

Τ . Ε . Ι Π Α Τ Ρ Α Σ .

Σ Χ Ο Λ Η Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ Κ Α Ι Ο Ι Κ Ο Ν Ο Μ Ι Α Σ
Τ Μ Η Μ Α Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ε Ω Ν

Ι Δ Ρ Υ Σ Η - Ο Ρ Γ Α Ν Ω Σ Η Κ Α Ι Λ Ε Ι Τ Ο Υ Ρ Γ Ι Α Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ε Ω Ν
Μ Ε Λ Ε Τ Η Π Ε Ρ Ι Π Τ Ω Σ Ε Ω Ν



των:

Πτυχιική εργασία
Βασιλακοπούλου Μαρία
Τσικνιά Ελένη

Π Α Τ Ρ Α 1 9 9 0

ΑΡΙΘΜΟΣ	658
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελ.	
Πρόλογος		1 - 2
Κεφάλαιο πρώτο		
Ίδρυση		4 - 8
1.1. Αντικείμενο εκμετάλλευσης		8 - 26
1.2. Επιλογή τόπου		27 - 38
1.3. Κεφαλαιοδότηση		39 - 47
1.4. Ανθρώπινο δυναμικό		
Κεφάλαιο δεύτερο		
Οργάνωση και λειτουργία		
2.1. Ορισμός - ανάλυση		48 - 49
2.2. Βασικές αρχές οργανώσεως		50 - 55
2.3. Ανάλυση εμπορικής λειτουργίας		55 - 69
2.3.1. Εφοδιασμός		69 - 74
2.3.2. Αποθήκευση		74 - 74
2.3.3. Διανομή		75 - 81
2.3.4. Τιμολόγηση		81 - 88
2.3.5. Διαφήμιση		88 - 93
2.3.6. Πώληση		93 - 102
2.4. Προγραμματισμός - Σχεδιασμός		
2.4.1. Έννοια - ορισμός - χρησιμότητα		103 - 104
2.4.2. Διάκριση σχεδίων - προγραμμάτων		104 - 105
2.4.3. Τομείς - φάσεις προγραμματισμού		105 - 112
2.5. Περιγραφή καθηκόντων		
2.5.1. Βασικοί σκοποί		114 - 118
2.5.2. Ρόλος οργανογράμματος		118 - 123
2.5.3. Εξουσία - ηγεσία		123 - 133
2.5.4. Λήψη αποφάσεων - εξουσιοδότηση		133 - 143

2.6. Επιχείρηση και περιβάλλον

Σελ.

2.6.1. Οικονομικό περιβάλλον

144 - 146

2.6.2. Τεχνολογικό περιβάλλον

146 - 147

2.6.3. Κοινωνικό περιβάλλον

147 - 151

2.6.4. Πολιτικό περιβάλλον

152 - 153

Κεφάλαιο τρίτο

Μελέτη περιπτώσεων

3.1. "ΒΗΤΑ Χ. ΒΑΣΙΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε."

155 - 180

3.2. "ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΩΝ Α.Ε."

181 - 189

3.3. "ΑΦΟΙ Ν. ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε."

190 - 207

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

208

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Στην εργασία μας αυτή θα μελετήσουμε τα απαραίτητα στοιχεία για το ξεκίνημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας ενός νέου επενδυτή. Τα προβλήματα που του παρουσιάζονται και οι ανάγκες που καλείται να καλύψει είναι πολλές. Αναλυτικότερα :

Ξεκινώντας από το πρώτο κικόλας στάδιο της ίδρυσης, ο νέος επιχειρηματίας έχει να επιλέξει το προϊόν το οποίο θα παράγει, τον τόπο που θα εγκαταστήσει την επιχείρησή του, τις πηγές απ'όπου θα αντλήσει τα κεφάλαιά του, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει στη διάθεσή του.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω στοιχεία, ξεκινάει ουσιαστικά η οργάνωση και η λειτουργία της οικονομικής μονάδος.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε τις βασικές αρχές της οργανώσεως και όλα τα στοιχεία που αποτελούν την εμπορική λειτουργία. Ο εφοδιασμός υλών, η αποθήκευση, η τιμολόγηση, η διακίνηση - πώληση, και η διαφήμιση.

Ο προγραμματισμός είναι αυτός που πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε κίνηση και απόφαση του επιχειρηματία και από την ανάλυση που παρουσιάζουμε, φαίνεται η αναγκαιότητά του.

Ένα άλλο επίσης σημαντικό κεφάλαιο της εργασίας μας είναι η περιγραφή καθηκόντων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα καθήκοντα αυτά αφορούν όλη την βαθμίδα ιεραρχίας. Το οργανόγραμμα βοηθάει στην παρουσίαση και συγκεκριμενοποίηση των καθηκόντων των στελεχών. Μπορού-

με επίσης να διακρίνουμε τον τύπο (στυλ) ηγεσίας που ακολουθείται. Ένα ευρύ οργανόγραμμα, με πολλές διακλαδώσεις, φανερώνει την δημοκρατική ηγεσία. Αντίθετα ένα οργανόγραμμα που δείχνει πως όλες οι κατώτερες βαθμίδες ελέγχονται και λογοδοτούν απ'ευθείας στον ηγέτη, φανερώνει την αυταρχική ηγεσία.

Η επιχείρηση δρα μέσα σε ένα οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον που την επηρεάζουν και οφείλει να μελετά τη θέση της μέσα σ'αυτά.

Κάθε της ενέργεια έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον που κι αυτό με τη σειρά του την επηρεάζει.

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας.

Θέλοντας να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου που μελετάμε, επισκεφθήκαμε από κοντά κάποιες επιχειρήσεις για να διαπιστώσουμε πόσα και ποιά από τα θεωρητικά στοιχεία εφαρμόζονται.

Έχουμε την πεποίθηση ότι η εργασία μας αυτή παρουσιάζει τα πιο σημαντικά σημεία του θέματος και διαβάζοντας την κάποιος ενδιαφερόμενος θα βρει έναν οδηγό για την πραγματοποίηση των στόχων του.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Α'


Ι Δ Ρ Υ Σ Η

Σκέφτεσαι να ξεκινήσεις μια δικιά σου επιχείρηση ;

Κάθε νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες θα τον βοηθήσουν ν'αντιληφθεί τι σημαίνει αυτή του η απόφαση, όπως :

- Τι σκοπ εύουμε να παράγει ή να πουλάει η προτεινόμε-
νη επιχείρηση ;
- Πώς θα το παράγει ;
- Πού θα δραστηριοποιηθεί ;
- Σε ποιούς θ'απευθύνεται ;
- Με τί μέσα θα εργάζεται ;
- Τί δυνατότητες επιτυχίας έχει ;
- Ποιές οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στον τομέα
αυτό και ποιές θα επικρατούν στο μέλλον ;
- Ποιές οι δυνατές πλευρές και οι αδυναμίες της επι-
χειρήσεως, του προϊόντος και με ποιούς τρόπους θ'α-
ντιμετωπισθούν αυτές οι αδυναμίες ;
- Το προϊόν είναι ρεαλιστικό ή μήπως πρόκειται για κά-
τι που πλησιάζει στην ουτοπία ;
- Τί κεφάλαια θα χρειαστούμε και πού θα τα βρούμε ;
- Με τί τρόπο θα προωθήσουμε τις πωλήσεις μας ;
- Πώς θα επιλέξουμε και θα εκπαιδεύσουμε τους υπαλλή-
λους μας ;

Παρακάτω θα αναλύσουμε όλα αυτά τα ερωτήματα, στα
οποία οφείλει να απαντήσει ο νέος επιχειρηματίας.



1.1. Αντικείμενο Εκμετάλλευσης

Ένα βασικό ερώτημα που απασχολεί κάθε νέο επιχειρηματία που ξεκινά την επαγγελματική του δραστηριότητα είναι η επιλογή του προϊόντος που θα παράγει. Ο ΡΗ. ΚΟΤΛΕΡ ορίζει το προϊόν σαν "δέσμη φυσικών και συμβολικών χαρακτηριστικών και υπηρεσιών που παρέχουν ικανοποίηση και χρησιμότητα στον αγοραστή". Η επιλογή του προϊόντος μπορεί να βασιστεί σε προσωπικές επιθυμίες, φιλοδοξίες, εμπειρίες, διαθέσεις ή σε αντικειμενικούς καθαρά παράγοντες. Συνήθως η απόφαση δε βασίζεται στα μίνα ή στα δε κριτήρια, αλλά αποτελεί συνδυασμό και των δύο. Τα προσωπικά κριτήρια μπορούμε να πούμε ότι είναι δευτερευούσης σημασίας αφού οι πραγματικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και που θα επιτρέψουν την άνθηση της επιχείρησης μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τις προτιμήσεις του επιχειρηματία. Δεν παύουν όμως να επηρεάζουν την τελική απόφαση.

Τα αντικειμενικά κριτήρια είναι περισσότερα, πιο δεσμευτικά και είναι τα ακόλουθα : Το μέγεθος και η εξεύρεση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την εισαγωγή του νέου προϊόντος, οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, νόμοι, απαγορεύσεις και επιδοτήσεις που θεσπίζει η Πολιτεία ως κίνητρα. Έτσι θα πρέπει σε αυτό το στάδιο να καθοριστούν οι ανάγκες του πελάτη που θέλουμε να ικανοποιήσουμε και πως θα τις ικανοποιήσουμε. Ακόμα να καθοριστούν και διερευνηθούν οι δυνάμεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να πουλήσουμε το προϊόν μας αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η ύπαρξη κάποιων ανταγωνιστικών πλεονεκτη-

μάτων είναι στοιχείο καθοριστικής σημασίας για να υπάρξει δυνατότητα σε μια επιχείρηση να είναι επιτυχής.

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

Η ανάπτυξη μίας στρατηγικής σημαίνει, ότι καταλήγουμε σε κάποιες επιλογές ως προς τις ανάγκες των ανθρώπων και πιθανών πελατών μας, τις οποίες σκοπεύουμε να ικανοποιήσουμε. Θα πρέπει δηλ. να ξεκαθαρίσουμε για ποιό λόγο κάποιος πελάτης που θα φώνιζε από μας θα ήθελε να μας ξαναεπισκεφθεί, δηλ. ποιά είναι τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα δώσουμε στο προϊόν και τα οποία θα το κάνουν να ξεχωρίζει από εκείνα των ανταγωνιστών, ώστε η πελατεία να απευθύνεται σε μας και όχι σ'εκείνους.

Μια και μιλάμε για προϊόντα πρέπει να τονίσουμε, ότι πάντοτε εκείνο που τελικά πουλάμε είναι υπηρεσία και όχι απλά ένα προϊόν. Δηλ. ακόμα και στην περίπτωση πωλήσεως προϊόντων, κανένας δεν αγοράζει ένα προϊόν για να το αγοράσει, αλλά για να πάρει κάποια υπηρεσία, κάποια ικανοποίηση, μέσα από την χρήση του προϊόντος αυτού. Πρέπει πάντοτε να θυμόμαστε, ότι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πάρα πολύ πιθανό να επιστρέφουν ξανά οι ίδιοι σε μας ή και να στέλνουν άλλους γνωστούς τους.

Η διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- 1) Η Γέννηση της ιδέας.
- 2) Λεπτομερής εξέταση των ιδεών με σκοπό να περιορισθούν οι ιδέες που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, σε εκείνες που συμφωνούν με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και σε εκείνες που είναι δυνατό να υλοποιηθούν από την επιχείρηση.
- 3) Επιχειρηματική ανάλυση ; δηλ. πρόβλεψη των πωλήσεων και προϋπολογισμός του κόστους ανάπτυξης του προϊόντος και των κερδών που θα προκύψουν.
- 4) Ανάπτυξη προϊόντος. Στο στάδιο αυτό γίνεται όλη η διαδικασία του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του προϊόντος στη τελική του μορφή.
- 5) Δοκιμαστική εισαγωγή στην αγορά.
- 6) Εισαγωγή και εμπορία, κατά την οποία εκτελούνται οι πρώτες παραγγελίες και το προϊόν αρχίζει να προωθείται σταδιακά σ' όλη την αγορά.

Κριτήρια επιτυχίας νέου προϊόντος.

Έχει υπολογιστεί στις Η.Π.Α. ότι το 70% των δαπανών για νέα προϊόντα, καταβάλλονται για προϊόντα τα οποία ^{ουδέποτε} φθάνουν στην Εμπορική Επιτυχία και ότι το 50% από τα νέα προϊόντα αποτυγχάνουν. Γιατί όμως υπάρχει αυτό το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας των νέων προϊόντων ; Η απάντηση είναι ότι η επιτυχία των νέων προϊόντων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι αποτελούν κριτήρια επιτυχίας των (νέων προϊόντων), και είναι τα ακόλουθα :

- Πρέπει να υπάρχει επαρκής ζήτηση του προϊόντος.
- Πρέπει η διοίκηση να αφιερώνει στην εμπορία του νέου προϊόντος αρκετό χρόνο και προσπάθεια.

- Επίσης χρειάζεται να υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση για την ανάπτυξη των προϊόντων.
- Οι αλλαγές στη μόδα και τα γούστα.
- Κοινωνικές αλλαγές.
- Ο ανταγωνισμός.
- Κρατική παρέμβαση προσανατολισμένη στη φιλελευθεροποίηση της οικονομίας από ανατρεπτικές δυνάμεις.
- Υλικοτεχνική υποδομή.
- Θεσμικό υπόβαθρο.
- Η διαθεσιμότητα κεφαλαίου με υψηλό βαθμό κινδύνου.
- Ομαλό κλίμα στις εργασιακές σχέσεις.
- Η ύπαρξη συνθηκών υποδομής, δηλαδή : αναπτυγμένες μεταφορές, ειδικευμένο προσωπικό, το οικονομικό κλίμα και η φάση του επιχ. κύκλου στην οποία βρίσκεται η οικονομία.
- Σωστή επιλογή του χρόνου για την παρουσίαση του νέου προϊόντος.

Σχετικά με την εξεύρεση των κεφαλαίων υπάρχουν πολλές πηγές στις οποίες θα αναφερθούμε αναλυτικά στο κεφάλαιο που αφορά τη χρηματοδότηση. Το ύψος τούσ πάντως καθορίζει το αντικείμενο που ανάλογα με τη φύση του απαιτεί μεγαλύτερο ή μικρότερο αρχικό κεφάλαιο.

Η Πολιτεία τώρα με τα μέτρα και τους νόμους της, θα κατευθύνει την απόφαση προτρέποντάς ή αποτρέποντάς τη συγκεκριμένη σκέψη του επενδυτή. Τελευταία και ειδικά το 1982 ψηφίστηκε ο γνωστός σ'όλους μας Ν. 1262/82 σύμφωνα με τον οποίο θεσπίζονται κίνητρα, για την ίδρυση νέων επιχειρηματικών μονάδων, ή την επέκταση των ήδη υπάρχουσών. Οι ενισχύσεις δίνονται για να τονωθεί η πε-

ριφερειακή ανάπτυξη. Γι' αυτό όσο πιο απομακρυσμένο ή λιγότερο ανεπτυγμένο είναι το μέρος στο οποίο γίνεται μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά της δωρεάν χρηματικής ενίσχυσης.

Δάνεια, επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις επιτοκίων κ.α. συμβάλουν αποφασιστικά στην επιλογή συγκεκριμένου προτύπου από τον επενδυτή.

Συνοφίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιλογή του αντικειμένου εκμετάλλευσης από τον επιχ. θα καθορισθεί σημαντικά από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς που θα προηγηθεί και από τις πηγές που μπορεί να χρηματοδοτηθεί μία καινούργια επιχείρηση.

1.2. Επιλογή Τόπου

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης αποτελεί ένα από τα πρώτα χρονολογικά προβλήματα τα οποία απασχολούν τη διοίκηση οποιασδήποτε νεοϋδρνώμενης επιχείρησης και παράλληλα ένα από τα σπουδαιότερα για κάθε επιχ. Πλην όμως το πρόβλημα αυτό δεν εμφανίζεται μία μόνο φορά και μάλιστα στην αρχή της ζωής της επιχ. Είναι συνηθισμένο να αντιμετωπίζεται η ανάγκη μετακίνησης σε άλλη περιοχή για λόγους που εμφανίζονται, ή διαπιστώνονται "εκ των υστέρων" όπως π.χ. α) σε περίπτωση που υποχρεώνονται σε μετακίνηση από κατοικημένους χώρους, οι οποίοι χαρακτηρίστηκαν σαν τέτοιοι με την πάροδο του χρόνου, β) λόγω υψηλότερου κόστους εργασίας, υλών, ενέργειας κ.λ.π. σε σχέση με ομοειδείς επιχ. που είναι εγκατεστημένες σε άλλες περιοχές.

Άλλοτε πάλι, οι επιχ. δεν μετακινούνται αλλά επεκτείνονται, ιδρύοντας νέες εγκαταστάσεις σε άλλες περιοχές όπως π.χ. στην περίπτωση αύξησης της ζήτησης των προϊόντων ή μεταβολής της γεωγραφικής κατανομής των πωλήσεών της. Η απόφαση σε σχέση προς το τόπο εγκατάστασης που καλείται να πάρει η διοίκηση της επιχ. είναι από τις πιο σημαντικές και ο λόγος είναι προφανής: η εγκατάσταση, μετακίνηση, ή επέκταση συνεπάγεται δαπάνες - μερικές φορές τεράστιες - σε σημείο που μία λανθασμένη απόφαση να επιφέρει μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση.

Είναι εμπειρικά αποδεδειγμένο ότι, οι επιχ/τιες όταν πρόκειται να πάρουν απόφαση για την εγκατάστασή^{των επιχ/σειών} τους, λαβαίνουν υπ' όψιν τους τους παρακάτω (4) τέσσερους παράγοντες, οι οποίοι και τις διαχωρίζουν σε τέσσερες κατηγορίες επιχ/σειών ~~εξ~~ σχέση προς το τόπο εγκατάστασής τους:

- α) επιχ/σεις που έχουν εγκατασταθεί κοντά σε πηγές Α' υλών.
- β) " " " " " " σε κέντρα καταβάλλωσης.
- γ) επιχ. που έχουν εγκατασταθεί σε περιοχές όπου υπάρχει άφθονο και χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό και
- δ) επιχ. που έχουν εγκατασταθεί κοντά σε πηγές ενέργειας.

Στη συνέχεια θα δούμε τη σημασία καθενός απ' αυτούς, ~~τους~~ παράγοντες.

1. Εγγύτητα στις πρώτες ύλες.

Γενικά, ο παράγοντας αυτός λαβαίνεται ιδιαίτερα υπόψη και επηρεάζει τη λήψη σχετικής απόφασης, προκειμένου για βιομηχανίες οι οποίες :

α) Επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών, οι οποίες, όμως παρουσιάζουν σημαντική απώλεια βάρους κατά την επεξεργασία τους (εργοστάσιο μαρμάρου κ.λ.π.).

β) Επεξεργάζονται πρώτες ύλες που υπόκεινται σε γρήγορη φθορά (φρούτα - γαλακτ.).

Είναι ολοφάνερο πως η εγκατάσταση των παραπάνω κατηγοριών επιχ. κοντά στις πρώτες ύλες υπαγορεύεται από την ανάγκη περιορισμού του κόστους μεταφοράς, που θα ήταν διαφορετικά εξαιρετικά υψηλό, στην μεν πρώτη περίπτωση εξαιτίας μεγάλων ποσοτήτων οι οποίες τελικά πετιούνται σαν άχρηστες, στη δε δεύτερη περίπτωση εξ' αιτίας της ανάγκης χρησιμοποίησης ειδικών μεταφορικών μέσων (φυγείων κ.λ.π.).

Με αυτή την έννοια συνεπώς, ότι πρωταρχικά ενδιαφέρει την επιχ. είναι το χαμηλό κόστος μεταφοράς πρώτων υλών, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι επιχ. των πιο πάνω μορφών, πρέπει οπωσδήποτε να εγκαθίστανται κοντά σε πηγές πρώτων υλών. Στη σχετική απόφαση θα ληφθούν υπ' όψη και οι λοιποί από τους παράγοντες που προαναφέραμε. Έτσι λόγου χάρη, όταν το κόστος εργασίας στην περιοχή των πρώτων υλών είναι υψηλό, τότε πιθανώς να είναι δυνατή η εγκατάσταση σε άλλη περιοχή, αν εκτιμηθεί ότι με αυτόν τον τρόπο η επιβάρυνση του τελικού κόστους του προϊόντος θα είναι μικρότερη στη τελευταία αυτή περίπτωση.

Δύο ακόμη στοιχεία αποδεικνύουν ότι η εγκατάσταση κοντά στις πρώτες ύλες, δεν αποτελεί οριστική λύση γιατί :

α) Οι πρώτες ύλες πιθανόν να εξαντληθούν ύστερα από ορισμένα χρόνια, οπότε θα πρέπει να αναζητηθούν αυτές, σε άλλες περιοχές.

β) Εκτός από την πρώτη ύλη, κοντά στην οποία εγκαθίστανται η επιχείρηση είναι δυνατό να χρησιμοποιεί και άλλες, των οποίων όμως το κόστος μεταφοράς να επιβαρύνει σημαντικά το προϊόν, ώστε λύση να αποτελεί μάλλον η εγκατάσταση στο σημείο εκείνο στο οποίο το κόστος μεταφοράς καθίσταται ελάχιστο.

2. Εγγύτητα στην αγορά.

Κοντά στα κέντρα κατανάλωσης εγκαθίστανται επιχειρήσεις των εξής κατηγοριών :

- α) Επιχ. που χρησιμοποιούν πρώτες ύλες οι οποίες μπορούν να μεταφερθούν εύκολα, ή τέτοιες που μπορούν να βρεθούν οπουδήποτε.
- β) Επιχ. που παράγουν ογκώδη προϊόντα δύσκολα μεταφερόμενα ή πολύ μικρής αξίας σε σχέση με τον όγκο τους.
- γ) Επιχ. οι οποίες χρησιμοποιούν πρώτες ύλες που δεν χάνουν μεγάλο ποσοστό βάρους κατά την επεξεργασία τους.
- δ) Επιχ. οι οποίες παράγουν προϊόντα που φθείρονται εύκολα.

Τέλος η ιδέα της δημιουργίας εταιρειών κοντά στους τόπους κατανάλωσης, είναι πρακτικά ανέφικτη προκειμένου για επιχ. που η αγορά κατανάλωσής τους είναι εξαιρετικά διεσπαρμένη (π.χ. επιχείρηση που τα προϊόντα της πωλούνται σε ολόκληρη την χώρα).

3. Εγγύτητα στην εργασία

Οι επιχ/είς γενικατείνουν να εγκαθίστανται σε περιοχές στις οποίες υπάρχει διαθέσιμο εργατικό δυναμικό ιδιαίτερα δε, σε περιοχές που τα ημερομίσθια είναι χαμηλά. Ακόμη ενδιαφέρονται πολλές φορές για την ύπαρξη ειδικευομένου εργατικού δυναμικού που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς σημαντικές δαπάνες για την εκπαίδευση και προσαρμογή του.

Η ικανοποίηση όλων των παραπάνω προϋποθέσεων, δεν είναι συνήθως ευχερής. Χαμηλά ημερομίσθια ισχύουν στην ύπαιθρο μάλλον, παρά στα αστικά κέντρα, ενώ ειδικευόμενο και πολυάριθμο εργατικό δυναμικό βρίσκεται στις μεγάλες πόλεις.

Ακόμη σημασία έχει η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, οι συνθήκες και τα ήθη κάθε περιοχής και η εργατική νομοθεσία.

Έτσι π.χ. η εγκατάσταση μίας επιχ. σε κάποια αφρικανική πόλη, όπου υπάρχει άφθονο διαθέσιμο εργατικό δυναμικό και ισχύουν χαμηλά ημερομίσθια δεν συνεπάγεται απαραίτητα την ευνοϊκή διαμόρφωση του κόστους εργασίας, γιατί η παραγωγικότητα των εργασιών είναι συνήθως μικρή, τα τοπικά ήθη δημιουργούν δυσχέρειες (ήχδιακοπή της εργασίας για την προσευχή των μωαμεθανών).

Εάν για όλους τους παραπάνω λόγους προτιμηθεί η εγκατάσταση κοντά σε ένα μεγάλο αστικό κέντρο, γιατί πιστεύεται ότι παρά τα υψηλότερα ημερομίσθια το συνολικό κόστος εργασίας διαμορφώνεται με την επίδραση των άλλων παραγόντων σε χαμηλά συγκριτικά επίπεδα, τότε προκύπτουν νέες δυσχέρειες. Οι καλοί εργάτες της περιοχής είναι

συνήθως απασχολημένοι σε άλλες επιχειρήσεις. Συνεπώς η επιχ. είναι υποχρεωμένη είτε να προσφέρει όρους αμοιβής και εργασίας ανώτερους απ' αυτούς των υπόλοιπων επιχειρήσεων της περιοχής, είτε να αρκεστεί σε προσωπικό με χαμηλότερες ικανότητες.

4. Εγγύτητα στις πηγές ενέργειας

Ο παράγοντας αυτός ασκούσε μεγαλύτερη επίδραση στην εκλογή του τόπου εγκατάστασης παλιότερα, όταν η κυριώτερη πηγή ενέργειας ήταν ο "λευκός άνθρακας". Σήμερα που αντί του νερού χρησιμοποιούνται άλλες πηγές ενέργειας, όπως πετρέλαιο, γαιάνθρακες, ηλεκτρισμός ή πυρηνικά, η σπουδαιότητα της ύπαρξης αφθονίας νερού περιορίστηκε με εξαίρεση ορισμένες κατηγορίες Βιομηχανιών στις οποίες το νερό χρησιμοποιείται σε μεγάλες ποσότητες κατά τη διαδικασία παραγωγής. Στη περίπτωση αυτή υπάγονται οι χαρτοβιομηχανίες, χημικές βιομηχανίες (π.χ. για την παραγωγή ενός τόνου συνθετικού λάστιχου απαιτούνται 3 κ.μ. νερού).

Άλλος λόγος εγκατάστασης βιομηχανιών κοντά σε αφθονα νερά είναι η αποχέτευση των αποβλήτων της παραγωγικής διαδικασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις απαιτείται η εγκατάσταση αυτών κοντά σε θάλασσα, λίμνες ή μεγάλα ποτάμια.

Η ύπαρξη ηλεκτρικής ενέργειας δεν αποτελεί, συνήθως, πρόβλημα για τις σημερινές επιχειρήσεις γιατί εγκαταστάσεις ηλεκτρικού ρεύματος υπάρχουν σχεδόν παντού. Στην Ελλάδα οι τιμές του ηλεκτρικού ρεύματος ρυθμίζονται ενιαία για όλη τη χώρα, εξαρτώνται όμως απ' το μέ-

γεθος της υποδύναμης της εγκατάστασης και του ύψους της κατανάλωσης.

Εκτός από τους παραπάνω βασικούς παράγοντες τους οποίους εξετάσαμε, υπάρχει ένα πλήθος από άλλους που η επίδρασή τους στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης μπορεί ν'αποδειχθεί εξίσου σημαντική. Μερικοί απ'αυτούς είναι :

α) Βιομηχανική πολιτική και νομοθεσία.

Η πολιτεία όπως είναι γνωστό, ευθαρρύνει μερικές φορές την εγκατάσταση βιομηχανιών, σ'ορισμένες περιοχές παρέχοντας σχετικά κίνητρα. Κίνητρα της μορφής αυτής συνήθως είναι : φορολογικές εκπτώσεις, αυξημένες αποσβέσεις, δωρεάν χορήγηση οικοπέδων, παροχή δανείων κ.λ π. Στη κατηγορία αυτή μπορεί να υπαχθεί και η ίδρυση από το κράτος βιομηχανικών ζωνών, στις οποίες εξασφαλίζεται η ύπαρξη δικτύων υποδομής και γενικώτερα "εξωτερικών οικονομιών" τις οποίες πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν με δικά τους μέσα οι επιχειρήσεις. Αρμόδιος φορέας είναι η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΒΑ) η οποία περιλαμβάνει στην αρμοδιότητά της την ίδρυση, οργάνωση και εκμετάλλευση των Βιομηχανικών περιοχών (ΒΙ.ΠΕ) στη χώρα μας. Σαν ΒΙΠΕ νοείται μια εδαφική έκταση κατάλληλα χωροθετημένη - οργανωμένη από τον φορέα της και εξοπλισμένη με όλα τα έργα υποδομής, τα αναγκαία για την ορθή εγκατάσταση της μεταποιητικής δραστηριότητας, ένα Βιομηχανικό ^{πυ}σύνολο ^{που} λειτούργει κάτω από ευνοϊκές οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες. Η έννοια της ΒΙΠΕ δεν ταυτίζεται με αυτή της βιομηχανικής ζώνης που προϋπήρχε και που ταυτίζεται συνήθως με τον πολεοδομικό όρο "χρήση

γης για την βιομηχανία" και στερείται υποδομής και υπεύθυνου φορέα οργάνωσης και εκμετάλλευσης. Στις βιομηχανικές περιοχές μπορούν να εγκαθίστανται πάσης φύσεως βιομηχανικές - βιοτεχνικές, ναυπηγοεπισκευαστικές επιχ., καθώς και επιχ. επεξεργασίας, αποθήκευσης και εμπορίας αγροτικών προϊόντων. Ακόμα στις βιομηχανικές περιοχές μπορούν να εγκαθίστανται και μεμονωμένες επιχειρήσεις ή ομάδες επιχ. καθώς και επιχ. αποθηκών, υγρών και αερίων καυσίμων, όταν συντρέχουν ειδικοί λόγοι οικονομικής ανάπτυξης ή προστασίας περιβάλλοντος. Διεθνώς, διακρίνονται διάφοροι τύποι (ΒΙΠΕ) ανάλογα με την τοποθεσία, την δραστηριότητα και τον φορέα οργάνωσης.

Στη χώρα μας οι τύποι που ακολουθούνται είναι :

Ανάλογα με την τοποθεσία

- ΒΙΠΕ εκτός πόλεων, που αναπτύσσονται έξω από τα αστικά κέντρα και στη μέση απόσταση των 10 χιλ. περίπου
- ΒΙΠΕ για την εγκατάσταση παραδοσιακής βιοτεχνίας σε πόλεις με παράδοση σε χειροτεχνικούς κλάδους
- Πολυόροφα βιοτεχνικά κέντρα μέσα σε μεγάλα αστικά κέντρα για την ανάπτυξη της βιοτεχνίας γενικότερα και την βελτίωση των συνθηκών στέγασής της.
- ΒΙΠΕ με μέτωπο τη θάλασσα, για την εξυπηρέτηση ναυπηγοεπισκευαστικών μονάδων και συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Ανάλογα με την μεταποιητική δραστηριότητα

- ΒΙΠΕ πολυκλαδικές ή σύνθετες που συγκεντρώνουν επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών.

- ΒΙΠΕ κλαδικές για επιχ. ορισμένου κλάδου τις οποίες καλούμε επιχ. ειδικού τύπου.

Σήμερα στη χώρα μας υπάρχουν 32 νομοθετημένες ΒΙΠΕ από τις οποίες λειτουργούν οι εξής :

- | | |
|----------------|------------|
| - Θεσσαλονίκης | - Σερρών |
| - Βόλου | - Κιλκίς |
| - Πατρών | - Δράμας |
| - Ηρακλείου | - Πρέβεζας |
| - Κομοτηνής | - Λαμίας |
| - Καβάλας | - Φλώρινας |
| - Λάρισας | - Τρίπολης |
| - Ιωαννίνων | - Ξάνθης |

Σημαντικές διευκολύνσεις και κίνητρα παρέχονται στις επιχ. που εγκαθίστανται μέσα στις βιομηχανικές περιοχές. Το μέγεθος και η έκταση των κινήτρων και διευκολύνσεων είναι σημαντικό, γι' αυτό συμφέρει τις επιχ. να επιδιώκουν την εγκατάσταση ή την μεταφορά τους σε ΒΙ.ΠΕ. Σ' αυτές βρίσκουν κατάλληλες εκτάσεις με έργα υποδομής και εξυπηρέτησης. Συγκεκριμένα οργανώνονται από την ΕΤΒΑ προς εξυπηρέτηση των εγκατεστημένων επιχ.:

- πλήρη δίκτυα οδοποιίας, ύδρευσης και αποχέτευσης
- δίκτυα ηλεκτροφωτισμού και τηλεφωνοδοτήσεως
- μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων που απαλλάσσουν και προστατεύουν το περιβάλλον από το κίνδυνο μόλυνσεως.
- Αστική συγκοινωνία με το πλησιέστερο αστικό κέντρο για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων και των συναλλασομένων με τις επιχ. Σε μια τέτοια οργανωμένη έκταση βιομηχανικής περιοχής η επιχ. που θέλει να εγκατασταθεί ή μεταφερθεί σ' αυτή δεν χρειάζεται να κάνει

τίποτε άλλο παρά μόνο να ζητήσει από τις υπηρεσίες της ΕΤΒΑ, το απαραίτητο, ανάλογα με τις ανάγκες της οικοπέδου, το οποίο έχει :

- καθαρούς τίτλους ιδιοκτησίας
- αξία αρκετά χαμηλότερη από τα αντίστοιχα έξω από τις βιομηχανικές περιοχές, εάν συνυπολογισθούν τα έργα υποδομής και παροχής υπηρεσιών.
- συντελεστή κάλυψης μέχρι 60% του οικοπέδου
- απαλλαγή καταβολής φόρου μεταβιβάσεως, χαρτοσήμου κ.λ.π.
- ελάχιστη επιβάρυνση για έξοδα συμβολαιογράφου και υποθηκοφύλακα (δραχ. 3.000 και 1.000 αντίστοιχα), ανεξάρτητα από το μέγεθος και την αξία του αγοραζόμενου οικοπέδου
- ευχέρεια καταβολής της αξίας του οικοπέδου και με πίστωση (προκαταβολή 20 - 30% και το υπόλοιπο σε 16 εξαμηνιαίες δόσεις)
- απαλλαγή από την υποχρέωση έκδοσης άδειας εγκατάστασης των επιχ.

Επίσης ο γνωστός Ν. 1262/82 αποτελεί ένα ακόμα μέτρο του κράτους στη προσπάθειά του για την ανάπτυξη της Βιομηχανίας στη χώρα μας. Στο νόμο αυτό μπορούν να υπαχθούν οι ακόλουθες επιχ.

- α. Μεταποιητικές, Βιομηχανικές, Βιοτεχνικές και Χειροτεχνικές επιχ. όλων των κλάδων.
- β. Γεωργικές, Δασικές, Κτηνοτροφικές και Αλιευτικές επιχ. σύγχρονης τεχνολογίας.
- γ. Μεταλλευτικές και Λατομικές επιχ. Υπάρχουν και άλλες κατηγορίες επιχ. που μπορούν να υπαχθούν στο Ν. 1262/82 τις οποίες δεν κρίνουμε σκόπιμο ν'αναφέρουμε.

Σύμφωνα με το νόμο η επικράτεια διαιρείται σε τέσσερες περιοχές και αυτό γίνεται για την ενίσχυση της αποκέντρωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων και της περιφερειακής ανάπτυξης. Γι' αυτό όσο πιο απομακρυσμένο ή λιγότερο αναπτυγμένο είναι το μέρος στο οποίο γίνεται μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά της δωρεάν χρηματικής ενίσχυσης.

ΠΕΡΙΟΧΗ Α'

Ο Νομός Αττικής (εκτός απ' τις επαρχίες Τροιζηνίας, Κυθήρων και Λαυρεωτικής) το τμήμα του Νομού Κορινθίας που συνορεύει με το Νομό Αττικής και μέχρι τον Ισθμό Κορίνθου, ο Νομός Θεσσαλονίκης, εκτός απ' το τμήμα δυτικά του ποταμού Αξιού και της Επαρχίας Λαγκαδά.

ΠΕΡΙΟΧΗ Β'

Οι Νομοί Βοιωτίας, Μαγνησίας, Λάρισας, Κορινθίας (εκτός απ' το τμήμα που συνορεύει με το Νομό Αττικής και μέχρι τον Ισθμό Κορίνθου) Αχαΐας, πλην της Επαρχίας Καλαβρύτων, Ηρακλείου, η περιοχή της Πόλης της Ρόδου που καθορίζεται από ακτίνα 15 ΚΜ από το Νομαρχιακό κατάστημα της πόλης, οι επαρχίες Λαυρεωτικής και Τροιζηνίας, το τμήμα του Ν. Θεσσαλονίκης δυτικά του ποταμού Αξιού, η επαρχία Λαγκαδά και η Πόλη της Χαλκίδας.

ΠΕΡΙΟΧΗ Γ'

Οι Νομοί Ημαθίας, Κοζάνης, Καβάλας, Φωκίδας, Τρικάλων, Καρδίτσας, Αιτωλοακαρνανίας, Ευβοίας (πλην της πόλης της Χαλκίδας), Άρτας, Πρέβεζας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Πέλλης, Χαλκιδικής, Κιλκίς, Σερρών, Δράμας, Ηλείας, Χανίων, Κερκύρας, Φθιώτιδας, Πιε-

ρίας, Αργολίδας, Αρκαδίας, Λακωνίας, Λευκάδας, Κεφαλονιάς, Ζακύνθου, Ευρυτανίας, Γρεβενών, Φλώρινας, Ρεθύμνου, Λασηθίου, Κυκλάδων και οι Επαρχίες Κυθέρων και Καλαβρύτων. Επίσης τα τμήματα της Επικράτειας που δεν εμπίπτουν στις λοιπές περιοχές εκτός των Ακριτικών περιοχών των διαφόρων Νομών (Πλην της νήσου Κέρκυρας) σε απόσταση 20 ΚΜ απ' τα σύνορα καθώς και των Δήμων και Κοινοτήτων των οποίων τα διοικητικά όρια τέμνονται απ' τη ζώνη των 20 ΚΜ.

ΠΕΡΙΟΧΗ Δ'

Οι νομοί Λέσβου, Χίου, Σάμου, Ξάνθης, Ροδόπης, Έβρου, Μείσσηνίας, Δωδεκανήσου, πλην της περιοχής της πόλης Ρόδου που καθορίζεται από ακτίνα 15 χλμ. από το νομαρχιακό κατάστημα της πόλης, οι ακριτικές περιοχές των διαφόρων νομών (πλην της νήσου Κερκύρας) σε απόσταση 20 χλμ. από τα σύνορα καθώς και οι Δήμοι και οι Κοινότητες των οποίων τα διοικητικά όρια τέμνονται από τη ζώνη των 20 χλμ.

Για την πρόωθηση παραγωγικών επενδύσεων παρέχονται επιχορηγήσεις που συνίστανται σε κεφαλαιακή ενίσχυση εκ μέρους του Δημοσίου, ως ακολούθως :

α. Για επενδύσεις μέχρι 1,6 δις δραχ. η επιχορήγηση δίνεται δωρεάν για την κάλυψη μέρους του κόστους της επένδυσης.

β. Για επενδύσεις από 1,6 δις δραχ. και μέχρι 2 δις δραχ. και για το πέραν των 1,6 δις δραχ. ποσό, η επιχορήγηση κατά 50% δίνεται δωρεάν για την κάλυψη μέρους του κόστους της επένδυσης και κατά 50% έχει την μορφή της συμμετοχής του Δημοσίου στο εταιρικό κεφάλαιο της

επιχ. η οποία παίρνει υποχρεωτικά την μορφή Ε.Π.Ε. ή Α.Ε.

γ. Για επενδύσεις πάνω από 2 δις δραχ. και για το πέραν των 2 δις δραχ. ποσό, η επιχορήγηση έχει τη μορφή εξ ολοκλήρου συμμετοχής του Δημοσίου στο εταιρικό ή μετοχικό κεφάλαιο του φορέα της επένδυσης.

Οι επιχ. δεν υποχρεούνται να αποδεχθούν τη συμμετοχή του Δημοσίου και έχουν τη δυνατότητα να υπαχθούν στα ευεργετήματα του νόμου αυτού μόνο για το μέχρι 1,6 δις δραχ. τμήμα της επένδυσης ή να δεχθούν και την κατά 50% συμμετοχή του Δημοσίου, για το από 1, 6 δις. δραχ. έως 2 δις. δραχ. τμήμα της επένδυσης, διατηρώντας όμως το ελάχιστο ποσοστό ίδιας συμμετοχής στη συνολική επένδυση, όπως θα αναφέρουμε λεπτομερώς παρακάτω.

Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής στις επιχορηγούμενες επενδύσεις δεν μπορεί να είναι κατώτερο από 35% του συνολικού κόστους της επένδυσης στη περιοχή Β, από 25% στη περιοχή Γ και από 15% στη περιοχή Δ. Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής των επιχ. ορίζεται δέκα μονάδες χαμηλότερα, εκτός της περιοχής Δ, για την οποία το κατώτατο ποσοστό ίδιας συμμετοχής είναι 10%. Στη περιοχή Α, το κατώτερο ποσοστό ίδιας συμμετοχής είναι 30% του συνολικού ύψους της επένδυσης. Στο ποσοστό της ίδιας συμμετοχής μπορεί να συμπεριληφθεί και η αξία του οικοπέδου εφόσον αυτό είναι αναγκαίο για την πραγματοποίηση της επένδυσης. Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής του επενδυτή σε επενδύσεις που παίρνουν επιχορήγηση και επιδότηση επιτοκίου που αντιστοιχεί σε περιοχή όπου τα κίνητρα αυτά είναι πιο ευνοϊκά από εκείνα της περιοχής

όπου πραγματοποιείται η επένδυση, είναι ίσο με το ποσοστό που προβλέπεται για τις επενδύσεις.

Η ίδια συμμετοχή του επενδυτή αποτελεί ίδιο κεφάλαιο για τις ατομικές επιχ. με ύψος επένδυσης μέχρι 40 εκατομμύρια δραχ. και εταιρικό κεφάλαιο για τις λοιπές επενδύσεις.

Η επιχορήγηση και επιδότηση των επενδύσεων παρέχεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας που λαμβάνεται μετά από γνωμοδότηση της κατά του παρόντα νόμο αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής, η περίληψη της οποίας,

θα περιέχει στοιχεία του φορέα της επένδυσης, το αντικείμενο, το συνολικό και παραγωγικό κόστος, το ποσοστό και το ποσό της επιχορήγησης και επιδότησης, δημοσιεύεται στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας με απόφασή του δύναται να εκχωρεί το δικαίωμα υπογραφής των αποφάσεων υπαγωγής στο νόμο αυτό των επενδύσεων εκείνων, που εξετάζονται από τις αρμόδιες περιφερειακές γνωμοδοτικές επιτροπές του άρθρου θ του ΕΟΜΜΕΧ ή την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, στους γενικούς γραμματείς περιφερειών ή στους νομάρχες της έδρας των υπηρεσιών περιφερειακής ανάπτυξης ή στους κατά τόπους αρμόδιους νομάρχες εφ' όσον οι επενδύσεις αυτές πραγματοποιούνται στα διοικητικά όρια των υπηρεσιών ή των νομαρχιών τους ή στον Πρόεδρο του ΕΟΜΜΕΧ ή στο Διοικητή της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας αντίστοιχα, τηρουμένης της διαδικασίας που ορίζεται στο νόμο αυτό.

Με απόφαση του Υπουργού Συντονισμού, δημοσιευόμενη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, θα καθορίζονται τα τε-

χνικοοικονομικά στοιχεία που θα συνοδεύουν την αίτηση υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του νόμου αυτού.

Η διαδικασία καταβολής της επιχορήγησης και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Συντονισμού και Οικονομικών, δημοσιευόμενη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Οι Τράπεζες για την χορήγηση των απαιτούμενων δανείων προς επιχ. που έχουν υποβάλει αίτηση υπαγωγής στο Ν. 1262/82 υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη πέρα από τα δικά τους κριτήρια, και αναπτυξιακά κριτήρια όπως καθορίζονται στο άρθρο 7 του νόμου αυτού και τη σχετική απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και να αιτιολογούν την τυχόν απόρριψη μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση απόρριψης από τις Τράπεζες αίτησης για χρηματοδότηση μίας επένδυσης, η οποία έχει υπαχθεί ή θα υπαχθεί στο νόμο αυτόν και θα τύχει κρατικής επιχορήγησης, ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας μπορεί, μετά από αίτηση του επενδυτή να αναπέμφει την αίτηση αυτή για επανεξέταση και ενδεχομένη χρηματοδότηση από την ΕΤΒΑ.

Η καταβολή του ποσού της επιχορήγησης από το Δημόσιο πραγματοποιείται σε δόσεις ανάλογα με την πρόοδο των εργασιών της επένδυσης και μετά από πιστοποίηση των αρμοδίων οργάνων ελέγχου, εφ'όσον έχει διαπιστωθεί ότι ο επενδυτής συμμορφώθηκε με τους όρους και τις προϋποθέσεις της εγκριτικής πράξης. Στην αντίθετη περίπτωση αναστέλλεται η πληρωμή των δόσεων και η γνωμοδοτική επιτροπή, Ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ή η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, κατά περίπτωση, μπορεί να εισηγηθεί την

ανάκληση της έγκρισης ή και τη μερική ή ολική επιστροφή του ποσού της επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που έχει καταβληθεί.

Οι αιτήσεις για υπαγωγή στον παρόντα νόμο υποβάλλονται στις Υπηρεσίες Περιφερειακής Ανάπτυξης ή στις Υπηρεσίες Ιδιωτικών Επενδύσεων του Υπουργείου Συντονισμού.

Παραγωγικές επενδύσεις βιοτεχνίας, χειροτεχνίας και οικοτεχνίας ύψους μέχρι 40 εκατομμύρια δραχ. υποβάλλονται στον ΕΟΜΜΕΧ και εξετάζονται απευθείας από τον οργανισμό αυτόν ή τις περιφερειακές υπηρεσίες του, με βάση τις διατάξεις αυτού του νόμου και επιχορηγούνται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, κατόπιν εισήγησης του ΕΟΜΜΕΧ και χωρίς την γνωμοδότηση της Επιτροπής. Το όριο των 40 εκατομμυρίων δραχ. είναι δυνατό να αναπροσαρμόζεται με όμοια απόφαση.

Αιτήσεις υπαγωγής στις διατάξεις του Ν. 1262/82 παραγωγικών επενδύσεων ύψους μέχρι 50.000.000 δραχ. εξετάζονται απευθείας από την Αγροτική Τράπεζα ή τις περιφερειακές της υπηρεσίες και επιχορηγούνται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, μετά από εισήγηση της Α.Τ.Ε. και χωρίς την γνωμοδότηση της επιτροπής. Το όριο των 50.000.000 δραχ. είναι δυνατό να αναπροσαρμόζεται με όμοια απόφαση. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της πραγματοποίησης των παραπάνω επενδύσεων εφ'όσον οι αιτήσεις υπαγωγής υποβλήθηκαν στον ΕΟΜΜΕΧ ή στην Αγροτική Τράπεζα και εξετάστηκαν από τους φορείς αυτούς, γίνονται από όργανα των φορέων αυτών.

Αναφερθήκαμε εκτενέστερα στο Νόμο 1262/82 διότι

αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο μιας και σήμερα αυτός ο Νόμος αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο για κάποιον που θέλει να ξεκινήσει μία επιχείρηση.

β) Στάση του κοινωνικού συνόλου.

Είναι σκόπιμο να διερευνηθεί αν οι κάτοικοι δέχονται ευχαρίστως ή όχι την εγκατάσταση της επιχ. στην περιοχή τους (περίπτωση των διυλιστηρίων Πάχης - Μεγάρων) και να παρθούν μέτρα για την αποφυγή χειροτέρευσης του κοινωνικού περιβάλλοντος, εξ' αιτίας της εγκατάστασης ορισμένης επιχ. Η σημασία αυτού του παράγοντα φαίνεται ότι θα γίνεται ολοένα και περισσότερο έντονη στα επόμενα χρόνια λόγω της τεράστιας εξάπλωσης της τάσης προστασίας του περιβάλλοντος και με την έννοια αυτή θα περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες επιλογής των επιχ/σεων.

γ) Το κλίμα

Η σημασία του παράγοντα αυτού περιορίστηκε κατά τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν έχει εκλείψει εντελώς. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη των τεχνικών κλιματισμού επιτρέπει σήμερα την εγκατάσταση σε περιοχές οι οποίες παλαιότερα αποκλείονταν εξαιτίας του κλίματος. Αυτές όμως εξακολουθούν να είναι ασυμπαθείς για τα στελέχη των επιχ. Οι αμοιβές δε που ζητούν οι τελευταίοι, εξουδετερώνουν πολλές φορές όλα τα τυχόν πλεονεκτήματα μίας τέτοιας περιοχής.

δ) Υποκειμενικές προτιμήσεις της διοίκησης.

Η επίδραση του παράγοντα αυτού δεν γίνεται να αγνοηθεί, εφ' όσον πολλές φορές αποτελεί το κύριο κριτήριο

εγκατάστασης, προκειμένου για μικρές κυρίως επιχ. Αλλά και σε περιπτώσεις μεγάλων επιχ. οι υποκειμενικές προτιμήσεις συντελούν στην υπερτίμηση της σημασίας ορισμένων τοπικής φύσης παραγόντων και οδηγούν στην πρόκριση μίας περιοχής με την οποία ο διευθυντής της επιχ. συνδέεται με συναισθηματικούς δεσμούς (καταγωγή).

Εύκολα συνεπώς γίνεται αντιληπτό ότι δεν μπορεί να γίνει λόγος περί σοβαρής προσπάθειας επιλογής του τόπου εγκατάστασης, αν το σύνολο των παραγόντων που περιγράψαμε πιο πάνω δε ληφθεί υπ' όψιν. Θα επιδιωχθεί προφανώς να επιλεγεί εκείνος ο τόπος στον οποίο το κόστος των προϊόντων που παράγονται και διαθέτονται είναι ελάχιστο. Αλλά όπως προείπαμε ο υπολογισμός αυτός είναι αδύνατος πρακτικά λόγω της ανάγκης εκτίμησης της σημασίας στοιχείων, τα οποία δεν υπόκεινται σε προσωπική μέτρηση. Από ανάγκη συνεπώς, ο σχετικός υπολογισμός πρέπει να γίνεται σε δύο φάσεις : Κατά την πρώτη από αυτές λαμβάνονται υπ' όψη τα στοιχεία που μπορούν να μετρηθούν και συγκρίνεται το κόστος της καθεμιάς εναλλακτικής δυνατότητας. Κατόπιν γίνεται η εκτίμηση των υπολοίπων παραγόντων, από τους οποίους ο καθένας μπορεί να βαθμολογηθεί με βάση μία κλίμακα χαρακτηρισμών (π.χ. λίαν καλώς, καλώς, ικανοποιητικώς, ανεπαρκής).

Από κάτω παραθέτουμε ένα υπόδειγμα ενδεικτικό της διαδικασίας που περιγράψαμε :

Παράγοντες	Περιοχές εγκατάστασης				
	A	B	Γ	Δ	Ε
Κόστος εργασίας	6.000	5.500	7.300	6.000	6.500
Κόστος Α' υλών	7.500	7.350	6.200	9.500	8.750
" Διάθεσης	3.000	3.500	3.700	4.200	2.800
" ενέργειας	2.000	2.200	1.800	2.100	2.900
Φορολογία	1.000	1.300	200	1.000	1.000
Σύνολο	19.500	19.850	19.200	22.800	21.950

(Ετήσιο κόστος για την λειτουργία εργοστασίου δυναμικότητας X μονάδων προϊόντων.)

Παράγοντες	A	B	Γ	Δ	Ε
Ποιότητα εργασίας	ΛΚ	ΛΚ	Κ	Κ	ΛΚ
Κλίμα	Κ	Α	ΛΚ	Ι	Ι
Στάση κοινωv.συνόλου	ΛΚ	Κ	ΛΚ	Ι	Α
Ποιότητα ζωής	Κ	Ι	ΛΚ	ΛΚ	Ι
Συγκοινωνίες	ΛΚ	Α	Α	Ι	Ι

(Πίνακας σύγκρισης παραγόντων που επιδρούν στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης.)

Με βάση τα δεδομένα του Α' μέρους του πίνακα, γίνεται αντιληπτό ότι η θέση (Γ) πλεονεκτεί επειδή έχει το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας. Όσον αφορά όμως το Β' μέρος του πίνακα η εκτίμηση δεν είναι τόσο απόλυτη και έτσι φαίνεται ότι η θέση Α πλεονεκτεί με ελαφρώς υπολειπόμενη την θέση Γ. Άρα η τελική απόφαση θα ληφθεί με την επιλογή ανάμεσα στις δύο αυτές θέσεις Α-Γ. Στην ουσία οι διαφορές τους είναι μάλλον μικρές, ώστε αν λάβουμε υπ' όψη και την αδυναμία ακριβούς εκτίμησης των σχετικών μεγεθών, είναι αδιάφορο πιά από τις δύο θα επιλεγεί τελικά.

1.3. ΚΕΦΑΛΑΙΟΔΟΤΗΣΗ

Κεφάλαιο καλείται το σύνολο των οικονομικών αγαθών και μέσων με τα οποία ενεργεί η επιχ. για την πραγματοποίηση των σκοπών της. Από αυτό εξαρτάται η λειτουργία της και η ύπαρξή της. Ορθά, λοιπόν έχει ειπωθεί ότι η κεφαλαιοδότηση αποτελεί για την επιχ. ότι η παροχή αίματος για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Η κεφαλαιοδότηση πολλές φορές αποτελεί πρόβλημα για τον επιχ. τόσο από την πλευρά της συστάσεως του κεφαλαίου όσο και από την διάθεσή του σε κατάλληλα στοιχεία (επένδυση κεφαλαίων) που θα του χρησιμεύσουν στη παραγωγική και επιχειρηματική του αποστολή και επιδίωξη. Μπορεί περιπτωσιακά η κεφαλαιοδότηση των διαφόρων νομικών τύπων να είναι διαφορετική για κάθε επιχ/ση από απόψεως όμως αποστολής, το κεφάλαιο εκπληρώνει την ίδια γενική αποστολή σε κάθε επιχ/ση ανεξάρτητα από τον παραγωγικό τομέα που ανήκει και τον νομικό τύπο που περιβάλλεται.

Η κεφαλαιοδότηση στις ατομικές επιχ. γίνεται από τον ίδιο τον επιχ. και είναι σχεδόν ανεξέλεγκτη στα πρώτα στάδια της ιδρύσεως. Η αυτοκεφαλαιοδότηση χαρακτηρίζεται ως η υγιής μορφή του εφοδιασμού σε κεφάλαια των επιχ. αφού έτσι στηρίζονται στις δικές τους δυνάμεις και απομακρύνουν τον κίνδυνο πτωχεύσεως σε περιπτώσεις δυσμενών εξελίξεων. Βέβαια αυτό ισχύει για όλες τις νεοϊδρυόμενες επιχ. δηλ. στα αρχικά στάδια χρειάζεται συχνά η χρηματοδοτική βοήθεια από συγγενείς, φίλους και προσωπικές αποταμιεύσεις για να χαλυφθούν οι ανάγκες, έως ότου φθάσει ο επιχ. στο σημείο που θα έχει

τη δυνατότητα να στραφεί προς άλλες πηγές χρηματοδότησης.

Αυτές οι πηγές οι οποίες ξεφεύγουν πέρα από τα πλαίσια της επιχ/σης καλούνται ξένα κεφάλαια και συνίστανται σε πιστώσεις και δάνεια. Το μέγεθος του λαμβανομένου ξένου κεφαλαίου είναι σκόπιμο να συγκροτείται εντός των ορίων του καταρτιζομένου προγράμματος χρηματοδότησεως. Επίσης πρέπει να τελεί σε λογική σχέση με το ίδιο κεφάλαιο της επιχ/σης. Η σχέση αυτή δεν είναι εύκολο, ούτε δυνατό να προκαθοριστεί. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων κυριώτεροι είναι : ο οικονομικός κλάδος στον οποίο ανήκει η δεδομένη επιχ/ση, το κύκλωμα παραγωγής - κυκλοφορίας των προϊόντων, η ηλικία και η ευστάθεια της επιχ/σης. Πέρα από αυτά όμως μεγάλη επίδραση στη σχέση ιδίου και ξένου κεφαλαίου ασκεί η ιδιοσυγκρασία του επιχειρηματία, οι όροι του δανεισμού, και τέλος οι συνθήκες της οικονομίας. Έτσι οι ριψοκίνδυνοι επιχ. δεν διστάζουν να επιδιώκουν την στήριξη της δραστηριότητάς τους σε αυξημένη μερίδα ξένου κεφαλαίου, οι επαχθείς όροι δανεισμού αναχαιτίζουν την ζήτηση εξωτερικής χρηματοδότησεως και οι άσχημες οικονομικές συνθήκες (πληθωρισμός) βάζουν τον επιχ. σε δίλημμα. Η χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων μπορεί να γίνει στο επενδυτικό τομέα (εξοπλισμός ιδρύσεως επεκτάσεως και ανανεώσεως) και στον παραγωγικό (τεχνικοπαραγωγική λειτουργία). Η χρονική διάρκεια της εξυπηρετήσεως των χρηματοδοτούμενων επιχ/σεων ποικίλλει. Ανάλογα με το χρόνο που παρέχεται η οικονομική ενίσχυση τα δάνεια διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, και μακροπρόθεσμα. Ει-

δικότερα στον επενδυτικό τομέα κατευθύνεται η μακροχρόνια χρηματοδότηση (μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα) και στο παραγωγικό η βραχυχρόνια. Αν και δεν είναι σαφείς και γενικά παραδεκτές οι χρονικές κλιμακώσεις εθίζεται να θεωρούνται σε βραχυπρόθεσμα τα διάρκειας μικρότερα του έτους δάνεια, τα οποία καθρεπτίζουν κυρίως τις λειτουργιοοικονομικές πιστωτικές συναλλαγές της επιχ/σης. Αυτές περιλαμβάνουν πραγματικές πιστώσεις που χορηγούν οι προμηθευτές της επιχ. σε εμπορεύματα, ύλες, υλικά και χρηματικές πιστώσεις που χορηγούν οι Τράπεζες. Μεσοπρόθεσμα θεωρούνται τα μεταξύ ενός και τεσσάρων ετών και χρησιμοποιούνται για αγορά υλών, εργαλείων ή για κατασκευή βοηθητικών εγκαταστάσεων. Τα δάνεια αυτά χορηγούνται ύστερα από ασφάλεια προσωπικής εγγυήσεως ή εμπράγματης ασφάλειας που παρέχει η επιχ. η οποία παίρνει το δάνειο ή τρίτοι για λογαριασμό της. Τέλος μακροπρόθεσμα θεωρούνται τα από 5 έτη και πάνω. Τέτοιες υποχρεώσεις έχουν οι επιχ. που χρηματοδοτούνται από Τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα για να αποκτήσουν εγκαταστάσεις, κτίρια, οικόπεδα, μηχανήματα που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στην επιχειρηματική τους αποστολή και στο παραγωγικό τους αντικείμενο. Τα δάνεια αυτά χορηγούνται ύστερα από εμπράγματη ασφάλεια, η υποθήκη αποτελεί τη συνθηθέστερη μορφή και γι' αυτό το λόγο τα δάνεια που έχουν τέτοια εξασφάλιση λέγονται ενυπόθηκα.

Οι επιχ. έχουν ανάγκη τόσο τον βραχυπρόθεσμο όσο και τον μακροπρόθεσμο δανεισμό. Οι ανάγκες αυτές ποικίλλουν κατά κατηγορίες επιχ. αλλά ακόμα και ανάμεσα σε επιχ. του ίδιου κλάδου.

Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι οι τράπεζες αποτελούν μία άλλη πηγή χρηματοδότησης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι Τράπεζες χορηγούν σημαντικά ποσά μόνον όταν προχωρήσει η εταιρεία πέρα από το στάδιο ανάπτυξής της.

Συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί ότι δεν θα πρέπει να αποκλείονται αμέσως, από τους επιχ. που ιδρύουν μία εταιρεία, οι τράπεζες σαν υποθήφιες πηγές χρηματοδότησης. Η χρηματοδότηση προς την επιχ. είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Η τράπεζα, δεν πρέπει να είναι μόνο ο κριτής, αλλά ο σύμβουλος, ο συνεργάτης, ο πραγματικός συμπαραστάτης του επιχειρηματία. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο αρμόδιος υπάλληλος της τράπεζας δεν αρκείται να εξετάσει τα τυπικά στοιχεία μίας αίτησης για δάνειο, αλλά να συζητήσει με τον επιχ., να τον συμβουλέψει, να τον καθοδηγήσει, να δει και να εξετάσει το πρόβλημά του σαν σύμβουλος και πέρα από τα πλαίσια της τυπικής διαδικασίας χρηματοδότησης. Για την βιοτεχνία και μόνο ισχύουν ειδικές ρυθμίσεις και ευνοϊκά οικονομικά μέτρα. Έτσι όλες οι ελληνικές Εμπορικές τράπεζες αλλά και οι ξένες που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, δεσμεύουν υποχρεωτικά το 10% των καταθέσεών τους, για να το χορηγήσουν με ειδικούς όρους και προϋποθέσεις σε βιοτεχνικές επιχειρήσεις. Το ποσό αυτό αποτελεί το "ειδικό κεφάλαιο βιοτεχνίας".

Τα δάνεια αυτά χορηγούνται στις βιοτεχνίες που είναι εγκατεστημένες στην ύπαιθρο, σε πόλεις κάτω από 5.000 κατοίκους και δίδονται για : α) κτιριακές εγκαταστάσεις, β) για αγορά εγκατάστασης ή μετεγκατάστασης

μηχανημάτων και εργαλείων, γ) κεφάλαιο κίνησης και δ) για παραγγελίες εσωτερικού - εξωτερικού.

Εκτός όμως από την τράπεζα υπάρχουν και άλλοι οργανισμοί κρατικοί οι οποίοι αποτελούν πηγή χρηματοδότησης για την επιχ. όπως ο ΕΟΜΜΕΧ. Ο ΕΟΜΜΕΧ είναι ο κατ'εξοχήν οργανισμός χρηματοδότησης, προαγωγής και υπεράσπισης των επιχ. στην Ελλάδα και συγκεκριμένα των μικρομεσαίων οι οποίες αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελλην. οικονομίας. Σήμερα ο ΕΟΜΜΕΧ χορηγεί δάνεια για ενίσχυση της χειροτεχνίας, δωρεάν οικονομική ενίσχυση για την κάλυψη μέρους του κόστους μίας επένδυσης, που πραγματοποιείται σε κάποια περιοχή σύμφωνα με το Ν. 1262/82 που έχουμε ήδη αναφέρει και χρηματοδοτεί βιομηχανικές μονάδες και συνεταιρισμούς. Ο κανονισμός χρηματοδότησης του ΕΟΜΜΕΧ προβλέπει τη χορήγηση δανείων :

- Για πάγιες εγκαταστάσεις (ανέγερση, επέκταση και αποπεράτωση κτιριακών εγκαταστάσεων). Το ύψος δανείου φθάνει το 70% κατ'ανώτατο όριο της συνολικής δαπάνης όταν πρόκειται για βιοτεχνικές μονάδες και 80% όταν πρόκειται για συνεταιρισμούς - κοινοπραξίες. Η διάρκεια του δανείου είναι 8-12 χρόνια με χαριστική περίοδο 1,5 - 3 χρόνια,

- Για μηχανολογικό εξοπλισμό (αγορά ετοιμών εργαστηρίων και αγορά - εγκατάσταση καινούργιων μηχανημάτων. Το ύψος του δανείου φθάνει το 70% της συνολικής δαπάνης και η διάρκεια του δανεισμού είναι 6-10 χρόνια με χαριστική περίοδο 1-2 χρόνια.

- Για κεφάλαιο κίνησης. Το ανώτατο όριο φθάνει 40% του προβλεπόμενου κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας κύριου εργασιών για νεοϊδρυόμενες επιχ. και η διάρκεια του δανείου είναι μέχρι 5 χρόνια. Το ανώτατο όριο συνολικής χρηματοδότησης, οποιασδήποτε μορφής από τον ΕΟΜΜΕΧ καθορίζεται στο ποσό των 40 εκ. δραχ. κατά επιχ.

Άλλο ηχρονέκτημα που προσφέρει ο ΕΟΜΜΕΧ είναι οι ομάδες κινήτρων. Σύμφωνα μ' αυτές όλες οι επιχ. που πραγματοποιούν νέες επενδύσεις μπορούν να επωφεληθούν από τα κίνητρα που αναφέρονται στις πιο κάτω ομάδες :

1η ΟΜΑΔΑ

- Δωρεάν χρηματική ενίσχυση για την χρηματοδότηση μέρους της επένδυσης.
- Πληρωμή από το Δημόσιο μέρους των τόπων (επιδότηση επιτοκίου), για τα δάνεια που θα πάρουν οι επενδυτές για τις επενδύσεις αυτές. (Μόνο όμως για τις περιπτώσεις που θα πάρουν και τη δωρεάν χρηματική ενίσχυση).
- Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με την νέα επένδυση.

2η ΟΜΑΔΑ

- Αφορολόγητες εκπτώσεις από τα κέρδη που πραγματοποίησαν οι επιχ. και εφόσον έκαναν νέες παραγωγικές επενδύσεις.
- Αυξημένες αποσβέσεις πάνω στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν με την νέα επένδυση.

Οι επενδυτές μπορούν να επιλέξουν μόνο μία από τις δύο ομάδες κινήτρων. Οι ενισχύσεις που αντιστοιχούν στην κάθε ομάδα δίνονται όλες μαζί.

Άλλη πηγή χρηματοδότησης είναι η Ε.Τ.Β.Α. (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως) η οποία χορηγεί και αυτή με την σειρά της δάνεια. Για να εξετάσει η Τράπεζα μία αίτηση βιομηχανικού δανείου, απαιτείται να υποβληθεί αίτηση του ενδιαφερομένου με συνημμένα τα παρακάτω δικαιολογητικά :

- 1) Έντυπο ερωτηματολόγιο που δίνει η Τράπεζα. Το έντυπο, αυτό αφορά πληροφοριακά στοιχεία για τον φορέα της επένδυσης και τεχνικά στοιχεία για το υπό εκτέλεση έργο.
- 2) Φωτοαντίγραφο της αίτησης που έχει υποβληθεί για την υπαγωγή της επένδυσης στον Αναπτυξιακό Νόμο.

Εκτός όμως από την εγχώρια χρηματοδότηση έχουμε και την εξωτερική, η οποία μπορεί να είναι ιδιωτική ή δημόσια. Έτσι ισχυρά οικονομικά συγκροτήματα όπως όμιλοι κεφαλαίου κ.λ.π. παρέχουν δάνεια από τους ισχύοντες διεθνείς όρους, λαμβανομένου υπ' όψιν τόσο τη θέση του χρηματοδοτούμενου (οικονομική και προσωπική κατάσταση) όσο και εκείνη της χώρας. Η παρεχόμενη οικονομική ενίσχυση δεν είναι απαραίτητο να είναι δανειακής μορφής. Σε πολλές περιπτώσεις, εμφανίζεται αυτή ως εταιρική συμμετοχή στην ενισχυόμενη δραστηριότητα, Εξάλλου, προκειμένου για πρωτοποριακές επιχ. η συμπράττουσα ξένη οικονομική μονάδα, πέρα της κεφαλαιακής ενίσχυσεως, προσφέρει και τεχνική συνδρομή με υψηλής στάθμης προσωπικό για την οργάνωση και λειτουργία της νέας επιχείρησης.

Βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης αποτελεί η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα και οι διάφοροι φορείς της.

Η Ε.Ο.Κ. χορηγεί σε τράπεζες ή άλλα χρηματοδοτικά ιδρύματα πιστώσεις για την δανειοδότηση σε δραχ. επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο παραγωγικό και μεταποιητικό τομέα. Η χρηματοδότηση αφορά μόνο πάγιες εγκαταστάσεις και χορηγείται με βάση τραπεζικά κριτήρια από τα οποία ιδιαίτερη έμφαση έχει η δυναμικότητα και βιωσιμότητα της επιχ. Το ελάχιστο χορηγούμενο ανέρχεται σε 20.000 Ε.Ο.Υ. δηλ. 2.800.000 δραχ. περίπου και καλύπτει μέχρι το 50% της επένδυσης. Τα δάνεια δίνονται σε δραχ. και η εξόφλησή τους γίνεται επίσης σε δραχ., σε ισόποσες εξάμηνες ή ετήσιες τοκοχρεωλυτικές δόσεις. Περίοδος χάριτος, υπάρχει δυνατότητα να δοθεί ανάλογα με το χρόνο αποπερατώσεως της επενδύσεως τα επιτόκια που επιβαρύνουν το δάνειο είναι τα ισχύοντα στη χώρα μας για το είδος του δανείου που χορηγείται.

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (Ε.Τ.Ε.) χορηγεί άμεσα δάνεια για σχέδια άνω των 2 εκ. Ε.Ο.Υ. και προκειμένου να συμπεριλάβει και τα σχέδια μικροτέρου μεγέθους εφάρμοσε την τεχνική των συνολικών δανείων.

Με βάση αυτή η Ε.Τ.Ε. συνάπτει συμφωνία με τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς διαφόρων κρατών - μελών, προσδιορίζοντας τους γενικούς όρους του δανείου και ανοίγει "πιστώσεις" ορισμένου ύψους. Ο χρηματοδοτικός οργανισμός πραγματοποιεί διαδοχικές αναλήψεις παρουσιάζοντας κατάλογο αιτήσεων (τις οποίες κρίνει η Ε.Τ.Ε. ως προς την επιλεξιμότητά τους) και στη συνέχεια δανείζει σε Εθνικό νόμισμα. Τον κίνδυνο μεταβολής της ισοτιμίας συναλλάγματος αναλαμβάνει είτε το κράτος είτε ο ίδιος

ο οργανισμός, υπολογίζοντας μία μεγαλύτερη επιβάρυνση του επιτοκίου με την έγκριση των τοπικών αρχών.

Χρηματοδοτικοί οργανισμοί που διαχειρίζονται συνολικά κεφάλαιο υπέρ των επιχ. στη χώρα μας έχουν οριστεί ως εξής :

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης Ε.Τ.Β.Α., η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεως Βιομηχ. Αναπτ. Ε.Τ.Ε.Β.Α., η Τράπεζα Επενδύσεων και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Τα δάνεια προς τους τελικούς δικαιούχους μπορεί να δίνονται με τους ίδιους όρους ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς σε σχέση με όλες τις δυνατότητες χρηματοδότησης.

α) Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων έχει συνομολογήσει 2 δάνεια με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, συνολικού ύψους 11 δισ. δραχ. για χρηματοδότηση βασικών έργων υποδομής, που εκτελούνται από δήμους, κοινότητες ή και επιχειρήσεις.

β) ΕΤΕΒΑ

Η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Ανάπτυξεως έχει συνομολογήσει οκτώ δάνεια από την Ε.Τ.Ε., συνολικού ύψους 7,2 δισ. δραχ. για χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων μικρών και μεσαίων βιομηχανιών και τουριστικών επιχ. Ειδικότερα σημειώνουμε :

- Τον συναλλαγματικό κίνδυνο των δανείων αυτών αναλαμβάνει το Ελληνικό Δημόσιο.
- Τα δάνεια χορηγούνται σύμφωνα με τους όρους από τις νομισματικές αρχές για την χρηματοδότηση των αντιστοι-

χων επιχ. για πάγιες εγκαταστάσεις. Τα επί μέρους επενδυτικά προγράμματα μετά την έγκρισή τους από την Ε.Τ.Ε.Β.Α. υποβάλλονται για έγκριση και στην Ε.Τ.Ε.

- Τα κεφάλαια των συνολικών δανείων χωρίζονται σε διάφορες επιχ/σεις.

γ) ΕΤΒΑ

Η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως έχει συνομολογήσει 5 δάνεια ποσού 7 δισ. δραχ. Σχετικά με τους όρους των παρακάτω δανείων σημειώνουμε ότι ισχύει ότι και στην ΕΤΕΒΑ και ακόμα σαν πρόσθετη πληροφορία :

- Το επιτόκιο δανεισμού της ΕΤΒΑ είναι εκείνο της Ευρωζονάς ανάλογα με τα νομίματα που συμπεριλαμβάνονται στη δέσμη στην οποία θα πραγματοποιηθεί εκταμίευση του δανείου.
- Το συναλλαγματικό κίνδυνο αναλαμβάνει το Ελληνικό Δημόσιο έναντι εκχωρίσεως διαφοράς επιτοκίου.

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.) δημιουργήθηκε το 1975, κυρίως σαν ένα όργανο ανακατανομής κοινοτικών πόρων προς τις πτωχότερες περιοχές με ένα επιπλέον μηχανισμό συμπληρωματικών χρηματοδοτήσεων σε σχέση με τις εθνικές παρεμβάσεις και λιγότερο σαν η δημοσιονομική έκφραση μίας νέας κοινοτικής περιφερειακής πολιτικής. Επειδή αυτή η διάσταση του ΕΤΠΑ δεν είναι αρκετά σαφής, οι πολιτικοί και κοινωνικοοικονομικοί υπεύθυνοι σε πολλές περιφέρειες της Ευρώπης καθώς και οι αρχηγοί επιχειρήσεων έχουν εκφράσει την απογοήτευσή τους, όσον αφορά την χρησιμοποίηση των πιστώσεων του ΕΤΠΑ.

Για τις ενέργειες που απευθύνονται προς το οικο-

νομικό περιβάλλον. Ενισχύσεις μεταξύ 50% και 55% του ύψους της Εθνικής χρηματοδότησης, ανά ενέργεια ή σύνολο ενεργειών που αποτελούν μέρος μίας προγραμματικής συμφωνίας.

Για τα έργα υποδομής το συνολικό ύψος της συμμετοχής του ΕΤΠΑ ανέρχεται κατά ανώτατο όριο στο 50% της ολικής δαπάνης, που αναλαμβάνεται από μία δημόσια αρχή.

Για τις επενδύσεις του τομέα της βιομηχανίας, το ύψος της συμμετοχής του ΕΤΠΑ δεν μπορεί να υπερβεί το 50% των ενισχύσεων που χορηγούνται για κάθε επένδυση από τις δημόσιες αρχές κατ'εφαρμογή της νομοθεσίας για την παροχή ενισχύσεων για την περιφερειακή ανάπτυξη.

Άλλη πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης αποτελούν τα Μ.Ο.Π. Τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα, αποτελούν μία νέα έκφραση της ευρύτερης κοινοτικής πολιτικής που έχει σα στόχο την ενίσχυση της ανάπτυξης των μεσογειακών περιοχών της Κοινότητας, τη διευκόλυνση της προσαρμογής ^{τους} στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται από την διεύρυνση της ΕΟΚ με την Ισπανία και την Πορτογαλία και την στήριξη του εισοδήματος και της απασχόλησης στις περιοχές αυτές. Τα ΜΟΠ εφαρμόζονται στην Ελλάδα, την Ιταλία και την Γαλλία και έχουν επταετή χρονική διάρκεια : 1986 - 1992. Ο χαρακτηρισμός τους σαν "Ολοκληρωμένα" είναι τρισδιάστατος : συνολική περιφερειακή ανάπτυξη, χρηματοδότηση με όλους τους κοινοτικούς πόρους και ενίσχυση όλων των τομέων της οικονομίας.

Για την ενίσχυση των Μ.Μ.Ε. ο ΕΟΜΜΕΧ ενέταξε στα πλαίσια των ΜΟΠ ένα πακέτο μέτρων, ώστε να διαδραματί-

σουν το ρόλο που τους ανήκει στην οικονομική και περι-
 φερειακή ανάπτυξη της χώρας. Για την εφαρμογή των ΜΟΠ
 η Ελλάδα έχει χωρισθεί σε έξι περιοχές. Το σύνολο των
 μέτρων είναι συνολικού προϋπολογισμού 22,1 δισ. δραχ.
 Το κονδύλι αυτό κατανέμεται κατά περιοχή εφαρμογής
 ΜΟΠ ως εξής :

ΑΤΤΙΚΗ	8,1 δισ. δραχ.
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ -	4,5 " "
-ΘΡΑΚΗ	
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑ -	
-ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ -	2,7 " "
-ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	
ΑΙΓΑΙΟ	580 εκατ. δραχ.
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ -	
-ΚΕΝΤΡΙΚΗ	3,1 δισ. δραχ.
ΚΡΗΤΗ	3,1 " "

Για την υπαγωγή μίας επένδυσης στα ΜΟΠ, για τον έ-
 λεγχο της προόδου των επενδυτικών έργων, για την εκτα-
 μίευση και την καταβολή της επιχορήγησης τα απαιτούμε-
 να δικαιολογητικά είναι ανάλογα με αυτά που ισχύουν για
 τον Ν. 1262/82.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι η χρηματοδότηση από όλους
 τους φορείς που αναφέρθηκαν (ΕΟΜΜΕΧ, ΕΟΚ, κ.λ.π.) έχει
 ως εξής για τα έτη :

1984	30.340 δισ.
1985	33.318 "
1986	μέχρι Σεπτέμβριος 25.682 δισ.

1.4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Για την επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων κάθε μονάδος που συντελεί στην ανάπτυξη της χώρας παίζουν σημαντικό ρόλο τα κεφάλαια που διαθέτει. Αυτά μπορεί και είναι υλικά (πάγια κυκλοφοριακά) ή ανθρώπινα.

Σαν ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζουμε κάθε ποσό που διατίθεται στις επενδύσεις για την απόκτηση από το λαό τεχνικοεπαγγελματικής κατάρτισεως και ανώτερης θεωρητικής ή πρακτικής μόρφωσης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει πνευματικές, υλικές και ψυχικές δυνάμεις που απαιτούνται για την κατάκτηση της απαιτούμενης σε κάθε εργασία μορφώσεως.

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει μία χώρα αποτελεί δείκτη της οικονομικής αναπτύξεώς της. Όσο φηλότερο είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο τόσο φηλότερο το οικονομικό επίπεδο ανάπτυξης της χώρας.

Η διαφορά του ανθρώπινου από το φυσικό κεφάλαιο συνίσταται στο ότι ενώ το δεύτερο αποτελείται από την συσσώρευση υλικών αξιών, το ανθρώπινο αποτελεί το αποτέλεσμα των γνώσεων και της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού με άμεση ευνοϊκή επίδραση στην παραγωγικότητα. Και αυτό γίνεται αμέσως αντιληπτό αν συγκρίνουμε την παραγωγικότητα μίας ώρας εργασίας ενός ειδικευμένου και ενός ανειδίκευτου εργάτου. Μία χώρα με μεγάλο ποσοστό ειδικευμένων εργατών έχει υψηλή παραγωγικότητα, κι αυτό το χρωστά στην διάθεση υψηλού ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η απόκτηση συνεπώς ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μίας επιχ. τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες, ή οι αγορές. Γι' αυτό,

η πολιτική αποκτήσεως προσωπικού, βρίσκεται μέσα σε μία σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για : εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων της αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολογήσεως και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους.

Οι λεγόμενες αγορές εργασίας είναι οι γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν εργάτες και οι εργάτες ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλεπενεργούν και έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (μισθοί και ημερομίσθια). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψηφίων για δουλειά που ζητούνται. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή και ολόκληρη τη χώρα. Αναφορικά με τα όρια της αγοράς εργασίας, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Π.χ. παντρεμένες γυναίκες που ζητούν υπαλληλικές θέσεις είναι απρόθυμες να πιάσουν δουλειά σε τόπους που απέχουν περισσότερο από λίγα χιλιόμετρα από το σπίτι τους. Γενικά δε, όπου υπάρχουν συγκοινωνίες και μέσα μεταφοράς, τα όρια μπορούν για ένα ποσοστό εργαζομένων να χαραχτούν σ' απόσταση 30 - 40 χλμ., όπως είναι δυνατό και μερικοί να δεχτούν ενδεχομένως να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και πλεονεκτήματα καλύτερα.

Η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν, ενώ όπου υπάρχει

καλό κλίμα, μέσα φυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία κ.λ.π., προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα και από μακρινούς τόπους.

Άλλο χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, το οποίο συνήθως κολλάει σ'ένα τόπο για πολλούς λόγους : δεν έχει ακριβή γνώση των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δε γνωστοποιούνται δημόσια και αν κενωθεί κάπου μία θέση συχνά συμπληρώνεται με ανεπίσημες επαφές, παρά ύστερα από ανακοίνωση στις εφημερίδες, ή από εγγραφή στους καταλόγους των γραφείων εργασίας.

Αφού θα έχουμε αποφασίσει για το ποιές είναι οι ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό, η επόμενη ερώτηση είναι αυτή : Πώς μπορούμε να παροτρύνουμε υποψηφίους με πρόσόντα να προσέλθουν γι'απασχόληση; Για να απαντήσουμε σ'αυτή την ερώτηση οφείλουμε να δούμε πως οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν απασχόληση. Δεδομένου δε ότι η διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνει και την ενέργεια του "κοσκινίσματος" ή τον αποκλεισμό εκείνων που δεν θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, η επιχ/ση θα πρέπει να έχει μία προσφορά ανθρώπων, περισσότερων απ'όσους χρειάζεται.

Πηγές προμήθειας εργατικού δυναμικού υπάρχουν πολλές, όπως :

- α) Νυκτερινές, τεχνικές και επαγγελματικές σχολές. Οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής ασκήσεως.
- β) Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως. Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός, με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επί πλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.
- γ) Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τα τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος, αλλά μερικές φορές και ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία. Και στη χώρα μας, έχει αρχίσει μία τέτοια κίνηση.

δ) Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις. Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχ/σεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά.

Μέσα για την προσέλκυση εργαζομένων σε μία επιχ/ση είναι συνήθως οι διαφήμιση σ' εφημερίδες (αγγελίες) και οι προκηρύξεις - διαγωνισμοί. Μέσα από τις αγγελίες δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο.

Η επιλογή των υποψηφίων πρέπει να είναι σωστή και αντικειμενική. Παλαιότερα π.χ. το γυναικείο φύλο αντιμετώπιζε δυσκολία, πολλά εμπόδια για την απασχόλησή της όπως : μικρότερη πληρωμή, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα, απόλυση μετά το γάμο κ.λ.π. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως και ο άνδρας. Και στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά.

Μία άλλη διάκριση που παρατηρείται συχνά είναι αυτή της ηλικίας. Έτσι σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων, από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει η τάση προσλήψεως νέων ανθρώπων. Συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες που καθορίζουν όριο ηλικίας όπως π.χ. πλασιές 21-35 ετών, πωλήτριες 18-40 κ.λ.π. Επομένως, όταν κάποιος βρεθεί χωρίς εργασία, μετά την ηλικία των 40-45, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Και η φιλοσοφία πίσω από αυτή την πολιτική είναι : Οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζο-

ζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι. "Μόλο-νεϊσμός" αυτός κυρίως των Αμερικανικών επι/σεων άρτι-σε να υποχωρεί τα τελευταία χρόνια.

Αλήθεια, τί γίνεται με εκείνους τους υποψηφίους που έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στην επιχ/ση; Μ'όλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχ/σεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμη-ση σ'αυτούς που έχουν κάποιο "μέσο", στην πράξη αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στην επιλογή. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί πρωταρ-χικό κριτήριο στην επιλογή. Μ'όλο που επιβάλλεται μία ποικιλία στη διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού, ίσως το πιο κάτω πρόγραμμα να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από ορισμένες αλλαγές ώστε να προσαρμό-ζεται σε κάθε ξεχωριστή κατάσταση. Π.χ. η ιατρική ε-ξέταση, μπορεί να έχει προτεραιότητα, αν τα σωματικά κριτήρια (ευκινησία, μυϊκή δύναμη κ.λ.π.), έχουν ιδιαί-τερη σημασία για κάποιο έργο.

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η εξασφάλιση της σωστής περιγραφής του έργου δηλ. ο τίτλος που δίνεται σε κάθε εργασία να ανταποκρίνεται στο πραγματικό της περιεχόμε-νο. Γι'αυτό χρειάζεται προσοχή έτσι ώστε οι πολύ πλα-τιές και διφορούμενες απαιτήσεις, να μην συνοφίζονται στα "ευφυής εργάτης" ή "πολύ εργατικός" αλλά ν' αντι-καθίστανται σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα :

α) Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει, έκπληξη, αναλαμβάνοντας υπηρεσία από τα καθήκοντα που τους περιμένουν και

β) αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της αποδόσεώς του.

1ο στάδιο : Έντυπο αιτήσεως. Αποτελεί μία παραδοσιακή, τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφική στοιχεία όπως : ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία και άλλα προσωπικά στοιχεία. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Συχνά μαζί με την αίτηση, ζητούνται και συστάσεις (μέθοδο που έχουν αποδειχτεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές να είναι ευνοϊκές) καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα.

2ο στάδιο : Συνέντευξη. Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστών, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και την συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του με τα δεδομένα της έντυπης αιτήσεως. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για την εργασία και για την επιχ/ση. Όμως στην καλύτερη περίπτωση, η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σα μία πλή-

ρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτή είναι δύσκολη ν' αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν κάτι παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

3ο στάδιο : Ιατρική εξέταση. Η ιατρική εξέταση πριν της προσλήψεως έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής και έχει τρεις σκοπούς :

- 1) Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνώνται.
- 2) Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια.
- 3) Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προσλαμβάνονται, αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής ελλείψεως πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Οι μεν δύο πρώτοι σκοποί της ιατρικής εξέτασεως εύκολα κατανοούνται, όχι όμως και ο τέταρτος, που έχει την σημασία ότι υπάρχουν και άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα που πρέπει να κερδίσουν την ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν ν' αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα.

Τελειώνοντας το κεφάλαιο για το ανθρώπινο δυναμικό οδηγούμαστε σύμφωνα με τα παραπάνω στα εξής συμπεράσματα :

- 1) Οι άνθρωποι διαφέρουν σε πολλές διαστάσεις, περιλαμβανομένων εκείνων της πνευματικής και μυϊκής ικανότητας, των ενδιαφερόντων, του επιπέδου φιλοδοξίας,

- της προσωπικότητας, της ενεργητικότητας, της εκπαίδευσης και της πείρας.
- 2) Ατομική και ομαδική αμυντική συμπεριφορά συμβαίνει όταν δεν εκπληρώνονται οι ανάγκες. Πολλή από την αμυντική συμπεριφορά είναι δυσλειτουργική γιατί δυσκολεύει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
 - 3) Η αμοιβή (μισθός, μεροκάματ) φαίνεται ν'αποτελεί τόσο ένα κίνητρο όσο και παράγοντα δυσαρέσκειας, όταν η οικονομική αμοιβή είναι σ'αρμονία με την εκπλήρωση, την αναγνώριση, την πρόοδο και την φύση του έργου ενεργεί σαν κίνητρο και παράγοντας ικανοποίησης. Και ίσως ενεργεί, επίσης σαν μερικής ώθησης γι'ανάληψη πιο απαιτητικών καθηκόντων και κινδύνων. Αλλά όταν η αμοιβή είναι ασύμφωνη με τους παραπάνω παράγοντες, τότε ενεργεί σαν ένας παράγοντας δυσαρέσκειας.
 - 4) Τόσο η τεχνολογία όσο και οι ανθρώπινοι παράγοντες είναι σημαντικοί αλληλοεξαρτώμενοι παράγοντες για παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχ/σης.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Β'

2.1 Ορισμός - Ανάλυση

Αφού αποφασισθεί ποιοί θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχ. τότε η διοίκησή της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργανώσεώς της. Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, για τον προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι παρακάτω:

Οργάνωση σύμφωνα με την παραδοσιακή σχολή της διοικήσεως είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση επίσης είναι μια καθορισμένη διαδικασία για κάποιον τόπο εργασίας που θέτει σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά α) η εκτέλεση της εργασίας περισσότερο σωστά και αποδοτικά από τους ανθρώπους και β) η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Οργάνωση, ακόμα, σύμφωνα με την σύγχρονη σχολή είναι σύστημα σχετιζομένων μεταξύ τους μέσων που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι : 1) άνθρωποι, 2) μηχανές, 3) χρηματικά κεφάλαια, 4) ύλες και υλικά, 5) χρόνος, 6) περιβάλλον.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατές λιγότερες προσπάθειες.

Η σημαντική λειτουργία της οργάνωσης πρέπει να διέπεται από την βασική αρχή των ανθρώπινων σχέσεων και όσοι ασχολούνται μ'αυτήν, πρέπει να εξετάζουν τις δυνατότητες των ανθρώπων, τα ενδιαφέροντά τους, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους. Η οργάνωση αποτελεί μέσο για την πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης. Η σημασία της καλής οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση θα λέγαμε για την επιτυχία και απόδοσή της. Αντιθέτως είναι σχεδόν βέβαιο ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει λόγω των τριβών, των φιλονικιών, κ.λ.π. που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοίκησης και ηγεσίας.

Ο Α. GARNEGIE έχει διατυπώσει σχετικά με την αξία της οργάνωσης : "Αν επρόκειτο να χάσω τα εργοστάσιά μου ή την οργάνωσή μου, δεν θα δίσταζα να χάσω τα πρώτα, που θα μπορούσα να τα ξανααποκτήσω και να τα δημιουργήσω πάλι. Δεν θα μπορούσα όμως σε μια γενεά να ξανακάνω την οργάνωσή μου, δηλ. να ξαναβρώ ένα εκλεκτό προσωπικό, καλά καταρτισμένο, προσανατολισμένο στη κατεύθυνση που μπορεί να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες και συνιθισμένο να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και με τ'άλλα επίπεδα της διοικήσεως".

Η οργάνωση υπογραμμίζεται, είναι επιστήμη και επάγγελμα, που προϋποθέτει πολλά, δεν είναι έργο ερασιτεχνικό ούτε δευτερεύουσα απασχόληση, ούτε εμπειρική συνταγή. Η οργάνωση βοηθάει τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις για την σωστή και αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής, με την μικρότερη δυνατή θυσία.

2.2. Βασικές αρχές οργάνωσης

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων μέσων με σκοπό την λήψη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων, επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων. Οι κανόνες αυτοί παρομοιάζονται με τους κανόνες κυκλοφορίας, οχημάτων που επιτρέπουν την ομαλή οδική κίνηση με αποφυγή συγκρούσεων, ατυχημάτων κ.λ.π. χωρίς να είναι υπερβολικοί, ώστε όπως παρατηρεί ο ALLEN "να μην σβήσουν την σπίθα του προσωπικού ενδιαφέροντος και τον ενθουσιασμό, που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση εξαιρετικών αποδόσεων".

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, που είναι οι ακόλουθες :

- 1) Αρχή κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων
- 2) Αρχή καθορισμού των σκοπών
- 3) Αρχή Ενότητας της διοικήσεως.
- 4) Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου.
- 5) Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης.
- 6) Αρχή συντονισμού.
- 7) Αρχή ιεραρχικής κλίμακας.

Ο καθηγητής Α. SIMONDS πραγματοποίησε, με τους συνεργάτες του, μία έρευνα σχετικά με το ερώτημα αν ισχύουν

οι αρχές της οργανώσεως και τι συμβαίνει όταν αυτές δεν εφαρμόζονται.

Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν σοβαροί κίνδυνοι δυσμενών αποτελεσμάτων από την έλλειψη ή την κακή εφαρμογή των αρχών της οργανώσεως.

Πρώτο βήμα για την συγκρότηση επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της επιχείρησης και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται μ'αυτή. (Σ'αυτά βοηθάει το οργανόγραμμα, όπως θα εξηγηθεί στη συνέχεια). Θα πρέπει ακόμα να καθορίζονται οι σχέσεις α) των ανθρώπων μεταξύ τους και β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων, επιλύσεως προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων κ.λ.π.

Η δημιουργία καλλίτερων συνθηκών εργασίας, αποδόσεως και οργανώσεως προκάλεσαν, εκτός άλλων, την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων. Μεταξύ των τρόπων επίλυσεως αυτού του προβλήματος ήταν οι οπαδοί της κλασσικής Σχολής, αυτοί υιοθέτησαν μια μεθοδολογία τμηματοποίησης και κατανομής των μονάδων εργασίας και δραστηριότητας σε τμήματα. Τμήμα μπορούμε να θεωρήσουμε μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως έχουμε διαβαθμίσεις ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων όπως γενική διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία.

Χρησιμοποιώντας τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται

μεταξύ τους, σε τέτοια τμήματα.

Η τμηματοποίηση πραγματοποιείται με μια διαδικασία, που ακολουθεί κάποια κριτήρια και δεν είναι απλή εργασία. Αντίθετα, απαιτεί μεγάλη προσοχή και πολύ περίσκεψη. Για την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα κριτήρια :

- 1) Οι λειτουργίες της οργάνωσης.
- 2) Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η οργάνωση.
- 3) Ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της.
- 4) Η πελατεία της.
- 5) Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν 6) Η διαδικασία ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός.
- 7) Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων κριτηρίων. ✓

Α. Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες.

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος, το μέγεθος της, τη φύση της όπως προαναφέρθηκε, έχει ορισμένες απαραίτητες λειτουργίες, που συνιστούν βάση για την ανάλυση των διαφόρων δραστηριοτήτων, την μελέτη των σχέσεων που δημιουργούνται με την οργάνωση και την αποδοτικότητά της. Πρώτος ο Η. FAYOL όπως είναι γνωστό είχε επισημάνει το γεγονός και είχε μελετήσει συστηματικά το φαινόμενο. Έτσι διαπίστωσε 1) ότι υπάρχουν οι εξής έξι λειτουργίες : α) Τεχνική, β) ασφαλείας, γ) εμπορική, δ) λογιστική, ε) χρηματοοικονομική, στ) διοικητική και 2) ότι οι έξι αυτές λειτουργίες είναι αλληλένδετες. Η οργάνωση των επιχ. και η κατανομή των δραστηριοτήτων τους γίνεται σε πολύ μεγάλο αριθμό, όπως είχε προτείνει ο FAYOL, με τις εν τω μεταξύ εξελίξεις. Η επιχ.

όπως και οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός ενεργεί και εξωτερικεύει την δράση του με τις λειτουργίες (ανοικτό σύστημα). Όπως προαναφέρθηκε οι λειτουργίες της επιχ. ποικίλουν ανάλογα με την μορφή της, την φύση της κ.λ.π. Δηλ. μπορούμε να παρατηρήσουμε τις ακόλουθες παραλλαγές:

1) Εμπορική επιχ. : εφοδιασμός - αποθήκευση - διαχείριση υλικού - πώληση - χρηματοοικονομία - λειτουργία ασφαλείας - λογιστήριο - διοίκηση προσωπικού.

2) Βιομηχανική - βιοτεχνική επιχ. : οι έξι λειτουργίες του FAYOL με μικρές παραλλαγές.

3) Επιχ. προσφοράς υπηρεσιών : προσφορά υπηρεσιών. (εμπορική) και οι εξής ακόμα λειτουργίες - χρηματοοικ. - λογιστική - ασφαλείας - διοικητική.

Β. Τμηματοποίηση κατά προϊόντα.

Ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, είναι δυνατή η τμηματοποίησή της. Έτσι αν υπάρχουν διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες ή επιχ. μπορεί να κάνει διαφορετικές οργανικές υπομονάδες, δηλ. τμήματα ή διευθύνσεις που να καλύπτουν την παραγωγή ή και την διάθεσή τους π.χ. μία βιομηχαν. επιχείρηση που παράγει διάφορα προϊόντα έχει διευθύνσεις ανάλογα με τα προϊόντα αυτά όπως διεύθυνση παραγωγής νημάτων, διεύθυνση παραγωγής βαμβακερών υφασμάτων, διεύθυνση παραγωγής υφασμάτων τζινς, διεύθυνση εξαγωγών νημάτων, διεύθυνση εξαγωγών υφασμάτων κ.λ.π. Ένα άλλο παράδειγμα μας δίνει την δραστηριότητα της γνωστής Ιαπωνικής βιομηχανίας YAMAHA, με τα διάφορων κατηγοριών προϊόντα της (μοτοσυκλέττες,

μουσικά όργανα, μηχανές θαλάσσης κ.λ.π.).

Γ. Τμηματοποίηση σύμφωνα με το χώρο δραστηριότητας

Διάφορες επιχειρήσεις σχεδόν όλων των μορφών έχουν κατανειμει την δραστηριότητά τους σε διάφορους γεωγραφικούς χώρους είτε μίας χώρας είτε πολλών χωρών. Υπάρχουν βιομηχανικές επιχειρήσεις με παραγωγικές εγκαταστάσεις σε διάφορα μέρη του ελληνικού χώρου π.χ. η Α.Ε. ΤΙΤΑΝ έχει εργοστάσια στο Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ, στο Δρέπανο Αχαΐας, στο Καμάρι Βοιωτίας, στο Ν. Χανίων και Ν. Θεσ/κης. Τα εργοστάσια αυτά αποτελούν χωριστές μεν διευθύνσεις, αλλά εντάσσονται όλα στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Αντίστοιχα παραδείγματα παρουσιάζουν οι τραπεζικές, ασφαλιστικές, αεροπορικές και άλλες επιχειρήσεις.

Δ. Τμηματοποίηση σύμφωνα με την πελατεία.

Όπως είναι γνωστό και προαναφέρθηκε, πολλές επιχειρήσεις τμηματοποιούνται σε γεωγραφικά διαμερίσματα. Ένας από τους λόγους είναι και η εξυπηρέτηση της πελατείας των περιοχών όπως κάνουν οι Τράπεζες, διότι ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες, τα προβλήματα των πελατών.

Ε. Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις αποφάσεις που θα ληφθούν.

Όπως είναι γνωστό όλες οι αποφάσεις δεν είναι της ίδιας σοβαρότητας και δεν αφορούν σ'ένα αντικείμενο. Έτσι ανάλογα με την σοβαρότητα που έχουν, ή την περιοχή που αφορούν ή το αντικείμενο στο οποίο αναφέ-

ρονται, μπορούμε να προχωρήσουμε σε τμηματοποίηση.

ΣΤ. Τμηματοποίηση ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία ή τον παραγωγικό εξοπλισμό.

Ένα από τα παραδείγματα που διευκρινίζουν πολύ καλά την περίπτωση αυτή η ΠΕΙΡΑΙΚΗ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ, Α.Ε., που έχει εργοστάσιο παραγωγής υφασμάτων τζιν στο Καρπενήσι, ενώ τα λευκά νήματα τα παράγει στα εργοστάσια Πατρών κ.λ.π.

Ζ. Τμηματοποίηση με συνδυασμό δύο ή περισσότερων κριτηρίων

Στη πράξη η τμηματοποίηση δεν γίνεται πάντα με ένα κριτήριο, αλλά πολλές φορές χρησιμοποιείται συνδυασμός των κριτηρίων, ανάλογα με την περίπτωση.

Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι η απλή εκλογή της σωστής επιλογής για τον διαχωρισμό της επιχ. σε τμήματα δεν λύνει το πρόβλημα της οργάνωσής της. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε αναλυτικά την οργάνωση των βασικών λειτουργιών μιας επιχ. ξεκινώντας από την οργάνωση παραγωγής.

2.3. Ανάλυση εμπορ. λειτουργίας

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν συχνά το λάθος να παραμελούν το οργανωτικό μέρος της παραγωγικής τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στη μείωση των κερδών τους. Μερικές φορές το λάθος ξεκινάει από το ότι ο επιχειρηματίας συγκεντρώνει την προσοχή του σε κάποια άλλη λειτουργία. Μπορεί π.χ. να σκέπτεται μόνο πως θα πουλήσει

τα προϊόντα που παράγει ή ακόμα πως θα δημιουργήσει καινούργια προϊόντα. "Αν μπορούσα να πουλήσω πιο πολλά τα κέρδη μου θα αυξάνονταν" σκέφτεται. "Αλλοτε πάλι αν και φροντίζει την φάση της παραγωγής, μπορεί να το κάνει με λάθος τρόπο. Ένας πραγματικά πολύ επιδέξιος τεχνίτης, μπορεί να σπαταλάει το καιρό του σε λεπτομέρειες αντί να κατευθύνει την φροντίδα του σε γενική επίβλεψη. Και ο ένας και ο άλλος επιχ. χάνουν ευκαιρίες ν' αυξήσουν τα κέρδη τους γιατί, στην ουσία, δεν καταφέρνουν ν'αντιμετωπίσουν το θέμα της παραγωγής με οργανωτικό πνεύμα. Ο συντονισμός των διαφόρων παραγόντων που οδηγούν σε αποδοτική παραγωγή μπορεί να είναι πιο εύκολο από ότι πιστεύεται. Θα αναφερθούμε σε ορισμένες βασικές αρχές τονίζοντας τις διάφορες πλευρές της παραγωγής που χρειάζονται οργάνωση.

- Συντελεστές παραγωγής (εργασία, μηχανές, υλικά)
- Ποιοτικός έλεγχος
- Προγραμματισμός παραγωγής
- Νόρμες - στάνταρτς απόδοσης.

Συντελεστής παραγωγής

Το κεντρικό θέμα σε όλη την διαδικασία της παραγωγής, είναι η ανάλυση των συντελεστών παραγωγής. Αυτοί είναι, που σε συνδυασμό μεταξύ τους αποτελούν τα μέσα που η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της για την παραγωγή. Πολλοί επιχ. παρασύρονται και εξετάζουν μόνο ένα από τους συντελεστές αυτούς. Αυτό όμως είναι λάθος όσο λάθος είναι και να κοιτάμε ένα τμήμα μιας φωτογραφίας αγνοώντας την υπόλοιπη. Οι βασικοί συντελεστές παραγωγής είναι :

Η εργασία, τα μηχανήματα, υλικά παραγωγής.

Μέσα στην επιχ. πρέπει να υπάρχουν συστήματα για να παρακολουθούνται και να ελέγχονται αυτοί οι συντελεστές. Δείγματα τέτοιων συστημάτων απλά και εύκολων για να εφαρμοστούν από μεταποιητικές επιχειρήσεις θα παρουσιαστούν στη συνέχεια. Οι λεπτομέρειες βέβαια θα διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ο Συντελεστής εργασίας

Μια και η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στο συνολικό κόστος παραγωγής πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά. "Άμεσο εργατικό κόστος" είναι το κόστος των εργατών που καταπιάνονται οι ίδιοι με ένα συγκεκριμένο έργο. Μπορεί να υπολογιστεί με τον παρακάτω τρόπο.

Αριθμός εργατών που ασχολούνται με το έργο	×	Αριθμός ωρών που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί το έργο	×	Ωριαίος μισθός κάθε εργάτη	=	Άμεσο εργατικό κόστος
--	---	--	---	-------------------------------	---	-----------------------------

Ο ωριαίος μισθός πρέπει να περιλαμβάνει το τι πραγματικά κοστίζει ο εργάτης, μαζί δηλ. και με τις εισφορές του εργοδότη για ασφάλισεις κ.λ.π. Ακόμα στο χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια δουλειά, θα πρέπει να υπολογίζεται: - Ο χρόνος πριν αρχίσει η δουλειά (ξεντύσιμο, ζέσταμα μηχανών, παραλαβή υλικών κ.λ.π.).

- Ο χρόνος πραγματικής εργασίας.
- Τα διαλείμματα στη διάρκεια της εργασίας.
- Ο χρόνος στο τέλος της ημέρας, για καθαριότητα, ντύσιμο κ.λ.π.

Για να κρατηθεί ο χρόνος παραγωγής ενός προϊόντος σε κάποιο χαμηλό επίπεδο που θα επιτρέπει να είναι μία επιχείρηση ανταγωνιστική, πρέπει να υπολογιστεί από πριν ο χρόνος και να οριστούν στόχοι για το προσωπικό της επιχείρησης.

"Έμμεσο εργατικό κόστος" είναι το κόστος των υπαλλήλων της επιχείρησης που παρόλο ότι δεν παράγουν οι ίδιοι επιβαρύνουν το κόστος του προϊόντος (ο επιχ. π.χ. που και αυτός πρέπει να υπολογίσει κάποια αμοιβή για τον εαυτόν του ή ο υπάλληλος του γραφείου). Η επίπτωση των ανθρώπων αυτών μπορεί να υπολογιστεί ως εξής :

Συνολικό κόστος υπαλλήλων X 100

" " εργατών παραγωγής

Αυτό θα δώσει ένα ποσοστό. Αν π.χ. είναι 20%, θα πρέπει κατά τόσο να αυξηθεί το άμεσο εργατικό κόστος που υπολογίστηκε νωρίτερα, ώστε να έχουμε μια ιδέα του τι συνολικά κοστίζει το συγκεκριμένο έργο. Οι έμμεσες αυτές εργατικές επιβαρύνσεις είναι πολύ σπουδαίες. Μπορεί καμμιά φορά να επιβαρύνουν το συνολικό κόστος περισσότερο από όσο θα περίμενε κανείς.

Τα μηχανήματα

Συντήρηση. Όπως και σ'ένα αυτοκίνητο και η κανονική και τακτική συντήρηση των μηχ/των είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η αποδοτικότητά τους.

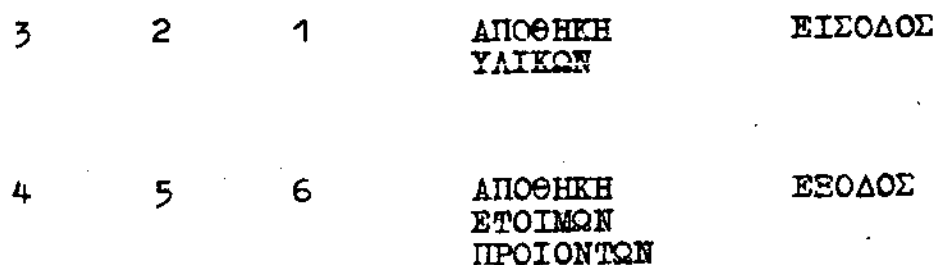
- κάνουμε ένα λεπτομερή κατάλογο όλων των μηχ/των
- σημειώνουμε τις περιόδους συντήρησης για το καθένα (σύμφωνα με τις οδηγίες του κατασκευαστού).
- Αναθέτουμε σε κάποιον να παρακολουθεί υπεύθυνα, ότι έχει σχέση με την συντήρηση.

Τοποθέτηση των μηχ/των : Δεν πρέπει να τοποθετούμε τα μηχ/τα στην τύχη απλώς βάζοντας το ένα δίπλα στο άλλο. Το μηχάνημα που αγοράσαμε πρώτο μπορούμε να το βάλουμε κάπου στην μέση του χώρου, η σωστή του όμως θέση μπορεί να είναι κάπου αλλού. Αυτό πρέπει να ελέγχεται κάθε χρόνο και να εξετάζουμε αν, με τις συνθήκες παραγωγής που διαμορφώνονται από χρόνο σε χρόνο, η τοποθέτηση των μηχ/των είναι πραγματικά εξυπηρετική. Υπάρχουν για το θέμα αυτό δύο "χρυσοί κανόνες".

ΟΧΙ ΜΠΡΟΣ-ΠΙΣΩ. Η διαδικασία παραγωγής πρέπει να είναι σε διαδοχικές φάσεις : 1-2-3 Τα μηχανήματα πρέπει να είναι τοποθετημένα έτσι ώστε να εξυπηρετούν την ίδια σειρά : υλικά παραγωγής στη μία άκρη - τελικά προϊόντα στην άλλη.

ΧΩΡΙΣΤΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ. Χωριστά τα υλικά από τα τελικά προϊόντα και όλα - υλικά και προϊόντα - απομακρυσμένα από το χώρο παραγωγής.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει πως μπορούν να εφαρμοστούν οι δύο αυτοί κανόνες.



Βαθμός χρησιμοποίησης των μηχ/των : Κάθε ώρα που κάποιο μηχάνημα δεν χρησιμοποιείται κοστίζει. Ο βαθμός χρησιμοποίησης των μηχ/των πρέπει να διατηρείται όσο πιο φηλά γίνεται. Ένας καλός τρόπος για να το πετύχομε

είναι να προγραμματίσουμε την χρήση των μηχανών. Με ένα απλό πίνακα σαν αυτό που παρουσιάζουμε πιο κάτω, μπορούμε να ελέγχομε το βαθμό χρησιμοποίησης των μηχ/των. Στον υπολογισμό του χρόνου που κάθε μηχανή είναι πραγματικά διαθέσιμη πρέπει να λάβομε υπόψη πόσο χρειάζεται για συντήρηση και για πόσο χρόνο έχουμε διαθέσιμο τεχνικό προσωπικό. Συγκρίνομε τώρα το διαθέσιμο χρόνο, με το χρόνο που η μηχανή πραγματικά δουλεύει. Αν διαπιστώσομε ότι υπάρχει μεγάλο πλεόνασμα χρόνου, τότε θα πρέπει να ελέγξουμε τον προγραμματισμό της παραγωγής μας. Με τα μέσα που διαθέτομε, κάνοντας καλύτερη χρήση, μπορούμε να αυξήσομε την παραγωγή μας.

ΜΗΧΑΝΗ	ΧΡΟΝΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ		
	1η εβδομάδα	2η εβδομάδα	3η εβδομάδα
	Διαθέσιμος	Λειτουργία	
A			
B			
Γ			
Δ			

ΣΥΝΟΛΟ ✓

ΥΛΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Έλεγχος του κόστους : Κρατάμε στοιχεία για το κόστος υλικών των προϊόντων της επιχείρησης. Πώς είναι σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος ανταγωνιστριών επιχ.; Κάνομε μία ανάλυση της διάρθρωσής του για να μπορούμε να προσδιορίζουμε ποιά είναι η συμβολή του κάθε υλικού

στο τελικό κόστος του προϊόντος.

Νέες πρώτες ύλες : Το γεγονός ότι μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμε ορισμένα υλικά δεν σημαίνει ότι δεν θα μπορούσαμε να το αλλάξουμε. Νέα υλικά εμφανίζονται στην αγορά πολύ συχνά και μπορούν να υποκαταστήσουν αυτά που σήμερα χρησιμοποιούμε, με χαμηλότερο κόστος και με την ίδια απόδοση. Η εξάπλωση π.χ. της χρήσης του πλαστικού αντί για μέταλλο, του νοβοπάν αντί για φυσικό ξύλο, είναι κλασσικά παραδείγματα, τέτοιας αντικατάστασης. Κάθε χρόνο λοιπόν, εξετάζουμε προσεκτικά τα υλικά που χρησιμοποιούμε, τα συγκρίνουμε με άλλα που υπάρχουν στην αγορά και θέτουμε τα παρακάτω ερωτήματα.

- Ποιά ανάγκη της αγοράς εξυπηρετεί το προϊόν μας ;
- Ποιά είναι τα υλικά που του επιτρέπουν να εκπληρώνει το ρόλο της ;
- Μήπως τα υλικά αυτά έχουν αλλάξει από τότε που τα πρωτοπαράγαμε ;
- Υπάρχουν άλλα διαθέσιμα υλικά που να συγκεντρώνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα :
 - δουλεύονται πιο εύκολα
 - είναι φθηνότερα
 - υπάρχουν πιο πολλές πηγές για την προμήθειά τους
 - είναι φθηνότερα στο στοκάρισμα
 - είναι ευκολότερα στη μεταφορά

Έλεγχος φύρας. Μετράμε την φύρα που δημιουργήθηκε στην παραγωγή. Την συγκεντρώνουμε για ένα μήνα και μετά την συγκρίνουμε με την συνολική ποσότητα υλικών που χρησιμοποιήσαμε. Αυτό θα μας δώσει ένα "ποσοστό φύρας".

Αφού το προσδιορίσουμε θα πρέπει ν'αναρωτηθούμε :

- Μήπως είναι πολύ μεγάλο ;
- Σε τι οφείλεται; (κακό σχέδιο προϊόντος, ακατάλληλη μέθοδος παραγωγής, κακή ποιότητα υλικών, ελαττωματικά μηχ/τα ή κακή αποθήκευση ;)
- Υπάρχει τρόπος να το αξιοποιήσουμε ; Σκέφτομαστε π.χ. τις περιπτώσεις ανακύκλωσης ή πώλησης.

Προδιαγραφές : Προσδιορίζουμε με ακρίβεια την ποιότητα και το τύπο των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για κάθε προϊόν που παράγουμε. Σιγουρευόμαστε ότι αυτοί που ασχολούνται με την παραγωγή ξέρουν τις προδιαγραφές αυτές.

Έλεγχος αποθεμάτων : Κακός έλεγχος αποθεμάτων μπορεί να καταλήξει σε δαπανηρές καθυστερήσεις, γιατί δεν θα έχουμε τα κατάλληλα υλικά όταν τα χρειαζόμαστε. Άλλοτε πάλι μπορούμε, να καταλήξουμε ^{με} μεγάλες ποσότητες από υλικά που κινούνται πολύ αργά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ελέγχουν τα αποθέματά τους με ειδικές καρτέλες. Αν και το πως ακριβώς θα οργανώσει το σύστημα της κάθε επιχείρηση , μπορεί να διαφέρει, μια συστηματική παρακολούθηση αυτού του τύπου είναι πολύ χρήσιμη. Το σύστημα παρακολούθησης μπορεί να λειτουργήσει κάπως έτσι :

Έχουμε για κάθε υλικό μία κάρτα με τις εξής ενδείξεις :

Σχεδιασμός
του
συστήματος

- περιγραφή εξαρτήματος, πρώτης ύλης κ.λ.π.
- κωδικός αριθμός
- τιμή κατά μονάδα
- ποσότητα που χρειάζεται να έχεις αποθέμα
- χώρος για εγγραφές των μεταβολών (+, -) στα αποθέματα

όταν παραλαμ-
βάνουμε υλικά

- ελέγχουμε τα υλικά στην παραλαβή
- κάνουμε τις σχετικές εγγραφές στην καρτέλλα ελέγχου αποθεμάτων

Στη παραγωγή

- παραλαβή υλικών από απόθεμα
- καταχώρηση της μείωσης του αποθέματος στην καρτέλα του ελέγχου

Παρακολούθηση
του συστήματος

- Ανανεώνουμε τις τιμές κατά μονάδα
- Προσδιορίζουμε τα ελάχιστα επίπεδα αποθέματος
- Παραγγελίες υλικών όταν τα αποθέματα φτάνουν στα ελάχιστα επίπεδα ασφαλείας

ΚΑΡΤΕΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

Περιγραφή

Κωδικός αριθμός

ΕΛΑΧ. ΑΠΟ- ΘΕΜΑ	ΜΕΓΙΣΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
--------------------	--------------------	-------------------------------------	----------------------------------

Προμηθευτές :

- 1.
- 2.

ΗΜ.	ΑΡΙΘ.	ΠΟΣΟ-	ΠΡΟΜΗ-	ΤΙΜΗ	ΠΑΡΑ-	ΜΕΤΑΒ.	ΥΠΟΛΟΙΠΑ
	ΠΑΡΑΓ.	ΤΗΤΑ	ΘΕΥΤΗΣ	ΜΟΝΑΔ.	ΔΟΣΗ	ΑΠΟΘΕΜ.	ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

(+,-)

Υπόδειγμα μιας απλής καρτέλας ελέγχου αποθεμάτων

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα άλλο πολύ σπουδαίο μέρος της παραγωγής είναι ο ποιοτικός έλεγχος. Η διατήρηση καλής ποιότητας είναι πάντα μια πολύ καλή μορφή πολιτικής της επιχείρησης. Μπορεί κανείς να το επιδιώξει με τους απλούς εξής τρόπους :

- Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται.
- Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί.
- Με το να ορίσει για το προϊόν αρκετά για να εξασφαλίσει την απαιτούμενη ποιότητα.
- Με το να προσφέρει και να συνεχίζει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας.

Για σταθερότητα καλής ποιότητας ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος.

Ελέγχουμε τις διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου, που εφαρμόζει η επιχείρησή μας με το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Αν η απάντηση είναι ΝΑΙ, σε όλες τις ερωτήσεις, τότε η επιχείρησή μας έχει πράγματι μια σωστή διαδικασία ποιοτικού ελέγχου. Αν είναι ΟΧΙ είναι πολύ πιθανό ότι λειτουργεί χωρίς καθόλου ποιοτικό έλεγχο και θα πρέπει να παρθούν ορισμένα μέτρα.

- ελέγχεις ποιοτικά όλα τα προϊόντα που παραλαμβάνεις ; ΝΑΙ ΟΧΙ
- επιστρέφεις τα ακατάλληλα στον προμηθευτή ;
- ελέγχεις τα προϊόντα στις διάφορες φάσεις της παραγωγής ;
- έχεις προδιαγραφές για το προϊόν σχετικά με :
 - ύψος ;
 - πάχος ;
 - βάρος ;
 - υλικά ;
 - ανθεκτικότητα ;
- ελέγχεις τα τελικά προϊόντα ;
- έχεις αναθέσει υπευθυνότητα ποιοτικού ελέγχου σε κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο ;
- έχεις ορίσει μέγιστα περιθώρια ανοχής ;
- έχεις ενημερώσει τους τεχνίτες για τις παραπάνω προδιαγραφές ;

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής θα χρειαστεί να ακολουθηθεί και κάποιο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί είναι ο εξής :

- Υπολογίζεται πόσος χρόνος είναι συνολικά διαθέσιμος στην επιχείρηση
- Αν θεωρηθεί χρήσιμο, μπορεί να γίνει ο ίδιος υπολογισμός για κάθε τμήμα της επιχείρησης χωριστά
- Οι παραγγελίες που πρέπει να εκτελεστούν μπαίνουν σε μια σειρά, ανάλογα με το μέγεθος, την ημερομηνία που έγινε η παραγγελία ή ανάλογα με το πότε πρέπει να παραδοθεί.
- Υπολογίζεται πόσος χρόνος χρειάζεται για κάθε δουλειά.

Αφού γίνουν όλα αυτά, προγραμματίζεται ένα φύλλο προγραμματισμού παραγωγής όπως αυτό που θα παρουσιαστεί πιο κάτω, πώς και πότε θα περαστεί η εκτέλεση κάθε παραγγελίας από τις διάφορες φάσεις παραγωγής.

Φάση	Εβδομάδες								
	1η	2η	3η	4η	5η	6η	7η	8η	9η
Παραγωγής των τμημάτων του προϊόντος									
Συναρμολόγηση									
Τελικό φινιρίσμα									

Παραγωγή των Παραγγελία Γ

Συναρμολόγηση Παραγγελία Β Παραγγελία Γ

Τελικό φινιρίσμα Παραγγελία Α Παραγγελία Β Παραγγελία Γ

Τα πλεονεκτήματα αυτού του προγραμματισμού είναι φανερά :

- Παραγγελίες με προτεραιότητα αντιμετωπίζονται χωρίς καθυστερήσεις.
- Γίνεται καλύτερη κατανομή εργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- Μπορεί να παραγγελθούν υλικά παράλληλα με την πρόοδο της παραγωγής.
- Αυξάνεται ο βαθμός χρησιμοποίησης των μηχανών.
- Σε περιόδους που η ζήτηση δεν είναι έντονη, μπορούν να παραχθούν και να αποθηκευτούν προϊόντα.
- Μπορούν να συγχρονιστούν καλύτερα οι παραγγελίες που παίρνονται με τις δυνατότητες που υπάρχουν για να εκτελεστούν.

ΝΟΡΜΕΣ - ΣΤΑΝΤΑΡΤΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΗΧ/ΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ

Πρέπει να υπάρχει έστω και κάποια ένδειξη του τι πρέπει να αναμένεται να αποδώσουν η εργασία, τα μηχ/τα και τα υλικά που χρησιμοποιούνται.

Θα πρέπει να διαμορφωθούν μια σειρά από "νόρμες" για την επιχείρηση, να μεταφερθούν στο τεχνικό προσωπικό που θα πρέπει να τις θεωρήσει σαν στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Πρέπει να παρακολουθείται η πραγματική απόδοση και να εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τις νόρμες. Μερικοί τύποι από τέτοιες νόρμες απόδοσης είναι και οι παρακάτω :

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Νόρμα χρόνου έργου : Προκαθορισμένος χρόνος που απαιτείται για να γίνει μία συγκεκριμένη δουλειά.
- Νόρμα έμμεσου εργατικού κόστους : Προκαθορισμένη αναλογία έμμεσου προς άμεσο εργατικό κόστος.
- Νόρμα κόστους εργασίας : Υπολογισμός του πόσο εργατικό κόστος απαιτείται για μια συγκεκριμένη εργασία.
- Νόρμα επάνδρωσης : Για κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να έχει καθοριστεί πόσοι άνθρωποι χρειάζονται.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΗΧ/ΤΩΝ

- Νόρμα βαθμού : Ποιός είναι ο MAXIMUM χρόνος που ένα χρησιμοποιήσεως:μηχάνημα μπορεί να μείνει χωρίς να εργάζεται.
- Νόρμα συντήρησης : Κάθε πότε θα συντηρείται κάθε μηχανή.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΥΛΙΚΩΝ

- Προδιαγραφή υλικών : Ο τύπος του υλικού που απαιτείται για κάθε προϊόν.
- Νόρμα ποσότητας : Πόση πρώτη ύλη απαιτείται για να γίνει ένα προϊόν.
- Νόρμα φύρας : Πόσο είναι το MAXIMUM της φύρας που μπορεί να μείνει από την κατεργασία της Α' ύλης.

Νόρμα ποιότητας : Περιγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται από το τελικό προϊόν.

Νόρμα ποιοτικού ελέγχου : Κατάλογος των σημείων που πρέπει να ελεγχθούν.

Η εμπορική λειτουργία είναι εκείνη που φέρνει σε επαφή την επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο εφοδιασμός και η διανομή αποτελούν τις κύριες διακρίσεις της εμπορικής λειτουργίας. Με τον εφοδιασμό η επιχείρηση προμηθεύεται τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της και με την διανομή διαθέτει τα προϊόντα της. Η αποθήκευση είναι η λειτουργία που αναγκαστικά συνδέεται και εξαρτάται από τις δύο προηγούμενες διότι τα υλικά που αγοράζει και τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση πρέπει να αποθηκευτούν. Η σπουδαιότητα των εμπορικών λειτουργιών είναι αυτονόητη, γιατί από τις προμήθειες θα εξαρτηθεί το κόστος και η ποιότητα της παραγωγής και από την διανομή η κυκλοφορία των προϊόντων, το κέρδος και η ρευστότητα της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε συνοπτικά αυτές τις λειτουργίες.

2.3.1. Εφοδιασμός

Ο εφοδιασμός είναι η λειτουργία της επιχείρησης που έχει σχέση με την συγκέντρωση όλων των μέσων και των υλικών που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του οικονομικού της σκοπού. Με την πλατιά έννοια ο εφοδιασμός περιλαμβάνει την προμήθεια κεφαλαίων, υπηρεσιών, δικαιωμάτων, εργασίες και αγαθών. Αντίθετα με την στενή έννοια ο εφοδιασμός ταυτίζεται με την προμήθεια των υλών

και υλικών που είναι απαραίτητα για την παραγωγή, έχει δηλ. την έννοια της αγοράς. Ο εφοδιασμός μόνο με την στενή έννοια της αγοράς ανήκει αποκλειστικά στην εμπορική λειτουργία.

Η σημασία του εφοδιασμού φαίνεται από τα εξής :

1. Από την τιμή της αγοράς εξαρτάται το κόστος της παραγωγής.
2. Από την ποσότητα των υλικών που αγοράζονται εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος η ποιότητα των προϊόντων.
3. Από τον κανονικό εφοδιασμό εξαρτάται ο κανονικός ρυθμός της παραγωγής και των πωλήσεων.

Οι συντελεστές που επηρεάζουν τις αγορές είναι οι εξής :

Η ποιότητα των ειδών που θα αγοραστούν, η τιμή αγοράς, ο χρόνος αγοράς, η ποσότητα των ειδών και ο προμηθευτής. Από αυτούς την μεγαλύτερη σημασία έχουν η ποιότητα και η τιμή. Βασική επιδίωξη είναι η πραγματοποίηση της πλέου ευνοϊκής αγοράς.

Η ποιότητα καθορίζεται από τις οδηγίες της υπηρεσίας των πωλήσεων η οποία γνωρίζει τις αξιώσεις και τις τάσεις της κατανάλωσης. Η ποιότητα πρέπει να καθορίζεται με σαφήνεια και να προσδιορίζονται όλες οι ιδιότητες που πρέπει να έχουν τα υλικά.

Η τιμή πρέπει να είναι η καλλίτερη. Για να συγκρίνομε τις τιμές λαμβάνουμε υπόψη και όλες τις επιβαρύνσεις μέχρι την παράδοση και εισαγωγή της πρώτης ύλης στην αποθήκη της επιχείρησης. Ακόμα θα ληφθεί υπόψη και η ποιότητα της ύλης και του υλικού.

Η ποσότητα των ειδών που θα αγοραστούν καθορίζεται από τις ανάγκες της κατανάλωσης και από τα αποθέματα. Όμως προκύπτει το ερώτημα εάν οι αγορές πρέπει να γίνονται κατά μεγάλες ποσότητες ή τμηματικά κατά μικρές ποσότητες. Αυτό θα εξαρτηθεί από τους εξής παράγοντες: α) τους διαθέσιμους αποθηκευτικούς χώρους, β) τα διαθέσιμα χρηματοοικονομικά μέσα, γ) το κόστος της αποθήκευσης, δ) την φύση του είδους.

Ο χρόνος της αγοράς διακρίνεται σε χρόνο παραγγελίας και προθεσμία παράδοσης. Ο χρόνος έχει επίδραση τόσο στην ποιότητα όσο και στην τιμή. Για τον προσδιορισμό του λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της παραγωγής, το ύψος του αποθέματος, το κόστος της αποθήκευσης και οι κίνδυνοι από απώλειες, φθορές κ.λ.π.

Ο προμηθευτής ή ορθότερα το σύστημα οργάνωσης των προμηθειών. Άλλες φορές η επιχείρηση χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα έναν προμηθευτή ή ένα προμηθευτή κατά τόπο και άλλες φορές πολλούς προμηθευτές και συγκρίνει τις προσφορές τους. Για την επιχείρηση είναι προτιμότερη η χρησιμοποίηση ενός προμηθευτή ο οποίος εργάζεται με σταθερό ποσοστό.

Διαδικασία προμήθειας.

1) Στάδια προμήθειας. Εάν η επιχείρηση έχει ένα προμηθευτή δίνει σ' αυτόν εντολή παραγγελίας, διαφορετικά παίρνει από πολλούς. Στη συνέχεια συγκρίνει τις προσφορές μεταξύ τους και επιλέγει την ευνοϊκότερη κατόπιν συνεκτιμήσεως τιμής-ποιότητας, επιβαρύνσεων, ό-

ρους προμηθειών και όρους πληρωμής, Αφού γίνει η επιλογή του προμηθευτού, δίδεται η παραγγελία στην οποία καθορίζονται με ακρίβεια το είδος, η ποσότητα, η τιμή, οι όροι και η προθεσμία παράδοσης, καθώς και όροι πληρωμής.

Συνήθως για την παραγγελία χρησιμοποιούνται ειδικά φύλλα ή δελτία παραγγελίας ή βιβλίο παραγγελιών. Αντίγραφα της εντολής παραγγελίας αποστέλονται στην υπηρεσία αποθήκης, στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου και στο λογιστήριο, το οποίο τηρεί το ημερολόγιο αγορών. Όταν έρθουν στην επιχείρηση τα υλικά που αγοράστηκαν, καταρτίζεται ζυγολόγιο και δελτίο εισαγωγής από την υπηρεσία αποθήκης αφού γίνει ο σχετικός έλεγχος. Αντίγραφο του δελτίου εισαγωγής αποστέλεται στον προμηθευτή, στην υπηρεσία αγορών, παραγωγής και στο λογιστήριο για την καταχώρηση της πράξεως και τον υπολογισμό της αξίας για να ακολουθήσει η πληρωμή.

Τρόποι προμήθειας : Η προμήθεια των διαφόρων υλικών γίνεται με διάφορους τρόπους. Το λιανικό εμπόριο, προμηθεύεται τα είδη του από το χονδρικό ή κατ'ευθείαν από την παραγωγή. Το χονδρικό κατευθείαν από την παραγωγή. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προμηθεύονται την πρώτη ύλη ή από άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις ή από τους μεσάζοντες ή από την πρωτογενή παραγωγή. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαδρομή από τον αρχικό παραγωγό μέχρι την επιχείρηση και όσο περισσότερα άτομα μεσολαβούν τόσο πιο δύσκολη και πολυδάπανη είναι η προμήθεια. Γενικά ο τρόπος της προμήθειας εξαρτάται από τους εξής παράγοντες :

- 1) από την γενική κατάσταση της αγοράς
- 2) από την απόσταση μεταξύ τόπου παραγωγής και τόπου κατανάλωσης.

Πολιτική προμηθειών

Πολιτική προμηθειών ή αγορών είναι οι κατευθύνσεις που χαράζονται και ακολουθούνται από την επιχείρηση σχετικά με τις προμήθειες. Την πολιτική των προμηθειών καθορίζει η ηγεσία της επιχείρησης. Η διοίκηση έχει την υποχρέωση να ελέγχει την απόδοση της συγκεκριμένης πολιτικής και να την αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Τα σημεία στα οποία θα στραφεί κυρίως η πολιτική των προμηθειών είναι τα εξής : α) η εκλογή των προμηθευτών και ο προσδιορισμός της έκτασης της εντολής προς αυτούς. Είναι φανερό ότι ο προμηθευτής αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για τον εφοδιασμό της επιχείρησης και η έκταση της εντολής προς αυτόν δημιουργεί ευνοϊκές ή δυσμενείς προϋποθέσεις για την καλή και ομαλή τροφοδότηση της επιχείρησης. β) Η τιμή αγοράς. Στη τιμή της αγοράς των διαφόρων ειδών έχει σημαντική επίδραση η συνολική ζήτηση από την μία πλευρά και η έκταση και η μορφή της προσφοράς από την άλλη. Ακόμα είναι γνωστός ο ρόλος που παίζουν τα μονοπώλια, τα ολιγοπώλια και ο ελεύθερος ανταγωνισμός σχετικά με τη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Γι' αυτούς τους λόγους η επιχείρηση πρέπει να ερευνά και να παρακολουθεί συστηματικά την αγορά σχετικά με τα είδη που την ενδιαφέρουν. Επιδίωξη της πολιτικής προμηθειών είναι κάθε προμήθεια να πραγματοποιείται στο κατάλληλο χρόνο, στη κατάλληλη ποιότητα, με την περισσότερο συμφέρουσα

τιμή και το μικρότερο κόστος μέχρι να φτάσει στην αποθήκη της επιχείρησης.

2.3.2. Η αποθήκευση.

Αποθήκη είναι ειδικός χώρος στον οποίο διατηρούνται μετά από παραλαβή ύλες, υλικά και προϊόντα.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της αποθήκης είναι : α) Ο χώρος. Δεν έχει σημασία αν ο χώρος είναι καλυμμένος ή ακάλυπτος, αν είναι ή όχι περικλεισμένος, εάν ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση, ε άν βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή μακριά από αυτές. Αρκεί η ύπαρξη του χώρου με σκοπό την αποθήκευση.

β) Ο κύριος προσδιορισμός της αποθήκης είναι η παραλαβή και η διατήρηση αγαθών. Η παραλαβή είναι ουσιαστική υπόθεση και απαιτεί την ύπαρξη αποδεικτικών εγγράφων. Η παραλαβή μπορεί να έχει σχέση τόσο με υλικά και πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές όσο και με προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης τα οποία πρόκειται να πωληθούν. γ) Η διατήρηση έχει σχέση με ύλες, υλικά και εμπορεύματα. Από την συγκεκριμένη επιχείρηση καθορίζεται το αντικείμενο της αποθήκευσης καθώς και ο σκοπός.

Οι αποθήκες διακρίνονται 1) ανάλογα με την δραστηριότητα της επιχείρησης σε α) αποθήκες βιομηχανικών επιχειρήσεων, β) αποθήκες εμπορικών επιχ., 2) ανάλογα με την χρησιμότητά τους σε κύριες και βοηθητικές, 3) ανάλογα με την φύση συναλλαγής σε εισαγωγής και εξαγωγής.

Το επόμενο στάδιο της εμπορικής λειτουργίας είναι η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών.

2.3.3 Διανομή

Η διανομή είναι λειτουργία εξίσου σημαντική με την παραγωγή. Γι' αυτό το λόγο γίνεται συνήθως προσπάθεια από επιστήμονες και ανθρώπους της πράξης να τοποθετηθεί σε επιστημονικές βάσεις. Η πρώτη φάση αυτής της προσπάθειας είναι η έρευνα αγοράς. Η έρευνα αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο ή δραστηριότητα του Μάρκετινγκ επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατέλειωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές. Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει 1) τι προϊόντα θα πρέπει να πουλάει η επιχείρηση, 2) που να τα πουλά, σε τι ποσότητες και σε τι τιμές, 3) ποιοί είναι οι ανταγωνιστές της, που βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και γιατί. Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στη ποιότητα έρευνας αγοράς που κάνει.

Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι πριν από την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής μονάδος αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της. Εν τούτοις η έρευνα αγοράς είναι το συνηθέστερα παραμελημένο στοιχείο του μάρκετινγκ από την επιχείρηση και από πολλά στελέχη. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη και ωφέλιμη για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις πράγμα το οποίο όμως είναι λανθασμένη αντίληψη. Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιαδήποτε επιχείρηση. Η καθολικότητα της ανάγκης για έρευνα αγοράς και της δυνατότητας που έχουν όλες οι επιχειρήσεις να

ωφεληθούν από το στοιχείο αυτό του Μάρκετινγκ μπορεί να παρουσιαστεί ακόμη και με το παράδειγμα ενός εφημεριδοπώλη που πουλάει τις εφημερίδες του στην γωνία, ο οποίος πριν αποφασίσει πόσα φύλλα θα παραγγείλει κάθε μέρα, αναζητεί πληροφορίες από το παρελθόν και κάνει προβλέψεις για θέματα όπως : 1) πόσα φύλλα πουλά από την κάθε εφημερίδα, 2) τι καιρό θα κάνει σήμερα και αν αυτό θα έχει επίπτωση στη διάθεση των περαστικών να αγοράσουν εφημερίδα, 3) αν υπάρχει σήμερα κάποια γιορτή ή άλλο γεγονός που θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις πωλήσεις σε περαστικούς, 4) ποιά γεγονότα της ημέρας θα πρέπει να προβάλλει για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των διερχομένων. Η αναζήτηση και η ανάλυση αυτών των πληροφοριών κάνουν κάποιους εφημεριδοπώλες να είναι πιο επιτυχημένοι από άλλους. Το παράδειγμα δείχνει ότι οποιαδήποτε επιχείρηση χρειάζεται έρευνα της αγοράς και ότι όλοι οι επιχ. μπορούν να την κάνουν ή να βάλουν άλλους να την κάνουν για λογαριασμό τους. Όχι όμως μόνο όλοι πρέπει και μπορούν να κάνουν έρευνα αγοράς, αλλά πρέπει να ασκούν την δραστηριότητα αυτή και επανεξιλημένα. Έτσι πριν πρωτανοίξει μια επιχείρηση πολλοί επιχ. κάνουν έρευνα αγοράς για να αποφασίσουν περί τον τόπο εγκαταστάσεώς της, περί των προβλεπομένων εσόδων του πρώτου χρόνου, περί των αναγκών σε κεφάλαια κ.λ.π. δηλ. βασίζονται στον καθορισμό των χρήσιμων στοιχείων, στην εξεύρεση και στην ανάλυσή τους και όχι σε απλή διαίσθηση ή γνώμες. Εν τούτοις λίγοι μόνο συνεχίζουν και αργότερα την έρευνα της αγοράς. Προφανώς ακολουθούν αυτή την συμπεριφορά γιατί κάνουν την λανθασμέ-

νη υπόθεση, ότι αν κανείς πάει σχετικά καλά στην αρχή, θα πηγαίνει πάντα καλά, ή γιατί νομίζουν ότι βρήκαν την φόρμουλα της επιτυχίας. Μία τέτοια υπόθεση βασίζεται ασυναίσθητα στην ιδέα ότι ούτε οι προτιμήσεις των αγοραστών αλλάζουν, ούτε οι ανταγωνιστές, ούτε το περιβάλλον. Αυτές οι υποθέσεις βέβαια είναι λανθασμένες και δημιουργούν πολλούς κινδύνους διότι αν ο επιχειρηματίας δεν αντιληφθεί τις αλλαγές αυτές και συνεχίζει να προσφέρει προϊόντα που δεν ζητούνται πλέον από την αγορά, σταδιακά η επιχείρησή του θα χάσει τις αγορές.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε ένα κατάλογο πληροφοριών που μπορεί ο επιχειρηματίας να κερδίσει από την έρευνα της αγοράς. Ο κατάλογος αυτός βοηθάει να γίνει καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων της έρευνας αγοράς.

Φύση του προϊόντος :

Ποιά είναι η εμφάνιση του προϊόντος, ποιά η φυσική και η χημική του σύνθεση, πώς χρησιμοποιείται ; πώς κατασκευάζεται ;

Φύση της αγοράς :

Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος της βιομηχανίας ;

Ποιά κατάσταση και η σύνθεση του κλάδου ;

Πού είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές και οι καταναλωτές ;

Μέγεθος και προοπτικές της αγοράς :

Πόσες μονάδες προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατ'έτος ;

" " πουλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία 5 χρόνια ;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την εξέλιξη της σχετικής αγοράς ;

Τιμολόγηση

Πώς εξελίχθηκαν οι τιμές κατά τα 5 τελευταία έτη ;

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές ;

Ποιές θα είναι οι μελλοντικές τιμές ;

Παραγωγή

Τί προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν ;

Ποιά θα πρέπει να είναι η συσκευασία του ;

Ποιά δικαιώματα και ποιές πατέντες θα πρέπει ν'αγοραστούν ;

Ανταγωνισμός

Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές ;

Πού βρίσκονται και που εργάζονται ;

Ποιά η παραγωγική τους δυναμικότητα ;

Ποιά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους ;

Ποιές οι προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα.

Μάρκετινγκ

Μέσω ποιών καναλιών (ειδών διανομής) φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά ;

Από κάθε 100 δρχ. εισπράξεων, πόσες περίπου δρχ. ξοδεύονται για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατείας ;

Βασικός σκοπός της χρήσεως της έρευνας αγοράς είναι ν'αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχείρησης με βάση τις παρορμήσεις του επιχ. και των άλλων στελεχών που στηρίζονται σε απλή γνώμη ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα και η αντικατάσταση αυτών των υπο-

κειμενικών εντελώς μεθόδων και στοιχείων δραστηριοποιήσεως, με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δηλ. δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχείρησης εν τούτοις πολλές φορές επιχ. και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και ένας στενός ανταγωνιστής, ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις εξυπηρετήσεις αυτές. Όποιοι βέβαια εύκολα και αμελέτητα αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ριψοκινδυνεύουν να αποτύχουν και ξεχνούν πως η επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη, και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν, άμεση πηγή τους την πελατεία, δηλ. μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζουμε εμείς όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές μας το τι αναζητεί η πελατεία. Βασική μάλιστα δουλειά του επιχειρηματία είναι να αναλάβει το ιδιαίτερο έργο να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που επέρχονται. Ο επιχειρηματίας άρα, πρέπει να είναι κατά κάποιο τρόπο μελλοντολόγος και στο καθήκον του αυτό θα είναι τόσο επαρκέστερος όσο περισσότερα στοιχεία έχει ως προς διάφορα θέματα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και τα ακόλουθα :

Ποιές αγορές είναι οι πιο προσοδοφόρες ;

Ποιά προϊόντα και υπηρεσίες θέλουν περισσότερο οι πελάτες ;

Πώς θα διαμορφωθούν οι τάσεις αυτές στο μέλλον ;

Γιατί τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν επιτυχία ή αποτυχία στην αγορά ;

Ποιοί στόχοι στην αγορά είναι ρεαλιστικοί ;

Σημειωτέον ότι ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων είναι και ο βασικός σκοπός της έρευνας αγοράς. Αν ο επιχειρηματίας αποτύχει σ' αυτό δεν θα ξέρει που βρίσκεται και που βαδίζει η επιχείρηση. Σαν παράδειγμα μπορούμε ν' αναφέρουμε ένα έμπροο ελαστικών όταν μία χρονιά διαπίστωσε ότι οι πωλήσεις του είχαν αυξηθεί κατά 10% ήταν ενθουσιασμένος, και δήλωσε ότι αυτή ήταν η καλύτερη χρονιά της επιχείρησής του μέχρι τότε. Βέβαια η αντίληψη του θα ήταν διαφορετική ως προς το μέγεθος της επιτυχίας του αν είχε λάβει υπόψη του ότι την ίδια εκείνη χρονιά που ο ίδιος είχε αύξηση 10% των πωλήσεών του, η γενικότερη αύξηση των πωλήσεων του κλάδου του ήταν 30%. Αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος δεν είχε καθόλου επιτυχημένη χρονιά αφού δεν μπόρεσε ούτε καν να διατηρήσει το ποσοστό του στην αγορά και μάλιστα έχασε ένα σημαντικό μέρος του μεριδίου αυτού.

Ο τρόπος διενέργειας της έρευνας αγοράς διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων κυρίως ανάλογα με το μέγεθός τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες. Οι δυνατότητες των μεγάλων επιχειρήσεων και οι ανάγκες τους

για έρευνα αγοράς, τις καθιστά ικανές και υποχρεωμένες να διαθέτουν άτομα εξειδικευμένα στην έρευνα αγοράς σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις να διαθέτουν ολόκληρα τμήματα έρευνας αγοράς με υπαλλήλους και στελέχη με αρκετά υψηλά επαγγελματικά προσόντα και σημαντικό προϋπολογισμό. Ο επιχ. όμως μίας μικρής ή ακόμα και μεσαίας επιχείρησης ποιές δυνατότητες έχει να ανταποκριθεί στην ανάγκη για καλύτερη πληροφόρησή του μέσα από την έρευνα αγοράς ; Και πάλι υπάρχουν διάφορες δυνατότητες, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση ή σε ένα κλάδο. Οι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μία Μ.Ε. για να καλύψει τις ανάγκες της σε έρευνα αγοράς είναι οι εξής :

1) Δεξιοποίηση ήδη έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις και ενώσεις, σε εθνικές και άλλες στατιστικές υπηρεσίες, σε εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, σε ινστιτούτα ερευνών και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κ.λ.π.

2) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις έρευνας αγοράς.

3) Οργάνωση συστήματος έρευνας της αγοράς μέσα στην επιχείρηση σε βάση μερικής απασχόλησης. Ο λιγότερο δαπανηρός τρόπος είναι συνήθως ο πρώτος που αναφέρθηκε πιο πάνω.

2.3.4 Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μίας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την τιμο-

λογιακή πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης. Εν τούτοις πάρα πολύ επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο απ'ότι σε άλλα θέματα της διοικήσεως. Λίγοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική τιμών. Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Κανείς βέβαια λογικός πελάτης δεν θα ήθελε να πληρώσει ψηλότερη τιμή για το δικό μας προϊόν, εφόσον γνωρίζουν ότι το σχεδόν πανομοιότυπο προϊόν των ανταγωνιστών έχει χαμηλότερη τιμή. Σε τέτοιες περιπτώσεις το μόνο που έχει να κάνει ο επιχειρηματίας είναι να ακολουθήσει τις τιμές των ανταγωνιστών και βέβαια να ελπίζει ότι το συνολικό του κόστος παραμένει χαμηλότερο από την τιμή αυτή. Σε πολλές άλλες όμως περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε ο επιχειρηματίας και τα στελέχη πριν από τον καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως : 1) Ποιά από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και ποιά από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν. 2) Να έχει γίνει υπολογισμός του νεκρού σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πωλήσεως. 3) Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα

οποία θα γίνουν εκπτώσεις, να έχουν υπολογιστεί οι επιπτώσεις των εκπτώσεων αυτών στα κέρδη. 4) Θα έχει εξεταστεί πόσο αποδοτική είναι η αύξηση κάποιου προϊόντος όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού, μικτού κέρδους που δημιουργεί, αλλά και άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος. Πρέπει να παραδεχτούμε ότι ιδιαίτερα στις Μ.Μ.Ε. τα θέματα αυτά δεν εξετάζονται ή πολύ σπάνια εξετάζονται και αναλύονται από τον επιχειρηματία και τα στελέχη. Αυτό βέβαια συμβαίνει όχι μόνο γιατί υπάρχει αρκετή άγνοια ως προς τις συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας από απόψεως οικονομικής και επιπτώσεων των διαφόρων ενεργειών της πάνω στα έσοδά της, αλλά και διότι συνήθως δεν υπάρχει κάποιος σαφής στόχος στην εκάστοτε τιμολογιακή πολιτική των Μ.Ε., ο οποίος να έχει καθοριστεί και σχεδιαστεί και για τον οποίο να καταβάλλονται πραγματικές προσπάθειες επιτεύξεών του. Έτσι και πάλι καταλήγουμε στο θέμα ότι ο επιχ. για να καθορίσει την τιμολογιακή του πολιτική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, πράγμα που συνήθως δεν το κάνει, τον πελάτη με τις ανάγκες και τις συνθήκες του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Διαφορετικά δεν είναι δυνατό να προσδιοριστεί το πως, πόσο και πότε μπορεί να αυξηθεί ή γενικά να αλλάξει η τιμή ενός προϊόντος, έτσι ώστε να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησής.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονισθεί είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους σε ότι αφορά τις τιμές παρεμφερών ή ομοειδών προϊόντων. Βέβαια η πλειοψηφία των επιχειρηματίων παρακολουθούν λιγότερο ή περισσό-

τερο τις τιμές των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι πολλοί αυτοί που τους λαμβάνουν αρκετά ευσυνείδητα υπόψη τους. Έτσι δεν έχουν κάποια σχετικά σταθερή και συγκεκριμένη πολιτική για το ποιά σχέση πρέπει να υπάρχει μεταξύ των δικών τους τιμών και των αντίστοιχων ή και των μέσων τιμών της αγοράς ή και για το ποιά θα πρέπει να είναι η αντίδρασή τους σε ορισμένη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους.

Το θέμα του καθορισμού της τιμής του προϊόντος παρουσιάζει μεγαλύτερο πρόβλημα ιδιαίτερα για νέα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις αποφασίζεται συχνά να καθοριστεί εκείνη η τιμή την οποία μπορεί να πληρώσει η αγορά (και αυτό είναι σωστό), διότι συχνά η προσδοκία υψηλών κερδών σε καινοτομικά προϊόντα είναι εκείνη που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να ριφκινδυνέφουν επένδυση χρημάτων σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων. Αυτή η τιμολογιακή πρακτική αποκαλείται συνήθως "συγκομιδή της κρέμας της αγοράς". Η πολιτική αυτή δικαιολογείται συνήθως όταν :

- είναι πολύ πιθανό ότι μια υψηλή τιμή θα αποτρέψει λίγους μόνο πελάτες να αγοράσουν το νέο προϊόν.
- το κόστος αναπτύξεώς του νέου προϊόντος είναι υψηλό και το προϊόν μπορεί σε μικρό χρόνο να υποστεί τεχνολογική απαξίωση.
- Η θέση του επιχειρηματία ως προς τα δικαιώματα ή άδεια ευρεσιτεχνίας για το προϊόν αυτό είναι αρκετά ισχυρή. Υψηλές τιμές όμως και υψηλά κέρδη επίσης έχουν την τάση να αναζοπωρώνουν τον ανταγωνισμό, επει-

δη δίνουν ευκαιρία στους ανταγωνιστές να κερδίσουν και αυτοί αρκετά χρήματα με παρεμφερή προϊόντα και έτσι σπεύδουν και οι ίδιοι να μπουν στην αγορά αυτή με δικά τους καινοτομικά προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ακολουθείται μια άλλη τιμολογιακή πρακτική για νέα προϊόντα, την οποία αποκαλούμε "διεισδυτική τιμολόγηση".

Μ'αυτή την πρακτική ο επιχειρηματίας καθορίζει μια χαμηλή αρχική τιμή, με την οποία προσπαθεί να κατακτήσει γρήγορα μεγάλο μέρος της αγοράς. Η πρακτική αυτή δικαιολογείται κυρίως όταν :

- Οι πελάτες είναι πιθανότερο να είναι αρκετά ευαίσθητοι στη τιμή του νέου προϊόντος, δηλ. μία χαμηλότερη τιμή, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των συνολικών εσόδων, σε επίπεδα μάλιστα υψηλότερα απ'όσο θα δημιουργούσε μια αρκετά υψηλότερη τιμή μονάδας του προϊόντος.
 - Η χαμηλή τιμή είναι πιθανό να αποτρέψει τους ανταγωνιστές να εισβάλουν στην αγορά. Και οι δύο προηγούμενες πρακτικές οδηγούν μακροχρόνια στην ίδια εικόνα κερδών, καθώς και με τις δύο, ο σκοπός του επιχειρηματία είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του.
- Με την πρακτική της συγκομιδής της "κρέμας της αγοράς" με καθορισμό υψηλής τιμής για μικρότερη ποσότητα πωλούμενων προϊόντων.
- Με την πρακτική της "διεισδυτικής τιμολόγησης" με το καθορισμό μιας χαμηλής τιμής για μεγαλύτερη ποσότητα πωλούμενων προϊόντων.

Πολλοί επιχειρηματίες, ιδιαίτερα όταν γνωρίζουν το

ακριβές κόστος του κάθε προϊόντος που παράγουν τείνουν να χρησιμοποιούν την μέθοδο "κόστος + κέρδος". Αυτή η μέθοδος είναι φυσική, διότι επιτρέπει στον επιχειρηματία να εισπράξει το κόστος των προϊόντων και ένα επιπλέον κέρδος χωρίς το οποίο δεν θα ήταν δυνατό να επιβιώσει η επιχείρηση. Ο απλός λοιπόν αυτός τύπος του οποίου χρησιμοποιεί σε τέτοιες περιπτώσεις είναι :

$$\text{Τιμή} = \text{κόστος} + \text{δίκαιο κέρδος.}$$

Βέβαια αυτός ο απλός τύπος δεν εγγυάται στον επιχειρηματία το κέρδος, διότι το συνολικό του κόστος, συν το κέρδος εξαρτάται σε αρκετό βαθμό από την εκτίμηση του σχετικά με την ποσότητα των προϊόντων που μπορεί να πουλήσει και η ποσότητα αυτή με την σειρά της εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την σωστή τιμή που θα καθορίσει για το προϊόν. Π.χ. ένας επιχειρηματίας που έχει αρκετή ανενεργό ή αδρανούσα παραγωγική δυναμικότητα και ταυτόχρονα διαπιστώνει ότι η αγορά μπορεί να απορροφήσει μεγαλύτερες ποσότητες του προϊόντος του θα μπορούσε προσωρινά να κατεβάσει την τιμή του προϊόντος, ώστε να αυξήσει την ποσότητα των πωλουμένων προϊόντων και αντίστοιχα τα έσοδά του.

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία της τιμολόγησης των προϊόντων θα πρέπει να αναφέρουμε ότι εκτός των άλλων χρειάζεται ν'απαντηθούν και μερικά μη ποσοτικά ερωτήματα, τα οποία θα πρέπει κάθε καινοτόμος επιχειρηματίας να θέσει στον εαυτό του πριν καθορίσει τις τιμές των προϊόντων του.

- Πόσο ιδιαίτερο ή μοναδικό είναι το προϊόν που θα παράγει. Είναι αρκετά διαφορετικό ώστε να δικαιολογεί μια εξαιρετική τιμή ;

- Ποιά θα είναι η επίδραση των αγωγών διανομής του προϊόντος στην αγορά επάνω στην τιμή του προϊόντος ;

Ποιά είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σχετικά με τις εκπτώσεις σε καθένα από τα στάδια της διανομής του προϊόντος ;

Ποιά είναι η συνηθισμένη πρακτική του κλάδου σε σχέση με τις τιμές, με τις πιστώσεις, και τις τιμολογιακές εκπτώσεις λόγω ποσότητας ;

- Ποιά είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών στις τιμές που θα καθορίσω ; Μήπως περικλύουν τις τιμές τους και εκείνοι ή βελτιώσουν το προϊόν τους ή την εξυπηρέτηση προς τους αγοραστές ;

- Ποιοί παράγοντες της αγοράς θα επηρεάσουν την τιμή των προϊόντων μου ; Ποιό ρόλο θα παίζει ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας και η υπάρχουσα και η προβλεπόμενη φορολογική πολιτική της πολιτείας ; Τί ρόλο παίζει η εξέλιξη της τεχνολογίας, η υπάρχουσα αδρανής παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου και οι πιθανές εισαγωγές ;

- Μήπως υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που επηρεάζουν την τιμή των προϊόντων μου ;

- Τί ρόλο παίζει ψυχολογικά η οπτική εντύπωση που δημιουργεί η συγκεκριμένη τιμή στον πελάτη, μήπως είναι προτιμότερο αντί να αυξήσουμε την τιμή του προϊόντος να κρατήσουμε ίδια την τιμή και να μικρύνουμε λίγο το προϊόν π.χ. αν παράγομε σοκολάτες ή κάτι άλλο παρεμφερές ; Μήπως αυτή η πρακτική δεν μπορεί να συνεχιστεί περισσότερο, αλλά από κάποιο σημείο και πέρα

το όφελος (από την σταθερότητα της τιμής του προϊόντος) υπερκαλύπτεται από το πολύ μικρό μέγεθος του προϊόντος οπότε είναι προτιμότερο πλέον να αυξηθεί το μέγεθός του και να καθοριστεί η υψηλότερη τιμή :

Ο καθορισμός λοιπόν της τιμής ενός νέου προϊόντος είναι προφανώς μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Για παλαιά όμως προϊόντα ο επιχειρηματίας γενικά δεν χρειάζεται να κάνει πολύπλοκη τιμολογιακή πολιτική, αλλά μόνο να αποφασίσει αν τον συμφέρει να παράγει και να πωλεί το προϊόν στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

2.3.5 Διαφήμιση

Οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν την διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα ωφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Μία άλλη γενική τακτική που συχνά ακολουθείται είναι, ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να πείσουν το αγοραστικό κοινό ότι το προϊόν τους είναι καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν πολλά και ποικίλλα μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από επιχ. προς τους πιθανούς πελάτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι οι εξής :

- Μία διαφήμιση σ'ένα περιοδικό ή εφημερίδα, στην οποία περιγράφεται το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση. Με αυτήν επίσης μπορεί να γίνει προσπάθεια να τονισθούν ορισμένα στοιχεία που άπτονται του προϊόντος. Με το στοιχείο αυτό γίνεται προσπάθεια να δημιουργείται η

αντίληψη στην πελατεία, ότι η επιχείρηση είναι σοβαρή, τίμια και καλή και αξίζει τον κόπο ν'αγοράσει ο πελάτης από αυτήν. Έτσι θα δημιουργηθεί εμπιστοσύνη στο όνομα της επιχείρησης από τους αγοραστές, τους προμηθευτές, ακόμα και τους επενδυτές και τον τύπο και θα γνωστοποιηθεί ο ρόλος της επιχείρησης αυτής ακόμα και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα στην κοινωνία στην οποία εργάζεται.

- Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια, σε κατάλληλους χώρους, στις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα σημεία τα οποία θέλει να τονίσει η επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα ή την δραστηριότητά της,

- Ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση με τις οποίες ενημερώνεται η πελατεία, γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.

- Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις από "Νέο" που αναβοσβύνουν επάνω από κτίρια και προκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει να δει τα προϊόντα όπου προσφέρονται αυτά.

Λέγεται και είναι αλήθεια ότι η διαφήμιση αποτελεί το φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στη πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλότερο κόστος από ότι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Γι'αυτό είναι δύσκολο σε μια επιχείρηση να αποφασίσει να μην κάνει καθόλου διαφήμιση, ενώ από την άλλη πλευρά είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να διαθέτουν τεράστια ποσά για να διαφημίσουν συχνά τα προϊόντα τους από την τηλεόραση και με ολοκληρωμένες καμπάνιες πωλήσεων. Με αυτά θέλουμε να επισημά-

νουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από την χρήση της διαφήμισης ; θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθεται για την διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα. Για το σκοπό αυτό οι επιχ. θα πρέπει να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες :

- περνούν το επιθυμητό μήνυμα στο πελάτη.
- φθάνουν στο πελάτη με αρκετή συχνότητα,
- πωλούν το προϊόν,
- επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα από το συνολικό κόστος των διαφημίσεων.

Οι στόχοι αυτοί είναι σχετικά εύκολο να καθοριστούν ακόμα και εγγράφως, αλλά η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους αυτούς είναι εξαιρετικά δύσκολη. Είναι γνωστό ότι ακόμα και οι γιγαντιαίες επιχειρήσεις με κολοσιαίους προϋπολογισμούς διαφημίσεων βρίσκουν τρομερά μεγάλη δυσκολία στο να μετρήσουν με επιτυχία πόσο συμβάλουν οι διαφημίσεις τους στην αύξηση των πωλήσεων.

Ακόμα και έτσι όμως οι στόχοι αυτοί είναι πολύ σκόπιμο να τίθενται, γιατί έτσι συγκεντρώνουν την προσοχή του επιχ., των στελεχών, και των ειδικών στη διαφήμιση προς την προσπάθεια να επιτύχουν το κατάλληλο μήνυμα προς το κατάλληλο ακροατήριο, στην κατάλληλη στιγμή.

Ενδεχομένως και λόγω των δυσχερειών αυτών, πολλοί επιχειρηματίες δεν προγραμματίζουν καθόλου τις διαφημίσεις τους ή δεν προγραμματίζουν για να διαφημιστούν ιδιαίτερα μάλιστα σε περιόδους υφέσεως, όπου βρίσκουν

σαν πιο εύκολη λύση να σταματήσουν εντελώς την διαφήμιση πιστεύοντας (κακώς βέβαια) ότι η διαφήμιση είναι ένα μη αναγκαίο κόστος. Άλλοι πάλι επιχειρηματίες κάνουν διαφήμιση μόνο όταν παρουσιαστεί και τους πείσει κάποιος ειδικός επί των διαφημίσεων ότι μπορεί να τους προσφέρει επιτυχημένη διαφήμιση.

Οι σημαντικότερες μέθοδοι για προγραμματισμό μίας διαφημιστικής εκστρατείας είναι οι ακόλουθοι :

α) Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών :

Ο επιχειρηματίας και τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να συνδέουν κάθε προγραμματισμένο έξοδο με τους σκοπούς οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέσω των δαπανών αυτών. Π.χ. ένας επιχειρηματίας που θέλει να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν για την νεολαία και βάζει σα στόχο για το πρώτο έτος έσοδα 10 εκατομμυρίων δραχ. θα πρέπει να προγραμματίσει το ύψος των διαφημιστικών δαπανών οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου αυτού. Η απόφαση βέβαια αυτή ως προς το ύψος των αναγκαίων διαφημιστικών δαπανών για τον εν λόγω στόχο πωλήσεων του 1ου έτους θα πρέπει να ληφθεί μόνο αφού απαντηθούν δύο άλλα καίρια ερωτήματα, δηλ. ποιά θα πρέπει να είναι το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα και ποιά μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την διαφήμιση αυτή.

β) Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος.

Πριν ο επιχειρηματίας καταλήξει στο κείμενο του διαφημιστικού μηνύματος, πρέπει να εξετάσει την αγορά στην οποία απευθύνεται να εκτιμήσει το μέγεθος της, το

εισόδημα των ατόμων, την ηλικία τους κ.λ.π. Και μόνο όταν έχει τις απαντήσεις στα θέματα αυτά πρέπει να προχωρήσει στο καθορισμό του διαφημιστικού μηνύματος που θα έχει απήχηση στο ακροατήριό του. Βέβαια είναι σαφές ότι οι ερωτήσεις αυτές προϋποθέτουν έρευνα της αγοράς. Χωρίς τις πληροφορίες αυτές το διαφημιστικό μήνυμα είναι πολύ πιθανό να αστοχήσει. Όταν καταστρώνουν το διαφημιστικό μήνυμα οι επιχειρηματίες θα πρέπει να βάλουν τον εαυτό τους στη θέση των πελατών και να ρωτούν:

- Ποιά είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος μου ;
- Τί μπορεί να προσφέρει το προϊόν στους πελάτες, το οποίο δεν μπορεί να προσφερθεί από τα ανταγωνιστικά προϊόντα ; θα τους βοηθήσει να εξοικονομήσουν χρήματα ; θα ικανοποιεί τις ανάγκες τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ; Είναι καλύτερης ποιότητας ;
- Πώς μπορώ να πείσω τους υποψήφιους πελάτες ότι το προϊόν τους συμφέρει καλύτερα ;

γ) Επιλογή των μέσων διαφήμισης.

Επειδή είναι σπάνιο να είσαι επιχειρηματίας, να είσαι ταυτόχρονα και ειδήμων σε θέματα διαφήμισης, εξυπακούεται ότι είναι ωφέλιμο για τον επιχειρηματία να συνεργαστεί με μία διαφημιστική επιχείρηση. Οι διαφημιστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στη προετοιμασία μιας διαφημιστικής καμπάνιας που περιλαμβάνει τον καθορισμό μηνυμάτων υψηλής ποιότητας και την επιλογή των μέσων επικοινωνίας και των χρόνων και της διάρκειας που θα πρέπει να γίνουν οι διάφορες διαφημί-

σεις. Επειδή μάλιστα το κόστος των μέσων επικοινωνίας για την διαφήμιση αποτελεί το 90% περίπου του συνολικού κόστους διαφήμισης οι επιχ. δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος επιλογές και έτσι απευθύνονται ως επί το πλείστον στις διαφημιστικές επιχειρήσεις οι οποίες τις βοηθούν ποιά μέσα θα πρέπει να επιλέξουν.

2.3.6 Πώληση

Πώληση είναι η λειτουργία η οποία μετατρέπει σε χρήματα τα προϊόντα της επιχείρησης.

Η έννοια της πώλησης και η σημασία της φαίνεται αναλυτικότερα από τα εξής :

α) Η πώληση και η παραγωγή αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Όλες οι άλλες ενέργειες και λειτουργίες αποτελούν μέσα για την εξυπηρέτηση αυτών των σκοπών.

β) Η πώληση αποτελεί την τελική φάση στο παραγωγικό κύκλωμα. Με αυτή τα προϊόντα μετατρέπονται σε χρήμα έτοιμο να κυκλοφορήσει εκ νέου στην επιχείρηση. Επομένως από το ρυθμό των πωλήσεων εξαρτάται η ταχύτητα κυκλοφορίας των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί σε πρώτες ύλες και προϊόντα.

γ) Η επιχείρηση επιδιώκει με την πώληση να εισπράξει τα κεφάλαια που διατέθηκαν για την επιτυχία των σκοπών της και να επιτύχει και ένα λογικό κέρδος.

δ) Για όλους τους παραπάνω λόγους η πώληση εξασφαλίζει την υπόσταση της επιχείρησης και την απασχόληση του προσωπικού της. Από αυτή την πλευρά η πώληση σε συνάρτηση με ολόκληρη την οικονομική ζωή συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση του κοινωνικοοικονομικού ρόλου της

επιχείρησης.

ε) Τέλος η πώληση αποτελεί την βάση ολόκληρου του προγραμματισμού, της δράσης της επιχείρησης. Πρώτα θα καθοριστεί τι θα πωληθεί και βάσει αυτού τι θα παραχθεί ή τι θα αγοραστεί κ.λ.π. Με το πρόγραμμα των πωλήσεων εναρμονίζονται όλα τα άλλα προγράμματα της επιχείρησης.

Την πώληση επηρεάζει κυρίως τόσο η προσφορά και η ζήτηση όσο και η κατάσταση της αγοράς που μπορεί να είναι πλήρης ή ατελής. Για την πραγματοποίηση της πώλησης χρειάζεται από την μία πλευρά ο καταναλωτής, και από την άλλη η κατάλληλη κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά.

Ο καταναλωτής για να φθάσει στην αγορά πρέπει να έχει κάποια ανάγκη και την επιθυμία να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με την αγορά ενός προϊόντος.

Οι ανάγκες συνήθως διακρίνονται ως εξής :

- Βασικές φυσιολογικές ανάγκες που έχουν σχέση με την συντήρηση του ατόμου.
- Κοινωνικές, ή ψυχολογικές ανάγκες που προέρχονται από την παρατήρηση, την κρίση, την συμπάθεια, την εκτίμηση κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές εξελίσσονται ανάλογα με την πείρα και την γνώση .

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καταναλωτή στην επιλογή και την προτίμηση ενός προϊόντος είναι οι ακόλουθοι :

- Συζητήσεις και αποφάσεις που λήφθηκαν σε συνέδρια ανεξαρτήτων οργανισμών.

- Η προσωπικότητα του καταναλωτή και η οικονομική

του κατάσταση είναι ασφαλώς ο κυριότερος παράγοντας π.χ. όροι διαβίωσης, αγοραστική ικανότητα, συνήθειες, παραδόσεις και έθιμα, μόρφωση, πείρα, ατομική ψυχολογία κ.λ.π.

- Η παρέμβαση αιτίων που επιδρούν γενικά στη ζήτηση π.χ. η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης κ.λ.π. Η επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις κυκλοφορίας των προϊόντων της στην αγορά. Για τον σκοπό αυτό φροντίζει για την ορθή εκλογή των προϊόντων που θα παράγει την αποθήκευση και την διατήρηση του άριστου μεγέθους του αποθέματος για την κατάλληλη οργάνωση της διάθεσης των προϊόντων και την ανάπτυξη των πωλήσεων.

Μορφές και τρόποι πώλησης

Οι βασικές μορφές πώλησης είναι οι ακόλουθες :

- η πώληση κατ'ευθείαν στον καταναλωτή (άμεση πώληση)
- η πώληση στο λιανικό εμπόριο το οποίο θα διανείμει στη συνέχεια το προϊόν στους καταναλωτές
- η πώληση στο χονδρικό εμπόριο, το οποίο θα προωθήσει τα προϊόντα στο λιανικό εμπόριο για να φθάσουν στους καταναλωτές
- η πώληση με την χρησιμοποίηση ενδιάμεσων π.χ. εμπορικοί αντιπρόσωποι, παραγγελιοδόχοι κ.λ.π.

Η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει και να χρησιμοποιήσει την πλέον αποδοτική μορφή πώλησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εκλογή της μορφής είναι οι εξής :

- Η συγκέντρωση της πελατείας. Στη περίπτωση που οι καταναλωτές είναι στο ίδιο γεωγραφικό χώρο συμφέρει

η απ'ευθείας πώληση.

- Τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος.

Η φύση του προϊόντος καθορίζει τα μέσα προσέγγισης της πελατείας και το μέγεθος των παραγγελιών και από αυτή εξαρτάται πολλές φορές η τιμή του και η εποχική ή μη χρήση του.

- Ο ανταγωνισμός ο οποίος υποχρεώνει την επιχείρηση να ευρίσκεται εκεί όπου είναι και οι ανταγωνιστές της και την οδηγεί σε ανάλογο τρόπο ανάθεσης των πωλήσεων όπως π.χ. με κατά τόπους αποκλειστικούς αντιπροσώπους.

- Οι χρηματοοικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Αυτές καθορίζουν την έκταση και την οργάνωση των πωλήσεων με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Η άμεση πώληση διακρίνεται σε άμεση πώληση στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Οι επιμέρους μορφές της άμεσης πώλησης στο εσωτερικό είναι οι εξής :

- 1) Η πώληση με αποστολή του προϊόντος. Αυτή βαρύνεται και με έξοδα μεταφοράς και η πληρωμή συνήθως γίνεται με αντικαταβολή ή με προέμβασμα. Σε αυτή την μορφή ανήκει και η πώληση με αλληλογραφία.
- 2) Η πώληση με ειδικά μεταφορικά μέσα που μεταφέρουν και διανέμουν τα προϊόντα στους καταναλωτές και η πώληση με περιοδεύοντες πωλητές που συγκεντρώνουν συγχρόνως παραγγελίες.
- 3) Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει δικά της κέντρα πώλησης όπως :

- Υποκαταστήματα. Αυτά δημιουργούνται κυρίως από επιχ. παραγωγής μηχανημάτων, επίπλων κ.λ.π. και πολλές

φορές διαθέτουν και αποθήκη. Το υποκατάστημα θεωρείται αυτόνομη διαχειριστική μονάδα και ελέγχεται από την επιχείρηση.

- Γραφεία πωλήσεων. Αυτά έχουν δική τους διοίκηση και λογιστική αλλά δεν έχουν κεφάλαια. Η δράση τους εκτείνεται σε ορισμένη περιφέρεια, και η επιχείρηση καθορίζει την πολιτική σχετικά με τις τιμές, τις προθεσμίες προμηθειών, τους όρους πληρωμής και την έκταση της διαφήμισης.

- Εμπορικές εταιρίες που ιδρύονται από ορισμένες βιομηχανίες. Αυτές συνδέουν την παραγωγή με το χονδρικό εμπόριο, έχουν αυτοτελή νομική υπόσταση και διαθέτουν στην αγορά τα προϊόντα που παράγουν οι βιομηχανίες αυτές.

- Αυτόματα μηχανήματα πώλησης. Αυτά τοποθετούνται σε κεντρικά σημεία και σε μεγάλα καταναλωτικά κέντρα. Έχουν πολλά πλεονεκτήματα αλλά είναι κατάλληλα μόνο για περιορισμένο όγκο πωλήσεων και για ορισμένα μικρού μεγέθους προϊόντα.

Η πώληση στο εξωτερικό εξαρτάται από την φύση και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, από το μέγεθος της επιχ. και την ιδιομορφία της αγοράς. Η άμεση πώληση στο εξωτερικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για απολύτως εξειδικευμένα προϊόντα μεγάλης αξίας. Οι επιμέρους μορφές αυτής της πώλησης είναι οι ακόλουθες :

- η πώληση με ταξιδιώτες πωλητές που παίρνουν παραγγελίες ή με την ίδρυση υποκαταστημάτων της επιχείρησης στο εξωτερικό.

- η πώληση σε ταξιδιώτες αγοραστές ή σε υποκαταστήματα επιχ. του εξωτερικού.
- η πώληση με την ίδρυση ενώσεων εξαγωγής.

Η έμμεση πώληση στερεί από την επιχείρηση την δυνατότητα της άμεσης επαφής με τους πελάτες αλλά πολλές φορές επιβάλλεται από τις περιστάσεις.

Η έμμεση πώληση μπορεί να διεξάγεται με διάμεσα πρόσωπα ή με επιχ. που έχουν σαν αντικείμενο την πώληση.

Οι διάμεσοι συνήθως είναι οι εξής :

1) Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι που η δράση τους εκτείνεται σε μία πόλη, σε μία περιοχή διαφόρου εκτάσεως ή είναι γενικοί αντιπρόσωποι σε ολόκληρη τη χώρα. Αυτοί είναι ανεξάρτητοι από την επιχ., διατηρούν δικά τους γραφεία και δική τους αποθήκη και αμείβονται με καθορισμένη προμήθεια. Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι έχουν σαν εργασία την επαφή με την πελατεία, την λήψη παραγγελιών και την διαβίβαση παρατηρήσεων ή παραπόνων προς την επιχ. Στη προκειμένη περίπτωση έχει μεγάλη σημασία η προσωπικότητα, το κύρος και η δραστηριότητα του αντιπροσώπου. Είναι δυνατό ο αντιπρόσωπος να διαθέτει προϊόντα διαφόρων επιχ., όχι όμως ομοειδή. Τέλος πρέπει να παρατηρήσουμε ότι ο γενικός ή αποκλειστικός αντιπρόσωπος συνάπτει ειδική συμφωνία με την επιχ., αναλαμβάνει υποχρεώσεις απέναντι σ' αυτήν και φέρει ορισμένους κινδύνους π.χ. σχετικά με την τιμή, τις πιστώσεις.

2) Οι παραγγελιοδόχοι : Αυτοί διαθέτουν προϊόντα με βάση τον τιμοκατάλογο και το δειγματολόγιο και κλείνουν συμφωνίες επ'ονόματί τους αλλά για τον λογαριασμό της επιχείρησης.

Οι αντιπρόσωποι και οι παραγγελιοδότες μπορεί να υπάρχουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.

Η πολιτική των πωλήσεων

Η πολιτική των πωλήσεων έχει σαν αποστολή να χαράξει τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με τις πωλήσεις. Σκοπός αυτής της πολιτικής είναι η επίτευξη του αρίστου κύκλου εργασιών και του μεγίστου κέρδους με τον καθορισμό των αποθεμάτων, της επιλογής της κατάλληλης μορφής πώλησης, την βελτίωση της φήμης και της θέσης της επιχ. στην αγορά, με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού κ.λ.π.. Τα κυριότερα σημεία που απασχολούν την πολιτική των πωλήσεων είναι τα εξής :

1) Ο προσανατολισμός της παραγωγής προς τις ανάγκες και τις δυνατότητες της πώλησης. Αυτός είναι κυρίως ποιοτικός προσανατολισμός.

Στη προκειμένη περίπτωση εξετάζεται αν τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση ικανοποιούν την κατανάλωση ποιοτικά και ποσοτικά, εάν πρέπει να παραχθούν νέα προϊόντα, εάν πρέπει να βελτιωθεί η εμφάνισή τους, αν είναι σκόπιμες διάφορες εξυπηρετήσεις και ευκολίες στην πελατεία κ.λ.π.

2) Η εκλογή της κατάλληλης μορφής πώλησης.

Αυτή εξαρτάται από την γενική κατάσταση της επιχείρησης, την θέση της στην αγορά κατανάλωσης, το είδος των προϊόντων και το κύκλο του πελατών. Η καλύτερη εκλογή είναι εκείνη που εξασφαλίζεται στη συγκεκριμένη περίπτωση χαμηλό κόστος και μεγάλες πωλήσεις.

3) Η τιμή πώλησεως. Αυτή κανονικά διαμορφώνεται από το συνολικό κόστος και το ποσοστό του κέρδους. Αλλά στη πραγματικότητα η διαμόρφωση της τιμής εξαρτάται και από τις συνθήκες της αγοράς, την έκταση της ζήτησης και την μορφή και την έκταση του ανταγωνισμού. Με βάση αυτούς τους παράγοντες η σύγχρονη πρακτική εφαρμόζει διάφορους τρόπους καθορισμού της τιμής πώλησης.

- Οι κυριώτεροι από αυτούς τους τρόπους είναι οι εξής:
- καθορισμός της τιμής ανάλογα με την αγοραζόμενη ποσότητα δηλ. μικρότερες τιμές σε μεγάλες ποσότητες.
 - καθορισμός της τιμής ανάλογα με τον χρόνο και τον τρόπο πληρωμής π.χ. με μετρητά, με πίστωση ή με δόσεις.
 - καθορισμός της τιμής ανάλογα με την ιδιότητα του αγοραστή π.χ. χονδρέμπορος, λιανέμπορος, συνεταιρισμός κ.λ.π.
 - καθορισμός της τιμής ανάλογα με την κατάσταση της αγοράς π.χ. τιμή κάτω της τιμής αγοράς, τιμή κάτω του κόστους, μονοπωλιακές τιμές κ.λ.π.
 - καθορισμός της τιμής ανάλογα με ειδικές περιπτώσεις. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις ειδικές τιμές, τις τιμές ευκαιρίας, οι τιμές που συσχετίζονται με ορισμένες εξυπηρετήσεις ή προνόμια, οι τιμές με έκπτωση κ.λ.π. Η έκπτωση μπορεί να οφείλεται στην εποχή πώλησης ή στη πωλούμενη ποσότητα ή σε άλλο λόγο.

4) Ο καθορισμός των όρων παράδοσης και πληρωμής. Στους όρους παράδοσης περιλαμβάνεται το κόστος μεταφοράς για ασφάλιση από κινδύνους. π.χ. οι όροι πληρωμής περιλαμβάνουν κυρίως τις διευκολύνσεις σχετικά με την πληρωμή π.χ. πώληση με πίστωση, με δόσεις κ.λ.π.

5) Η διαφήμιση. Αυτή έχει στενή σχέση με τα υπόλοιπα μέσα που χρησιμοποιεί η πολιτική των πωλήσεων.

6) Η εναρμόνιση όλων των μέσων που χρησιμοποιεί η πολιτική των πωλήσεων.

Η διαδικασία εκτέλεσης των πωλήσεων.

Η πώληση ακολουθεί τα εξής στάδια.

α) Παραγγελία πελάτου. Ο πελάτης γραπτά ή προφορικά κάνει την παραγγελία του είδους, της ποιότητας και της ποσότητας που θέλει ν' αγοράσει. Η παραγγελία μπορεί να γίνει κατευθείαν στην επιχείρηση ή σε αντιπρόσωπο, ταξιδιώτη πώλητή ή παραγγελιοδόχο.

β) Λήψη της παραγγελίας στην επιχείρηση. Η παραγγελία περιέχεται στην υπηρεσία πωλήσεως η οποία αν δεν είναι δυνατή η άμεση εκτέλεσή της πληροφορεί τον πελάτη για την λήψη της.

γ) Έκδοση εντολής πώλησης. Αυτή περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με τον πελάτη, το προϊόν, τον τρόπο παράδοσης, πληρωμής, αποστολής κ.λ.κ. Αντίτυπα της εντολής πώλησης παραδίδονται :

- στο τμήμα παραγγελιών που συσχετίζει αυτή με την παραγγελία
- στην υπηρεσία αποθήκης για να είναι έτοιμο το προϊόν για παράδοση
- στο τμήμα συσκευασίας και αποστολής για να φροντίσει μαζί με την υπηρεσία αποθήκης για την συσκευασία και την αποστολή της παραγγελίας
- στο λογιστήριο, για την έκδοση τιμολογίου πώλησης κ.λ.κ.

δ) Δελτίο παράδοσης ή εξαγωγής προϊόντων. Αυτό εκδίδεται από την υπηρεσία αποθήκης και αποτελεί το αποδεικτικό εκτέλεσης της παραγγελίας.

ε) Γνωστοποίηση αποστολής. Η τάξη επιβάλλει η υπηρεσία πωλήσεων να γνωστοποιήσει την φόρτωση και την αποστολή του προϊόντος στο πελάτη.

Η πώληση αποτελεί και το τελευταίο στάδιο της εμπορικής λειτουργίας που αναλύσαμε πιο πάνω.

2.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

2.4.1. Έννοια - Ορισμός - Χρησιμότητα

Ο προγραμματισμός καλύπτει βραχυχρόνιες καταστάσεις ενώ ο σχεδιασμός αναφέρεται σε μακροχρόνια σχέδια.

Και στην πιο απλή επιχειρηματική ενέργεια διαπιστώνεται σχεδόν πάντα η ύπαρξη δύο στοιχείων της προβλέψεως και της συγκρίσεως. Ακόμα και η μικρότερη επιχείρηση ασχολείται με το αντικείμενο εκείνο, που προβλέπεται ότι θα είναι επικερδέστερο για την επιχείρηση μετά δε από κάποια χρονική περίοδο λειτουργίας της, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προβλέψεις.

Στις μικρές επιχειρήσεις η πρόβλεψη και η σύγκριση πραγματοποιούνται με υποτυπώδη και πρόχειρο τρόπο. Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις οι ενέργειες αυτές γίνονται συστηματικά και αποτελούν την λειτουργία του προγραμματισμού.

Προγραμματισμός είναι μια διαδικασία και μια βασική λειτουργία της διοικήσεως, η πρώτη μεταξύ ίσων, που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσεως, διαδικασίες, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα για την επιτυχία αυτών των στόχων. Ο προγραμματισμός σημαίνει να αποφασισθεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει, με ποιά μέσα θα γίνει, ποιός θα το κάνει και πότε θα γίνει. Γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε μέχρι το σημείο που θέλουμε να πάμε. Με τον προγραμματισμό

είναι γενικά δυνατή και πιθανή η μείωση της αβεβαιότητας, του τυχαίου κινδύνου. Ο προγραμματισμός παρέχει στις οικονομικές μονάδες και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις τις ακόλουθες δυνατότητες :

- Να καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης
- Να ελεγχουν και
- να συντονίζουν την δράση τους
- να διευκολύνουν τη διοικητική τους αποκέντρωση
- να κάνουν δυνατή την μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Ο προγραμματισμός επίσης δίνει κατεύθυνση, βελτιώνει την συνέχεια των ενεργειών και μειώνει την επικάλυψη, τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλείψεις. Υποστηρίζεται ακόμη ότι ο προγραμματισμός αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα και "μηχανισμό πτώσεως στα μαλακά", στη περίπτωση, που δεν επιτύχει ο βασικός αντικειμενικός σκοπός.

2.4.2. Διάκριση σχεδίων - Προγραμμάτων

Τα σχέδια - προγράμματα μπορούμε να τα διακρίνουμε με βάση διάφορα κριτήρια ως εξής :

1) Διάρκεια προγραμμάτων.

Τα προγράμματα καταρτίζονται για κάποια χρονική περίοδο που ποικίλλει ανάλογα με την φύση και τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης, το αντικείμενο που αφορά κ.λ.π. Έτσι έχουμε : Μακροχρόνια ή μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Καλύπτουν μεγάλη χρονική περίοδο π.χ. 10 έτη. Καθορίζουν τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, όπως επίσης τις πολιτικές και στρατηγικές για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών.

Μεσοπρόθεσμα προγράμματα.

Καλύπτουν χρονική περίοδο 3-5 ετών και είναι οπωσδήποτε λεπτομερή χωρίς όμως εξαντλητικές λεπτομέρειες.

Βραχυπρόθεσμα προγράμματα.

Είναι κυρίως ετήσια προγράμματα για την εκτέλεση της πραγματικής, καθημερινής εργασίας.

2) Λειτουργία ή επιχειρηματικός τομέας.

- Προγράμματα επενδύσεων

- " παραγωγής

- " πωλήσεων - διαφημίσεως

- " εφοδιασμού και ανεφοδιασμού πρώτων υλών

- " δημοσίων σχέσεων και ανθρωπίνων σχέσεων - επιμορφώσεως προσωπικού κ.λ.π.

Εξέχουσα βάση τα ανωτέρω καταρτίζεται το Γενικό Πρόγραμμα.

2.4.3. Τομείς - φάσεις Προγραμματισμού

Σύμφωνα με απόψεις που έχουν γίνει αποδεκτές, η λειτουργία του προγραμματισμού διακρίνεται στους ακόλουθους 4 τομείς :

α) Καθορισμός και προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων ή επιδιώξεων της επιχείρησης του οργανισμού κ.λ.π.

β) Διατύπωση, διαμόρφωση και καθορισμός των πολιτικών για την πραγματοποίηση των σκοπών και των επιδιώξεων αυτών.

γ) Κατάστρωση και ανάπτυξη των σχεδίων δράσης για την υλοποίηση των πολιτικών και

δ) Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση κάθε προγράμματος.

Φάση α'. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών.

Στη φάση αυτή καθορίζονται οι μακρόπνοοι ή μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, γενικής ή ειδικής φύσεως. Έχει μεγάλη σημασία για μια επιχείρηση να θέσει την εξυπηρέτηση αντικειμενικών σκοπών σαν βάση για τον καθορισμό της πολιτικής που θα ακολουθήσει, για την κατάστρωση λεπτομερών προγραμμάτων, την λήψη αποφάσεων και την εκτέλεσή τους. Όταν υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί, αποφεύγονται οι προχειρότητες και οι περισπασιακές λύσεις από όλη την διοίκηση.

Φάση β'. Διατύπωση πολιτικών για την πραγματοποίηση των σκοπών.

Η δευτέρα φάση του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των πολιτικών οι οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκει. Οι πολιτικές αυτές είναι ένα γενικό πρόγραμμα ενεργειών που καθοδηγεί τα μέλη της στο τρόπο που θα εκτελέσουν τις λειτουργίες της. Θεωρείται καλλίτερο οι πολιτικές να είναι διατυπωμένες εγγράφως ώστε να είναι σαφείς σ' όλους όσους πρέπει να τις ακολουθήσουν.

Οι πολιτικές, πρέπει να σημειωθεί, είναι πιο λεπτομερείς από τους αντικειμενικούς σκοπούς. Προηγείται η

διαμόρφωση των πολιτικών από την κατάρτιση σχεδίων - προγραμμάτων δράσεως, μας επιτρέπουν δε αυτές να ερμηνεύουμε κάθε στόχο και μας παρέχουν ένα πλαίσιο ενδιαμέσων και βραχυχρονίων προγραμμάτων.

Με βάση τις εισόδους που προέρχονται από πληροφορίες οι οποίες έχουν συγκεντρωθεί από το περιβάλλον, η ανωτάτη διοίκηση, σε συνεργασία και με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης σχεδιάζει τις πολιτικές. Με το ευρύτερο πνεύμα της συνεργασίας, αλλά και να γίνουν αποτελεσματικότερες οι πολιτικές, πρέπει να ζητείται η βοήθεια ακόμη και του εργαζομένου που θα τις εφαρμόσει. Η διαμόρφωση πολιτικών είναι συνεχής διαδικασία, λόγω μεταβολών στην τεχνολογία και στις απαιτήσεις της πολιτείας, των συνδικάτων κ.λ.π.

Φάση γ'. Κατάσχεση και ανάπτυξη σχεδίων - προγραμμάτων για την υλοποίηση των πολιτικών.

Στη τρίτη φάση του προγραμματισμού καταστρώνονται λεπτομερή σχέδια - προγράμματα. Αυτά αποτελούν επέκταση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης που επιτυγχάνονται με την βοήθεια των πολιτικών. Στη φάση αυτή καταστρώνονται με λεπτομέρεια τα προγράμματα του επόμενου έτους, τόσο τα ετήσια όσο και τα τριμηνιαία και τα μηνιαία. π.χ. τα κατά είδους προγράμματα παραγωγής, τα διαφημιστικά προγράμματα προώθησεως πωλήσεων, τα προγράμματα πωλήσεως κατά είδος, βάσει των δεδομένων της έρευνας της αγοράς και των δυνατοτήτων παραγωγής, τα προγράμματα αγορών, οι προϋπολογισμοί εξόδων κ.λ.π.

φάση δ': Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση κάθε προγράμματος κ.λ.π.

Διαμόρφωση διαδικασιών εργασίας σημαίνει : περιγραφή την σειρά από τα βήματα και τους κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την εφαρμογή των σχεδίων - προγραμμάτων που εκπονήθηκαν κατά την γ' φάση.

Η λειτουργία του προγραμματισμού σύμφωνα με επικρατούσες απόψεις μπορεί να ακολουθεί την εξής αναλυτική μέθοδο, η οποία να προσαρμόζεται κάθε φορά στις συγκεκριμένες περιπτώσεις, είτε πρόκειται για πρόγραμμα αγοράς υπερσυγχρόνων κρουαζιεροπλοίων είτε πρόκειται για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.

1. Συνειδητοποίηση και διευκρίνιση του θέματος.

Πρέπει να διαλέξουμε και να καθορίσουμε τον στόχο μας με σαφήνεια και πληρότητα. Να εξετασθεί ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, για να βρεθούν οι τυχόν δυσκολίες για την πραγματοποίηση του στόχου μας. Η διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να θέτουν τα ερωτήματα : που θέλουμε να φθάσουμε ; Τι δυσκολίες αντιμετωπίζουμε σ' αυτή την προσπάθεια ;

2. Καθορισμός διαφόρων πιθανών λύσεων.

Πρέπει να καθορισθούν οι πιθανές λύσεις και οι κύριοι παράγοντες, οι οποίοι θα μας βοηθήσουν στην εκλογή της καλλίτερης από αυτές. Συνήθως παρουσιάζονται, όπως έχει προαναφερθεί, δύο ή περισσότερες λύσεις για να επιλεγεί (όπου είναι δυνατό) εκείνη που παρουσιάζει περισσότερα πλεονεκτήματα ή λιγότερα μειονεκτήματα.

3. Συγκέντρωση στοιχείων.

Η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών, όπως είναι

γνωστό, είναι απαραίτητη ενέργεια για την κατάρτιση του προγράμματος. Η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών πιθανό να απαιτεί λογιστικές μελέτες, οικονομικές προβλέψεις, στατιστικές, αναλύσεις, πειράματα διαφόρων ειδών, μελέτες ερευνών αγοράς ή άλλες πληροφορίες για την λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκησή της πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην εκτίμηση της ακρίβειας των πληροφοριών που λαμβάνονται με τις ανωτέρω μεθόδους.

4. Ανάλυση στοιχείων.

Όλα τα σχετικά στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται πρέπει να αναλυθούν, να μελετηθούν, να συνδυαστούν και να παραβληθούν μεταξύ τους με τον καλλίτερο τρόπο για να γίνει εμφανής η εκλογή των καταλλήλων ενεργειών.

5. Λήψη αποφάσεων.

Στη συνέχεια πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τις ενέργειες που θα γίνουν, γιατί δεν είναι δυνατό να υπάρξει πραγματικό πρόγραμμα, παρά αφού ληφθούν σωστές αποφάσεις, από τα αρμόδια όργανα.

6. Επιμέλεια για την εκτέλεση του προγράμματος.

Τέλος θα χρειασθούν επεξηγηματικές οδηγίες για να εκτελεσθούν οι ληφθείσες αποφάσεις. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση πρέπει να ετοιμάσει ακριβή περιγραφή των ενεργειών που θα γίνουν. Πρέπει να προγραμματίσει τις ακριβείς οδηγίες, που θα εκδοθούν και την μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουν εκείνοι που έχουν αρμοδιότητα. Πρέπει επίσης να καθοριστούν "σημεία ελέγχου" για κάθε πε-

ρίπτωση. Το πρόγραμμα με τις οδηγίες του πρέπει να γνωστοποιηθεί σ' όλους, όσους θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση του προγράμματος.

Για την σύνταξη των προγραμμάτων χρησιμοποιούνται όλες οι κατάλληλες γνώσεις και τεχνικές της επιστήμης της οργανώσεως και διοικήσεως.

Αν και τα κλεονεκτήματα του προγραμματισμού είναι φανερά για την επιχείρηση πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί του, ιδίως με τον μακροπρόθεσμο. Και αυτό γιατί ανάμεσα σ' αυτούς και τον προγραμματισμό παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια : ο φόβος ή ακόμα καλύτερα η αντιπάθεια για κάθε μελλοντολογία, η αοριστία που από την φύση του έχει ο προγραμματισμός, η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι συνθήκες, η ανεπάρκεια χρόνου από τον επιχ., το γεγονός ότι δεν γνωρίζει πως να προγραμματίσει. Όλα αυτά και άλλα που σχετικά εύκολα θα μπορούσε να σκεφθεί κανένας, είναι εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν. Το να αναγνωρίσεις ότι τέτοια εμπόδια πράγματι υπάρχουν είναι ήδη ένα σοβαρό βήμα στη προσπάθεια να τα ξεπεράσεις και να προχωρήσεις στο ίδιο τον προγραμματισμό. Αν και λίγοι θα το παραδεχθούν, ο φόβος του μέλλοντος είναι ένα πολύ συνηθισμένο εμπόδιο για τον προγραμματισμό του επιχ. Πολλοί π.χ. φοβούνται ότι και η καλή σκέψη για το μέλλον ισουδυναμεί με πρόσκληση σε πρόσθετες σκοτούρες. "Ήδη έχω αρκετές σκοτούρες στο κεφάλι μου", λένε "γιατί να προσπαθώ να ανακαλύψω και άλλες".

Κάποιος επιχ. όταν ρωτήθηκε για τους λόγους που δη-

μιούργησαν τις επιφυλάξεις του για τον προγραμματισμό
είπε : "Είναι κάτι τόσο αόριστο που σχεδόν φαίνεται ά-
χρηστο. Όσο προσεκτικά και αν προσπαθώ να προγραμματί-
σω πάντα έξω πέφτω". Η άποψη του χωρίς αμφιβολία είναι
σωστή. Ο προγραμματισμός είναι από την φύση του ιδιαί-
τερα αβέβαιος γιατί το ίδιο το μέλλον είναι και αυτό
αβέβαιο. Αλλά δεν πρέπει να προβλέπουμε ότι οι επιχ-
εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου η βεβαιότητα είναι κά-
τι σπάνιο, ο υπολογισμός των πιθανοτήτων είναι περισ-
σότερο αυτό στο οποίο μπορεί να βασίζεται κανείς. Οι
επιχειρηματίες κατά μία άποψη είναι οι παίχτες που συ-
νεχώς προσπαθούν να εκτιμήσουν με ποιό τρόπο είναι πιο
κερδοφόρο να παίξουν. Ξεκινώντας τον προγραμματισμό ο
νέος επιχειρηματίας είναι απαραίτητο να βάλει όλες του
τις σκέψεις στο χαρτί. Πρώτο γιατί γράφοντάς τες έχει
ήδη κάνει το πρώτο βήμα στη συστηματοποίηση της σκέψης
του. Δεύτερο γιατί γράφοντάς τες βοηθιέται στο να τις
ξεκαθαρίσει ο ίδιος. Ακόμα, μπορεί εύκολα να τις μετα-
βιβάσει και σε άλλους, ιδίως σ'αυτούς που σύντομα θα
κληθούν να εφαρμόσουν το πρόγραμμά του. Ο σωστός προ-
γραμματισμός για το μέλλον αρχίζει από το παρόν. Πριν
προσδιορίσεις που θέλεις να βρεθείς είναι απαραίτητο
να γνωρίζεις που βρίσκεσαι σήμερα. Προσπαθώντας να ξε-
κινήσει ο επιχειρηματίας, η προδιάθεσή που δημιουργεί-
ται μέσα του είναι κάτι πολύ σημαντικό. Πρέπει λοιπόν
να πιστέφει σ'αυτόν και να ξεκινήσει με διάθεση αυτο-
κριτικής, αν αυτό χρειάζεται και αναζήτηση του τι πράγ-
ματι μας επιφυλάσσει το μέλλον. Μόνο με μια τέτοια νοο-

τροπία θα μπορέσει να διακρίνει τα προβλήματα και να σχεδιάσει λύσεις. Λύσεις ευέλικτες και συντονισμένες, προσανατολισμένες στις ιδιομορφίες του αντικειμένου δραστηριότητας της επιχείρησης και συντονισμένες έτσι ώστε να βελτιώνουν τις πιθανότητες για διαρκή ανάπτυξη και ευημερία για την επιχείρηση.-

2.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Όπως αναφέραμε πιο πάνω τα στοιχεία που πρέπει να οργανώσω σαν επιχ. είναι η εργασία και οι άνθρωποι. Μόλις ορισθούν λογικά και καταμετρηθούν όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες που αναλύσαμε, είναι δυνατό να γίνει η περιγραφή καθηκόντων, η απόδοση ευθυνών και δραστηριοτήτων στα ανάλογα άτομα. Η περιγραφή καθηκόντων καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα καθήκοντα και τις σχέσεις μέσα στην οργάνωση, δηλ. αντιπαραβάλλει τις εργασίες προς τα πρόσωπα. Πιο αναλυτικά η περιγραφή καθηκόντων, εξυπηρετεί τους εξής πρακτικούς σκοπούς :

- 1) Αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, ευθύνες, υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργαζομένου.
- 2) Διευκολύνει την αξιολόγηση της αποδόσεώς του.
- 3) Διευκρινίζει το περιεχόμενο της εργασίας καθενός, έτσι ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες του και σε όλα τα μέλη της οργάνωσης.
- 4) Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
- 5) Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νεοπρολαμβανόμενους σε σχέση με τα καθήκοντά τους.
- 6) Διευκολύνει την κατά καιρούς επανεξέταση, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης.
- 7) Εκτιμημαίνει και εντοκίζει τα κενά στην οργάνωση και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την πληρέστερη επάνδρωση της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι η περιγραφή καθηκόντων δεν είναι πάγια και σταθερή αλλά ρευστή και υποκείμενη σε συνεχείς αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις. Γι' αυτό το λόγο κάθε τέτοια περιγραφή πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα, διότι σκοπός της δεν είναι να περιορίζει την δραστηριότητα κατά τρόπο άκαμπτο, αντίθετα να διευκολύνει τον εργαζόμενο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας του.

Στις επόμενες παραγράφους θα περιγράψουμε τους 4 βασικούς σκοπούς που συνήθως επιδιώκει η περιγραφή καθηκόντων όπως τους όρισε ο Η. ΗΑQUE.

2.5.1. Βασικοί Σκοποί

Σκοπός 1ος : Επιλογή προσωπικού.

Φαίνεται αυτονόητο ότι το πρώτο πράγμα που κάνει κανείς όταν προσλαμβάνει κάποιον για να καλύψει μία κενή θέση είναι να συντάξει μία περιγραφή εργασίας, με την οποία θα θέσει σε γενικές γραμμές τα όρια και το σκοπό της εργασίας του, όπως επίσης και τις απαιτήσεις που δημιουργεί η θέση από άποψη μορφώσεως, πείρας και προϋπηρεσίας του υποψηφίου. Όταν δει κανείς από την σκοπιά αυτή τις περιγραφές καθηκόντων, δεν θα περιλάβει σ' αυτές τόσο τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τους στόχους που πρέπει να επιδιώξει η συγκεκριμένη θέση, όσο τις ικανότητες και τις προδιαγραφές που πρέπει να εκπληρώνει ο υποψήφιος για τη θέση αυτή. Μπορεί κανείς να προβληματισθεί σχετικά με τις ζητούμενες ικανότητες και τη ζητούμενη πείρα και να δει ποιές απ' αυτές, ενώ φαίνονται ιδανικές, δεν είναι απόλυτα απαραίτητες. Για να αντιμετωπισθεί η κατάσταση, είναι δυνατό ο προϊστά-

μενος προς τον οποίο θα αναφέρεται η προσλαμβανόμενος να δώσει μερικές ενδείξεις για τον τύπο των αποφάσεων που πρέπει να παίρνει και τον τύπο των ανθρώπων με τους οποίους θα ασχοληθεί, χωρίς να είναι απαραίτητο να ασχοληθεί με τον αριθμό των υφισταμένων και την ποιότητα των στόχων τους. Βάσει των στοιχείων αυτών, ο προϊστάμενος προσωπικού να κάνει την βασική επιλογή των υποψηφίων.

Σκοπός 2ος : Κατευθυντήριες γραμμές εργασίας.

Η περιγραφή καθηκόντων είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση όπου προετοιμάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές ενός συστήματος διοικήσεως διά των αντικειμ. σκοπών, όπου το πιο βασικό στοιχείο είναι να αναλυθεί και να κριθεί η πραγματοποίηση της εργασίας του καθενός. Ένα τέτοιο σύστημα δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθεί εάν δεν δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα.

- Τι περιμένουμε σαν αποτέλεσμα της εργασίας.
- Πόσος χρόνος απαιτείται για την εργασία αυτή.
- Πόσοι άνθρωποι θα εργαστούν.

Όταν βρεθεί ο τύπος του ανθρώπου που χρειάζεται για την συγκεκριμένη εργασία, τότε η περιγραφή καθηκόντων θα συγκεντρωθεί στις λεπτομέρειες της εργασίας αυτής. Η περιγραφή αυτή θα γραφεί από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου, αφού αυτός άλλωστε θα κρίνει την εργασία που θα προσφέρει.

Αν δούμε το θέμα από την σκοπιά του νεοπρολαμβανόμενου θα διαπιστώσουμε εύκολα ότι χρειάζεται μία λεπτομερή περιγραφή των προσπαθειών του, των στόχων του και

των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που μπορεί να διαθέσει. Θα αντιληφθούμε ότι οι περιγραφές καθηκόντων είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα στην υιοθέτηση του συστήματος "διοίκησης διά των αντικειμενικών σκοπών", όπου τα στελέχη βοηθούνται να προσδιορίσουν τους στόχους εργασίας, αφού η επιτυχία τους θα μετρηθεί με την επίτευξη αυτών των στόχων. Στο σύστημα αυτό η τοποθέτηση ατομικών στόχων πρέπει να αρχίζει με την γενική περιγραφή εργασίας.

3ος σκοπός : Οργανωτική ανάλυση

Ένα πλάνο που μας δείχνει την οργάνωση της επιχ. είναι χωρίς νόημα αν δε το μελετάμε σε συνάρτηση με τις περιγραφές καθηκόντων. Με άλλα λόγια τα ορθογώνια με τους τίτλους των διαφόρων θέσεων είναι απλώς ορθογώνια όπως και οργανωσιακή ανάλυση μόνη της είναι κάτι ανώφελο χωρίς τη σύγκριση και συζήτηση των περιγραφών καθηκόντων των διαφόρων στελεχών. Όταν για σκοπούς οργανωτικούς, περιγράφουμε τα καθήκοντα ενός στελέχους, πρέπει να λάβουμε υπόψη με ευρύτητα, όλες τις πλευρικές και ανεπίσημες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην οργάνωση, παράλληλα με τις επίσημες ιεραρχικές. Έτσι όταν κάνουμε μία σωστή περιγραφή καθηκόντων πρέπει να απαριθμούμε τις κατευθείαν και τις μοιρασμένες με άλλους ευθύνες, μαζί με μία κατάσταση των αποφάσεων που πήραν πρόσφατα τα στελέχη.

4ος σκοπός : Εκπαιδευτικές ανάγκες

Οι περιγραφές καθηκόντων βοηθούν επίσης στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης που συνεπάγεται μία θέση όταν ληφθεί υπόψη η αξιολόγηση του σημερινού επιπέδου. Δηλαδή, από την μία μεριά έχουμε τις προδιαγραφές της θέσεως που μας λένε τι πρέπει να επιτευχθεί απ' αυτή και από την άλλη μεριά έχουμε την κατάσταση των αξιολογήσεων που μας δείχνει τι πραγματικά έχει επιτευχθεί. Όλοι οι τύποι περιγραφής καθηκόντων απαιτούν κάποια ανάλυση προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα για να συμπληρώσουν τις μηχανιστικές λεπτομέρειες, οι οποίες συνήθως χαρακτηρίζουν τις περιγραφές καθηκόντων.

Πρέπει λοιπόν στις περιγραφές να αναφέρονται λεπτομέρειες για τα εξής :

- Τι είδους άνθρωπος χρειάζεται στη συγκεκριμένη θέση.
- Πως θα ξοδεύει το χρόνο του.
- Τι είδους έλεγχο θα έχει και με τι είδους πρόσωπα θα συναλλάσσεται.

Συνήθως ασκείται κριτική εναντίον της περιγραφής καθηκόντων για διάφορους λόγους. Οι πολέμιοι της περιγραφής λένε ότι όλα αυτά τα έγγραφα και οι εσωτερικοί κανονισμοί αποδεικνύονται στην πράξη ανεπαρκείς, διότι τους λείπει η ανθρώπινη διάσταση. Υπάρχουν δύο ειδών πολέμιοι των γραπτών περιγραφών καθηκόντων.

- Αυτοί οι οποίοι εκ πεποιθήσεως είναι εναντίον των περιγραφών διότι όπως λένε περιορίζουν την ελευθερία δράσεως των στελεχών ή παραβλέπουν τον ανθρώπινο παράγοντα.

- Αυτοί που ενστικτωδώς "στρέφουν το πρόσωπό τους" από το να γράφουν κάτι που ίσως αργότερα τους περιορίσει την ελευθερία δράσεως.

Παρότι όμως η περιγραφή καθηκόντων αποτελεί σημείο αντιλεγόμενο δεν μπορούμε να παραλείψουμε τη μεγάλη σημασία αυτής.

2.5.2. Ρόλος Οργανογράμματος

Οι οργανώσεις βασίζονται στην ιεραρχία για να μπορέσουν να λειτουργήσουν, Το οργανόγραμμα μας βοηθά να δούμε οπτικά και σχηματικά αυτή την ιεραρχία. Οργανόγραμμα καλείται "η σχηματική απεικόνιση της διαρθρώσεως της επιχ." ή αλλιώς "μία γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας κοινωνικής οργάνωσης, με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσο και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους".

Αναλύοντας και περιγράφοντας με την βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της οργανωτικής διαρθρώσεως. Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν θεμέλιο και επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας". Οι λόγοι για τους οποίους είναι χρήσιμα τα οργανογράμματα είναι οι εξής :

- α) Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχ. - αν υπάρχουν - και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.
- β) Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχ. και του οργανισμού.
- γ) Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητές τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.

- δ) Επιτρέπουν την αποφυγή συγχύσεως για την θέση κάθε εργαζομένου στην επιχ.
- ε) Εξασφαλίζουν μία αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.
- στ) Βοηθούν τα διάφορα τμήματα να αποφεύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός μόνο υπεύθυνος.
- ζ) Δείχνουν στον καθένα που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχ., τι πρέπει να κάνει και από που θα περάσει για να φθάσει εκεί που θέλει.
- η) Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανώτερων στελεχών διότι οι χάρτες δείχνουν την έκταση του τομέα δράσεώς τους και την αξία των καθηκόντων τους.
- θ) Σε περιπτώσεις επεκτάσεως των εργασιών της επιχ. παρέχουν ευκολίες οργανώσεως με τρόπο που να αποφεύγεται η περίπτωση να πέσει όλο το βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχ.

Πρέπει σ' αυτά να προσθέσουμε ότι το οργανόγραμμα αποτελεί μία βάση για την ανάπτυξη και διατύπωση των προδιαγραφών ^{εργασίας} και της συμμετοχής του καθενός στους στόχους της οργανώσεως. Παρόλα αυτά η περιγραφή των λειτουργιών μίας οργανώσεως παρουσιάζει δυσκολίες και οδηγεί σε ανακρίβειες για τους εξής λόγους :

- 1) Δεν μπορούν από την φύση τους να περιγραφούν σχηματικά οι ανθρώπινες σχέσεις που υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές εξαιτίας μεταβολών του γενικού περιβάλλοντος.
- 2) Δημιουργούν προβλήματα κατανόησης αφού οι λέξεις, τα σύμβολα, οι τίτλοι, οι γραμμές κ.λ.π. έχουν για καθένα διαφορετική σημασία.
- 3) Η ίδια η οργάνωση εξελίσσεται, αναπτύσσεται και μεταβάλλεται συνεχώς.

Το πρώτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων, δηλ. δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Έτσι π.χ. μπορεί να δείχνει ότι τόσο ο διευθυντής παραγωγής όσο και ο διευθυντής προσωπικού αναφέρονται στο γενικό διευθυντή και αυτό να φαίνεται πως δείχνει ότι αμφότεροι στις αντίστοιχες περιοχές τους έχουν ίση ευθύνη και επιρροή μέσα στην οργάνωση. Στην πράξη όμως είναι δυνατό, ο διευθυντής προσωπικού να έχει ελάχιστη επιρροή. Μπορεί πολύ λίγες φορές να τον συμβουλευονται όταν παίρνουν αποφάσεις, να του δίνουν λίγη σημασία για τις καθημερινές εργασίες και ακόμα μπορεί οι ευθύνες του να περιορίζονται σε γραφιακές εργασίες και στην γραφειοκρατία των σχέσεων προσωπικού. Αν πάμε ένα βήμα παραπέρα μπορούμε ίσως να ανακαλύψουμε ότι υπάρχουν άνθρωποι στο δεύτερο επίπεδο διοίκησης της διεύθυνσης που έχουν μεγαλύτερη επιρροή και εξουσία από όση

ο διευθυντής προσωπικού. Αυτά όμως τα φαινόμενα, δεν γίνονται φανερά σ' όποιον βλέπει το οργανόγραμμα.

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να είναι απλώς από συμβουλευτική μέχρι και λειτουργική, καθοριστική. Καθώς λοιπόν, το οργανόγραμμα δεν δείχνει τυπικά ποιά τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο σε διάφορες στιγμές αυτός που βλέπει το οργανόγραμμα δεν ξέρει για το πως λειτουργεί στην πραγματικότητα η οργάνωση. Βασισμένοι βέβαια σε μία γενική γνώση των οργανώσεων, μπορούμε απλώς να υποθέσουμε τι ισχύει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση αλλά οι υποθέσεις μας δεν θα βγαίνουν πάντα αληθινές.

Το τρίτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα κανάλια αυτά τίποτα δεν θα γινόταν. Αποτελεί μια αλήθεια ότι καμιά μονάδα και κανένα πρόσωπο δεν λειτουργούν μόνα τους ανεξάρτητα από όλα τ' άλλα, αφού οργάνωση σημαίνει αρμονική διάρθρωση διαφόρων οργάνων που έχουν έτσι συγκροτηθεί ώστε να επιτελούν κάποιο έργο. Όλες οι μονάδες συνδέονται μεταξύ τους σε ένα μεγάλο δίκτυο επικοινωνίας. Είναι όμως πρακτικά αδύνατο να σχεδιάσει κανείς στο οργανόγραμμα όλο το δίκτυο επικοινωνιών.

Έχουν διδαχθεί πολλοί τρόποι για την σύνταξη και την μορφή ενός οργανογράμματος. Έτσι :

- 1) Εξατομικεύουμε το οργανόγραμμα γράφοντας το όνομα της εταιρίας, την ημερομηνία σύνταξής του και τον τίτλο του προσώπου, ή το όνομα του τμήματος που είναι υπεύθυνο για την σύνταξη.
- 2) Χρησιμοποιούμε ορθογώνια παραλληλόγραμμα για να δείξουμε μ'αυτά τη θέση μιας οργανωτικής μονάδας, ή ενός προσώπου.
- 3) Η κάθετη τοποθέτηση των ορθογωνίων δείχνει τις σχετικές θέσεις στην οργανωτική ιεραρχία.
- 4) Οποιαδήποτε οριζόντια σειρά ορθογωνίων πρέπει να έχει το ίδιο μέγεθος και να αναφέρεται σε εκείνες μόνο τις θέσεις που βρίσκονται οργανωτικά στο ίδιο επίπεδο.
- 5) Οι κάθετες και οριζόντιες συνεχείς γραμμές χρησιμοποιούνται για να δείχνουν την ροή της εξουσίας.
- 6) Οι γραμμές εξουσίας φτάνουν στο άνω μέσο του ορθογωνίου και ξεκινούν από το κάτω μέσο, δηλ, δεν διασχίζουν το ορθογώνιο.
Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση ενός επιτελικού βοηθού ή βοηθού αναπληρωτή όπου η γραμμή εξουσίας μπορεί να φτάσει στο πλάι του ορθογωνίου.
- 7) Ο τίτλος κάθε θέσεως θα τοποθετηθεί μέσα στο ορθογώνιο. Ο τίτλος πρέπει να είναι περιγραφικός και να δείχνει την λειτουργία.
- 8) Το οργανόγραμμα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατό πιο απλούστερο. Αν είναι ανάγκη να διευκρινιστεί κάτι ειδικό, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί μία υποσημείωση.

Οι γενικές αρχές αυτές περιγράφουν το πιο συνηθισμένο τύπο οργανογράμματος, το "κάθετο" οργανόγραμμα, που δείχνει την οργανωτική ιεραρχία από πάνω προς τα κάτω. Μπορεί όμως να σχεδιαστεί με την ίδια τεχνική ένα "οριζόντιο" οργανόγραμμα που διαβάζεται όχι από κάτω προς τα πάνω, αλλά από αριστερά προς δεξιά. Μπορεί επίσης να σχεδιαστεί ένα "κυκλικό" οργανόγραμμα όπου ο γενικός διευθυντής θα τοποθετηθεί στο κέντρο του κύκλου και οι οριζόντιες γραμμές του κάθετου πυραμιδικού οργανογράμματος να βρίσκονται έτσι τοποθετημένες ώστε να σχηματίζουν ομοκεντρικό κύκλο γύρω από αυτόν. Η υπεύθυνη υπηρεσία που θα αναλάβει την σύνταξη του οργανογράμματος, συγκεντρώνει τις ανάλογες πληροφορίες και το οργανόγραμμα είναι έτοιμο. Είναι όμως το σωστό; Βρίσκεται στα πλαίσια του ιδανικού; βοηθά στη κατεύθυνση της εξέλιξης προς τους οργανωτικούς στόχους; Είναι πιθανό να ανακαλύψουμε σφάλματα, κενά, πλεονασμούς και επικαλύψεις θέσεων.

2.5.3 Εξουσία - Ηγεσία

Οι οργανώσεις βασίζονται στην ιεραρχία εξουσίας για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους και να φθάσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους. Υποτίθεται ότι όταν κανείς μπαίνει, για να εργασθεί, μέσα σε μία οργάνωση αποδέχεται τη δομή εξουσίας που υπάρχει μέσα στην οργάνωση αυτή και ακολουθεί τις αποφάσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές του προϊσταμένου του.

Μη ξεχνάμε ότι εξουσία είναι το δικαίωμα να δίνεις έγκυρες εντολές σε άλλους που οφείλουν να τις ακολου-

θούν. Η εξουσία αυτή είναι η τυπική δηλ. αυτή που η τυπική οργάνωση έδωσε σε κάποιον, διότι κατέχει μία συγκεκριμένη θέση στην ιεραρχική δομή.

Η δύναμη διαφέρει πολύ από την εξουσία. Υπάρχει δύναμη κάθε φορά που ένα άτομο έχει την ικανότητα να υποχρεώσει κάποιον να κάνει κάτι που δεν θέλει να το κάνει. Αντίθετα με την δύναμη, η εξουσία βασίζεται σε κάποια κοινή συναίνεση από μέρους του διοικουμένου. Κατά κάποιο τρόπο ο υφιστάμενος αναγνωρίζει στον προϊστάμενό του το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις που τον αφορούν. Πέρα αυτών, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κερδίσει το δικαίωμα του να διοικεί και να ασκεί εξουσία στους υφιστάμενους του. Αυτό το κάνει εφαρμόζοντας μια γενική μεθοδο ηγεσίας που την αποδέχονται οι υφιστάμενοί του και την θεωρούν σωστή. Στα πλαίσια της ηγεσίας περιλαμβάνεται η ανάθεση των σωστών ρόλων στις διαπροσωπικές σχέσεις, η κατάλληλη υποκίνηση με κίνητρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η οδήγηση στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχ. Το κλειδί της επιτυχίας των MANAGERS ως ηγετών, είναι η εναρμόνιση των ατομικών σκοπών με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης. Το μέσο το οποίο κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την επιτυχία του έργου του είναι η επικοινωνία, που αποτελεί και το σημαντικότερο πρόβλημα της διοικήσεως.

Τί είναι όμως ηγεσία ; Ηγεσία είναι μία σειρά ενεργειών κάποιου που ηγείται (ηγέτης) μιας ορισμένης ομάδας ατόμων, προκειμένου να επιτευχθεί ένας ή περισσότε-

ροι αντικειμενικοί στόχοι.

Η ηγεσία είναι γενικά ορισμένη απλά σαν επιρροή, ή τέχνη, ή η μέθοδος του ηγέτη να επηρεάσει τον κόσμο έτσι ώστε αυτοί να αγωνιστούν πρόθυμα προς την επίτευξη των σκοπών. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγεσίας. Λέγοντας τύπους ηγεσίας εννοούμε τους τρόπους με τους οποίους ασκείται η ηγεσία από τους διοικούντες της επιχ. Οι τρόποι αυτοί και οι αντίστοιχοι τύποι ηγετών είναι:

α) Ο δικτατορικός ηγέτης που ασκεί διοίκηση ενσπείροντας το φόβο των ποινών και κρατώντας αρνητική στάση στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του.

β) Ο καλοσυνάτος, αλλά αυταρχικός ηγέτης ασκεί το ρόλο του πατερναλιστικά, αλλά φροντίζει για την ικανοποίηση των υφισταμένων του, ώστε να βασίζονται σ' αυτόν. Η ικανοποίηση αυτή εξαρτάται από την καλή θέληση του ηγέτη, που παίρνει μόνος του αποφάσεις.

γ) Ο δημοκρατικός ηγέτης, που δεν στηρίζεται μόνο στις ικανότητες του, αλλά δέχεται και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να τον βοηθούν με συμβουλές. Έτσι οι υφιστάμενοι μετέχουν στον προγραμματισμό, την οργάνωση και την λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης αυτού του τύπου διέπεται από πνεύμα συνεργασίας.

δ) Ο ηγέτης που αφήνει τους άλλους να κάνουν ότι θέλουν, εξαρτάται από τους υφισταμένους του απόλυτα. Τόσο ως προς τη θέση σκοπών, όσο και ως προς τη λήψη αποφάσεων.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει τρεις σκοπούς :

- 1) Να ορίσει και να πετύχει το έργο.
- 2) Να δυναμώσει και να συντονίσει την εργασιακή ομάδα.
- 3) Να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα της εργασιακής ομάδας.

Η διαφορά μεταξύ μιας ομάδας και ενός όχλου, είναι ότι η ομάδα έχει ένα κοινό σκοπό, στόχο ή έργο. Εάν μια εργασιακή ομάδα δεν μπορέσει να επιτύχει το έργο της και να έχει αποτέλεσμα θα αποθαρρυνθεί. Κάθε οργανισμός έχει ένα έργο (σκοπό), να κερδίσει, να προσφέρει μία υπηρεσία ή και ακόμα να επιζήσει. Έτσι, όποιος διευθύνει άλλους ανθρώπους πρέπει να επιτύχει αποτελέσματα : παραγωγή, Μάρκετινγκ, πωλήσεις κ.ο.κ.

Η επίτευξη των σκοπών και των στόχων είναι ένα μεγάλο κριτήριο επικοινωνίας. Για να επιτύχουμε αυτούς τους σκοπούς πρέπει να συντονίσουμε την εργασία της ομάδας και να την δυναμώσουμε. Η συνεργασία μέσα στην ομάδα θα πετύχει να κάνει το σύνολο μεγαλύτερο από το άθροισμα των μελών. Εάν υπάρχει αντιδικία μέσα στην ομάδα αυτό πρέπει να αντιμετωπισθεί θετικά, ώστε να έχουμε δημιουργική ατμόσφαιρα.

Μέσα σε κάθε ομάδα, ο κάθε άνθρωπος έχει τις ατομικές και προσωπικές του ανάγκες. Θέλει να ξέρει τις προσωπικές τους ευθύνες, χρειάζεται μία ευκαιρία να δείξει τις δυνατότητές του και να λάβει αναγνώριση όταν κατορθώσει κάτι στην εργασία του.

Έτσι ο ρόλος του ηγέτη πρέπει όπως είπαμε να ικανοποιήσει και τα τρία μέρη δηλ. να πετύχει το έργο, να συντονίσει την εργασιακή ομάδα και να ικανοποιήσει τις

ατομικές ανάγκες. Αν ο ηγέτης συγκεντρώνεται μόνο στο έργο του π.χ. παραγωγή του προϊόντος, και αμελεί την ομάδα και τους ανθρώπους, μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινά. Μια μέρα τα ομαδικά προβλήματα θα φανούν και η επίτευξη του έργου θα υστερεί.

Έτσι ο ηγέτης χρειάζεται να πετύχει μια ισορροπία μεταξύ των τριών μερών, κάθε ηγέτης προβληματίζεται ποιά στυλ ηγεσίας θα εφαρμόσει. Στυλ ηγεσίες είναι ο τρόπος που επιβλέπει κάποιος (ηγέτης) κάποιον που δουλεύει μαζί του. Παλαιότερα και για πολλά χρόνια οι άνθρωποι πίστευαν ότι υπήρχαν μόνο δύο ηγετικά στυλ. Αυταρχικό και Δημοκρατικό. Συνήθιζαν μάλιστα να φωνάζουν ο ένας στον άλλον, από αυτά τα δύο άκρα, επιμένοντας ότι το ένα στυλ είναι καλύτερο από το άλλο. Κατηγορούσαν τους δημοκρατικούς ηγέτες ότι ήταν πολλοί μαλακοί και εύκολοι, ενώ συχνά αποκαλούσαν τους αυταρχικούς, σκληρούς και τυραννικούς. Για αρκετά χρόνια βασανιζόντουσαν με το πιο στυλ είναι καλύτερο και ποιά θα έπρεπε να εφαρμοσθεί. Όποιο στυλ και αν διακρινόταν, η απόφαση θα ήταν λανθασμένη διότι για να μπούμε σ'ένα τέτοιο δίλημμα επιλογής σημαίνει ότι εκ των προτέρων έχουμε δεχθεί ότι όλοι οι υφιστάμενοι μας έχουν το ίδιο χαρακτήρα, την ίδια μόρφωση, την ίδια ευστροφία και επιδεξιότητα και ότι γενικά βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης πράγμα που δεν είναι σωστό. Ένα στέλεχος που περιορίζεται σ'ένα μόνο στυλ ηγεσίας είναι μισός μάνατζερ. Ο ολοκληρωμένος μάνατζερ είναι ευέλικτος και μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Από έρευνες που έχουν γίνει, τα τελευταία 15 χρόνια

έχει υιοθετηθεί σε πάρα πολλές επιχ. η θεωρία της "περιστασιακής ηγεσίας". Η "περιστασιακή ηγεσία" διέπεται από την φιλοσοφία των διαφορετικών χειρισμών σε διαφορετικούς ανθρώπους. Είναι πολύ σωστή και δίκαιη μια και δεν υπάρχει τίποτε πιο άδικο από την ίση μεταχείριση σε άνισους ανθρώπους. Για να μπορεί ένα στέλεχος να γίνει περιστασιακός ηγέτης θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρεις επιδεξιότητες:

- α) Ευελιξία, να μπορεί να χειρίζεται την ποικιλία των ηγετικών στυλ με άνεση.
- β) Διάγνωση, να μπορεί να διαγνώσει τις ανάγκες και τις ικανότητες των ανθρώπων που επιβλέπει.
- γ) Συμφωνία, θα πρέπει να ξέρει ή να μάθει πως να φθάνει σε κάποιες συμφωνίες με τους υφισταμένους του σχετικά με το στυλ ηγεσίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σ'αυτούς.

Ένας ηγέτης για να είναι σωστός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται :

- Από αφιλοκέρδεια. Να είναι θετικό άτομο. Υπάρχουν άτομα, τα οποία λυγίζουν μπροστά στα υλικά αγαθά. Ένα τέτοιο άτομο θα μπορούσε να εξαγοραστεί αδιαφορώντας για την επίτευξη των στόχων της επιχ. Αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται αρνητικά και απορρίπτονται για την θέση του ηγέτη.

- Από αμεροληψία. Δεν είναι υποκειμενικός με τους εργαζομένους και στις συγκρούσεις μεταξύ τους παίρνει θέσεις αντικειμενικές ώστε να μην πάρει αρνητική στάση ένα άτομο απέναντι στην επιχ. σε περίπτωση που ο ηγέτης κρίνει άδικο.

- Από αυτογνωσία . Να γνωρίζει τις ικανότητές του και τις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων. Αυτό θα τον βοηθήσει να τοποθετήσει τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις προκειμένου να είναι αποδοτικά.

- Από δημιουργικότητα και έμπνευση. Να θέλει και να μπορεί να εισάγει στην επιχ. νέες μεθόδους διοίκησης και παραγωγής προκειμένου να φτάσει στους προκαθορισμένους στόχους με λιγότερες θυσίες.

Η ηγεσία πρωτοεμφανίσθηκε σαν τέχνη και μετά εξελίχθηκε και σε επιστήμη. Χωρίς να παύει να είναι τέχνη. Είναι τέχνη γιατί απαιτεί ορισμένες ειδικές ικανότητες και δεξιότητες. Και είναι επιστήμη γιατί υπάρχει ένας μεγάλος όγκος γνώσεων γύρω από την δραστηριότητά της. Δηλ. ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι πρώτα επιστήμονας, να γνωρίζει τις παλιές και νέες θεωρίες γύρω από θέματα διοίκησης, να έχει γνώσεις σε τομείς όπως η ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομία, οικολογία που θα τον βοηθήσουν να προβλέπει ή να εντοπίσει τις αιτίες ενός ήδη υπάρχοντος προβλήματος και να το αντιμετωπίσει. Ακόμη θα πρέπει να γνωρίζει αλλά και συνεχώς να ενημερώνεται να τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις προκειμένου να φτάσει πιο γρήγορα και με μικρότερες θυσίες στο προκαθορισμένο στόχο του.

Πέρα όμως από επιστήμονας πρέπει να κατέχει και την τέχνη της ηγεσίας δηλ. να έχει ταλέντο να εφαρμόζει αποτελεσματικά όσα διδάχτηκε και όσα έμαθε. Ποιό το όφελος αν κάποιος γνωρίζει καλά αρκετές θεωρίες περί υποκίνησης εργαζομένων και δεν μπορεί να τις εφαρμόσει σ' αυτούς, δεν μπορεί να τους επηρεάσει, να τους πείσει,

να τους εκμνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη και γενικά να επικοινωνήσει μαζί τους;

Συνοφίζοντας όλα τα παραπάνω θα δώσουμε το πορτραίτο του δυναμικού MANAGER που έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- Ενεργεί μ'αυτοπειθαρχία, συμμορφωμένα με τους νομικούς και ηθικούς κανόνες συμπεριφοράς.
- Έχει το θάρρος της γνώμης του και πάντα εκφράζει την προσωπική του γνώμη, έστω και αν αυτή ενοχλεί.
- Πάει κατευθείαν στην ουσία των προβλημάτων, προσπαθεί να τ'αναλύσει και να δώσει εναλλακτικές λύσεις σ'αυτά.
- Είναι ανθρωπιστής, παίρνοντας ενεργητικά μέρος στα προβλήματα των συνεργατών του.
- Παίρνει μέτρα για να μελετηθούν, ν'αναπτυχθούν και να διατυπωθούν καθαρά η φιλοσοφία και οι στόχοι της επιχ. Εξασφαλίζει το να γνωρίζουν όλοι οι υφιστάμενοί του το τι, που, πότε, ποιός, πώς και πάνω απ'όλα το γιατί της εργασίας τους,
- Γνωρίζει ότι οι συνεργάτες του είναι πιο αποδοτικοί και ευχαριστημένοι όταν καταλαβαίνουν ξεκάθαρα, τι αποτελέσματα αναμένονται απ'αυτούς.
- Επιδιώκει ν'αναπτύξει στους συνεργάτες του τη συνείδηση της αξίας που έχει η εργασία γι'αυτούς.
- Γνωρίζει ότι οι μεταβολές στην επιχ. και γενικά στο κόσμο, είναι αναπόφευκτες και δεν αντιστέκεται. Έτσι απαιτεί και ενθαρρύνει την ατμόσφαιρα που οδηγεί σε καινοτομίες και νέες ιδέες.

- Αναλαμβάνει την υπευθυνότητα των πράξεών του και δεν προσπαθεί να ρίξει τις ευθύνες σ' άλλους σε περίπτωση αποτυχίας.
- Τέλος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, οργάνωση, εκτέλεση, συντονισμό και έλεγχο όχι μόνο των ενεργειών του, αλλά και των συνεργατών του, με απώτερο στόχο την, κατά το δυνατόν καλύτερη επίτευξη του έργου του.

Η στάση που ^{εργατά} το διοικητικό στέλεχος απέναντι στους ανθρώπους και στη συνηθισμένη αντίδρασή τους στα θέματα εργασίας προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό συνειδητά ή μη συνειδητά τη συνολική του στάση στα θέματα διοικήσεως. Ξεκινώντας από την παραδοχή αυτή ο DOUGLAS MC GREGOR ανέλυσε το πρόβλημα και περιέγραψε δύο εναλλακτικές θεωρίες. Έτσι έχουμε τις θεωρίες X και Y.

α) θεωρία X.

Ο μέσος άνθρωπος έχει μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και θα την απέφυγε αν μπορούσε.

Εξαιτίας αυτής της απέχθειας οι περισσότεροι άνθρωποι πιέζονται, ελέγχονται, διευθύνονται από άλλους απειλούνται και τιμωρούνται για να υποχρεωθούν να προχωρήσουν στη πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οργανώσεως. Επίσης προτιμά να διευθύνεται, επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει λίγες φιλοδοξίες, και πάνω απ' όλα επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά.

β) θεωρία Y.

Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία, είναι τόσο φυσική όσο το να παίζουμε. Έτσι η εργασία μπορεί να είναι είτε πηγή ευχα-

ριστήσεως, είτε πηγή δυσαρβόσκειας ανάλογα με καταστάσεις ελεγχόμενες. Ο έλεγχος και η απειλή δεν είναι παρά μέσα για να οδηγήσουν στη προσπάθεια προς το αποτέλεσμα. Ο άνθρωπος θα αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται, υπηρετώντας τους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι του ανατίθενται. Η ανάθεση είναι μία συσχέτιση επιβραβεύσεων συνδεδεμένων με τις επιτεύξεις τους. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, ο κόσμος όχι μόνο δέχεται αλλά και επιδιώκει να έχει ευθύνες. Δεν αποτελούν ανθρώπινα χαρακτηριστικά η αποφυγή ευθυνών, η απουσία φιλοδοξίας, η έμφαση στην ασφάλεια. Δεν είναι λίγοι αυτοί που διακρίνονται για την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν σωστά την φαντασία, την ευφυΐα, την δημιουργικότητα.

Οι υποθέσεις της θεωρίας Υ είναι δυναμικές και όχι στατικές. Υπογραμμίζουν τη δυνατότητα αναπτύξεως του ανθρώπου και την ανάγκη για προσαρμογή παρά για απόλυτο έλεγχο.

Η θεωρία Χ προσφέρει στη διοίκηση μία εύκολη δικαιολογία για ανεπαρκή οργανωσιακή απόδοση, αφού δέχεται ότι μία τέτοια ανεπάρκεια οφείλεται στη φύση του ανθρώπινου στοιχείου με το οποίο οφείλει να εργαστεί. Η θεωρία Υ, από την άλλη μεριά, θέτει το πρόβλημα αντίθετα στην απουσία καλής διοικήσεως, δηλ. δέχεται ότι αν οι υπάλληλοι είναι τεμπέλιδες, αδιάφοροι, ακρόθυμοι για ευθύνες, και μη συνεργάσιμοι, τότε η αιτία βρίσκεται στις μεθόδους που η διοίκηση χρησιμοποιεί για να οργανώνει και να διευθύνει.

Κλείνοντας το θέμα της ηγεσίας και γενικά της εξουσίας διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία πολύ στενή σχέση ανά-

μεσα στο επίπεδο υποκινήσεως των υπαλλήλων και στην ποιότητα ηγεσίας. Στη πραγματικότητα η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας είναι μία από τις πιο δύσκολες και προβληματικές εργασίες που αντιμετωπίζει το διοικητικό στέλεχος.

2.5.4. Λήψη Αποφάσεων - Εξουσιοδότηση

Ένα σπουδαίο καθήκον των διοικητικών στελεχών, κάθε βαθμίδας, είναι η λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες που έχει κάθε ένα από τα στελέχη αυτά.

Απόφαση, σύμφωνα με κάποιες απόψεις σημαίνει βασικά επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως. Σκοπός ή και πρόθεση των διοικητικών στελεχών αποτελεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, δηλ. η επιλογή εκείνης της απόφασεως που θα δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα. που τα μετράμε με βάση τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η επιχ.

Οι ΚΟΟΝΤΖ-Ο'DONNEL παρατηρούν, ότι τα διοικητικά στελέχη θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων σαν την βασική τους εργασία, Επειδή πρέπει συνεχώς ν'αποφασίζουν : 1) τί πρέπει να γίνει, 2) ποιός πρέπει να το κάνει, 3) πού και 5) πώς θα γίνει. Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται στο προγραμματισμό - σχεδιασμό και συνδέεται τόσο μ'αυτή τη λειτουργία των διοικητικών στελεχών όσο και με τα υπόλοιπα καθήκοντά του. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί την ορθολογική επιλογή μιας πορείας δράσεως. Έτσι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει

1. Να είναι ικανά, να λαμβάνουν σωστά αποφάσεις.
2. Να έχουν σαφή αντίληψη των διαφόρων πορειών, μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος σύμφωνα με τις υ-

πάρχουσες συνθήκες, δυνατότητες και περιορισμούς που υπάρχουν. 3. Να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.

- Διαδικασία λήφews αποφάσεων.

Αφού προσδιοριστεί το θέμα, που απασχολεί την επιχ. και για το οποίο πρέπει να παρθεί απόφαση, αρχίζει η έρευνα, για ανεύρεση διαφόρων λύσεων. Επισημαίνουμε εδώ ότι η ικανότητα αναπτύξεως εναλλακτικών λύσεων είναι συχνά το ίδιο σημαντική με την ικανότητα του να επιλέξεις μεταξύ αυτών των λύσεων.

Για τη διευκόλυνση της έρευνας και της ανάλυσης που βοηθούν τη λήψη αποφάσεων, χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι της επιχειρησιακής έρευνας. Σ'αυτήν χρησιμοποιούνται μαθηματικά υποδείγματα (μοντέλα) και γίνεται αναπαράσταση της πραγματικότητας με τη χρήση των υποδειγμάτων. Κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι :

θεωρία των πιθανοτήτων.

θεωρία των παιγνίων.

θεωρία της γραμμής αναμονής.

θεωρία της αυτόματης εξυπηρέτησεως.

Πρέπει να υπογραμμισθεί, όπως προαναφέρθηκε, ότι η απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Σπάνια είναι η εκλογή μεταξύ σωτού και λάθους. Η καλή απόφαση λαμβάνεται μετά από διαφωνία, αλλά και μετά από σύγκριση και δοκιμασία γνώμων προς τα γεγονότα. Η διαφωνία είναι χρήσιμη, διότι : 1. Αποκλείει την περίπτωση προκατασκευασμένης γνώμης. 2. Προσφέρει εναλλα-

κτικές λύσεις για επιλογή.

Πρέπει να έχουμε υπ' όψη μας ότι η λήψη αποφάσεων δεν είναι ένα μηχανικό έργο αλλά έργο προλήψεως κινδύνων και πρόκληση για κρίση.

Το τελευταίο στάδιο στη λήψη αποφάσεως είναι η εφαρμογή της. Δεν αρκεί να πούμε ότι πήραμε μια απόφαση. Πρέπει να την μετατρέψουμε σε πράξη γιατί χωρίς την υλοποίησή της η απόφαση είναι άχρηστη.

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τρία στάδια :

- 1) Σχέδιο δράσεως : τί θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιός θα το κάνει, πώς θα γίνει, γιατί πρέπει να γίνει.
- 2) Ανακοίνωση αποφάσεως : τί θα κοινοποιηθεί, πότε, σε ποιόν και πώς.
- 3) Συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτή επιβάλλεται για δύο λόγους : συμπληρώνονται οι ιδέες και η πείρα του στελέχους και αυξάνει έτσι το ενδιαφέρον των συνεργατών για την έκβαση της αποφάσεως αφού εμπλέκονται και αυτοί στην όλη διαδικασία.

Αυτή, δηλ. η συμμετοχή, μπορεί να επιτευχθεί όταν υπάρχει και λειτουργεί στην επιχ. η εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του προϊσταμένου. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση αρχίζει με τη θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδρασή τους στην εργασία. Έτσι, όταν η στάση του στελέχους απέναντι στους ανθρώπους και την αντίδρασή τους στην εργασία, είναι θετική, αυτή αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής εξουσιοδοτήσεως. Πολλές φορές έχουμε ακούσει τα αποφθέγματα : "Οι άνθρωποι μαθαί-

νουν κάνοντάς τα" ή "η εμπειρία είναι ο καλύτερος δά-
 σκαλος". Η εξουσιοδότηση είναι ένας παράγοντας κλειδί
 στο να γίνουν τα παραπάνω από θεωρητικά λόγια, λειτουρ-
 γικές αρχές. Η εξουσιοδότηση εξασφαλίζει τη μέγιστη εκ-
 μετάλλευση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υφιστα-
 μένων. Το στέλεχος που δεν εξουσιοδοτεί εκτός από τη
 μη πλήρη εκμετάλλευση, των υφισταμένων του, ποτέ δεν
 ανακαλύπτει τις πλήρεις δυνατότητές του. Όταν ένα άτο-
 μο φθάνει σε μία θέση από την οποία εποπτεύει την εργα-
 σία των άλλων, η εργασία του αλλάζει και η πρωταρχική
 του ευθύνη είναι να επιτύχει την εκτέλεση της εργασίας
 από άλλους. Δηλ. δεν είναι πια εκτελεστής αλλά διοικη-
 τικό στέλεχος. Σαν τέτοιο στέλεχος πρέπει να κάνει ότι
 είναι δυνατό για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να
 επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα μέσα στα όρια της δεξιό-
 τητας και των ικανοτήτων τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει
 να προσδιορίζει τις εργασίες με κριτήριο τα αποτελέσμα-
 τα που πρέπει να επιτευχθούν, να συνεργάζεται με τους
 υφισταμένους του σχετ. με το τρόπο πραγματοποίησης αυ-
 τών, να βοηθάει τους ανθρώπους του να προσδιορίζουν
 και να ξεπερνούν τα προβλήματα που ανακύπτουν, να συμ-
 βουλευεί και τέλος πρέπει να δίνει στους υφισταμένους
 του την ευκαιρία να αποδώσουν. Όταν ένας μάνατζερ δεν
 κάνει τα παραπάνω, δεν εξουσιοδοτεί, δεν προωθεί την
 εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων και κατά συνέπεια,
 δεν διοικεί. Η εξουσιοδότηση ακολουθεί τρία βασικά βή-
 ματα : 1) Ανάθεση ευθύνης, 2) μεταβίβαση εξουσίας και
 3) δημιουργεί την ευθύνη για λογοδοσία.

Η ανάθεση της ευθύνης είναι το βήμα στο οποίο δόθηκε με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη έμφαση. Θα ήταν δύσκολο να βρούμε ένα στέλεχος που δεν παρέχει στους υφισταμένους του μία επαρκή περιγραφή των καθηκόντων τους ή του έργου που πρέπει να επιτελέσουν. Κατά την ανάθεση όμως της ευθύνης το στέλεχος πρέπει να προχωρήσει πέρα από την τυπική περιγραφή της εργασίας, η οποία σε τελευταία ανάλυση, αποτελεί το μισό θα λέγαμε αυτού που ονομάζουμε ανάθεση ευθύνης. Το άλλο μισό που είναι και το πιο σημαντικό είναι ένα θέμα που έχει σχέση με το για ποιά σκοπό πληρώσαμε τους ανθρώπους. Δηλ. εργάζονται ένα ορισμένο αριθμό ωρών και κατά την περίοδο αυτή εκτελούν ορισμένες εργασίες ή εργάζονται για να επιτύχουν ορισμένα αποτελέσματα που δείχνουν ότι πραγματικά εκτέλεσαν αυτές τις εργασίες. Έτσι, π.χ. η εργασία του διευθυντού ελέγχου παραγωγής επεκτείνεται πέρα από το σχεδιασμό και την παρακολούθηση ενός προγράμματος ελέγχου της παραγωγής. Αυτό αποτελεί το φυσικό τμήμα της εργασίας του. Στις ευθύνες του περιλαμβάνεται να ελαχιστοποιήσει τις αδράνειες της παραγωγής, λόγω έλλειψης ανταλλακτικών, να διατυπώσει την πιο οικονομική ροή εργασίας, να αυξήσει την εκμετάλλευση του εξοπλισμού, να χρονοπρογραμματίσει την παραγωγή, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η οικονομικότερη ποσότητα της παραγγελίας κ.λ.π. Η ανάθεση ευθύνης στον προϊστάμενο ελέγχου παραγωγής, με κριτήριο τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, περιλαμβάνει και άλλα πράγματα, όπως την ανάλυση της ποιότητας παραγωγής, την απομόνωση των αιτιών των προβλημάτων, την εισήγηση εκτάκτων μέ-

τρων και την πρόταση προδιαγραφών ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι το βήμα της εξουσιοδοτήσεως, που το ονομάσαμε "ανα θέτω ευθύνες", δεν είναι κάτι απλό όσο μπορεί να φαίνεται αλλά επεκτείνεται πέρα απ' αυτό που μέχρι τώρα έκαναν τα στελέχη.

Μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του πρέπει να υπάρχει κατανόηση και συμφωνία για :

- 1) τις δραστηριότητες ή το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνος να εκτελέσει ο υφιστάμενος,
- 2) τις περιοχές της εργασίας για τις οποίες είναι υπεύθυνος ή υπόλογος για την επίτευξη αποτελεσμάτων,
- 3) τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι υπεύθυνος να επιτύχει σε κάθε περιοχή,
- 4) τον τρόπο που θα μετρηθεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων σε κάθε περιοχή.

Το δεύτερο βήμα της εξουσιοδοτήσεως, η μεταβίβαση εξουσιών, συνεπάγεται κάτι περισσότερο από το να πούμε απλώς στον υφιστάμενο να προχωρήσει και να κάνει ό-τι νομίζει πως χρειάζεται ή να πάρει όσες αποφάσεις είναι αναγκαίο να παρθούν. Ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία χωρίς την ίδια στιγμή, να εκτίθεται σε υποχρεώσεις προσωπικές, διευθυντικές και ηγετικές.

Η διαδικασία της μεταβιβάσεως εξουσίας μπορεί να αναλυθεί σε δύο φάσεις. Την φάση του αρχικού σχεδιασμού και τη φάση της συνεχούς υποστηρίξεως.

Κατά την φάση του σχεδιασμού της μεταβίβασης εξουσίας σαν στέλεχος πρέπει :

- 1) Να ζητήσουμε από τον υφιστάμενο να αναπτύξει τις ιδέες και τα σχέδιά του σχετικά με τον τρόπο που μπο-

- ρούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 2) Να διατυπώσουμε ερωτήματα; να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις, να βοηθήσουμε τον υφιστάμενό μας να ερευνησει όλες τις πτυχές της καταστάσεως.
 - 3) Να υποχρεώσουμε τον υφιστάμενο να σκεφθεί, να προσδιορίσει πιθανά προβλήματα και τρόπους με τους οποίους θα το ξεπεράσει όταν και αν εμφανισθούν.
 - 4) Να φθάσουμε σε αμοιβαία συμφωνία πάνω στη σειρά των ενεργειών οι οποίες πρέπει να γίνουν.

Η φάση της συνεχούς υποστηρίξεως της μεταβίβασης εξουσίας μπορεί να συνοφισθεί ως εξής : "Το διοικητικό στέλεχος έχει ευθύνη για τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στην ιεραρχία κάτω από αυτόν". Πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν τι τους ζητά. Κατόπιν πρέπει να τα βοηθήσει να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Έχει ευθύνη να διαθέσει σε αυτά όλα τα μέσα, το προσωπικό και τις πληροφορίες που χρειάζονται. Πρέπει να τα βοηθήσει με τις συμβουλές και τις υποδείξεις του. Πρέπει εανείναι απαραίτητο να τα εκπαιδεύσει για να κάνουν τη δουλειά τους καλλίτερα.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι απλώς μία περίπτωση που αφήνουμε κάποιον να κάνει κάτι όπως αυτός νομίζει καλλίτερα. Ούτε είναι μονόδρομη κατάσταση, κατά την οποία, ως προϊστάμενος εξηγούμε τι, πότε, πώς και από ποιόν πρέπει να γίνει κάτι που από κει και πέρα αυτός ο αρμόδιος παίρνει όλες τις αποφάσεις. Αντίθετα, η εξουσιοδότηση είναι κράμα δύο παραγόντων : της δεξιότητας, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δυνατοτήτων συμβολής του υφισταμένου,

από τη μια, και της καθοδηγήσεως, της συμβολής και της βοήθειας του προϊσταμένου από την άλλη.

Η λογοδοσία, τώρα, του υφισταμένου είναι το τελικό προϊόν της εξουσιοδοτήσεως. Χωρίς αυτή δεν υπάρχει πραγματική εξουσιοδότηση. Η ευθύνη λογοδοσίας δεν είναι κάτι που μπορεί να δεχθεί ή να απορρίψει ο υφιστάμενος με τη δική του επιθυμία. Ο αποδέκτης της ανατεθειμένης ευθύνης και εξουσίας πρέπει να είναι υπόλογος για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του, ανεξάρτητα αν αυτά είναι καλά ή κακά. Ο υφιστάμενος είναι δυνατόν να αντισταθεί ενεργά όταν τελεί υπό λογοδοσία για αποτελέσματα. Όταν συμβεί κάτι τέτοιο υπάρχουν δύο εξηγήσεις : 1) Σαν προϊστάμενος είναι δυνατόν να υποθέσουμε απλώς ότι ο υφιστάμενός μας δείχνει αρνητική στάση. Στην περίπτωση αυτή, η αντίδρασή του θα εκφρασθεί με την αντικατάστασή του, με την πειθαρχική του τιμωρία, με την παρακράτηση της αμοιβής ή με την άσκηση σταθερής πίεσης με στενότερο έλεγχο και με χρήση των εξουσιών μας, 2) Σαν προϊστάμενοι είναι δυνατόν να εξετάσουμε την πιθανότητα ότι κάτι λείπει εντελώς ή υπάρχει μόνο εν μέρει στο κλίμα της εργασίας. Η προσέγγιση αυτή είναι εποικοδομητική.

Τί δεν αποτελεί εξουσιοδότηση

Πρώτα απ' όλα η εξουσιοδότηση δεν είναι "ξεφόρτωμα", δεν είναι ανάθεση μιας εργασίας σε κάποιον άλλο λέγοντάς του απλώς να προχωρήσει στην εκτέλεσή της, όταν ακολουθείται αυτή η προσέγγιση, τα αποτελέσματα που περιμένει ο προϊστάμενος σπάνια επιτυγχάνονται. Ο αποδέκτης εξου-

σιοδοτήσεως αυτού του τύπου πρέπει να αιτιολογήσει γιατί δεν συνέβη αυτό που έπρεπε, όταν, στην πραγματικότητα δεν είχε προηγουμένως ενδείξεις του στόχου. Μέσα σε ένα κλίμα σαν και αυτό είναι μόνο θέμα χρόνου ν' αρχίσουν οι άνθρωποι ν' αποφεύγουν τις απόπειρες του προϋσταμένου τους για ανάθεση ευθύνης. Όπως σημειώσαμε προηγούμενα, η εξουσιοδότηση πρέπει να συνοδεύεται με την διατύπωση των αναμενομένων αποτελεσμάτων και κατόπιν κατά την περίοδο της εκτελέσεως, πρέπει ο προϊστάμενος να ενισχύει, να εκπαιδεύσει και να βοηθάει, όταν βέβαια τούτο είναι αναγκαίο. Επίσης για να είναι πιο αποτελεσματική η εξουσιοδότηση πρέπει να έχουν έννοια για τον υφιστάμενο οι ευθύνες που του ανατίθενται. Πρέπει να γνωρίζει για ποιο λόγο τα αποτελέσματα έχουν σπουδαιότητα, τι σημαίνει η συμβολή του και πάνω απ' όλα να πληροφορείται αν οι προσπάθειές του είχαν επιτυχία.

Δεύτερον, η εξουσιοδότηση δεν είναι παραίτηση δικαιωμάτων ή εξουσίας. Όταν ένα διοικητικό στέλεχος εξουσιοδοτεί πολύ συχνά θέτει ορισμένα όρια μέσα στα οποία ο αποδέκτης πρέπει να ενεργήσει. Πολύ συχνά τα όρια είναι δυνατό να περιορίζουν το τύπο ή το μέγεθος των αποφάσεων που μπορεί να παίρνει ο υφιστάμενος χωρίς την προηγούμενη έγκριση του προϊσταμένου του. Παράπερα, είναι δυνατό να επιτρέπουν στον υφιστάμενο να ενεργεί μόνο μέσα στα όρια ορισμένης πολιτικής. Είναι σκόπιμο να σημειώσουμε εδώ ότι στη περίπτωση που όλες οι αποφάσεις του υφιστάμενου πρέπει να έχουν την έγκριση του προϊσταμένου δεν υπάρχει ευκαιρία δράσεως. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο εξουσιοδοτούμενος υφιστάμενος εί-

ναι υποχρεωμένος να υπεραμύνεται κάθε ενεργείας ή πρά-
 ξής του : σύντομα θα μάθει να μη κάνει τίποτα χωρίς
 έλεγχο και έγκριση. Παρόλα αυτά, η ύπαρξη ενός συστή-
 ματος πολιτικών και διαδικασιών, διευκολύνει την επί-
 τευξη αποτελεσμάτων, χωρίς να σημειώνονται δυσχέρειες.
 Τίποτα δεν μπορεί να καταστρέφει γρηγορότερα την εξου-
 σιοδότηση και την διάθεση για την αποδοχή μίας εξουσιο-
 δοτήσεως από την καταπίεση ενός "οικονομικού ελέγχου".
 Ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει σε μεγάλο βαθμό την
 αποτελεσματικότητα των προσπάθειών του για εξουσιοδό-
 τηση και την προθυμία αποδοχής της εξουσιοδοτήσεως από
 τους υφισταμένους του όταν βεβαιωθεί ότι το κλίμα μέσα
 στο οποίο ενεργούν είναι τέτοιο, που βοηθά στην επίτευ-
 ξη αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, αν και τοποθέτηση
 ορίων στην εξουσιοδότηση είναι δυνατόν να εξαλείφει τα
 προβλήματα, τα όρια αυτά δεν πρέπει να είναι ακραία.

Τρίτον, η εξουσιοδότηση δεν σημαίνει ότι ο προϊστά-
 μενος χάνει τον έλεγχο. Σε περίπτωση ευρείας εξουσιο-
 δοτήσεως, υποτίθεται ότι επιβάλλονται διάφοροι έλεγχοι.
 Το πού και πότε θα γίνονται αυτοί οι έλεγχοι καθορίζε-
 ται από τον προϊστάμενο με βάση τις γνώσεις και την ε-
 μπειρία που έχει με την κατάσταση. Σε οποιαδήποτε ερ-
 γασία ή έργο, υπάρχουν συνήθως ορισμένα κρίσιμα στάδια
 χρόνου. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα
 με τους στόχους που καθορίζονται σε κάθε στάδιο, μπο-
 ρούμε να είμαστε δικαιολογημένα σίγουροι ότι τα τελικά
 αποτελέσματα θα ανταποκρίνονται στο στόχο. Προσδιορί-
 ζοντας αυτά τα κρίσιμα σημεία και δημιουργώντας τις
 προϋποθέσεις επισκοπήσεως, ο προϊστάμενος μπορεί να

διατηρήσει τον έλεγχο.

Τέλος η εξουσιοδότηση δεν είναι αποφυγή λήφους αποφάσεων. Ο Προϊστάμενος ακόμα και όταν εξουσιοδοτεί, εξακολουθεί να παίρνει αποφάσεις. Το σημαντικό στοιχείο στη περίπτωση αυτή είναι ότι μπορεί να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του στη λήψη των πιο σημαντικών αποφάσεων, ή στα πιο σημαντικά θέματα, αφήνοντας τους υφισταμένους να παίρνουν εκείνες τις αποφάσεις που μπορούν καλύτερα να παρθούν στο σημείου άμεσου επαφής. Κάνοντας έτσι, αποφεύγει τις καθημερινές λεπτομέρειες, επιτυγχάνει την καλύτερη εκμετάλλευση δεξιοτήτων.

2.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το περιβάλλον έχει μεγάλη σημασία για την λειτουργία και την επιτυχία του στόχου κάθε επιχ. και διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Η επιχ. μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει το εσωτερικό περιβάλλον της ανάλογα με τους αντικειμενικούς του σκοπούς. Αντίθετα το εξωτερικό δεν μπορεί να το επηρεάσει, γιατί βρίσκεται πέρα από τον έλεγχό της. Το περιβάλλον είναι σύνθετο και πολύπλοκο, υφίστανται δε συνεχείς και συχνά ραγδαίες αλλαγές. Η επιχ. λοιπόν θα πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιζήσει και να αναπτυχθεί. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την καλή πορεία της επιχ. μπορεί κανείς να τους κατατάξει σε πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικοπολιτιστικούς. Η πρόβλεψη και η αξιολόγηση αυτών των παραγόντων έχει μεγάλη σημασία, διότι έχει ^{σχέση} με μελλοντικές συνθήκες και τη μελλοντική ζήτηση όσον αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχ/ση.

2.6.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την δραστηριότητα και την επιτυχία του στόχου των επιχ. αλλά και κάθε οργανισμού γενικότερα. Μεταξύ επιχ. και οικονομικού περιβάλλοντος υπάρχει στενή αλληλεπίδραση, καθώς η αποστολή του επιχ. είναι κυρίως οικονομική. Στο οικονομικό περιβάλλον υπάρχουν ορισμένα στοιχεία απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία, τα οποία ει-

σάγει σαν εισροές μία επιχ. και σ' αυτό εξάγει διάφορα προϊόντα.

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι κυρίως τα ακόλουθα :

1. Το Κεφάλαιο. Σχεδόν κάθε οργανισμός χρειάζεται κεφάλαιο δηλ. μηχανικό εξοπλισμό, κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθέματα αγαθών κ.λ.π. Αυτό έχει σαν συνέπεια, όλες οι δραστηριότητες να εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα και τις τιμές των κεφαλαιουχικών αγαθών που είναι απαραίτητα. Επίσης η οικονομική πολιτική κάθε χώρας με το ισχύον τραπεζικό σύστημα επηρεάζουν σημαντικά την κυκλοφορία του χρήματος.

2. Η Εργασία. Ένας άλλος εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η προσφορά, η ποιότητα και το κόστος της εργασίας.

3. Οικονομική σταθερότητα. Κάθε επιχ. επηρεάζεται από την οικονομική κατάσταση που επικρατεί και από τις αλλαγές στα επίπεδα των τιμών. Αν οι τιμές ανέβουν αρκετά γρήγορα, όπως έγινε στα περισσότερα μέρη του κόσμου κατά τη δεκαετία του '70 δημιουργούν σημαντική αναταραχή και στις εισροές και στις εκροές του οικονομικού περιβάλλοντος. Ο κληθωρισμός δεν επηρεάζει μόνο τις επιχ. αλλά και κάθε μορφή οργανισμού, διότι έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στο κόστος της εργασίας και στους άλλους συντελεστές παραγωγής.

4. Οι πελάτες. Για μια επιχ. ο σημαντικότερος παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι οι πελάτες. Είναι αδύνατη η ύπαρξη και η λειτουργία κάθε επιχ. χωρίς καταναλωτές των προϊόντων της. Για να προσελκύσει

αγοραστές μια επιχ. πρέπει να πληροφορηθεί όσο μπορεί καλύτερα τις προτιμήσεις τους και να διαμορφώσει τα προϊόντα της με βάση αυτές τις προτιμήσεις. Αλλά δεν είναι πάντα εύκολο να πληροφορηθεί κανείς τι επιθυμούν και τι είναι πρόθυμοι ν'αγοράσουν οι άνθρωποι. Απ'τη μια πλευρά οι προτιμήσεις αλλάζουν κι απ'την άλλη εμφανίζονται στην αγορά συνεχώς νέα προϊόντα. Επίσης αλλάζουν και οι ανάγκες που έχουν οι αγοραστές των προϊόντων καθώς μεταβάλλονται τα προϊόντα, ανακαλύπτονται νέες επεξεργασίες και εμφανίζεται στην αγορά διαφορετικός εξοπλισμός και υλικά.

2.62 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η κατάσταση της τεχνολογίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την λειτουργία και την διοίκηση των επιχ. κυρίως, αλλά και κάθε οργανισμού. Με τη λέξη τεχνολογία εννοούμε τις εφευρέσεις, τις τεχνικές κ.λ.π. Η τεχνολογία ασκεί σημαντική επίδραση, στις ενέργειες που γίνονται κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή ή την πώληση αγαθών.

Υπήρχε από παλιά ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ επιχ. και τεχνολογίας. Κάθε επιχ. που θέλει να επιζήσει σ'ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται πρέπει να βαδίζει παράλληλα με την τεχνολογία που έχει εφαρμογή στα προϊόντα της, Στην αντίθετη περίπτωση διακινδυνεύει την καταστροφή της, καθώς οι ανταγωνιστές επωφελούνται από τις νέες ανακαλύψεις.

Την σημασία της τεχνολογίας και την επίδρασή της μπορούμε ν'αντιληφθούμε από μερικά παραδείγματα :

- Περιορισμός του χρόνου μετάβασης από τόπο σε τόπο π.χ. αυτοκίνητα, αεροπλάνα.
- Η αύξηση της δυνατότητας για την δημιουργία, μεταφορά και διανομή ενέργειας.
- Η δημιουργία νέων υλικών και η αλλαγή των ιδιοτήτων άλλων, για να εξυπηρετούν καλύτερα τις ανθρώπινες ανάγκες, π.χ. πλαστικά, συνθετικές ίνες, κ.λ.π.
- Η μηχανοποίηση ή αυτοματισμός της χειρωνακτικής εργασίας και ορισμένων διανοητικών εργασιών π.χ. ο ηλεκτρονικός υπολογιστής επεκτείνει κατά πολύ την ικανότητα για αποθήκευση, επεξεργασία, επιλογή και προμήθεια πληροφοριών.

2.6.3. Το Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται από τις στάσεις, επιθυμίες, προσδοκίες, πεποιθήσεις και συνήθειες των ανθρώπων, ^{που αποτελούν} μια κοινωνική ομάδα. Αυτά τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και κατά συνέπεια και της επιχ.

Κάθε άτομο που απασχολείται σε μία επιχ. ή οργανισμό επιδιώκει να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του. Στις οικονομικά υποανάπτυκτες χώρες, κύρια επιδίωξη των εργαζομένων είναι να ικανοποιήσει τις βασικές ή φυσιολογικές τους ανάγκες π.χ. τροφή, στέγη, ενδυμασία κ.λ.π.

Αντίθετα στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες στις οποίες η υψηλή αμοιβή της εργασίας αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο, κύρια προσπάθεια των εργαζομένων είναι

να ικανοποιήσουν τις ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι κάθε εργαζόμενος επιδιώκει τη συμμετοχή στο κοινωνικό σύνολο, την αναγνώριση της συμβολής του, στους κοινούς σκοπούς κ.λ.π. Η παραγωγικότητα της εργασίας, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό απ' το αν η θέση και τα καθήκοντα του εργαζομένου μέσα στην επιχ. ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.

Η Διοίκηση της επιχ. θα πρέπει να κατανοήσει ότι ο άνθρωπος σα μέλος του κοινωνικού συνόλου έχει ορισμένους στόχους τους οποίους και επιθυμεί να ικανοποιήσει. Σ' ένα σύστημα παραγωγής πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζομένου. Έτσι η παραγωγικότητα του εργαζομένου εξαρτάται όχι μόνο από το ύψος της αμοιβής του, αλλά και απ' το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, την προοπτική εξέλιξης, το βαθμό ανάπτυξης πρωτοβουλίας που επιτρέπει η επιχ. κλπ.

Σ' όλα τα προηγμένα βιομηχανικά κράτη της Δύσης έχει γίνει πλέον αποδεκτό, από όλες τις πλευρές, ότι η ιδιωτική επιχ. δεν είναι μόνο μία μηχανή παραγωγής κερδών, αλλά και ο χώρος στον οποίο περνούν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους οι εργαζόμενοι, παράλληλα δε και ένας ζωντανός οργανισμός που επηρεάζει αισθητά και ποικιλόμορφα το κοινωνικό περιβάλλον. Η αναγνώριση του γεγονότος αυτού σημαίνει συνειδητοποίηση του ευρύτερου ρόλου που διαδραματίζει σήμερα η ιδιωτική επιχείρηση, η οποία θα πρέπει πλέον, να ενδιαφέρεται σοβαρά, όχι μόνο για την επίτευξη της οικονομικής, αλλά και της κοινωνικής της αποστολής. Για την στατική αλλά και δυνα-

μικη παρακολούθηση των οικ/κών της δεδομένων και τη μελέτη της οικ/κής της πολιτικής, η ιδιωτική επιχ. δημοσιεύει τον ετήσιο οικονομικό της ισολογισμό, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο να διαμορφώσει μία ακριβή εικόνα για το πόσο επιτυχώς υλοποιούνται οι οικονομικοί, αντικειμενικοί στόχοι κάθε οικονομικής μονάδας. Οι μέτοχοι ή μία δηλ. από τις δύο πλευρές του αναγκαίου για τη λειτουργία των παραγωγικών μονάδων, δικτύου, αλλά και το κράτος και οι τράπεζες έχουν με τον τρόπο αυτό ένα μέσο, ένα όργανο, για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας της επιχ. και την απόδοση των κεφαλαίων τους. Οι εργαζόμενοι όμως στην επιχ., αλλά και οι καταναλωτές και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, έχουν και αυτοί ανάγκη από πληροφόρηση, από στοιχεία για την κοινωνική πολιτική που ακολουθεί η επιχ. Η κοινωνική πλευρά της ιδιωτικής επιχ. επεικονίζεται στον κοινωνικό ισολογισμό διά μέσου μιας σειράς στατιστικών πληροφοριών, δεικτών ή άλλων ποσοτικών ενδείξεων, που αφορούν τομείς, όπως ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχ., το επίπεδο μορφώσεως και εκπαιδεύσεως, ο ρυθμός προσλήψεων και αποχωρήσεων κ.λ.π. Ο κοινωνικός ισολογισμός αποτελεί μία συνθετική εικόνα του πως αντιλαμβάνεται η κάθε επιχ. τον κοινωνικό της ρόλο. Είναι ένας καινούργιος σχετικά θεσμός που ήδη έχει εφαρμοσθεί σε πολλές χώρες, ποικίλει από κράτος σε κράτος και από επιχ. σε επιχ.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές προέρχονται από τους πιο κάτω παράγοντες :

1) Πως καθιερώθηκε η δημοσίευση του κοινωνικού Ι-

λογισμού : Στις περισσότερες χώρες, όπου ο θεσμός αυτός έχει επικρατήσει είναι το αποτέλεσμα πρωτοβουλίας των ίδιων των επιχ. ή προϊόν διμερούς συμφωνίας δηλ. εργασίας και εργοδοσίας. Μόνο στη Γαλλία, ο Κοινωνικός Ισολογισμός, είναι συνέπεια της συμμορφώσεως των επιχ. στην εθνική νομοθεσία.

2) Ποιός είναι ο φορέας της προετοιμασίας και παρουσιάσεως του Ισολογισμού : Δύο τάσεις παρατηρούνται στο τομέα αυτό. Στη μία περίπτωση ο Ισολογισμός προετοιμάζεται και παρουσιάζεται από την ίδια την επιχ. με χρησιμοποίηση δικού της προσωπικού ή στη δεύτερη περίπτωση από ειδικούς οργανισμούς με ή και χωρίς την συγκατάθεση της επιχ.

3) Ποιό θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο του Κοιν. Ισολογισμού. Είναι γεγονός ότι δεν είναι και τόσο εύκολο να καθοριστούν ομοιόμορφα κριτήρια της καλής κοινωνικής εμφανίσεως μία επιχ., οι τομείς δε στους οποίους εκδηλώνεται ή μπορεί να εκδηλωθεί η κοινωνική ευθύνη της επιχ. είναι πολλοί και ποικίλλοι. Βασικά το περιεχόμενο του Κοινωνικού Ισολογισμού εξαρτάται από α) τη θέση που κατέχει η ιδιωτική επιχ. στο κοινωνικό περιβάλλον και ειδικότερα από την εσωστρέφεια, ή εξωστρέφεια με την οποία γίνεται αντιληπτή, από τα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα κάθε κράτους, η κοινωνική αποστολή της επιχ. β) Την έκταση και τη μορφή της παρεμβάσεως του κράτους στην οικονομία, η οποία προσδιορίζει και τα όρια της ελευθερίας που διαθέτει η κάθε επιχ. για να αποδείξει στην πράξη τις προθέσεις της στο κοινωνικό τομέα, σε αντιδιαστολή με τις κοινωνικές υποχρεώσεις που

της έχουν επιβληθεί από την κρατική εξουσία.

4) Ποιά μορφή θα πρέπει να λαμβάνει ο Κοιν. Ισολογισμός. Δυσκολίες παρουσιάζονται στην επιλογή του τρόπου με τον οποίον θα πρέπει να γίνει η αριθμητική απεικόνιση του Ισολογισμού. Τόσο ο υπολογισμός του κόστους ενός προγράμματος που έθεσε σε εφαρμογή η επιχ. στα πλαίσια της ασκήσεως της κοινωνικής της πολιτικής, όσο και η μέτρηση της αποδόσεως του προγράμματος αυτού, είναι τις περισσότερες φορές, δύσκολη υπόθεση. Ο προσδιορισμός του κοινωνικού κόστους - κέρδους, δεν είναι τόσο εύκολος, όσο ο προσδιορισμός του οικονομικού κόστους - κέρδους. Ο συσχετισμός των δύο αυτών Ισολογισμών, η από κοινού ανάλυση και μελέτη των πληροφοριών που προσφέρουν, παρέχει την ευκαιρία και την δυνατότητα να προσδιοριστεί το κατά πόσο τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχ., τα κέρδη της, που στο καπιταλιστικό τουλάχιστον σύστημα, αποτελούν το μοχλό της οικονομικής αναπτύξεως, συμβάλλουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του εργαζόμενου και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Παρόλο ότι οι γνώμες για την σκοπιμότητα, τη χρησιμότητα, τη μορφή και το περιεχόμενο του Κοινωνικού Ισολογισμού διχάζονται, είναι βέβαιο ότι επιτρέπει ή συμβάλλει ουσιαστικά στην καλύτερη παρουσίαση των προβλημάτων που πηγάζουν από την προσπάθεια της επιχ. να πετύχει μία ισορροπία, μεταξύ της υλοποιήσεως του οικονομικού της στόχου και της εκπληρώσεως του κοινωνικού της ρόλου.

2.6.4 Το Πολιτικό Περιβάλλον

Το Πολιτικό Περιβάλλον είναι κυρίως ένα σύνολο από κρατικές υπηρεσίες, νόμους και διατάξεις που επηρεάζουν τις επιχ.

Οι Πολιτικές συνθήκες έχουν μεγάλη σημασία για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, και τη δράση γενικότερα της επιχ. Εάν υπάρχει εσωτερική πολιτική αστάθεια, ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι σχεδόν αδύνατος. Εκτός απ' την πολιτική σταθερότητα, την επιχειρηματική δράση επηρεάζει η οικονομική, δημοσιονομική και πιστωτική πολιτική του Κράτους. Ακόμη η κρατική φορολογική πολιτική επηρεάζει κάθε τμήμα της κοινωνίας και πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη από τα διοικητικά στελέχη σ' όλα τα είδη οργανώσεων. Οι άμεσοι φόροι αν είναι πολύ μεγάλοι έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της επιχ. δραστηριότητας. Αντίθετα οι έμμεσοι φόροι έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών και την μείωση της αγοραστικής κίνησης των καταναλωτών κ.λ.π.

Ακόμη η νομοθεσία του Κράτους επηρεάζει σημαντικά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η νομοθεσία ρυθμίζει την τήρηση των προδιαγραφών του προϊόντος, την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, την προστασία του περιβάλλοντος από την μόλυνση, την καταβολή των φόρων, την εξόφληση άλλων υποχρεώσεων προς το Δημόσιο ή τρίτους, τις συμβάσεις εργασίας της επιχειρήσεως με το προσωπικό, το ωράριο εργασίας, την αμοιβή του προσωπικού, την κοινωνική ασφάλιση και συνταξιοδότηση κ.λ.π.

Επομένως το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον επηρεά-

ζει όχι μόνο τον τρόπο, αλλά και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Σε μερικές μάλιστα περιπτώσεις το κράτος δίνει διάφορα κίνητρα όταν επιθυμεί να ευθαρρύνει την ανάπτυξη ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.-

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Γ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Στο τμήμα αυτό της εργασίας μας, θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο κινούνται και υπάρχουν μέσα στην Ελληνική πραγματικότητα ορισμένες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα των :

- α) ΒΗΤΑ Χ/ ΒΑΣΙΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε
- β) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΣΙΑ ΔΕΡΜΑΤΩΝ Α.Ε και
- γ) ΑΦΟΙ Ν.ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε

Μετά απο συνεντεύξεις που μας παραχώρησαν ολοκληρώσαμε την προσπάθεια μας να γνωρίσουμε όσο γίνεται τις προαναφερθείσες επιχειρήσεις ώστε να έχουμε μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα του τρόπου λειτουργίας των.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΒΕΤΑ S.A.

Η επιχείρηση αυτή είναι μια τυπική μικρομεσαία επιχείρηση σύμφωνα με τον ορισμό του όρου "μικρομεσαία" που δίνει η Ε.Ο.Κ. (με βάση το πλήθος των εργαζομένων σε αυτή).

Ιδρύεται γύρω στα 1936 από τον θείο (αδελφό του πατέρα) του κ. Βασιλακόπουλου στην Αθήνα. Πρόκειται για μια μικρή βιοτεχνία που κατασκευάζει μανδήλια και αξεσουάρ ενδύσεως όπως ζώνες κ.λ.π. Η έδρα της βρίσκεται στην οδό Καπνικαρέας 16 στο κέντρο της Αθήνας. Εκεί λειτουργεί το εργαστήριο και το πρατήριο της επιχείρησης. Με την επίβλεψη του κ. Βασιλακόπουλου συνεχίζει τις εργασίες της ως το 1960 όπου πεθάνει ο ιδρυτής της και ο ίδιος ο κ. Βασιλακόπουλος Χρήστος αναλαμβάνει την οργάνωσή της. Από εδώ και στο εξής η μορφή της επιχείρησης γίνεται ατομική. Το βασικό αντικείμενο με το οποίο θα αναπτυχθούν οι δραστηριότητες, παραμένει το μαντήλι. Υπάρχει βάση, θεμέλιο και το είδος είναι γνωστό για τον κ. Βασιλακόπουλο.

Το 1971 γίνεται η αγορά ενός οικοπέδου στο Ρίο Πατρών εκτάσεως 2.200 M². Η αγορά αυτή αρχικά ξεκίνησε με χρηματοδότηση από την Εμπορική Τράπεζα. Όμως δεν ολοκληρώθηκε. Αυτήν την ανέλαβε η Εθνική Τράπεζα. Το ύψος της χρηματοδότησης έφτασε τα τρία εκατομμύρια (3.000.000) δραχμές. Κάποια ιδιαίτερη βοήθεια από το Κράτος δεν υπήρξε. Αλλά με την ισχύουσα τότε νομοθεσία και τα αναπτυξιακά προγράμματα που είχαν θεσπιστεί, δίνονταν κίνητρα για την ανάπτυξη της περιφέρειας.

Μπορούσε λοιπόν έτσι, όποιος έκανε επενδύσεις στην ευρύτερη περιφέρεια να χρηματοδοτηθεί ευκολότερα.

Με αυτά τα χρήματα λοιπόν (3.000.000) ξεκινάει μια μονάδα που τον Νοέμβριο του 1972 αρχίζει να παράγει μανδύλια. Η πορεία της είναι ικανοποιητική. Μέσα σε ένα χρόνο πραγματοποιεί εξαγωγές ύφους περίπου 25.000.000. Αυτές γίνονται κυρίως στην Ευρώπη, Γαλλία, Αγγλία, Βέλγιο και άλλες χώρες της Κοινής Αγοράς. Οι εξαγωγές απορροφούν περίπου το 80% του συνόλου της παραγωγής.

Η εξαγωγή ήταν από την αρχή ο βασικός σκοπός της εταιρίας. Κι αυτό γιατί το σχήμα εισαγωγή - μεταποίηση - εξαγωγή ήταν συμφέρον. Τα επιτόκια δανειοδοτήσεως των βιοτεχνιών ήταν χαμηλά και η προμοδότηση της εξαγωγικής δραστηριότητας ελκυστική. Έφτανε ως το ποσοστό του 20% της αξίας των εξαγωγών.

Η εξεύρεση της Α' ύλης ήταν εύκολη και αναγκαία. Στην χώρα μας όπως μας είπε ο κ. Β. υπήρχε μεγάλος περιορισμός στις εισαγωγές ετοιμών προϊόντων. Έτσι έτοιμα εμπορεύματ^α εισάγονταν σε μικρές ποσότητες. Αυτό είχε γίνει από το κράτος για να καλύψει με την εισαγωγή Α' υλών την ανάγκη απασχολήσεως εργατικού δυναμικού. Αναγκάζονταν λοιπόν ο Έλληνας επιχειρηματίας να εισάγει την Α' ύλη που του χρειαζόταν, και να την μεταποιήσει, απασχολώντας έτσι προσωπικό. Στην εισαγωγή ετοιμού προϊόντος, οι δασμοί έφταναν σε ποσοστό 70%.

Έτσι ο κ. Βασιλακόπουλος επέλεξε τους Τσεχοσλοβάκους για να εισάγει Α' ύλη. Οι Τσεχοσλοβάκοι αγόραζαν από την Ελλάδα νήματα και βαμβάκι. Παρασκεύαζαν υφάσματα και τα εξήγαγαν. Ο κ. Β. μπόρεσε σαν Έλληνας να αγοράσει τα υφάσματα σε πολύ συμφέρουσα τιμή.

Μιόρεσε λοιπόν να προχωρήσει με αυτόν τον τρόπο στο σκοπό του την εξαγωγή. Αυτή θα στήριζε την επιχείρηση. Το αντικείμενο είναι "ιδιαιτέρω" και το αγοραστικό κοινό της χώρας μας από μόνο του, δεν είναι δυνατόν να καλύψει τα έξοδα και τις ανάγκες μιας επιχείρησης.

Η αγοραστική ικανότητα των Ελλήνων καταναλωτών όπως μας είπε ο κ. Β. είναι πολύ μικρή και σε πάρα πολλά είδη δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθούν οργανωμένες μονάδες που θα επιβιώσουν αν απευθύνοντα αποκλειστικά στην εσωτερική αγορά.

Στο σχήμα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε πως λειτουργεί η παραγωγική διαδικασία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ Α' ΥΛΗΣ

Παραλαβή	Κατεργασία	Εσωτερική
Μεταφορά	Μεταποίηση	Διάθεση
στο εργο- στάσιο		Εξωτερική αγορά

Η παραγωγή ακολουθεί την ακολουθη ροή :

1. Κοπή υφάσματος κατά μήκος
2. Κοπή ούγλιας
3. Κοπή σε τεμάχια
4. Ραφή κατά πλάτος
5. Καθαρισμός
6. Σιδέρωμα
7. Δίπλωμα-συσσκευασία-ετικέτα-τοποθέτηση σε κιβώτιο
8. Αποθήκευση
9. Πώληση-Εξαγωγή

Αυτά γίνονται με την χρήση ενός κυλίνδρου-σιδερωτηρίου, μιας πρέσσας σιδερωτηρίου, 2 κοπτηρίων για τις ούγιες, μιας μηχανής για την κοπή σε λωρίδες 13 αυτόματων ραπτομηχανών χειρός, 1 ανε-λκυστήρας 500KGR (μεταφορά από την αποθήκη στο ισόγειο), 1 συσκευασ-στηρίου, 5 ηλεκτρικών μαχαιριών με πάγκους.

Τα μηχανήματα αγοράστηκαν στην 5ετία 1971-76 από το Βέλγιο, την Ιταλία και την Γαλλία.

Αποτελούσαν τότε, την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Συμπληρω-ματικές αγορές, έγιναν μετά το 1976 για την κάλυψη ιδιαίτερων αναγκών (π.χ το συσκευαστήριο για την αυτόματη συσκευασία-σφρά-γισμα σε σελοφάν PVC των μανδηλάων.

Στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης σημαντικό ρόλο έπαιξε το "συναίσθηματικό" στοιχείο. Ο κ. Βασιλακόπουλος εξέλεξε την Πάτρα. Την γενέτειρά του. Ο επιχειρηματίας διάλεξε τον τόπο όπου γεννήθηκε για να επενδύσει. Διάλεξε την πόλη αυτή για να αφιερώσει τις δυνάμεις του και να εμπιστευθεί τα κεφάλαια του.

Όμως δεν είναι μόνο αυτός ο λόγος. Η Α΄ ύλη εισάγεται. Η μεταφορά γίνεται οδικώς. Από την Τσεχοσλοβακία έρχεται το ύφασμα, κατόπιν μεταποιείται και στη συνέχεια το προϊόν εξάγεται. Το λιμάνι της Πάτρας είναι ο συνδετικός κρίκος με την Ευρώπη. Το εργοστάσιο απέχει από το λιμάνι 7-8 ΚΜ και έτσι το κόστος μεταφοράς ως εκεί είναι ασήμαντο. Και για την Α΄ φάση (εξαγωγή), το λιμάνι, ο κόμβος αυτός είναι απαραίτητος.

ΔΙΑΜΗΜΙΣΗ

Ο τομέας αυτός είναι πολύ εαίσθητος. Διαμήμιση στην εσωτερική αγορά δεν χρειάστηκε να γίνει και αυτό γιατί η επιχείρηση ήταν η μοναδική στο είδος αυτό.

Το είδος έχει λίγους πελάτες. Άλλοι ανταγωνιστές δεν υπάρχουν. Έτσι όλη η ζήτηση καλύπτεται από την συγκεκριμένη εταιρία. Στα εξωτερικά όπου η ζήτηση είναι μεγαλύτερη, διαμήμιση δεν έγινε γιατί ο ίδιος ο επιχειρηματίας από μόνος του έβρισκε τους πελάτες, έπαιρνε τις παραγγελίες και κατόπιν γίνονταν οι εξαγωγές.-

Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχειρήσεως γίνονται
κατανοητοί και αντιληπτοί από τους εργαζόμενους ;

Αυτό είναι ένα ερώτημα που έχει να κάνει με την ευ-
συνειδησία του κάθε ατόμου.

Στην ΒΕΤΑ S.A. ο επιχειρηματίας σε πρώτη φάση, και
ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος σε δεύτερη, προσπαθεί να
δώσει σε κάθε εργαζόμενο να καταλάβει το σκοπό της ερ-
γασίας του. Τον γενικότερο και τον ειδικότερο σκοπό.
Για παράδειγμα : γενικότερος σκοπός της εργασίας κάθε
ατόμου είναι η εκτέλεση της εργασίας του με σκοπό τη
συμβολή στην πραγμάτωση του σκοπού, της εξαγωγής. Ει-
δικώτερος σκοπός της εργασίας π.χ. του λογιστή είναι η
τήρηση των στοιχείων ώστε να "λειτουργεί" σωστά η εται-
ρία. Ειδικότερος σκοπός της εργασίας της εργάτριας που
κόβει το ύφασμα είναι η ετοιμασία του προϊόντος για να
περάσει στην επόμενη φάση της παραγωγής.

Το κατά πόσον ο εργαζόμενος θα καταλάβει τον σκοπό
αυτό είναι θέμα ευσυνειδησίας και διάθεσης για συνερ-
γασία.

Πάντως όπως μας είπε ο κ. Βασιλακόπουλος στην περι-
πτωση της δικής του επιχειρήσεως τα στελέχη και το ερ-
γατικό - υπαλληλικό προσωπικό, στην πλειοψηφία τους εί-
χαν αυτήν την ευσυνειδησία και την διάθεση.

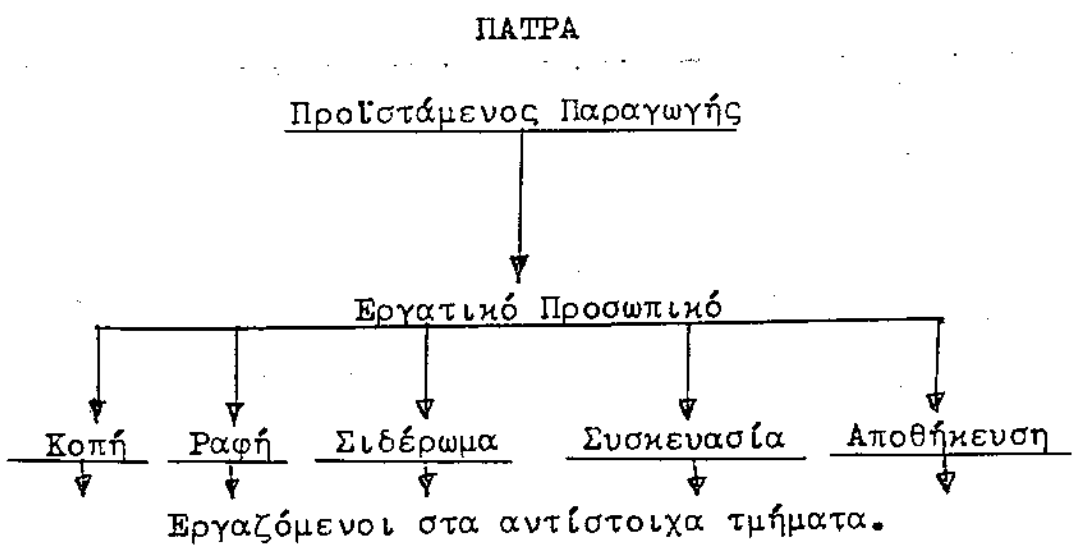
Ένας προϊστάμενος υπάρχει στον τομέα της παραγωγής
στην Πάτρα. Ο κάθε εργαζόμενος λογοδοτεί σ' αυτόν για την
εργασία του. Όμως ο ρόλος του προϊσταμένου δεν περιο-
ρίζεται μόνο στον έλεγχο. Συντονίζει την εργασία όλων
των υφισταμένων του και σε κάθε στιγμή τους βοηθάει στα
προβλήματα που παρουσιάζονται.

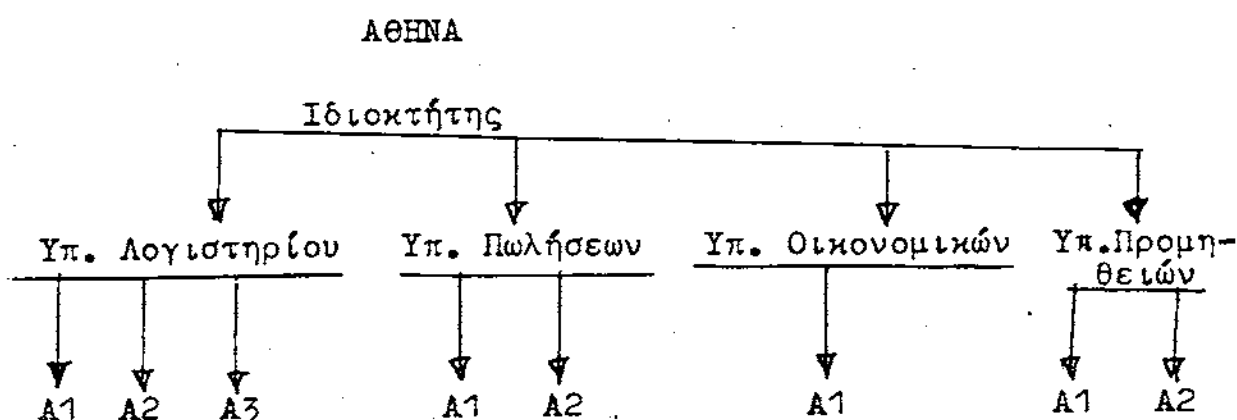
Και επειδή όπως ξέρουμε η επιχείρηση είναι "ζωντανός οργανισμός" και συνεχώς μεταβάλλονται και οι ανάγκες της αλλά και οι συνθήκες μέσα στις οποίες "υπάρχει", ο προϊστάμενος καλείται και γίνεται ο ρυθμιστής που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν τις νέες καταστάσεις.

Στην Αθήνα τα πράγματα είναι διαφορετικά. Υπάρχει άλλη διάρθρωση. Υπάρχουν τρεις - τέσσερις τομείς με ένα ή δύο στελέχη σε κάθε τομέα. Πωλήσεις, προμήθειες, Οικονομική διαχείριση, Λογιστήριο.

Μέσα στα πλαίσια της μερικής εξουσιοδότησης, κάθε στέλεχος ορίζει και αναπτύσσει την εργασία του, τις ευθύνες του. Αλλά και πάλι ο ίδιος ο κ. Βασιλακόπουλος είναι προϊστάμενος όλων και αυτός ελέγχει, συντονίζει οδηγεί, αποφασίζει με τα στελέχη του.

Το ακόλουθο σχήμα δείχνει αυτές τις σχέσεις.





Ο προϊστάμενος και ο ιδιοκτήτης ασκούν έλεγχο στο εργατικό και στο διοικητικό προσωπικό αντίστοιχα.

Στα στελέχη κατωτέρων βαθμίδων ασκούν έλεγχο τα στελέχη των μεσαίων βαθμίδων. Τις λειτουργίες όχων των στελεχικών, όχων των βαθμίδων τις βλέπουμε στις βεχίδες

Ιδιαίτερα συστήματα ελέγχου και συντονισμού δεν εφαρμόζονται. Πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση όπου αυτές τις λειτουργίες, τις ασκεί ο κ. Βασιλακόπουλος μέσα από την πείρα του και τις ανάγκες που βλέπει πως παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της. Απλά προσπαθεί - και το έχει καταφέρει ως κάποιο βαθμό - να "περάσει" την νοοτροπία στους ανθρώπους του - πως η επιχείρηση τους χρειάζεται όπως την χρειάζονται και αυτοί και ο ένας έχει ανάγκη τον άλλον.

Υπάρχει αλληλοεξάρτηση. Είναι συνεργάτες και όχι αντίπαλοι. Σιγά-σιγά γίνεται κατανοητή και αποδεκτή αυτή η άποψη. Τα στελέχη την ενστερνίζονται και πολλές φορές δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στη δουλειά που κάνουν.

Έτσι ο έλεγχος με την καθαρά αυστηρά του έννοια γίνεται περιττός.

Τα στελέχη είναι ενεργά μέλη της εταιρίας και περιβάλλουν τον επιχειρηματία.

Έχουν αρμοδιότητες και την δυνατότητα να καθορίσουν την εξέλιξη των πραγμάτων. Η γνώμη τους ακούγεται μέσα στην εταιρία. Δεν μπορούμε να πούμε πως η διοίκηση είναι προσωποπαγής. Προσπάθειες για την συνύπαρξη όλων πάντα γινόνταν.

Άλλωστε για να αμοιφθούν οι προσπάθειές τους ο ίδιος ο κ. Βασιλακόπουλος τους έδωσε μετοχές σε ποσοστό 1-3% δωρεάν.

Δέχεται από τα στελέχη ο επιχ. λύσεις; Βεβαίως και ναι. Και αυτό είναι αναγκαίο. Γιατί τα στελέχη είναι αυτά που έχουν άμεση επαφή και γνωρίζουν καλλίτερα το αντικείμενό τους.

Είναι αυτά τα ίδια που θα προτείνουν και λύση στα προβλήματά τους. Ο Επιχειρηματίας θα ακούσει την άποψή τους και αν και αυτός πιστεύει και συμφωνεί που μπορεί να εφαρμοστεί, προχωρούν στην εφαρμογή της.

Σε αντίθετη περίπτωση, προτείνει ο επιχειρηματίας, εξηγεί τους λόγους, καθορίζει τον τρόπο και προχωρούν όλοι μαζί στην εφαρμογή της λύσης του κάθε θέματος. Κι αυτό γιατί οι προτεινόμενες λύσεις των στελεχών δεν είναι πάντα θετικές και εφαρμόσιμες.

Γι' αυτό τίθενται υπό την κρίση του επιχειρηματία. Κι αυτός με βάση την κρίση του αποφασίζει τελικά ποιές θα εφαρμοστούν και ποιές όχι.

Αυτός αποφασίζει γιατί αυτός έχει τον τελευταίο λόγο και βάζει την υπογραφή του, αναλαμβάνοντας την ευθύνη σε κάθε θέμα κάθε φορά.

Σε περίπτωση κινδύνου αυτός θα λογοδοτήσει και θα είναι υπεύθυνος απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησής του.

Η εξουσιοδότηση δηλαδή δεν εφαρμόζεται πλήρως.

Η επιχειρησιακή μονάδα είναι μικρή. Οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών δεν είναι απρόσωπες. Έτσι στη δουλειά ενεργούν συνεταιρικά. Ο ένας συμβουλεύει τον άλλον, Εξουσιοδότηση υπάρχει στον βαθμό που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει μια δουλειά να την κάνει όπως αυτός γνωρίζει καλλίτερα. Ο σκοπός και το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι προκαθορισμένο σε συνεργασία με τον επιχειρηματία.

Στην εκτέλεση ακούγονται όλες οι απόψεις. Ο τρόπος δράσης ορίζεται από το άτομο που δρά.

Η διευθυντική λειτουργία της κάθε μονάδας έχει σαν έργο της τον καθορισμό και την συγκεκριμενοποίηση του υποδείγματος εργασίας (STANDARD) σε κάθε εργαζόμενο. Οφείλει και έχει καθήκον το στέλεχος να δώσει οδηγίες σχετικά με την εργασία, τον σκοπό για τον οποίο εκτελείται, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει για να φέρει το καλλίτερο αποτέλεσμα στον χρόνο μέσα στον οποίο αυτή πρέπει να ολοκληρωθεί. Το κατά πόσον λοιπόν θα γίνουν αντιληπτοί οι αντικειμενικοί σκοποί της οργάνωσης θα φανεί μετά από αυτήν την διαδικασία.

Ο εργαζόμενος θα ανταποκριθεί λιγότερο ή περισσότερο. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της συμβολής του στην παραγωγική διαδικασία, το κατά πόσον προσεγγίζει το υπόδειγμα, το ζητούμενο, το STANDARD, ή αντίθετα το κατά πόσο αποκλίνει από αυτά, το τι θα πρέπει να γίνει σε τέτοια περίπτωση και με ποιόν συγκεκριμένο τρόπο είναι έρ-

γο και καθήκον αυτών που ασκούν την διοίκηση, την διευθυντική λειτουργία.

Σε περιπτώσεις που γίνονται λάθη από τους εργαζόμενους αυτοί καλούνται να λογοδοτήσουν στους ανώτερους των, για τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους. Σε δύσκολες καταστάσεις μπορούν να ζητήσουν βοήθεια από τους συνεργάτες τους αλλά και από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Και αυτό πρέπει να γίνεται γιατί ο τελικός υπεύθυνος είναι ο κ. Βασιλακόπουλος. Αυτός φέρει την τελική ευθύνη και εάν οι εργαζόμενοι δεν τον ενημερώνουν και δεν συνεργάζονται μαζί του, αυτός θα κληθεί να κάνει τους χειρισμούς που θα απαιτούνται σε δύσκολες καταστάσεις και δεν θα έχει υπ'όψιν του όλα τα δεδομένα. Και υπεύθυνοι για αυτό θα είναι οι εργαζόμενοι.

Σε αυτήν την κατεύθυνση του οδηγεί ο επιχειρηματίας. Σε περιπτώσεις λαθών τους καλύπτει, δεν τους εκθέτει και κατόπιν τους ορίζει τον τρόπο δράσης για να βελτιωθούν οι καταστάσεις και να επιλυθούν τα προβλήματα. Αυτό αποτελεί πάγια τακτική της επιχειρήσεως και του επιχειρηματία.

Η απόδοση των εργαζομένων

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του (δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου) εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων ο τρόπος διοικήσεως, οι ανταμοιβές κλπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει

το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιεί την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ανθρώπου και είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί ενδεχομένως εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες. Και ο βαθμός αυτής της δραστηριοποίησεως διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Πάντως δεν πρέπει να ξεχνά ο εργοδότης πως το βασικότερο και ισχυρότερο μέσο που διαθέτει για να ανταμοίψει τον εργαζόμενο του είναι ο μισθός του.

Ο μισθός ορίζεται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί τυπικοί είναι : τα όρια που ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι γονικές συνθήκες της αγοράς, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η προσφορά εργασίας, το κόστος ζωής. Αλλά και άλλοι παράγοντες συμβάλλουν στην διαμόρφωση του μισθού ενός εργαζόμενου. Η προσωπική επαγγελματική αξία, οι ιδιαίτερες ικανότητες και ανάγκες των συγκεκριμένων συντελεστών, οι ικανότητες που διαφαίνονται και δεν έχουν ίσως εκδηλωθεί. Σ' αυτό το τελευταίο πρέπει να επιμείνουμε. Ο μισθός, η υλική αμοιβή μπορεί να αποτελέσει σοβαρότατο κίνδυνο για την παραπέρα βελτίωση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας. Θα πρέπει να ικανοποιεί ένα MINIMUM

των αναγκών του εργαζομένου αλλά και να ευθαρρύνει την ανάπτυξη του εργασιακού ζήλου και τη δημιουργικότητα του κάθε ατόμου.

Δεν μπορούμε να ζητήσουμε από έναν εργαζόμενο ευθύνες όταν δεν αποδίδει, χωρίς πρώτα να έχουμε εξετάσει και την πλευρά του εργοδότη, δηλαδή την δική μας. Γιατί δεν αποδίδει; Μήπως δεν του έχουμε δώσει να καταλάβει τι περιμένουμε από αυτόν; Και αν αυτό έχει γίνει μήπως δεν τον αμοιβούμε αρκετά για αυτό που κάνει; Συχνά ο εργαζόμενος ζητά μέσα από την εργασία του μια καταξίωση, μια ψυχολογική υποστήριξη. Ο χώρος της εργασίας του όπου αφιερώνει το 30% του χρόνου του/ημέρα ή καλλίτερα το 50% του ενεργού του χρόνου δεν μπορεί παρά να τον επηρεάζει και να απαιτεί ικανοποίηση των ψυχολογικών του αναγκών. Θέλει λοιπόν να βλέπει μέσα στο χώρο της δουλειάς του ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του, ότι του δίνονται οι ευκαιρίες για εξέλιξη και άνοδο όταν επιδείξει ζήλο και διάθεση για διάκριση.

Όλοι οι άνθρωποι δεν είναι ίσοι. Δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες και ικανότητες. Τέλος δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες. Και είναι καθήκον του διοικητικού στελέχους να διακρίνει ποιοί αξίζουν και μπορούν να προωθηθούν. Σε περίπτωση που το ανώτατο στέλεχος δει κάποιον τέτοιο ικανό εργαζόμενο και δεν τον ανταμείψει θα τον χάσει. Γιατί ο άνθρωπος με ικανότητες και φιλοδοξίες θα φάξει να τις ικανοποιήσει οπωσδήποτε κάπου αλλού. Γι' αυτό πρέπει να δίνεται δυνατότητα για ανάπτυξη της πρωτοβουλίας ώστε ο ενδιαφερόμενος να μπορέσει να ξεχωρίζει και να διακρίνεται.

Σε αντίθετη περίπτωση το προσωπικό θα αποχωρήσει. Η μονιμότητα του προσωπικού ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί απόδειξη της επιτυχημένης επιχειρηματικής δράσης των παραγόντων της. Αντίθετα η συχνή εναλλαγή της προσωπικής βάσης της οργανωτικής συμπεριφοράς, αποτελεί ίσως ένδειξη και μαρτυρία κακής διοίκησης, εσφαλμένης διαχείρισης και αναποτελεσματικής εν γένει λειτουργίας. Και κάτι τέτοιο πέρα από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που συνεπάγονται, συμβάλλει στο να αποκτήσει η επιχ. ένα "άσχημο" όνομα στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και που βεβαίως δεν θα είναι οι καλύτεροι.

Έγινε μια προσπάθεια για υποκίνηση αρχικά στο 1974-75 όταν η επιχείρηση είχε ανοδική πορεία.

Δόθηκε τότε στις εργαζόμενες κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς των.

Με έκπληξη όμως διαπιστώθηκε πως το κίνητρο δεν λειτούργησε σωστά. Οι εργαζόμενες θεώρησαν ότι το κίνητρο τους δόθηκε γιατί η επιχείρηση έχει την ανάγκη τους. Έτσι αντί να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, την μείωσαν σε ποσοστό 20-25%. Αντέδρασαν αρνητικά, Αποτέλεσμα : Αυτή ήταν η πρώτη και τελευταία φορά όπως μας είπε ο κ. Βασιλακόπουλος που επιχειρήθηκε κάτι τέτοιο. Ο εργαζόμενος θέλει να δουλεύει και να παίρνει τον μισθό ή το ημερομίσθιό του. Χρειάζεται μια έντονη επιτήρηση για να δουλέψει σωστά. Αυτός θέλει να αμοιβεται όσο το δυνατόν περισσότερο. Δεν εξετάζει την απόδοσή του πριν απαιτήσει την αμοιβή του. Συνήθως εξετάζει την παλαιότητα -

τά του και ζητά τα δικαιώματά του. Είναι καθαρά θέμα χαρακτήρος και ευσυνειδησίας κατά πόσο θα προσπαθήσει για να κάνει καλύτερα την δουλειά του. Άλλοι άνθρωποι την έχουν και άλλοι όχι, όπως είναι και φυσικό. Σ' αυτούς τους τελευταίους γίνεται μια σύσταση. Πρέπει να καταλάβουν πως η παραγωγικότητά τους πρέπει να αυξηθεί ώστε να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ του κόστους που έχει ο καθένας για την επιχείρησή και της προσφοράς που της παρέχει. Αυτό δεν το είχαν καταλάβει οι εργαζόμενες στην παραγωγή ώστε να εκτιμήσουν το κίνητρο που τους δόθηκε γιατί ο επιχειρηματίας ήταν ικανοποιημένος από την απόδοσή τους.

Στην Αθήνα αντίθετα στα διοικητικά στελέχη δώθηκαν μετοχές 2-3% σαν κίνητρο και σαν έκφραση της αναγνώρισης από τον επιχειρηματία, της εργατικότητας και της προσπάθειας των ατόμων και αυτά απέδειξαν ότι τις αξίζουν. Προσπάθησαν να βελτιώσουν την κατάσταση της εταιρίας και να ανεβάσουν το επίπεδό της.

Ειδικότερα στο τμήμα πωλήσεων εκτός του μισθού δίνεται στους εργαζόμενους προμήθεια επί της μικτής αξίας των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο καθένας, σε ποσοστό 2 - 2,5%.

Πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο πως σε χρόνους όπου η εταιρία δεν είχε κέρδη αλλά ζημίες, ουσιαστικά τα στελέχη δεν συμμετείχαν σε αυτές.

Το έργο της επιλογής προσωπικού είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο, αλλά και καθοριστικό για την λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα άτομα και πάντα με πολύ προσοχή γιατί είναι πολύ εύκολο να

οδηγήσει σε αποτελέσματα εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση. Ο υπεύθυνος καλείται να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν.

Και αυτό ισχύει και για το διοικητικό και για το εργατικό προσωπικό. Όσα αναφέρθησαν για την αποδοτικότητα του εργαζομένου πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά την δοκιμαστική περίοδο που ο εργαζόμενος καλείται να εκπαιδευθεί εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία (ON THE JOB TRAINING). Αυτή η μέθοδος εφαρμόστηκε στην επιχείρηση κατά την δίμηνο περίοδο. Ο προϊστάμενος αναλαμβάνει να δείξει στον εργαζόμενο τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη παρακολούθηση της εκτέλεσής της από αυτόν, να τον διορθώνει δίνοντάς του οδηγίες ώστε να μάθει να την εκτελεί σωστά. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποδοτική. Ο εκπαιδευόμενος παράγει έργο και δεν απαιτείται για αυτό ιδιαίτερος εξοπλισμός.

Υπάρχει βέβαια πάντα ο κίνδυνος να προκληθεί καταστροφή σε μηχανήματα ευαίσθητα ή στην ίδια την ύλη (ύφασμα εξαιρετικά λεπτής υφής). Όμως το κέρδος που αναμένεται να προκύψει επισκιάζει τον κίνδυνο. Και ας μην ξεχνάμε πως το ρίσκο είναι συνώνυμο της επιχειρηματικής δράσεως.

Το μειονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος (δηλ. το ότι εξαρτάται η εφαρμογή της μεθόδου από την διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη) δεν υφίσταται στην συγκεκριμένη περίπτωση αφού ο προϊστάμενος στην παραγωγική δια-

δικασία είναι πεπειραμένος και γι' αυτό το λόγο ποτέ καμμία εργαζόμενη δεν εξέφρασε παράπονα.

Πρέπει ακόμη να πούμε πως μ' αυτήν την μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε ο εργαζόμενος υπό δοκιμή ήταν απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή σε ορισμένο χρόνο. Κι αυτό γιατί η επιχ. δεν απαιτούσε κάτι τέτοιο αφού λογικά δεν μπορεί να περιμένει από έναν νέο στην απασχόληση εργάτη να έχει ταχύτητα.

Σε ότι αφορά την επιλογή του διοικητικού προσωπικού αφού λάβουμε υπ' όψιν ορισμένα γενικά αναγκαία στοιχεία θα δούμε στην ΒΕΤΑ τι ίσχυσε.

Γενικά η επιλογή διοικητικού προσωπικού είναι δύσκολο έργο που καλείται να εκτελέσει ο επιχειρηματίας στην αρχή της ανάπτυξης της επιχ. δραστηριότητάς του.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που μπορεί να γίνουν φρατά και καλό είναι να διαθέτει ένα τέτοιο στέλεχος. Χρειάζεται το άτομο να διαθέτει ένα γενικό επίπεδο νοημοσύνης (αυτό διαμορφώνεται από το χώρο όπου έχει μεγαλώσει κανείς, τις γνώσεις που διαθέτει, τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει), αλλά και άλλα χαρακτηριστικά όπως μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μαθήσεως, ικανότητα για μια λογική ανάλυση, για επικοινωνία. Μια πιο βασικό απ' όλα αυτά είναι η θέληση που πρέπει να έχει κάποιο άτομο για να διοικήσει. Η εμπειρία των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο της επιλογής αυτής είναι το βασικό τους όπλο. Πρέπει ο υπεύθυνος να μπορεί να διακρίνει τις ενδείξεις όπου φαίνονται και δηλώνουν μια μελλοντική συ -

μπεριφορά, πρέπει να "χειρίζεται" σωστά τους ανθρώπους.

Στην ΒΕΤΑ όπως έχουμε πει και προηγούμενα, ο κ. Β. διάλεξε τα βασικά στελέχη με γνώμονα την εργατικότητα, την διάθεση για συνεργασία, την πείρα που διέθετε ο καθένας. Και όπως μας λέει σήμερα μετά 10 χρόνια, τα στελέχη αυτά είναι τα ίδια, γεγονός που δηλώνει την καλή συνεργασία, αποδεικνύεται δηλαδή η σωστή επιλογή που έγινε.

Σεμινάρια + Επιμόρφωση

Στην εκτέλεση ενός έργου φαίνεται αν ο εργαζόμενος έχει πείρα και γνώσεις. Η πείρα είναι δύσκολο να αποκτηθεί. Χρειάζεται χρόνο. Οι γνώσεις όμως είναι δυνατό να αποκτηθούν από ανθρώπους κάθε ηλικίας. Η θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνει την διδασκαλία με τη μορφή των διαλέξεων, των σεμιναρίων, της αναλύσεως περιπτώσεων, τις συζητήσεις, την προβολή εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Σκοπός είναι η κατάρτιση των εκπαιδευομένων σε θέματα και προβλήματα που τους απασχολούν ή πρόκειται να τους απασχολήσουν. Εκπαίδευση σημαίνει εφοδιασμός με γνώσεις και εμπειρίες, είναι τα μέσα για την βελτίωση των ικανοτήτων και την αύξηση των γνώσεων του εργαζομένου (στην πλειμένη περίπτωση). Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδί-

κευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτή.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει πως με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων ώστε να ανταποκρίνονται καλλίτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχ. το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο αφού θεωρεί συνήθως αυτονόητο το να εκπαιδευθεί για να μάθει την εργασία του, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να δράσει. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι, εκτελέσεων του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιο άλλο τομέα της επιχειρήσεως, είτε τέλος γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πολύπλοκο.

Πρώτα-πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το "γιατί" εκπαιδεύεται. Αν δεν το έχει ήδη κάνει μόνος του, πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση, με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατώτερων επιπέδων, αναφέρονται η αύ-

ξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, η εξασφάλιση της θέσεως κ.α. Σαν εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρω επιπέδων αναφέρονται η ολοκλήρωση που νοιώθει το άτομο όταν αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής αναπτύξεως. (Βλ. βελ. 180)

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαιδεύσεώς του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή, αποδοτική και συνεπώς πετυχημένη εκπαίδευση.

"Εγώ έχοντας υπ' όψιν μου τα παραπάνω έκανα προσπάθειες να δημιουργήσω κίνητρα και να κεντρίσω το ενδιαφέρον των στελεχών μου. Το αποτέλεσμα δεν ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικό. Ίσως οι εργ. να μην ήταν έτοιμοι να δεχθούν τις νέες γνώσεις. Πάντως δεν απέδωσε και δεν το ξαναεπιχείρησα". Βλέπουμε σ' αυτό το σημείο πως υπάρχει ένα λάθος είτε από την πλευρά του επιχειρηματία (που ίσως δεν επέλεξε την κατάλληλη μέθοδο εκπαίδευσης για κάθε στέλεχος) είτε από την πλευρά του εκπαιδευόμενου (που δεν είχε την διάθεση και την θέληση να μάθει) είτε τέλος από την πλευρά του εκπαιδευτή (που δεν ανεγνώρισε τις ανάγκες των εκπαιδευομένων και δεν ανέπτυξε τις δυνατότητές τους).

Η επιχείρηση κάλυψε τα έξοδα και τα στελέχη της, επιμορφώθηκαν με σεμινάρια. Στελέχη από την Αθήνα και

την Πάτρα παρακολούθησαν σεμινάρια στον ΕΛΚΕΠΑ για τις πωλήσεις και για τις παραγωγικές σχέσεις. Όμως όπως μας είπε ο κ. Β. τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Το κόστος των σεμιναρίων δεν καλύφθηκε από την απόδοση των στελεχών.

Πάντως αυτό δεν σημαίνει τίποτα. Με καλό προγραμματισμό και σωστή οργάνωση ο επιχειρηματίας πρέπει να προχωρεί. Υπάρχει βέβαια κάποιο κόστος με το οποίο επιβαρύνεται η επιχείρηση αλλά σίγουρα αξίζει τον κόπο γιατί μπορεί να περιμένει έστω και μακροχρόνια αποτέλεσμα κερδοφόρο.

Μόνο ένας προϊστάμενος/εργαζόμενος

Στην οργανωτική δομή μιας επιχ. βασικό χαρακτηριστικό είναι η ύπαρξη ενότητας στην εντολή ή διεύθυνση. Σύμφωνα με αυτόν τον χαρακτηριστικό ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να δέχεται και να συμμορφώνεται με τις οδηγίες ή εντολές που προέρχονται από μια συγκεκριμένη πηγή ή έναν προϊστάμενο. Έτσι με την τήρηση αυτής της αρχής αποφεύγεται η απειθαρχία και η αταξία, στοιχεία που συνεπάγεται η ύπαρξη πολλών συγκρουόμενων και αντιφατικών ή παράλληλων εντολών προς τον ίδιο αποδέκτη. Η ταυτόχρονη ή έστω διαδοχική αποδοχή από μέρους του υφισταμένου δύο ή περισσότερων αντιφατικών και συγκρουόμενων εντολών ή οδηγιών ή αποφάσεων θα τον ωθήσει σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις και θα τον φέρει σε δύσκολη θέση. Το αποτέλεσμα θα είναι η συνισταμένη των δύο ή περισσότερων εντολών. Ένας τρόπος συμπεριφοράς που ο ίδιος ο

εργαζόμενος επιλέγει. Ο τρόπος αυτός φυσικό είναι να μην ταυτίζεται με καμμία από τις αρχικές κατευθύνσεις και οι στόχοι και οι σκοποί της οργάνωσης να μην πραγματοποιούνται με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο. Το κόστος λοιπόν είναι μεγάλο και υπολογίσιμο.

Στην BETA SA αυτό γίνεται από τον κ. Β. Είναι αυτός που έχει την τελική γνώμη και ευθύνη. Βέβαια μέσα στα πλαίσια της εξουσιοδότησης που αναφέραμε και άλλα στελέχη είναι προϊστάμενα σε άλλους εργαζομένους.

Η αξιολόγηση για την επιλογή και πρόσληψη του εργατικού προσωπικού έγινε από τον ίδιο τον κ. Βασιλακόπουλο και τους συνεργάτες του, με κριτήριο την ικανότητα και την επιδεξιότητα που είχε κάθε άτομο στον χειρισμό λεπτών υφασμάτων όπως είναι τα μαντήλια.

Βέβαια το αντικείμενο της εργασίας ήταν ευαίσθητο. Γι' αυτό δινόταν η δυνατότητα στην κάθε εργάτρια να δουλέψει δοκιμαστικά για διάστημα δύο μηνών και να μπορέσει έτσι να εξοικειωθεί με το αντικείμενό της.

Στο διάστημα αυτό η εργαζόμενη απασχολείται με σύμβαση εργασίας. Με το πέρασμα του χρονικού αυτού διαστήματος, και εφ' όσον αυτή αποδεικνύεται ικανή και το επιθυμούσε, γίνεται η πρόσληψή της.

Ιδιαίτερη ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό δεν υπήρχε. Απλά έπρεπε η εργαζόμενη να μπορεί να χειρίζεται μια ραπτομηχανή και να διαθέτει μια φυσική επιδεξιότητα. Και αυτό γιατί και άλλες εργασίες όπως σιδέρωμα, δίπλωμα, συσκευασία υπήρχαν και σ' αυτούς τους τομείς, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής η κάθε εργαζόμενη μπορούσε να ασχοληθεί.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί από την βασική οργάνωση και που επιδιώκονται. Από την άλλη πλευρά, για το στέλεχος, η αξιολόγηση αποτελεί την τόσο αναγκαία αναπληροφόρηση του περιβάλλοντός του. Με αυτήν μαθαίνει το στέλεχος πως εκτιμάται η συμπεριφορά του και πως αξιολογείται τόσο από τους συναδέλφους του - της ίδιας βαθμίδας - όσο και από τους ανωτέρους του.

Η αξιολόγηση με την υποκίνηση είναι στενά συνδεδεμένες. Εάν κάποιο άτομο είναι σωστό και εργατικό, θα περιμένει υποκίνηση για να συνεχίσει την συμπεριφορά του σαν πριν. Θέλει να δει πως οι κόποι του εκτιμώνται. Και η εκτίμηση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί από την πλευρά της διοίκησης με πολλούς τρόπους όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα της σελίδος και αναπτύσσεται στην σελίδα

Δεν πρέπει να ξεχνά αυτός που αξιολογεί πως ο σκοπός για τον οποίο εκτελείται αυτή, είναι η βελτίωση.

Οι τυχόν αρνητικές κρίσεις ή εκφράσεις, σκοπό έχουν την βελτίωση και την καλυτέρευση του εργαζόμενου, ώστε στον επόμενο έλεγχο, να είναι ανεβασμένη η απόδοσή του και η κρίση που θα την ακολουθήσει θετικότερη.

Η αρχή της ενιαίας διοίκησης σύμφωνα με την οποία ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που υλοποιούνται ή γίνονται για την εξυπηρέτηση του κεντρικού στόχου, πρέπει να εντάσσεται κάτω από ενιαία διοίκηση και ενιαίο σχεδιασμό.

Η αρχή αυτή δεν πρέπει να ταυτίζεται με την ενότητα της διεύθυνσης. Αυτή η τελευταία αφορά στην υπαγωγή κάθε εργαζόμενου σε έναν και μόνο προϊστάμενο. Ενώ η ενιαία διοίκηση συνίσταται από ένα περισσότερο "λειτουργικό" κριτήριο και αναφέρεται στην ομαδοποίηση και στην υπαγωγή μιας ενότητας δραστηριοτήτων σε ενιαίο σχεδιασμό και έλεγχο. Η πρώτη αρχή δηλαδή, σχετίζεται με τους ανθρώπους (έμφυχο υλικό) ενώ η δεύτερη με τις δραστηριότητες.

Σε ότι αφορά την αρχή της ενιαίας διοίκησης, στην περίπτωση της ΒΕΤΑ ισχύει και εφαρμόζεται από τον κ. Βασιλακόπουλο. Αυτός ορίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες, καθορίζει τους σκοπούς, προσδιορίζει τα μέσα και επανελέγχει τα αποτελέσματα.

Η ΒΕΤΑ S.A. σήμερα έχει αλλάξει μορφή. Έγινε μια καθαρά εμπορική επιχείρηση. Η παραγωγική διαδικασία διεκόπη όπως έχουμε προαναφέρει. Κι αυτό γιατί υπήρξαν προβλήματα στις πωλήσεις. Όπως είπαμε ο σκοπός της επιχείρησης ήταν η εξαγωγή. Το μαντήλι όμως σαν είδος έπαψε να έχει την αίγλη και την θέση που είχε όταν ξεκίνησε ο κ. Βασιλακόπουλος την δραστηριότητά του. Έτσι αναγκαστικά η παραγωγή έπρεπε να διοχετευθεί στο εξωτερικό αφού η Ελληνική αγορά δεν το απορροφούσε. Όμως και στο εξωτερικό η κατανάλωση του είδους αυτού ακολου-

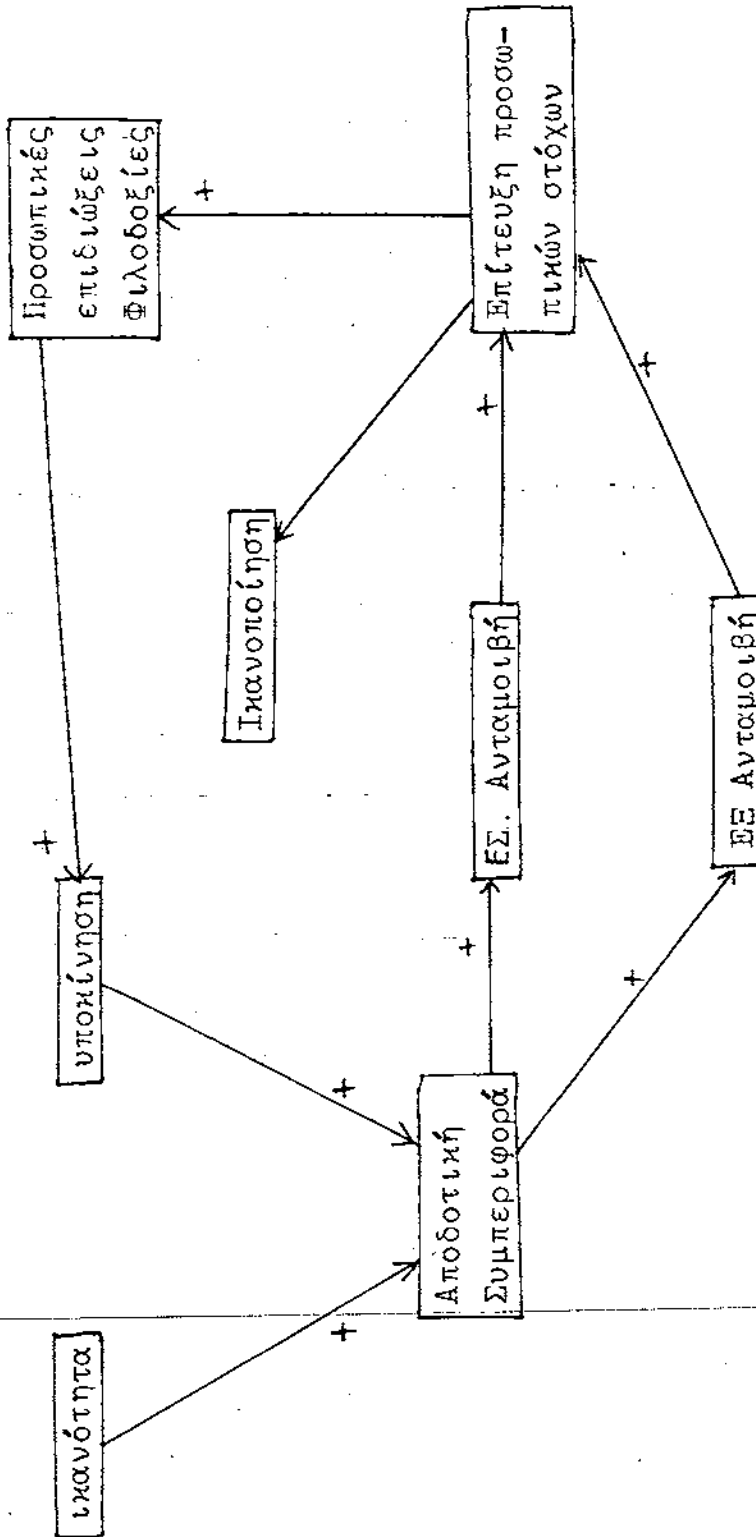
θούσε πορεία φθείνουσα. Η ζήτηση μειωνόταν διαρκώς. Παρουσιάστηκε επομένως πρόβλημα στην παραγωγή. Το προσωπικό έπρεπε να ελλατωθεί. Οι οικονομικές υποχρεώσεις συνεχίζονταν και αυξάνονταν. Έπρεπε να βρεθεί άλλη πηγή εξοικονόμησης πόρων ώστε να στηριχθεί η επιχείρηση. Έτσι λοιπόν και σε διάστημα 2 χρόνων σταδιακά μειώθηκε το προσωπικό και η παραγωγή σταμάτησε. Η επιχ. στράφηκε σε άλλον τομέα. Την εμπορία. Λευκά είδη. Ήταν κάτι σχετικό με τα μαντήλια. Σεντόνια, τραπεζομάντηλα, ποτηρόπανα, επίσης μαξιλαροθήκες, πετσέτες κουζίνας, λουτροπετσέτες. Τα είδη αυτά είναι αναλώσιμα και αγοράζονται από γυναίκες (ισχυρή δύναμη. Η πλειοψηφία του αγοραστικού κοινού). Με χονδρική αλλά και λιανική πώληση σιγά σιγά η επιχ. κατάφερε να εξασφαλίσει δικιά της σχέδια σε υφάσματα και να διευρύνει τις πωλήσεις της. Σήμερα με ένα καλά οργανωμένο δίκτυο εφοδιάζει μεγάλα καταστήματα όπως ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ- ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ - ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΕΣΜΟΣ κ.α.

Στην υπόλοιπη χώρα εκτός Αθηνών τα εμπορεύματα φτάνουν μέσω "ντήλερς". Ιδιαίτερα για την Θεσ/κη, υπάρχει αντιπρόσωπος που διοχετεύει όλα τα είδη στην Β. Ελλάδα και στην Πάτρα υπάρχει αποθήκη όπου μπορεί κανείς να αγοράσει χονδρικώς και λιανικώς. Μέσα στα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας είναι η οργάνωση καλλίτερα ελεγχόμενου δικτύου ώστε το προϊόν να γίνει γνωστό με την φήμη του. Σκοπός της είναι πλέον να θεμελιωθεί το όνομα ΒΕΤΑ στην εσωτερική αγορά και να γίνει δύναμη. Αυτό απαιτεί βέβαια χρόνο και δουλειά. Αυτά είναι στοιχεία που έχουν εξασφαλιστεί. Ο χρόνος θα έρθει. Την δουλειά

θα την συνεχίσουν τα στελέχη αλλά και τα παιδιά του κ. Βασιλακόπουλου. Οι κόρες του, έχουν κάνει και οι δύο οικονομικές σπουδές και είναι πρόθυμες κοντά στον πατέρα τους να ξεκινήσουν τις προσπάθειές τους. Η πείρα του πατέρα τους δεν μπορεί να τους μεταβιβαστεί φυσικά. Αλλά μ'αυτήν ο ίδιος θα τις βοηθήσει και θα συμπαρασταθεί στα πρώτα τους βήματα. Θα τις καθοδηγεί, θα τις συμβουλεύσει θα δείξει τον τρόπο ενέργειας και σκέψης, που έχει.

Από εκεί και ύστερα είναι θέμα χρόνου και προσπαθειών που θα καταβληθούν από το έμφυχο υλικό της επιχ. Γιατί σε 10 π.χ. χρόνια θα πρέπει η επιχ. να έχει δημιουργήσει ένα όνομα σ'αυτά τα νέα είδη, ένα όνομα και μία φήμη όπως έγινε με τα μαντήλια. Είναι πιο δύσκολο τώρα γιατί τα λευκά είδη έχουν ανταγωνιστές πολλούς αλλά αυτό είναι και ένα κίνητρο για να προσπαθεί κανείς. Το να καταφέρεις να διακριθείς ανάμεσα σε άλλους ικανούς συνεργάτες είναι πολύ σημαντικό. Η αναγνώριση είναι πολύτιμη.

Το σύστημα των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών λειτουργεί ως εξής :



ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΩΝ Α.Ε.

Η επιχείρηση ιδρύεται στην Πάτρα γύρω στα 1958-60 με την συνεργασία Ελλήνων επιχειρηματιών και της Ε.Τ. Β.Α. Αργότερα το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών πωλείται σε Ισπανό επιχειρηματία ο οποίος διαθέτει και άλλα (10) δέκα εργοστάσια του είδους στον κόσμο. Συγκεκριμένα το ποσοστό συμμετοχής του Ισπανού φτάνει στο 55%, της Ε.Τ.Β.Α. το 40% και το υπόλοιπο ανήκει σε άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση.

Η Βιομηχανία ασχολείται με την κατεργασία δερμάτων αμνών και εριφλών τα οποία στην τελική τους μορφή πωλούνται σε εμπόρους ή βιοτεχνίες ραφής όπου και γίνεται η παραγωγή ετοιμών ενδυμάτων, υποδημάτων κ.λ.π.

Κριτήριο για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης αποτέλεσε το γεγονός ότι η Ε.Τ.Β.Α. είχε στην ιδιοκτησία της οικόπεδο στην περιοχή της Λεύκας Πατρών. Έτσι το εργοστάσιο εγκαθίσταται έξω από την Πάτρα και συγκεκριμένα στην Λεύκα. Πληροφοριακά αναφέρουμε ότι η επιχείρηση έχει ακόμα στην ιδιοκτησία της οικόπεδο στην Κάτω Αχαΐα, τρία (3) διαμερίσματα και (3) τρία αυτοκίνητα. Τον τελευταίο καιρό όπως μας εξήγησαν, το εργοστάσιο ετοιμάζεται για την μεταφορά του στην Βιομηχανική ζώνη της Πάτρας λόγω των οικονομικών και άλλων κινήτρων που δίδονται για τις εγκαταστάσεις σε Β.Ι.Π.Ε. επιχειρήσεις.

Το εργοστάσιο αυτό είναι από τα μεγαλύτερα στο είδος του στην Ελλάδα. Η δύναμη του προσωπικού ανέρχεται σε 175 άτομα συνολικά, από τα οποία τριάντα πέντε (35)

απασχολούνται στο Διοικητικό τομέα, δέκα (10) στο τεχνικό (θερμαστές, μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι) και το υπόλοιπο στο εργατοϋπαλληλικό.

Η πορεία της επιχείρησης μέσα στο χρόνο είναι μπορούμε να πούμε ικανοποιητική μιας και όπως ειπώθηκε δεν αντιμετωπίζουν κανένα οικονομικό ή άλλο πρόβλημα. Το κύριο και μεγαλύτερο μέρος από την παραγωγική δραστηριότητα αφορά εξαγωγές. Αυτές γίνονται σε πολλές χώρες του κόσμου όπως : Ιαπωνία, Πακιστάν, Ρωσία, Γαλλία, Ιταλία, Γιουγκοσλαβία.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι εξαγωγές αυτές αφορούν ημικατεργασμένα δέρματα. Αντίθετα η εγχώρια αγορά προμηθεύεται κατεργασμένο δέρμα, δεν είναι όμως καθόλου σημαντική αφού όπως είπαμε η επιχείρηση στηρίζεται ουσιαστικά στις εξαγωγές. Εξάλλου η αγοραστική ικανότητα των Ελλήνων καταναλωτών είναι σχετικά μικρή σε πάρα πολλά είδη και η εξαγωγή αποτελεί μία πολύ σημαντική λύση για την επιβίωση κάθε επιχείρησης.

Στην ερώτησή μας σχετικά με την διαδικασία της παραγωγής και πως αυτή γίνεται, μάθαμε ότι : Η κύρια και Α' ύλη, το δέρμα δηλαδή, εριφίων και αμνών δεν είναι δύσκολο να βρεθεί αφού η ευρύτερη περιοχή έχει αρκετά ανεπτυγμένη την κτηνοτροφία. Έτσι η Α' ύλη μεταφέρεται στο εργοστάσιο και αρχίζει η κατεργασία του. Αναλυτικά η παραγωγή ακολουθεί την παρακάτω ροή :

1ον. Πλύσιμο και ξεμάλλιασμα : Το τμήμα που ασχολείται με την διαδικασία αυτή ονομάζεται τμήμα ακατεργάστων.

2ον. Στέγνωμα και βάψιμο : Η ονομασία του αντίστοιχου τμήματος είναι τμήμα βαφών.

ζον. Φινίρισμα και διαλογή : Τελευταίο στάδιο στην κατεργασία και η ονομασία αυτού, τμήμα ετοιμών δερμάτων.

Πληροφοριακά αναφέρουμε ότι το διάστημα μετά τα Χριστούγεννα μέχρι και τις αρχές του Ιουλίου το εργοστάσιο δουλεύει με νωπά δέρματα. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί το νωπό δέρμα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής έχει όπως μας είπαν και δίνει μεγαλύτερη ποιότητα. Συγκεκριμένα η απόδοση, του νωπού φτάνει στα 85% ενώ αντίθετα του ξηρού μπορεί να φθάσει και κάτω από 70%.

Στην παραγωγή υπάρχει μεγάλη ποικιλία χρωμάτων και ποιοτήτων. Επίσης εδώ πρέπει να προσθέσουμε ότι στο 1ο μέρος που γίνεται το ξεμάλλιασμα του δέρματος, το μαλλί που αφαιρείται δεν πετιέται αλλά η επιχείρηση βρήκε τρόπο να το εκμεταλλεύεται, με την εξαγωγή του στη χώρα της Αγγλίας.

Το εργοστάσιο λειτουργεί πέντε ημέρες την εβδομάδα, εφαρμόζεται δηλ. πενθήμερο και με τρεις (3) βάρδιες (πρωινή - απογευματινή - νυχτερινή) ημερησίως.

Όσον αφορά τώρα τον τομέα της διαφήμισης μας είπαν ότι αν και γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι ή τουλάχιστον έχει γίνει τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού από άλλες επιχειρήσεις, αυτή δεν εφαρμόζεται καθόλου στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό εξηγείται ως εξής : το Προϊόν που μεταποιείται - δέρμα - επειδή δεν φθάνει στην τελική του μορφή π.χ. του έτοιμου ενδύματος ή υποδήματος, πωλείται απ'ευθείας σε εμπόρους - βιοτέχνες και δεν χρήζει διαφήμισης μιας και αποτελεί γι'αυτούς την πρώτη ύλη.

Επόμενη ερώτησή μας ήταν, ποιά η πολιτική που ακολουθείται σχετικά με την τιμή του προϊόντος. Όπως λοιπόν μας εξήγησαν, πιστεύουν ότι η πολιτική τιμών είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται επιπόλαια από τον επιχειρηματία. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος είναι σχετικά μικρό πρόβλημα και αυτό γιατί το προϊόν που μεταποιείται είναι σχεδόν όμοιο με αυτό των ανταγωνιστών. Βέβαια παρακολουθούν και ενημερώνονται γύρω από την στάση και συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους στο θέμα των τιμών.

Στη συγκεκριμένη επιχείρηση η μέθοδος που ακολουθείται για τον καθορισμό της τιμής είναι :

$$\text{Τιμή} = \text{Κόστος} + \text{Κέρδος.}$$

Το κόστος περιλαμβάνει το κόστος αγοράς δέρματος δηλ. της πρώτης ύλης συν το κόστος υλικών παραγωγής. Αυτή η μέθοδος είναι φυσική, γιατί επιτρέπει στον επιχειρηματία να εισπράξει το κόστος και ένα επιπλέον κέρδος χωρίς το οποίο δεν θα ήταν δυνατό να επιβιώσει η επιχείρηση.

Βέβαια αυτός ο απλός τύπος δεν εγγυάται στον επιχειρηματία το κέρδος διότι κατά την διαδικασία της τιμολόγησης των προϊόντων θα πρέπει να έχει υπόψη του και άλλους παράγοντες όπως : Ποιό ρόλο παίζει ο πληθωρισμός, ποιό το επίπεδο ανεργίας, η υπάρχουσα φορολογική πολιτική, τυχόν νομικοί περιορισμοί που μπορεί να επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος. Από αυτό το στάδιο, μέχρι το στάδιο της πώλησης, η τιμή καθορίζεται όπως μας είπαν :

- ανάλογα με την αγοραζόμενη ποσότητα, δηλαδή μικρότερη τιμή σε μεγάλες ποσότητες.
- ανάλογα με τον χρόνο και τρόπο πληρωμής, π.χ. μετρητά, πίστωση, δόσεις
- ανάλογα με την ιδιότητα του αγοραστή, Έτσι άλλη τιμή γίνεται σε χονδρέμπορα άλλη σε συνεταιρισμό.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση ασχολείται μόνο με χονδρική πώληση με εξαίρεση το προσωπικό του εργοστασίου που μπορεί να αγοράζει με κάποια σχετική έκπτωση. Το προϊόν - δέρμα - πωλείται σε τετραγωνικά πόδια ή μέτρα και η τιμή ποικίλει για κατεργασμένο ή ημικατεργασμένο δέρμα, επίσης ποικίλει και ανάλογα με την ποιότητα.

Παρακάτω γράφουμε με λίγα λόγια την διαδικασία εκτέλεσης όπως μας την είπαν :

- α) Παραγγελία πελάτη. Ο πελάτης κάνει την παραγγελία γραπτά ή και προφορικά του είδους, της ποιότητας και της ποσότητας που θέλει να αγοράσει.
- β) Δήψη της παραγγελίας στην επιχείρηση. Η παραγγελία περιέχεται στο τμήμα πωλήσεων του εργοστασίου.
- γ) Έκδοση εντολής πώλησης.
- δ) Δελτίο παράδοσης ή εξαγωγής προϊόντων. Αυτό αποτελεί το αποδεικτικό εκτέλεσης της παραγγελίας και
- ε) Γνωστοποίηση αποστολής. Κανονικά και έτσι πρέπει να γίνεται, πάντα μας είπαν το τμήμα πωλήσεων οφείλει να γνωστοποιεί στο πελάτη την φόρτωση και αποστολή του προϊόντος.

Στην ερώτησή μας σχετικά με την υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα, και με το αν υπάρχουν κάποια κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας του εργοστασίου, μας απάντησαν :

Το κριτήριο είναι καθαρά οικονομικό, συγκεκριμένα κάθε εργαζόμενος έχει μία κάρτα, στην οποία αναγράφεται στο τέλος κάθε βάρδιας, το είδος καθώς και η ποσότητα της εργασίας που εκτέλεσε. Ανάλογα λοιπόν με τα αναγραφόμενα αμοιβεται. Ο Διευθυντής παραγωγής είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο αυτό και αυτός καθορίζει το ανάλογο πριμ. Εδώ πρέπει να διευκρινίσουμε ότι το πριμ αυτό δίνεται εξτρά από τον μηνιαίο μισθό. Ακόμα μας είπαν ότι υπάρχει πριμ παρουσίας μηνός, τριμηνίας και χρόνου αντίστοιχα. Δηλαδή αν ο εργαζόμενος δεν έχει απουσιάσει για ένα μήνα, τρεις μήνες και χρόνο αντίστοιχα, καμία ημέρα, τότε του δίνεται κάποιο επιπλέον ποσό. Αυτό το σύστημα μπορούμε να πούμε ότι εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές, δηλαδή και τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Ο λόγος είναι ευνόητος. Με την εφαρμογή αυτού του συστήματος, "κάρτα", η επιχείρηση μπορεί να ασκεί ουσιαστικά ένα έλεγχο και ταυτόχρονα διασφαλίζει τα αναγκαία (STANDARDS) επίπεδα παραγωγής που ορίζει κάθε φορά η διοίκηση και τα οποία σιγουρεύουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

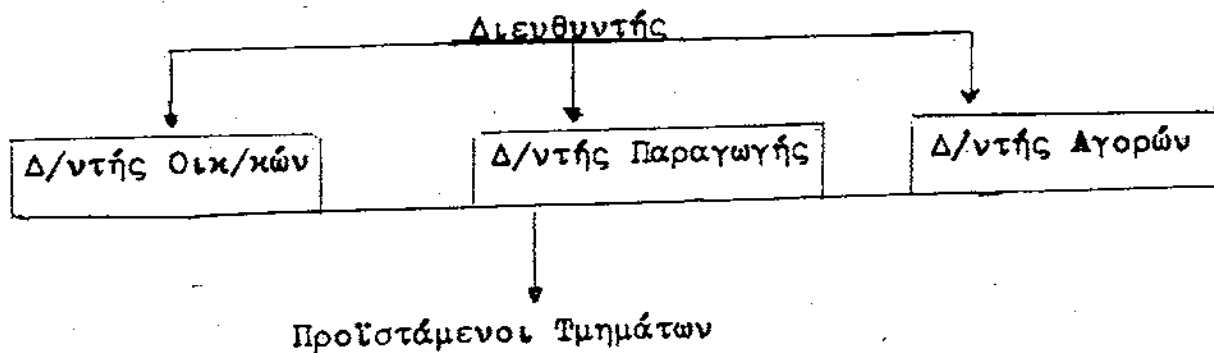
Ο εργαζόμενος τώρα ξέρει ανά πάσα στιγμή πόσο και πως θα αμοιφθεί αν χρειαστεί για κάποιο λόγο να δουλέψει πιο εντατικά γιατί ο ίδιος θα το έχει αποφασίσει.

Επιπλέον τα ανώτερα στελέχη πρέπει να αξιολογούν τους εργαζόμενους ανάλογα με την υπηρεσία και το έργο που προσφέρουν και τις ικανότητές τους. Είναι δηλαδή αναγκαίο να υπάρχει μία ξεχωριστή αντιμετώπιση εφόσον όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες και

ικανότητες καθώς και έχουν και τις ίδιες ανάγκες. Γιατί πολλές φορές μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για εντατικοποίηση της εργασίας η ανάγκη που έχει κάποιος για χρήματα. Έτσι τα στελέχη οφείλουν να διακρίνουν ποιοί αποδίδουν και πόσο και ανάλογα να τους αμοιβούν και να τους προωθούν. Κάθε άνθρωπος νιώθει την ανάγκη για καταξίωση και αποδοχή. Αν λοιπόν βλέπει ότι οι κόποι του δεν αμοιβονται δεν θα αποδώσει. Αυτό είναι ένα πολύ σοβαρό σημείο και κάθε εργοδότης δεν πρέπει να το ξεχνά μιας και αμοιβή - κυρίως η χρηματική - αποτελεί το ισχυρότερο μέσο που διαθέτει για να ικανοποιήσει τους εργαζομένους του.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο παίζει ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων εκτός των αμοιβών είναι ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζεται στην επιχείρηση. Από ότι μας είπαν στη συγκεκριμένη επιχείρηση δεν υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας. Η διοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί δημοκρατική αφού δεν μας εκφράστηκαν κάποια παράπονα. Τα ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν άμεση επαφή με τους εργαζόμενους μεταφέρουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στον γενικό διευθυντή και προτείνουν λύσεις. Εξάλλου στο εργοστάσιο, υπάρχει σωματείο εργαζομένων και οι σχέσεις μεταξύ σωματείου και διοίκησης είναι καλές. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι έχει γίνει συνείδηση και αντιληπτό ότι όπως η επιχείρηση χρειάζεται τους εργαζόμενους έτσι και αυτοί με την σειρά τους χρειάζονται την επιχείρηση.

Σε σχέση τώρα με την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, αυτή μπορεί να απεικονισθεί με το παρακάτω σχεδιάγραμμα :



Μία φορά την εβδομάδα γίνεται Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο συμμετέχουν όλα τα παραπάνω στελέχη και στο οποίο καθορίζεται η παραγωγή και πως αυτή θα ρυθμιστεί δηλαδή αν θα υπάρξει εντατικοποίηση ή αντίθετα μείωση αυτής. Συζητούνται τυχόν προβλήματα που προκύπτουν, γίνονται προτάσεις από τα μέλη για το πως και τι πρέπει να γίνει έτσι ώστε να λειτουργήσουν καλύτερα και πιο αποδοτικά όλα τα τμήματα. Γίνονται οι νέες παραγγελίες και γενικά ότι έχει σχέση με τους εργαζόμενους και την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του εργοστασίου.

Όπως βλέπουμε από το πιο πάνω σχήμα όλες οι εξουσίες καταλήγουν στον Δ/ντή ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος για ότι συμβαίνει στην επιχείρηση. Γύρω του όμως έχει τα στελέχη τα οποία είναι ενεργά μέλη της εταιρίας και μαζί όπως αναφέραμε πιο πάνω συζητούν τα διάφορα θέματα. Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε μας είπαν, ότι η εξουσιοδότηση, δηλαδή η ανάθεση ευθυνών στους εργαζομένους και τα στελέχη είναι ένας τρόπος για την εξασφάλιση της καλύτερης και μεγαλύτερης εκμετάλλευσης

των ικανοτήτων που έχουν και που πολλές φορές μένουν ανεκμετάλλευτες γιατί ποτέ δεν δόθηκαν οι ανάλογες ευκαιρίες. Ακόμα η εξουσιοδότηση δημιουργεί αυτόματα το αίσθημα της ευθύνης και συνειδητοποίησης των πραγμάτων και του τι πρέπει να γίνει και κυρίως το αίσθημα της ευθύνης για λογοδοσία στην προϊσταμένη αρχή.

Τελευταία μας ερώτηση ήταν τί γίνεται με τα απόβλητα του εργοστασίου και εάν η διοίκηση είναι ευαισθητοποιημένη και πόσο, πάνω σ' αυτό το θέμα. Η απάντηση ήταν ότι τα λήματα δεν πετιούνται στη θάλασσα αλλά συγκεντρώνονται και μετά πετιούνται σε σκουπιδοτόπους. Η επιχείρηση δεν διαθέτει σύστημα βιολογικού καθαρισμού αλλά το πρόβλημα θα λυθεί για πάντα αφού τους επόμενους μήνες θα γίνει όπως έχουμε αναφέρει η μεταφορά του εργοστασίου στη βιομηχανική ζώνη Πατρών, η οποία μεταξύ άλλων εγκαταστάσεων διαθέτει και σύστημα βιολογικού καθαρισμού.

"Αφοί Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε."

θα μελετήσουμε στην συνέχεια την ομόρρυθμο εταιρεία με την ανωτέρω επωνυμία.

Πρόκειται για μια σύγχρονη καλτσοβιομηχανία που εδρεύει στην Αθήνα. Στην επίσκεψή μας στο εργοστάσιο και στα γραφεία της εταιρείας ήρθαμε σε επαφή με τον κ. Μ. Νικολόπουλο ο οποίος παρέλαβε την εταιρεία από τον πατέρα του Νικόλαο.

Μας έδωσε στοιχεία για τον κλάδο της καλτσοποιίας και την λειτουργία της επιχειρήσεώς του.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν οι "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." εξαρτώνται από το προϊόν, παρασκευάζεται και διατίθεται στην αγορά. Η πρώτη ύλη συνεπώς δεν είναι μόνον μία και βασική για τις κάλτσες, αλλά ποικίλλει ανάλογα με την ζήτηση του προϊόντος που επικρατεί στην αγορά κατά καιρούς. Στον τομέα της κάλτσας, στο παρελθόν την πρώτη θέση στη ζήτηση κατείχε το νάυλον. Γρήγορα όμως μειώθηκε η κατανάλωσή του όταν αποδείχθηκε ότι υπήρχαν πολλά μειονεκτικά σημεία που επιδρούσαν αρνητικά στην υγεία του ανθρώπινου οργανισμού (αλλεργίες κ.λ.π.). Τότε οι καταναλωτές στράφηκαν προς το μαλλί και το βαμβάκι, τα οποία στην σημερινή εποχή κατέχουν τις πρώτες θέσεις στην ζήτηση προϊόντων από φυσικές ίνες. Επίσης σημαντικό μερίδιο της κατανάλωσης καλτσών κατέχουν και οι συνθετικές πρώτες ίνες, δηλαδή ακρυλικό και νάυλον.

Η ελληνική παραγωγή, εκτός από το βαμβάκι το οποίο παράγει και σύμφωνα με αντικειμενικές εκτιμήσεις είναι

από τα καλύτερα στο κόσμο, τις άλλες πρώτες ύλες τις εισάγει, άλλοτε κατεργασμένες, άλλοτε ημικατεργασμένες άλλοτε δε ακατέργαστες.

Συγκεκριμένα για το μαλλί υπάρχουν βιομηχανίες που παίρνουν πρώτη ύλη (TOPS) και βαμμένες TOPS, τα οποία νηματοποιούν και προσφέρουν στις μεταποιητικές μονάδες. Τα συνθετικά εισάγονται σε μία μορφή ρυζιού κόκκου και με διάφορες κατεργασίες νηματοποιούνται σε ειδικές βιομηχανίες.

Η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου", προμηθεύεται πρώτες ύλες σε μαλλί και από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό. Σχετικά με τις εισαγωγές πρέπει να αναφερθεί ότι αυτές γίνονται γιατί στη χώρα μας δεν παράγονται από τις μονάδες επεξεργασίας εκλεκτές ποιότητες νημάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

Από την συνολική ποσότητα πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η μονάδα στην παραγωγή, η εισαγόμενη ποσότητα αντιπροσωπεύει το 20%.

Εισαγωγές δε, γίνονται κυρίως από την Ιταλία, την Γερμανία και την Ελβετία, χώρες που έχουν επιδοθεί στην παραγωγή πρώτων υλών καλής ποιότητας.

Εποχικότητα

Το προϊόν είναι εποχικό, η κατανάλωσή του δηλαδή επηρεάζεται από διάφορες εποχιακές - χρονικές συνιστώσες. Οι περίοδοι διαφορετικής κατανάλωσης είναι : η

χειμερινή, η οποία διαρκεί από 1ης Σεπτεμβρίου μέχρι τέλος Νοεμβρίου και η καλοκαιρινή η οποία διαρκεί από τον Μάρτιο μέχρι αρχές Ιουνίου. Οι άλλοι μήνες είναι μήνες νεκρής περιόδου και οι διάφορες παραγωγικές μονάδες ασχολούνται με την παραγωγή και την αποθήκευση εμπορευμάτων που θα καταναλωθούν τις προσεχείς περιόδους.

Διοχέτευση προϊόντος στην αγορά

Οι κάλτσες για να φθάσουν στην αγορά, όπου και θα αγορασθούν τελικά από τους καταναλωτές, περνούν από μια διαδικασία η οποία εμπεριέχει διαφορετικά στάδια :

Χρειάζεται η διαδικασία της παραγγελίας πρώτων υλών ανάλογα με το είδος του προϊόντος που προορίζεται για παρασκευή. Ακολουθεί η μεταποίηση του νήματος σε προϊόν (πλήθος νημάτων), ενώ σειρά έχει η επεξεργασία των νημάτων, δηλαδή βαφή και ρεμαγιάζ. Το Προϊόν παίρνει την τελική του μορφή με το φινίρισμα, όπου μπαίνει στον ατμό. Στην συνέχεια στην πατούσα της κάλτσας μπαίνει το σιδηρότυπο, (επιγραφή) το οποίο γράφεται και ακολουθεί η συσκευασία και η διάθεση στην αγορά.

Συνολικά η χρονική διάρκεια, από την στιγμή που η πρώτη ύλη θα εισέλθει στην παραγωγική διαδικασία της εταιρίας, μέχρι να εμφανισθεί ως τελικό έτοιμο προϊόν, είναι 11 ημέρες, υπό κανονικές συνθήκες.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση όμως έχει την δυνατότητα σε περιπτώσεις ανάγκης, οι οποίες άλλωστε δεν σπανίζουν να διοχετεύσει έτοιμο προϊόν στην διάρκεια μιας ημέρας.

Προδιαγραφές των εμπορευμάτων

Στην καλτσοποιία δεν υπάρχουν προδιαγραφές και δεν υπάρχουν μόνιμες, γιατί τα προϊόντα αυτά ακολουθούν μία μόδα, παγκόσμια ή Ευρωπαϊκή ανάλογα. Η αγορά καλτσών επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το έτοιμο ένδυμα, αφού η τάση για κατανάλωση κάποιων συγκεκριμένων σχεδίων ρούχων (ενδυμάτων) καθορίζει ως ένα σημείο και την αγορά καλτσών.

Ο παραλληλισμός και η κοινή πορεία ενδυμάτων - κάλτσας βρίσκεται σε τέτοιο σημείο, που προσπαθεί να αξιοποιήσει, σε μεγάλο βαθμό, τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τελευταία, επικρατεί η τάση να σημειώνεται πάνω στο προϊόν το κέντημα ή η στάμπα της μάρκας π.χ. TIMBERLAND, SEA AND CITY κ.λ.π. Την στρατηγική αυτή, ακολουθεί και η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε.", προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της στην αγορά και κατανάλωση.

Η ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Παραθέτουμε ορισμένα στοιχεία που λαμβάνει υπ' όφιν της η εταιρεία για την ρύθμιση της παραγωγής.

Στην Ελλάδα η κατά κεφαλή κατανάλωση, φτάνει στο ύψος του 11,6 ζευγαριών το χρόνο, κατά μέσο όρο. Τις προηγούμενες δεκαετίες η κατανάλωση δεν παρουσίαζε αυξομειώσεις, ενώ τελευταία έχει αυξήσεις.

Οι παράγοντες που οδήγησαν σ' αυτή την αύξηση, προσδιορίζονται απ' την επιθυμία των νέων να χρησιμοποιούν περισσότερα ζευγάρια καλτσών αφ' ενός, και αφ' ετέρου

στην ζήτηση αθλητικών καλτσών, που έχει αυξηθεί επίσης σε σημαντικό βαθμό.

Η κατανάλωση καλτσών όμως έχει επηρεασθεί από τους χρωματισμούς και τα σχέδια τα οποία είναι τροποποιημένα πάνω στο προϊόν, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η ζήτηση παιδικών καλτσών. Στο τομέα αυτό, παρατηρείται επίσης μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τα παιδικά προϊόντα, τα οποία παρουσιάζουν τόσο ξεχωριστά σχέδια, όσο και ξεχωριστούς χρωματισμούς. Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό, ότι οι τελευταίες γενιές επιδεικνύουν μεγάλη σημασία, στο σχέδιο, το χρώμα, την φίρμα ή την μάρκα, παρά σε αυτό καθ'εαυτό το προϊόν (μάλλινο ή βαμβακερό). Η κατεύθυνση αυτή προτιμήσεων στη σημερινή εποχή εντάσσεται σε μία γενικότερη προσπάθεια εξειδίκευσης προτιμήσεων σε συγκεκριμένα προϊόντα και χρωματισμούς, κάτι που φυσικά δεν άφησε ανεπηρέαστη και την καλτσοποιία.

Η αγορά δηλαδή ενός προϊόντος, οφείλεται κατά κύριο λόγο σε εξωγενείς παράγοντες (μόδα, σχέδιο) που διαμορφώνεται στην κοινωνία, παρά στην ποιότητα ή την αξιοποίηση του προϊόντος.

ΔΙΟΧΕΤΕΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε.", δεν χρησιμοποιεί επιστημονικά ενδεδειγμένες μεθόδους προκειμένου να κάνει γνωστά τα προϊόντα της και τα πλεονεκτήματά τους, στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Διαφήμιση των προϊόντων της δεν γίνεται, ούτε χρησιμοποιούνται άλλες παραπλήσιες τεχνικές.

Η διοχέτευση και το πλασάρισμα στους καταναλωτές, γίνεται μέσω συγκεκριμένων αντιπροσώπων που ασχολούνται με την αγορά - εμπορία της κάλτσας, οι οποίοι δειγματίζουν το είδος στα καταστήματα και στους εμπόρους προβάλλοντας το κόστος και την τιμή του προϊόντος σε σχέση με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την εποχικότητα, την μόδα που επικρατεί στην αγορά και το γούστο των αγοραστών.

Η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." απασχολεί συνολικά 8 πλασσιέ δειγματιστές για όλη την Ελλάδα, των οποίων οι αρμοδιότητες έχουν κατανεμηθεί ανάλογα με τα διαμερίσματα της χώρας, ενώ υπάρχει και ένας δειγματιστής για κάθε χώρα της Ευρώπης, με την οποία η επιχείρηση έχει επαφές και κάνει εξαγωγές. Οι δειγματιστές, από την αρχή ύπαρξης της εταιρείας πληρώνονται με ποσοστά επί των πωλήσεων.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η παραγωγική διαδικασία των καλτσοβιομηχανιών, ακολουθεί μία πορεία κατά την οποία τα νήματα (ECRU) τα οποία είναι έτοιμα επεξεργασμένα και βαμμένα ήδη φορτώνονται στις μηχανές της παραγωγής (καλτσοβιομηχανές) από τις οποίες βγαίνει η κάλτσα με ανοικτή την μύτη - απουσιάζει σ' αυτό το στάδιο το κάλυμμα των δακτύλων του ποδιού, Εν συνεχεία τα προϊόντα αυτά, πηγαίνουν στα ειδικά μηχανήματα, ρεμαγιάζ, όπου γίνεται το ρεμαγιάζ (ένωση της μύτης). Μετά βάζονται στο βαφείο με χρώμα "RE ACTIF" τα οποία έχουν ως κύριο χαρα-

κτηριστικό τους ορισμένη αντοχή σε συνθήκες ηλίου, ιδρώτα, πλυσίματος. Στη συνέχεια, σειρά έχει το φιζάρισμα, το άτμισμα, το σιδέρωμα και το πρεσσάρισμα. Εν συνεχεία οι κάλτσες ζευγαρώνονται (ταίριασμα) σε κάθε ζευγάρι προσκολλείται η ετικκέτα, το κάθε ζευγάρι στη συνέχεια, μπαίνει σε ζελατίνες από PVC (πολυεστέρας νάυλον) και τέλος κάθε έξι ζευγάρια ενσωματώνονται σ' ένα κουτί που είναι και η τελική μορφή του προϊόντος που διοχετεύεται στην αγορά για τελική κατανάλωση. Εύλογα λοιπόν φαίνεται ότι τα στάδια από τα οποία περνάει το προϊόν είναι αρκετά, για τα οποία χρειάζεται αρκετό σε αριθμό προσωπικό και ευρύς κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." απασχολεί συνολικά τριάντα πέντε άτομα (35) συμπεριλαμβανομένης και της διευθύνσεως εκ των οποίων α) δέκα πέντε άτομα απασχολούνται στη συσκευασία, β) τρεις είναι μηχανικοί, γ) τρεις είναι πλέκτες, δ) έξι είναι εργάτες επί των μηχανών, ε) τέσσερις υπάλληλοι οικονομικών, στ) ένας αποθηκάριος, ζ) ο αρχιμηχανικός, η) ο Διευθυντής προσωπικού και θ) ο Γεν. Διευθυντής της επιχειρήσεως (βλέπε οργανόγραμμα σελ. 207).

Οι απασχολούμενοι στην παραγωγική διαδικασία, συνολικά έξι εργαζόμενοι (τρεις μηχανικοί και τρεις πλέκτες) είναι ειδικευμένοι στην συγκεκριμένη εργασία. Η ειδίκευση έχει γίνει με πρακτική εξάσκηση κατά σειρά ετών στο εργοστάσιο, για δέκα περίπου χρόνια. Οι υπό-

λοιποί απασχολούμενοι εξελίσσονται κανονικά από ανιδεικνυτούς, καθώς οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται χωρίς να εκπληρώνονται κάποιες απαραίτητες προϋποθέσεις.

Η "Αφοί Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." απασχολεί μόνο μόνιμο προσωπικό, χωρίς να πραγματοποιεί προσλήψεις έκτακτου προσωπικού αφού δεν επιβάλλεται από τις ανάγκες της επιχείρησης, σε κάποιες περιόδους καθώς η παραγωγή είναι προγραμματισμένη πριν την επίσημη έναρξη της περιόδου είτε καλοκαιρινή είναι αυτή είτε χειμερινή.

Η συνολική παραγωγή της "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." δεν απορροφάται μόνο από την Ελληνική αγορά, αλλά γίνονται και εξαγωγές και μάλιστα αυξημένες τα τελευταία χρόνια όπως θα φανεί και από τους σχετικούς πίνακες παρακάτω. Έτσι από την συνολική παραγωγή το 62% απορροφάται από την Ελληνική κατανάλωση, ενώ το 33% είναι η ζήτηση της Ευρωπαϊκής αγοράς για το 1987, ενώ για το 1986 η Ευρωπαϊκή αγορά απορροφούσε το 26% και η Ελληνική το 74%, το 1985 η Ευρωπαϊκή το 12% και η Ελληνική το 88%, το 1984 η Ευρωπαϊκή το 11% και η Ελληνική το 89%, ενώ το 1983 οι τιμές ήταν 9% και 91% αντίστοιχα.

Για την εταιρεία "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου" οι μισθοί προσωπικού (χωρίς τις εργοδοτικές εισφορές) αντιπροσωπεύουν το 17,83% επί του συνόλου του βιομηχανικού κόστους, ενώ αντίστοιχα οι α' ύλες το 63,08%, οι εργοδοτικές εισφορές το 3,81% και τέλος διάφορα έξοδα παραγωγής αντιπροσωπεύουν το 3,23 επί το σύνολο του βιομηχανικού κόστους παραγωγής.

ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Η εταιρεία αυτή πραγματοποίησε εξαγωγές όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

1981-1989

ΕΤΗ	1981	1982	1983	1984	1986	1986	1987	1988	1989
ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ΖΕΥΓΗ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ)	42	36	79,36	42	96	178,2	210	247	28

Πίνακας εξαγωγής της εταιρεία αναλυτικά κατά χώρα και εδώ η μονάδα μετρήσεως είναι σε χιλιάδες ζεύγη.

ΕΤΗ/
ΧΩΡΑ

ΧΩΡΑ	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Δ.ΓΕΡΜΑΝΙΑ	42	36	79,36	42	93	174	210	242	274
ΓΑΛΛΙΑ	-	-	-	-	3	4,2	-	5	6

Μελετώντας τον πίνακα των εξαγωγών, ότι συναλλαγές γινόντουσαν με την Δυτική Γερμανία και την Γαλλία (μικρότερες), οι αυξομειώσεις ειδικά στη Δυτική Γερμανία οφείλονται γενικά σε μία πολιτική που ακολούθησε η διεύθυνση της εταιρείας, σύμφωνα με την οποία προσπαθούσε με την πάροδο του χρόνου να διευρύνει τις συναλλαγές της με το εξωτερικό, κρίνοντας πιο συμφέρουσες τις εξαγωγές. Γενικά πάντως, οι αυξομειώσεις στην ζήτηση της Ευρωπαϊκής αγοράς, είναι συχνό χαρακτηριστικό της και οφείλεται κυρίως στις επιταγές της μόδας, τα χρωματολόγια των εμπορευμάτων και τα σχέδιά τους, που τελικά δημιουργούν αυξομειώσεις στην κατανάλωση κάλλτσας.

Πολλοί από τους Έλληνες εξαγωγείς δεν έχουν την

δυνατότητα ούτε και την οικονομική ευχέρεια να ευρευνήσουν την αγορά, ώστε να παρουσιασθούν προετοιμασμένοι στην ζήτηση για αγορά και κατανάλωση συγκεκριμένων σχεδίων της επομένης περιόδου. Εξ αιτίας λοιπόν αυτών των ελλείψεων, οι ποσότητες που παραγγέλλουν ξένοι οικιοί από τις ελληνικές παραγωγικές μονάδες, είναι περιορισμένες.

Σημαντικές αλλαγές έχουν δρομολογηθεί τα τελευταία χρόνια, όταν μετά από έρευνες που έγιναν μεμονωμένα στις διάφορες Ευρωπαϊκές αγορές, έγινε κατορθωτή η προσφορά προϊόντων (όπως οι ανταγωνιστές μας : Τουρκία, Ιταλία, Γερμανία ...) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Φορείς αυτών των απόψεων, είναι οι αντιπρόσωποι των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, οι οποίοι επίσημα πλέον, μεταφέρουν στους επιχειρηματίες αυτούσιες τις απαιτήσεις των καταναλωτών με αποτέλεσμα οι Έλληνες εξαγωγείς να προσφέρουν σε χαμηλότερες τιμές και να κερδίζουν έτσι στην Ευρωπαϊκή αγορά.

Το κράτος επιδοτούσε τις εξαγωγές από το 1970 - 1982 αρχικά με ένα 30% επί των συνολικών πωλήσεων που σήμερα όμως έχει μειωθεί στο 4,97% λόγω της ενιαίας αγοράς με την ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η κατανάλωση των καλτσών θεωρείται συνεχής, χρησιμοποιείται δηλαδή και χειμώνα και καλοκαίρι για 10 μήνες εκτός από τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο. Την πε-

ρίοδο αυτή μειώνεται αισθητά η ζήτηση καλτσών καθώς δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου κατανάλωση. Οι κάλτσες θεωρούνται προϊόντα είδη πρώτης ανάγκης εφ'όσον δεν υπάρχουν υποκατάσταση προϊόντα και είναι διαρκή καταναλωτικά αγαθά των οποίων ο μέσος όρος ζωής διαρκεί κατά κανόνα γύρω στα 40 πλυσίματα. Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι ότι η φθορά της κάλτσας προκαλείται κυρίως από τα πλυσίματα και όχι από το φόρεμα και την χρήση της.

Η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων καλτσών, παρουσιάζεται κυρίως στα κλασσικά είδη (κλασσικές κάλτσες π.χ. χρώματος μαύρου, γκρι, καφέ) που φορούνται από συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Τα είδη αυτά των καλτσών καταναλώνονται σχεδόν πάντα, ανεξάρτητα από το είδος μόδας που επικρατεί. Επίσης υπάρχει και η δυνατότητα αποθήκευσης η οποία δεν εγκυμονεί κινδύνους καθώς η φθορά της κάλτσας είναι, όπως αναφέρθηκε ήδη, ανεξάρτητη από χρονικούς παράγοντες, αυτή η δυνατότητα παρουσιάζεται σχετικά εύκολα, στα κλασσικά είδη (βαμβάκι, μαλλί) από τα οποία παράγονται και τα κλασσικά προϊόντα.

Στο σημείο αυτό, υπεισέρχεται ο παράγοντας του τόκου των ξένων κεφαλαίων, οπότε εάν το προϊόν το οποίο αποθηκεύεται παραμείνει για μακρύ χρονικό διάστημα στην αποθήκη, αυτόματα καθίσταται αντιοικονομικό λόγω χρηματοοικονομικών εξόδων.

Συμπληρωματικά η διατήρηση στις αποθήκες προϊόντων που αποτελούνται από ζωντανές φυσικές ίνες, δεν είναι δυνατή πάνω από το διάστημα των 5 ετών. Επίσης στις

μάλλινες κάλτσες, υπάρχει ο περιορισμός των 10 ετών λόγω θανάτου του μαλλιού, το οποίο μετά την παρέλευση αυτού του διαστήματος χάνει τις ιδιότητες που έχει.

Εύκολα λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι οι κάλτσες είναι εύκολο να αποθηκευτούν από ιδανικές συνθήκες για μακρύ χρονικό διάστημα, καθώς δεν παρουσιάζουν δυσκολίες ανάλωσης όπως π.χ. τα τρόφιμα. Κάποιοι περιορισμοί αφορούν εξαιρετικά μεγάλα χρονικά διαστήματα αφού το διάστημα των 5 χρόνων είναι εξαιρετικά μεγάλης διάρκειας. Άλλωστε στο σημείο αυτό υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες που ανεξάρτητα από λόγους που αφορούν τα προϊόντα καθιστούν την πώληση των εμπορευμάτων επιτακτική από χρηματοοικονομικής πλευράς.

Η διοχέτευση των προϊόντων στην αγορά γίνεται μέσω ειδικών πρακτορείων, με τα οποία η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." διατηρεί στενές σχέσεις. Τα πρακτορεία αυτά είναι ειδικευμένα στην μεταφορά γίνεται επίσης μέσω ειδικευμένων πρακτορείων είτε ελληνικών είτε ξένων. Κατά την μεταφορά, ο μόνος κίνδυνος αλλοίωσης των προϊόντων μπορεί να προκληθεί μόνο αν βραχούν οι κάλτσες σε καμία περίπτωση όμως δεν αποσυντίθενται. Επίσης αστάθμητοι παράγοντες δεν μπορούν να αλλοιώνουν την σύνθεση του προϊόντος, ούτε υπάρχουν ειδικές συνθήκες (π.χ. μεγάλη θερμοκρασία) που να προκαλούν κινδύνους για τις κάλτσες.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Τα σημαντικότερα προβλήματα που προκαλούνται στο χώρο της κάλτσας από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

είναι τα νοθευμένα προϊόντα που λόγω της χαμηλότερης τιμής κόστους και κατά συνέπεια τιμής πώλησης, δημιουργούν εμπόδια στην σωστή διάθεση και πώληση των προϊόντων. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν προϊόντα που φέρουν την ένδειξη στο σιδηρότυπο "ολόμαλλα" ενώ η πραγματικής τους σύνθεση αποτελείται από συνθετικές ίνες με ελάχιστη περιεκτικότητα σε μαλλί.

Παρότι από τους καλτσοβιομήχανους έχουν γίνει συγκεκριμένες καταγγελίες όπως και επισημάνσεις στους καταναλωτές που δεν μπορούν να κατανοήσουν εάν μία κάλτσα είναι 100% περιεκτική στην ουσία ή σε μικρότερο βαθμό, το κράτος δεν έχει ανταποκριθεί προς αυτή την πλευρά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα στον κλάδο της παραγωγής απ'τη μια και από την άλλη να οδηγούμαστε στην εξαπάτηση του καταναλωτή που αγοράζει άλλα από τα επιθυμούμενα και επιδιωκόμενα προϊόντα.

Σημαντικό διαφορετικής φύσεως πρόβλημα, δημιουργείται από τις οικοτεχνίες στην παραγωγή καλτσών, οι οποίες κοστολογούν το προϊόν χωρίς να υπολογίζεται η προσωπική τους εργασία, με αποτέλεσμα το προϊόν να διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή απ'ότι τα προϊόντα των ανεπτυγμένων βιομηχανικών μονάδων.

Εκτός όμως από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στο εσωτερικό, δυσχέρειες παρουσιάζονται και στο εξωτερικό οι οποίες κατά κύριο λόγο εντοπίζονται στις χώρες που διαθέτουν φθηνά εργατικά, όπως Τουρκία, Πολωνία, Γιουγκοσλαβία, Κορέα, Ιαπωνία, Χονγκ-Κονγκ, Ταϊβάν κλπ. όπου με χαμηλότερο κόστος παραγωγής αλλά την ίδια ποιότητα που έχουν οι κάλτσες, δημιουργούνται προβλήματα

στην προσφορά ώστε οι τιμές είναι τόσο χαμηλές σε σχέση με τις αντίστοιχες ελληνικές, που οι δεύτερες είναι αδύνατο να ζητηθούν, με άμεσο αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν πρόβλημα οι εξαγωγές αυτών των προϊόντων. Προβλήματα άλλης φύσεως στην αγορά του εξωτερικού δεν υπάρχουν.

Στον χώρο της καλτσοποιίας, οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές της "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου ΟΕ" είναι καλτσοβιομηχανίες Πουρνάρα και Ζησιμόπουλου με τις οποίες η εταιρεία διατηρεί καλές σχέσεις.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τα κριτήρια τα οποία καθορίζουν την τιμή πώλησης των καλτσών είναι : α) το κόστος παραγωγής του προϊόντος, β) ο συντελεστής καθαρού κέρδους που προτείνει η εφορία και βρίσκεται στο ύψος του 9% - 14% στην καλτσοποιία και γ) ο Νόμος της προσφοράς και ζήτησης καλτσών όπως αυτός διαμορφώνεται από το κύκλωμα Παραγωγή - Ζήση - Κατανάλωση.

Στο συγκεκριμένο κλάδο του οποίου αναφερόμαστε, υπάρχει όπως έχουμε ήδη καταγράψει, πλήθος επιχειρήσεων που βρίσκεται σε άσχημη ή κακή οικονομική κατάσταση η οποία προκαλείται από έλλειψη ρευστότητας ή υπερδανειοδότηση ή ακόμα και σχέση που υπάρχουν σε προμηθευτές. Οι παραγωγικές αυτές μονάδες βρίσκονται σε δύσκολη θέση με αποτέλεσμα προκειμένου να καλύψουν τα διάφορα χρέη τους, να αναγκάζονται να πωλούν σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές.

Η εισαγωγή μαλλιού και βοηθητικών κυρίως υλών, πραγματοποιείται γιατί στην Ελλάδα το μαλλί δεν υπάρχει σε άφθονες ποσότητες. Εκτός αυτού άλλωστε, στην χώρα μας υπάρχουν εξαιρετικά λίγες μονάδες, οι οποίες κάνουν την κλωστοποίηση. Συμπληρωματικά στην Ελληνική οικονομία δεν υπάρχει ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός στις βιομηχανίες ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν EXTRA FINE μαλλιά αφ' ενός και αφ' ετέρου οι λίγες μονάδες επεξεργασίας μαλλιού που υπάρχουν, να κάνουν κλωστοποίηση χαμηλής ποιότητας. Η τιμή κυμαίνεται από 2.600 - 5.600 δραχ. το κιλό, ανάλογα με την ποιότητα που προσφέρεται.

Οι τιμές των εισαγόμενων προϊόντων δεν παρουσιάζουν διακυμάνσεις στην προέλευσή τους, οι διαφορές είναι εξαιρετικά μικρές, ενώ το ελληνικό κράτος δεν δημιουργεί προβλήματα στις εισαγωγές μαλλιού και βοηθητικών υλών αφού δεν παράγονται στη χώρα μας. Οι δασμοί στην εισαγωγή αυτών των προϊόντων έχουν καταργηθεί λόγω της ένταξης της χώρας στην Ε.Ο.Κ., ενώ υπάρχει μόνο ο ρυθμιστικός φόρος της τάξεως του 3%, ο οποίος μειώνεται διαδοχικά κάθε εξάμηνο κατά 20%. Ο φόρος αυτός θα εκλείψει παντελώς το 1999, με την πλήρη ενοποίηση της Ευρώπης.

Οι αντιπρόσωποι της εταιρείας "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου Ο.Ε." στο εξωτερικό πληρώνονται με ποσοστά επί των πωλήσεων που πραγματοποιούν. Εύλογα η ύπαρξη αυτών των ποσοστών, υπάρχει για να υπάρχουν ταυτόχρονα και κίνητρα για όλο και διογκούμενες πωλήσεις. Το πο-

σοστό είναι περίπου 5% επί των συνολικών πωλήσεων και η κατάβολή των πληρωμών των αντιπροσώπων γίνεται στο νόμισμα της χώρας με την οποία πραγματοποιούνται οι συναλλαγές.

Οι συναλλαγές με τους πελάτες γίνονται μετά από συμφωνίες οι οποίες βασικό κριτήριο έχουν το μέγεθος, την αξιοπιστία και την κατανάλωση του εμπορεύματος, καθώς επίσης λαμβάνεται υπόψη η οικονομική κατάσταση του συναλλασσομένου. Οι διακανονισμοί των συναλλαγών γίνονται εντός 45 ημερών από την παραλαβή του εμπορεύματος και την έκδοση του τιμολογίου της εταιρείας. Οι συναλλαγές με αγοραστές του εξωτερικού γίνονται κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο στο νόμισμα της χώρας που ανήκει ο αγοραστής, ώστε να εξασφαλίζεται ταυτόχρονα η εισαγωγή συναλλάγματος για την Ελληνική οικονομία. Επιδοτήσεις από την επίσημη πολιτεία προς τον κλάδο της καλτσοποιίας δεν έχουν γίνει στο παρελθόν.

Η "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου ΟΕ" δεν επενδύει κεφάλαια ούτε πραγματοποιεί ποτέ διαφημίσεις των προϊόντων της.

Η παραγωγική δυνατότητα της επιχειρήσεως δεν δύναται να εξασφαλίσει περισσότερη ζήτηση προϊόντων της εταιρείας, καθώς όπως ήδη έχει αναφερθεί στην εργασία, η παραγωγή της συγκεκριμένης εταιρείας είναι πάντοτε προγραμματισμένη για τις επόμενες περιόδους.

Με δεδομένη αύξηση της παραγωγής, για λόγους καθαρά ενδοεπιχειρησιακούς, η διαφήμιση δεν κρίνεται η ενδεδειγμένη οδός.

Από τα προϊόντα της εταιρείας "ΑΦΟΙ Ν. Νικολοπούλου

που παράγονται από φυσικές πρώτες ύλες, τα μάλλινα και βαμβακερά καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων στις διάφορες αγορές εσωτερικού και εξωτερικού.

Οι περισσότερες χώρες, έχουν ομοειδή κατανάλωση που διαμορφώνεται ως εξής :

Βαμβακερά 40%, μάλλινα 30%, διάφορα 30%.

Με βάση όσα προαναφέρθησαν, η εταιρεία ακολουθεί την πορεία της και με την καλή της οργάνωση έχει εξασφαλίσει το μέλλον της.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΗΧΑΝΟ-
ΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΧΑΙΣΜΟΥ

ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΕΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

ΑΠΟΘΗΚΗ

α. ΓΥΜΝΑΣΙΑ ΟΙΚ. ΥΠ/ΣΙΩΝ

β. ΓΥΜΝΑΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

γ. ΓΥΜΝΑΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης έχει ως εξής :

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρημα-
τικότητα", Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1987.
- 2) "Διοίκηση προσωπικού".
Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1984.
- 3) Οικονομικό περιοδικό "Οργάνωση και οικονομία"
έτους 1989.
- 4) "Οργάνωση και Διοίκηση"
Σπύρος Κ. Ζευγαρίδης, Θεσσαλονίκη 1985.
- 5) "Μαθήματα MANAGEMENT"
Σπύρος Ζευγαρίδης, Αθήνα.
- 6) Μαθήματα Διοικητικής επιστήμης Ι του Αντώνη Π. Σ.
Μακρυδημήτρη. Εκδόσεις Αντ. Σακκούλα 1986.
- 7) Οργανώνω το εργοστάσιό μου : Τόμος Α. Ν. Παππά -
Σ. Ζευγαρίδη από την βιβλιοθήκη Επιχειρήσεων (ΒΙΕΠ).
- 8) Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών : Σ.
Ζευγαρίδη - Στ. Ξηροτύρη Κουφίδου. Έκδοση Αφοί Κυ-
τιακίδη Θεσσαλονίκη 1985.

