

# ΕΝΟΤΗΤΑ 5



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## Τμήμα 5.1 Προσεγγίσεις διοίκησης

### Βασικά σημεία εκμάθησης



- Βασικές αρχές διοίκησης
- Μορφές εμπορικών επιχειρήσεων
- Σχεδιασμός επιχείρησης και αγροκτήματος
- Εγκαταστάσεις και πρώτες ύλες
- Δημιουργικότητα και καινοτομία
- Σωστή συμπεριφορά
- Εξέλιξη της διοίκησης και του προσωπικού
- Φορολογία, νομοθεσία και υποστήριξη

### Βασικοί στόχοι του τμήματος

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του τμήματος, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση:



- Να κατανοούν και να επιλέγουν τις κατάλληλες επιχειρηματικές δομές
- Να θέτουν στόχους για το αγρόκτημα ή την επιχείρησή τους
- Να εκπονούν επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικές
- Να διεξάγουν αναλύσεις PEST και SWOT
- Να αναπτύσσουν δημιουργικές ιδέες
- Να επιλέγουν κατάλληλες εγκαταστάσεις, υποστηρικτικό υλικό και προσωπικό
- Να είναι πιο αποφασιστικοί και θετικοί
- Να διοικούν και να αναπτύσσουν ομάδες
- Να κατανοούν τη νομοθεσία που διέπει τα αγροκτήματα και τις επιχειρήσεις
- Να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά οργανώσεις υποστήριξης

### 5.1.1 Βασικές αρχές διοίκησης

Ανεξαρτήτως μεγέθους, κάθε εμπορική δραστηριότητα, όπως ένα αγρόκτημα, μία επιχείρηση επεξεργασίας ή ένας έμπορος, αποτελεί μία εμπορική επιχείρηση, η οποία για να είναι εμπορικά επιτυχημένη πρέπει να διοικείται σωστά.

Η διοίκηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εστιάζονται στους πόρους μίας επιχείρησης (ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και πληροφοριακούς) με σκοπό την επίτευξη οργανωτικών στόχων με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνεται ο καθορισμός στόχων καθώς και ο σχεδιασμός, η επικοινωνία, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και η εποπτεία. Επίσης περιλαμβάνεται η διαχείριση και η παροχή κινήτρων σε άτομα (στα οποία συμπεριλαμβάνεστε και εσείς), η αποτελεσματική διαπραγμάτευση με τους αγοραστές, τους προμηθευτές και τους χρηματοδότες, ο εντοπισμός, η πρόληψη και η επίλυση προβλημάτων, η διεξαγωγή έρευνας και η λήψη άμεσων και μακροπρόθεσμων αποφάσεων. Τέλος, η διοίκηση απαιτεί επίσης τον προσδιορισμό και τον καθορισμό καθηκόντων εργασίας και την αποτελεσματική ανάθεση ευθυνών.

Η καλή διοίκηση δεν είναι εύκολη, ιδίως εφόσον πολλά καθήκοντα δεν εκτελούνται μέσα σε ένα συστηματικό και προβλέψιμο χρονοδιάγραμμα. Οι επιτυχημένοι διευθυντές χρειάζεται να αποκτούν διαρκώς εργασιακή εμπειρία, από την οποία να μαθαίνουν και να βελτιώνονται συνεχώς, και επίσης να ενισχύονται από σχετική πρακτική εκπαίδευση ή από την καθοδήγηση έμπειρων στελεχών της επιχείρησης.

Η διοίκηση μπορεί επίσης να διαφοροποιηθεί ανάλογα με το επίπεδο, π.χ. ιδιοκτήτες, ανώτατα και μεσαία στελέχη, καθώς και στελέχη πρώτης γραμμής, και επίσης ανάλογα με τον τομέα εξειδίκευσης, π.χ. τομέας μάρκετινγκ, οικονομικών, επιχειρηματικών λειτουργιών, ανθρώπινων πόρων και διοικητικός τομέας. Για να επιτύχουν, οι ικανοί διευθυντές χρειάζονται εξειδικευμένη κατάρτιση αλλά και γενικότερη διοικητική κατάρτιση σε τομείς όπως η επικοινωνία, η διαπραγμάτευση, η συγκρότηση ομάδων ή η διαχείριση του χρόνου.

Στο τμήμα αυτό περιγράφονται οι βασικές ικανότητες που απαιτούνται για τη σύσταση και τη διοίκηση μίας επιχείρησης και παρέχεται καθοδήγηση στους εκπαιδευτές και στους συμβούλους σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη γενικών ικανοτήτων σε θέματα διοίκησης.

### 5.1.2 Μορφές εμπορικών επιχειρήσεων

Οι νόμοι που διέπουν τις μορφές των επιχειρήσεων που μπορούν να συσταθούν σε διάφορες χώρες ποικίλλουν ανάλογα με το νομικό και οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας. Η βέλτιστη δομή μιας επιχείρησης εξαρτάται εν μέρει από τις επιθυμίες των ιδιοκτητών και εν μέρει από το είδος της παραγωγής που πρόκειται να αναλάβει. Συνήθως, στις περισσότερες χώρες η νομοθεσία επιτρέπει την καταχώριση των μορφών επιχειρήσεων που

περιγράφονται στη συνέχεια. Κάθε μορφή έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει νομικές συμβουλές σχετικά με την πλέον ενδεδειγμένη μορφή.

- **Ατομική επιχείρηση** – Συνήθως πρόκειται για την απλούστερη (και φθηνότερη) μορφή επιχείρησης που μπορεί να ιδρύσει κανείς. Η επιχείρηση ανήκει σε ένα άτομο, το οποίο την εκμεταλλεύεται. Ο ιδιοκτήτης, ο οποίος έχει τη συνολική ευθύνη και τον έλεγχο, αναλαμβάνει την λήψη όλων των αποφάσεων και όλα τα κέρδη (και οι ζημίες) ανήκουν σε αυτόν, ο οποίος συνήθως φορολογείται ως άτομο και όχι ως επιχείρηση.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα που παρουσιάζει μια ατομική επιχείρηση είναι ότι ο ιδιοκτήτης είναι πλήρως υπεύθυνος για το σύνολο των οφειλών και το παθητικό μπορεί να επεκταθεί στα προσωπικά περιουσιακά του στοιχεία, όπως στο σπίτι του, εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει επαρκή χρηματικά ποσά για την κάλυψη όλων των χρεών.

- **Συνεταιρική επιχείρηση** - Η ίδρυση μιας συνεταιρικής επιχείρησης είναι, επίσης, απλή και περιλαμβάνει την από κοινού διαχείριση της επιχείρησης από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία, όπως συμβαίνει και με το άτομο που διατηρεί ατομική επιχείρηση, είναι εξίσου υπεύθυνα για όλες τις δραστηριότητες και το παθητικό της εταιρείας.

Η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντική σε μια συνεταιρική επιχείρηση, αλλά συνήθως είναι και η υπογραφή συμφωνίας μεταξύ των συνεταίρων. Στην συμφωνία αυτή περιγράφονται οι ευθύνες κάθε συνεταίρου στην περίπτωση τυχόν διαφωνιών. Η συμφωνία καλύπτει θέματα όπως ο τρόπος κατανομής των κερδών, οι επιπτώσεις σε περίπτωση εκκαθάρισης της εταιρείας, ο καθορισμός των επαγγελματικών ευθυνών κάθε ατόμου, το ποσό που θα επενδυθεί από κάθε συνέταιρο, κλπ.

Το σημαντικό μειονέκτημα μιας συνεταιρικής επιχείρησης είναι ότι όλοι οι συνέταιροι είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τα χρέη. Ο συνέταιρος με τα περισσότερα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία ενδέχεται να έχει τις περισσότερες ζημίες.

- **Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης** – Η διαφορά μίας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης έγκειται στο ότι νομικά η εταιρεία διαχωρίζεται από τους ιδιοκτήτες της. Έτσι, οι ιδιοκτήτες δεν ευθύνονται συνήθως για τα χρέη της επιχείρησης (μόνο για το ποσό που έχουν επενδύσει) σε περίπτωση χρεοκοπίας, αν και μπορεί να τους ζητηθεί να δώσουν προσωπικές εγγυήσεις για ορισμένα δάνεια και οφειλές. Στις περισσότερες χώρες η εταιρεία υποχρεούται να υποβάλει στις αρμόδιες αρχές προσεκτικά καταρτισμένες και ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις.

Υπάρχουν πολύ συγκεκριμένοι κανόνες που διέπουν τον τρόπο σύστασης και διοίκησης μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται. Η ιδιοκτησία και η εξουσία εντός της

εταιρείας μπορεί να μετατεθεί σε άλλο άτομο και είναι συνήθως ευκολότερη η άντληση μακροπρόθεσμων κεφαλαίων για ανάπτυξη.

Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα μίας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης είναι ο αυξημένος αριθμός των κυβερνητικών ρυθμίσεων και των φορολογικών υποχρεώσεων καθώς και τα υψηλότερα συνολικά έξοδα σύστασης και διοίκησης της επιχείρησης.

- **Συνεταιρισμός** – Οι συνεταιρισμοί συγκροτούνται από ομάδες παραγωγών που επιθυμούν να εμπορευούνται από κοινού τα προϊόντα τους ή να αυξήσουν την αξία της παραγωγής μέσω της αποθήκευσης, της ταξινόμησης ή του καθαρισμού των οπωροκηπευτικών. Το παθητικό ενός συνεταιρισμού αυτών συνήθως περιορίζεται στο ποσό που επενδύθηκε από τους παραγωγούς που τον συνέστησαν. Οι συνεταιρισμοί διαφέρουν από τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης κυρίως στο ότι τα κέρδη κατανέμονται συνήθως μάλλον σύμφωνα με την ποσότητα παραγωγής που παραδίδεται μέσω της ομάδας παρά σύμφωνα με το κεφάλαιο που επενδύθηκε. Η ιδιοκτησία περιορίζεται στους παραγωγούς, καθένας εκ των οποίων έχει μία ψήφο ή ανάλογα με την ποσότητα της παραγωγής που εμπορεύεται μέσω του συλλόγου.

Το σημαντικό μειονέκτημα που παρουσιάζει ένας συνεταιρισμός οφείλεται συχνά στην διοικητική απειρία των ιδιοκτητών και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην προσπάθεια να εξασφαλίσουν ομοφωνία μεταξύ τους σχετικά με επιχειρηματικούς στόχους, προδιαγραφές προϊόντων και διαδικασίες μάρκετινγκ. Επίσης, μία ομάδα είναι πιθανό να έχει αυξημένες διοικητικές δαπάνες και πιθανές πρόσθετες φορολογικές επιβαρύνσεις σε σχέση με μια ατομική μονάδα καλλιέργειας.

- **Εισηγμένη εταιρεία περιορισμένης ευθύνης** – Πρόκειται για μία εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, της οποίας οι μετοχές αγοράζονται και πωλούνται ανοιχτά μέσω του χρηματιστηρίου. Η αξία των μετοχών αυξάνεται και μειώνεται σύμφωνα με την απόδοση της εταιρείας.

### 5.1.3 Σχεδιασμός επιχείρησης και αγροκτήματος

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ή ένα σχέδιο αγροκτήματος περιλαμβάνει μία ορισμένη πορεία που πρόκειται να ακολουθηθεί και ένα σαφή προορισμό. Ο σχεδιασμός αφορά τον προσδιορισμό της θέσης στην οποία επιθυμεί να φτάσει μία εταιρεία, ένα αγρόκτημα ή ένα άτομο κάποια στιγμή στο μέλλον καθώς και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους τρόπους υλοποίησης του συγκεκριμένου στόχου. Παρέχει σε όλους ένα κοινό μελλοντικό όραμα.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνήθως περιλαμβάνει δηλώσεις σχετικά με τη θέση του αγροκτήματος ή της επιχείρησης στο αιώτερο μέλλον (συνήθως σε 5 χρόνια) και τους καθορισμένους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για τον σκοπό αυτό. Στο επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφεται η θέση που θα επιθυμούσε το αγρόκτημα ή άλλη μορφή επιχείρησης να κατέχει στην αγορά, καθώς και οι εγκαταστάσεις, η δομή του εξοπλισμού και οι πόροι που απαιτούνται για τον σκοπό αυτό. Το σχέδιο πρέπει να καταρτιστεί κατά

τρόπο ώστε να λαμβάνονται υπόψη τα δεδομένα της αγοράς και το τι είναι πραγματικά εφικτό.

Κατά την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η αρχή είναι το δυσκολότερο στάδιο. Η κατάρτιση του σχεδίου χωρίς προεργασία μπορεί να είναι πολύ δύσκολη και θα χρειαστεί να αναζητηθεί πλήθος απόψεων, μεταξύ άλλων από τους ανθρώπους που αναμένεται να το εφαρμόσουν. Οι ιδέες και η αναπληροφόρηση είναι σημαντικές για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Ο μελλοντικός σχεδιασμός είναι πιο αποτελεσματικός εάν πρώτα αναλυθεί ο τρέχων σχεδιασμός και οι διευθυντές αναρωτηθούν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα εάν δεν προβούν σε καμία περαιτέρω ενέργεια. Τι είδους πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές (PEST) εξελίξεις είναι πιθανόν να προκύψουν; Το αγρόκτημα ή η επιχείρηση θα χρειαστεί να επανεξετάσει υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες, πελάτες, αγορές και ανταγωνιστές και να πραγματοποιήσει μια ειλικρινή αξιολόγηση των ικανοτήτων και αδυναμιών της καθώς και πιθανών μελλοντικών ευκαιριών και κινδύνων.

Η γέννηση ιδεών για την ανάπτυξη του σχεδίου μπορεί να είναι μια δημιουργική διαδικασία. Η καλύτερη τεχνική για την απελευθέρωση της δημιουργικότητας είναι ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming). Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει την παρουσίαση ενός στόχου πάνω σε έναν λευκό πίνακα ή σε ένα φύλλο σημειωματάρου και την πρόταση ιδεών από μια ομάδα στρατηγικής προκειμένου να βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου. Όλες οι ιδέες και οι υποδείξεις πρέπει να καταγράφονται. Ο σκοπός είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών και η ενθάρρυνση όλων των μελών της ομάδας για συμμετοχή και ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Μπορούν να επιλεγούν οι πιο ενδιαφέρουσες ιδέες και να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη σκοπιμότητά τους.

Αφού οριστούν, οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι διότι θα αποτελέσουν «σταθμούς» προς την κατεύθυνση της υλοποίησης μακροπρόθεσμων σκοπών. Όλοι οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσιμες ποσότητες και χρονικά πλαίσια, υποστηριζόμενα από ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων και ιδεών, με υψηλή, μέση ή χαμηλή προτεραιότητα. Επίσης, θα πρέπει να καταρτιστεί προσεκτικά ένας προϋπολογισμός, ο οποίος θα υποστηρίζει το σχέδιο.

Ο σχεδιασμός και η εκπόνηση μίας στρατηγικής μάρκετινγκ αποτελεί μόνο ένα μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού. Τα αποτελέσματα θα προκύψουν από την υλοποίησή της στρατηγικής. Είναι σημαντικό να μην καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες μόνο για την ανάπτυξη μίας στρατηγικής και μετά να ελαττώνεται βαθμιαία ο ενθουσιασμός και η ενέργεια κατά την υλοποίησή της. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή και όχι στο περιθώριο.

Χρειάζεται επίσης να προσδιοριστούν τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που πρόκειται να υλοποιηθούν εντός των προσεχών 12 μηνών, να κατονομαστούν άτομα και να επανεξεταστεί η πρόοδος, να εκτιμηθεί η

απόδοση και να αναθεωρηθούν περιοδικά οι στόχοι. Ο κόσμος δεν μένει στάσιμος. Οι στόχοι θα πρέπει να επανεξετάζονται κάθε έξι μήνες ή στα τέλη του έτους και να εξακριβώνεται ότι το αγρόκτημα ή η επιχείρηση εξακολουθεί να βρίσκεται στο σωστό δρόμο.

### 5.1.4 Εγκαταστάσεις και πρώτες ύλες

Για να είναι ένα αγρόκτημα ή μία επιχείρηση σε θέση να αναπτύξει το απαιτούμενο προϊόν στην προσδοκώμενη ποιότητα και τιμή, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ένα πλήθος διαφορετικών τεχνικών πτυχών. Απαιτείται προσεκτική σκέψη και σχεδιασμός ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλες οι πτυχές μιας διαδικασίας θα λειτουργούν από κοινού χωρίς καθυστερήσεις, περιττές δαπάνες ή απώλειες.

Η σειρά ερωτήσεων που ακολουθεί βοηθά στον καθορισμό των απαιτήσεων του αγροκτήματος ή της επιχείρησης σε εγκαταστάσεις και πρώτες ύλες.

- Είναι διαθέσιμο το κατάλληλο κτίριο;
- Τι είδους τροποποιήσεις του κτιρίου απαιτούνται;
- Είναι διαθέσιμες και οικονομικά προσιτές υπηρεσίες όπως ο εφοδιασμός καύσιμων, νερού, ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, κτλ;
- Είναι διαθέσιμες επαρκείς πρώτες ύλες, όταν απαιτείται η χρήση τους;
- Έχουν οι πρώτες ύλες τη σωστή ποιότητα;
- Είναι το κόστος των πρώτων υλών ικανοποιητικό, ώστε να διατηρείται η παραγωγή για μια εύλογη περίοδο κατά τη διάρκεια του χρόνου;
- Είναι διαθέσιμο το σωστό μέγεθος και ο σωστός τύπος του εξοπλισμού για το προσδοκώμενο επίπεδο παραγωγής και σε λογικό κόστος;
- Μπορεί να κατασκευαστεί κατάλληλος εξοπλισμός από μονάδες της περιοχής;
- Είναι σχετικά χαμηλό το κόστος συντήρησης και επισκευής;
- Είναι διαθέσιμα και οικονομικά προσιτά τα κατάλληλα υλικά συσκευασίας;
- Έχουν καθιερωθεί διαδικασίες διανομής σε εμπόρους λιανικής και σε άλλους πωλητές;
- Είναι διαθέσιμα επαρκή οχήματα κατάλληλου τύπου για την επίτευξη όλων των στόχων;

### 5.1.5 Δημιουργικότητα και καινοτομία

Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες απαιτούν την ανάληψη κινδύνων και για τον λόγο αυτό οι αγρότες και οι διευθυντές πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τους εν λόγω κινδύνους καθώς και τα πιθανά οφέλη. Δεν μπορούν όλοι να διευθύνουν με επιτυχία ένα αγρόκτημα ή μια επιχείρηση. Χρειάζεται αφοσίωση, αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα, θετική προσέγγιση και πραγματική πίστη στην επιτυχία. Ορισμένοι αγρότες ή επιχειρήσεις προτιμούν να ακολουθούν παρά να ηγούνται και δεν τους αρέσει να διακινδυνεύουν. Προτιμούν να περιμένουν να δουν την πορεία της αγοράς πριν αποφασίσουν εάν θα προβούν σε κάποια ενέργεια. Αυτοί οι αγρότες μπορεί να μην έχουν πρωτοποριακό πνεύμα αλλά και πάλι είναι μπορούν να

επιτύχουν εάν είναι σε θέση να προσφέρουν ένα καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους.

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις και οι αγρότες λειτουργούν πάντα με τον ίδιο τρόπο και δεν βλέπουν το λόγο να αλλάξουν. Είναι συντηρητικοί, εσωστρεφείς και αυτάρεσκοι. Ωστόσο, η επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να κατευθύνεται από τις ανάγκες του πελάτη και όχι από την συνήθεια ή την παράδοση. Στον πίνακα που ακολουθεί συγκρίνονται τα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης ή ενός αγροκτήματος με προσανατολισμό στο μέλλον με μία επιχείρηση ή αγρόκτημα που παραμένουν στάσιμα.

Στασιμότητα	Προσανατολισμός στο μέλλον
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Μείωση μεριδίου αγοράς</li> <li>❑ Χαμηλά περιθώρια κέρδους και χαμηλός όγκος πωλήσεων</li> <li>❑ Απαρχαιωμένα προϊόντα</li> <li>❑ Διαρκής έλλειψη ικανοποίησης των πελατών</li> <li>❑ Προβλήματα ποιότητας/αξιοπιστίας</li> <li>❑ Διαρκώς καθυστερημένες παραδόσεις</li> <li>❑ Σημαντική εξάρτηση από μερικούς πελάτες/προμηθευτές</li> <li>❑ Απαιτήση σημαντικού δανεισμού</li> <li>❑ Απαρχαιωμένες μέθοδοι παραγωγής</li> <li>❑ Κακές εργασιακές σχέσεις</li> <li>❑ Υψηλός ρυθμός αλλαγής υπαλλήλων</li> <li>❑ Διοίκηση που δεν προσαρμόζεται στα εμπορικά δεδομένα</li> <li>❑ Υψηλή συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στη διοίκηση</li> <li>❑ Μη ευέλικτη διοίκηση</li> <li>❑ Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων</li> <li>❑ Εσωστρεφής διοίκηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Γνώση του ανταγωνισμού</li> <li>❑ Υψηλή επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη</li> <li>❑ Τακτική ροή νέων προϊόντων</li> <li>❑ Προσεκτική αξιοποίηση της έρευνας πελατών και του μάρκετινγκ</li> <li>❑ Ταχεία ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών</li> <li>❑ Παροχή της ποιότητας που επιθυμεί ο πελάτης</li> <li>❑ Ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση των πελατών</li> <li>❑ Τιμολόγηση προσιτή προς τον πελάτη</li> <li>❑ Ενθουσιώδεις υπάλληλοι</li> <li>❑ Προσιτή διοίκηση</li> <li>❑ Ευέλικτη οργάνωση</li> <li>❑ Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων</li> <li>❑ Εστίαση σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας</li> <li>❑ Υποστηρικτικοί χρηματοοικονομικοί έλεγχοι</li> </ul>

### 5.1.6 Σωστή συμπεριφορά

Σχεδόν όλοι μπορούν να είναι διευθυντές. Ωστόσο, ορισμένα άτομα είναι ικανότερα από άλλα στη διοίκηση μίας επιχείρησης ή ενός αγροκτήματος. Η σύσταση μίας επιχείρησης από άτομα με κακή νοοτροπία μπορεί να αποβεί πολύ δαπανηρή και απογοητευτική. Υπάρχουν πολλά άτομα που διευθύνουν με επιτυχία επιχειρήσεις παρότι δεν διαθέτουν ούτε τίτλους σπουδών ούτε κατάρτιση. Ωστόσο, διαθέτουν αφοσίωση, αποφασιστικότητα να επιτύχουν, ανταγωνιστική συμπεριφορά ή την ικανότητα να εργάζονται υπερβολικά πολλές ώρες. Ο ακόλουθος κατάλογος αναδεικνύει μερικά αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων αγροτών και επιχειρηματιών:

- **Αυτοδημιούργητος** – Κάποιος που είναι σε θέση να εντοπίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες όταν αυτές προκύπτουν και να τις αξιοποιεί με αυτοπεποίθηση χωρίς τη λήψη βοήθειας από άλλους.
- **Αποφασιστικός** – Χρειάζεται μεγάλη αποφασιστικότητα να διευθύνει κανείς ένα αγρόκτημα ή μια επιχείρηση.
- **Με αυτοπειθαρχία και κίνητρα**- Η αυτόνομη εργασία, μερικές φορές έξω από τα πλαίσια του συνήθους ωραρίου εργασίας, απαιτεί υψηλό βαθμό αυτάρκειας και η παροχή κινήτρων προς άλλα άτομα αποτελεί μία σημαντική διοικητική ευθύνη.
- **Υπεύθυνος** – Δεν είναι δυνατή η επίρριψη ευθυνών σε άλλους στην περίπτωση που τα πράγματα δεν έχουν θετική έκβαση. Οι ενέργειες μπορούν να ανατεθούν, ενώ η ευθύνη όχι.
- **Καινοτόμος** – Είναι αναγκαία η ανάπτυξη καλύτερων μεθόδων διοίκησης και νέων ιδεών, έτσι ώστε να παρέχεται στους πελάτες η υπηρεσία που δικαιούνται σε διαρκή βάση.
- **Ενθουσιώδης** – Ο ενθουσιασμός σχετικά με σχέδια και προϊόντα συμβάλλει στη συμμετοχή και άλλων ατόμων. Εμπνέει επίσης εμπιστοσύνη στους πελάτες, στους δανειστές και στο προσωπικό.
- **Σίγουρος** – Είναι αναγκαία η σιγουριά κάποιου σχετικά με τις ικανότητές του όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, καθώς και σχετικά με τους συναδέλφους του.
- **Καλός πωλητής, επικοινωνιακός τύπος και διαπραγματευτής** – Ικανός να πλασάρει ιδέες και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με πελάτες, προμηθευτές, προσωπικό και κυβερνητικούς αρμοδίους.
- **Ευέλικτος** – Είναι αναγκαίο να είναι σε θέση να ασχολείται με πολλά καθήκοντα, συχνά ταυτόχρονα.
- **Με ενδιαφέρον για το αντικείμενό του και καλός ακροατής** – Η αυτοπεποίθηση να θέτει ερωτήματα προκειμένου να αποκτήσει τις πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν στη δημιουργία ενός αγροκτήματος ή μιας επιχείρησης και να ακούει άλλες απόψεις.

### 5.1.7 Ανάπτυξη ομάδων και διοίκηση ατόμων

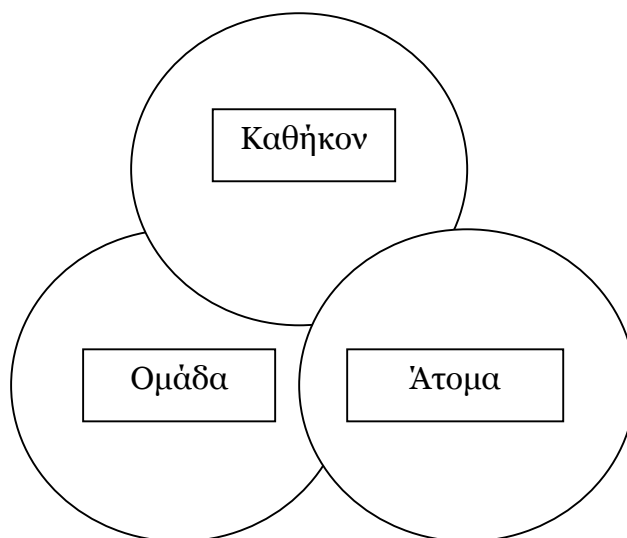
Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την εποικοδομητική χρήση των πόρων της για την επίτευξη των στόχων της. Οι ανθρώπινοι πόροι κάθε επιχείρησης αποτελούν όχι μόνο τον πιο δαπανηρό τομέα (σίγουρα όσον αφορά το κόστος λειτουργίας), αλλά συχνά και αυτόν που διατηρείται λιγότερο. Ο χρόνος και το χρήμα είναι περιορισμένα, οι ανθρώπινοι πόροι

όμως μπορούν να έχουν απεριόριστη εξέλιξη. Οι σταθερές και κερδοφόρες επιχειρήσεις συχνά αναπτύσσουν μία μακροπρόθεσμη στρατηγική όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό τους και ενθαρρύνουν τα άτομα να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητές τους, κυρίως επειδή είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων να ενεργούν με αυτόν τον τρόπο. Η εκπαίδευση και η εξέλιξη του προσωπικού πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η διοικητική ικανότητα απαιτεί μία ισορροπία μεταξύ γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Η γνώση αφορά τις τεχνικές πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο αποτελεσματικά, όπως για παράδειγμα η κατανόηση της νομοθεσίας. Οι δεξιότητες αφορούν την ικανότητα εφαρμογής της θεωρίας στην πράξη, ενώ η συμπεριφορά αφορά τον δυναμισμό και την αποφασιστικότητα υλοποίησης σχεδίων.

Υπάρχουν άνθρωποι που δεν έχουν ως μοναδικό κίνητρο τα χρήματα. Ορισμένες φορές το κίνητρο μπορεί να προέλθει από ένα σύνθετο μίγμα παραγόντων επιρροής, όπως π.χ. την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου, την οικογενειακή σταθερότητα, την εμπιστοσύνη, την ηγεσία, τα χόμπυ, τα ενδιαφέροντα ή τις πεποιθήσεις. Οι καλοί διευθυντές έχουν την ικανότητα να δίνουν αποτελεσματικά κίνητρα στα μέλη της ομάδας, να βοηθούν στην ανάπτυξη ομάδων, σεβόμενοι παράλληλα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ατόμων. Η ισορροπία ανάμεσα σε αυτά τα τρία είναι σημαντική.

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Καθήκοντα, ομάδες και άτομα**



Είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι ικανότητες και οι ανάγκες των ατόμων για εκπαίδευση, αλλά και να προωθείται η εξέλιξή τους προς όφελος μίας επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνεται η διεξαγωγή αξιολογήσεων των μελών της ομάδας και η εκπόνηση λεπτομερών εκπαιδευτικών σχεδίων με τον καθορισμό συμφωνημένων στόχων απόδοσης. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να δημιουργούν και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ατόμων που διευθύνουν και να συμβάλουν στην εξέλιξη των ομάδων, στις οποίες

παρέχονται κίνητρα για την εφαρμογή δραστηριοτήτων και για την προώθηση της επιχείρησης.

Οι καλοί διευθυντές επικοινωνούν αποτελεσματικά και μπορούν να δείχνουν εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας τους, κι αυτά τους δείχνουν εξίσου εμπιστοσύνη. Οι καλοί διευθυντές έχουν αρκετή αυτοπεποίθηση ώστε να μοιράζονται ιδέες και πληροφορίες και να αναθέτουν σε άλλους σημαντικά καθήκοντα. Ωστόσο, ενώ αναθέτουν αρμοδιότητες και φροντίζουν ώστε οι συνεργάτες τους να ανταμείβονται δεόντως όταν επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα, ποτέ δεν μεταθέτουν την τελική ευθύνη.

### **5.1.8 Φορολογία, νομοθεσία και υποστήριξη**

Στις περισσότερες χώρες οι επιχειρήσεις πρέπει να εγγράφονται στα μητρώα των τοπικών αρχών και στην Εφορία. Είναι αναγκαίο να εγγράφονται στην Εφορία προκειμένου να αποφύγουν αργότερα την δίωξη ή το κλείσιμο του αγροκτήματος ή της επιχείρησης.

Επιπλέον, είναι πιθανό να απαιτούνται ορισμένα πιστοποιητικά για κάποιους τύπους αγροκτημάτων ή επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ενδέχεται να απαιτείται ένα πιστοποιητικό από το Γραφείο Τυποποίησης, την Υγειονομική Υπηρεσία ή παρόμοιες αρχές πριν από την έναρξη της παραγωγής. Είναι σημαντικό όλα τα σχετικά πιστοποιητικά να αποκτήονται πριν από την έναρξη της παραγωγής και επίσης τα αγροκτήματα και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναμένουν επισκέψεις από αρμόδιους υπαλλήλους που διασφαλίζουν την εφαρμογή όλων των αναγκαίων νομικών διαδικασιών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση τροφίμων μπορεί να αναμένει τακτικές επισκέψεις από ελεγκτές της Υγειονομικής Υπηρεσίας.

Επαγγελματικές συμβουλές σχετικά με τη σύσταση της καλύτερης μορφής αγροκτήματος ή επιχείρησης και τον τρόπο διοίκησής της μπορούν συχνά να δοθούν από εμπορικές ή κυβερνητικές υπηρεσίες και ειδικούς, όπως για παράδειγμα λογιστές ή δικηγόρους. Επιπρόσθετες πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από τράπεζες, βιβλιοθήκες, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τις εφημερίδες και τα εμπορικά επιμελητήρια.

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **Σύνδεσμος Ανθοκαλλιεργητών της Καλιφόρνια**

Ο «Σύνδεσμος Ανθοκαλλιεργητών της Καλιφόρνια» (The California Flora Culture Growers Association) ιδρύθηκε το 1982 για να βοηθήσει τους ανθοκαλλιεργητές στην πώληση των προϊόντων τους. Σκοπός του συνδέσμου είναι να δώσει στα μέλη του τη δυνατότητα να αποκτήσουν περισσότερα έσοδα και τον έλεγχο των μέσων εμπορίας του προϊόντος. Ο σύνδεσμος διαμορφώθηκε από την εμπειρία επιτυχημένων δημοπρασιών λουλουδιών στις Κάτω Χώρες.

Μια συνηθισμένη μέρα για τον σύνδεσμο ανθοκαλλιεργητών αρχίζει όταν τα μέλη του παραδίδουν τα κομμένα λουλούδια και φυτά στο κέντρο συλλογής του συνδέσμου στις 04.00 π.μ. Στις 06.00 π.μ. οι πελάτες μπορούν να επιθεωρούν τα προϊόντα και η δημοπρασία αρχίζει 30 λεπτά αργότερα. Οι κύριοι πελάτες του συνδέσμου είναι ιδιώτες ανθοπώλες, μερικοί από τους οποίους διανύουν απόσταση έως και 150 χλμ. προκειμένου να παρακολουθήσουν την δημοπρασία.

Η δημοπρασία διεξάγεται ηλεκτρονικά, ενώ οι αγοραστές κάθονται σε γραφεία. Η δημοπρασία διενεργείται αντίθετα προς τις παραδοσιακές δημοπρασίες. Όταν ένα είδος τίθεται σε δημοπρασία, καταγράφεται με τιμή λίγο υψηλότερη από την προσδοκώμενη τιμή αγοράς. Η τιμή σταδιακά μειώνεται μέχρι την στιγμή που κάποιος πλειοδοτεί. Συνεπώς, υπάρχει μόνο ένας πλειοδότης για κάθε είδος, εκείνος δηλαδή που προσφέρει την υψηλότερη τιμή. Ο σύνδεσμος διεξάγει περίπου 600 συναλλαγές την ώρα. Η πλειοδοσία συνήθως διαρκεί μέχρι μιάμιση ώρα.

Ο σύνδεσμος παρέχει πλήθος πλεονεκτημάτων στα 47 μέλη του. Ενώ οι περισσότεροι καλλιεργητές πληρώνουν 25-30% προμήθεια στους εμπόρους χονδρικής πώλησης, ο σύνδεσμος χρεώνει στα μέλη του μόνο 15%. Επιπλέον, οι περισσότεροι χονδρέμποροι πετάνε τα προϊόντα που δεν πωλούνται. Αντιθέτως, ο σύνδεσμος ειδοποιεί τα μέλη για τα αδιάθετα προϊόντα και τα μέλη έχουν την ευκαιρία να τα θέσουν σε δημοπρασία άλλη μέρα ή να τα πάρουν πίσω. Ο σύνδεσμος πωλεί περίπου το 90% των προϊόντων που παραδίδουν τα μέλη.

Για να γίνει κάποιος καλλιεργητής μέλος του συνδέσμου, πρέπει να συμμετέχει στις δημοπρασίες χωρίς να είναι μέλος για τουλάχιστον ένα χρόνο, καταβάλλοντας ένα ποσοστό προμήθειας της τάξης του 25%. Μετά από ένα χρόνο, ο καλλιεργητής μπορεί να υποβάλει αίτηση για να γίνει μέλος. Εάν ο καλλιεργητής έχει παραδώσει προϊόντα ικανοποιητικής ποιότητας και ποσότητας σύμφωνα με τους όρους του συμβολαίου, γίνεται δεκτός ως μέλος. Από τα μέλη απαιτείται η επένδυση τουλάχιστον 5.000 ευρώ στον σύνδεσμο, ποσό που πρέπει να καταβληθεί μέσα σε περίοδο 3 ετών.

Σήμερα ο σύνδεσμος αριθμεί 20 υπαλλήλους, εκ των οποίων πέντε υπό πλήρη απασχόληση. Ενώ η πλειοψηφία των μελών του συνδέσμου βρίσκεται στην Καλιφόρνια, υπάρχουν μέλη και στην Ουάσιγκτον, στο Όρεγκον, στη Χαβάη και στη Φλόριντα. Αυτή την στιγμή ο σύνδεσμος έχει στην ιδιοκτησία του ένα κτίριο 50.000 τ.μ., το οποίο εκμισθώνει σε άλλα 40 άτομα που είναι χονδρέμποροι λουλουδιών.

### **ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Αξιολογήστε τα προσωπικά σας δυνατά σημεία και τις αδυναμίες σας και μετά καταρτίστε έναν κατάλογο με όλες τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσετε στα προσεχή πέντε χρόνια (SWOT). Στη συνέχεια, πραγματοποιήστε την ίδια αξιολόγηση για την επιχείρησή σας, το αγρόκτημα ή την εταιρεία σας.

Καταρτίστε έναν κατάλογο με τους βασικούς πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες (PEST) που επηρεάζουν την εμπορία των νωπών οπωροκηπευτικών στην περιοχή/χώρα σας την περίοδο αυτή.

Στην ομάδα εκπαίδευσης που ανήκετε, καταρτίστε έναν κατάλογο με όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες, οι οποίες αισθάνεστε ότι θα επηρεάσουν την εμπορία των νωπών οπωροκηπευτικών στα προσεχή 5 χρόνια. Καταρτίστε έναν κατάλογο με όλες τις ιδέες στον πίνακα (ακόμα και τις πιο τρελές). Στη συνέχεια, ζητήστε από κάθε μέλος να ψηφίσει το 20% των ιδεών οι οποίες αισθάνεται ότι θα διαδραματίσουν τον σημαντικότερο ρόλο.

Καταρτίστε έναν κατάλογο με όλα τα πράγματα που προσωπικά επιθυμείτε να έχετε πραγματοποιήσει μέχρι το τέλος του χρόνου. Όταν ολοκληρώσετε τον κατάλογο, χωρίστε τον σε μήνες και εβδομάδες. Αποφασίστε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσετε να αξιολογήσετε εάν τα έχετε καταφέρει ή όχι.

Καταρτίστε έναν κατάλογο με τους οργανισμούς που είναι σε θέση να παράσχουν συμβουλευτική στήριξη στους αγρότες σχετικά με διοικητικά θέματα, καθώς και τις επιχειρηματικές οργανώσεις στη χώρα σας. Δημιουργήστε επίσης έναν κατάλογο με τις απαιτήσεις της εθνικής νομοθεσίας και τις φορολογικές απαιτήσεις.