

# Αναπτύσσοντας σωστά τη μικρή σας επιχείρηση

Οδηγίες προς τους ιδιοκτήτες μικρών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων που επιθυμούν να τις αναπτύξουν σε μικρομεσαίες ανεξάρτητα από τη συνδρομή ή όχι των ευρωπαϊκών κεφαλαίων.

**Π**ρόσφατα σε μία έρευνα πεδίου ενός εργαστηρίου του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου της Καρδίτσας, επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης πολύ μικρής επιχείρησης κατασκευής επίπλων (5 άτομα συνολικό προσωπικό), αναρωτήθηκε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, εάν υπάρχει ελπίδα αλλά και "συνταγή" στο να μεταμορφωθεί ένα "μικρό μαγαζί" (όπως χαρακτήρισε την επιχείρησή του) σε επιτυχημένη μικρομεσαία επιχείρηση. Επιπλέον, αναζήτησε κάποια φόρμουλα που να αιτιολογεί τα κεφαλαιουχικά έξοδα, ιδιαίτερα εκείνα των 5.000 ευρώ και άνω.

Στο γενικό κλίμα της "τρομοκρατίας" των κινέζικων προϊόντων και της εισβολής των πολυεθνικών, η ερώτησή μας φάνηκε πολύ φιλόδοξη, αλλά και πολύ επίκαιρη. Οι επιχειρηματίες του κλάδου έχουν πλέον αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται προγραμματισμός για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το άρθρο αυτό αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια δημιουργίας ενός γενικού

πλασίου στρατηγικής ανάλυσης και σκέψης της μελλοντικής εξέλιξης μιας μικρής επιχείρησης.

Εδώ σημειώνουμε πως πολύ μικρές θεωρούμε τις επιχειρήσεις που έχουν 1-9 άτομα προσωπικό και μικρές αυτές που έχουν 10-50.

## Η οικονομική θεώρηση

Αρχικά, υπάρχουν κάποιες παράμετροι που αφορούν την ανάπτυξη. Ο πληθωρισμός (ή αλλιώς δείκτης κόστους ζωής) αυξάνεται ετήσια με μια κλίμακα του 3% περίπου. Αυτό σημαίνει ότι το ευρώ θα αξίζει περίπου 3% λιγότερο κάθε χρόνο. Σε αυτό προσθέτουμε και το 3.5% της επέκτασης της ελληνικής οικονομίας ετήσια. Έτσι, τα ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης θα έπρεπε να

αυξάνονται κατά 6.5% χονδρικά για τη διατήρηση της σταθερότητας.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες όμως επιθυμούν - και καλά κάνουν - να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους ξεπερνώντας το συνδυασμό του πληθωρισμού και της αύξησης του ΑΕΠ. Αυτό βέβαια εξαρτάται από την κερδοφορία της εταιρείας και των ρευστών και πιστώσεων

που είναι διαθέσιμα για επένδυση σε νέα προϊόντα, επέκταση σε νέες αγορές και νέα τεχνολογία (π.χ. νέες διαδικασίες παραγωγής).

Η κοινή λογική υπαγορεύει ότι ένας ετήσιος ρυθμός αύξησης της τάξης του 10%, ίσως να μην μπορεί να επιτευχθεί από το σύνολο των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων του κλάδου. Η επίτευξη όμως ενός τέτοιου ποσοστού σταθερά σε ετήσια βάση μπορεί, με κάθε μετριοπάθεια, να διπλασιάσει το μέγεθος των εσόδων σε επτά χρόνια.

Όλοι μας γνωρίζουμε - ιδιαίτερα όσοι από σας είστε πιλότοι - ότι είναι μάλλον

επικίνδυνο να ανεβαίνει κανείς πάνω σε ένα αεροπλάνο, να ανάβει τη μηχανή και απλά να ξεκινά για ένα μακρινό ταξίδι, χωρίς πρώτα να συμπληρώσει ένα σχέδιο πτήσης.

Σχεδόν όλοι ελέγχουμε το χάρτη μας και σχεδιάζουμε την πορεία μας όταν ξεκινάμε για ένα μακρινό μέρος, όπου πηγαίνουμε για πρώτη φορά (ιδιαίτερα αν ταξιδεύουμε κάτω από επικίνδυνες συνθήκες, όπως "ταξιδεύουν" οι επιχειρήσεις σήμερα στο νέο και άγνωστο στους πολλούς παγκοσμιοποιημένο και δυναμικά εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον).

Πόσοι λοιπόν από σας θα ανεβαίνατε σε αεροπλάνο όπου ο πιλότος θα σας βεβαίωσε ότι δε χρειάζεται σχέδιο πτήσης και ότι έχει εμπειρία τόσα χρόνια στα ταξίδια; Κι όμως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες μικροεπιχειρήσεων ξύλου - επίπλου δεν καταστρώνουν στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο ή δήλωση αποστολής για να τα χρησιμοποιήσουν ως οδηγό. Αρκούνται σε σχέδια που κάνουν μόνοι τους χωρίς εμπειριστάτη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμη και όταν για χάρη κάποιας επιδότησης, συμπληρώνουν τα έντυπα, χρησιμοποιούν "στημένα" και γενικής φύσης επιχειρηματικά πλάνα, τα οποία οι σύμβουλοι επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ως πασπαρτού ανά περίπτωση. Στη συνέχεια τα ξεχνούν... (Θα ήταν άδικο βέβαια να μην αναφέρουμε ότι υπάρχουν και εξαιρέσεις.)

Το πρώτο βήμα επομένως στην προσπάθεια ανάπτυξης της εταιρείας σας είναι η δημιουργία οράματος, του που θέλετε να πάτε και πως θα πάτε εκεί. Ένα καλό στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει διερεύνηση του εξωτε-

ρικού μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της εταιρείας (οικονομικό, κοινωνικό κ.λπ. περιβάλλον, ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες κ.α.) και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (υλικοί και άυλοι πόροι, ικανότητες, κ.λπ.), και τη θέση στόχων. Οι στόχοι θα πρέπει να συνοδεύονται από τα αντίστοιχα στοχοθετημένα όρια (άνω και κάτω) εσόδων και κερδών, τα κόστη και τα έξοδα που αναλογούν ανά περίπτωση. Η εκτέλεση θα πρέπει να περιλαμβάνει στόχους οικονομικούς, λειτουργικούς και μάρκετινγκ. Ο έλεγχος διασφαλίζει την αξιολόγηση της προόδου σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση κατά τη διάρκεια του χρόνου. Όταν τα αποτελέσματα είναι καλύτερα από ό,τι είχαν σχεδιασθεί, απλά ενισχύουμε το πλάνο μας για να συνεχισθεί η καλή πορεία. Όταν δεν έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη πρόοδος, οφείλουμε να κάνου-



*Το πρώτο βήμα επομένως στην προσπάθεια ανάπτυξης της εταιρείας σας είναι η δημιουργία οράματος, του που θέλετε να πάτε και πως θα πάτε εκεί*

με αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις. Για τη λειτουργία του ελέγχου έχουν σήμερα αναπτυχθεί πολλά και εύχρηστα εργαλεία.

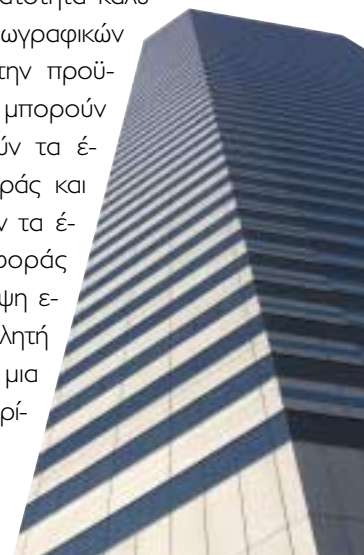
Πέντε βασικά εργαλεία της εκτέλεσης θα πρέπει να είναι η ποιότητα, η διαφοροποίηση, η παραγωγικότητα, η ασφάλεια και η κουλτούρα. Η ποιότητα πουλάει, η διαφοροποίηση ξεχωρίζει και ενδυναμώνει τη θέση της επιχείρησης, η παραγωγικότητα αφήνει κέρδη (ρίχνοντας τα κόστη), η ασφάλεια εξοικονομεί χρήμα και χρόνο και η κουλτούρα ενοποιεί όλες τις δραστηριότητες μέσα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων και δημιουργεί προϋποθέσεις. Επομένως, πως θα κάνετε την εταιρεία

σας από "μικρή" ή "πολύ μικρή", "μικρομεσαία", με τη λιγότερη δυνατή δυσκολία; Ακριβώς όπως μεγαλώνει ένα παιδί - με υπολογισμένο ρίσκο και κάποια αβεβαιότητα.

Ανήκε η επιχείρησή σας σε εκείνες που παράγουν προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, που απαιτούν ειδικές επεξεργασίες και μοναδικές δεξιότητες; ή παράγετε κομμάτια που μοιάζουν με εκείνα που παράγουν άλλοι φθηνότερα σε μαζική παραγωγή; Στην πρώτη περίπτωση, το πλάνο σας και η αξιοποίηση των πόρων σας θα πρέπει να έχει ως άξονες τη βελτίωση της ποιότητας, της μοναδικότητας, της εικόνας της εταιρείας, της παροχής υπηρεσιών. Στη δεύτερη περίπτωση, η στρατηγική σας θα πρέπει να στρέφεται γύρω από την παραγωγικότητα, τον έλεγχο της σχέσης κόστους/ εξόδων, τους μικρούς χρόνους παράδοσης και την καλλιέργεια στενών σχέσεων με τον πελάτη.

Σε κάθε περίπτωση όμως η χάραξη στρατηγικής θα πρέπει να γίνεται οργανωμένα και όχι με βάση μόνον τη διαίσθηση και την εμπειρία του επιχειρηματία. Εδώ αξίζει ακόμη να αναφέρουμε ότι η πιθανότητα αύξησης της κερδοφορίας περιορίζεται σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας - παραγωγός επίπλου προσπαθεί να καλύψει και τους δύο τομείς.

Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της αγοράς σας. Σήμερα σχεδόν όλοι έχουν τη δυνατότητα κάλυψης νέων γεωγραφικών αγορών, με την προϋπόθεση ότι μπορούν να ρυθμισθούν τα έξοδα μεταφοράς και πωλήσεων. Αν τα έξοδα μεταφοράς και η πρόσληψη ενός νέου πωλητή απορροφούν μια σημαντική μερί-



δα της αύξησης των εσόδων από την γεωγραφική επέκταση, ίσως αυτή να μην είναι τελικά παρά μόνον οριακά κερδοφόρα. Σε αυτή την περίπτωση αναζητήστε άλλες λύσεις, όπως η πώληση μέσω διαδικτύου ή με διανομή καταλόγων. Ακόμη η καλή οργάνωση ενός προγράμματος με ντήλερς (θυμηθείτε το παράδειγμα της Dell που αναφέραμε σε άλλο άρθρο) με στόχο συγκεκριμένους πελάτες θα μπορούσε να αποδώσει τελικά περισσότερο από ότι η απευθείας πώληση.

## Περισσότερες επενδύσεις

Είναι βέβαια λογικό ότι μια αναπτυξιακή στρατηγική περιλαμβάνει συνήθως νέο εξοπλισμό και επιπρόσθετο - συνήθως - προσωπικό στην παραγωγή και τη διοίκηση και γενικότερα αυξημένα έξοδα και μεγαλύτερες επενδύσεις. Μην ξεχνάτε εξάλλου πως η βελτίωση στην ποιότητα και την παραγωγικότητα δεν έρχεται από μόνη της, αλλά απαιτεί καλό προσωπικό, το οποίο όμως θα πρέπει να εκπαιδεύεται τακτικά. Τα υψηλότερα σταθερά και μεταβλητά κόστη κι έξοδα είναι φυσικό αποτέλεσμα των επεκτατικών σχεδίων. Η νέα αποθήκη ή οι προσθήκες στο κτίριο θα πρέπει να καταγραφούν ως οικονομικές ανάγκες. Η προσθήκη ή αναβάθμιση των υπολογιστών κρίνεται απαραίτητη, όπως συχνά και η αγορά ενός νέου φορτηγού για πιο μακρινές αποστάσεις και πιο συχνές παραδόσεις.

Πως αποφασίζουμε ποιες μηχανές μας

είναι απαραίτητες και πως μπορούμε να αιτιολογήσουμε τα έξοδα αγοράς τους; Ένα από τα πρώτα μέρη που κοιτάζουμε για μείωση κόστους είναι το εργατικό, συμπεριλαμβάνοντας το κανονικό ωράριο, την υπερωριακή απασχόληση και τα κενά στις παραγωγικές διαδικασίες.

Ένα μικρό παράδειγμα αξιολόγησης της αγοράς ενός μηχανήματος είναι η σύγκριση του τρόπου διεξαγωγής μιας εργασίας όπως γίνεται τώρα και η εκτίμηση της εξοικονόμησης χρόνου και της μείωσης των απωλειών (ελαττωματικά - φύρα - νεκροί χρόνοι - μπουτιλιάρισμα κ.λπ.) με τη νέα αγορά.

Ας υποθέσουμε ότι αγοράζετε μία CNC κόστους 100.000 ευρώ, η οποία θα μειώσει την υπερωριακή απασχόληση κατά 4 ώρες τη μέρα. Εκτιμώντας το κόστος της υπερωριακής απασχόλησης, τη μείωση των σφαλμάτων με την αγορά της νέας μηχανής και τη βελτίωση της απόδοσης στο συγκεκριμένο σταθμό εργασίας, μπορούμε να υπολογίσουμε το ετήσιο οικονομικό όφελος και το χρόνο απόσβεσης του κόστους της νέας μηχανής που συνήθως με τις παραπάνω προϋποθέσεις - δεν ξεπερνά τον ενάμισι χρόνο.

Αυτά είναι τα καλά νέα. Τα κακά νέα είναι ότι αν δεν γίνουν κι άλλες αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, η CNC μπορεί να αποβεί ακόμη και παθητική. Θυμάμαι γνωστό μου κατασκευαστή μεταλλικών επίπλων, ο οποίος είχε αγοράσει μέσα από επιδοτούμενο πρό-

γραμμα ρομπότ για τη συγκόλληση των μεταλλικών ποδιών καρέκλας, χωρίς να επέμβει σε άλλα συστήματα της μονάδος του και χωρίς να επενδύσει στην ανάπτυξη κι εμπέδωση της σχετικής τεχνολογίας. Μετά από αρκετές αποτυχημένες προσπάθειες να το καταστήσει παραγωγικό, αρκετά ελαττωματικά, καθυστερήσεις και παράπονα πελατών και αρνούμενος πεισματικά να επενδύσει σε αναβάθμιση των προπαρασκευαστικών διαδικασιών, αναγκάστηκε να το πουλήσει και να ξαναγυρίσει στην παλιά καλή και σίγουρη μέθοδο των ηλεκτροσυγκολλητών.

Το κρίσιμο στοιχείο στο παραγωγικό σύστημα κάθε εταιρείας είναι οι άνθρωποι, η αποδοτικότητά τους και η συμπεριφορά τους. Αν και η διαδικασία πρόσληψης είναι σημαντική, η διαδικασία εκπαίδευσης - που 9 στις 10 φορές παραμελείται - είναι ουσιαστικότερη. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ίσως το ζωτικότερο σημείο για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας να είναι ένα δυναμικό και φιλόδοξο πρόγραμμα αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων - ακόμη και αν αναφερόμαστε σε 3 ή 53 άτομα! Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται θετικά στα σχέδια που ανταμείβουν την ξεχωριστή προσπάθεια και τη γενικότερη καλύτερη απόδοση.

## Κίνητρα

Τα προγράμματα παρακίνησης των εργαζομένων όμως θα πρέπει να ετοιμά-





## Ε

Το να βρίσκεται κάποιος όλη μέρα σε μια μονάδα δε σημαίνει ότι κατά ανάγκη είναι και παραγωγικός

ζονται προσεκτικά και απαιτούν λίγο από τον πολύτιμο εργασιακό σας χρόνο. Θα πρέπει αρχικά να βεβαιωθείτε ότι κάθε εργαζόμενος (επομένως όλοι, είτε εργάζονται μόνιμα είτε έκτακτα) γνωρίζει τις "προσδοκίες" σας - αυτό που επιστημονικότερα ονομάζουμε "περιγραφή θέσεων εργασίας".

Μαζί με τους συνεργάτες θα πρέπει να κάνετε αυτή την καταγραφή και να συμπεριλάβετε μετρήσιμους στόχους. Οι στόχοι μπορεί να είναι ατομικοί, ανά έργο (π.χ. μια συγκεκριμένη παραγγελία), ή και εταιρικοί. Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας σας, τον αριθμό του προσωπικού, αλλά και τη βαρύτητα που θα δώσετε στη συγκεκριμένη ενέργεια. Έτσι μια μεγαλύτερη εταιρεία μπορεί να ετοιμάσει περιγραφές και στόχους ανά τμήμα.

Το "μετρήσιμο" σημαίνει ότι ο στόχος θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, όπως π.χ. απόδοση ποιότητας, ποσοτικοποιημένες απώλειες (π.χ. φύρα, καθυστέρηση στην παράδοση ή γενικότερες καθυστερήσεις κλπ.), απουσίες, απόδοση εξοπλισμού, κερδοφορία.

Τώρα το πώς επιτυγχάνεται αυτό είναι

μια ιστορία που ξεφεύγει από το παρόν άρθρο και μπορεί κάλλιστα να συζητηθεί, αν κάποιος το επιθυμεί. Οι αξιολογήσεις στα πλαίσια συνεχούς παρακολούθησης με κάθε εργαζόμενο είναι σημαντικότερες για να διατηρηθεί ο αρχικός σκοπός μας όταν θέσαμε τους στόχους μας.

Αν και σε πολλούς επιχειρηματίες μικρών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων τα παραπάνω φαντάζουν σαν καταστάσεις μακρινές και απρόσιτες (το γνωστό "άμα είσαι στο εργοστάσιο, δεν υπάρχει χρόνος για τέτοια"), εταιρείες που τα έχουν εφαρμόσει αποδεικνύουν σε καθημερινή βάση ότι η χρήση τους συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη της εταιρείας και την εξασφάλιση περισσότερο ελεύθερου χρόνου.

Ας μην ξεχνάμε ότι το να βρίσκεται κάποιος όλη μέρα σε μια μονάδα δε σημαίνει ότι κατά ανάγκη είναι και παραγωγικός. Η ίδια εργασία - αν οργανωθεί - συνήθως είναι εφικτή σε λιγότερο χρόνο, με λιγότερη φύρα κλπ.

Η ανάπτυξη είναι ένας σχετικός όρος. Ίσως να έχετε ακούσει την έκφραση ότι τα αυξημένα έσοδα είναι ματαιοδοξία, ενώ τα αυξημένα κέρδη είναι υγεία. Αυτό ισχύει σε περιπτώσεις όπου οι αυξήσεις στον όγκο πωλήσεων ουσιαστικά μείωσαν τα κέρδη, εξαιτίας υψηλού κόστους εκκίνησης ή άλλων εξόδων που δεν φαίνονται να μας εγκαταλείπουν ποτέ και καταλήγουμε να τα θεω-

ρούμε φυσιολογικά και αναπόφευκτα. Το μυστικό της ανάπτυξης (στην πραγματικότητα βέβαια δεν πρόκειται για μυστικό) είναι να αυξήσουμε την αξία της επιχείρησής μας. Αυτό επιτυγχάνεται με στρατηγικό προγραμματισμό, εφαρμογή του (θα έλεγα με στρατιωτική πειθαρχία, αν κι ακούγεται αρκετά σκληρό) και διαρκή παρακολούθηση και ανάδραση.

Και μια συμβουλή: τα καθαρά κέρδη θα πρέπει να αυξάνουν με υψηλότερο ποσοστιαίο ρυθμό από τα συνολικά έσοδα. Αν δεν συμβαίνει αυτό, υπάρχει η περίπτωση να είστε κι εσείς ένας από τους επιχειρηματίες της κατηγορίας "πολλά προϊόντα - λίγα χρήματα", της οποίας τα θύματα αυξάνουν με ταχείς ρυθμούς τον τελευταίο καιρό.

## Ε

### Πηγές:

Revell, J. (2001, June 11). *Forget about earnings. Fortune*, 224.

Tully, S. (2005, April 18). *The new king of the real estate boom. Fortune*, 124-135.

### Σημείωση της αρθρογράφου:

Αν έχετε κι εσείς μια επιτυχημένη ιστορία ανάπτυξης της μικρής εταιρείας σας - που σήμερα μπορεί να είναι και πολύ μεγάλη! - θα θέλαμε να την ακούσουμε. Στείλτε μας κάποια σύντομη περιγραφή ή επικοινωνήστε μαζί μας, ώστε να κερδίσουμε όλοι από τη δική σας περιπέτεια στα ταραγμένα νερά της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η ιστορία σε περίπτωση που θα εκδοθεί, θα είναι ανώνυμη, εάν το επιθυμείτε.

Η κυρία Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μηχλός Μηχανικός, υποψήφια διδάκτωρ Εθνικού Μετσσοβείου Πολυτεχνείου και Καθηγήτρια Εφαρμογών του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας, Παράρτημα Καρδίτσας.