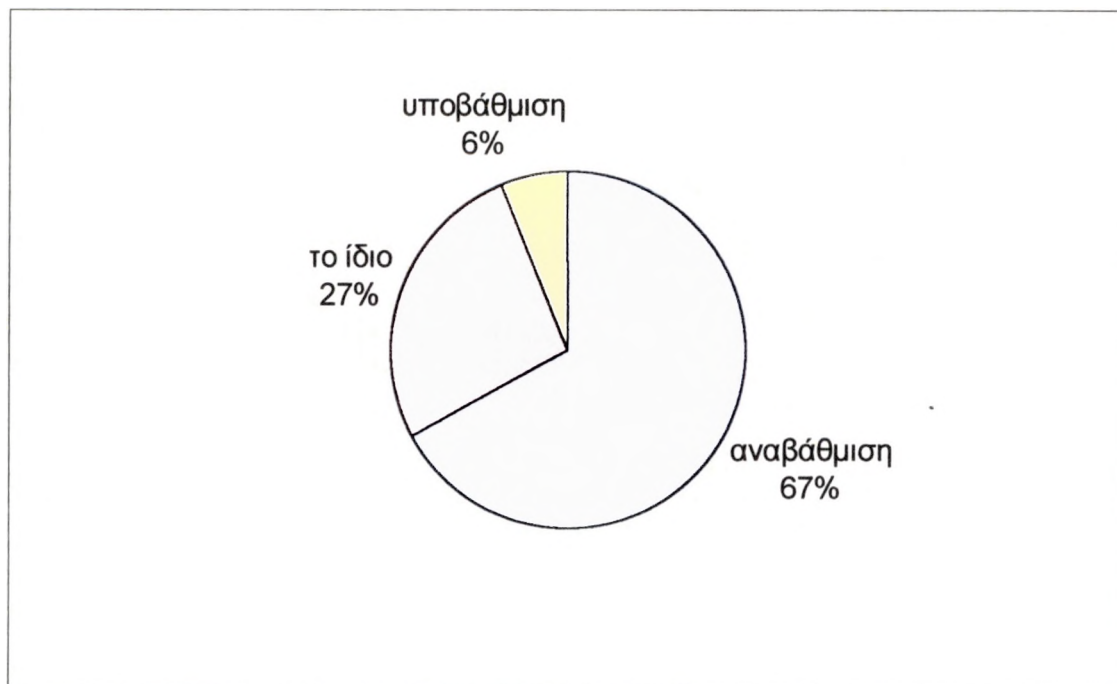
Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα στη βασική απόφαση της εμπλοκής σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά παράλληλα και στο αντικείμενο παραγωγής

καθώς επίσης και στον τρόπο διοίκησης και την πολιτική ανάπτυξης της εταιρίας, σημαντικές είναι οι άμεσες και έμμεσες επιδράσεις του οικογενειακού περιβάλλοντος του επιχειρηματία. Όσον αφορά τις έμμεσες επιδράσεις σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν το επάγγελμα του πατέρα και το μορφωτικό του επίπεδο. Οι άμεσες επιδράσεις από το οικογενειακό περιβάλλον εκφράζονται με την ενεργό ενθάρρυνση/ αποθάρρυνση ή ακόμη και μέσω της απασχόλησης ή μη στην οικογενειακή επιχείρηση. Επιπροσθέτως, στην απόφαση εμπλοκής σε επιχειρηματικές δραστηριότητες σημαντική βαρύτητα ασκεί η αντιμετώπιση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στους επιχειρηματίες έτσι όπως αυτή καταγράφηκε από τις απόψεις που οι ίδιοι οι επιχειρηματίες διατύπωσαν.

Εάν ο τρόπος διαπαιδαγώγησης του παιδιού είναι θετικός για την ανάπτυξη της επιθυμίας του για επιτεύγματα, τότε το παιδί θα παρακινηθεί περισσότερο προς την επιχειρηματική καριέρα. Σύμφωνα με τον McClelland ο ορθός τρόπος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι η συμπεριφορά των γονέων που δεν είναι υπερπροστατευτική και που συνεχώς μεταδίδει στα παιδιά το συναίσθημα να θέτουν στόχους όλο και υψηλότερους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν (McClelland 1961). Μία άλλη ενδιαφέρουσα παράμετρος που μπορεί να ερμηνεύσει την τάση των ατόμων για στροφή στην ίδρυση επιχειρήσεων είναι το επάγγελμα των γονέων. Αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών που έχουν γίνει και σε άλλες χώρες (Shapiro 1984) έχουν δείξει ότι σε ποσοστό άνω του 60%, οι νέοι επιχειρηματίες προέρχονται από γονείς που ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες. Ωστόσο δεν θα πρέπει να λησμονούμε και τις περιπτώσεις όπου οι επιχειρηματίες είναι οι ίδιοι ιδρυτές των επιχειρήσεών τους, δηλαδή δεν υπάρχει μεγάλη κληρονομική συνέχεια.

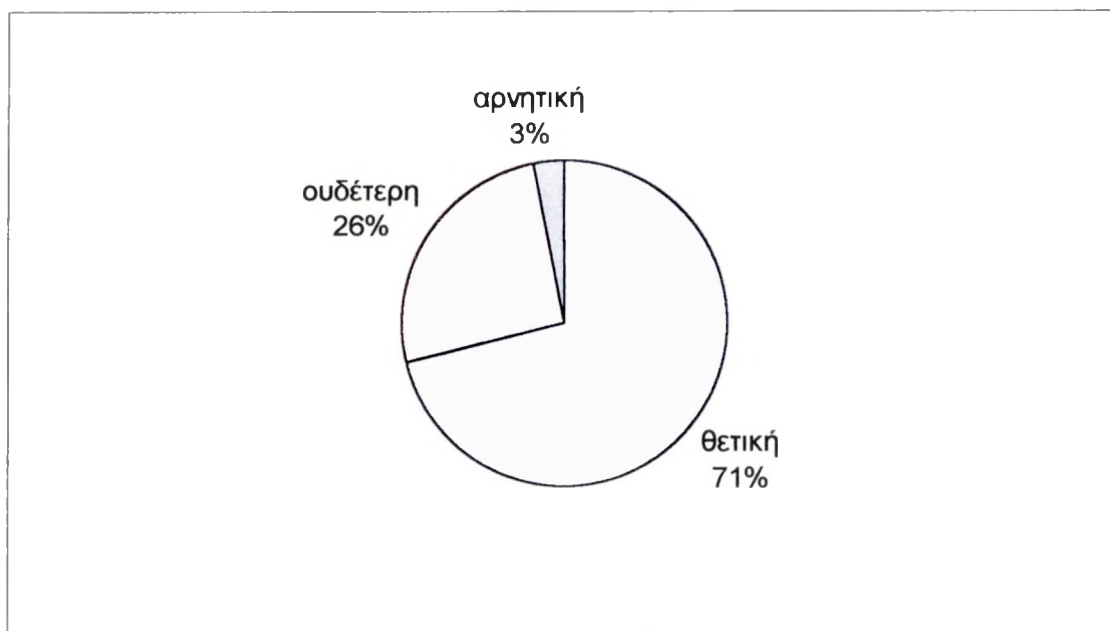
Αναφορικά με την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου των γονιών με αυτό των επιχειρηματιών η ίδια έρευνα κατέληξε στο ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των σημερινών επιχειρηματιών είναι κατά πολύ ανώτερο εκείνου των γονέων τους (Διάγραμμα 3) ενώ η συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων και του αντίστοιχου επιπέδου των σημερινών επιχειρηματιών είναι θετική. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης του σημερινού μικρομεσαίου επιχειρηματία είναι ανώτερο από αυτό της προηγούμενης γενιάς.

Διάγραμμα 3: Σχέση μορφωτικού επιπέδου διαδοχικών γενεών(γονείς – μικρομεσαίοι επιχειρηματίες).



Πηγή: Έρευνα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διάγραμμα 4: Επίδραση Επιχειρηματιών γονέων στην επιλογή επιχειρηματικής καριέρας



Πηγή: Έρευνα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Στην ίδια έρευνα η στάση των γονέων επιχειρηματιών ήταν ιδιαίτερα θετική για τα παιδιά που θέλησαν να ακολουθήσουν την ίδια με αυτούς καριέρα. Ένα ελάχιστο ποσοστό μόλις 3% των επιχειρηματιών γονέων τους προσπάθησε να τους πείσει να αλλάξουν γνώμη (Διάγραμμα 4).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι η ενθάρρυνση για εμπλοκή σε επιχειρηματικές δραστηριότητες εκφράζεται περισσότερο θετικά σε οικογένειες με αστική καταγωγή. Μάλιστα στις περιπτώσεις που οι γονείς έχουν μέσο επίπεδο εκπαίδευσης η επίδραση εμφανίζεται ακόμη πιο θετική. Αυτό βέβαια δεν είναι αδικαιολόγητο εφόσον οι γονείς με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζουν αυξημένα – σε καμιά όμως περίπτωση κυρίαρχα – ποσοστά αρνητικής στάσης. Η διαπίστωση είναι ενδεικτική της επιφυλακτικότητας που πιθανώς αναπτύσσεται σε γονείς αυτής της ομάδας για τους κινδύνους της αυτοαπασχόλησης, ιδίως ενόψει των θετικών στοιχείων που εκείνοι διαβλέπουν στην εξειδικευμένη και υψηλού εισοδήματος εξαρτώμενη απασχόληση. (Ι. Χασσίδ 1999). Πάντως, είναι γεγονός ότι σύμφωνα με απαντήσεις των ίδιων επιχειρηματιών, ο ένας στους τρεις επιχειρηματίες αισθάνεται πως η κοινωνία τους αντιμετωπίζει με καχυποψία. Ίσως το πιο ενδιαφέρον σ' αυτή την περίπτωση κατά τον Ι. Χασσίδ, είναι το φαινόμενο να ενθαρρύνονται οι νέοι να αναπτύξουν επιχειρηματικότητα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον όπου το κυρίαρχο στοιχείο, σύμφωνα με δηλώσεις των ιδίων των επιχειρηματιών, είναι η καχυποψία απέναντί τους.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πράγματι υπάρχει ένα αριθμός παραγόντων προσωπικότητας οι οποίοι είναι χαρακτηριστικοί του επιτυχημένου επιχειρηματία. Σε έρευνα που διεξήγαγε ο EOMMEX το 1985 για την εξεύρεση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων των επιτυχημένων μικρομεσαίων επιχειρηματιών από τα 24 στοιχεία που διερευνήθηκαν, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες έδωσαν το 51% των μονάδων στα δέκα (10) σπουδαιότερα από αυτά δηλαδή: (1) Διοικητική ικανότητα, (2) πρωτοβουλία, (3) συνεργατικότητα, (4) δημιουργικότητα/ ερευνητικότητα, (5) ενεργητικότητα, (6) ευσυνειδησία, (7) κρίση, (8) αποφασιστικότητα, (9) ειδικές ικανότητες για τη θέση και (10) πείρα σχετικά με τη θέση.

Η διοικητική ικανότητα λοιπόν δηλαδή η ικανότητα κάποιου να προγραμματίζει, να παίρνει αποφάσεις, να οργανώνει, να κατευθύνει και να κάνει

έλεγχο αποτελεί τη σπουδαιότερη και την πιο αναγκαία ιδιότητα-προσόν για την επιτυχία του μικρομεσαίου επιχειρηματία.

Η πρωτοβουλία μαζί με τη συνεργατικότητα ανήκουν και αυτές στην ομάδα των πολύ σπουδαιών χαρακτηριστικών για την επίτευξη της επιτυχίας. Η πρωτοβουλία είναι μια καθημερινή ρουτίνα για τον μικρομεσαίο επιχειρηματία αφού όλα ξεκινούν απ' αυτόν. Η συνεργατικότητα είναι επίσης αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας του, εφόσον οι εργασίες με τις οποίες είναι επιφορτισμένος είναι τόσες πολλές που αν δεν έχει την ικανότητα για συνεργασία δεν μπορεί να τις εκτελέσει.

Από τα δέκα (10) προαναφερθέντα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ακολουθεί το στοιχείο της δημιουργικότητας/εφευρετικότητας. Με τον όρο αυτό εννοούμε την ικανότητα του επιχειρηματία να διασπάσει τις εμπειρίες και γνώσεις του στα συστατικά τους στοιχεία και σε νέες μορφές (Zoltan 1996). Το χαρακτηριστικό αυτό, όταν βρίσκεται σε υψηλό βαθμό δίνει το προβάδισμα στον επιχειρηματία ποικιλίας συνδυασμών και εναλλακτικών λύσεων στα διάφορα προβλήματα της ΜΜΕ.

Ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα, ευσυνειδησία είναι τρία χαρακτηριστικά που μαζί με τις ειδικές ικανότητες και την πείρα κλείνουν τον κύκλο των δέκα σπουδαιότερων χαρακτηριστικών του μικρο-μεσαίου επιχειρηματία.

Στην ίδια έρευνα, για το πώς κατανέμει το χρόνο του ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου τα ευρήματα είναι επίσης πολύ σημαντικά. Πριν όμως κατατάξουμε τις παραπάνω λειτουργίες σε σχέση με την κατανομή του χρόνου του επιχειρηματία καλό είναι να αναλύσουμε τις έννοιες των λειτουργιών αυτών στη ΜΜΕ.

Συνήθως με τον όρο προγραμματισμό στη ΜΜΕ εννοούμε το βραχύχρονο δεδομένου ότι ο μακρόχρονος προγραμματισμός απουσιάζει ή είναι σχεδόν ανύπαρκτος (Κυριαζόπουλος 1988, Brown 1987). Οι κυριότεροι λόγοι είναι η καθημερινή πίεση, η έλλειψη στελεχών και τα καθημερινά προβλήματα λειτουργίας. Σε γενικές γραμμές ο ρόλος του μικρομεσαίου επιχειρηματία είναι περισσότερο εκτελεστικός και λιγότερο επιτελικός. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας, ο προγραμματισμός από πλευράς κατανομής χρόνου του μικρομεσαίου επιχειρηματία έλαβε την πρώτη θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Ωστόσο δεν παύει να είναι βραχυχρόνιος στη φύση του, δηλαδή γίνεται σε καθημερινή ή το πολύ σε εβδομαδιαία βάση και εκτελείται με ανεπίσημο τρόπο.

Όσον αφορά την οργάνωση, η οποία έλαβε τη δεύτερη θέση από απόψεως κατανομής χρόνου του μικρομεσαίου επιχειρηματία, στη ΜΜΕ αναφέρεται σχεδόν αποκλειστικά στον καθημερινό συντονισμό ανθρώπων και μέσων, για την επίτευξη ειδικών συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Σχετικά με τη λειτουργία της διεύθυνσης στη ΜΜΕ, ο επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης είναι υπεύθυνος για τις πράξεις των υφισταμένων του και τη διεξαγωγή της εργασίας και οφείλει να φροντίζει ιδιαίτερα τόσο για το στυλ της διευθύνσεώς του όσο και για τις ηγετικές του τεχνικές, που καταλήγουν στη δημιουργία ενός υποκινητικού κλίματος. Στην έρευνα αυτή η λειτουργία της διεύθυνσης έλαβε την τρίτη θέση από πλευράς κατανομής χρόνου του μικρομεσαίου επιχειρηματία ενώ η λειτουργία του ελέγχου την τελευταία.

Στη ΜΜΕ η λειτουργία του ελέγχου περιορίζεται σε ειδικούς παράγοντες που εκφράζουν τα καθημερινά προβλήματα και αναφέρονται στην εξουδετέρωση των άμεσων εμποδίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

5.1. Marketing προϊόντων/Marketing υπηρεσιών. Ομοιότητες και διαφορές.

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΜΜΕ, οι παράγοντες από το περιβάλλον της αγοράς και ο ρόλος του μικρομεσαίου επιχειρηματία στην οργάνωση και διοίκηση της ΜΜΕ ως σύνολο παραγόντων που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην οργάνωση του Marketing.

Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε τις διαφορές ανάμεσα στο Marketing προϊόντων και υπηρεσιών εφόσον προηγουμένως κατανοήσουμε τις διαφορές μεταξύ τους.

Τα προϊόντα παράγονται ενώ οι υπηρεσίες εκπληρώνονται. Τα προϊόντα είναι χειροπιαστά. Τα βλέπεις, τα ακουμπάς, τα γεύεσαι, τα μυρίζεις, τα δοκιμάζεις. Πολλά όμως από τα προϊόντα που αποτελούν καθιερωμένες μάρκες (brand names) στην αγορά έχουν κατορθώσει να συνδυάσουν πετυχημένα τα υλικά και άυλα στοιχεία τους.

Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Π.χ. οι τράπεζες, οι ασφάλειες, η υγεία, η εκπαίδευση κ.λ.π. Τις υπηρεσίες δεν μπορούμε να τις δοκιμάσουμε προκαταβολικά εφόσον δεν υφίστανται έως ότου αγοραστούν. Με τις υπηρεσίες έχουμε μια σχεδόν ολοκληρωτική εφαρμογή μιας διαδικασίας πώλησης «μιας υπόσχεσης».

Οι βασικές αρχές στο Marketing προϊόντων και υπηρεσιών είναι όμοιες:

Στόχος μιας επιχείρησης είναι να ανακαλύψει, να πείσει και να διατηρήσει τον πελάτη της.

Βασική αρχή επιπλέον είναι ότι οι πελάτες αγοράζοντας προϊόντα ή υπηρεσίες καταρχάς αγοράζουν λύση για κάποιο πρόβλημα ή ανάγκη τους.

Λύσεις που λειτουργικά είναι καλύτερες.

Η τελευταία βασική αρχή του Marketing μας οδηγεί στη διαφοροποίηση ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η επιτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στηρίζεται στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Στις υπηρεσίες, η διαφοροποίηση και η δυσκολία αντιγραφής από τον ανταγωνισμό εξασφαλίζεται κυρίως μέσω της ποιοτικά σταθερής προσωπικής εξυπηρέτησης, εφόσον οι υπηρεσίες

στηρίζονται σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στην προσωπική εξυπηρέτηση. Στο σημείο αυτό η ΜΜΕ πλεονεκτεί λόγω της προσωπικής, άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη που βασίζεται κυρίως σε σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και υπευθυνότητας μαζί (Κανιάρης 1996).

Η εξυπηρέτηση πελατών (customer service) δεν είναι απλώς ένα απαραίτητο στοιχείο των υπηρεσιών, αλλά προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθεί μια ισχυρή σχέση με τον πελάτη. Δίνονται οι δυνατότητες πέραν της παραδοσιακής πειθούς και της εμπιστοσύνης στο προϊόν (brand loyalty) για πρωτοποριακές λειτουργίες εξελιγμένου απευθείας Marketing (direct marketing) (ΕΑΣΕ 2001). Το βασικότερο στοιχείο στην αμφίδρομη σχέση πελάτη – προμηθευτή είναι ότι μέσω της διαχείρισης της αμοιβαίας σχέσης (relationship management) επιτυγχάνεται η κατανόηση των υπάρχοντων πελατών και η δυνατότητα να διατηρηθούν περισσότερο προσφέροντάς τους υπηρεσίες που έχουν συγκεκριμένη ανάγκη.

Σε προϊόντα και υπηρεσίες οι πελάτες ουσιαστικά αγοράζουν μάρκες (brands). Επαληθεύεται σε όλες τις βασικές κατηγορίες υπηρεσιών οι πελάτες να αγοράζουν μάρκες (brands names), για να δημιουργήσουν συγκεκριμένες εντυπώσεις για τον εαυτό τους στο περιβάλλον τους (ΕΙΜ 1991).

Προκειμένου να κατασκευαστεί η μάρκα (brand name) θα πρέπει πρώτα να σχεδιαστούν τα συστατικά της στοιχεία τα οποία συνιστώνται από τρία μεγάλα κομμάτια που τελικά δημιουργούν τη μάρκα (brand):

Στυλ μάρκας (brand style): αφορά τα σύμβολα και το όνομα.

Προϊόν μάρκας (brand product): αφορά την υπηρεσία αυτή καθαυτή και τα συγκεκριμένα στοιχεία της.

Αξίες μάρκας (brand values), εδώ έχουμε ξεκάθαρα 3 κατηγορίες αξιών:

1. Αξίες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο (instrumental values), αφορά τις απλές απαραίτητες ανάγκες, τι θέλω δηλαδή μια υπηρεσία να μου προσφέρει.
2. Αξίες οδηγοί (directive expensive values), αποτελούν πιο ανεπτυγμένες ανάγκες και υψηλές αξίες για την ικανοποίηση συγκεκριμένων προσωπικών επιδιώξεων.
3. Κεντρικές αξίες (central values), που εκφράζω αυτό που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αντικατοπτρίζουν ως τρόπο ζωής αγοράζοντάς το (ΕΙΜ 1991).

Συμπερασματικά, στο ερώτημα που γεννιέται του κατά πόσον το προϊόν και η υπηρεσία είναι ταυτόσημες μπορούν να αναφερθούν τα εξής: οι υπηρεσίες δεν τυποποιούνται εύκολα, εφόσον καθημερινά θα πρέπει κανείς να θεμελιώνει και να

καταξιώνει την αξία τους στην αγορά. Είναι άυλες, δεν αποθηκεύονται και καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται.

Τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες η διαδικασία είναι ακριβώς η ίδια. Γεννιέται μια ιδέα, αναλύεται, δημιουργείται, δοκιμάζεται η φιλοσοφία της στην αγορά-στόχο και τέλος προσφέρεται μαζικά.

Τέλος, προϊόντα και υπηρεσίες διαφοροποιούνται και εξειδικεύονται (marketing mixing).

Στο ερώτημα λοιπόν, εάν το Marketing προϊόντων διαφέρει από το Marketing των υπηρεσιών, η απάντηση δε μπορεί να είναι άμεση, διότι οι βασικές αρχές είναι σίγουρα όμοιες αλλά η εφαρμογή τους διαφέρει πολύ (Anthony 1996).

5.2. Οι νέες τάσεις στη σύγχρονη επιχείρηση και οι επιπτώσεις στην οργάνωση Marketing. Κίνητρα, εμπόδια και προοπτικές για τη ΜΜΕ.

Ο γεωοικονομικός χάρτης αλλάζει και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε νέες διεθνείς οικονομικές σχέσεις. Στα πλαίσια αυτά αλλάζουν οι επικοινωνιακές τεχνικές που και αυτές με τη σειρά τους παγκοσμιοποιούνται. Διανύουμε μια περίοδο όπου η επικοινωνία θα γνωρίσει ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη και θα ασκήσει σοβαρότατη επιρροή τόσο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες όσο και στην προσωπική μας ζωή. Κατά συνέπεια θα σημειωθούν μεγάλες αλλαγές και στη δομή της επιχείρησης συνολικότερα (ELTUN 2001).

Μεγάλες αλλαγές θα σημειωθούν επίσης και στο χώρο του Marketing, οι οποίες με τη σειρά τους θα υπαγορεύσουν νέες προσεγγίσεις και στρατηγικές για μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι τελευταίες αυτές εξελίξεις οδηγούν σ' ένα εντελώς νέο καταναλωτικό περιβάλλον, όπου ο καταναλωτής αρνείται να του υπαγορεύονται οι επιλογές του (Παπανδρόπουλος 1997).

Οι προκλήσεις λοιπόν για τους ανθρώπους του Marketing είναι μεγάλες, διότι πέρα από την παγκοσμιοποίηση και τις ανακατατάξεις που αυτή συνεπάγεται έχουν να ανταποκριθούν και στην απαίτηση του σύγχρονου καταναλωτή να τυγχάνει εξατομικευμένης μεταχείρισης και αντιμετώπισης.

Οι ευκαιρίες και η αξία για οποιονδήποτε θέλει να δραστηριοποιηθεί στη 'νέα οικονομία' είναι πολλές αλλά αυτό σίγουρα δε μπορεί να γίνει με ευκολία. Η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί γρήγορα, σε μια αγορά που μεταβάλλεται με

ταχύτατους ρυθμούς και να εξελίσσεται/μεταλλάσσεται αδιάκοπα για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.

Στην προσπάθεια να οριστεί ένα μεθοδολογικό πλαίσιο – τόσο για την υπάρχουσα όσο και για τη νέα επιχείρηση – που θα στηρίξει τη μετάβαση στη ‘νέα οικονομία’ και θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για υγιή ανάπτυξη και εποικοδομητικό ανταγωνισμό, πρέπει αρχικά να αποσαφηνιστούν τα κίνητρα, τα εμπόδια και οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις και ειδικότερα για τη ΜΜΕ.

Η μεταβολή των επικοινωνιακών τεχνικών επικεντρώνεται σε εφαρμογές για τους καταναλωτές που επιτρέπουν συναλλαγές και αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον τελικό καταναλωτή διαμέσου του διαδικτύου. Αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι γνωστά με τον όρο B2C (Business to Customers). Χαρακτηριστικά της κατηγορίας αυτής των μοντέλων είναι:

- Η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή μέσω διαδικτύου.
- Η προσπάθεια για δημιουργία μάρκας (brand name) από τις επιχειρήσεις μέσω διαδικτύου (www.ebusinessforum.gr, www.eltrun.aueb.gr).

Ουσιαστικά τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν στοιχεία της δυνητικής επιχείρησης (virtual corporation). Με τον όρο δυνητική επιχείρηση ορίζουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα που βασίζεται στη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής (information technology) για τις συναλλαγές με τους πελάτες και τους προμηθευτές (Νέζη, Στραβελάκη 1998).

Με τη χρήση του διαδικτύου παρέχεται η δυνατότητα του ένα – προς – ένα marketing (one –to – one marketing). Ταυτόχρονα ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα γρήγορης σύγκρισης τιμών και ποιότητας εμπορευμάτων/ υπηρεσιών, ενώ παράλληλα παρέχει πολύ χρήσιμες πληροφορίες για τις αγοραστικές του συνήθειες και προτιμήσεις με αποτέλεσμα οι νέες υπηρεσίες που του προσφέρονται να προκύπτουν από τη φύση αυτής της αλληλεπίδρασης. Μέσω του διαδικτύου ο προμηθευτής βρίσκεται κοντά στον πελάτη περισσότερο ως σύμβουλος και λιγότερο ως πωλητής, με σκοπό να εκπαιδεύσει τον αγοραστή να αγοράζει ώριμα και υπεύθυνα (Collaboration marketing), (Hagel 1999).

Η χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου επηρεάζει όλους τους κλάδους και όλες τις αγορές και κυρίως εκείνες όπου η πληροφορία αποτελεί το κύριο συστατικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είτε η πίεση προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης για αύξηση της ανταγωνιστικότητας, είτε από μεταβολές του

περιβάλλοντός της που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο: η επιχείρηση θα επηρεαστεί και αυτό αφορά τη συνολική στρατηγική και τις λειτουργίες της.

Σημαντικό πλεονέκτημα για τη ΜΜΕ αποτελεί το γεγονός ότι το διαδίκτυο με το διεθνή του χαρακτήρα κάνει την επιχείρηση προσιτή σε όλο τον κόσμο, δίνοντας της την ευκαιρία να εισέλθει στο διεθνές Marketing. Ενώ στο παρελθόν η ΜΜΕ ήταν υποχρεωμένη να κινείται σε μικρές τοπικές αγορές που προσδιορίζονταν από γεωγραφικούς, εθνικούς, χρηματοοικονομικούς και άλλους περιορισμούς, η διεθνή αγορά ήταν ανοικτή μόνο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Σήμερα η αγορά στόχος μιας επιχείρησης περιορίζεται μόνο από την ύπαρξη των τηλεπικοινωνιακών της δικτύων.

Προκειμένου να ανταποκριθεί η ΜΜΕ στις νέες συνθήκες ο ΕΟΜΜΕΧ στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος 'Κοινωνία της πληροφορίας' ήδη εφαρμόζει τη δράση 'Δικτυωθείτε'. Το πρόγραμμα αφορά μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και έχει σαν στόχο την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει το διαδίκτυο (www.eommex.gr). Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Καλαφάτης η ηλεκτρονική οργάνωση των επιχειρήσεων δεν είναι πια πολυτέλεια αλλά ανάγκη επιβίωσης (Καλαφάτης 2001).

Ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης των νέων επικοινωνιακών τεχνικών είναι η αύξηση των εσόδων που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της τεχνολογίας, η ελάττωση του χρόνου και του κόστους παραγωγής των υπηρεσιών, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Οι ισχυρές πιέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων, επιτρέπουν από τη μια μεριά την αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης και από την άλλη την ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων υπηρεσιών ταχύτερα, οικονομικότερα και αποδοτικότερα.

Στη 'νέα οικονομία' η φύση του ανταγωνισμού μεταβάλλεται καθώς επίσης οι στρατηγικές και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων σε τοπικές και διεθνείς αγορές. Νέες εταιρίες ανταγωνίζονται για την καθιέρωση προτύπων, συμμαχίες στο διαδίκτυο παίζουν σημαντικό ρόλο, on line εταιρίες ανταγωνίζονται για τη συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη και σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δυναμικές κοινότητες στην ανακατανομή της αγοραστικής δύναμης μεταξύ πελάτη – επιχείρησης (Hagel 1999). Στο πλαίσιο αυτό η ΜΜΕ μπορεί να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες αυτές. Μπορεί να υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που πιέζει τους

μεγαλύτερους και καταξιωμένους ανταγωνιστές να αναδιοργανώσουν τις σχέσεις τους με τους εμπορικούς εταίρους τους (ΕΑΣΕ 2001).

Η υιοθέτηση του διαδικτυακού τόπου από μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των επενδυόμενων κεφαλαίων (Return on Investment, ROI) με πολλούς διαφορετικούς τρόπους: λειτουργική αποδοτικότητα, εξάλειψη ενδιάμεσων φορέων, υποκατάσταση ή συμπλήρωση υψηλού κόστους δικτύων για πωλήσεις ή υποστήριξη του πελάτη. Επιπλέον η άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και η συλλογή στοιχείων σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες και προτιμήσεις του, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εισαγωγή νέων υπηρεσιών στην αγορά. Οι πελάτες είναι μια μοναδική πηγή καινοτομικών ιδεών, διότι οι επιχειρήσεις ανασχεδιάζουν και υιοθετούν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Τέλος το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ο καταλύτης για σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές. Ενθαρρύνει την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, τη συνεχή εκπαίδευση και τη διεπιχειρησιακή συνεργασία (ELTRUN/ΕΑΣΕ 2001).

Ανακεφαλαιώνοντας θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο χαρακτηρίζεται ως η σημαντικότερη πρόκληση στην επιχειρηματική δραστηριότητα για τα επόμενα πέντε χρόνια, από το 50% των κορυφαίων Ευρωπαίων Διευθυνόντων Συμβούλων (ΕΑΣΕ 2001).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με εκτιμήσεις στελεχών (ΕΑΣΕ 2001), τα επόμενα δύο χρόνια θα είναι καθοριστικά για την προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων μεγάλων και ΜΜΕ στα νέα δεδομένα. Την επόμενη δεκαετία οι αλλαγές και οι συμπράξεις που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν στον επιχειρηματικό χώρο θα είναι σημαντικές, αφού όλοι προκειμένου να προετοιμαστούν για τη νέα εποχή θα πρέπει να συμπληρώσουν τη δραστηριότητά τους με νέες υπηρεσίες, κάτι το οποίο επιτυγχάνουν μέσω συγχωνεύσεων και συνεργασιών.

Επιπλέον ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να περιοριστούν σε εκείνες τις δραστηριότητες που εκτελούν με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αναθέτοντας τις υπόλοιπες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Το γεγονός αυτό είναι θετικό για τη ΜΜΕ εφόσον οδηγεί στη δημιουργία αλυσίδων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που αποκαλούνται «αλυσίδες αξίας». Έτσι τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων διαδέχεται ο ανταγωνισμός των αλυσίδων. Οι αλυσίδες αυτές δεν είναι παγιωμένες, καθώς οι κρίκοι τους

αντικαθίστανται από άλλους που αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους (ΕΑΣΕ 2001).

Σύμφωνα με έρευνα του KITE (Knowledge and Information Transfer on Electronic Commerce: Analysis of e-commerce practice in SMEs) που διεξήχθη το 2000 και αφορούσε Ευρωπαϊκές ΜΜΕ που έχουν υιοθετήσει εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, φαίνεται ότι η πρόσβαση σε νέες αγορές και η βελτίωση των σχέσεων με τον πελάτη είναι τα κύρια οφέλη.

Τα κύρια οφέλη στο δείγμα της Ελληνικής έρευνας παρουσιάζονται στον πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.

Οφέλη από τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Οφέλη – Ελλάδα	% Πέτυχαν	% Θα πετύχουν
Αύξηση πωλήσεων	9	10,5
Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης παραγγελιών	11	17,5
Ευελιξία στην εξυπηρέτηση του πελάτη	9	21
Ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη	9	17,5
Μειωμένα λειτουργικά κόστη	9	22
Μείωση κόστους πωλήσεων	6,5	24
Μείωση κόστους αγορών	4,5	21
Νέες αγορές/νέοι πελάτες	10	23
Παροχή νέου καναλιού προς την αγορά	12	21
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	7,5	17,5

Πηγή: ELTRUN/ΕΑΣΕ

Είναι χαρακτηριστικό ότι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου αφορούν κατά πρώτο λόγο το μικρό ποσοστό των χρηστών σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό, έπονται θέματα θεσμικής και διαρθρωτικής φύσεως και τέλος ακολουθούν τα εμπόδια που αφορούν την ίδια την επιχείρηση. (Πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.

Εμπόδια στην χρήση εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου.

Εμπόδια – Ελλάδα	%
Μικρό ποσοστό χρηστών internet	64
Έλλειψη κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου	52
Προβλήματα ασφάλειας	42
Έλλειψη κρίσιμης μάζας εταιριών που χρησιμοποιούν Internet	40
Χαμηλή εξωτερική τεχνολογική υποδομή	35,5
Έλλειψη γνώσης σχετικά με τα οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου	21,5
Υψηλό κόστος υλοποίησης	18,5
Αναμένουν τις εξελίξεις	12
Προτεραιότητα σε άλλα θέματα	12
Δυσκολίες στην υλοποίηση των απαραίτητων τεχνολογιών	10,5
Απαιτούνται δεξιότητες που δεν διαθέτει ο οργανισμός	8

Πηγή: ELTRUN/ΕΑΣΕ

5.3. Ο ρόλος του marketing στη ΜΜΕ

Το αποτελεσματικό Marketing είναι ουσιαστικό για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης: συχνά είναι το πιο αδύνατο σημείο στη ΜΜΕ παρότι προσφέρει τις μεγαλύτερες δυνατότητες για κέρδη από όλες τις φάσεις της διοίκησης. Συνήθως ως λειτουργία τη συναντάμε στο στάδιο της ωριμότητας μιας ΜΜΕ, οπότε υπάρχει και σαφής διαχωρισμός των τριών υποτυπώδη λειτουργιών της (παραγωγής – πωλήσεων – οικονομικών υπηρεσιών).

Η εισαγωγή του Marketing σε μια ΜΜΕ απαιτεί τρεις κύριες δραστηριότητες, οι οποίες θα πρέπει να επαναλαμβάνονται και να ανατροφοδοτούνται συνεχώς. Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση και μεταβάλλεται η αγορά, τόσο η σχέση μεταξύ τους πρέπει να ελέγχεται συνεχώς και να επαναπροσδιορίζεται με διάγνωση, προγραμματισμό και ενέργειες (Κυριαζόπουλος 1988, Brown 1987, Aaker 1998).

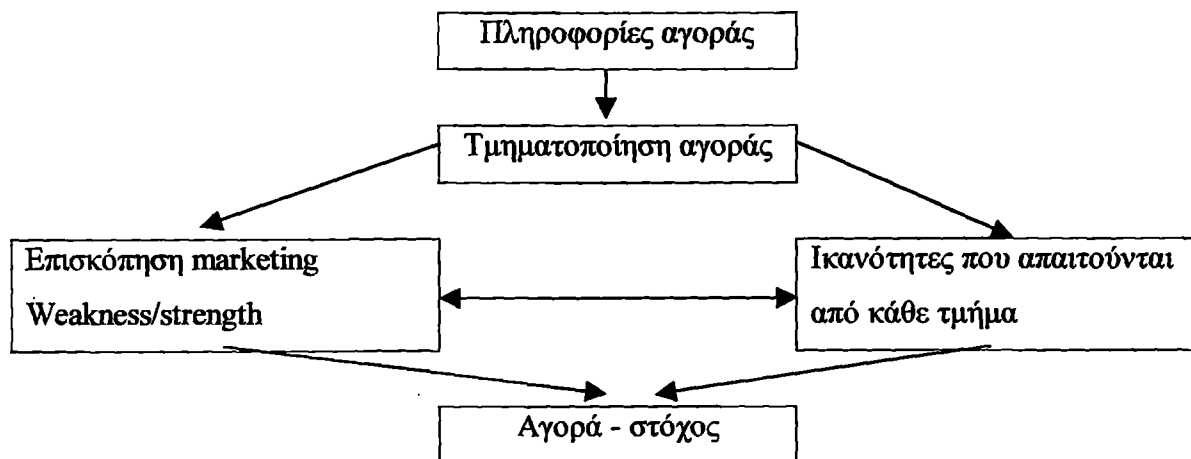
Η πρώτη κύρια δραστηριότητα είναι η διάγνωση, η οποία περιλαμβάνει δύο κύριες φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών για την αγορά καθώς επίσης την καταγραφή, μελέτη και ερμηνεία όλων των τάσεων και αναγκών που μπορούν να συνοψιστούν ως ανάγκες πελατών.

Η δεύτερη φάση της διάγνωσης είναι η αξιολόγηση της ίδιας της επιχείρησης, η εξέταση των ισχυρών της σημείων, των αδυναμιών της, των πόρων και των ελλείψεών της. Αξιολογώντας τι μπορεί να κάνει ιδιαίτερα καλά η επιχείρηση και οι άνθρωποί της, ο επιχειρηματίας μπορεί να επισημάνει τους τομείς της επιχείρησης όπου μπορεί να επιτύχει πολλά, κι εκείνους στους οποίους θα επιτύχει πολύ λιγότερα.

Η δεύτερη κύρια δραστηριότητα, ο προγραμματισμός, περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης, και εξελίσσεται από το στάδιο της διάγνωσης.

Το πρόγραμμα, ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο σχεδιασμό και την ενέργεια, είναι η τρίτη κύρια δραστηριότητα, εφόσον αυτό καθορίζει το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να εφαρμόσει τη στρατηγική της.

Το πρώτο ουσιαστικό βήμα για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής Marketing είναι ο ακριβής προσδιορισμός και κατανόηση της αγοράς – στόχου της επιχείρησης. Η διαδικασία επιλογής της αγοράς – στόχου παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5 (Brown 1987).



Διάγραμμα 5: Η διαδικασία επιλογής της αγοράς στόχου.

Η αγορά – στόχος στην οποία καταλήγουμε μπορεί να είναι ένα μόνο τμήμα ή δύο/ τρία μικρότερα τμήματα, ανάλογα με το βαθμό του ρίσκου που αναλαμβάνουμε αν κινηθούμε σε ένα μόνο τμήμα της. Η ΜΜΕ πρέπει να αποφεύγει να υπερ-δεσμευτεί σε μία μόνο ριψοκίνδυνη αγορά δεδομένου των περιορισμένων πόρων της. Ακόμη και οι βραχύχρονες ευκαιρίες που παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται σοβαρά και να γίνονται αποδεκτές μόνο αν ταιριάζουν με τις τρέχουσες δυνατότητες της επιχείρησης και τη μελλοντική της στρατηγική.

Η πιο σημαντική συμβολή των πληροφοριών της αγοράς για τη ΜΜΕ είναι να της δώσει τη δυνατότητα να καταλάβει καλύτερα τη δομή της αγοράς της. Πληροφορίες για την αγορά μπορούν να συγκεντρωθούν από πληθώρα πηγών, οι οποίες μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες:

1. εσωτερικές πηγές – προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης.
2. δημοσιευμένες πηγές – βιβλία, περιοδικά, εγκύκλιοι, εκθέσεις κ.λ.π.
3. εξωτερικές πηγές – οι μη δημοσιευμένες πηγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Zoltan 1996, Brown 1987).

Το σύνολο των πληροφοριών αυτών θα πρέπει να διερευνηθούν διότι η καθεμιά από αυτές παρέχει μια διαφορετική οπτική για την αγορά. Οι δημοσιευμένες πηγές γενικά παρέχουν ευρύτερη άποψη των αγορών ενώ οι εξωτερικές πηγές παρέχουν λεπτομέρειες για τις απαιτήσεις των πελατών και των πιθανών νέων πελατών. Σκοπός των πληροφοριών αυτών είναι να παρέχουν βάση για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Οι εσωτερικές πηγές πληροφοριών

Η ανάλυση των πιο κερδοφόρων υπηρεσιών και πελατών υποδεικνύει τους τομείς που πρέπει να επικεντρωθεί ο επιχειρηματίας σε βάρος άλλων λιγότερο κερδοφόρων δραστηριοτήτων.

Οι υπάλληλοι της επιχείρησης και κυρίως όσοι απ' αυτούς έρχονται σε συχνή επαφή με πελάτες αποτελούν μια άλλη πιθανή εσωτερική πηγή πληροφοριών της αγοράς. Είναι χρήσιμο να τους ενθαρρύνουμε να συλλέγουν συστηματικά πληροφορίες και να ρωτούν για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των υπηρεσιών της εταιρίας και των ανταγωνιστών της και να κάνουν εκτιμήσεις στα ποσοστά χρήσης και ίσως σε νέες εφαρμογές όταν συναντούν πελάτες.

Οι δημοσιευμένες πληροφορίες

Λόγω της μεγάλης ποικιλίας των πιθανών πηγών αυτής της κατηγορίας πληροφοριών, η συλλογή τους θα πρέπει να γίνεται συστηματικά. Οι κυριότερες κατηγορίες είναι: βιβλία, επαγγελματικές οργανώσεις, επαγγελματικός τύπος, εκθέσεις και οργανισμοί έρευνας. Κυρίως τα επαγγελματικά δημοσιεύματα περιέχουν άρθρα για τις εξελίξεις στην αγορά, διαφημιστικό υλικό, ανακοινώσεις για νέα προϊόντα και χρήσιμες πληροφορίες για τα προϊόντα των ανταγωνιστών και τους ισχυρισμούς τους.

Οι εξωτερικές πηγές

Οι πληροφορίες αυτές συγκεντρώνονται κυρίως από πελάτες και ίσως είναι η πιο χρήσιμη από όλες τις κατηγορίες πληροφοριών αγοράς, αφού μας λένε άμεσα ποιες απαιτήσεις και προτιμήσεις έχει ο πελάτης, από την ικανοποίηση του οποίου ξεκινά και το Marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΗ ΜΜΕ.

6.1 Τα οφέλη ανάπτυξης της ποιότητας στη ΜΜΕ.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα του συνόλου των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ανάπτυξη της ποιότητας, αποτελεί το μόνο ίσως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανό να εξασφαλίσει την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της ΜΜΕ στο δύσκολο επιχειρησιακό περιβάλλον της 'νέας οικονομίας'.

Όπως είδαμε στο τρίτο κεφάλαιο οι βασικότεροι εξωγενείς παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη της ποιότητας της ΜΜΕ είναι οι ακόλουθοι:

- Η δυσκολία εξεύρεσης οικονομικών πόρων – δυσκολία πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.
- Δυσκολία εξεύρεσης ικανών στελεχών.

Παρόλα αυτά - με την προϋπόθεση ότι η ΜΜΕ έχει ξεπεράσει τα παραπάνω εμπόδια- υπερτερεί έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων προκειμένου να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάπτυξης της ποιότητας κυρίως λόγω των παρακάτω αιτιών (EOMMEX 1985):

- Έχει μικρό μέγεθος και απλή δομή, γεγονός που της επιτρέπει να προσαρμοστεί γρηγορότερα στα νέα δεδομένα αλλά και να διαπιστώσει ταχύτερα τα βελτιωτικά αποτελέσματα.
- Ο Διευθύνων Σύμβουλος σχεδόν σε όλες τις ΜΜΕ είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας, ως εκ τούτου έχει πλήρη και σαφή εικόνα της ποιότητας των διεργασιών και των παραγομένων υπηρεσιών.
- Μικρότερος αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών, επομένως ευκολότερη δυνατότητα οργάνωσης και κατά συνέπεια λιγότερες αλλαγές.
- Μικρότερος αριθμός εργαζομένων, δηλαδή μεγαλύτερη επαφή και ευκολότερες συνθήκες δημιουργίας πνεύματος ομάδας.
- Μικρότερα επενδυόμενα κεφάλαια που σημαίνει μεγαλύτερη δυνατότητα ανταπόδοσης των επενδυόμενων κεφαλαίων.

Τα αναμενόμενα οφέλη τα οποία δημιουργούνται στη ΜΜΕ λόγω της ποιότητας των υπηρεσιών της είναι πολλαπλά (EOMMEX 1985, Κυριαζόπουλος 1988):

- Ικανοποίηση, σιγουριά, βεβαιότητα και εμπιστοσύνη από τους πελάτες.
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης.
- Μείωση ακόμη και εξάλειψη των επιχειρηματικών κινδύνων.
- Πρωτοπορία και καθιέρωση της επιχείρησης στην προτίμηση πελατών.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης και της φερεγγυότητας της επιχείρησης, γεγονός που διευκολύνει τη μελλοντική χρηματοδότησή της.
- Τέλος, ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και προσέλκυση ταλαντούχων και έμπειρων στελεχών.

6.2 Η ολική ποιότητα στη ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών.

Το σπουδαιότερο ανταγωνιστικό στοιχείο στρατηγικού Marketing για τους ευρωπαίους επιχειρηματίες, την τελευταία δεκαετία του αιώνα μας είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη (Σπανός 1987).

Ποιότητα δεν σημαίνει απλά μια σωστή υπηρεσία ούτε συμμόρφωση με κάποια πρότυπα. Η ολική ποιότητα (total quality management) αφορά κάθε φάση/λειτουργία της επιχείρησης, άσχετα από την αμεσότητα επαφής της λειτουργίας αυτής με τον πελάτη. Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το μέτρο με το οποίο αξιολογείται κάθε τροποποίηση εργασιακής διαδικασίας ή κάποια απόφαση (Armstron 1998).

Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας είναι μακρά και επίπονη διαδικασία. Απαιτεί αποφασιστικότητα για αλλαγή νοοτροπίας από τη διεύθυνση, για να καταλήξει σε καθημερινή προσπάθεια για συνεχή βελτίωση από το κάθε μέλος της επιχείρησης. Η επιμονή στην ποιότητα μακροπρόθεσμα αποδίδει.

Όπως τονίζουν τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων μέσω της ολικής ποιότητας πέτυχαν επίπεδα απόδοσης και πραγματοποιήσαν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους που ούτε καν είχαν διανοηθεί μερικά χρόνια πριν. Οι ίδιοι προσθέτουν ότι καθώς προόδευαν έβρισκαν συνεχώς νέες ευκαιρίες για βελτίωση σε όλους τους τομείς και έβλεπαν την απόσταση από τους ανταγωνιστές τους να μεγαλώνει προς όφελός τους (Βιολάκης 1987). Την έννοια της ολικής ποιότητας πολύ παραστατικά παρουσιάζει ο E. S. Woolard Chairman & CEO Du Pont CO. «για να ανταγωνιστούμε και να νικήσουμε πρέπει να διπλασιάσουμε τις προσπάθειές μας όχι μόνο στην ποιότητα των

προϊόντων και υπηρεσιών μας, αλλά στην ποιότητα της σκέψέας μας, στην ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μας, στην ποιότητα των αποφάσεών μας, στην ποιότητα του κάθε τι που κάνουμε.» (Βιολάκης 1987, σελ. 10).

Τα προγράμματα ποιότητας δεν είναι στατικά, έχουν στόχους και ελέγχονται τακτικά. Η σύγκριση με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός είναι συνεχής και αυτονόητη (Armstrong 1998).

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επιχειρήσεις, αυτό απαιτεί οτιδήποτε γίνεται να γίνεται καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Αυτό σημαίνει ότι όσο μακριά κι αν η επιχείρηση είναι από τον πελάτη οι προσπάθειές της πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίηση και την εξυπηρέτησή του.

Προκειμένου να επιτύχει κάθε προσπάθεια για ποιοτική βελτίωση θα πρέπει να απαντηθούν από το χώρο του Marketing τα παρακάτω ερωτήματα (Βιολάκης 1987):

- Αυτό που κάνουμε δημιουργεί αξία για τον πελάτη της επιχείρησης;
- Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε ή ακόμη και να αλλάξουμε που θα έδινε επιπλέον αξία στον πελάτη μας; (πελάτη και συνάδελφο).
- Αν ήμουν εγώ πελάτης θα αγόραζα αυτό που κάνω;

Ο κύριος άξονας και καταλύτης της ποιότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η ποιότητα εμπνέει τους ανθρώπους και εξυψώνει το ηθικό τους. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οι άνθρωποι έχουν ακόμα μεγαλύτερες δυνατότητες για να δημιουργήσουν ποιότητα, γιατί η προσωπική συμπεριφορά και εξυπηρέτηση αποτελούν σημαντικό μέρος της υπηρεσίας που προσφέρετε στον πελάτη (Harvard Business School 1999).

Το συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι με την προσωπική μας στάση και διάθεση εξυπηρέτησης μπορούμε να επιτύχουμε την ποιοτική διαφοροποίηση που αναζητούν και αναγνωρίζουν οι πελάτες και που δύσκολα αντιγράφεται από τους άλλους.

Η υιοθέτηση της ποιότητας είναι υπόθεση του καθενός μέσα στην επιχείρηση αλλά πρώτα απ' όλα των διευθυντικών στελεχών. Είναι ευθύνη των διευθυντικών στελεχών να κάνουν γνωστές τις ποιοτικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, να επιδιώκουν την έκφραση και συμμετοχή των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας ανοικτά κανάλια επικοινωνίας και αναγνωρίζοντας όχι μόνο το αποτέλεσμα αλλά και την προσπάθεια για βελτίωση.

Η βελτίωση της ποιότητας εξαρτάται από τον συνεταιρισμό της διοικητικής υπευθυνότητας με την ενεργό εμπλοκή των εργαζομένων. Αν δεν υπάρχει αυτή η

διοικητική υπευθυνότητα για την ποιότητα τότε δεν θα είναι δυνατή η εμπλοκή των εργαζομένων και άρα δεν θα υπάρχουν ποιοτικές βελτιώσεις. Στην ευθύνη των ανωτέρων στελεχών ανήκει η καλλιέργεια του κλίματος εκείνου που θα ευνοεί τις καινοτομίες, θα δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να δοκιμάζει τις προσωπικές του δυνάμεις και να συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η ποιότητα πρέπει να μεταφράζεται σε πράξεις και αποτελέσματα και να μετριέται. Έτσι αφ' ενός μπορεί να δοθεί αναγνώριση και ανταμοιβή στα άτομα ή τις ομάδες που επιτυγχάνουν και αφ' ετέρου δίνεται το έναυσμα να εξαπλωθούν σε όλη την επιχείρηση οι προσπάθειες για ποιοτική αναβάθμιση (Βιολάκης 1987).

Συμπερασματικά η εργασιακή ποιότητα αυξάνει τα όρια της ανοχής των άλλων, μεγαλώνει τα περιθώρια ανάπτυξης των εργαζομένων, δημιουργεί ευμάρεια και νέες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση και τέλος βελτιώνει το επίπεδο της ποιότητας ζωής γενικότερα.

Η ποιότητα γίνεται υποχρεωτική για την επιβίωση των επιχειρήσεων τον 21^ο αιώνα. Είναι αυτό που διαφοροποιεί όχι μόνο τις καλές επιχειρήσεις από τις μέτριες αλλά τις πλέον επιτυχημένες από τις καλύτερες (ΕΑΣΕ 2001).

Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η επίδραση της ολικής ποιότητας (total quality management) στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Σπανός 1987).

Διάγραμμα 6.

Η αλυσιδωτή αντίδραση της ποιότητας.

ΑΙΤΙΟ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Βελτιωμένη ποιότητα	Μείωση κόστους εξαιτίας λιγότερων επαναλήψεων των διαδικασιών, λιγότερων λαθών, λιγότερων καθυστερήσεων και εμπλοκών της διαδικασίας και τέλος λόγω καλύτερης χρησιμοποίησης του χρόνου και του υλικού (εργασιακών πόρων).
↓	↓
Βελτιωμένη παραγωγικότητα	Διατηρεί μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς λόγω καλύτερης ποιότητας και ανταγωνιστικότερων τιμών.
↓	↓
Η επιχείρηση παραμένει ανταγωνιστική	Εξασφαλίζει όλο και μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΜΜΕ.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING.

7.1. Θέματα διοίκησης (management) στη ΜΜΕ.

Οι λύσεις που παρέχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης – διοίκησης (management) για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων έχουν εφαρμογή και στη ΜΜΕ, με κάποιες ιδιαιτερότητες βέβαια. Για την εφαρμογή των παραπάνω μοντέλων σημαντική είναι η επίδραση των δυνάμεων από το εξωτερικό περιβάλλον που δημιουργούν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Μερικές από τις δυνάμεις αυτές είναι οι παρακάτω:

- *Προσωπικές υπηρεσίες.*

Είναι γεγονός ότι στις περιπτώσεις όπου πρέπει το προϊόν ή η υπηρεσία να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη, η ΜΜΕ πλεονεκτεί. Πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία, για παράδειγμα όπως εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε τομείς όπως χρηματοοικονομικά, Marketing, εκπαίδευση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι επίσης πολύ καταταμημένες εξαιτίας της ανάγκης για ατομικές λύσεις σε κάθε πελάτη.

- *Στενός τοπικός έλεγχος.*

Οι ιδιοκτήτες- επιχειρηματίες υποκινούνται συχνά περισσότερο από τους υπόλοιπους managers, με αποτέλεσμα να καταναλώνουν πολύ χρόνο στην εργασία τους και να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τον πελάτη.

- *Νεωτερισμοί.*

Οι ΜΜΕ είναι περισσότερο ευέλικτες και υιοθετούν με μεγαλύτερη ευκολία τη νέα τεχνολογία.

- *Δικαιόχρηση.*

Το σύστημα δικαιόχρησης έχει εισβάλει δυναμικά για να ανταποκριθεί στην ανάγκη διατήρησης των πλεονεκτημάτων των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ουσιαστικά ο δικαιοπάροχος μπορεί να προσφέρει κάποια από τα πλεονεκτήματα των μεγαλύτερων μονάδων με την παροχή υποστήριξης, τις οικονομίες κλίμακας και τη διάθεση πόρων για έρευνα και ανάπτυξη. Ο

δικαιοχρήστης διατηρεί κάποια από τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων μονάδων με την παροχή προσωπικών υπηρεσιών στενού τοπικού ελέγχου.

Υπάρχουν πολλές εξωτερικές επιρροές που προκαλούν ιδιαίτερα προβλήματα στη ΜΜΕ, ταυτόχρονα όμως και εσωτερικά θέματα διοίκησης μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία αν αντιμετωπιστούν λανθασμένα. Σε πρόσφατη έρευνα (Κιτσαράς 1996), ζητώντας τις απόψεις κορυφαίων Ευρωπαϊκών οικονομολόγων σύμφωνα με την εμπειρία τους, για τις σπουδαιότερες απειλές στην επιβίωση και ανάπτυξη της ΜΜΕ, εξέπληξε η ομοφωνία των απαντήσεων. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, τα 3Μ (Management, Marketing, Money) είναι κυρίαρχες εσωτερικές δυνάμεις για την τύχη της ΜΜΕ.

1. Διοίκηση (Management).

Όπως αναφέρθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο η επίδραση του επιχειρηματία-ιδιοκτήτη είναι πολύ σημαντική στην ΜΜΕ. Ιδιαίτερα τον πρώτο καιρό όπου η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής και της ανάπτυξής της στην αγορά, ιδρυτής και μικρομεσαία επιχείρηση είναι αδιαχώρητες έννοιες.

Η μορφή που παίρνει μια νέα επιχειρηματική προσπάθεια, καθώς αναπτύσσεται από ιδέα σε πρακτική εφαρμογή και στη συνέχεια σε βιώσιμη επιχείρηση, εξαρτάται κυρίως από δύο σημεία του ιδιοκτήτη- επιχειρηματία: τους στόχους, τις δυνατότητές του και τις αδυναμίες (Κυριαζόπουλος 1998, Κιτσαράς 1996). Οι στόχοι του ιδρυτή ή των ιδρυτών έχουν καθοριστική επίδραση, όχι μόνο στο πως θα ξεκινήσει μια επιχείρηση αλλά και στο πώς θα οργανωθεί και θα λειτουργεί σε καθημερινή βάση ενώ οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των ιδρυτών σχετικά με τους στόχους που έχουν θέσει είναι ένας δεύτερος παράγοντας στον καθορισμό της πιθανότητας επιτυχίας ή αποτυχίας. Στις δυνατότητες είναι σημαντικό η επιχείρηση να δώσει βαρύτητα και να τις χρησιμοποιήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα στις επαφές της με τους πελάτες της. Στα σημεία που υπάρχουν αδυναμίες – εφόσον αυτές εντοπισθούν – οι επιπτώσεις τους θα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν (Brown 1987).

2. Μάρκετινγκ

Η οργάνωση του Marketing ξεχωρίζει για τη σημαντική της επιρροή στην επιβίωση και ανάπτυξη της ΜΜΕ, αφού ασχολείται με την ανεύρεση των πελατών και γενικότερα τις πωλήσεις.

3. Χρήματα

Μία νέα επιχειρηματική προσπάθεια έχει να αντιμετωπίσει δύο σαφή οικονομικά ζητήματα:

- Που και πως θα βρεθούν οικονομικοί πόροι για να ξεκινήσει αυτή η προσπάθεια.
- Πως θα χρησιμοποιηθούν σωστά, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα αποδώσουν.

Η ποιότητα των διευθυντικών στελεχών αλλά και ο τρόπος που χειρίζονται θέματα διοίκησης, marketing και οικονομικής διαχείρισης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στη ΜΜΕ αλλά και στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Το μικρό μέγεθος μιας επιχείρησης έχει κάποια διαφορά στην επίδραση των παραπάνω παραγόντων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τα διαθέσιμα μέσα που μπορεί να συγκεντρώσει μια ΜΜΕ προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα οποιαδήποτε στιγμή. Στη ΜΜΕ ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης πρέπει να είναι αρκετά ικανός, εφόσον στα πρώτα στάδια είναι επιφορτισμένος με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η ομάδα διοίκησης είναι πιθανό να είναι μικρή και συχνά να αποτελείται από ένα μόνο άτομο – τον ιδιοκτήτη – ο οποίος καλείται να διαδραματίσει πολλούς λειτουργικούς ρόλους χωρίς τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου προσωπικού.

7.2. Η σημασία των καινοτομιών και οι προϋποθέσεις προώθησής τους στη ΜΜΕ.

7.2.1. Διάκριση της καινοτομίας.

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε έναν αναλυτικό διαχωρισμό της καινοτομίας σύμφωνα με το πρότυπο της παραγωγικής διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η διάκριση αυτή εμποδίζει η καινοτομία στην παραγωγή ή στη διάθεση του προϊόντος να συμβαδίζει ή ακόμη και να προϋποθέτει μια συναφή καινοτομία στην οργάνωση της επιχείρησης.

- καινοτομία στην παραγωγή

Αυτή αναφέρεται: α)στη σχεδίαση νέας τεχνολογίας, β)στη μεταφύτευση σύγχρονης τεχνολογίας, γ)στη βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της παραγωγής. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει έρευνα που μπορεί να πραγματοποιηθεί από πανεπιστήμια, από το κράτος, από ιδιώτες και από επιχειρήσεις.

Στα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομισθούν από την εκτεταμένη εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών, συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων:



- Η βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Το άνοιγμα νέων αγορών με άμεση θετική συσχέτιση στην απασχόληση και επένδυση.
- Η βελτίωση της συνάρτησης κοινωνικής ικανοποίησης (EOMMEX 1985).

- *Καινοτομία στην οργάνωση.*

Χρησιμοποιώντας τον όρο καινοτομία στην οργάνωση η αναφορά γίνεται μεταξύ άλλων:

- Στη διοίκηση της επιχείρησης και κατά συνέπεια στη διοίκηση της τεχνολογίας που κατέχει η επιχείρηση.
- Στις εργασιακές σχέσεις.
- Στην εργονομία που περιλαμβάνει και τη μηχανοργάνωση (EOMMEX 1985).

- *Καινοτομία στη διάθεση του προϊόντος/υπηρεσίας.*

Η συμμόρφωση με τις ιδιοτυπίες της αγοράς που ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προώθησης της καινοτομίας. Το στοιχείο αυτό είναι στενά συνδεδεμένο με εκείνο της καινοτομίας στην παραγωγή, καθώς τα χαρακτηριστικά της αγοράς μπορεί να οδηγήσουν σε εκ νέου μερικό σχεδιασμό είτε του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, είτε της παραγωγικής διαδικασίας (Brown 1987).

7.2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ΜΜΕ για την υιοθέτηση καινοτομιών.

Πλεονεκτήματα της ΜΜΕ για την υιοθέτηση καινοτομιών.

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις έναντι της ΜΜΕ διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα που τους προσφέρουν οι οικονομίες μεγέθους. Αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες και μπορούν ευκολότερα να στραφούν στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας ή να υιοθετήσουν μια καινοτόμο διαδικασία χωρίς σοβαρές διαρθρωτικές μεταβολές και άρα χαμηλό κόστος.
- Η αμεσότητα που χαρακτηρίζει τις σχέσεις πελάτη – επιχείρησης καθώς και η ευελιξία της ΜΜΕ συνεισφέρει θετικά στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών του κάθε πελάτη.

- Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στη ΜΜΕ είναι πιο ευέλικτο και πιο ευαίσθητο. Κάθε καινοτόμος ιδέα, είτε αυτή προέρχεται από τον επιχειρηματία είτε από κάποιο στέλεχος της επιχείρησης, είναι πολύ πιο εύκολο να αξιολογηθεί και τελικά να υλοποιηθεί, παρά στην περίπτωση της μεγάλης επιχείρησης που η προσωπική πρωτοβουλία υπερκαλύπτεται από τη γραφειοκρατική οργάνωση.
- Η αποξένωση από το αντικείμενο της εργασίας που υπάρχει στις μεγάλες επιχειρήσεις σαν αποτέλεσμα του υπερβολικού καταμερισμού της εργασίας είναι κατά πολύ ελαττωμένη στη ΜΜΕ.
- Το προσωπικό ενδιαφέρον του μικρομεσαίου επιχειρηματία είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα είχε σε μια μεγάλη επιχείρηση ενώ ταυτόχρονα ο επιχειρηματίας συμμετέχει στην προσπάθεια των στελεχών του και έτσι συμβάλλει και ο ίδιος ουσιαστικά στη δημιουργία της ζητούμενης καινοτομίας.

Μειονεκτήματα της ΜΜΕ για την υιοθέτηση καινοτομιών.

- Η δυσκολία που συναντά μια ΜΜΕ στο να προσελκύσει ικανά στελέχη που θα πλαισιώσουν τους τομείς έρευνας και ανάπτυξης (R & D). Κατά κανόνα το υψηλής στάθμης ερευνητικό προσωπικό αποφεύγει να κινείται στις ΜΜΕ προτιμώντας τις μεγάλες επιχειρήσεις που προσφέρουν μεγαλύτερο αίσθημα ασφάλειας και τη δυνατότητα για καλύτερες απολαβές και μεγάλη ανέλιξη.
- Η δυσκολία πρόσβασης της ΜΜΕ στις αγορές κεφαλαίου. Η μεγάλη επιχείρηση μπορεί να καταναείμει τις ερευνητικές της δραστηριότητες σε διάφορους κλάδους ανάλογα με το βαθμό κινδύνου που παρουσιάζουν (διασπορά κινδύνου). Κάτι τέτοιο για την ΜΜΕ είναι πρακτικά αδύνατο.
- Το κόστος ανά μονάδα πληροφόρησης είναι αντιστρόφως ανάλογο με τη ζητούμενη ποσότητα πληροφορίας. Έτσι, με αναλογικά λιγότερα χρήματα μια μεγάλη επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες και μπορεί να αξιοποιήσει στο έπακρο τις πληροφορίες που αγοράζει, οι οποίες πάντα αναφέρονται σε θέματα γενικότερα από ένα συγκεκριμένο πεδίο έρευνας, ενώ αντίθετα η ΜΜΕ επεκτείνει το πεδίο έρευνας και ανάπτυξης σε ορισμένους μόνο τομείς (EOMMEX 1985).

7.3. Ισχυροποίηση της ΜΜΕ μέσω των δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας. Πλεονεκτήματα για την οργάνωση Marketing.

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τη σημασία των δικτύων μεταφοράς τεχνολογίας στην ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων της ΜΜΕ προκειμένου να ισχυροποιηθεί στο σύγχρονο διεθνοποιημένο περιβάλλον της αγοράς. Ακολουθεί η παρουσίαση των ωφελειών που αποκομίζει η ΜΜΕ στο σύνολό της και κυρίως η οργάνωση Marketing.

Η δικτύωση της ΜΜΕ μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές. Άλλοτε μπορεί να συγκροτείται από ένα ολοκληρωμένο τοπικό σύστημα από σχετικά δίκτυα συνεργαζόμενων και αλληλεξαρτημένων αλλά ταυτόχρονα αυτόνομων μικρών επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε διαφορετικά πεδία. Άλλοτε, μπορεί να έχει τη μορφή στρατηγικών συμφωνιών μεταξύ επιχειρήσεων που δρουν αυτόνομα και ανταγωνιστικά, με στόχο τα κοινά ερευνητικά προγράμματα, την από κοινού ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών και τέλος την από κοινού ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου και την ανταλλαγή πληροφοριών (P. Cooke 1988).

Με την από κοινού ανάληψη του κόστους και της διαχείρισης της μεταφοράς τεχνολογίας και της συντονισμένης προσπάθειας πρόσβασης σε πληροφορίες, η ΜΜΕ αποκτά ιδιότητες οικονομιών κλίμακας της μεγάλης επιχείρησης (European Commision, Competitiveness and cohesion: Trends in the Regions, Brussels, EC Regional Policies, 1994).

Η συγκρότηση δικτύων συνεργασίας για τη μεταφορά τεχνολογίας υπερβαίνει την έννοια της απλής συνεργασίας που μπορεί να βασίζεται και σε ευκαιριακές σχέσεις και αφορά οργανωμένους και σταθερούς δεσμούς που διαμορφώνονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις ή ανάμεσα σε επιχειρήσεις και άλλους φορείς. Τα δίκτυα συνεργασίας έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Συνεργασία, ισχυροποίηση δηλαδή των αμοιβαίων σχέσεων κατά πρώτο λόγο.
- Μάθηση, η αναγνώριση ότι η γνώση αναπτύσσει και ότι η σωστή ενέργεια πρέπει να διδαχθεί.
- Εμπιστοσύνη, που σημαίνει την επιθυμία να διακινδυνεύει κανείς πιστεύοντας στην αξιοπιστία των άλλων.

- Αμοιβαιότητα, που σημαίνει την επιθυμία για ανταλλαγή πληροφοριών, τεχνογνωσίας, γνώσης και ανταλλαγή προϊόντων/υπηρεσιών (Σίσκος, Ζαπουνίδης, Παππής 1996).

Η Ευρωπαϊκή εμπειρία κατέδειξε ότι η μεταφορά τεχνολογίας στη ΜΜΕ επιτυγχάνεται με δύο τρόπους:

- Μέσω των δικτύων επιχειρήσεων ή των διεπιχειρησιακών σχέσεων.
- Μέσω των δικτύων έρευνας και παραγωγής (Organization for economy and development 1997).

Στην περίπτωση των διεπιχειρησιακών δικτύων αναφερόμαστε στην μεταφορά τεχνολογίας μέσω ενός πλέγματος σταθερών σχέσεων ενός συνόλου επιχειρήσεων. Η μεταφορά τεχνολογίας γίνεται από επιχειρήσεις προς επιχειρήσεις, είτε μεταξύ ΜΜΕ (οριζόντια δίκτυα συνεργασίας), είτε μεταξύ ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων (κάθετα δίκτυα συνεργασίας) και αφορά κατά κύριο λόγο μεταφορά τεχνολογίας (EOMMEX 1985).

Αναφορικά με τις ανταλλαγές τεχνολογίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οργανώνονται σε δίκτυα, αυτές αφορούν:

- Ικανότητες και εξειδικεύσεις.
- Τεχνογνωσία.
- Δημοσιευμένα στοιχεία.
- Ενσωμάτωση τεχνολογίας στην παραγωγή προτύπων ή τελικών προϊόντων /υπηρεσιών.
- Εργαζόμενους.
- Μεριδία αγοράς και πελάτες (Commision of the European Community 1993).

Στην περίπτωση της μεταφοράς τεχνολογίας από ερευνητικούς φορείς στη ΜΜΕ, η τεχνολογική γνώση που αναπτύσσεται μέσω ερευνητικής δραστηριότητας μεταφέρεται στην ΜΜΕ και μετασχηματίζεται σε καινοτομικά προϊόντα/υπηρεσίες /διαδικασίες. Η μεταφορά τεχνολογίας από ερευνητικούς φορείς στην ΜΜΕ, αφορά την παροχή τεχνολογικών υπηρεσιών από τους φορείς έρευνας προς τις επιχειρήσεις και εμπεριέχει σε αντίθεση με την ανταλλαγή τεχνολογίας, την έννοια της εκμετάλλευσης της τεχνολογίας από την ΜΜΕ. Φορείς αυτής της μορφής μεταφοράς τεχνολογίας μπορεί να είναι:

1. Οι ενδιάμεσοι τεχνολογικά φορείς, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι κλαδικά ενδιάμεσοι, οι τράπεζες δεδομένων και οι μεσολαβητές τεχνολογίας.
2. Οι ερευνητικοί φορείς, όπως ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, ινστιτούτα κ.λ.π.

Η συνεργασία έρευνας και παραγωγής αποτελεί σήμερα το πιο καθοριστικό στοιχείο της ανάπτυξης.

Οι παροχές τεχνολογίας προς την ΜΜΕ, που προκύπτουν από τη σύνδεση έρευνας και παραγωγής περιλαμβάνουν τα εξής ωφέλη:

- Εξειδικευμένες πληροφορίες.
- Κατάρτιση και εκπαίδευση.
- Τεχνογνωσία.
- Έρευνα και ανάπτυξη.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα διοίκησης, marketing, χρηματοδότησης κ.λ.π.
- Ανάπτυξη προτύπων.
- Έρευνα αγοράς (Commission of the European Community, 1993).

Από τα προαναφερθέντα η έρευνα αγοράς, η ανάπτυξη προτύπων, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα Marketing καθώς επίσης και η υποστήριξη για έρευνα και ανάπτυξη αποτελούν σημαντικά οφέλη για την οργάνωση του Marketing στην ΜΜΕ.

Η συνειδητοποίηση από τις ΜΜΕ του ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο καλούνται να δράσουν, τις ωθεί να μειώσουν το κόστος παραγωγής μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας ή να εξασφαλίσουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει οι ΜΜΕ να πληροφορηθούν για τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας και της μεταφοράς τεχνολογίας μέσα από δίκτυα (EOMMEX 1985, Levicki 1984).

Η διστακτικότητα και επιφυλακτικότητα των ΜΜΕ για συνεργασία οφείλεται πολλές φορές σε ελλιπή πληροφόρηση για τα θετικά αποτελέσματα των αμοιβαίων σχέσεων και της αξιοπιστίας. Η λανθασμένη αντίληψη για τις ανταγωνιστικές σχέσεις οδηγεί σε απομόνωση και δεν βοηθά στην από κοινού ανάληψη πρωτοβουλιών (EOMMEX 1985).

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας των καινοτομιών στο πλαίσιο της ΜΜΕ.

Πίνακας 3.

Οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας των καινοτομιών στο πλαίσιο της ΜΜΕ.

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΜΜΕ
1	Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες/προϊόντα με διεθνή standards	38%
2	Ανταγωνιστική τιμή προϊόντος /υπηρεσίας	32%
3	Ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο προϊόν /υπηρεσία	18%
4	Υποστήριξη του πελάτη μετά την πώληση	12%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ		100%

Πηγή: ELTRUN/ΕΑΣΕ 2001.

Όπως διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα, η επιτυχία εισαγωγής ενός καινοτόμου προϊόντος οφείλεται κατά κύριο λόγο στην υψηλή του ποιότητα και την ανταγωνιστική του τιμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

‘ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ’ – Κίνδυνοι και ευκαιρίες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Στη σύγχρονη οικονομία της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού, των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων – ή αλλιώς στη ‘νέα οικονομία’ (Κατάρας 2001) – η ανάγκη για μετασχηματισμό είναι προφανής. Οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την ανάγκη για μετασχηματισμό όχι μόνο στις πωλήσεις και στις σχέσεις με τον πελάτη, αλλά και σε όλη τη δομή της επιχείρησης. Είναι φυσικό σ’ ένα τέτοιο περιβάλλον να κυριαρχήσουν οι επιχειρήσεις εκείνες που θα κατανοήσουν την ανάγκη να προχωρήσουν στους απαραίτητους μετασχηματισμούς, πρώτες θα αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρουν οι εξελίξεις στις τεχνολογίες και θα χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία και τις στρατηγικές που στηρίζονται σ’ αυτά. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει και να μετατρέπει γρήγορα τις γνώσεις σε δράση είναι το ύψιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ELTUN/ ΕΑΣΕ 2001).

Ως ψηφιακό χάσμα στη ‘νέα οικονομία’ ορίζουμε την ανισότητα στην πρόσβαση, χρήση και αξιοποίηση των ωφελειών του internet και της κοινωνίας της πληροφορίας για :

- Κράτη, περιοχές.
- Άτομα, κοινωνικές ομάδες.
- Επιχειρήσεις, επαγγελματίες.

Κίνδυνοι: συγκέντρωση της δύναμης σε μια πανίσχυρη ελίτ που θα την αυξάνει με αποτέλεσμα:

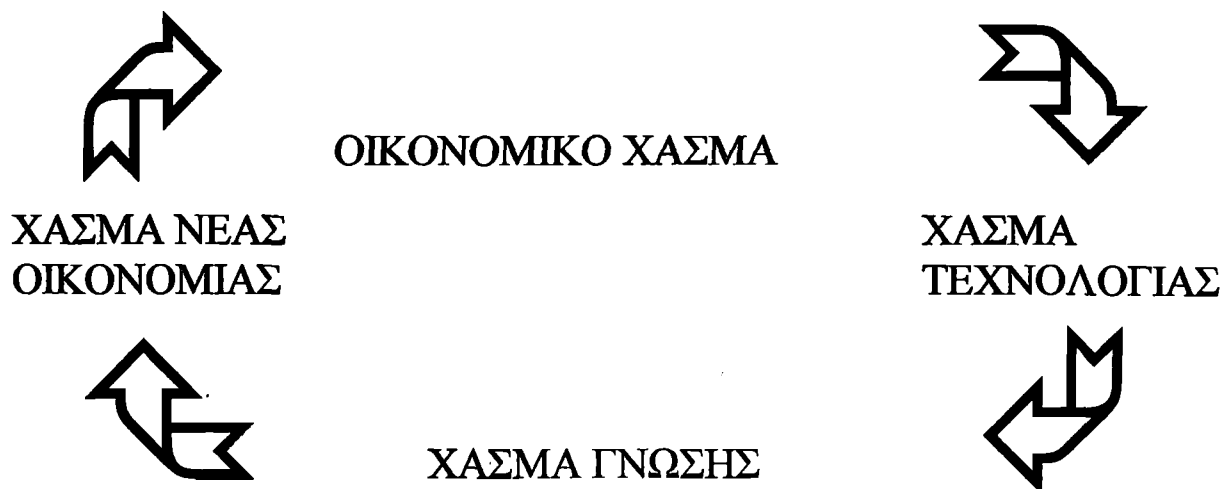
- Άτομα: πληροφοριο- πλούσιοι και πληροφοριό- πτωχοι.
- Επιχειρήσεις: Γιγαντισμός, επιχειρήσεις δηλαδή μεγαλύτερες από πολλά κράτη. (‘Ανατρέποντας τις εξελίξεις: Η επιχείρηση προς το 2005 και το 2010’, 12^ο Συνέδριο ΕΑΣΕ 2001).

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να ακολουθήσουν τις εξελίξεις τις οδηγεί σ’ έναν φαύλο κύκλο, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7.

Διάγραμμα 7.

Ψηφιακό χάσμα – Ο φαύλος κύκλος

(ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ)



Οι επιχειρηματικοί κανόνες της ‘νέας οικονομίας’ ωθούν τις επιχειρήσεις – μεγάλες και ΜΜΕ- να βγουν έξω από τα συμβατικά τους όρια και να προετοιμαστούν στρατηγικά αμφισβητώντας το σημερινό τους επιχειρηματικό μοντέλο. Οι αλλαγές αυτές παρουσιάζονται παρακάτω στον πίνακα 4.

Πίνακας 4

Οι νέοι επιχειρηματικοί κανόνες στον 21^ο Αιώνα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	20 ^{ος} ΑΙΩΝΑΣ	21 ^{ος} ΑΙΩΝΑΣ
Οργανισμός	Πυραμίδα	Δίκτυο
Εστίαση	Εσωτερική	Εξωτερική
Στιλ	Δομημένο	Ευέλικτο
Πηγή ισχύος	Σταθερότητα	Αλλαγή
Δομή	Αυτεπάρκεια	Αλληλεξάρτηση
Πηγές	Άτομα	Πληροφορίες
Λειτουργίες	Κάθετη ολοκλήρωση	Εικονική ολοκλήρωση
Προϊόντα /υπηρεσίες	Μαζική παραγωγή	Παραγωγή προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη
Επίδραση	Τοπική	Παγκόσμια
Στρατηγική	Άνωθεν προς κάτωθεν	Κάτωθεν προς άνωθεν
Ηγεσία	Δογματική	Ενθουσιώδης
Απασχολούμενοι	Εργαζόμενοι	Εργαζόμενοι & fee agents
Προσδοκίες εργασίας	Ασφάλεια	Προσωπική ανάπτυξη
Υποκίνηση	Να ολοκληρώσεις	Να χτίσεις
Βελτίωση	Αύξηση κέρδους	Επαναστατικές κινήσεις

Πηγή: 12^ο Συνέδριο ΕΑΣΕ 2001.

Στην εννοιολογική διευκρίνιση για την οργάνωση και τη διοίκηση ο Πάρσονς διακρίνει 3 επίπεδα ιεραρχίας στην οργάνωση: το τεχνικό, το διευθυντικό και το θεσμικό (Μουζέλης 1991). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η εξέλιξη και ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται από την αποκέντρωση του συστήματος και τη δημιουργία ευρύτερων δικτύων συνεργασίας (Πετράκης 1996).

Η ηγεσία δεν είναι δογματική αλλά ενθουσιώδης, επιδιώκοντας την έκφραση και συμμετοχή των εργαζομένων μέσα από ανοικτά κανάλια επικοινωνίας (Βιολάκης 1987).

Η προσωπική ανάπτυξη αντικαθιστά την ασφάλεια ως προσδοκία εργασίας. Η υποκίνηση (motivation) δεν βασίζεται μόνο στην επίτευξη του στόχου αλλά και στη δυνατότητα που παρέχεται στα άτομα να αξιοποιήσουν πλήρως κάθε τους δύναμη. Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke 1968, Latham & Locke 1979, Latham & Locke

1990) βασίζεται στη θεωρία ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει σκοπό (Κάντας 1997). Κατά τον Drucker, 'το καθήκον του στελέχους δεν είναι να αλλάζει τους ανθρώπους. Καθήκον του είναι να αυξήσει την αποδοτικότητα του συνόλου αξιοποιώντας κάθε δύναμη, κάθε ευρωστία, κάθε φιλοδοξία που διαθέτουν οι άνθρωποι' (Drucker 1988).

Η οργανωτική δομή των σύγχρονων εταιριών είναι περισσότερο ευέλικτη, επιδιώκοντας την αλλαγή. Η επίδρασή τους δεν περιορίζεται πλέον σε τοπικό μόνο επίπεδο αλλά παγκόσμιο και οι βελτιώσεις επιτυγχάνονται με επαναστατικές κινήσεις ώστε η επιχείρηση να εξελίσσεται/ μεταλλάσσεται αδιάκοπα για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Στην παρούσα ενότητα θα εξετασθεί η επιχειρηματική δυναμική της ΜΜΕ στο πλαίσιο της ‘νέας οικονομίας’ έτσι όπως καταγράφηκε από το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την έρευνα της ΜΜΕ (European Network for SME Research).

Κατόπιν θα παρουσιασθεί μια περίληψη των μέτρων που προβλέπονται σε επίπεδο κρατών – μελών της Ε.Ε., τα οποία σκοπό έχουν την προώθηση της ανάπτυξης της ΜΜΕ στις νέες συνθήκες της αγοράς.

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση η ΜΜΕ αποτελεί ισχυρή πηγή δυνατοτήτων απασχόλησης και δημιουργίας πλούτου. Ωστόσο πρέπει να αναγνωριστεί το γεγονός ότι είναι περισσότερο αδύναμη και ευάλωτη στην αποτυχία, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της ύπαρξής της. Πράγματι, κατά μέσο όρο, το 50% των ΜΜΕ διακόπτει τη λειτουργία του μέσα στα πρώτα 5 χρόνια (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 1996).

Στον πίνακα 4 περιγράφεται ο ρυθμός γέννησης των επιχειρήσεων όπως καταγράφηκε από το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την έρευνα των ΜΜΕ, την περίοδο 1986 –1990. Όπως εμφανίζεται από τον πίνακα η Πορτογαλία παρουσιάζει τους υψηλότερους ρυθμούς αύξησης ενώ η Ελλάδα τους χαμηλότερους.

Ο ρυθμός έναρξης των νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης, τη θέληση, τις αντιλήψεις και την επιχειρηματική συμπεριφορά του ιδιοκτήτη (βλέπε κεφ.3, κεφ.4) καθώς επίσης και τη διάρθρωση της οικονομίας. Η ποιότητα της επιχειρηματικής ιδέας και η ικανότητα του επιχειρηματία να προσαρμόζεται στην αγορά και να αξιοποιεί τις τεχνολογικές συνθήκες προσδιορίζουν το κατά πόσο η νέα επιχείρηση θα επιβιώσει και θα μεγεθυνθεί.

Αντίστοιχα στον πίνακα 5 εμφανίζεται ο ρυθμός θανάτου των επιχειρήσεων κατά την ίδια χρονική περίοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η Δανία κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά θνησιμότητας ενώ η Ελλάδα διατηρεί το ποσοστό θνησιμότητας στο κατώτερο όριο σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Γενικά, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ήρεμη λειτουργία των νέων επιχειρήσεων και κατά συνέπεια μειώνουν την πιθανότητα θανάτου μιας επιχείρησης

είναι παρόμοιοι σε όλες τις χώρες (πίνακας 6) . Αυτοί μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χρηματοδοτικοί, οργανωτικοί, τεχνικοί μερικές φορές γραφειοκρατικοί και πολλές φορές προσωπικοί. (Παν. Πετράκης 1996). Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι κυριότερες αιτίες όπως αυτές καταγράφηκαν από το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την έρευνα των ΜΜΕ (European Network for SME Research) με τη βοήθεια ερωτηματολογίου στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 4.

Ρυθμός γέννησης επιχειρήσεων

	Βέλγιο	Δανία	Γαλλία	Γερμανία	Ελλάδα	Ιρλανδία	Ιταλία	Λουξεμβούργο	Ολλανδία	Πορτογαλία	Ισπανία	Μ. Βρετανία
1986	4,8	12,9	-	-	2,8	-	9,1	-	-	8,8	5,8	5,2
1987	6,0	11,5	-	-	2,5	12,1	7,6	-	-	10,8	7,4	5,9
1988	7,6	11,9	-	-	2,4	9,9	6,9	-	-	12,0	6,7	5,2
1989	8,8	12,5	-	-	2,0	6,9	6,4	-	-	9,9	7,2	5,0
1990	7,1	11,7	-	-	1,7	-	6,0	-	9,1	-	-	-
Μ.Ο.	6,86	12,1	-	-	2,28	-	7,2	-	-			

Πηγή: European Network for SME Research

Πίνακας 5.

Ρυθμός θανάτου επιχειρήσεων

	Βέλγιο	Δανία	Γαλλία	Γερμανία	Ελλάδα	Ιρλανδία	Ιταλία	Λουξ/ργο	Ολλανδία	Πορτ/λια	Ισπανία	Μ. Βρετανί
1986	0,8	10,2	-	-	0,2	-	4,3	2,4	-	9,2	3,9	5,1
1987	0,6	7,9	-	-	0,2	10,0	3,4	2,3	-	8,8	2,7	5,9
1988	0,5	11,9	-	-	0,2	10,1	3,1	2,4	6,3	7,9	3,8	5,1
1989	-	11,8	-	-	0,2	7,6	3,3	2,4	5,6	9,0	2,6	4,9
1990	-	11,4	-	-	0,2	-	2,9	2,0	5,2	-	-	-
Μ.Ο.	-	11,2	-	-	0,2	-	3,4	2,3	-	-	-	-

Πηγή: European Network for SME Research

Πίνακας 6.

Αίτια θανάτου επιχειρήσεων

	Βέλγιο	Δανία	Γαλλία	Γερμανία	Ελλάδα	Ιρλανδία	Ιταλία	Λουξεμβ.	Ολλανδία	Πορτ/λία	Ισπανία	Μ. Βρετανία
1. Διοικητικά & οργανωτικά προβλήματα	-	X	XX	X	X	XXX	-	-	-	-	-	-
2. Απουσία ικανότητας διοίκησης	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-	XXX	X
3. Στρατηγικά προβλήματα	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	X
4. Τεχνικά προβλήματα	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	XX	-
5. Απουσία επιμόρφωσης και τεχνικής ανταγωνιστικότητας	-	X	X	-	-	-	-	-	X	XX	-	-
6. Αδυναμία προϊόντος	-	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-
7. Χρηματοδοτικά προβλήματα	X	XX	XXX	-	X	XX	-	-	XX	XXX	X	X
8. Επιμερισμός πιστώσεων	X	-	-	X	X	X	XX	-	-	X	-	X
9. Κόστος κεφαλαίων	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X
10. Δημοσιονομικές πιέσεις	XX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Γραφειοκρατία	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
12. Προβλήματα αγοράς	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Ισχυρός ανταγωνισμός	XXX	-	-	X	X	-	XXX	-	XXX	-	-	X
14. Ανεπαρκής ζήτηση	-	XXX	X	X	XXX	-	-	XX	XXX	-	-	X
15. Καθυστέρηση πληρωμών	-	-	-	-	X	X	-	-	-	X	-	X
16. Κόστος κοινωνικής ασφάλιστ	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. Τοποθέτηση δραστηριότητας	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-
18. Προσωπικά προβλήματα	-	-	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-

Πηγή: European Network for SME Research

Όπου X : Παράγοντας Επίδρασης
 XX : Σημαντικός Παράγοντας
 XXX : Ιδιαίτερα Σημαντικός Παράγοντας

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια περίληψη των μέτρων που ελήφθησαν σε επίπεδο κρατών μελών κατά τα τελευταία έτη ή των μέτρων που προβλέπονται σήμερα, τα οποία σκοπό έχουν να προωθήσουν την ανάπτυξη της ΜΜΕ στις νέες συνθήκες της αγοράς³.

Το κείμενο βασίζεται σε απαντήσεις προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (COMMISSION, Βρυξέλλες 20/03/1996) ερωτηματολογίου που έχει σταλεί σε όλα τα κράτη μέλη. Για όσες χώρες κράτη μέλη δεν στάλθηκαν απαντήσεις ή οι πληροφορίες ήταν πολύ γενικές έχουν συμπληρωθεί από εσωτερικές αναλύσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

9.1. Βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης στη ΜΜΕ.

9.1.1. Διευκόλυνση της πρόσβασης της ΜΜΕ σε προγράμματα κατάρτισης

Η παροχή χρηματοδότησης για κατάρτιση, τα ειδικά και γενικά προγράμματα κατάρτισης, ο συντονισμός των υπηρεσιών κατάρτισης και η ευρύτερη αναγνώριση των προσόντων αποτελούν τα βασικά σημεία στα οποία δίνει σημασία η πολιτική κάθε κράτους μέλους στο εν λόγω τομέα.

Η χρηματοδότηση για κατάρτιση, σε πολλές χώρες λαμβάνει τη μορφή επιδοτούμενων δανείων. Στη Μεγάλη Βρετανία, η κατάρτιση των εργαζόμενων θεωρείται ως σημαντική επιχειρηματική επένδυση, για την υποστήριξη της οποίας παρέχονται δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις ενώ μέσω ειδικών διατάξεων για προγράμματα κατάρτισης έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σ' αυτά δέκα ή περισσότερες ΜΜΕ. Στην Φιλανδία παρέχονται προγράμματα γενικής κατάρτισης μέσω μεταπτυχιακών ιδρυμάτων, ενώ στο Βέλγιο έχει καθιερωθεί ένα μείγμα απόκτησης εμπειρίας εντός των επιχειρήσεων και σειρών μαθημάτων σε εξειδικευμένα κέντρα κατάρτισης. Στην Ελλάδα καλύπτονται προγράμματα κατάρτισης μέσω επιδοτήσεων του ΟΑΕΔ, δίνοντας το δικαίωμα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν κεφάλαιο και του προηγούμενου έτους για κατάρτιση.

³ Η περιγραφή από το σύνολο των μέτρων (κοινωνικών, φορολογικών, δημοσιονομικών, διαχείρισης ποιότητας κ.λ.π.), περιλαμβάνει τα πιο αντιπροσωπευτικά από εκείνα που επιδρούν στην οργάνωση του Marketing της ΜΜΕ και στην εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας.

Ο συντονισμός των υπηρεσιών κατάρτισης στη Μεγάλη Βρετανία, αποτελεί ιδιαίτερη ευθύνη των κέντρων κατάρτισης και επιχειρήσεων. Στην Πορτογαλία, το πρόγραμμα δημιουργίας επιχειρήσεων παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη για τη βελτίωση της ικανότητας και της αποδοτικότητας των νέων επιχειρηματιών.

9.1.2. Βελτίωση της πληροφόρησης για τη ΜΜΕ

Η κατανόηση της βέλτιστης πρακτικής, η βελτιωμένη πρόσβαση στις πληροφορίες και οι περισσότερο εκτεταμένες υπηρεσίες πληροφόρησης αποτελούν τις βασικές πτυχές της σχετικής πολιτικής των κρατών μελών.

Στη Μεγάλη Βρετανία η προώθηση της βέλτιστης πρακτικής παρέχεται από επιχειρηματικούς δεσμούς με έμφαση στην αυτοβοήθεια και στη μάθηση από άλλους. Στην Ιρλανδία, έχουν συνταχθεί οδηγίες σχετικά με τη βέλτιστη πρακτική για βασικούς τομείς διαχείρισης.

Στις χώρες του Βελγίου, της Σουηδίας και της Ιρλανδίας οργανώνονται ειδικές τηλεφωνικές γραμμές άμεσης επικοινωνίας, για τη βελτίωση της πρόσβασης στις πληροφορίες. Στην Ισπανία, στην Πορτογαλία και τη Μεγάλη Βρετανία αναπτύσσονται για το σκοπό αυτό ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων.

Περισσότερο εκτεταμένες υπηρεσίες πληροφόρησης παρέχονται μέσω των κέντρων τεχνολογικής πληροφόρησης. Στην Αυστρία, ένα πρόγραμμα για την αντιμετώπιση δυσκολιών στον τομέα της διαχείρισης που έχουν σχέση με την κατανόηση των νέων τεχνολογιών, προβλέπει την επίσκεψη των υπεύθυνων διαχείρισης της ΜΜΕ σε πρωτοποριακές επιχειρήσεις.

9.1.3. Βελτίωση της παροχής συμβουλών προς τη ΜΜΕ.

Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και χρηματοοικονομικής υποστήριξης για συμβούλους είναι οι κύριες πτυχές της πολιτικής των κρατών μελών.

Οι γενικές συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν την τάση να εστιάζονται στην παροχή εκτεταμένων συμβουλών. Στη Φιλανδία λόγω χάρη, παρέχονται γενικά προγράμματα για να βοηθούνται οι επιχειρηματίες να αξιολογούν τόσο την

εφικτότητα των ιδεών τους όσο και τη δική τους καταλληλότητα να ενεργούν ως επιχειρηματίες. Τα εν λόγω προγράμματα παρέχουν επίσης υποστήριξη με εξωτερικούς συμβούλους για να βοηθούνται οι υφιστάμενες ΜΜΕ να αναλύουν την παρούσα θέση τους και να συντάσσουν ένα πρόγραμμα ανάπτυξης (χρηματοοικονομικό, Marketing κ.λ.π.). Στην Ιρλανδία, συνταξιούχοι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται ως σύμβουλοι για τις ΜΜΕ.

Σημαντική είναι η συμβολή – στον τομέα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών – των Ενιαίων Κέντρων Επαφής στο διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις καθώς και των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφόρησης. (EIC).

Το ενιαίο κέντρο επαφής στο διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις, συγκεντρώνει πληροφορίες και συμβουλές από πολλές πηγές. Απαντά σε ερωτήσεις, βοηθά νέους επιχειρηματίες να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ε.Ε. ή και σε άλλες ηπείρους, παρέχει χρήσιμες συμβουλές για την πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, στηρίζει τις ΜΜΕ στην αναζήτηση επιχειρηματικού εταίρου στην Ε.Ε., εγκαινιάζοντας έτσι μια νέα υπηρεσία ώστε οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους να επωφεληθούν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα της Ευρωπαϊκής αγοράς.

Τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης (Euro Info Centers) σχηματίζουν ένα δίκτυο 300 σημείων επαφής που παρέχουν πληροφορίες και βοήθεια στις ΜΜΕ και στις 15 χώρες της Ε.Ε., στη Νορβηγία, την Ισλανδία και τις χώρες της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης. Τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης (εφ' εξής EIC), πληροφορούν, συμβουλεύουν και βοηθούν τις ΜΜΕ σε όλα τα Ευρωπαϊκά θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις. Ως ειδικοί σε θέματα ΜΜΕ, τα EIC διαθέτουν την ποικίλη εμπειρία που απαιτείται για να:

- Απαντούν ετησίως σε 400.000 περίπου ερωτήματα που προέρχονται από επιχειρήσεις. Παράλληλα προλαμβάνουν τις ανάγκες των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ δημοσιεύοντας δελτία πληροφόρησης και οδηγούς ή διοργανώνοντας σεμινάρια και συναντήσεις.
- Συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις για όλα τα Ευρωπαϊκά ζητήματα όπως είναι οι κανόνες της ενιαίας αγοράς, ο τρόπος κατάρτισης προγραμμάτων, η εκπόνηση φακέλων σχετικά με δημόσιες συμβάσεις, η αναζήτηση εταίρου κ.λ.π. Επιπροσθέτως συμμετέχουν ή συμβάλλουν στη διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων για τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων.

- Βοηθούν τις ΜΜΕ στη συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκά προγράμματα και όταν πρόκειται να έρθουν σε επαφή με νέες αγορές ή να αντιμετωπίσουν για πρώτη φορά νέες διατυπώσεις (πρότυπα, αναζήτηση χρηματοδότησης κ.λ.π.)

9.2. Παροχή υποστήριξης για τις προσπάθειες έρευνας & ανάπτυξης (Ε&Α) της ΜΜΕ.

Οι εθνικές πολιτικές εστιάζονται στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ της ΜΜΕ και των ερευνητικών κέντρων ώστε να διευκολυνθεί η καινοτομία στη ΜΜΕ καθώς επίσης και στην άμεση ή έμμεση χρηματοοικονομική υποστήριξη για E & A.

Στη Μεγάλη Βρετανία, το πρόγραμμα LINK υποστηρίζει τη συλλογική Ε&Α μεταξύ ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ΜΜΕ. Στη Φιλανδία, το εθνικό δίκτυο TEKES συντονίζει τις επαφές μεταξύ ΜΜΕ, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, καθώς και μεταξύ ενός παγκόσμιου δικτύου τεχνολογικών ιδρυμάτων. Στην Ελλάδα η εθνική πολιτική ενθαρρύνει τη συνεργασία των ΜΜΕ με ειδικευμένους οργανισμούς Ε&Α.

Οι σύμβουλοι τεχνολογίας, οι ανταλλαγές προσωπικού μεταξύ ερευνητικών φορέων και ΜΜΕ, καθώς και οι πρωτοβουλίες μεταφοράς τεχνολογίας αποτελούν τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται για να ενθαρρυνθεί η διάδοση των αποτελεσμάτων της Ε&Α στις ΜΜΕ. Στη Δανία, ο ρόλος του ιδρυτικού υπηρεσιών τεχνολογίας έχει επεκταθεί για να αποτελέσει το εν λόγω ιδρυτικό το βασικό σύνδεσμο μεταξύ των εγχώριων και αλλοδαπών ερευνητικών κέντρων και ΜΜΕ. Στη Σουηδία, το δίκτυο ALMI παρέχει συμβούλους για να υποστηρίξουν τις προσπάθειες Ε&Α των ΜΜΕ, ενώ πρόσφατα ανέλαβε την πρωτοβουλία να βελτιώσει το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών φορέων που ασχολούνται με τη διάδοση της τεχνολογίας. Στη Μεγάλη Βρετανία, το σύστημα διδασκαλίας (teaching companies scheme) δίνει τη δυνατότητα σε πτυχιούχους με ιδιαίτερα υψηλά προσόντα να απασχολούνται μερικώς σε ΜΜΕ επί δύο έτη υπό την κοινή επιτήρηση πανεπιστημιακών/ επιχειρήσεων.

Γ. ΥΠΟΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μεθοδολογία

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν, βάσει των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για τις ΜΜΕ, να μελετήσει: α) την οργάνωση και λειτουργία του συστήματος Marketing των ΜΜΕ β) την επίδραση της γενικότερης οργανωτικής και διοικητικής δομής της ΜΜΕ στην οργάνωση Marketing γ) τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος Marketing και εν γένει τις επιπτώσεις της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης σε σχέση με τις εκάστοτε αλλαγές των συνθηκών αγοράς (προσαρμογή στο περιβάλλον)⁴.

Για τη διεξαγωγή της μελέτης επελέγη η ποιοτική έρευνα λόγω:

1. Της προσωπικής συμμετοχικής παρατήρησης.
2. Της ερμηνευτικής αξίας της μελέτης. Σκοπός της έρευνας ήταν η διεξαγωγή συμπερασμάτων και η ερμηνεία των χαρακτηριστικών της υπό μελέτη ΜΜΕ και όχι η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ΜΜΕ.

Για τον καθορισμό των παραμέτρων της ημι-δομημένης συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας, προηγήθηκε βιβλιογραφική έρευνα. Η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελείται από ανοικτές ερωτήσεις και έλαβε χώρα με όλα τα άτομα που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται στις δραστηριότητες του συστήματος Marketing (βλέπε παράρτημα). Ακολούθησε ανάλυση περιεχομένου για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η γενικότερη οργανωτική δομή της ΜΜΕ. Ακολούθησε η καταγραφή των παραγόντων που διαφοροποιούν μια μεγάλη από μια μικρομεσαία επιχείρηση με τα συνεπακόλουθα συγκριτικά πλεονεκτήματα της καθεμιάς.

Αναφορά έγινε και στην επιχειρηματική συμπεριφορά του μικρομεσαίου επιχειρηματία λόγω του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει στην οργάνωση και διοίκηση της ΜΜΕ.

Ακολούθησε μια γενικότερη ανάλυση των δεδομένων της αγοράς όπως διαμορφώνονται στη 'νέα οικονομία' και οι επιπτώσεις τους στη ΜΜΕ και ειδικότερα

⁴ Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ακολουθήθηκε η μέθοδος του case study.

στην οργάνωση Marketing. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι μελετήθηκαν:

- Οι ομοιότητες και οι διαφορές ανάμεσα στο Marketing προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ο ρόλος της οργάνωσης Marketing στη ΜΜΕ (καθορισμός της αγοράς – στόχου, προγραμματισμός και διαχείριση των πληροφοριών κ.λ.π.).
- Οι επιπτώσεις των νέων τάσεων της αγοράς στην οργάνωση Marketing (ανταγωνισμός, μέσα επικοινωνιακής πολιτικής κ.λ.π.).
- Η ανάπτυξη της ολικής ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την οργάνωση Marketing της ΜΜΕ.
- Τα πλεονεκτήματα των δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας για την οργάνωση Marketing.

Στην παρούσα έρευνα έγινε γενική αναφορά χωρίς να αναλυθούν εκτενώς η τιμολογιακή πολιτική και τα μέσα επικοινωνιακής πολιτικής σε σχέση με την αγορά – στόχο, εφόσον – σύμφωνα με τη θεωρία των ΜΜΕ – η οργανωτική και διοικητική τους δομή δεν τους επιτρέπει να καταστρώσουν εξειδικευμένες πολιτικές Marketing.

Συμπληρωματικά, εξετάστηκαν η επιχειρηματική δυναμική και τα μέτρα που λαμβάνονται σε επίπεδο κρατών μελών της Ε.Ε. για την απόκτηση διεθνούς χαρακτήρα της ΜΜΕ. Επισημαίνουμε ότι τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν αφορούν το ρυθμό θανάτου, ρυθμό γέννησης και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεγέθυνση της ΜΜΕ και αφορούν τις ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο της Ε.Ε. ανεξάρτητα από την αγορά στην οποία απευθύνονται (εθνική, υπερεθνική, εκτός συνόρων της Ε.Ε.).

Υπόθεση εργασίας

Η βιβλιογραφική έρευνα και η κατασκευή της ημι-δομημένης συνέντευξης αποσκοπούν στον έλεγχο των παρακάτω υποθέσεων:

Στις περισσότερες ΜΜΕ το διοικητικό και οργανωτικό σύστημα είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένα που δε διευκολύνουν τις λειτουργίες του συστήματος Marketing. Η ΜΜΕ λόγω της ιδιαίτερης οργάνωσής της δεν έχει τυποποιήσει τις διοικητικές εργασίες της καθώς και τις επιχειρηματικές της αποφάσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην προχωρά προς μια απλοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, καταναλώνοντας υπερβολικό χρόνο ακόμη και για ομοειδή

επαναλαμβανόμενα προβλήματα. Η έλλειψη τυποποίησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων έχει σαν αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζεται το θέμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης και η οργάνωσή της, συχνά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, ώστε η επιχείρηση να στερείται ικανά διοικητικά στελέχη για τη στελέχωση των επιμέρους τμημάτων της. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν επί το πλείστον συγκεντρωτικό χαρακτήρα και ταυτίζονται συνήθως με αυτές του διευθυντή – ιδιοκτήτη της ΜΜΕ. Ο συνδυασμός των επιπτώσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και η διάθεση του επιχειρηματία για καινοτομία, μεγιστοποίηση του εισοδήματός του ή μεγέθυνση της επιχείρησής του, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στη μετέπειτα εξέλιξη της ΜΜΕ.

Οι περισσότερες ΜΜΕ δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Marketing και εξειδικευμένες στρατηγικές για την προώθηση, σχεδιασμό, ανάπτυξη και υποστήριξη των νέων προϊόντων/ υπηρεσιών τους ή των προϊόντων/ υπηρεσιών που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά και βρίσκονται σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου ζωής τους. Η ΜΜΕ δεν έχει πολλαπλασιάσει τους σκοπούς της μέσω της βαθιάς διείσδυσης στην αγορά. Επιπλέον ο προγραμματισμός στη ΜΜΕ συνήθως είναι βραχύχρονος δεδομένου ότι ο μακρόχρονος προγραμματισμός απουσιάζει ή είναι σχεδόν ανύπαρκτος.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων η πολιτική Marketing μιας ΜΜΕ παρουσιάζεται αδιαφοροποίητη χωρίς να έχει μελετηθεί η διάκριση της αγοράς (διαχωρισμός σε ομάδες καταναλωτών που επιθυμούν διαφορετικού τύπου υπηρεσίες), επιλογή της καλύτερης δυνατής αγοράς με κριτήριο το ενδεχόμενο κέρδος που προσφέρει το κάθε τμήμα της αγοράς (απογραφή, απορροφητικότητα, δυναμικότητα, ενεργοποίηση της αγοράς των υπηρεσιών στις οποίες δραστηριοποιείται) και τέλος ιεράρχηση των τμημάτων της αγοράς.

Ωστόσο σύμφωνα με την θεωρία των ΜΜΕ, οι ΜΜΕ που έχουν διακριθεί μακροχρόνια στον χώρο τον οποίο απευθύνονται έχουν καταστρώσει εξειδικευμένες πολιτικές Marketing που τους έχουν προσδώσει την επιθυμητή «μοναδικότητα» και τη δυνατότητα να διεκδικήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς.

Σημαντική επίδραση σε μια τέτοια θετική εξέλιξη, έχει η εκμετάλλευση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων σε τάξη μεγέθους επιχειρήσεων, προσαρμογής τους στις εκάστοτε αλλαγές της αγοράς, λόγω της ευέλικτης δομής και του μεγέθους τους.

Η βιβλιογραφική έρευνα καθόρισε τις εξής παραμέτρους της ημι-δομημένης συνέντευξης:

- Οργανωτική δομή του συστήματος Marketing
- Δραστηριότητες
- Λειτουργίες
- Εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην οργάνωση/ λειτουργία και ανάπτυξη της ΜΜΕ
- Κυριότεροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην οργάνωση Marketing
- Επιλογή – αγοράς στόχου
- Μέσα επικοινωνιακής πολιτικής
- Επισκόπηση Marketing αδυναμίες/ πλεονεκτήματα (weakness/ strengths)
- Επιδράσεις των νέων τάσεων της αγοράς στην επιχείρηση
- Μελλοντική πορεία των ΜΜΕ
- Προετοιμασία των ΜΜΕ για τις νέες συνθήκες της αγοράς.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των συνεντεύξεων, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

Δ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η υπό μελέτη ΜΜΕ δεν διαθέτει πλήρως ανεπτυγμένο τμήμα Marketing ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας δομής, παρότι διανύει τη φάση σταθεροποίησης στην αγορά. Όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε από τους ερωτώμενους λειτουργεί ‘ομάδα πωλήσεων’ και όχι τμήμα με συστηματοποιημένες διαδικασίες.

Όπως φαίνεται από το οργανόγραμμα που παρατίθεται στο παράρτημα αποτελείται από τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων παραγωγής της εταιρείας (Business services, Κ.Ε.Π., Δημόσιο), οι οποίοι λειτουργούν και ως σύμβουλοι για τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Στην ‘ομάδα πωλήσεων’ προστίθεται και ένας μικρός αριθμός πωλητών που προέρχεται από άτομα που απασχολούνται στα επιμέρους τμήματα παραγωγής της εταιρείας. Ένας εξ’ αυτών έχει υπό την εποπτεία του τον συντονισμό των πωλήσεων, δηλαδή τον προγραμματισμό των επαφών ανά εβδομάδα και τη συγκέντρωση και καταγραφή των δεδομένων που προκύπτουν από κάθε νέα επαφή ή εξέλιξη παλιότερης. Οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές δίνονται από τον επιχειρηματία- ιδιοκτήτη της επιχείρησης που κατά βάσει στηρίζεται στο ένστικτο και την εμπειρία του. Σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί η έλλειψη εκπαίδευσης και προηγούμενης εμπειρίας στο χώρο της πώλησης υπηρεσιών, καθώς και η επιφόρτισή τους με καθήκοντα παραγωγής και πωλήσεων ταυτόχρονα. Έτσι οι πωλήσεις – που αποτελούν το αναπαραγωγικό κύτταρο της επιχείρησης εφόσον απ’ αυτές εξαρτώνται τα έσοδα – δεν πραγματοποιούνται συστηματικά και πολλές φορές έρχονται σε δεύτερη μοίρα.

Σημαντικότερες δραστηριότητες της ‘ομάδας πωλήσεων’ αποτελούν: η κατασκευή του Marketing Plan, η διενέργεια επαφών, η καταγραφή (όχι όμως και η συστηματική αξιολόγηση) των δεδομένων της αγοράς και ο προγραμματισμός/οργάνωση εκδηλώσεων. Η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, το positioning της εταιρείας και η πολιτική τιμών αποτελούν δραστηριότητες που ανήκουν στον επιχειρηματία. Ο συνδυασμός των επιπτώσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και η διάθεση του επιχειρηματία για καινοτομία, μεγιστοποίηση του εισοδήματός του ή μεγέθυνση της επιχείρησής του ασκούν σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο διενεργούνται οι παραπάνω δραστηριότητες. Αναφορικά με την πολιτική τιμών οι ερωτώμενοι εκτιμούν ότι γίνεται περιστασιακά και επιλεκτικά. Επισημαίνουν επίσης ότι μια πιο οργανωμένη δομή θα τους βοηθούσε προς την κατεύθυνση του σαφούς καταμερισμού αρμοδιοτήτων και θα τους προσέδιδε τη δυνατότητα

τυποποιημένων αποφάσεων απαραίτητων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.

Από τις λειτουργίες σημαντικότερες θεωρήθηκαν ο καθορισμός στόχων (ποσοτικός και ποιοτικός), οι ενέργειες προώθησης και η δημιουργία ανταγωνιστικών πακέτων υπηρεσιών. Σε δεύτερη μοίρα ακολουθούν η έρευνα ανταγωνισμού και η διαφοροποίηση μάρκετινγκ (product mix). Και πάλι τονίζεται η ανάγκη συστηματοποίησης των ενεργειών.

Κατά τις εκτιμήσεις των ερωτώμενων οι εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην οργάνωση/ λειτουργία και ανάπτυξη της υπό μελέτη επιχείρησης περιλαμβάνουν το νομικό πλαίσιο, τη ζήτηση από την αγορά και κυρίως την ανάγκη για εξειδικευμένα προϊόντα και τη δυσκολία πρόσβασης σε αγορές κεφαλαίου.

Κυριότεροι εσωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην πολιτική marketing της επιχείρησης αποτελούν η διοίκηση, η θέση της εταιρείας στην αγορά, η δυναμικότητα της παραγωγής, η εκπαίδευση του προσωπικού σε νέα προϊόντα και η συνεχής ανατροφοδότηση από την αγορά. Από τους εξωτερικούς παράγοντες μεγαλύτερη πίεση ασκείται από τον εξωτερικό ανταγωνισμό και τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές.

Η επιλογή της αγοράς – στόχου αποτελεί μια περιστασιακή λειτουργία και δεν βασίζεται σε προηγούμενη εμπειρία αγοράς. Ο τρόπος προσέγγισης αρκετές φορές επαφίεται στην πρωτοβουλία, την εμπειρία και το ένστικτο των ατόμων. Πιο συνηθισμένα μέσα επικοινωνιακής πολιτικής αποτελούν η προσωπική επαφή, η ενημερωτική αλληλογραφία, η διοργάνωση εκδηλώσεων (ομιλίες, παρουσιάσεις, ημερίδες) και η συμμετοχή σε ενώσεις/ συνδέσμους.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτώμενων σημαντικότερα πλεονεκτήματα για την εταιρεία αποτελούν οι διεθνείς συνεργασίες που έχει εξασφαλίσει, η ευρύτητα και η αξιοπιστία των υπηρεσιών της, η καινοτομία ορισμένων υπηρεσιών και η υψηλή κατάρτιση του προσωπικού σε συνδυασμό με την διάθεσή του για αυτοβελτίωση και αυτοανάπτυξη. Κυριότερες αδυναμίες αποτελούν η οργανωτική και διοικητική της δομή, η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών σε ικανοποιητικό βαθμό, η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης, η απουσία συστηματικότητας και η υψηλή εσωστρέφεια.

Οι πιέσεις της αγοράς επέδρασαν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό ορισμένων υπηρεσιών και την ποιοτική αναβάθμισή τους βελτιώνοντας συνολικά την υποστήριξη προς τον πελάτη. Ακολουθώς η ευνοϊκότερη τιμολόγηση και η στόχευση

σε ορισμένα προϊόντα/ υπηρεσίες αποτελούν συνέπεια των νέων τάσεων που διαμορφώνουν την αγορά. Παρόλα αυτά οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι ο συνυπολογισμός των τάσεων της αγοράς στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης πραγματοποιείται επιλεκτικά.

Αναφορικά με τη μελλοντική πορεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι είναι αβέβαιη. Αναμένουν ακόμη μεγαλύτερη όξυνση του ανταγωνισμού και εκτιμούν ότι η προσαρμογή των ΜΜΕ είναι εφικτή μέσω ευέλικτων σχημάτων και βελτίωσης της οργανωτικής τους δομής. Σχετικά με την προετοιμασία των ΜΜΕ στις νέες συνθήκες που προκύπτουν ως συνέπεια της διαμόρφωσης των διεθνών οικονομικών σχέσεων εκτιμούν ότι δεν υφίσταται παρά την εκτενή πληροφόρηση. Εκτιμούν ότι σε μεγάλο βαθμό έγκειται στην ευθύνη των ιθυνόντων και στην δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά μπορούμε να τονίσουμε τις διοικητικές και οργανωτικές αδυναμίες καθώς επίσης και την έλλειψη ταμειακής ρευστότητας. Επιπλέον η δυσκολία πρόσβασης σε αγορές κεφαλαίου επιδρά άμεσα στη διαπιστωμένη ανάγκη για εξειδικευμένα προϊόντα.

Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Όπως ειπώθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η υπό μελέτη ΜΜΕ δεν διαθέτει ανεπτυγμένο τμήμα Marketing με συστηματοποιημένες διαδικασίες. Σύμφωνα με τον Κυριαζόπουλο μια ολοκληρωμένη στρατηγική του Marketing περιλαμβάνει: 1) τον καθορισμό της αγοράς- στόχου 2) το επίπεδο της ποιότητας που θα κυμαίνεται η υπηρεσία 3) την τιμή πώλησης της υπηρεσίας 4) το στόχο των πωλήσεων της επιχείρησης 5) την εξυπηρέτηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της προ και μετά την πώληση 6) την προώθηση των πωλήσεων 7) την έρευνα αγοράς και 8) την έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (Κυριαζόπουλος 1988). Όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια η οργάνωση Marketing της υπό μελέτη ΜΜΕ δεν περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες. Επιπροσθέτως, πολλές από τις ανωτέρω δραστηριότητες επιτελούνται με επιλεκτικό και τυχαίο τρόπο με τις συνεπακόλουθες επιπτώσεις στην αμφίδρομη σχέση επιχείρησης – πελάτη.

Οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και το συντονισμό των πωλήσεων, την πολιτική τιμολόγησης και τον καθορισμό του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών καθορίζονται από τον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη της ΜΜΕ που κατά βάση στηρίζεται στο ένστικτο και την εμπειρία του. Κατά τους Κυριαζόπουλο και Brown η ΜΜΕ έχει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της μεγάλης επιχείρησης η οποία πέρα από τις βασικές λειτουργίες που έχει αναπτύξει έχει προχωρήσει σε τμηματοποίηση της οργανωτικής της δομής αναπτύσσοντας τις λειτουργίες της ανάλογα με την παραγόμενη ποικιλία των υπηρεσιών της (Κυριαζόπουλος 1988, Brown 1987). Με τον τρόπο αυτό η μεγάλη επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί την εξειδικευμένη γνώση των επιμέρους διευθύνσεών της. Η ΜΜΕ μπορεί να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση εκμεταλλευόμενη το συγκριτικό πλεονέκτημα της ευελιξίας που διαθέτει στην οργανωτική της δομή. Το κυριότερο πρόβλημα όμως για τη ΜΜΕ είναι το τι ακριβώς επιζητεί ο επιχειρηματίας από τον κύκλο εργασιών του: μεγέθυνση της επιχείρησής του ή απλά αύξηση του εισοδήματός του (Κυριαζόπουλος 1988). Σύμφωνα με τους Wildsmith, Koutsoyiannis and Williamson και μετέπειτα από τους D. Bosworth and G. Jacobs ο συνδυασμός των επιπτώσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, η διάθεση του επιχειρηματία για καινοτομία, μεγιστοποίηση του εισοδήματός του ή μεγέθυνση της επιχείρησής του έχουν άμεσες επιδράσεις στην οργάνωση Marketing (Wildsmith 1973, Koutsoyiannis 1975 and Williamson 1967 και μετέπειτα από τους D. Bosworth and G. Jacobs 1992).

Σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων σημαντικό μειονέκτημα για την ‘ομάδα πωλήσεων’ αποτελεί η έλλειψη εκπαίδευσης και προηγούμενης εμπειρίας στο χώρο της πώλησης υπηρεσιών. Κατά τον Brown ο πωλητής αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση (Brown 1987). Αξιολογεί τις ανάγκες του πελάτη και εξασφαλίζει ότι οι πόροι της επιχείρησης κινητοποιούνται για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες μέσα στα καθορισμένα επίπεδα εξυπηρέτησης. Η επιτυχία του πωλητή εξαρτάται από την ικανότητα με την οποία συντονίζεται η παραγωγή για να παρέχεται η απόδοση, η ποιότητα, η παράδοση, η τεχνική υποστήριξη και όλα τα άλλα χαρακτηριστικά του πακέτου που αγοράζει ο πελάτης από την εταιρία (Brown 1987). Ένα σημαντικό μειονέκτημα για την υπό μελέτη MME αποτελεί η επιφόρτιση της ‘ομάδας πωλήσεων’ με καθήκοντα παραγωγής και πωλήσεων ταυτόχρονα. Η έλλειψη προγραμματισμού των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα οι πωλήσεις να έρχονται σε δεύτερη μοίρα και να μην πραγματοποιούνται συστηματικά. Κατά τον Κυριαζόπουλο η οργανωτική δομή της MME και η έλλειψη συστηματοποιημένων διαδικασιών αποτελούν το κυριότερο πρόβλημα για τη MME (Κυριαζόπουλος 1988). Σύμφωνα με τον EOMMEX ο προγραμματισμός στη MME είναι βραχύχρονος δεδομένου ότι ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης είναι επιφορτισμένος με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου ταυτόχρονα (EOMMEX 1985).

Όπως τονίζουν οι ερωτώμενοι μια πιο οργανωμένη δομή θα τους βοηθούσε προς την κατεύθυνση του σαφούς καταμερισμού αρμοδιοτήτων και θα τους προσέδιδε τη δυνατότητα τυποποιημένων αποφάσεων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων. Η έλλειψη πολλαπλών πηγών διοίκησης δε δίνει τη δυνατότητα στη MME ανάλυσης πολλαπλών στοιχείων γεγονός που θα επέτρεπε στην εταιρία την κατάστρωση ενός πλάνου το οποίο θα τη βοηθούσε να πραγματοποιήσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς της. Κατά τον Κυριαζόπουλο η MME έχει προχωρήσει σε τμηματοποίηση (divisionalisation) όταν βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας του κύκλου ζωής της δηλαδή έχει ξεπεράσει το γραμμικό σύστημα παραγωγή – πωλήσεις- οικονομικές υπηρεσίες (Κυριαζόπουλο 1988).

Όπως χαρακτηριστικά τονίζουν οι ερωτώμενοι η καταγραφή και αξιολόγηση των δεδομένων της αγοράς γίνεται τυχαία και επιλεκτικά. Η αξιολόγηση των δεδομένων της αγοράς και η καταγραφή των αγορών που κινούνται οι ανταγωνιστές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη της MME. Η

MME λόγω των περιορισμένων πόρων οφείλει να αντιμετωπίζει με ιδιαίτερη προσοχή τις πιέσεις που προέρχονται από τον ανταγωνισμό (Κυριαζόπουλος 1988, Elherman1994). Κατά τους Κιτσαρά και Brown η λήψη διοικητικών αποφάσεων θα πρέπει να στηρίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται από εσωτερικές, δημοσιευμένες και εξωτερικές πηγές (Κιτσαράς 1996, Brown 1987). Σύμφωνα με τον Brown είναι χρήσιμο να ενθαρρύνουμε όλους όσους έρχονται σε επαφή με πελάτες να συλλέγουν συστηματικά πληροφορίες και να ρωτούν για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των υπηρεσιών της εταιρίας και των ανταγωνιστών της και να κάνουν εκτιμήσεις στα ποσοστά χρήσης και ίσως σε νέες εφαρμογές όταν συναντούν πελάτες (Brown 1987).

Στην υπό μελέτη MME η επιλογή της αγοράς – στόχου και η πολιτική τιμών αποτελούν δραστηριότητες του επιχειρηματία – ιδιοκτήτη και δεν βασίζονται σε προηγούμενη έρευνα αγοράς. Στρατηγική προσέγγιση σημαίνει να αναζητήσουμε την καλύτερη σχέση ανάμεσα στις ανάγκες της αγοράς και τις σχετικές ικανότητες της επιχείρησης (Παπαδόπουλος 1988, OECD 1997). Το πρώτο βασικό βήμα λοιπόν για μια MME είναι να αναλύσει τα ισχυρά και αδύναμα σημεία της. Αυτό το κρίσιμο βήμα καταλήγει στην επισήμανση των αγορών – στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο ο ομοιομορφισμός και η βραχύχρονη επιλογή ελκυστικών ευκαιριών, δίχως προηγούμενο αντιστάθμισμα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αυξάνουν τον βαθμό ανάληψης ρίσκου ιδιαίτερα για τις MME που διαθέτουν περιορισμένους πόρους.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτώμενων μεγαλύτερη πίεση ασκείται από τον εξωτερικό ανταγωνισμό και τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές. Ωστόσο, οι πιέσεις της αγοράς επέδρασαν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό και την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών της υπό μελέτη MME βελτιώνοντας συνολικά την υποστήριξη προς τον πελάτη. Προσαρμογή της MME στα νέα δεδομένα της αγοράς συνεπάγεται προσαρμογή της λειτουργίας της επιχείρησης σε όρους σύγχρονης τεχνολογίας. Κατά τον Πετράκη η προσαρμογή της λειτουργίας της επιχείρησης σε όρους σύγχρονης τεχνολογίας επιτυγχάνει τη μείωση του κόστους, την αύξηση των δευκτών παραγωγικότητας, την καλύτερη οργάνωση, τη βελτίωση του προϊόντος και γενικότερα την άνοδο της ανταγωνιστικότητας που αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα μιας μονάδας. Βελτίωση της τεχνολογικής βάσης συνεπάγεται εξειδικευμένο και υψηλής στάθμης ανθρώπινο δυναμικό (Πετράκης 1996).

Όπως καταγράφηκε από τις απόψεις των ερωτώμενων σημαντικό πλεονέκτημα για την υπό μελέτη MME αποτελούν οι διεθνείς της συνεργασίες που της

εξασφαλίζουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε σύγχρονες τεχνολογίες. Σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί η έλλειψη ταμειακής ρευστότητας και η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού σε ικανοποιητικό βαθμό.

Κατά τον Κυριαζόπουλο η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων και η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών για την ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα για την ΜΜΕ (Κυριαζόπουλος 1988). Σύμφωνα με το (European Commision, Competitiveness and cohesion: Trends in the Regions, Brussels, EC Regional Policies, 1994) η ΜΜΕ μέσω των δικτύων μεταφοράς σύγχρονης τεχνολογίας και της συντονισμένης προσπάθειας πρόσβασης σε πληροφορίες αποκτά ιδιότητες οικονομικών κλίμακας της μεγάλης επιχείρησης. Η βελτίωση της τεχνολογίας έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας συνεπάγεται μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, απόκτηση σταθερού μεριδίου στην αγορά και άρα δυνατότητα προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού.

Συμπερασματικά, για την υπό μελέτη ΜΜΕ στο σύνολό της, θα πρέπει να τονίσουμε την εξασφάλιση σύγχρονης τεχνογνωσίας στους κόλπους της μέσω των διεθνών συνεργασιών της, την έλλειψη ταμειακής ρευστότητας ως αποτέλεσμα του βραχύχρονου προγραμματισμού της και την απουσία συστηματοποιημένων διαδικασιών για τις επιμέρους δραστηριότητές της.

Η βελτίωση της οργανωτικής δομής της υπό μελέτη ΜΜΕ θα της επέτρεπε μεγαλύτερη δυναμικότητα στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεών της. Επιπλέον η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής Marketing με τις παραμέτρους που περιγράψαμε στην αρχή της παρούσας ενότητας θα επέτρεπε – δεδομένης της δυνατότητας πρόσβασης σε σύγχρονη τεχνογνωσία- μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά. Εξάλλου σύμφωνα με την θεωρία των ΜΜΕ, οι ΜΜΕ που έχουν διακριθεί μακροχρόνια στον χώρο τον οποίο απευθύνονται έχουν καταστρώσει εξειδικευμένες πολιτικές Marketing που τους έχουν προσδώσει την επιθυμητή «μοναδικότητα» και τη δυνατότητα να διεκδικήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς (Κυριαζόπουλος 1988, Brown 1987).

Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς θα αυξήσει την αξιοπιστία της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της θα βελτιώσει την πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου.

Z. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανωμερίτης Γ., (1984), 'Προώθηση σχέσεων. Marketing και δημόσιες σχέσεις στις επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα', ΑΤΕ Αθήνα.

Bangs D., (1994), 'Δημιουργία πελατών', Αθήνα: Anubis.

Βιολάκη Ν., (1987), 'Η ανθρώπινη όψη της ολικής ποιότητας', Οργάνωση & Οικονομία-Μάνατζμεντ, 10-12.

Brown R., (1987), 'Marketing μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Οδηγός για την επιλογή του καλύτερου δρόμου, που οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη και ανάπτυξη', Γαλαίος.

Γεωργακάς Κ., (1996), 'Άμεσο Μάρκετινγκ', Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Γκαντζιάς Γ., (1997), 'Αμφίδρομη επικοινωνία και διαφήμιση: Οι νέες μεγάλες ευκαιρίες για το διαφημιστικό μήνυμα, στο επικοινωνιακό τοπίο του 21^{ου} αιώνα', Επιλογή, Νο 349, 78-79.

ΕΑΣΕ, (2001), 'Ανατρέποντας τις εξελίξεις. Η επιχείρηση προς το 2005 και 2010', Πρακτικά συνεδρίου 12^{ου} Συνεδρίου ΕΑΣΕ.

ΕΑΣΕ, Eltrun, (2001), 'Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις Ελληνικές επιχειρήσεις: Θέματα & προοπτικές', Association of Chief Executive Officers.

ΕΒΕΑ, (1996), 'Οδηγός χρηματοδότησης κοινοτικών προγραμμάτων'.

ΕΙΜ, (1989), 'Marketing προϊόντων. Marketing υπηρεσιών: Οι δύο όψεις του νομίσματος'.

ΕΙΜ, (1988), 'Πωλήσεις: προβλήματα και αντιμετώπισή τους στην Ελληνική πραγματικότητα', πρακτικά συνεδρίου.

Elherman C. D., (1994), 'Κοινωνική πολιτική ανταγωνισμού και ΜΜΕ', Ευρωπαϊκή έκφραση, τεύχος 14, 32-33.

ΕΛΚΕΠΑ, (1958), 'Διοίκηση επιχειρήσεων', Αθήνα 1958.

ΕΟΜΜΕΧ, (1985), '6 μελέτες σε θέματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων'.

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (1997), 'Ευρωπαϊκές κεφαλαιαγορές για μικρομεσαίες επιχειρήσεις'.

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων, (1996), 'Μεγιστοποίηση και πλήρης εκμετάλλευση του δυναμικού των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα', Βρυξέλες.

Καλαφάτης Α., (2001), 'Κεφάλαια και για μικρές επιχειρήσεις', ΒΗΜΑ, Ένθετο Οικονομία, Β6.

Κάντας Α., (1997), 'Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία', Μέρος 1^ο, Β' Έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Καρακατσανίδης Σ., (1998), 'Η μικρομεσαία επιχείρηση σαν πηγή δημιουργίας απασχόλησης: η ΜΜΕ στην αντζέντα 2000', Εργασία, Αθήνα, ΟΑΕΔ, τεύχος 18, 36-37.
- Καρακατσανίδης Σ., (1998), 'ΜΜΕ: Κύρια πηγή απασχόλησης', Εργασία, Αθήνα, ΟΑΕΔ, τεύχος 16, 25-28.
- Κιτσαράς Α., (1996), 'Θέματα management στις ΜΜΕ', Information, no.10, 83-85.
- Κουρμούσης Γ., (1987), 'Ειδικά θέματα Marketing', Αθήνα ΟΠΕ.
- Κυριαζόπουλος Π., (1988), 'Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων', Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κώνστας Ν., (1996), 'Τράπεζες και Marketing στην Ελλάδα: νέοι δρόμοι στην επικοινωνιακή πολιτική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων', Επιλογή, τόμος 34, τεύχος 338, 66-70.
- Λυμπεράκη Α., (1996), 'Οι τρεις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές για τις εγχώριες ΜΜΕ', Επιλογή, Τόμος 34, τεύχος 338, 72-77.
- Μουζέλης Ν., (1991), 'Οργάνωση και γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών', Εκδόσεις: Μαθιουδάκη, Ανδρονοπούλου, Αθήνα 1991.
- Μπέλος Ν., (1996), 'Πολυετές πρόγραμμα για τις ΜΜΕ με στόχο την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα', Επιλογή, τομ. 34, τεύχος 335, 35-37.
- Παπαδόπουλος Ν., (1988), 'Η ανάπτυξη νέων προϊόντων', Αθήνα: Γαλαίος.
- Παπανδρόπουλος Χ., (1997), 'Η διαφήμιση στην εποχή της παγκοσμιοποίησης', Οικονομικός ταχυδρόμος, Αθήνα, Δημοσιογραφικός οργανισμός Λαμπράκη, Νο 2267, 38-63.
- Παπουτσής Ι., (1999), 'Η διεθνής στρατηγική Marketing των ομίλων εταιριών σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον: η περίπτωση του ομίλου Danone', Αγορά χωρίς σύνορα, Αθήνα: ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, τόμος 4, τεύχος 4, 292-303.
- Πετούνης Π., (1996), 'Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα: Το διπλό πρόσωπο του Ιανού', Επιλογή, τομ. 34, τεύχος 338, 72-77.
- Πετράκης Π., (1996), 'Επιχειρηματικότητα & ανάπτυξη', Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σγουρίτσας Σ., (1996), 'Η δύναμη του μανάτζμεντ', Αθήνα: Ηπειρωτική εκδοτική.
- Σιγανός Ν., (1991), 'Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων', Αθήνα: Γαλαίος.
- Σίσκος Ι., Ζαπουνίδης Κ., Παπτής Κ., (1996), 'Μανάτζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων', Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.
- Σπανού Α., (1987), 'Η ολική ποιότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών', Οργάνωση & Οικονομία- Μανάτζμεντ, 14-15.
- Τζωρτζάκη Κ., (1993), 'Αρχές Διοίκησης Marketing', Εκδόσεις Rosili.
- Trek Consulting, (2001), 'Τι αγοράζουν οι Έλληνες από το Internet', Αγορά, 90-92.

- Τσακλάγκανος Α., (1996), 'Εισαγωγή στην Οικονομική των επιχειρήσεων', Εκδόσεις αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Τσαμπίκα Κ., (1998), 'ΜΜΕ και Internet', Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, ΟΠΑ.
- Τσάρας Β., (1985), 'Πολιτική προϊόντος και στρατηγικός σχεδιασμός στο Marketing', Αθήνα: ΟΠΕ.
- Τσάρας Β., (1985), 'Τμηματοποίηση αγοράς', Αθήνα: ΟΠΕ.
- Τσιμπούκη Α., (1990), 'Οι νέοι θεσμοί διοίκησης, χρηματοδότησης και ανάπτυξης επιχειρήσεων και περιοχών στη χώρα μας και τα προγράμματα της ΕΟΚ', Γ' Έκδοση.
- Χασσίδ Ι., (1999), 'Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία', Τάσεις – Η Ελληνική Οικονομία, 176-182.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker D., (1998), 'Strategic market management', 5th edition, New York: Wiley.
- Anthony Z., (1996), 'Service marketing', Harper Collins College Publishers.
- Armstron J., (1998), 'A handbook of human resource management practice', 7th edition, Kogan Page.
- Bateson J., (1991), 'Managing services marketing', Dryden Press.
- Chandrashekar M., Brown S., Tax S., (1998), 'Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship Marketing', Journal of Marketing, vol. 62, 60-76.
- Druker P., (1998), 'The effective executive', Klidarithmos.
- Evans, Joel, Berman, Barry, (1985), 'Marketing', 2nd Edition, New York: Macmillan.
- Goldmann & Heinz, (1995), 'Communicate to win. 12 key points for success', London: Pitman.
- Hagel J., (1999), 'Expanding markets through virtual communities', Journal of interactive Marketing, v13n1.
- Harvard Business Schooll, (1999), 'Listening to customers ', Boston: Harvard Business Schooll.
- HBR, (1989), 'Customer service', Boston: Harvard Business Schooll.
- <http://europa.eu.int/business>
- <http://www.eommex.gr>
- Kasper H., (1999), 'Services marketing management', John Wiley & Sons.

- Kotler P., Ravi A., (Special issue 1999), 'Marketing in the Network Economy', Journal of Marketing, vol. 63, 146-163.
- Kumar V., Aaker D., Day G., (1999), 'Essentials of Marketing research', New York: Wiley.
- Levicki C., (1984), 'Small business theory and policy', Acton Society Trust.
- Linton I., (1995), '25 tips for excellent customer service. An action plan for service success', London: Pitman
- Organization for economy and development (OECD), (1997), 'Best practice policies for small and medium – sized enterprises', 55-61.
- Papandreou, N. 'The manpower report of KEIIE: the characteristics of Greek labor market', KEIIE, 1986.
- Quelch J., (1989), 'How to market to consumers', New York: Wiley.
- Schnaars S., (1998), 'Marketing strategy. Customers and competition', 2nd edition, New York: Free Pr.
- West A., (1995), 'A business plan', London: Pitman.
- Woterman R.H., Peters T.J., (1987), 'Top companies reveal their formulas for success', organization & Economy – management, 6-8.
- www.ebusinessforum.gr
- www.eltun.aueb.gr
- Zoltan J., (1996), 'Small firms and economic growth', Cheltenham, UK: Edward Elgar, vol. 1.

Η. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, με στόχο τη μελέτη της οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος Marketing των Ελληνικών ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στο χώρο των υπηρεσιών, θεωρούμε ότι η συμβολή σας θα ήταν σημαντική απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Περιγραφή και τίτλος θέσης στην επιχείρηση.

2. Ποια η συμβολή σας στο τμήμα του Marketing; Παρακαλούμε περιγράψτε αναλυτικά.

3. Ποιες θεωρείται ότι είναι οι βασικές λειτουργίες του τμήματος Marketing στην εταιρία σας; Δώστε μια γενική περιγραφή.

4. Ποια άλλα τμήματα της επιχείρησης ανατροφοδοτούν το τμήμα του Marketing; Θεωρείται τη συμβολή κάποιων από αυτά σημαντικής ή καθοριστικής σημασίας και αν ναι γιατί;

5. Ποιοι πιστεύεται ότι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που λαμβάνει υπ' όψιν το τμήμα του Marketing της εταιρία σας στο στρατηγικό του σχεδιασμό;
6. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς που επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση /λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησή σας;
7. Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς στην εταιρία σας (competitive analysis);
8. Ποια είναι η γενικότερη επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρησή σας με το κοινό στο οποίο απευθύνεται;
9. Ποια θεωρείται ως συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρία σας και πως τα εκμεταλλεύεστε;

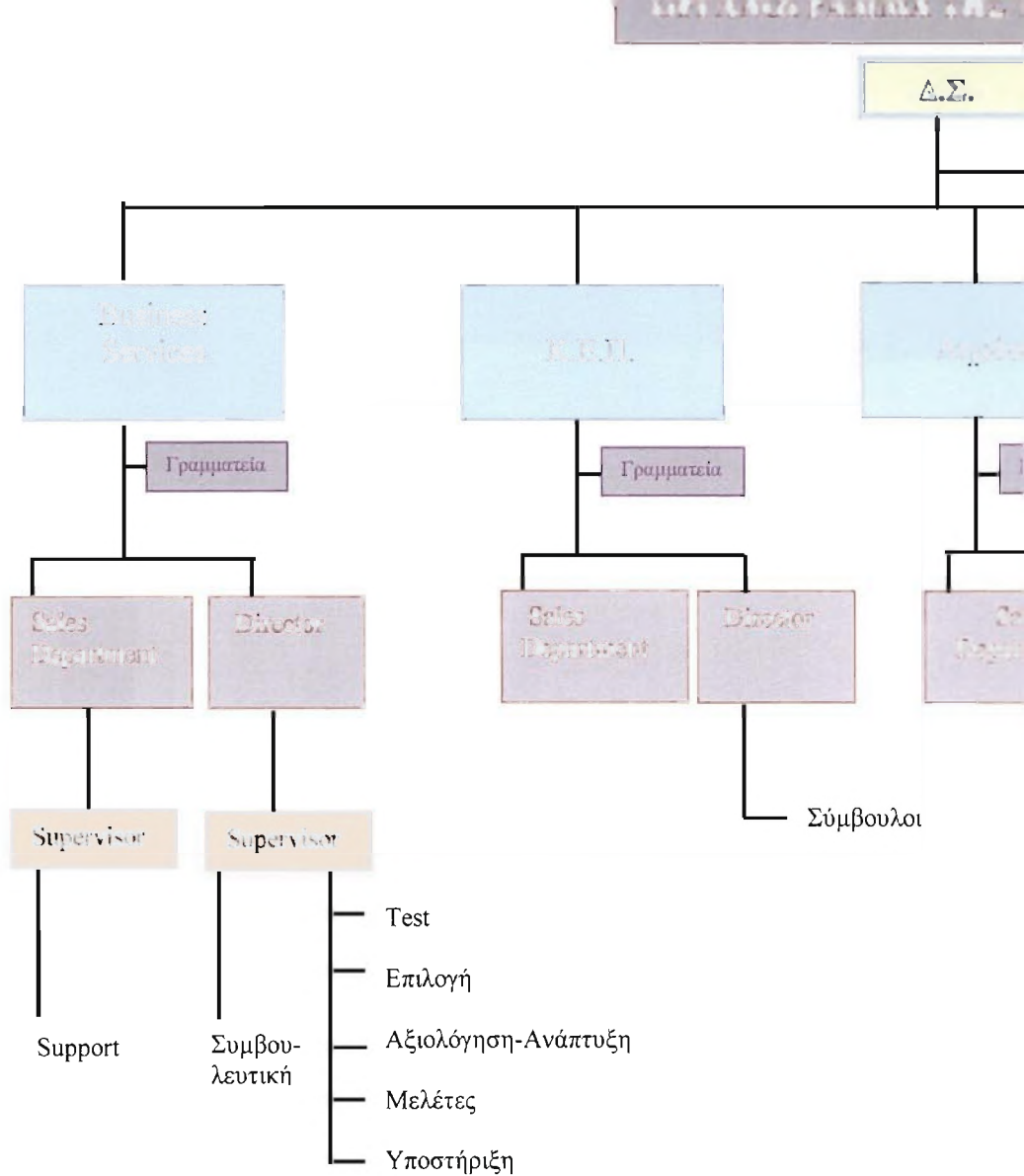
10. Ποια θεωρείται ως σημαντικά μειονεκτήματα για την εταιρία σας;

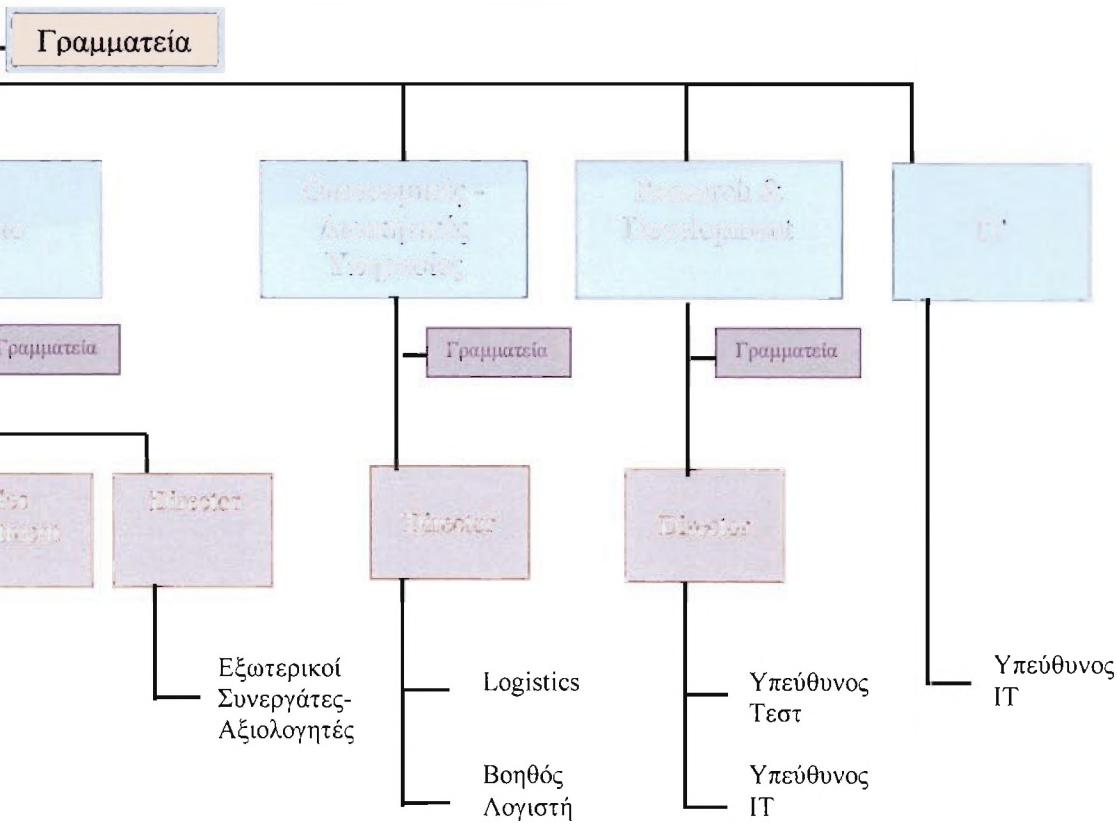
11. Με ποιο τρόπο αξιοποιεί η επιχείρησή σας τα μηνύματα της αγοράς στον στρατηγικό της σχεδιασμό;

12. Πως βλέπετε το μέλλον των ΜΜΕ στη χώρα μας;

13. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι ΜΜΕ είναι προετοιμασμένες για τις αλλαγές που ήδη πραγματοποιούνται στο περιβάλλον της αγοράς (Ε.Ε., καθιέρωση Euro, παγκοσμιοποίηση, κ.λ.π.)

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.







ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

--	--	--

