

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

"Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΖΩΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ "



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κ. ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΕΡΔΑΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

ΚΥΡΙΟΓΛΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

APIONOS
EZEATOT

687

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μ Ε Ρ Ο Σ Α'

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

- α. Εισαγωγή
- β. Η εξέλιξη του Α.Ε.Π.
- γ. Η εξέλιξη του πληθυσμού.
- δ. Η σύνθεση του πληθυσμού.
- ε. Το εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ - ΑΣΠΡΟ-ΜΑΥΡΟ

- α. Ο ιδιωτικός τομέας
- β. Ο Δημόσιος τομέας

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο.

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΩΡΑ ΜΗΔΕΝ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ-ΕΜΠΟΡΙΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 1988

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο.

ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ε.Ο.Κ.

Μ Ε Ρ Ο Σ Β'

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο.

"Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗ-
ΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ".

- 1.α. Εισαγωγή
- 1.β. Η εφαρμογή ορθολογικής διοίκησης-MANAGEMENT
- 1.γ. Η διάκριση των διοικητικών στελεχών και η αποστολή τους.

- 1.δ. Ηγεσία και μανατζμεντ
- 1.ε. Προσόντα του μανατζερ
- 1.στ. Ο Έλληνας μανατζερ.
- 1.ζ. Ο σκοπός της επιχείρησης
- 1.η. Εκπαίδευση στελεχών
- 1.θ. Οικονομικές απολαβές των μανατζερς
- 1.ι. Το πρόβλημα της έλλειψης στελεχών.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο.

"ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ".

- 2.α. Γενικά
- 2.β. Ποια αίτια προκαλούν μειωμένη Παραγωγικότητα.
- 2.γ. Ελλάδα και Παραγωγικότητα.
- 2.δ. Η αποτελεσματικότητα της οργανώσεως της επιχείρησης.
- 2.ε. Η έννοια της παραγωγής και η εξέλιξη της παραγωγικής δραστηριότητας στην επιχείρηση.
- 2.στ. Η έννοια της μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης παραγωγικής περιόδου.
- 2.ζ. Ταξινόμηση της παραγωγής με βάση την παραγωγική διαδικασία και το μέγεθός της.
- 2.η. Τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης παραγωγής.
- 2.θ. Η έννοια και μέτρηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο.

"ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- 3.α. Εισαγωγή
- 3.β. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού τύπου μανατζμεντ

- 3.β.1. Γενικά
- 3.β.2. Οι προσωπικές σχέσεις Μάνατζερ-υφισταμένων
- 3.γ. Η καθιέρωση του ρεαλιστικού μαναντζμεντ
 - 3.γ.1. Η εργασία ως μέσο ολοκλήρωσης του ανθρώπου.
 - 3.γ.2. Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου διοίκησης.
 - 3.γ.3. Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το διευθυντικό μαναντζμεντ
 - 3.γ.4. Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το συμμετοχικό μαναντζμεντ
- 3.δ. Εφαρμογή του ρεαλιστικού Μάνατζμεντ
- 3.ε. Η συμμετοχικότητα μοχλός για την παραγωγικότητα.
- 3.στ. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο.

Η ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 4.α. Οι Αντικειμενικοί σκοποί
- 4.β. Η επιχειρηματική δραστηριότητα ως διαδικασία πραγματοποίησης κέρδους.
- 4.γ. Η αρχή της διοικήσεως με στόχους.
- 4.δ. Η έννοια και το έργο της διοικήσεως των Επιχειρήσεων
- 4.ε. Οι λειτουργίες της διοίκησης.
- 4.στ. Τα οργανογράμματα.
 - 4.στ.1. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των Οργανογραμμάτων.
- 4.ζ. Οι ευθύνες της διοίκησης.
- 4.η. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.).
 - 4.η.1. Τα καθήκοντα των μελών του Δ.Σ.
 - 4.η.2. Η επιλογή των μελών-στελεχών του Δ.Σ.
 - 4.η.3. Οι λειτουργίες του Δ.Σ.
 - 4.η.4. Οι διαδικαστικές αρμοδιότητες του Δ.Σ.
 - 4.η.5. Οι νόμιμες υποχρεώσεις των μελών του Δ.Σ.

- 4.η.6. Η στελεχώνση του Δ.Σ.
- 4.θ. Το MARKETING στην επιχείρηση
- 4.θ.1. Η σημασία του MARKETING στην επιχείρηση.
- 4.θ.2. Η διεύθυνση του MARKETING
- 4.θ.3. Η διάρθρωση της διευθύνσεως MARKETING
- 4.θ.4. Οι Τομείς της δραστηριότητας του MARKETING
- 4.θ.5. Το έργο του διευθυντή MARKETING

Μ Ε Ρ Ο Σ Γ'

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ "ΜΙΣΚΟ"
2. Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ
3. PIRELLI
4. ΠΕΙΡΑΪΚΗ-ΠΑΤΡΑΪΚΗ
5. ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ-ΧΑΡΤΟΠΟΙΪΑ
6. ΑΧΑΪΑ-ΚΛΑΟΥΣ-ΠΟΤΟΠΟΙΪΑ
7. ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.-ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Το θέμα το οποίο διαπραγματεύεται ετούτη εδώ η μελέτη είναι νομίζουμε η ουσία για το τί ακριβώς θα πρέπει να προσέξει η χώρα μας και ειδικότερα η ελληνική οικονομία, μπροστά στην πρόκληση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Ενοποίησης του 1992, αλλά και για την γενικότερη ανάπτυξη της.

Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις, θα πρέπει να εντατικοποιήσουν τις προσπάθειές τους εάν θέλουν να γίνουν πρωτοπόρες μαζί με τους Ευρωπαίους εταίρους. Ίσως τώρα είναι η τελευταία ευκαιρία.

Η μελέτη μας αυτή αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό τις γνώσεις που λάβαμε κατά τη διάρκεια των 4 περίπου ετών σπουδών στο ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Οργανωτικά τώρα, η μελέτη αυτή χωρίζεται σε 3 μέρη.

Το πρώτο μέρος αναφέρεται περιληπτικά σε ορισμένα βασικά στοιχεία που διέπουν την ελληνική οικονομία δίνοντας βάση στην κατάσταση που βρίσκονται ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας καθώς και τις προοπτικές της οικονομίας μας μετά το 1992.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι και ο κορμός αυτής της μελέτης, γίνεται προσπάθεια για την προσέγγιση βασικών θεωριών κλασσικού και σύγχρονου MANAGEMENT με την ελληνική πραγματικότητα. Πρόθεσή μας είναι να γίνει αντιληπτό απ' όλους, το πόσο αναγκαία και άμεση θα πρέπει να γίνει η εφαρμογή σύγχρονων και κατάλληλων για τα ελληνικά δεδομένα, μορφών διοίκησης, από τις ελληνικές επιχειρήσεις με στόχο την πολυπόθητη άνοδο της παραγωγικότητας.

Η μελέτη συμπληρώνεται με το τρίτο μέρος που αφορά πε-

οικονομολογικές θέσεις ελληνικών επιχειρήσεων, σε θέματα παραγωγικότητας και προοπτικών εν όψει 1992.

Με την εργασία μας αυτή πιστεύουμε ότι προσφέραμε και εμείς κάτι, έστω και ελάχιστο στην γενική προσπάθεια της χώρας μας για οικονομική και όχι μόνο ανόρθωση.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές που μας βοήθησαν στα 4 αυτά χρόνια σπουδών και κατά πρώτο λόγο τον καθηγητή κ. Κ. Μηλιτσόπουλο εισηγητή αυτής της εργασίας, καθώς επίσης και τους υπεύθυνους της βιβλιοθήκης του ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ για την έγκαιρη προμήθεια της κατάλληλης βιβλιογραφίας, για την πραγματοποίηση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστούμε θερμά

ΕΡΑΣΜ ΑΝΤΩΝΗΣ

ΚΥΡΙΟΓΛΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

ΠΑΤΡΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 1990

M E P O Σ A'

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

α) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σύντομη εικόνα της ελληνικής οικονομίας που αναφέρεται στα τελευταία 45 χρόνια. Η εικόνα αυτή θα είναι περισσότερο περιγραφική μέχρι το 1980 και περισσότερο αναλυτική για την τελευταία τριετία 1987-1989 όπου τα στοιχεία είναι περισσότερο αναγκαία και άμεσα για την έκφραση συμπερασμάτων. Μέσα σε αυτή τη σύντομη μελέτη θα περιοριστούμε να δώσουμε ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομίας μας.

Για την καλύτερη κατανόηση όλων αυτών δίνονται και αρκετοί συμπληρωματικοί πίνακες.

β) Η ΒΕΞΕΛΙΞΗ του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος

Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας αρχίζει με ταχύ ρυθμό μετά το 1950.

Έτσι λοιπόν το Α.Ε.Π. κατ'αυτή την περίοδο έχει σχεδόν εξαπλασιασθεί. Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ για την δεκαετία 1950-1960 είναι 5,7% για τη δεκαετία 1960-1975 είναι 5,6% και για την πενταετία 1975-1980 είναι 3,7%. Για ολόκληρη την περίοδο 1950-1980 είναι περίπου 5,5% κατά έτος.

Κατά την ίδια περίοδο σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σύνθεση του ΑΕΠ. Το 1950 ο πρωτογενής τομέας αποτελούσε το 27,9% του ΑΕΠ ενώ το 1980 το 14,5%. Ο δευτερογενής τομέας το 1950 αποτελούσε το 20% και το 1980 το 32%. Ο τριτογενής τομέας έμεινε σχεδόν στάσιμος από 52% το 1950 σε 53,5% το 1980.

γ) Η εξέλιξη του Πληθυσμού

Κατά την ίδια περίοδο ο πληθυσμός της χώρας αυξήθηκε με μικρό όμως ρυθμό. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο ότι κατά την περίοδο 1960-1970 είχαμε μια αύξηση του πληθυσμού κατά 466 χιλ. άτομα δηλ. κατά 5,5%. Η μικρή αυτή αύξηση οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μετανάστευση κυρίως προς την Δ.Γερμανία και τις Η.Π.Α. Η μετανάστευση αυτή άρχισε περί το 1955 και σταμάτησε το 1974.

Οι μεταναστούντες αυτή την περίοδο ξεπέρασαν το 1,2 εκατομ. άτομα.

δ) Η σύνθεση του πληθυσμού και της απασχόλησης.

Στην περίοδο 1950-1980 έγιναν σημαντικές αλλαγές στην κατανομή του πληθυσμού κατά αγροτικές, ημιαστικές και αστικές. Από τους πίνακες που παρατίθενται βλέπουμε τη συνεχή μείωση του αγροτικού πληθυσμού και την παράλληλη αύξηση του αστικού πληθυσμού.

ε) Το Εμπορικό Ισοζύγιο της Ελλάδας.

Η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό εμπόριο μιας χώρας απεικονίζεται κατά συνοπτικό τρόπο στο λεγόμενο εμπορικό της Ισοζύγιο. Το Εμπορικό Ισοζύγιο της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από μια έντονη τάση αύξησης των εισαγωγών με αποτέλεσμα το Ισοζύγιο να είναι πάντα ελλειματικό. Αυτό τουλάχιστον φαίνεται από τον σχετικό πίνακα και αφορά την 20ετία 1962-1982.

Τί γίνεται όμως σήμερα; Σίγουρα εξακολουθεί να υπάρχει το ίδιο φαινόμενο και η ίδια ανησυχία. Οι αριθμοί μιλούν καθαρά άλλωστε. Συγκεκριμένα:

Το οκτάμηνο Ιανουαρίου-Αυγούστου 1989: εισήχθησαν προ-

Ίόντα αξίας 9.700 εκατ. δολ. (παρουσίασε αύξηση σε σχέση με το ίδιο διάστημα του 1988 κατά 6%, έναντι αύξησης 12% που είχε σημειώσει το 1988 σε σχέση με το 1987).

Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα τα ελληνικά προϊόντα που εξήχθησαν στις ξένες αγορές είχαν συνολική αξία 4.000 εκατομ. δολ. (αύξηση με το αντίστοιχο οκτάμηνο του 1988 κατά 7%, έναντι αύξησης 16% που είχαν παρουσιάσει το 1988 σε σχέση με το 1987).

Παρ'ότι το ποσοστό αύξησης των εισαγωγών είναι μικρό ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι περίπου 60% των εισαγωγών αφορούν καταναλωτικά είδη. Πιο συγκεκριμένα από τα 9.700 εκατ. δολ. 5.200 εκατ. δολ. δόθηκαν για να εισαχθούν είδη όπως: αυτοκίνητα, καλλυντικά, είδη οικιακής οικονομίας (αύξηση κατά 20%).

Αντίθετα μείωση παρουσίασε οι εισαγωγές ειδών διατροφής κατά 12% σε σχέση με το ίδιο οκτάμηνο του 1988 έναντι αύξησης 10% που είχαν σημειώσει το 1988 σε σχέση με το 1987.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι κατά το ίδιο διάστημα η αξία των πρώτων υλών και μηχανημάτων που εισήχθησαν έμεινε στα ίδια επίπεδα σε σχέση με το 1988. Συγκεκριμένα δόθηκαν για εισαγωγές: μηχανημάτων 1.800 εκατ. δολ. ενώ για πρώτες ύλες 992 εκατ. δολ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

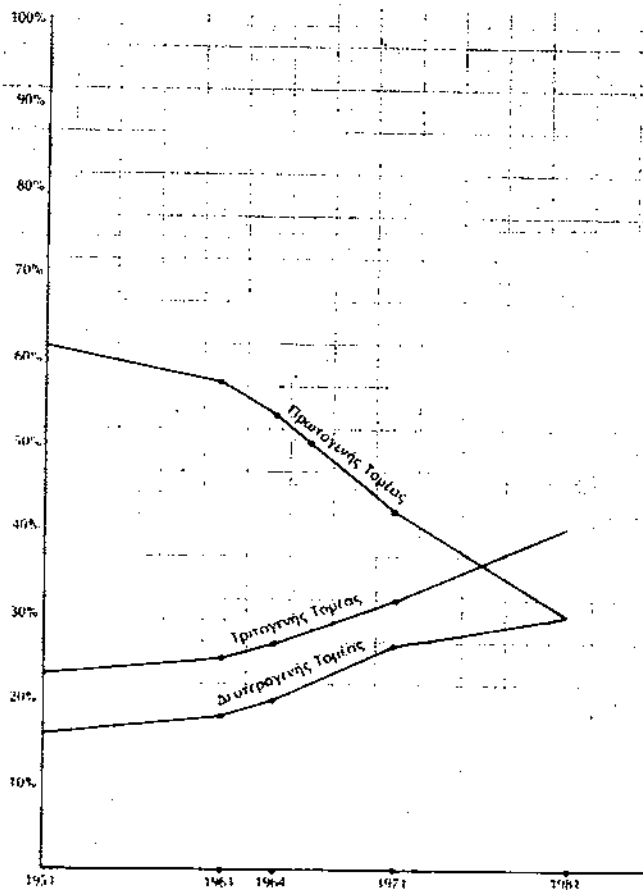
Διάρθρωση απασχόλησης εργατικού δυναμικού κατά τομέα παραγωγικής δραστηριότητας 1951-1981

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ %

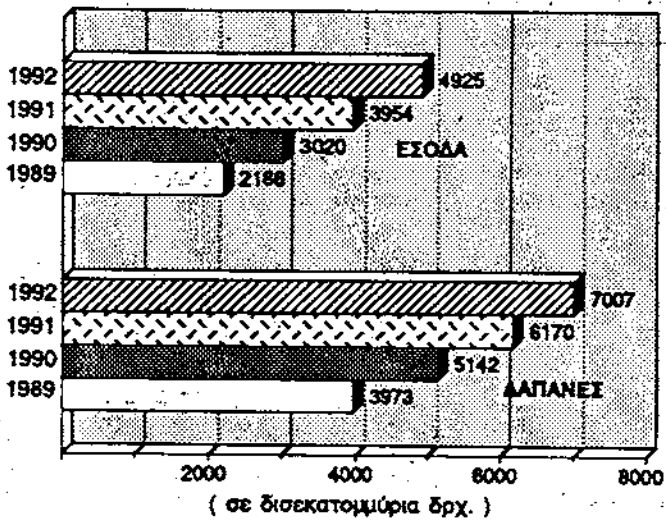
| Τομέας | 1951 | 1961 | 1964 | 1971 | 1981 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>Πρωτογενής</u> | <u>61,3</u> | <u>57,2</u> | <u>53,5</u> | <u>42,1</u> | <u>29,7</u> |
| Γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία | -60,9 | -56,6 | -52,8 | -41,4 | -29,1 |
| Ορυχεία-μεταλλεία | - 0,4 | - 0,6 | - 0,7 | - 0,7 | - 0,6 |
| <u>Δευτερογενής</u> | <u>15,8</u> | <u>18,0</u> | <u>19,8</u> | <u>26,4</u> | <u>29,6</u> |
| Βιομηχανία-βιοτεχνία | -13,4 | -13,1 | -14,1 | -17,5 | -19,6 |
| Κατασκευές-κατοικία-δημόσια έργα | - 2,1 | - 4,3 | - 5,0 | - 8,1 | - 9,3 |
| Ηλεκτρισμός, νερό, τηλεπικοινωνίες | - 0,3 | - 0,6 | - 0,7 | - 0,8 | - 0,7 |
| <u>Τριτογενής</u> | <u>22,9</u> | <u>24,8</u> | <u>26,6</u> | <u>31,6</u> | <u>40,3</u> |
| Εμπόριο κτλ. | 6,8 | 7,6 | 8,3 | 11,4 | 16,6 |
| Μεταφορές κτλ. | 4,0 | 4,4 | 4,6 | 6,7 | 7,8 |
| Λοιπές υπηρεσίες | 12,1 | 12,8 | 13,7 | 13,5 | 15,9 |
| | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2

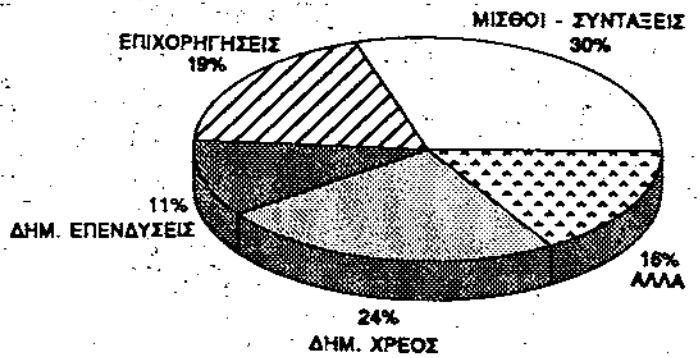
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΤΑ ΚΥΡΙΟ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 1951-1981



Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 1992



ΠΟΥ ΞΟΔΕΥΕΙ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ
Εμπορικό Ισοζύγιο της Ελλάδας 1962 – 1982
Σε εκατομμύρια δραχμές

| Έτος | Εισαγωγές | Εξαγωγές | Εμπορικό Ισοζύγιο |
|------------|-----------|----------|-------------------|
| 1962 | 21.037 | 7.503 | - 13.534 |
| 1963 | 24.129 | 8.703 | - 15.426 |
| 1964 | 26.552 | 9.256 | - 17.296 |
| 1965 | 34.012 | 9.833 | - 24.179 |
| 1966 | 36.685 | 12.179 | - 24.506 |
| 1967 | 35.588 | 14.856 | - 20.732 |
| 1968 | 41.830 | 14.047 | - 27.783 |
| 1969 | 47.824 | 16.608 | - 31.216 |
| 1970 | 58.750 | 19.276 | - 39.474 |
| 1971 | 62.942 | 19.874 | - 43.068 |
| 1972 | 70.373 | 26.125 | - 44.248 |
| 1973 | 102.978 | 42.811 | - 60.167 |
| 1974 | 132.181 | 60.890 | - 71.291 |
| 1975 | 172.041 | 74.441 | - 97.600 |
| 1976 | *223.159 | 93.811 | *-129.348 |
| 1977 | 252.150 | 101.330 | -150.820 |
| 1978 | 287.729 | 123.727 | -164.002 |
| 1979 | 356.820 | 144.238 | -212.582 |
| 1980 | 452.881 | 221.108 | -231.773 |
| 1981 | 459.156 | 237.929 | -221.227 |
| 1982 | 632.526 | 286.281 | -346.245 |

* Αναθεωρηθέντα στοιχεία.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο.

2) Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΑΣΠΡΟ - ΜΑΥΡΟ

Η Ελληνική Οικονομία παρουσιάζεται σήμερα με δύο εντελώς διαφορετικές όψεις, τόσο διαφορετικές όσο διαφέρουν το άσπρο με το μαύρο. Από τη μια μεριά έχουμε έναν ανθηρό ιδιωτικό τομέα που για πέμπτη συνεχή χρονιά εμφανίζεται με μεγάλα εισοδήματα και μεγάλα κέρδη και από την άλλη ένας δημόσιος τομέας που αγωνίζεται μάταια μέχρι τώρα) να μειώσει το έλλειμα που εμφανίζει δανειζόμενος συνεχώς με υψηλά επιτόκια (και τώρα τελευταία μάλιστα με ρήτρα ECU). Οποσδήποτε πρόκειται για μια αντιφατική εικόνα που είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς. Η διπλή λοιπόν εικόνα της ελληνικής οικονομίας παρουσιάζεται ως εξής:

α) Η ελληνική οικονομία διακρίνεται σήμερα για την υψηλή ρευστότητα που υπάρχει. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν υψηλά εισοδήματα τα οποία οδηγούν σε μια μεγάλη κατανάλωση και σε μια εξίσου μεγάλη αποταμίευση. Οι καταθέσεις αυξάνονται με ρυθμό 25%. Ήδη έχουν ξεπεράσει τα 7 τρισ. δραχμές.

Επίσης τεράστια κεφάλαια επενδύονται στην κεφαλαιαγορά, σε τίτλους του Δημοσίου και στο χρηματιστήριο. Χαρακτηριστικό το φαινόμενο της υπερκάλυψης (έως και 20 φορές) του προς αύξηση μετοχικού κεφαλαίου Ανωνύμων Εταιρειών, από το αποταμιευτικό-επενδυτικό κοινό. Πρόσφατα παραδείγματα οι εταιρείες "Μπήτρος Α.Ε." και "Μανούλι Α.Ε.". Σε αυτή την κατεύθυνση (αύξηση κεφαλαίου-είσοδο στο Χρηματιστήριο) στρέφονται περίπου 15 ακόμα επιχειρήσεις. Τί γίνεται όμως με τη βιομηχανία και το εμπόριο;

Η βιομηχανία παρουσιάζει κέρδη για πέμπτη συνεχή χρονιά ενώ φαίνονται θετικές και οι εκτιμήσεις για το 1990 σύμφωνα με έρευνα της ICAP. Το εμπόριο επίσης παρουσιάζει αποδόσεις που φτάνουν το 40% ετησίως.

Μετά από αυτή την μικρή παρουσίαση του ιδιωτικού τομέα περιμένει κανείς και ένα συμπέρασμα.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο έχει εκφραστεί αβίαστα ότι σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις, στον ιδιωτικό τομέα και ιδίως στο κομμάτι εκείνο που βρίσκεται έξω από τα λογιστικά βιβλία, πράγματι υπάρχουν υψηλά εισοδήματα τα οποία και συντηρούν και την υψηλή ρευστότητα της οικονομίας. Επίσης είναι τα εισοδήματα της λεγόμενης παραοικονομίας τα οποία φέρνουν τις μεγάλες εισαγωγές της τάξεως των 15 δισ. δολ. το χρόνο, αυξάνουν τις καταθέσεις, και δίνουν την εικόνα ευημερίας στην ελληνική κοινωνία. Αυτή όμως η παραοικονομία είναι η ίδια που συντηρεί τον υψηλό πληθωρισμό, τους χαμηλούς δείκτες επενδύσεων και τέλος την αβεβαιότητα.

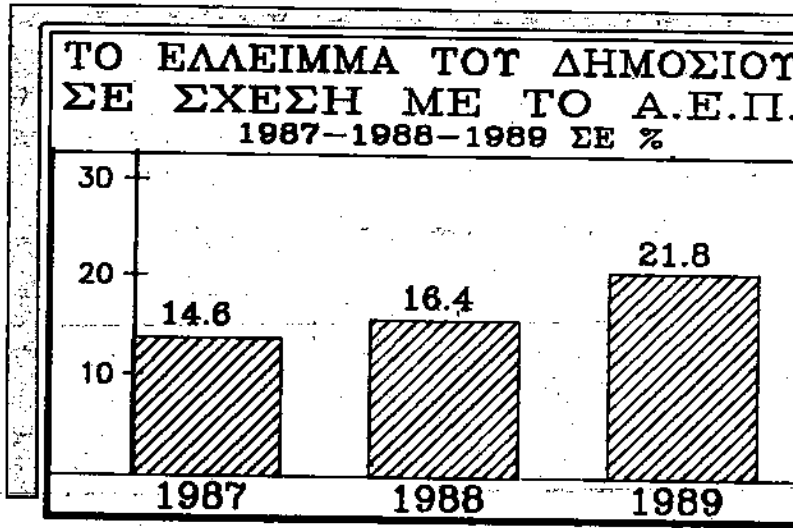
β) Στον αντίποδα όλων αυτών βρίσκεται το Δημόσιο που διακρίνεται για τα πολύ μεγάλα ελλείματά του, τα οποία συνεχώς διογκώνονται και θα διογκώνονται συνεχώς όσο δε θα ασκείται μια σαφής και σταθερή οικονομική πολιτική.

Ο Δημόσιος τομέας γεμάτος από υποχρεώσεις που επιβάλλονται κατά την ελληνική συνήθεια (βλέπε, πολιτικές σκοπιμότητες) πριν από κάθε εκλογική αναμέτρηση, αδυνατεί και κατά παράδοξο τρόπο να εισπράξει ακόμα και αυτά που του χρωστάνε. Έτσι λοιπόν για το 1990 ο τακτικός προϋπολογισμός προβλέπει δαπάνες ύψους 4,4 τρσ. δραχ. για υπουργεία, νομαρχίες, ενώ τα έσοδα σύμφωνα με υπολογισμούς

δεν αναμένονται να ξεπεράσουν τα 2,5 τρισ. δραχ.

Πρέπει να γίνει σαφές σε όλους ότι αν το Δημόσιο δεν καταφέρει να μειώσει τις υπέρογκες δαπάνες και να αυξήσει τα έσοδά του, πολύ σύντομα δυστυχώς θα οδηγηθεί σε χρεωκοπία. Η έκδοση ομολόγων με ρήτρα ECU κάθε μήνα με αυξανόμενο κάθε φορά επιτόκιο, ασφαλώς δεν αποτελεί λύση. Η λύση αυτή πρέπει να αναζητηθεί κυρίως στην ισχυροποίηση του εισπρακτικού τομέα το οποίο για την ώρα έχει κυριολεκτικά παραλύσει. Το καινούργιο φορολογικό νομοσχέδιο που ετοιμάζεται αποτελεί ένα καλό μέσο προς αυτή την κατεύθυνση. πρέπει επίσης να γίνουν παρεμβάσεις στα ασφαλιστικά ταμεία, στις προβληματικές και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Γιατί όσο καθυστερούν αυτές οι παρεμβάσεις τόσο πιο οδυνηρά θα είναι τα μέτρα που θα ληφθούν.

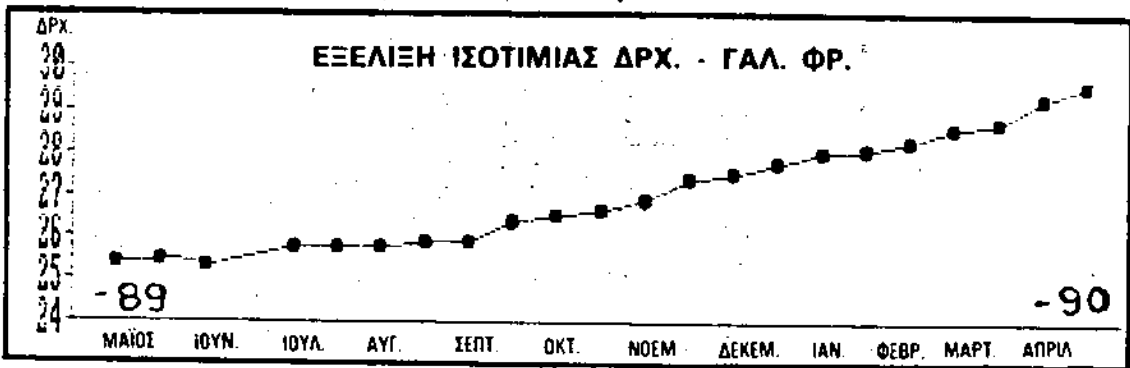
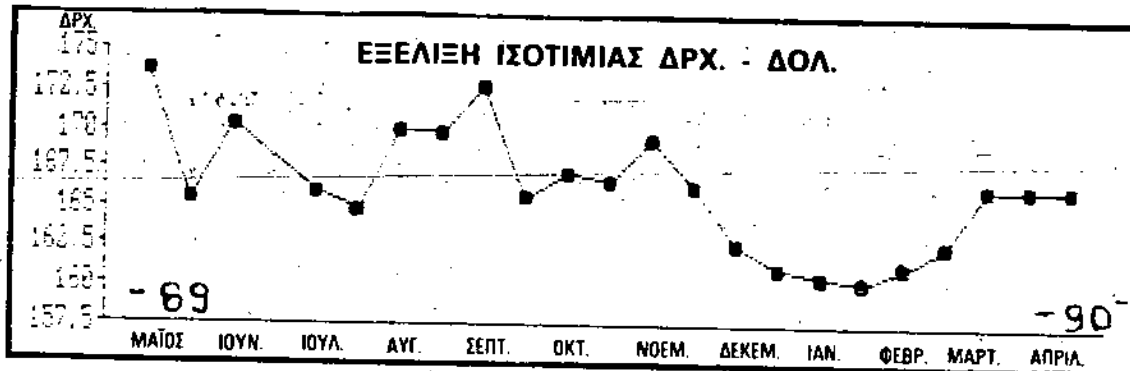
Για όλα τα παραπάνω θέματα θα υπάρχουν αναλύσεις στα επόμενα κεφάλαια.



Η ΠΟΡΕΙΑ ΔΡΑΧΜΗΣ-ΔΟΛΑΡΙΟΥ ΣΕ 10 ΧΡΟΝΙΑ

| | | | |
|------------|---------|------------|----------|
| Φεβρ. 1980 | 39,800 | 1/ 5/1985 | 140,040 |
| Φεβρ. 1981 | 50,900 | 12/10/1985 | 158,289* |
| Φεβρ. 1982 | 62,100 | 31/12/1985 | 150,294 |
| 10/ 1/1983 | 85,260* | 30/12/1986 | 142,168 |
| 29/12/1984 | 129,920 | 31/12/1987 | 129,657 |
| 6/ 3/1985 | 144,769 | 31/12/1988 | 151,062 |
| 29/ 3/1985 | 135,000 | 30/12/1989 | 160,946 |

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Με αστερίσκο σημειώνονται οι ημερομηνίες που ανακοινώθηκε η εφάπαξ υποτίμηση της δραχμής.



Σύγκριση διάφορων μακροοικονομικών μεγεθών

| | ΕΛΛΑΔΑ ¹ | | ΒΡΑΖΙΛΙΑ | | N. ΚΟΡΕΑ | |
|---|---------------------|---------|----------|-------|----------|---------|
| | 1980 | 1988 | 1980 | 1988 | 1980 | 1988 |
| ΑΕΠ σε δισ.\$ | | | | | | |
| Εξαγωγές σε δισ. \$ | 41,5 | 52,5 | 231,9 | 373,2 | 60,5 | 171,3 |
| Εισαγωγές σε δισ. \$ | 4,1 | 5,9 | 20,1 | 33,8 | 17,2 | 60,7 |
| Εξωτερικό χρέος σε δισ. \$ (στοιχεία ΟΟΣΑ) | 10,9 | 13,6 | 23,0 | 16,1 | 21,6 | 51,8 |
| Εξωτερικό χρέος ανά κάτοικο | 14,3 | 31,7 | 71,5 | 117,2 | 31,0 | 45,4 |
| Εξωτερικό χρέος ως % του ΑΕΠ | 1.483,4 | 3.166,8 | 589,5 | 811,5 | 813,2 | 1.081,7 |
| Τοκοχρεολυτικές δόσεις για εξυπηρέτηση εξωτερικού χρέους ως % του ΑΕΠ | 34,4 | 60,4 | 30,8 | 31,4 | 51,2 | 26,5 |
| Εξωτερικό χρέος σε δισ. \$ (στοιχεία Διεθνούς Τράπεζας) | 3,9 | 7,7 | 6,3 | 4,8 | 7,3 | 5,6 |
| Μέση ετήσια ποσοστιαία μεταβολή ΑΕΠ, 1982-88 | 9,3 | 23,5 | 70,8 | 114,6 | 29,5 | 37,2 |
| Ελλάδα 1,3% | | | | | | |
| Βραζιλία 4,7% | | | | | | |
| N. Κορέα 10,6% | | | | | | |

1. Τα στοιχεία των εισαγωγών και των εξαγωγών της Ελλάδας προέρχονται από την Τράπεζα της Ελλάδος.
 2. Ο ΟΟΣΑ στο συνολικό προαδιαρισμένο χρέος (total identified debt) συμπεριλαμβάνει και τις λοιπές προαδιαρισμένες υποχρεώσεις (other identified liabilities), οι οποίες ειδικότερα για την Ελλάδα περιλαμβάνουν τις καταθέσεις ιδιωτών σε συνάλλαγμα και ανέρχονταν σε 4,4 και 10,5 δισ. δολ. το 1980 και το 1988 αντίστοιχα.
 Πηγή: ΟΟΣΑ, «Financing and External Debt of Developing Countries», Παρίσι 1989.
 «External Debt Statistics», Παρίσι 1989.
 The World Bank, «World Debt Tables», Washington, Δεκ. 1989.
 ΔΝΤ, «International Financial Statistics», Washington, διάφορα έτη.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο.

3) ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΩΡΑ ΜΗΔΕΝ

Θα χρειαστούν τουλάχιστον 4-5 χρόνια για να μπει η ελληνική οικονομία σε αναπτυξιακή τροχιά και αυτό μόνο στην περίπτωση που θα υπάρξει γενναία προσπάθεια και ριζική επανεξέταση σε τομείς όπως συντάξεις, επενδυτικό καθεστώς, φορολογικό καθεστώς.

Σύμφωνα με μια τελευταία έκθεση του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), τα συμπεράσματα της οποίας μετέφερε στην Ελληνική Κυβέρνηση ο μόνιμος αντιπρόσωπός μας στον Οργανισμό κ. Δ. Κουλουριάνος η ελληνική οικονομία εμφανίζει την παρακάτω εικόνα:

Η Ελλάδα σπάζοντας όλα τα ρεκόρ της τελευταίας 20ετίας βρίσκεται στην τελευταία θέση μεταξύ 24 χωρών του ΟΟΣΑ, στην παραγωγικότητα, στις επενδύσεις, στην έρευνα (0,33% του ΑΕΠ) στην Επιστήμη και Τεχνολογία, στα κονδύλια για την υγεία (4,2% του ΑΕΠ το 1980 - 4,0% του ΑΕΠ το 1986) προτελευταία στην Παιδεία (2,6% του ΑΕΠ το 1986 έναντι 2,28% της Τουρκίας) και τρίτη από το τέλος στο κατά κεφαλήν εισόδημα με 4.719 δολ. έναντι 3.761 δολ. της Πορτογαλίας και 1.296 δολ. της Τουρκίας.

Η χώρα μας όμως κατέχει και πρωτιές. Έχει τον υψηλότερο δείκτη γήρανσης στη Βαλκανική. Είμαστε χώρα συνταξιούχων. Είναι δύσκολο να βρεθεί άλλη χώρα που να δίνει συντάξεις σε ηλικίες κάτω των 60 ετών. Το 1983 δόθηκε για σύνταξεις το 14% του ΑΕΠ. Όταν μια σύνταξη ξεπερνά το 70% του μισθού και καμιά φορά ξεπερνά και το 100% αυτό πράγματι είναι αντικίνητρο για να συνεχίσει κανείς

να δουλεύει.

Όσον αφορά το φορολογικό καθεστώς η οδυνηρή πραγματικότητα είναι αυτή. Ωστε η κρατική μηχανή έχει σε τέτοιο βαθμό αποδιοργανωθεί που είναι αδύνατη να συλλέξει τους τρέχοντες φόρους. Η φοροδιαφυγή έχει λάβει τη δυναμική χιονοστιβάδας. Τα αίτια είναι και πολιτικά και κοινωνικά αλλά και οργανωτικά. Για να δώσουμε όμως την πραγματικότητα που επικρατεί θα χρησιμοποιήσουμε ένα παράδειγμα: Σύμφωνα με τα διεθνή στάνταρ αλλά και την ελληνική εμπειρία η εισοδηματική ελαστικότητα, όσον αφορά τα φορολογικά έσοδα είναι πάντα ανώτερη της μονάδας. Για μας είναι γύρω στο 1,2 ή 1,3. Αυτό σημαίνει ότι αν το εθνικό μας εισόδημα αυξάνεται π.χ. κατά 10% τότε τα φορολογικά έσοδα πρέπει να αυξάνονται κατά 12% δηλ. (10 X 1,2). Στην πράξη όμως τα δύο τελευταία χρόνια το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 20% και 18% (σε ονομαστικές τιμές) αντίστοιχα το 1988 και 1989. Αντί λοιπόν ο ρυθμός αύξησης των φορολογικών εσόδων να κινείται στο 18,5% έχει μειωθεί και φτάσει μόνο στο 9%. (Στοιχεία υπουργείου Εθνικής Οικονομίας). Αυτή η διαφορά οδηγεί σε μια φοροδιαφυγή της τάξεως των 250 δισ. δραχ.

Σύμφωνα με τους πίνακες που παρατίθενται παρατηρεί κανείς ότι οι δυνατότητες φοροδιαφυγής δεν ισοκατανέμονται στον πληθυσμό. Οι μισθωτοί π.χ. οι οποίοι πληρώνουν φόρο στην πηγή εμφανίζονται ως οι πλέον ειλικρινείς ενώ από την άλλη πλευρά άλλες επαγγελματικές και κοινωνικές τάξεις προκαλούν με τον ανεξήγητο πλουτισμό των μελών τους. Προτείνεται εδώ το περίφημο μέτρο του "πόθεν έσχες". Το κυριότερο συμπέρασμα από τους πίνακες που παρατίθεν-

ται ότι οι μόνοι που αποκτούν κάποιο εισόδημα άξιο λόγου είναι οι μισθωτοί και οι συνταξιούχοι. Οι υπόλοιποι, ελεύθεροι επαγγελματίες, αγρότες, έμποροι πεινούν.

Αραγε το Δημόσιο χρεωκοπεί; Αν όχι τώρα πάντως εκεί οδηγείται αν δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα. Υπολογίζεται ότι το έλλειμμα του Δημοσίου σήμερα (Απρίλιος 1990) φτάνει το 22% του ΑΕΠ ενώ το 1985 ήταν περίπου 18% του ΑΕΠ. Για τη μείωση αυτού του ελλείματος προτείνονται κάποιες λύσεις όπως: μείωση του ορίου συνταξιοδότησης.

- * αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών
- * αύξηση των έμμεσων φόρων (τσιγάρα, ποτά κ.λ.π.)
- * αύξηση επιτοκίου καταθέσεων ταμειευτηρίου από 15% σε 16% για να μειωθεί η διαφορά από τον πληθωρισμό.

Άλλες πάλι λύσεις δείχνουν ότι αποφεύγονται όπως

- * η επιβολή φόρου 10% επί των τόκων από καταθέσεις.
- * η έκδοση νέου χρήματος που οδηγεί με μεγάλες πιθανότητες σε αύξηση του πληθωρισμού.

Με δεδομένο ότι η κάλυψη των ελλειμάτων του Δημοσίου είναι πλέον το κύριο και άμεσο πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας τα παραπάνω μέτρα θεωρούνται αναγκαία.

**Αριθμός φορολογουμένων και δηλωθέν εισόδημα από κάθε πηγή
κατά κλιμάκια εισοδήματος των επιμέρους πηγών
Οικον. έτος 1988 (εισοδήματα 1987)
(Σε χιλιάδες δραχμές)**

| Κλιμάκια εισοδήματος πηγών | Από οικοδομές και γαίες | | Από κινητές αξίες | | Από βιομηχανικές & εμπορ. επιχειρήσεις | | Από γεωργικές επιχειρήσεις | | Από μισθωτές υπηρεσίες | | Από ελεύθερα επαγγέλματα | |
|----------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--|--------------------|----------------------------|------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|
| | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα |
| Έως 50 | 132.652 | 1.614.861 | 2.919 | 35.675 | 43.919 | 1.141.947 | 4.512 | 107.174 | 3.362 | 136.155 | 9.819 | 240.942 |
| 50-80 | 87.757 | 5.608.372 | 942 | 59.193 | 26.457 | 1.841.212 | 2.242 | 142.287 | 4.461 | 288.000 | 5.061 | 321.386 |
| 80-100 | 59.313 | 3.314.274 | 631 | 44.277 | 18.365 | 1.648.934 | 1.152 | 102.617 | 6.177 | 573.419 | 2.802 | 267.554 |
| 100-150 | 109.141 | 13.432.371 | 948 | 114.060 | 43.352 | 5.375.779 | 2.019 | 245.605 | 14.998 | 1.870.162 | 7.055 | 870.109 |
| 150-200 | 75.349 | 13.838.882 | 714 | 123.350 | 47.306 | 6.487.937 | 1.433 | 246.990 | 20.588 | 1.677.715 | 6.238 | 1.080.317 |
| 200-300 | 87.432 | 21.415.589 | 1.044 | 253.197 | 67.441 | 16.774.223 | 1.919 | 468.180 | 58.674 | 15.015.185 | 10.791 | 2.657.592 |
| 300-400 | 49.530 | 17.896.341 | 705 | 240.875 | 91.224 | 17.704.388 | 1.234 | 424.163 | 77.683 | 26.914.127 | 11.837 | 4.056.895 |
| 400-500 | 30.653 | 13.682.028 | 546 | 243.345 | 40.322 | 18.030.896 | 686 | 305.756 | 96.738 | 43.834.565 | 6.672 | 3.066.731 |
| 500-600 | 29.068 | 16.881.023 | 554 | 290.842 | 163.487 | 36.111.226 | 407 | 222.825 | 196.817 | 95.886.454 | 5.670 | 3.211.843 |
| 600-800 | 23.851 | 16.417.072 | 687 | 468.558 | 67.473 | 46.726.440 | 434 | 299.489 | 232.155 | 162.393.724 | 17.729 | 12.391.473 |
| 800-1000 | 13.077 | 11.836.829 | 541 | 686.803 | 38.290 | 34.194.845 | 197 | 175.354 | 234.688 | 211.988.379 | 6.508 | 4.870.634 |
| 1000-2000 | 19.313 | 25.769.326 | 1.415 | 1.937.675 | 72.226 | 97.577.974 | 251 | 339.397 | 586.822 | 805.250.524 | 13.430 | 18.588.769 |
| 2000-3000 | 3.227 | 7.687.773 | 391 | 901.202 | 15.711 | 37.723.886 | 29 | 88.484 | 154.537 | 256.978.974 | 3.142 | 7.454.562 |
| 3000-5000 | 1.264 | 4.671.910 | 174 | 640.061 | 7.997 | 29.945.119 | 17 | 63.855 | 22.684 | 78.362.404 | 1.201 | 4.418.115 |
| 5000 και άνω | 426 | 3.274.740 | 88 | 384.952 | 3.540 | 34.771.375 | 1 | 18.588 | 1.187 | 7.629.825 | 283 | 2.054.275 |
| Σύνολο | 713.047 | 173.607.590 | 12.128 | 6.466.954 | 699.119 | 436.094.198 | 16.534 | 3.230.727 | 1.594.104 | 1.712.198.630 | 108.627 | 66.589.303 |

**Αριθμός φορολογουμένων και δηλωθέν εισόδημα από κάθε κατηγορία
κατά κλιμάκια εισοδήματος των επιμέρους κατηγοριών
Οικον. έτος 1989 (εισοδήματα 1988)
(σε χιλιάδες δραχμές)**

| Κλιμάκια εισοδήματος πηγών | Από οικοδομές και γαίες | | Από κινητές αξίες | | Από βιομηχανικές & εμπορ. επιχειρήσεις | | Από γεωργικές επιχειρήσεις | | Από μισθωτές υπηρεσίες | | Από ελεύθερα επαγγέλματα | |
|----------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--|--------------------|----------------------------|-------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|
| | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα | Αριθμός φορτών | Δηλωθέν εισόδημα |
| Έως 50 | 88.888 | 1.589.888 | 5.988 | 88.388 | 48.888 | 1.088.888 | 7.288 | 218.218 | 2.678 | 118.888 | 8.717 | 218.888 |
| 50-80 | 72.732 | 4.621.107 | 1.041 | 65.419 | 25.749 | 1.663.716 | 6.173 | 393.978 | 3.241 | 214.282 | 4.676 | 287.439 |
| 80-100 | 58.123 | 4.498.848 | 881 | 41.577 | 16.587 | 1.482.134 | 3.382 | 298.888 | 4.738 | 348.888 | 2.888 | 248.541 |
| 100-150 | 104.664 | 12.950.531 | 1.051 | 127.634 | 40.083 | 4.970.026 | 7.800 | 918.736 | 13.999 | 1.768.937 | 6.618 | 816.221 |
| 150-200 | 82.639 | 14.218.842 | 882 | 195.888 | 34.986 | 6.094.587 | 6.171 | 1.052.912 | 12.888 | 2.172.888 | 6.638 | 1.648.878 |
| 200-300 | 98.065 | 24.051.719 | 1.264 | 305.092 | 66.151 | 16.486.890 | 8.011 | 2.166.096 | 61.775 | 18.678.696 | 10.597 | 2.617.043 |
| 300-400 | 57.588 | 18.882.331 | 779 | 285.188 | 81.654 | 17.812.844 | 6.285 | 2.162.888 | 58.515 | 38.882.538 | 11.771 | 4.081.488 |
| 400-500 | 36.853 | 16.460.394 | 618 | 274.336 | 41.274 | 18.444.096 | 3.719 | 1.838.612 | 58.638 | 26.363.387 | 7.671 | 3.512.883 |
| 500-600 | 24.845 | 13.583.885 | 488 | 388.888 | 18.123 | 62.786.188 | 2.678 | 1.128.888 | 37.388 | 42.882.882 | 6.881 | 3.584.878 |
| 600-800 | 29.945 | 20.636.213 | 768 | 527.755 | 76.253 | 52.784.802 | 2.406 | 1.640.428 | 201.543 | 148.882.988 | 16.985 | 11.888.387 |
| 800-1000 | 14.888 | 12.851.888 | 682 | 622.873 | 48.884 | 41.486.881 | 853 | 848.888 | 21.674 | 188.888.881 | 7.748 | 6.918.882 |
| 1.000-2.000 | 26.472 | 35.628.975 | 1.556 | 2.141.105 | 94.596 | 129.518.321 | 763 | 966.450 | 708.637 | 982.788.534 | 16.397 | 22.742.511 |
| 2.000-3.000 | 4.888 | 9.784.488 | 688 | 1.384.888 | 24.888 | 67.818.888 | 88 | 148.347 | 187.222 | 488.882.881 | 4.848 | 11.148.888 |
| 3.000-5.000 | 2.031 | 7.551.372 | 389 | 1.638.089 | 12.724 | 47.623.214 | 23 | 88.082 | 54.222 | 197.912.278 | 2.222 | 8.252.829 |
| 5.000 και άνω | 679 | 1.118.825 | 188 | 1.283.848 | 6.884 | 48.988.888 | 8 | 28.888 | 6.888 | 22.888.888 | 628 | 4.571.884 |
| Σύνολο | 897.288 | 284.672.777 | 13.818 | 8.853.875 | 728.852 | 528.578.457 | 55.923 | 13.678.824 | 1.668.585 | 2.184.988.121 | 114.178 | 81.879.906 |

**Ποσοστό δηλωθέντος εισοδήματος κατά πηγές
(σε εκατ. δραχμές)**

| Πηγές εισοδήματος | 1987 | | 1988 | |
|------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | Δηλωθέν εισόδημα | % | Δηλωθέν εισόδημα | % |
| Μισθώτες υπηρεσίες | 1.712.199,6 | 71,4 | 2.104.169,1 | 71,4 |
| Επιχειρήσεις | 436.094,2 | 18,2 | 529.576,5 | 18,0 |
| Οικοδομ. γασκ. | 173.607,6 | 7,2 | 208.672,8 | 7,1 |
| Ελεύθερα επαγγέλματα | 66.589,3 | 2,8 | 81.879,9 | 2,8 |
| Κινητές αξίες | 6.467,0 | 0,3 | 8.053,1 | 0,3 |
| Γεωργικές επιχειρήσεις | 3.230,7 | 0,1 | 13.679,8 | 0,5 |
| Σύνολο πηγών | 2.398.188,4 | 100,0 | 2.946.831 | 100,0 |

**Εξέλιξη της φορολογικής επιβαρύνσεως μεταξύ
των οικονομικών ετών 1988 και 1989
(σε ποσοστά επί τοις εκατόν)**

| | 1988 | 1989 |
|---|------|------|
| Μισθώτοι | 10,3 | 6,6 |
| Συνταξιούχοι | 11,1 | 8,8 |
| Εμπορο-βιοτεχνες, ελεύθ. επαγγελματίες | 14,4 | 11,3 |

**Ελεύθεροι επαγγελματίες και εισόδημα που δήλωσαν
από πηγές Δ', Στ', Ζ' οικονομικού έτους 1989
(σε χιλιάδες δραχμές)**

| Επάγγελμα | Δ' Πηγή (Εμπορ. επιχ.) | | Στ' Πηγή (Μισθ. Υπορ.) | | Ζ' Πηγή (Ελεύθ. επαγγ.) | | Σύνολο | |
|-----------------------------|------------------------|------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| | Πλήθος | Εισόδημα | Πλήθος | Εισόδημα | Πλήθος | Εισόδημα | Πλήθος | Εισόδημα |
| Προσβ. επαγγ. ατόμ. | 62 | 84.197 | 349 | 327.800 | 463 | 402.097 | 643 | 692.694 |
| Ιατροί | 826 | 716.168 | 15.708 | 22.055.964 | 11.730 | 14.300.964 | 20.137 | 37.073.096 |
| Χρηματοπρ. | 648 | 118.070 | 1.206 | 1.398.830 | 4.217 | 4.029.921 | 5.613 | 6.113.671 |
| Κτηνίατροι | 130 | 137.481 | 634 | 851.776 | 267 | 123.213 | 936 | 1.112.470 |
| Δασολογ. | 291 | 179.320 | 1.818 | 1.198.347 | 15.728 | 15.828.800 | 17.309 | 17.346.725 |
| Λογιστ. Λογ. γραφείο | 985 | 813.313 | 2.423 | 2.300.034 | 3.575 | 2.883.697 | 5.252 | 6.397.044 |
| Εμπροβ. επαγγ. | 176 | 133.325 | 117 | 137.844 | 127 | 118.304 | 308 | 368.739 |
| Φοροτεχνικό γραφείο | 27 | 12.456 | 20 | 25.328 | 57 | 47.120 | 81 | 84.904 |
| Δικαστ. επιμελητής | 36 | 41.006 | 88 | 75.808 | 1.219 | 2.453.104 | 1.242 | 2.544.796 |
| Δικαστ. επιμελητής | 26 | 13.898 | 144 | 166.494 | 975 | 657.161 | 1.078 | 837.553 |
| Επισκοπ. ατόμ. | 136 | 114.816 | 38 | 35.043 | 87 | 81.128 | 209 | 211.987 |
| Ζωγράφοι-σκηνογράφοι | 397 | 235.622 | 435 | 463.094 | 987 | 847.031 | 1.618 | 1.345.747 |
| Γλύπτες | 105 | 88.340 | 88 | 84.087 | 85 | 85.899 | 268 | 178.326 |
| Εμπρ. κλησίων | 92 | 153.472 | 42 | 44.282 | 36 | 38.818 | 131 | 236.572 |
| Σύνολο επαγγελματιών | 1.700 | 2.506.347 | 23.877 | 38.744.506 | 48.121 | 41.245.405 | 53.898 | 78.596.258 |

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο.

4) ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ - ΕΜΠΟΡΙΟ

Χρονιές - χρυσωρυχεία 1988-1989

Χρονιά μεγάλων κερδών ήταν και για το 1989 για τη βιομηχανία σύμφωνα με ειδική έρευνα της ICAP (τμήμα οικονομικών μελετών) σε ένα τυχαίο δείγμα 197 εταιρειών που συνιστούν το 5,5% όλων των Α.Ε. και ΕΠΕ.

Η ICAP αναφέρει στην έκθεσή της ότι το 1989 και με βάση το παραπάνω δείγμα τα κέρδη στη βιομηχανία είναι αυξημένα κατά 14%, έναντι 8,5% του 1988. Όσον αφορά το 1988 δόθηκαν στη δημοσιότητα τα αποτελέσματα των ισολογισμών της βιομηχανίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών για το 1988.

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Τα μεγαλύτερα κέρδη πραγματοποιήθηκαν στο εμπόριο. Σε σύνολο 3.227 εμπορικών επιχειρήσεων (121 περισσότερες εταιρείες από το 1987) είχαν συνολικά καθαρά κέρδη 50,2 δισ. δραχ. (Αύξηση 38,7% σε σχέση με το 1987).
- Στο βιομηχανικό κλάδο είχαμε εμφάνιση κερδών ύψους 38,2 δισ. δραχ. έναντι 35,2 δισ. δρα.χ. το 1987 και μόλις 14 δισ. δραχ. το 1986.
- Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών παρουσίασαν κέρδη το 1988 15,2 δισ. δραχ. ενώ το 1987 είχαν ζημιές ύψους 24,3 δισ. δραχ. Αυτή η σημαντική μεταβολή οφείλεται κυρίως στην μεγάλη αύξηση των κερδών στις τράπεζες.

Βλέποντας λοιπόν τους πίνακες που παρατίθενται παρατηρούμε ότι:

26 επιχειρήσεις εμπορίου και βιομηχανίας είχαν κέρδη πά-

νω από 1 δισ. δραχ.

Πρώτη σε κέρδη ήταν η Αλουμίνιον της Ελλάδος με κέρδη 9,6 δισ. δραχ.

Δεύτερη επιχείρηση σε κέρδη ήταν τα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών με 3,83 δισ. δραχ.

Ακολουθούν οι εταιρείες:

Η Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεων με 3,5 δισ. δραχ.

Ο Παπαστράτος με 3,1 δισ. δραχ.

Τα Διύλιστήρια Θεσσαλονίκης με 2,26 δισ. δραχ.

Τα Διύλιστήρια Ασπροπύργου με 2 δισ. δραχ.

Υπήρξαν βέβαια και οι μεγάλοι χαμένοι:

Ρεκόρ ζημιών σημείωσε το 1988 η τσιμεντοβιομηχανία Χαλκίδος με -11,1 δισ. δραχ.

Δεύτερη σε ζημιές έρχεται η Πυρκάλ με -7,2 δισ. δραχ.

Τρίτη έρχεται η κλωστοϋφαντουργία ΑΙΓΑΙΟΝ με -6,95 δισ. δραχ.

Ακολουθούν:

Τα Ελληνικά Ναυπηγεία με 6 δισ. δραχ.

Τα Ναυπηγεία Ελευσίνα με 5,8 δισ. δραχ.

Η Πειραιϊκή Πατραϊκή με 3,18 δισ. δραχ.

Οι 50 βιομηχανίες με τις μεγαλύτερες ζημιές

(Σε χιλιάδες δραχμές)

| Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΖΗΜΙΑ 1988 |
|---|-------------|
| 1 ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε. | -11.195.990 |
| 2 ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΥΡΙΤΙΔΟΠΟΙΗΤΟΥ & ΚΑΛΥΚΟΠΟΙΗΤΟΥ Α.Ε. | -7.258.287 |
| 3 ΑΓΛΙΑ ΚΑΔΕΤΟΥΦΑΝΤΗΡΙΑ Α.Ε. | -6.958.068 |
| 4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΤΗΓΕΙΑ Α.Ε. | -6.094.907 |
| 5 ΝΑΥΤΗΓΕΙΑ ΕΛΕΥΣΙΝΟΣ Α.Ε. | -5.877.989 |
| 6 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ Α.Ε. | -5.639.693 |
| 7 ΕΒΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΥΛΩΝ Α.Ε. | -4.897.495 |
| 8 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΚΑΔΕΤΟΥΦΑΝΤΗΡΙΑ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε. | -3.186.504 |
| 9 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΙΑΣ ΒΟΡΕΩΣ | -2.338.998 |
| 10 ΔΙΔΟΜΟΝΕΣΤ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | -1.778.640 |
| 11 ΕΛΙΝΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤ. | -1.548.153 |
| 12 ΝΕΩΡΡΙΟΝ ΝΑΥΤΗΓΕΙΑ ΣΥΡΟΥ Α.Ε. | -1.131.526 |
| 13 ΣΠΑΝΙΟΥΡΓΕΙΑ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε. | -1.065.251 |
| 14 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΜΗΣ Α.Ε. | -1.021.670 |
| 15 ΔΟΥΡΔΑΣ Η.Γ. ΚΑΔΕΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε. | -878.992 |
| 16 ΣΥΝΕΡΓ ΔΑ ΣΥΜΕΡΓ ΑΣΟΜΕΝΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΕΠ | -869.218 |
| 17 ΣΠΙΝΤΟΥΡΓΟΙ ΑΦΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΚΕΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. | -802.366 |
| 18 ΓΕΛΑΦΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΜΥΛΟΥ & ΑΜΥΛΟΖΕΑΚΙΛΑΡΟΥ Α.Ε. | -770.543 |
| 19 ΠΕΤΡΑΙΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. & Β.Ε. | -750.578 |
| 20 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΚΑΔΕΤ. ΥΦΑΝΤ. Κ. ΘΑΛΠΡΟΥ (ΠΡΟ.) | -732.871 |
| 21 ΚΟΥΝΙΩΤΗΣ Α. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝ. | -698.919 |
| 22 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΥΦΑΝΤΗΡΙΟ ΧΑΛΚΙΔΑΣ Α.Ε. | -697.226 |
| 23 ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΡΩΤΟΥ & ΔΕΥΤΟΥ | -693.140 |
| 24 ΑΜΙΑΝΤΤ ΑΕΒΕ | -682.536 |
| 25 ΒΙΕΚ ΚΑΤΑΚΕΥΑΙ & ΞΕΘΑΛΩΣΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΓΚ. | -622.723 |
| 26 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. | -595.474 |
| 27 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΤΟΜΩΝ ΕΝΑ. | -568.753 |
| 28 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΙ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Ε. | -566.849 |
| 29 ΕΒΜΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Α.Ε. | -561.570 |
| 30 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΚΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | -534.783 |
| 31 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΡΕΑΤΟΣ ΑΕΒΕ | -488.065 |
| 32 ΑΓΙΚΟ ΑΕΒΕ | -482.475 |
| 33 ΜΠΕΛΟ Α.Β.Α.Ε.Ε. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΣ | -478.692 |
| 34 ΒΟΜΒΥΚΡΥΑ Α.Β.Α.Ε.Ε. ΑΚΡΥΛΙΚΩΝ ΙΝΩΝ | -477.965 |
| 35 ΚΡΟΠΗ ΚΡΟΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Σ.Α. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ | -472.959 |
| 36 ΠΡΩΤΗ ΕΚΔΟΣΤΙΚΗ ΕΚΔΟΣΙΣ ΑΕΒΕ | -460.508 |
| 37 ΦΑΚΕΡΑΜ - JOHNSON ΒΙΟΜ. ΚΕΡΑΜΙΚΩΝ ΠΛΑΚΙΔΙΩΝ Α.Ε. | -448.378 |
| 38 ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΙΟΜ. ΕΞΑΓ. ΕΜΠ. ΓΕΩΡΓ. ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΜΗΧΑΝ. | -406.678 |
| 39 ΚΟΝ-ΣΑΚ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΙΑ ΖΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε. | -350.553 |
| 40 ΣΕΒΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝ. ΑΝΑΠΤ. | -339.670 |
| 41 ΚΑΡ ΓΕΩΡΓΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. ΡΟΔΟΥ | -333.194 |
| 42 ΑΣΠΡΟΠΗ ΕΑΚΑ ΓΡΑΦΙΚΑΙ ΤΕΧΝΑΙ Α.Ε. | -332.515 |
| 43 ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε. | -330.105 |
| 44 ΘΕΟΜΑΧΙΔΗΣ Ν. ΕΚΔΟΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. | -325.745 |
| 45 ΣΕΠΕΚ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΕΠΙΞ. | -318.211 |
| 46 ΔΟΥΜΑΝΙΣ Α.Ε. ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ | -315.265 |
| 47 ΜΕΛΑΝΙΔΗΣ Σ. ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | -309.315 |
| 48 ΠΕΡΑΙΟΝ - ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΚΑΔΕΤΟΥΣ Ν. ΚΩΒΑΣ (ΠΡΩΗΝ Μ.) | -304.067 |
| 49 ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Ε. | -301.163 |
| 50 ΧΙΔΡΟΓΑΛΟΥ - ΛΑΜΠΡΟΥ Α.Ε. | -299.697 |

Οι 50 πρώτες σε κέρδη εμπορικές επιχειρήσεις

(Σε χιλιάδες δραχμές)

| Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ 1988 |
|--|-------------------|
| 1 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΗΠΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε. | 3.829.867 |
| 2 ΤΟΥΣΤΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. & Ε.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ & ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ | 1.211.899 |
| 3 ΚΑΛΠΙΝΗΣ Α. Ν. ΣΙΜΟΣ ΑΕΒΕ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΩΝ | 661.628 |
| 4 ΖΑΜΠΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡ. ΕΤΑΙΡ. ΜΗΧΑΝ. ΗΛΕΚΤΡ. ΕΙΔ. | 629.342 |
| 5 ΦΙΛΙΠΠ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΒΕ ΔΗΛΑΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ | 554.139 |
| 6 ΣΙ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ ΕΜΠΟΡΙΑ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | 508.766 |
| 7 ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΑ ΕΛΛΑΣ Β & Α.Ε. | 478.349 |
| 8 ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε. & Β.Ε. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΞΑΝΘΟΥ & ΧΑΛΥΒΟΣ | 445.154 |
| 9 ΤΣΕΛΑΚΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ Α.Ε. | 443.037 |
| 10 ΒΙΑΝΕ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ Ε. | 389.943 |
| 11 ΤΣΙΟΥΡΚΑΣ Σ. ΕΜΠΟΡΙΑ & ΚΑΤΑΚΕΥΗ ΕΙΔΩΝ ΑΝΑΡΚΙΩΣ | 381.617 |
| 12 ΣΙΣ-ΜΑ ΒΙΒΛΙΟΠΟΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. | 353.277 |
| 13 ΙΑΣΩΝ Α.Ε. & Β.Ε. | 351.488 |
| 14 ΠΡΟΜΕΤΑ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΤΑΛΛΟΥ | 334.398 |
| 15 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ ΛΑΜΑΡΙΝΩΝ Α.Ε. | 321.694 |
| 16 ΑΘΗΝΑΙΑ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ | 320.373 |
| 17 ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Ν.Ι.Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ | 315.867 |
| 18 ΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΟΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΤΟΥΡ. Α.Ε. ΟΜΙΛΟΣ ΕΤ. Π.Α | 310.720 |
| 19 ΣΑΡΑΦΙΔΗ Κ. ΑΦΟΙ Α.Ε. & Β.Ε. | 301.062 |
| 20 ΕΛΜΕΣ ΣΡΟΥΤ Α.Ε. | 293.300 |
| 21 ΚΣΑΙΔΗΣ Γ. & Α. ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | 293.231 |
| 22 ΑΥΓΟΚ ΑΒΒ & Ν.Ε. ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ Α.Ε. | 281.597 |
| 23 ΑΓΚΦΑ - ΓΚΕΒΕΡΤ ΑΕΒΕ | 275.366 |
| 24 ΣΙΜΕΝΣ Α.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ & ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | 267.900 |
| 25 ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΑΤΟΥ ΑΦΟΙ ΑΕΒΕ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΛΩΣ | 267.012 |
| 26 ΕΛΛΗΝΙΚΟΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΖΕΝΟΥ ΤΥΠΟΥ ΕΠΕ | 265.927 |
| 27 ΑΠΚΑ Α.Ε. ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΟΙΝΩΝ | 265.376 |
| 28 ΜΠΕΡΟΟΥΜΠΗ Χ. & ΥΙΟΣ Α.Ε. | 264.237 |
| 29 ΕΛΤΕΚΑ Γ. ΚΑΤΣΙΩΤΗΣ Α.Ε. ΕΜΠΟΡ. ΑΝΤΙΠΡ. ΔΙΑΝΟΜ. ΒΙΟΜ. | 262.931 |
| 30 ΕΜΠΟΡΙΚΗ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΛΕΥΣΙΝΟΣ - ΜΕΤΑΛΛΑ Α.Ε. | 254.891 |
| 31 ΔΕΛΑΣ Δ.Α. ΔΡ. Α.Ε. | 252.393 |
| 32 ΑΦΘΑ - ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. - «GASTRONOMIA» - DEL | 251.082 |
| 33 ΕΤΕΜ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΑ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ | 250.248 |
| 34 ΡΟΥΣΣΟΧΑΙΤΟΠΟΛΕΙΣ ΑΕΒΕ | 250.173 |
| 35 ΕΚΟ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ - ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ Α.Β. & Ε.Ε. | 244.552 |
| 36 ΑΑΚΗ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ | 238.064 |
| 37 ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε. & Β.Ε. | 235.787 |
| 38 ΠΕΝΤΕ ΑΕΒΕ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚ. ΧΡΗΣΕΩΣ & ΓΕΝΙΚΑ | 234.707 |
| 39 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΒΑΜΒΑΚΟΣ Α.Ε. | 233.340 |
| 40 ΓΡΑΜΕΣ Α.Ε. ΓΕΝΙΚΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ & ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ | 231.057 |
| 41 ΠΕΤΑΛΟΥΔΑΣ ΚΑΔΕΤΑΙ ΑΕΒΕ | 224.502 |
| 42 ΣΒΒ ΔΙΣΚΟΙ Α.Ε. & Β.Ε. | 220.910 |
| 43 ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Ε. | 208.241 |
| 44 ΗΛΕΚΤΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. & Β.Ε. | 208.236 |
| 45 ΒΙΕΚ ΦΘΕΣΕ ΑΕΒΕ ΕΑΔ. ΕΜΑΥΣ. ΝΕΩΤΕΡΙΣΜ. ΥΠΟΔ. & Α. | 207.596 |
| 46 ΠΛΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Ν. - Π. ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚ. | 205.969 |
| 47 ΝΑΚΑΣ Φ. ΜΟΥΣΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡ. ΕΠΙΧ. | 204.781 |
| 48 ΣΚΑΛΕΝΤΗΣ Ι. & Ι. Α.Ε. | 200.383 |
| 49 ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Γ. Α. ΑΕΒ | 197.864 |
| 50 ΜΑΤΣΙΑΣ ΜΙΝΩΣ & ΥΙΟΣ ΑΒΓΕ | 197.864 |

Οι 50 πρώτες σε ζημιές εμπορικές επιχειρήσεις

(Σε χιλιάδες δραχμές)

| Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΖΗΜΙΑ 1988 |
|---|------------|
| 1 ΣΠΕΚΑ ΑΕΒΕ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡ. | -1.325.076 |
| 2 ΝΑΥΤΠΑΙΔΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΕΩΝ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ ΜΕΣΗ | -461.998 |
| 3 SHELL COMPANY (HELLAS) LIMITED | -458.525 |
| 4 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΕΝΩΣΙΣ Α.Ε. | -408.776 |
| 5 ΟΣΥΑΜ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Ε. ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΛΑΜΠΗΡΩΝ | -258.742 |
| 6 ΤΟΤΑΛ HELLAS Α.Ε. | -248.581 |
| 7 ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ Γ. ΕΜΠΟΡΙΚΑΙ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑΙ ΕΠΙΧ. | -241.787 |
| 8 ΠΝΟΡΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΑΝΤΙΠΡΟΣ. | -146.809 |
| 9 ΙΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Ε. ΒΙΟΜ. ΑΓΡ. ΓΕΩΡΓ. ΤΕΧΝ. ΜΕΛΕΤ. ΤΟΥΡ. | -136.415 |
| 10 FESTO ΕΠΕ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΙ ΠΕΡΙΣΤΕΜΕΝΟΥ ΑΕΡΑ ΠΑΡΑΓ. | -126.351 |
| 11 ΒΙΑΜΑΣ ΑΒΕ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ | -118.778 |
| 12 ΜΙΣΕΛΕΝ ΕΛΑΣΤΙΚΑ Α.Ε. & Β.Ε. | -115.242 |
| 13 ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ & ΕΜΠ. ΕΤ. ΣΥΣΚΕΥΑΣ & ΔΙΑΘΕΣ. ΕΛΛΑΔΟΥ | -113.759 |
| 14 ΜΑΜΙΔΟΙΛΗΣ Γ. & ΣΙΑ ΑΕΒΕ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ | -109.410 |
| 15 ΚΑΣΙΑΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. & Β.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ | -83.839 |
| 16 ΜΑΜΙΔΟΙΛ - JETON ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ | -80.481 |
| 17 ΣΕΤΑ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ | -73.004 |
| 18 ΒΟΣΟ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ & | -70.125 |
| 19 ΟΥΑΙΕΘ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ | -68.865 |
| 20 ΦΙΝΑ ΕΛΛΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΠΑΟΙΩΝ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ & Ε | -63.347 |
| 21 ΥΠΕΡΑΓΟΡΑ SUPER MARKET ELECTRIC Α.Ε. & Β.Ε. | -60.656 |
| 22 ΑΔΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. Α.Ε. & Β.Ε. ΔΕΡΜΑΤΟΣ | -55.817 |
| 23 ΙΝΤΕΡΜΕΚΟΥΡ ΕΠΕ ΕΙΣΑΓΩΓΑΙ ΕΞΑΓΩΓΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠ. | -53.234 |
| 24 ΚΟΝΤΕΛΑΝΗΣ Ι.Ε. ΒΙΟΜΗΧ. & ΕΜΠΟΡ. ΑΥΤΟΚΙΝ. ΓΕΝ. ΕΠΙΧ. | -48.970 |
| 25 ΤΣΕΛΕΠΗΣ ΑΝ. & ΣΙΑ ΕΠΕ | -48.466 |
| 26 ΚΑΜΜΕΝΟΣ Η. Α.Ε. & Β.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ. | -47.388 |
| 27 ΔΟΥΚΑΚΗΣ Κ. Α.Ε. & Β.Ε. | -46.059 |
| 28 ΚΟΣΜΑΣ Α.Ε. ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΡΕΑΤΩΝ | -43.806 |
| 29 ΔΑΣΙΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. & Β.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝ. ΟΧΗΜΑΤ. ΜΗΧΑΝΗΜ. & ΑΓΡ. | -43.727 |
| 30 ΡΕΕΜΤΣΙΜΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΙΓ. | -41.768 |
| 31 ΕΛΔΥ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΕΛΛΗΝ. ΣΥΝΕΤΑΙΡ. ΕΤΑΙΡ. ΔΙΑΝΟΜ. ΕΙΣΑ. | -41.137 |
| 32 ΚΥΑΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. | -40.493 |
| 33 ΠΑΝΔΗΣ Κ. ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | -39.559 |
| 34 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ Α.Ε. | -37.448 |
| 35 ΓΟΥΙΝΝΥ ΑΕΒΕ ΕΙΔΩΝ ΖΩΓΡΑΦΙΚΗΣ | -35.706 |
| 36 ΔΟΥΚΑΣ ΣΕΡΒΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧ. ΤΕΧΝ. ΕΜΠΟΡ. ΕΙΣΑΓ. | -35.432 |
| 37 ΓΕΑΝΑ Α.Ε. ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ & ΑΝΤΙΠΡΟΣ. | -35.406 |
| 38 ΖΑΡΑΝΤΑ ΕΝΑ ΝΟ 41 ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΙ Α.Ε. | -34.800 |
| 39 ΚΟΥΜΑΚΗΣ Α.Ε. & Β.Ε. | -33.658 |
| 40 ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΣ ΒΑΣ. ΒΡΕΦΙΚΑ ΠΑΙΔΙΚΑ ΑΕΒΕ | -32.258 |
| 41 ΣΟΠΡΑΛ ΑΕΒ | -32.103 |
| 42 ΓΡΙΒΑΣ Γ.Δ. ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ & ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΩΝ Κ. | -31.860 |
| 43 ΔΙΟΥΤΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΑΦΟΙ Α.Ε. & Β.Ε. | -31.249 |
| 44 ΡΟΣ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. | -31.100 |
| 45 ΕΛΛΗΝΟΙΔΙΟΝΙΚΗ Α.Β. & Ε.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ | -30.931 |
| 46 ΕΣΙΝΚΟΝ ΕΛΛΑΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ & Ν.Α. | -30.805 |
| 47 ΣΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΚΑΛΑΥΗΤΙΚΩΝ & ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪ. | -29.818 |
| 48 ΣΕΥΑ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΑ ΠΡΟΪΩΝ. | -28.301 |
| 49 ΕΠΙΛΟΓΕΣ - ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε. & Β.Ε. ΕΠΙΠΛΩΝ | -28.274 |
| 50 ΙΡΙΣ ΑΝΘΡΑΚΟΜΙΚΗ Α.Ε. | -28.131 |

Οι 100 πρώτες σε κέρδη βιομηχανίες

(Σε χιλιάδες δραχμές)

| Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ 1988 |
|---|----------------------|
| 1 ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ | 9.592.437 |
| 2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΜΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε. | 9.567.674 |
| 3 ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕ ΣΙΓΑΡΕΤΩΝ | 3.106.038 |
| 4 ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε. | 2.264.880 |
| 5 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ Α.Ε. | 2.020.960 |
| 6 ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. | 1.799.247 |
| 7 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΑΛΥΒΟΣ Α.Ε. | 1.772.262 |
| 8 ΒΙΑΝΕΣ Α.Ε. ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧ. ΤΟΥΡ. ΞΕΝΟΔΟΧ. & ΝΑΥΤΙΛΙΑ | 1.681.580 |
| 9 ΣΙΔΕΡΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΑΨΟΥ Α.Ε. | 1.648.656 |
| 10 ΚΑΡΕΛΙΑ Γ. ΑΦΟΙ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. | 1.634.836 |
| 11 ΤΙΤΑΝ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ | 1.603.159 |
| 12 ΑΒΗΝΑΚΗ ΣΥΣΘΕΟΡΙΑ Α.Ε. | 1.488.515 |
| 13 ΗΡΑΚΛΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ Α.Ε. | 1.423.433 |
| 14 ΤΕΟΚΑΡ Α.Β. - Ε.Ε. | 1.364.396 |
| 15 ΕΛΒΑΔ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε. | 1.345.498 |
| 16 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 1.324.974 |
| 17 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 1.262.239 |
| 18 ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΙΔΗΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟ | 1.229.585 |
| 19 ΕΧΟ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε. | 1.092.647 |
| 20 ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 1.073.018 |
| 21 ΔΙΟΥΣΙΟΥ ΠΕΠΤΕΛΗΣ ΑΒΕΕ ΑΛΤΟΜΕΙΩΝ ΜΑΡΜΑΡΟΥ | 1.027.169 |
| 22 ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΑΔΙΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. & Β.Ε. | 1.022.015 |
| 23 ΙΝΤΡΑΚΟΜ Α.Ε. ΕΛΛΗΝ. ΒΙΟΜ. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΣΕΩΝ & ΣΥΣΤΗ | 1.010.672 |
| 24 LEYER HELLAS Α.Ε. & Β.Ε. ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΩΝ - ΚΑΛΥΠΤΙΚΩΝ | 1.006.707 |
| 25 ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Ι. & ΥΙΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α. | 985.835 |
| 26 ΟΦΟΔ ΥΕΑΡ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ | 977.164 |
| 27 ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. | 955.021 |
| 28 JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ Α.Ε. & Β.Ε. | 943.536 |
| 29 ΠΕΤ ΠΛΑΣΤΙΚΑ & ΕΙΔΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΑΒΕΕ | 907.324 |
| 30 ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε. | 890.810 |
| 31 COLGATE PALMOLIVE (HELLAS) ΑΒΕΕ | 825.751 |
| 32 ΣΙΔΗΡΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε. | 794.751 |
| 33 ΜΟΤΟΡ ΟΙΑ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε. | 786.728 |
| 34 ΧΑΛΚΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΩΝ Α.Ε. | 784.155 |
| 35 ΚΟΛΟΡΑ Α.Ε. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ | 718.157 |
| 36 ΕΤΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗ Α.Ε. | 711.881 |
| 37 ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Ε.Α.Ε. ΠΟΤΟΠΟΙΑ - ΟΙΝΟΠΟΙΑ | 681.951 |
| 38 ΙΟΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑ | 681.191 |
| 39 ΦΟΥΡΑΣ ΑΦΟΙ Α.Ε. & Β.Ε. | 655.916 |
| 40 ΒΙΟΧΡΩΜ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΑΙΝΗΣ Α.Ε. | 632.434 |
| 41 WARNER LAMBERT Α.Ε. | 622.801 |
| 42 WOECHST ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ | 621.399 |
| 43 ΚΑΔΙΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥΡ. | 576.263 |
| 44 ΜΑΓΡΙΖΟΥ ΑΦΟΙ ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΣΠΟΡΕΛΑΙΟΥΡΓΕΙΑ Α.Ε. | 546.548 |
| 45 TASTY FOODS Α.Β. & Γ.Ε. ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ | 521.354 |
| 46 ΕΛΙΤΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. | 505.621 |
| 47 ΜΙΣΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΥΜΑΡΙΚΩΝ Α.Ε. | 505.030 |
| 48 AIR LIQUIDE LE HELLAS Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΕΡΙΩΝ | 491.254 |
| 49 ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β. & Ε.Ε. | 482.646 |
| 50 ΓΡΩΤΗΣ Α.Ε. & Β.Ε. | 468.066 |
| 51 HELLAS CAN ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΥΤΙΩΝ Α.Ε. | 462.154 |
| 52 ΚΥΝΟΥΡ (HELLAS) ΑΒΕΕ | 447.214 |

(Σε χιλιάδες δραχμές)

| Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ 1988 |
|---|----------------------|
| 53 ΣΕΛΑΜΑΝ ΕΛΛΗΝΟΕΛΒΕΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ | 446.987 |
| 54 ΑΥΛΩΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΙΔΩΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ | 440.710 |
| 55 ΝΑΪΟΙ ΤΕΝ-ΣΑΤΕ ΚΑΔΙΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 433.874 |
| 56 ΚΥΚΛΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. | 428.806 |
| 57 ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε. (ΔΟΑ) | 424.844 |
| 58 ΝΟΜΙΚΟΣ ΔΑΒΕ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ | 409.433 |
| 59 ΡΑΛΣΤΟΝ ΕΛΛΑΣ Α.Β. & Ε.Ε. ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ | 407.557 |
| 60 ΠΑΝΝΙΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε. | 407.386 |
| 61 ΚΑΔΙΣΤΗΡΙΑ ΠΡΕΒΕΖΗΣ Α.Ε. | 397.278 |
| 62 ΔΩΥ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ | 390.960 |
| 63 ΣΑΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ Α.Ε. | 388.584 |
| 64 ΚΑΝ-ΝΤΡΙΝΚΙΣ ΕΛΛΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | 387.290 |
| 65 ΜΑΝΟΥΑΙ ΕΛΛΑΣ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΒΕ | 387.022 |
| 66 ΧΡΩΤΕΣ Β. ΝΙΚΟΛΟΓΙΑΝΝΗΣ & Γ. ΤΣΙΜΠΟΥΚΗΣ Α.Ε. ΕΛΛ. Β. | 383.022 |
| 67 FULGOR ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΛΩΔΙΩΝ Α | 380.075 |
| 68 ΒΟΦ HELLAS Α.Ε. ΠΑΡΑΓ. & ΔΙΑΘ. ΚΑΛΥΠ. ΥΓΕΙΩΝ. & ΣΥΓ. | 376.366 |
| 69 ΚΟΡΤΑΓΚ ΚΑΔΙΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 371.932 |
| 70 ΠΡΟΦΙΑ ΣΙΔΗΡΟΥΡΓΕΙΑ Α. ΤΣΙΡΑΚΙΑΝ Α.Ε. | 371.712 |
| 71 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΩΣ Α.Ε. | 368.409 |
| 72 ΝΙΚΑΣ Π.Γ. ΑΒΕ ΑΛΑΝΤΟΠΟΙΙΑΣ | 364.799 |
| 73 ΕΒΓΑ ΑΒΕΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ | 361.498 |
| 74 ΚΥΛΗΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε. | 360.270 |
| 75 ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ε.Ι. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΠΕΚΟΤΩΝ & ΕΙΔΩΝ | 356.310 |
| 76 ΝΑΪΟΤΕΣ ΚΑΔΙΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 351.575 |
| 77 ΒΕΡΝΙΑΛΑΚ Α.Ε. ΕΛΛΗΝ. ΒΙΟΜΗΧ. ΒΕΡΝΙΚΙΩΝ ΧΡΩΜΑΤΩΝ | 350.607 |
| 78 SOULIS ΘΕΜΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧ. & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α | 349.289 |
| 79 ΒΙΒΕΧΡΩΜ ΔΡ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ & ΣΙΑ Α.Ε. | 339.900 |
| 80 ΒΑΛΚΑΝΕΣΠΟΡΤ ΕΜΠΟΡΙΩΝ-ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. | 336.243 |
| 81 ΤΗΡΠΛΕΧ Α.Β. & Ε.Ε. | 335.841 |
| 82 ΕΒΙΟΠΤΕΜΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ | 332.521 |
| 83 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. | 323.322 |
| 84 ΥΠΕΡΘΩΝΙΣ ΕΡΓΑΣΤ. ΔΙΑΘ. ΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΛΕΚΩΝΥΝ. & Α. | 320.026 |
| 85 ΤΡΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β. & Ε.Ε. | 317.857 |
| 86 ΥΠΟΣΟΤ ΕΛΛΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΕΒΕΕ | 312.519 |
| 87 ΦΑΓΚΙΤΣΑΣ Γ.Ν. ΕΙΔΑΓΩΓΑΙ-ΕΞΑΓΩΓΑΙ Α.Ε. | 311.545 |
| 88 ΚΑΔΙΣΤΗΡΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. | 309.823 |
| 89 ΕΜΜΥ - ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΕΤΟΙΧΕΙΑ Α.Β. & Ε.Ε. ΕΤΑΙΡ. ΜΙΣΘΩΣ. ΜΕ | 308.674 |
| 90 ΚΟΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β. ΧΑΡΤΟΠΟΙΑ ΧΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & ΞΕΜ. | 304.409 |
| 91 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε. | 303.376 |
| 92 GLAXO Α.Ε. & Β.Ε. | 300.442 |
| 93 ΗΜΘΜΕΝΑ ΣΙΔΗΡΟΥΡΓΕΙΑ ΙΒΣ ΑΒΕ | 299.486 |
| 94 ΕΛΦΙΚΟ ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. | 297.245 |
| 95 ΚΑΡΑΓΩΡΓΟΥ Ν. ΑΦΟΙ ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΣΠΟΡ | 294.295 |
| 96 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΕΤΚΡΑΝ Α.Ε. & Β.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ | 293.810 |
| 97 ΒΟΛΦΡΗΥ ΕΛΛΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΘΕΙΟΥ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΩΝ | 293.657 |
| 98 ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ ΒΑΣ. Α.Β. & Ε.Ε. | 286.310 |
| 99 ΑΝΕΛΟΡ ΑΒΕ ΚΑΛΥΠΤΙΚΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΩΝ | 282.566 |
| 100 ΜΕΤΑΣΑΣ & Α.ΑΒΕ | 282.186 |

ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

82.426.306

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο.

5) ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ε.Ο.Κ.

Από το 1981 και μετά η χώρα μας μπήκε σε μια νέα φάση. Η είσοδος της στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) έδωσε στη χώρα μας τη δυνατότητα να οραματίζεται νέους στόχους ανάπτυξης. Το πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η γνωστή "πρόκληση" του 1992. Οι γνώμες όσον αφορά το σημείο αυτό διχάζονται. Απ'τη μια μεριά υπάρχουν εκείνοι οι οποίοι πιστεύουν ότι η Ελλάδα θα βρίσκεται στο περιθώριο της κοινότητας, ενώ υπάρχουν και εκείνοι, οι αισιόδοξοι, οι οποίοι πιστεύουν ότι το 1992 θα μεγαλουργήσει το Ελληνικό δαιμόνιο.

Σύμφωνα με τις πρώτες εκτιμήσεις ο μεγαλύτερος κερδισμένος από την ενοποίηση του 1992 θα είναι ο καταναλωτής. Είναι εύκολα κατανοητό το ότι ο μεγάλος ανταγωνισμός που θα αναπτυχθεί από τις επιχειρήσεις, θα ρίξουν τις τιμές. Προβλέπεται ότι ο καταναλωτής θα έχει τη δυνατότητα να διαλέξει μεταξύ προϊόντων με μεγαλύτερη ποικιλία και κυρίως καλύτερη ποιότητα. Επίσης η ενοποίηση του αποταμιευτικού χώρου δίνει τη δυνατότητα στον πολίτη της Κοινότητας να διαχειρίζεται τα χρηματικά του αποθέματα όπως αυτός θέλει (καταθέσεις στο εξωτερικό, αγορές μετοχών ξένων επιχειρήσεων).

Αναμένεται επίσης ότι κερδισμένο θα είναι και το Ελληνικό Κράτος. Οι απολήψεις κεφαλαίων της Ελλάδας από την κοινότητα θα διπλασιαστούν μεταξύ 1987 και 1992. Δηλαδή από 247 δισ. δραχ. το 1987 θα έλθουν στη χώρα μας κεφάλαια ύψους 550 δισ. δραχ. (τιμές 1987).

πιτρέπεται η δυνατότητα να αποτιμηθούν ή να ανατιμηθούν κατά 2,25% από το μέσο όρο. Για να μπει η δραχμή σε αυτό το σύστημα, πρέπει να υπάρξει δραστική μείωση των ελλειμμάτων του δημοσίου, αισθητή μείωση του πληθωρισμού, και εκσυγχρονισμός των ελληνικών τραπεζών.

Όσον αφορά την κεφαλαιαγορά-χρηματιστήριο αναμένεται μεγάλη άνθιση. Αυτό σημαίνει φτηνό δανεισμό για τις επιχειρήσεις, αλλά και "χοντρό παιγνίδι" με τις μετοχές. Η διεθνοποίηση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς θα δημιουργήσει ίσως και προβλήματα στη δυνατότητα άσκησης ανεξάρτητης νομισματικής πολιτικής.

Στον τομέα των ασφαλειών, όπως και στις τράπεζες, αναμένεται να είναι μεγάλος ο ανταγωνισμός. Το φαινόμενο των εξαγορών ή της μεγάλης συμμετοχής ξένων επιχειρήσεων σε ελληνικές ασφαλιστικές εταιρείες παρατηρείται έντονα ήδη περισσότερες από δέκα ασφαλιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται ή αγοράστηκαν από ευρωπαϊκές ασφαλιστικές εταιρείες.

Στις επικοινωνίες αναμένεται να διατηρηθεί το μονοπώλιο του ΟΤΕ. Θα υπάρχουν όμως συνεχείς παραχωρήσεις προς τον ιδιωτικό τομέα όπως π.χ. η κινητή τηλεφωνία (τηλέφωνο στο αυτοκίνητο) κ.λ.π. Στη ραδιοτηλεόραση μας είναι ήδη γνωστό το παράδειγμα της εμφάνισης των ιδιωτικών καναλιών. Γενικά στον τομέα των υπηρεσιών αναμένεται μεγάλη άνθιση, καθώς η βιομηχανία γίνεται χρήστης όλο και περισσότερο (υπηρεσίες μάρκετινγκ, σύμβουλοι επιχειρήσεων, συστήματα πληροφορικής κ.λ.π.).

Τα εμπόδια οικονομικά και πολιτικά για την ενοποίηση της εσωτερικής αγοράς είναι τεράστια. Κατά τη διάρκεια

της ενοποίησης παρουσιάζονται καινούρια εμπόδια. Τα συμφέροντα των χωρών μελών είναι αλληλοσυγκρουόμενα. Για την Ελλάδα τα προβλήματα αυτά ισχύουν με μεγαλύτερη ένταση. Ο ελληνικός σχεδιασμός κινείται περισσότερο με μορφή "αμυντικής απόσυρσης" παρά με μορφή "επιθετικής άμυνας".

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΟΠΙΗΣΗ

| | ECU (δισ) | % του ΑΕΠ |
|--|-----------|-----------|
| Άρση των φυσικών εμποδίων | 8-9 | 0.2 - 0.3 |
| Άρση των τεχνικών εμποδίων | 57 - 71 | 2.0 - 2.4 |
| Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας / μείωση μονοπωλιακών κερδών και αναποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων | 62 - 107 | 2.1 - 3.7 |
| Συνολικά οφέλη | 127 - 187 | 4.3 - 6.5 |

Ο ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΟΚ

| | Ελλάδα | ΕΟΚ |
|------|--------|-------|
| 1980 | 24,9% | 12,6% |
| 1981 | 24,5% | 11,6% |
| 1982 | 20,08% | 10,4% |
| 1983 | 17,9% | 8,5% |
| 1984 | 18,4% | 7% |
| 1985 | 18,6% | 5,9% |
| 1986 | 22,1% | 3,7% |
| 1987 | 16% | 3,2% |

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΕΠ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ

| | |
|------|-------|
| 1980 | 58,4% |
| 1985 | 57% |
| 1986 | 56,2% |
| 1987 | 54,4% |
| 1988 | 53,7% |
| 1989 | 53,1% |

Ο πίνακας δείχνει ότι η απόσταση που χώριζε το μέσο κατά κεφαλήν ακαθάριστο προϊόν των Ελλήνων με το μέσο κοινοτικό συνεχώς μεγαλώνει.

Μ Ε Ρ Ο Σ Β'

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

Ε ΑΝΑΓΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

1α. Εισαγωγή

Η Ελληνική οικονομία σήμερα έχει φτάσει σε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο αν τη συγκρίνει κανείς με τις περισσότερες απο τις Ασιατικές και Αφρικανικές χώρες αλλά ακόμη και απο ορισμένες Ευρωπαϊκές. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι για την περαιτέρω πρόοδο της Ελληνικής οικονομίας ο καλύτερος τρόπος είναι να χρησιμοποιεί και να αξιοποιεί καλύτερα τα ήδη υπάρχοντα μέσα που διαθέτει. Απο αυτό βγαίνει το συμπέρασμα ότι αφού η πρόοδος εξαρτάται απο την αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων μέσων, άρα εξαρτάται και απο τα στελέχη που θα την εξασφαλίσουν.

Ο στόχος της καλύτερης παραγωγικότητας εξαρτάται όχι κυρίως απο δαπάνη χρημάτων, αλλά απο τα στελέχη της οικονομίας και τις εντολές που αυτά θα δώσουν.

Η δημιουργία ικανών καταρτισμένων στελεχών-MANATΖΕΡΣ είναι το κλειδί για την οικονομική πρόοδο. Σε μια φιλελεύθερη οικονομία όλες οι πλουτοπαραγωγικές πηγές μιας χώρας βρίσκονται στα χέρια των επιχειρηματιών, αλλά κυρίως και αυτό είναι το σημαντικότερο, βρίσκονται στη διαχείριση των μάνατζερς.

Οι σωστοί και ικανοί μάνατζερς είναι το αναγκαίο κεφάλαιο σε μία οικονομία, που για το σχηματισμό του απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, αλλά και συμμετοχή περισσότερων παραγόντων. Είναι πάντως παραδεκτό ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ολόκληρης της οικονομίας δεν εξαρτάται μόνο

απο τις ικανότητες και την μόρφωση των στελεχών, αλλά απο την ικανότητα και την θέληση της εκάστοτε κυβέρνησης να δημιουργήσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις και το απαραίτητο περιβάλλον και κλίμα για να μπορέσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να εκπληρώσουν το δύσκολο αλλά σημαντικό έργο τους.

Πάντως σημαντική είναι η επισήμανση της έλλειψης ικανών και αποτελεσματικών μανατζερς που θα στηρίζουν την ελληνική οικονομία, και όπως συχνά λέγεται το μανατζμεντ είναι ουσιώδες αγαθό εν ανεπάρκεια.

Όπως φάνηκε απο τα παραπάνω ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι εξαιρετικά σημαντικός για κάθε μορφή οργάνωσης, είτε αυτή είναι κοινωνική, είτε είναι επιχειρησιακή όπου έχουμε το φαινόμενο ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας να είναι σύγχρονος ο μανατζερ ο ειδικός, ο παντογνώστης που στην πραγματικότητα και τις περισσότερες φορές είναι άνθρωποι χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις και ειδικότερα στο μανατζμεντ.

Το πρόβλημα γίνεται οξύτερο αν σκεφτούμε ότι μετά το 1992 η Ελλάδα θα έχει να αντιμετωπίσει έναν ακόμη μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεγάλων βιομηχανικά αναπτυγμένων Κρατών με ίσους όρους.

Στο σημείο αυτό τα διοικητικά στελέχη πρέπει να δείξουν μεγάλη προσοχή και να βοηθήσουν όσο γίνεται περισσότερο στον αγώνα για την επιβίωση και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων.

1β. Η εφαρμογή ορθολογικής διοίκησης - Μανατζμεντ

Όπως έχει γίνει αντιληπτό ως τώρα, στόχος της ελληνικής οικονομίας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της

ανταγωνιστικότητάς της, έναντι των αντίστοιχων ξένων οικονομιών.

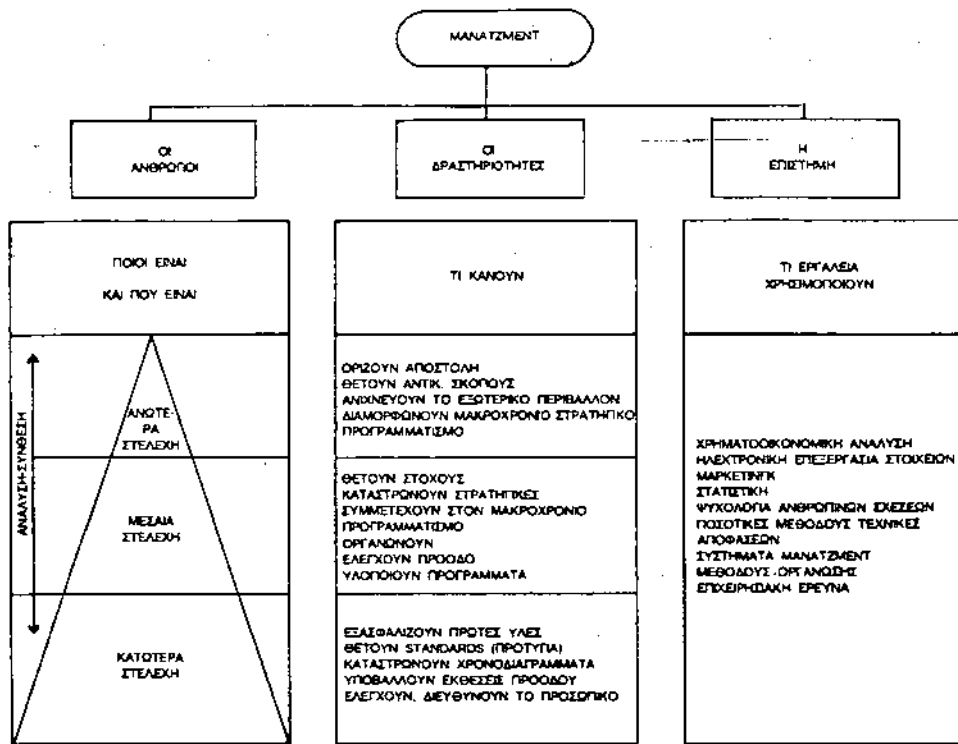
Για την επιτυχία του στόχου αυτού είναι απαραίτητη και η εφαρμογή σύγχρονων τρόπων διοίκησης μέσα στις επιχειρηματικές μονάδες. Χρησιμοποιώντας τα τρία κύρια στοιχεία του μάνατζμεντ (το έργο, την ομάδα και τα άτομα) μπορούμε να επιτύχουμε την εφαρμογή ενός ορθολογικού μάνατζμεντ μιας αποτελεσματικής διοίκησης στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Ως προς τις κυρίαρχες διαστάσεις του μάνατζμεντ (η ηγετική, η τεχνική, η διαχειριστική) πρέπει να έχουμε υπόψη τα ακόλουθα για την κάθε μία¹.

- Η ηγετική είναι το μέρος του Μάνατζμεντ που αφορά την επίτευξη αποτελεσμάτων διαμέσου μιας ομάδας ατόμων με το συντονισμό των ενεργειών τους προς τους στόχους του έργου και με την υποκίνησή τους προς εργασία και κατά συνέπεια είναι η πιο σπουδαία χαρακτηριστική ικανότητα για την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου της ομάδας.

- Η τεχνική, δηλαδή η εξειδικευμένη κατάρτιση του έμπειρου Ηλεκτρολόγου-Μηχανολόγου, Χημικού μηχανικού κλπ, είναι μεν επίσης σπουδαία, γιατί αυτός που γνωρίζει έχει την αυθεντία και το κύρος, αλλά συχνά δεν είναι η ολόκληρη απάντηση στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

- Η Διαχειριστική, με την ικανότητα στη διαχείριση πόρων, δυναμικού, χρόνου κλπ. είναι επίσης μια σημαντική επιδειξιότητα, αλλά απαραίτητα σε συνύπαρξη με τις προϋγούμενες δύο.

Για την επιτυχία ενός μάνατζερ στο χώρο της επιχείρησης



Οι τρεις διαστάσεις του Μάνατζμεντ

πρέπει να γίνει αντιληπτό προς το μάνατζερ δεν είναι τίποτε άλλο, παρά μία ανθρώπινη δραστηριότητα κατά την οποία συμμετέχουν ολόκληρη η προσωπικότητα του ατόμου, δηλ. το θεσμικό και νοητικό στοιχείο, καθώς και το υποσυνείδητο.

Η δραστηριότητα του μάνατζερ συγκροτείται από τις λεγόμενες ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, που η κάθε μία ή οι μερικές από αυτές αναφερόμενες στα τρία κύρια στοιχεία: ΕΡΓΟ-ΟΜΑΔΑ-ΑΤΟΜΑ- συνιστούν δύο χαρακτηριστικές κατηγορίες λειτουργιών (δραστηριοτήτων): ²

- τις ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ , που συντελούν στην οπωσδήποτε εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του έργου και γενικά της διαδικασίας παραγωγής, και
- τις ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ, που συντελούν επίσης στην οπωσδήποτε διατήρηση, διεύθυνση και ενδυνάμωση των σχέσεων συνοχής των ανθρώπων και της ομάδας μέσα σ'ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως και στην οπωσδήποτε εκτίμηση και τόνωση του ανθρώπινου παράγοντα με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Στην πρώτη κατηγορία λειτουργιών, ανήκουν πολύ γενικά οι ενέργειες των μάνατζερς:

- να οραγνώνουν το πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας που έχουν την ευθύνη.
- να ενεργούν ευρύτερες αναδιοργανώσεις σε ανταπόκριση σοβαρών εσωτερικών διαταραχών της εργασίας, ή ακόμη και εξωτερικών προβλημάτων.
- να επαναφέρουν σε ισορροπία το σύστημα όταν απαιτείται αυτό.

- να αναδομούν την εργασία εκεί όπου χρειάζεται αυτό ώστε να βελτιωθεί το σύστημα.

Στη δεύτερη κατηγορία λειτουργία του μάνατζμεντ, ανήκουν το ίδιο πολύ γενικά οι ενέργειες των μάνατζερς

- να κατευθύνουν και ενεργοποιούν τη συμμετοχή των ανθρώπων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- να διεγείρουν τους ανθρώπους τους ώστε να κάνουν εργασίες που ενδεχόμενα δεν αγαπούν.
- να δεσμεύουν τους ανθρώπους τους σ'ένα πρόγραμμα δράσης να το πιστέψουν και να κάνουν προσωπικό τους έργο
- να κάνουν ερωτήσεις με κατάλληλο τρόπο, που ενδεχόμενα δεν αρέσουν και οι απαντήσεις αντίστοιχα να είναι δυσάρεστες
- να συνεγείρουν και ενθουσιάζουν τους ανθρώπους τους ώστε να αυξήσουν το ενδιαφέρον και το ζήλο τους για τη δουλειά.

Οι κυριότερες λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι:

η ΣΧΕΔΙΑΣΗ

η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ο ΕΛΕΓΧΟΣ

που ενώ η πρώτη αναφέρεται στο έργο, οι υπόλοιπες αναφέρονται στην ομάδα και στα άτομα. Η γνώση και η εφαρμογή των λειτουργιών αυτών είναι πολύ σημαντική για τον αποτελεσματικό μάνατζερ και οφείλει να το γνωρίζει αυτό και να κινητοποιήσει όλες τις επιδεξιότητες προς το σκοπό αυτό, γιατί επιπλέον είναι καθοριστικός για την επιτυχία

του ο βαθμός ανταπόκρισής του αυτήν την ανάγκη.

1. Γ. Διάκριση των διοικητικών στελεχών και αποστολή τους

Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να χωρίσουμε τα διοικητικά στελέχη είναι πολλές. Βάση για τη δημιουργία τέτοιων κατηγοριών είναι το κριτήριο του διαχωρισμού. Καταρχήν θα ορίσουμε ως διοικητικά στελέχη (EXECUTIVES) τα άτομα εκείνα που κατέχουν ορισμένες σημαντικές επιτελικές θέσεις και έχουν σχετική εξουσία και ευθύνη. Μία άλλη ονομασία που μπορούν να λάβουν τα διοικητικά στελέχη είναι και μάνατζερς ή ηγετικά στελέχη.

Έτσι λοιπόν κατά ένα τρόπο μπορούμε να διακρίνουμε τα διοικητικά στελέχη σε αυταρχικά, δημοκρατικά, αναρχικά κλπ. Για το διαχωρισμό αυτό χρησιμοποιείται το κριτήριο του τρόπου άσκησης της διοίκησης. Ένας δεύτερος πολύ σημαντικός διαχωρισμός των διοικητικών στελεχών γίνεται με βάση το κριτήριο της ιεραρχικής βαθμίδας στην οποία ανήκουν. Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε τα διοικητικά στελέχη σε ανώτατα (CHIEF EXECUTIVE) ανώτερα (SENIOR EXECUTIVES), μέσα (MIDDLE EXECUTIVES), κατώτερα (JUNIORS EXECUTIVES), και τέλος στους ομαδάρχες, αρχιεργάτες, επόπτες κλπ.

Παρακάτω θα περιγράψουμε με λίγα λόγια την αποστολή αυτών των διοικητικών στελεχών.

1) Στην πρώτη θέση της ιεραρχικής βαθμίδας βρίσκονται τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά βρίσκονται στην κορυφαία ηγετική θέση μιας επιχείρησης και αντιστοιχούν στην ανώτατη διοίκηση. (TOP MANAGMENT). Π.χ. Γενικό Διευθυ-

ντής. Είναι επίσης το ανώτατο εκτελεστικό όργανο. (CHIEF EXECUTIVE) μέσα στα πλαίσια του διοικητικού συμβουλίου ανώνυμης Εταιρείας.

Αντικείμενα της διοίκησης των ανωτάτων στελεχών είναι εργασίες όπως πρόβλεψη, προγραμματισμός, οργάνωση, κατεύθυνση, συντονισμός, εκπροσώπηση της επιχείρησης και ο έλεγχος.

2) Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι οι διευθυντές των βασικών τομεών μιας επιχείρησης. Τέτοια παραδείγματα διοικητικών στελεχών είναι οι διευθυντές παραγωγής, Οικονομικών, μάρκετινγκ, κλπ. Ιεραρχικά βρίσκονται αμέσως κάτω από τον CHIEF EXECUTIVE.

3) Τα μέσα διοικητικά στελέχη είναι οι προϊστάμενοι βασικών επιχειρησιακών υποτομέων π.χ. υποδιευθυντές.

Κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού μιας επιχείρησης.

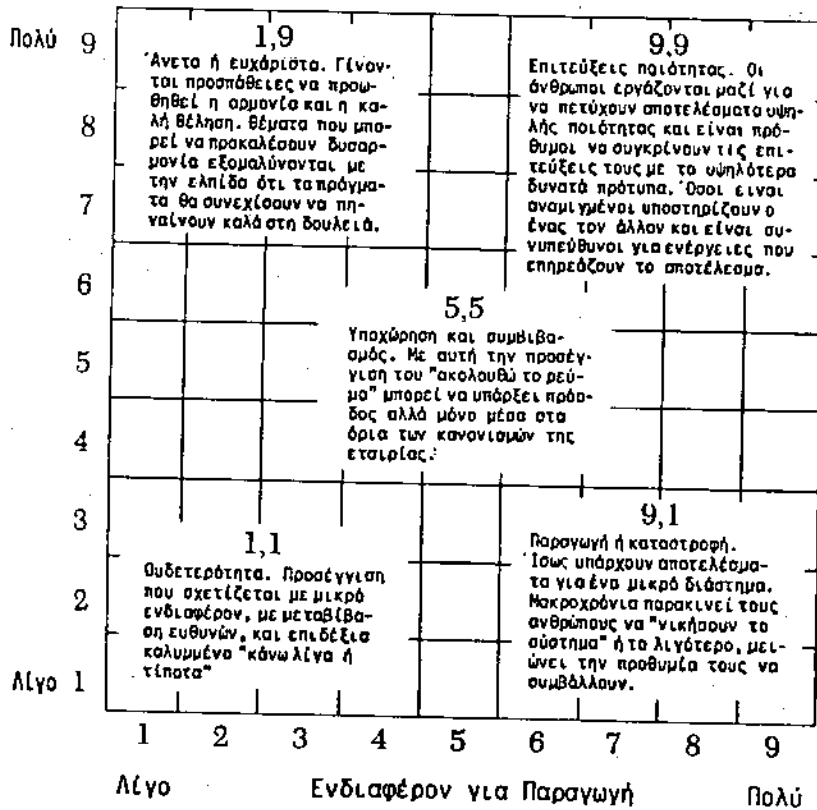
Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των προϊσταμένων είναι ότι η εργασία τους δεν είναι άμεσα παραγωγική, και αυτό δικαιολογείται ως εξής. Το έργο του προϊσταμένου την πραγματοποίηση του οποίου επιδιώκει η ομάδα στην οποία είναι υπεύθυνος κάθε προϊστάμενος, παράγεται αποκλειστικά και μόνο από τα μέλη της ομάδας και όχι από αυτόν.

4) Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη είναι προϊστάμενοι σε μικρότερες υποδιαιρέσεις, όπως υπηρεσίες, γραφεία κλπ.

5) Οι ομαδάρχες και οι αρχιεργάτες είναι τα στελέχη εκείνα που βρίσκονται αμέσως πάνω από τους εκτελεστές βάσεως (εργάτες).

Ένας άλλος πολύ σημαντικός διαχωρισμός των διοικητικών στελεχών είναι με βάση το κριτήριο της αφοσιώσής τους στην παραγωγή και στον άνθρωπο. Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Έτσι λοιπόν για να καταλάβουμε τους βαθμούς ενδιαφέροντος και της φροντίδας, που δείχνει ένας προϊστάμενος για την παραγωγή ή τον άνθρωπο δημιουργούμε δύο κάθετες κλίμακες, βαθμολογώντας αυτές από το 1 που σημαίνει πολύ λίγο ενδιαφέρον έως το 9 που σημαίνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον. Ενώνοντας τις δύο αυτές κάθετες κλίμακες δημιουργούμε το γνωστό διοικητικό πλέγμα. Σύμφωνα με αυτό παρουσιάζονται οι κάτωθι κατηγορίες προϊσταμένων:

- 1) Ο προϊστάμενος (9,1) εμφανίζει πολύ μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Για ένα τέτοιο προϊστάμενο οι άνθρωποι χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία για την επιτυχία της παραγωγής. Για τον προϊστάμενο (9,1) η αποτυχία στην παραγωγή είναι και δική του αποτυχία. Επομένως η παραγωγή πρέπει να διατηρηθεί με κάθε τίμημα.
- 2) Ο προϊστάμενος (1,9) δείχνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες ανάγκες. Γι' αυτόν η παραγωγή έχει πολύ μικρή σημασία. Επιζητά να κερδίσει την επιδοκιμασία των άλλων.
- 3) Ο προϊστάμενος (1,1) δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τον άνθρωπο. Επιθυμεί λίγα, προσπαθεί για λίγα και επομένως πετυχαίνει λίγα. Η ζωή του προϊσταμένου αυτού, μέσα σ' ένα σύστημα (εταιρεία, οργανισμός κλπ) είναι συναισθηματικά ουδέτερη.



4) Ο προϊστάμενος (5,5) προσπαθεί να διατηρήσει μια ισορροπία στο ενδιαφέρον ανάμεσα στην παραγωγή και στους ανθρώπους. Προωθεί τη λογικήόταν υπεριοχύνουν σταθερές σχέσεις. Ενδιαφέρεται να κάνει οτιδήποτε είναι δημοφιλής δηλ. ένα πρόσωπο που βρίσκεται μέσα στα πράγματα.

5) Ο προϊστάμενος (9,9) προσπαθεί να επιτύχει τη μεγάλη παραγωγή με ένα τρόπο που να κάνει τους συνεργάτες να δένονται μεταξύ τους προσφέροντας χρήσιμα την υπηρεσία τους και συμμετέχοντας στον κοινό σκοπό. Έτσι επιτυγχάνεται μεγαλύτερη δυνατή ταύτιση των δύο στοιχείων. δηλ. ποιότητα της παραγωγής και ανθρώπινες σχέσεις.

1.Δ. Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Απο τις βασικότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι και η άσκηση της ηγεσίας. Είναι συμπληρωματική ως προς τις άλλες λειτουργίες (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση και έλεγχος). Στα πλαίσια της ηγεσίας περιλαμβάνονται: ικανοποίηση των εργαζομένων απο την εργασία τους, η κατάλληλη υποκίνηση με κίνητρα, η ανάθεση των σωτών ρόλων στις διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Για την επιτυχία των μάνατζερς ως ηγετών ανθρώπων κλειδί αποτελεί η εναρμόνιση των ατομικών σκοπών με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης (επιχείρηση).

Έχουν δοθεί ως τώρα πολλές ερμηνείες για τη λέξη ηγεσία. Γενικότερα η ηγεσία να χαρακτηριστεί ως επιρροή ή τέχνη, η μέθοδος του ηγέτη μάνατζερ με σκοπό να επηρεάσει το κόσμο, στο να εργαστεί πρόθυμα, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών ενός συστήματος π.χ. επι-

χείρηση. Οι αντιλήψεις όσον αφορά την ηγεσία έχουν αλλάξει σημαντικά στις μέρες μας. Η ηγεσία έχει εξελιχθεί σε επιστήμη της διοίκησης. Έτσι σήμερα ένα άτομο που αναλαμβάνει να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων δεν θα πρέπει να έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε κάθε δραστηριότητα, αλλά γενικές γνώσεις του τομέα που θα διοικήσει.

Πολλοί είναι αυτοί που χρησιμοποιούν τις έννοιες ηγέτης και μάνατζερ ως συνώνιμες και εναλλακτικές. Μεταξύ όμως των δύο εννοιών υπάρχει διαφορά έστω και αν πολλές φορές συμβαίνει ένας καλός μάνατζερ να είναι και καλός ηγέτης και το αντίστροφο. Άλλες φορές πάλι τα πράγματα είναι διαφορετικά. Συμβαίνει δηλ. το φαινόμενο σε μία επιχείρηση να υπάρχει ένας εξαιρετος μάνατζερ αλλά καθόλου ικανός να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων.

Άλλες πάλι φορές ένας επιχειρηματίας να διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον κάνουν ένα καλό ηγέτη, αλλά στερείται τις διοικητικές του ικανότητες.

Την έλλειψη αυτή ο επιχειρηματίας θα την καλύψει με τη στελέχωση των κατάλληλων στελεχών. Πάντως το πιο αποδοτικό είναι να δημιουργούμε μάνατζερς που να διαθέτουν και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Είναι όμως δεδομένη η δυσκολία που υπάρχει στη δημιουργία ηγετών μάνατζερ λόγω της ύπαρξης διαφορετικών κινήτρων, διαφορετικής μόρφωσης και διαφορετικός τρόπου σκέψης και ενέργειας. Οι στόχοι των μάνατζερς πηγάζουν κυρίως από τις αναγκαιότητες παρά από τις επιθυμίες τους, ενώ οι ηγέτες ρίχνουν το βάρος στις ευκαιρίες.

1.Ε. Προσόντα του Μάνατζερ³

Σε ένα κλασικό του άρθρο στο HARVARD BUSINESS REVIEW ο ROBERT KATZ προσέφερε ένα απλό και ολοκληρωμένο σχήμα των επιδεξιότητων (SKILLS) που απαιτούνται από κάθε Μάνατζερ. Σύμφωνα με αυτό το σχήμα κάθε μάνατζερ πρέπει, να έχει τις επόμενες επιδεξιότητες:

α) Τεχνικές επιδεξιότητες (TECHNICAL SKILLS)

β) Ανθρώπινες επιδεξιότητες (HUMAN SKILLS)

γ) Εννοιολογικές ή διανοητικές επιδεξιότητες (CONCEPTUAL SKILLS)

α) Τεχνικές επιδεξιότητες

Κάθε εργασία έχει ορισμένες απαιτήσεις οι οποίες είναι καθαρά τεχνικής φύσης, δηλαδή, έχουν να κάνουν με το τι πρέπει να γίνει και πως θα γίνει αυτή καθ'αυτή η εργασία σαν παράδειγμα, για να φτιάξει κανείς ένα κυβικό μέτρο τσιμεντοκονίαμα θα πρέπει να αναμείξει πέντε σακιά τσιμέντο των 50 κιλών με τρία τέταρτα του κυβικού άμμο και τόσα κιλά νερό. Επίσης ο κάθε λογιστής πρέπει να ξέρει ότι για κάθε χρέωση θα πρέπει να υπάρχει και μία πίστωση και ότι ο ισολογισμός θα πρέπει να είναι ισοσκελισμένος κλπ.

β) Ανθρώπινες επιδεξιότητες

Οι τεχνικές προδιαγραφές μιας εργασίας απαιτούν συνεργασία πολλών ανθρώπων οι οποίοι πρέπει να συντονισθούν για να αποτελέσουν ένα λογικό σύνολο. Τόσο κάθε συνεργάτης όσο και οι επιβλέποντες θα πρέπει να μάθουν να συμπεριφέρονται κατάτετοιο τρόπο ώστε να μην εμποδίζουν. Και παράλληλα να βοηθούν, ο ένας τον άλλον. Η ικανότητα να επικοινωνεί

κανείς με τους άλλους ανθρώπους, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες τους, να διευκολύνει την εργασία τους, αποτελούν μερικές από τις ανθρώπινες επιδεξιότητες που αποκτούνται από κάθε μάνατζερ.

γ) Διανοητικές ή Εννοιολογικές Επιδεξιότητες

Διανοητικές επιδεξιότητες είναι οι ικανότητες που χρειάζεται ο μάνατζερ για να μπορέσει να δει στην επιχείρηση σαν ένα οργανικό σύνολο σαν ένα ανοικτό σύστημα. Βλέποντας την επιχείρηση σαν ένα τέτοιο σύστημα αποκτεί μια διεύρυνση του τρόπου με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται την επιχείρηση και τη θέση της μέσα στην κοινωνία, καθώς επίσης και τη δική του θέση μέσα στην επιχείρηση.

1.στ) Ο Έλληνας μάνατζερ

Στην Ελλάδα η κατάσταση από πλευράς MANAGEMENT όπως ομολογείται από πολλούς είναι απελπιστική. Και δεν μιλάμε μόνο για το δημόσιο τομέα "το μεγάλο ασθενή" αλλά και για τον ιδιωτικό χώρο όπου είναι εμφανής η έλλειψη στελεχών, και η επάρκεια του ελληνικού MANAGEMENT έχει φτάσει πολύ κοντά στο μηδέν. Πρέπει να θεωρήσουμε το MANAGEMENT όχι απλά μία υπόθεση μηχανικής τεχνολογίας αλλά ως ανάγκη ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

Το MANAGEMENT πρέπει να αποτελέσει για την Ελλάδα θέμα εκπαιδευτικό, ποιοτικό και πολιτικό.

Ο Έλληνας MANAGER που έφτασε σε κάποιο επίπεδο λόγω του γνωστού επιχειρηματικού δαιμόνιου που τον συνοδεύει είναι καταδικασμένος να περιορίζεται και να εξαντλείται σε μία στεία τεχνική επάρκεια. Κάτι τέτοιο είναι αποτέ-

λεσμα στο σημερινό επιχειρησιακό χώρο και που θέλει τον υπάλληλο και τον εργάτη να κάνει καλά τη δουλειά του και αντίστοιχα τα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν επίσης καλά τη δουλειά των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να μπορούν να τους ελέγχουν, να τους επιβλέπουν και αν χρειαστεί να τους αντικαταστούν. Κατ'αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι είναι λειτουργικά επαρκείς (EFFICIENT) με την έννοια ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους αλλά από την άλλη μεριά δεν είναι αποτελεσματική (EFFECTIVE) με την έννοια ότι η επάρκειά τους αυτή χρησιμοποιείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Έτσι με άλλα λόγια⁴, οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι εξαντλούνται, όπως έχει γραφτεί, στο να κάνουν, "τα πράγματα σωστά" αντί να κάνουν "τα σωστά πράγματα". Και βεβαίως ότι δεν χρειάζεται να γίνει καθόλου δεν χρειάζεται και να γίνει σωστά.

Το πρόβλημα της επάρκειας του μάνατζμεντ δεν μπορεί να λυθεί με την εισαγωγή μάνατζερς. Αντίθετα πρέπει να δημιουργήσουμε μάνατζερς. Και γι'αυτό χρειάζεται χρόνος που δεν είναι τόσο διαθέσιμος γιατί ήδη έχει χαθεί αρκετός.

1.3. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο πιο παλιός και παράλληλα πιο παραδοσιακός ορισμός που έχει δοθεί για την έννοια της επιχείρησης είναι αυτός που φέρει την επιχείρηση σαν μία οντότητα που συνδιάζει κατάλληλα τους παραγωγικούς συντελεστές-κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό, και γη- με σκοπό την δημιουργία κέρδους.

Η πολυπολοκότητα που διακρίνει τις σημερινές επιχειρήσεις κάνει την πιο πάνω θεωρία τουλάχιστον ανεπίκαιρη. Άσχημες θα είναι και οι επιπτώσεις που θα έχει η θεωρία αυτή στο άτομο που θα θελήσει να σχεδιάσει να οργανώσει και να διοικήσει μια επιχείρηση με βάση αυτή την άποψη. Είναι τουλάχιστον έξω από τα πλαίσια της λογικής να ζητάμε επιστροφή στην εποχή του επιχειρηματία-παντογνώστη.

Η σύγχρονη θεωρία του MANAGEMENT εμφανίζει την επιχείρηση ως ένα σύστημα, ένα ζωντανό σύστημα που λειτουργεί μέσα σ' ένα ζωντανό περιβάλλον.

Ένα σύνολο στοιχείων με ένα ορισμένο σύνολο σχέσεων ανάμεσα στα στοιχεία και τις ιδιότητές τους, με τρόπο που να σχηματίζεται μια οδότητα, η οποία είναι σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό της περιβάλλον⁵.

Ποιοί όμως μπορεί να είναι οι στόχοι μια σύγχρονης επιχείρησης με την επίτευξη των οποίων θα επέλθει και η επιτυχία.

Το σίγουρο είναι ότι αυτοί οι στόχοι δεν μπορούν να τεθούν μεμονωμένοι. Όλοι οι στόχοι πρέπει να είναι συμπληρωματικοί ο ένας ως προς τον άλλον. Η αλληλουποστήριξη που ενδεχομένως θα παρουσιάζουν οι στόχοι αποσκοπούν στην όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη πορεία της επιχείρησης.

Σχετικές έρευνες που αφορούν τους σκοπούς των επιχειρήσεων δεν έχουν γίνει στην Ελλάδα. Αυτό είναι εύλογο. Αντίθετα, πολυάριθμες είναι οι αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει στις ΗΠΑ.

Σε μία πιο πρόσφατη απο αυτές τα συμπεράσματα ήταν αποκαλυπτικά. Ένα απο τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι οι MANAGERS των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν δεν θεωρούν ως βασικό στόχο το κέρδος. Αντίθετα μεγάλη σημασία αποδίδουν στην οργανωτική επάρκεια της επιχείρησης.

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν η εργασιακή ηρεμία η υπικίνηση των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Όπως γίνεται φανερό επιζητείται μια ισορροπία ανάμεσα στις ανάγκες και στους στόχους της επιχείρησης έτσι ώστε να έχουμε μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση. Τα συμπεράσματα της έρευνας με θέμα για ποιούς τομείς πρέπει η κάθε επιχείρηση να θέτει στόχους αναλύοντας παρακάτω:⁶

MARKETING-έρευνα

Πρώτα απ'όλα η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αποκτήσει πελάτες.

Χινδρικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι η πρώτη ανάγκη είναι να τεθούν στόχοι στο χώρο της αγοράς και του MARKETING κοντά στους στόχους MARKETING έρχονται οι στόχοι για κοινοτομίες και έρευνα, μια που το να αποκτήσουμε πελάτες δεν είναι αρκετό. Πρέπει συγχρόνως να μπορούμε να τους διατηρήσουμε κρατώντας τους ικανοποιημένους, γιατί αλλιώς θα διαρρεύσουν προς τον ανταγωνισμό.

Ανθρώπινη και οργανωτική επάρκεια

Στη συνέχεια και καθώς όλη η επιχειρηματική δραστηριότητα στηρίζεται κυρίως στους παράγοντες άνθρωποι-κεφάλαιο-φυσικοί πόροι, πρέπει να τεθούν στόχοι για την

εξασφαλισή τους.

Πρέπει, αναλυτικά, να τεθούν στόχοι γύρω απ' τις εργασιακές σχέσεις και την εξασφάλιση του σωστού και επαρκούς προσωπικού καθώς και την εκπαίδευσή του και εξέλιξή του και βελτίωση της δεξιοτεχνίας του.

Εξασφάλιση φυσικών και οικονομικών πόρων-παραγωγικότητα

Απ' το άλλο μέρος, οι πόροι και τα μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά, να αξιοποιηθούν και μάλιστα με συνεχώς αυξανόμενη παραγωγικότητα, πολλές φορές σύμφωνα με το ρυθμό που θα μας υπαγορεύσει ο ανταγωνισμός.

Πρέπει λοιπόν να τεθούν στόχοι για βελτίωση της παραγωγικότητας.

Κοινωνική ευθύνη

Η κάθε επιχείρηση τέλος, υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε πολλαπλά περιβάλλοντα και κοινωνίες των οποίων είναι μέρος. Η κοινωνική διάσταση λοιπόν της επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να προσεχθεί επομένως πρέπει να τεθούν στόχοι κοινωνικής ευθύνης.

Κερδοφόρα εκμετάλλευση

Τέλος, υπάρχει φυσικά η ανάγκη για κέρδος, γιατί διαφορετικά κανένας απο τους άλλους στόχους δεν πρόκειται να επιτευχθεί. Όλοι οι στόχοι απαιτούν προσπάθεια που με τον ένα ή τον άλλον τρόπο αποτιμούνται σε κόστος. Και αυτό το κόστος μόνο πρέπει να μπορεί να χρηματοδοτηθεί απο τα κέρδη της επιχείρησης. Ακόμα οι στόχοι έχουν ενσωματωμένο επάνω τους το στοιχείο του κινδύνου, που αν επέλθει

πρέπει να μπορεί να καλυφθεί. Κι ο μόνος τρόπος γι' αυτό είναι η ύπαρξη κερδών.

Το κέρδος λοιπόν, παρ'όλο που το αναφέρουμε εδώ, δεν πρέπει να θεωρείται σαν ένας τυπικός στόχος, αλλά σα μια προϋπόθεση που είναι η μόνη ικανή να αποτρέψει ενδεχόμενη αποεπένδυση.

Με την ύπαρξη των παραπάνω στόχων η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει:

- Να έχει μια πλήρη εικόνα των επιχειρηματικών φαινομένων
- Συνεχείς ελέγχους της αποτελεσματικότητας των στόχων, μέσα απο τις εμπειρίες και τους μηχανισμούς συντονισμούς ελέγχου που η ύπαρξη και η διατύπωση των στόχων επιβάλλει
- Έναν επαγγελματισμό που υπγορεύει μια συμπεριφορά και εξοικίωση με υψηλά στάνταρντς μεταξύ των στελεχών.
- Συνεχή διαπίστωση της ποιότητας της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων των στελεχών
- Ευχέρεια όλων των MANAGERS να αναλύουν και να μαθαίνουν απο τις εμπειρίες τους, τα λάθη τους και τις επιτυχίες τους.

1.η. Εκπαίδευση Στελεχών

Στην παγκόσμια οικονομική αγορά γίνεται όλο και πιο φανερό ότι η τεχνολογία ξεπερνιέται απο την ίδια και την επιστήμη με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Παρατηρείται μία στροφή προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ήδη πολλές απο τις αναπτυγμένες χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία

και η Γερμανία, επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργώντας καλύτερο για αυτόν εργασιακό χώρο.

Οι καιροί αλλάζουν το περίφημο επιχειρηματικό δαιμόνιο δεν αρκεί πια στο σύγχρονο BUSSINESS MAN.

Η συντριπτική πλειοψηφία σήμερα των ελληνικών επιχειρήσεων ακόμα και σήμερα διοικείται από τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Ανθρώπους με εξυπνάδα και κυρίως το γνωστό επιχειρηματικό δαιμόνιο. Η διεθνοποίηση όμως της οικονομίας φέρνει σοβαρά εμπόδια και όμως της οικονομίας φέρνει σοβαρά εμπόδια σ' αυτή την τακτική. Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων και υπηρεσιών οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των ανταγωνιστών από επιχειρήσεις κολοσούς οξύνουν κατά πολύ τον ανταγωνισμό.

Η πιο συνηθισμένη αλλά και η πιο σημαντική συμβουλή των ειδικών προς τις επιχειρήσεις είναι "οργανωθείτε" και συνεχίζει η συμβουλή "αποκτήσετε εξειδικευμένα στελέχη, επενδύστε στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας". Όμως και αυτά δεν αρκούν για να αντιμετωπιστεί με επιτυχία ο ανταγωνισμός. Ο σύγχρονος επιχειρηματίας πρέπει να χαρακτηρίζεται από μία ποικιλία γνώσεων να έχει διευρυνμένους ορίζοντες, να είναι γνώστης των διεθνών εξελίξεων. Ικανότητες ως προς την αντίληψη οικονομικών και κοινωνικοπολιτικών παραγόντων, που είναι αναγκαίοι και επηρεάζουν άμεσα την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων καθώς και ικανότητες στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής, που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό το μέλλον της επιχείρησης.

Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει σωστά τα στοιχεία και τις πληροφορίες που του παρέχουν οι μάνατζερς των λειτουργικών τομέων της επιχείρησης ώστε να λάβει τις σωστές αποφάσεις.

Για την επιτυχία όλων αυτών κρίνεται σήμερα αναγκαίο και απαραίτητο όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης να συμμετέχουν σε μία διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση παρακολουθώντας ειδικά προγράμματα, συνέδρια και σεμιναρία. Στη χώρα μας οι δυνατότητες επιμόρφωσης που προσφέρονται στους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων, είναι σε μεγάλο βαθμό περιορισμένες.

Τα περισσότερα από αυτά τα συνέδρια που οργανώνονται από το ΕΑΚΕΠΑ και τον ΕΟΜΕΧ είναι απλά και μόνο ενημερωτικά ενώ κάποιοι άλλοι που οργανώνονται από την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. (ΕΕΔΕ) για στρατηγική κάληψη αποφάσεων παρακολουθούντε από πολύ λίγα στελέχη.

Κάθε μέρα γίνεται και πιο φανερό το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα στη χώρα μας η ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας έχει αντιμετωπιστεί με το τρίπτυχο οικονομικοί πόροι, τεχνική, μόρφωση.

Κυρίως με την παρέμβαση του ΕΑΚΕΠΑ.

Αυτό ο φορέας προωθεί τώρα τελευταία. Ειδικά σεμινάρια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμισμού με τη δημιουργία μιας μονάδας εφαρμοσμένης ψυχολογίας με σκοπό να κάνει διαθέσιμα στους επιχειρηματίες, ικανά στελέχη δυ-

νοντας τους την ευκαιρία, για μία καινούρια επενδυτική επιλογή.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι στο συνέδριο της παγκόσμιας Συνομοσπονδίας επιστήμης της Παραγωγικότητας, που πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 1988 στο Μόντρεαλ του Καναδά, Κεντρικό θέμα ήταν "Η ανθρώπινη πλευρά της παραγωγικότητας".

1.θ. Οικονομικές απολαβές των MANAGERS

Μία απο τις καινούργιες διατάξεις της ΕΟΚ προβλέπει ότι απο 1η Ιανουαρίου 1988 δέδεται το δικαίωμα της πλήρους και ελεύθερης εγκατάστασης σε οποιαδήποτε χώρα της ΕΟΚ. Εμπόδια για αυτή την εγκατάσταση υπάρχουν μόνο για ορισμένες κατηγορίες εργαζόμενων όπως οι μηχανικοί και οι δικηγόροι. Για τα στελέχη όμως ελληνικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει κανένα τυπικό κώλυμα. Απο αυτή την συγκεκριμένη ημερομηνία και μετά είναι ελεύθεροι να αναζητήσουν καλύτερη τύχη σε κάποια άλλη χώρα μέλος της ΕΟΚ.-

Φυσικά, δεν είναι λόγιοι οι έλληνες MANAGERS που θα επιθυμούσαν να ξεφύγουν απ'την χαμηλή ποιότητα ζωής που τους προσφέρεται στην ελληνική επικράτεια. Ο κίνδυνος της ΑΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ των Ελληνικών Επιχειρήσεων απο τα ικανά στελέχη ίσως ακόμα δεν είναι ορατός. Διότι είναι γενικά παραδεκτό για τη μεγάλη ανάγκη ύπαρξης ικανών στελεχών που θα μπορούσαν να εισάγουν καινοτομείς στον επιχειρηματικό τομέα αλλά και σημαντικό ρόλο να παίξουν με τις ανάλογες υπηρεσίες τους στην υπόθεση για την βιομηχανική ανανέωση της χώρας μας.-

Στις τάξεις όμως των Ελλήνων μάνατζερ υπάρχει μια έκδηλη απαισιοδοξία καθ'ότι:

- 1.- Το κράτος ελέγχει περί το 80% του τραπεζικού συστήματος
- 2.- Το συνδικαλιστικό κίνημα δέχεται σε μεγάλο βαθμό τις κρατικές παρεμβάσεις τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.
- 3.- Τα εισοδήματα και οι μισθοί ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό απο το κράτος.

4.- Πολλές επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και συνεταιρισμός καθώς και ένα μεγάλο μέρος της βαριάς βιομηχανιάς ανήκουν στο κράτος.

Έτσι λοιπόν και σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεράσματα δεν είναι δυνατή η εφαρμογή του επαγγελματικού MANAGEMENT στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και όταν εφαρμόζονται έστω και κατά επίφαση, τα κριτήρια της διοικητικής δραστηριότητας διαφέρουν κατά πολύ από την έννοια της αποδοτικότητας.

Πέρα όμως από όλα αυτά μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στο ότι τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων είναι από τα πιο κακασπληρωμένα σε σχέση με τα στελέχη επιχειρήσεων στη Δυτ. Ευρώπη. Μια έρευνα, της HAY INTERNATIONAL που θεωρείται από τις πιο έγκυρες στον κλάδο της, κάνει συγκριτικές αναλύσεις για τις αμοιβές των γεν. διευθυντών, των ανωτέρων και μέσων στελεχών. Από τα αποτελέσματα αυτά της έρευνας εύκολα κανείς συμπεραίνει την άσχημη θέση που βρίσκονται οι έλληνες μάνατζερ τουλάχιστον όσον αφορά τις οικονομικές απολαβές τους. Είναι δε τόση μεγάλη η διαφορά των μισθών, που το επιχείρημα για διαφορετικά επίπεδα και κόστος διαβίωσης, συγκριτικά στην Ελλάδα και στη Δ. Ευρώπη, αμέσως καταρρέει. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που δίνονται στον πίνακα που παρατίθεται παρακάτω στη δυσμενέστερη θέση βρίσκονται τα στελέχη της μέσης βαθμίδας.

Όπως δείχνει και ο πίνακας η χώρα μας καταλαμβάνει την 16η θέση, προτελευταία της κατάταξης και ξεπερνά μόνο την Πορτογαλία.

Και σ' αυτό το σημείο πρέπει να εντοπισθεί και ο μεγαλύτερος κίνδυνος της διαρροής ικανών ελλήνων μάναντζερς στο εξωτερικό Παρατηρούνται τελευταία κάποιες αναπροσαρμογές στο επίπεδο των αμοιβών αλλά όπως αναφέρουν κορυφαία στελέχη βιομηχανικών κυρίως επιχειρήσεων δεν είναι σίγουροι για την αποτελεσματικότητα αυτών των μέτρων.

ΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΗΠΑ, 1986 (σε εκατ. δρχ.)

| Θέση | Χώρα | Γενικός διευθυντής | Ανώτ. βαθμ. μάν. | Μέση βαθμ. μάν. |
|------|-------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Αυστρία | 22,6 | 11,6 | 6,4 |
| 2 | Δ. Γερμανία | 22,0 | 11,4 | 6,4 |
| 3 | Ελβετία | 20,0 | 12,2 | 7,4 |
| 4 | ΗΠΑ | 16,8 | 11,0 | 7,4 |
| 5 | Ολλανδία | 15,3 | 11,9 | 5,4 |
| 6 | Βέλγιο | 15,2 | 11,9 | 5,4 |
| 7 | Γαλλία | 14,5 | 11,2 | 5,3 |
| 8 | Δανία | 13,5 | 10,8 | 5,3 |
| 9 | Φινλανδία | 13,4 | 10,6 | 4,9 |
| 10 | Ιταλία | 12,6 | 10,6 | 4,1 |
| 11 | Νορβηγία | 12,0 | 9,6 | 4,9 |
| 12 | Σουηδία | 11,6 | 9,6 | 4,6 |
| 13 | Ισπανία | 11,1 | 9,3 | 4,4 |
| 14 | Ιρλανδία | 11,1 | 8,4 | 4,6 |
| 15 | Βρετανία | 10,0 | 7,9 | 3,7 |
| 16 | Ελλάδα | 7,9 | 5,8 | 2,5 |
| 17 | Πορτογαλία | 4,1 | 3,2 | 2,2 |

Πηγή: Hay Management Consultants - «Hay European Remuneration Report»

1.1. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Σε ποιούς τομείς λείπουν τα εξειδικευμένα στελέχη

Το πιο πολύτιμο κεφάλαιο σ' αυτήν τη χώρα είναι ασφαλώς το ανθρώπινο, αλλά και σε αυτό υπάρχει "έλλειμμα" που δεν καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή. Όσο πιο εξειδικευμένα στελέχη αναζητεί κανείς τόσο περισσότερο δυσκολεύεται, καθώς τα περιθώρια της ελληνικής αγοράς στελεχών είναι περιορισμένα.

Η εκτίμηση αυτή ίσως είναι υπερβολική, αλλά σίγουρα δεν απέχει και πολύ από τη πραγματικότητα. Έλληνες επιχειρηματίες εκτιμούν ότι πιο εύκολα αγοράζεις μια ολόκληρη επιχείρηση παρά έναν διευθυντή πωλήσεων στην Ελλάδα.

Η αγορά εργασίας των ειδικών και των στελεχών έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που συνήθως δεν έχουν σχέση με τις γενικές συνθήκες προσφοράς και ζήτησης εργασίας.

Οι βασικές ελλείψεις των τελευταίων χρόνων έχουν να κάνουν με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, το μάρκετινγκ, τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, τη στατιστική και τη τεχνολογία. Δεν είναι καθόλου τυχαίο πως τα προβλήματα αυτά εμφανίζονται σε τομείς όπου τα ελληνικά πανεπιστήμια αργήσαν να στοιχηθούν με τις διεθνείς τάσεις, αλλά και με τις ανάγκες της οικονομίας της χώρας μας.

Το πρόβλημα είναι ακόμα πιο σύνθετο: ακόμα κι αν υπάρχει μια κάποια εφεδρεία νέων επιστημόνων, η "λειψυδρία" είναι δραματική στο επίπεδο των εμπείρων στελεχών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις λ.χ. έχουν πάντοτε πρόβλημα στο να εξασφαλίσουν διευθυντές έργων (PROJECT MANAGERS). Η έλλειψη εμφανί-

ζεται όχι μόνο σε μοντέρνες ειδικότητες (π.χ. πληροφορική), αλλά και σε παραδοσιακές (ηλεκτρομηχανολογικά έργα, βιομηχανικά κλπ).

Ένας νέος πτυχιούχος αυτής της κατηγορίας χωρίς εμπειρά, μπορεί να εξασφαλίσει έναν πρώτο μισθό της τάξεως των 170-210.000 δραχμών. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα πως νέες ή και εγχώριες εταιρείες, για να πετύχουν τα προσόντα που έχουν ανάγκη καταβάλλουν μεγαλύτερη αμοιβή από αυτήν που θα έδινε κάποιο "όνομα" με εγγύηση (πχ η IBM ή η UNILEVER). Η CITIBANK για να βρει τα στελέχη που χρειάζεται στέλνει άνθρωπό της στις ΗΠΑ και αναζητεί έλληνες, τελειοφοίτους αμερικανικών πανεπιστημίων και τους "κλείνει" από εκεί.

Το ΜΟΠ πληροφορικής και η μηχανογράφηση του δημοσίου έχουν "βαλτώσει" όχι μόνο λόγω της παράλυσης του κρατικού μηχανισμού, αλλά και γιατί οι έμπειροι ειδικοί του κλάδου προτιμούν τον ιδιωτικό τομέα. Ο τελευταίος προσφέρει όχι μόνο καλύτερες αμοιβές (περί τις 1,5-2 φορές παραπάνω), αλλά και επαγγελματική προοπτική, που συνήθως είναι το σημαντικότερο.

Το βέβαιο είναι πως η προσφορά υπολείπεται αρκετά της ζήτησης, κάτι που είναι καθαριστικό για τα στελέχη με μεγάλη εμπειρία (διευθυντές έργων λ.χ.).

Στον τεχνικό τομέα παρουσιάζεται πάντοτε έλλειψη και στο τεχνικό προσωπικό (ομαδάρχες, εργοδηγοί κλπ). Η ανωτατοποίηση των πάντων, ο πληθωρισμός των εισακτέων και η διαλυτική κατάσταση των ΤΕΙ έχουν δημιουργήσει σοβαρό

πρόβλημα στελέχωσης στη βιομηχανία. Σ' αυτές τις περιπτώσεις υποχρεώνονται οι ίδιες οι επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν ένα αριθμό στελεχών, γιατί δεν έχουν άλλο τρόπο να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Η λύση των γραφείων ευρέσεως στελεχών

Τα κενά, όμως, αυτά πολύ δύσκολα καλύπτονται, με "εισαγωγή" ή άλλως μετάκληση αλλοδαπών, που τελευταία παρουσιάζει μεγάλη κινητικότητα. Οι αιτήσεις των επιχειρήσεων προς τον ΟΑΕΔ για τη χορήγηση της σχετικής αδείας έχουν πολλαπλασιασθεί τον τελευταίο καιρό με τέτοιο ρυθμό ώστε οι υπηρεσίες δεν προλαβαίνουν να απαντήσουν εγκαίρως.

Οι περισσότερες αιτήσεις αυτού του είδους αφορούν εξειδικευμένα στελέχη βιομηχανικής παραγωγής και μάρκετινγκ με υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Συνήθως οι απαντήσεις του ΟΑΕΔ είναι αρνητικές για την εξεύρεση τέτριων στελεχών στην ελληνική αγορά εργασίας και έτσι παρέχεται η σχετική άδεια για τη μετάκληση αλλοδαπών.

Σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως για τον δευτερογενή τομέα, τα στελέχη προέρχονται από τις ανατολικές χώρες.

Για τις ανάγκες της αγοράς φροντίζουν κυρίως τα 45-50 ιδιωτικά γραφεία στελεχών που λειτουργούν στη χώρα μας και τα οποία συνήθως αποτελούν παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων. Τα γραφεία αυτά φροντίζουν για τη διαπίστωση των αναγκών των επιχειρήσεων σε στελεχιακό δυναμικό και ταυτόχρονα για την κάλυψη αυτών των κενών. Τα σύνηθες εδώ είναι η αναζήτηση στελεχών και σπανίως η αναζήτηση θέσεως για την απασχόληση κάποιου στελέχους. Το κοινό στοιχείο

όλων αυτών των γραφείων είναι ότι το στέλεχος δεν πληρώνει ούτε μία δραχμή για την εξεύρεση της θέσεως ενώ, αντιθέτως, οι επιχειρήσεις χρυσοπληρώνουν για να βρουν τον κατάλληλο άνθρωπο. Οι τιμές της αγοράς σήμερα κυμαίνονται μεταξύ 1 έως και 6 μηνιαίων μισθών του υπο πρόσληψη στελέχους. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να πληρώσει απο 400.000 δρχ. έως και 5.000.000 δρχ. (σε ορισμένες περιπτώσεις) για να καλύψει μία θέση.

ΝΒεβαίως η δουλειά αυτή μπορεί να γίνει και εντελώς δωρεάν μέσω του γραφείου στελεχών του ΟΑΕΔ. Το γραφείο αυτό λειτουργεί ως μεσάζων μεταξύ των επιχειρήσεων και των στελεχών, αλλά δε ζητεί ούτε μία δραχμή απο κανέναν. Ακόμη και οι αγγελίες που δημοσιεύει για την αναζήτηση κάποιου στελέχους πληρώνονται απο τον οργανισμό.

Το μερίδιο της αγοράς που καλύπτει ο ΟΑΕΔ (45 με 50 τοποθετήσεις ετησίως), είναι πολύ μικρό εν συγκρίσει με αυτό των ιδιωτικών γραφείων τα οποία καλύπτουν συνολικώς περίπου 700 θέσεις τον χρόνο.

(Αποσπάσματα απο άρθρα των Σ.Χαικάλη και Παν. Λάμπια στην εφημερίδα "το βήμα" της 20-5-1990).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

Παραγωγικότητα - Αποδοτικότητα στα πλαίσια των επιχειρήσεων

α) Γενικά 2α

Ο παράγοντας παραγωγικότητα όπως όλοι αναγνωρίζουμε είναι από τους πιο ουσιαστικούς παράγοντες για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης.

Σε δύσκολες ώρες γίνεται το σωσίβιο κάθε εταιρείας και χώρας. Η παραγωγικότητα λοιπόν είναι αυτή που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους δημόσιους οργανισμούς. Είναι δυνατόν επίσης η παραγωγικότητα να επηρεάζει σημαντικά τη δύναμη την επιρροή, τη βιωσιμότητα, ή ακόμα και την εθνική αφρόπληξη τους. Έτσι λοιπόν είναι αναγκαίο να ανεβαίνει όσο το δυνατόν περισσότερο το επίπεδο της παραγωγικότητας αν θέλουν οι εταιρείες να συνεχίζουν να επεκτείνονται και να ευημερούν και το κυριότερο να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να αυξάνουν το βιοτικό τους επίπεδο και τον τρόπο ζωής τους για το οποίο αγωνίστηκαν να κατακτήσουν.

Η παραπάνω αντίληψη δεν πρέπει να μας εντυπωσιάζει γιατί αναθέλουμε να πιστέψουμε ότι υπάρχουν σωστά διοικούμενες εταιρείες και δημόσιοι οργανισμοί, αυτές πρέπει να προσπαθούν πάντα να ακαπτύσουν τρόπους βελτίωσης των επιπέδων παραγωγικότητας. Η σκέψη των ανωτερω διοικητικών στελεχών του απλού μάντζερ ή ακόμα και του επόπιτη εργασίας δεν πρέπει να πάψει να απασχολείται ως προς την ανακάλυψη και εφαρμογή και σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων, τεχνολογικών και στρατηγικών που σκοπό έχουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Τα τελευταία χρόνια πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες της χώρας, καθώς και οι εφημερίδες και τα περιοδικά γίνονται προάγγελοι, πολλών κακών και κρούουν συνεχώς τον "κόδωνα" του κινδύνου, με σκοπό να επιστήσουν την προσοχή των αρμοδίων για την εκταση που παίρνει το πρόβλημα της μείωσης της παραγωγικότητας. Καθημερινά διαβάζουμε στις οικονομικές στήλες των εφημερίδων αρνητικές απαισιόδοξες και ανησυχητικές στατιστικές μελέτες και που δείχνουν τη βαρύτητα του γεγονότος και τις σοβαρότατες επιπτώσεις του στο μέλλον.

Η μείωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, στο ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας είχε άμεσες δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις όσο και στην εθνική οικονομία και συγκεκριμένα στο ισοζύγιο πληρωμών του εξωτερικού εμπορίου.

2.β. Ποιοί αίτιο προκαλούν μειωμένη παραγωγικότητα⁷

Ένα απο τα πιο σημαντικά προβλήματα που σήμερα αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις στον κόσμο και ιδιαίτερα βέβαια οι ελληνικές, είναι αυτό της παραγωγικότητας και της βελτίωσής της. Στα πλαίσια λοιπόν της προβληματικής που αναπτύσσεται πάνω στο θέμα αυτό, ενδιαφέρον παρουσιάζει μία έρευνα του Αμερικανού καθηγητή κ. Στηβ Γκρον ο οποίος και συμπυκνώνει σε 14 τις αιτίες της μειωμένης παραγωγικότητας στην εργασία.

- 1.- Ανεπαρκής διανοητική ικανότητα, δηλ. έλλειψη, στην ικανότητα κατανόησης, μάθησης, ή επικοινωνίας και εκφρασης
 - 2) Ανεπαρκής γνώση της εργασίας, δηλ. έλλειψη ικανοποιητική πληροφόρησης σχετικά με τα καθήκοντα
- τις

- απαιτήσεις καθώς και έλλειψη πείρας στον συγκεκριμένο τύπο εργασίας (π.χ. άγνοια της εταιρικής πολιτικής ή της μεθόδου παραγωγής.
- 3) Αντιπαραγωγική ψυχική κατάσταση, η οποιοι εμποδίζει την ικανοποιητική απόδοση στην εργασία (π.χ. ισχυρό άγχος ή κατάπτωση).
 - 4) Επιδράσεις απο τη χρήση ή τα αποτελέσματα της χρήσης ναρκωτικών ή οίνοπνευματωδών.
 - 5) Αλκοολισμός ή εξάρτηση απο τα ναρκωτικά.
 - 6) χαμηλά κριτήρια εργασίας, όταν ο υπάλληλος έχει χαμηλά προσωπικά κριτήρια για να κρίνει την απόδοσή του ή είναι ικανοποιημένος με χαμηλά επίπεδα αποδοσης.
 - 7) χαμηλή υποκίνηση στην εργασία (MOTIVATION), όταν εκδηλώνεται έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και τη γενική έλλειψη προσπάθειας στην εργασία (π.χ. τεμπελιά ή αδιαφορία). Στην περίπτωση αυτή βέβαια μεγάλο ρόλο παίζει και η πολιτική που ενδεχομένως ακολουθεί η εταιρεία στους τομείς της προαγωγής και αξιοκρατικής αμοιβής της εργασίας. Όσο πιο ισοπεδωτικές είναι οι πολιτικές αυτές, τόσο πάσχει η παραγωγικότητα της εργασίας.
 - 8) φυσικά όρια δηλανεπαρκείς προσωπικές φυσικές ικανότητες για μία συγκεκριμένη εργασία.
 - 9) Οικογενειακά προβλήματα ασυνήθιστα οικογενειακά προβλήματα (πχ. διαζύγιο, αρρώστια ή θάνατος μέλους της οικογένειας
 - 10) Επικράτηση των οικογενειακών θεμάτων έναντι των επαγγελματικών αναγκών-δηλαδή όταν υπό ομαλές συνθήκες (απόντων σοβαρών οικογενειακών προβλημάτων), ο υπάλληλος δίνει έμφαση σε οικογενειακές απαιτήσεις έναντι των εργασιακών

(π.χ. να αφιερώνει εργασιακό χρόνο για τα παιδιά, να αρνείται, να ταξιδεύσει λόγω συνηθισμένων οικογενειακών υποχρεώσεων).

11) Αρνητικές επιρροές της εργασιακής ομάδας (π.χ. ομαδικά στάνταρντ για περιορισμένη παραγωγή, ή η εξοστράκιση ενός εργαζόμενου από τους συνεργάτες του με αποτέλεσμα την αρνητική απόδοση).

12) Αντιπαραγωγικό εργασιακό περιβάλλον δηλαδή περιβάλλοντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε εμποδίζουν την ικανοποιητική απόδοση (πχ. υπερβολικό κρύο ή ζέστη ή υπερβολικός θόρυβος).

13) Ανεπαρκής ενημέρωση του εργαζόμενου σχετικά με την απόδοσή του η επιχείρηση δεν ενημερώνει τον εργαζόμενο σαφώς σχετικά με την αναμενόμενη απόδοση είτε δεν επισημαίνει τα ελαττώματα που πρέπει να διορθώσει (π.χ. η επιχείρηση δεν έχει καταστήσει σαφή την ώρα προσέλευσης στην εργασία ή ο προϊστάμενος δεν ενημερώνει τον εργαζόμενο όταν παραβαίνει έναν από τους κανονισμούς εργασίας).

14) Σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών (οικογενειακών και λοιπών) αξιών και των ζητούμενων από την εργασία (π.χ. ορισμένες θρησκείες δεν επιτρέπουν την εργασία το Σάββατο).

Είναι προφανές ότι οι παραπάνω αιτίες δεν είναι οι μοναδικές, αλλά ενδεικτικές. Η ευθύνη για την αντιμετώπιση αιτιών υποαπόδοσης όπως οι 14 που αναφέρει ο καθηγητής Γκορν βαρβαίνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την απόδοση των υπαλλήλων της πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αυτά με βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κριτήρια και

πάντα κατανοώντας ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται λεπτή και προσεγμένη διαχείριση.

Πάντως, ο Αμερικανός καθηγητής, στην έρευνά του, που ήταν ανθρωποκεντρική, επισημαίνει ότι ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συνολικής παραγωγικότητας μιας εταιρείας όταν είναι βιομηχανική κυρίως, παίζει και το επίπεδο των μηχανολογικών της εγκαταστάσεων όπως και η εφαρμοζόμενη τεχνολογία στον διοικητικό και οργανωτικό τομέα.

2.Υ. ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας στη χώρα μας δεν είναι άγνωστο ούτε κάτι καινούριο. Απασχολεί την ελληνική οικονομία εδώ και πολλές δεκαετίες. Ιδιαίτερα όμως τα τελευταία χρόνια, το πρόβλημα εμφανίζεται ολοένα και πιο ανησυχητικό.

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας, ο ρυθμός αύξησης του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος για τα έτη από το 1950 έως το 1980 αυξανόταν κατά μέσο ετήσιο ρυθμό κατά 5,5 μονάδες. Τα στοιχεία που υπάρχουν για την παραγωγικότητα της χώρας μας μετά το 1980 θα πρέπει να μας κάνει μάλλον απαισιοδοξους. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία για τα έτη από το 1982-1988 η μέση ετήσια ποσοστιαία μεταβολή του ΑΕΠ είναι μόλις 1,3%.

Επίσης σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για το έτος 2008 η χώρα μας κατατάσσεται τελευταία από πλευράς ανταγωνιστικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των 22 χωρών του οργανισμού βρισκόμαστε ακόμα και κάτω από χώρες όπως η Τουρκία και η Πορτογαλία που άλλοτε είχαμε σημαντική διαφορά. Σύμφωνα με

στοιχεία της Τραπέζης της Ελλάδας, δεν είναι τόσο καλές οι προοπτικές του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας. Το 1980 οι εξαγωγές της χώρας ήταν 4,1 δισ. δολάρια ενώ οι εισαγωγές ήταν αντίστοιχα 5,9 δισ. δολάρια και 13,6 δισ. δολάρια. Το εξωτερικό χρέος της χώρας για το 1980 ήταν 14,3 δισ. δολάρια ενώ το 1988 ήταν 31,7 δισ. δολάρια (στοιχεία ΟΟΣΑ).

Οι έρευνες που έχουν γίνει για τα αίτια που προκαλούν τη φθίνουσα παραγωγικότητα στη χώρα μας έχουν διχάσει τα στελέχη των επιχειρήσεων αλλά και τους ειδικούς οικονομολόγους.

Υπάρχει σύγχυση για τα αίτια του προβλήματος, οι λόγοι της μείωσης είναι ποικίλοι των αλληλοεξαρτώμενοι.

Όλοι όμως παραδέχονται ότι αν θέλουμε να αναζωογονήσουμε τη οικονομία μας και να την καταστήσουμε περισσότερο ανταγωνιστική τόσο στο εσωτερικό όσο και σε διεθνή πλαίσια θα πρέπει η βελτίωση της παραγωγικότητας να αποτελέσει προτεραιότητα των αποτέρω σκοπών τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το έθνος.

Σαν θέλουμε να συνοψίσουμε με λίγα λόγια τα αίτια που προκαλούν ζημείωση της παραγωγικότητας, θα αναφέρουμε ότι μερικοί από αυτούς είναι:

- 1.- Η μείωση των δαπανών για την έρευνα και την ανάπτυξη
- 2.- Η μείωση του ρυθμού επένδυσης σε νέο κεφαλαιοχικό εξοπλισμό.
- 3.- Η αύξηση του κόστους και η επιβάρυνση που προκύπτει από τις κυβερνητικές διατάξεις.

- 4.- Η αύξηση του κόστους της ενέργειας
- 5.- Οι συνέπειες του πληθωρισμού
- 6.- Η μείωση των κινήτρων των εργαζομένων και της υποχρέωσής τους, για την προσφορά υψηλής ποιότητας εργασίας.

Το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας και κυρίως οι συνέπειες του είναι τεράστιες. Δεν μπορούμε να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα με μεμονομένες προτάσεις. Η αναζήτηση της λύσης θα αποκτήσει συνένεση καθώς και τη συνδιασμένη προσπάθεια όλων των αρμοδίων παραγόντων της χώρας, καθώς και την ειδική γνώση εμπειρών επιστημόνων και ειδικών απο διαφορετικούς κλάδους.

2.δ. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η απάντηση στο ερώτημα εάν μπορεί να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης των επιχειρήσεων είναι θετική κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει εφικτό χρησιμοποιώντας ως βάση την επιτυχία της επιχειρήσεως στην επιδίωξη των αντικειμενικών της σκοπών.

Η αποδοτικότητα της επιχειρήσεως μπορεί να μετρηθεί με το δείκτη κέρδη που σημαίνει το δείκτη αποδόσεως της

Κατά κανόνα μ' αυτό το δείκτη είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε την επιτυχημένη προσπάθεια ή όχι της διοίκησης της επιχείρησης για την πραγματικότητα κερδών.

2.ε. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ Η ΕΒΕΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο σκοπός της παραγωγικής διαδικασίας είναι να δημιουργήσει χρήσιμα προϊόντα. Η χρησιμότητα των παραγόμενων προϊόντων εγκείται στο ότι τα προϊόντα αυτά ή οι υπηρεσίες

μπορούν να ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Η παραγωγή λοιπόν ως διαδικασία καλύπτει εκτός από τη δραστηριότητα μετασχηματισμού των πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων προϊόντων σε έτοιμα προϊόντα και άλλους κλάδους όπως το λιανικό εμπόριο, τις Δημόσιες υπηρεσίες κ.α.

Παλιότερα η παραγωγή αγαθών γινόταν σε μικρή ποσότητα από μεμονωμένα άτομα χωριστά. Με την πάροδο του χρόνου κατασκευαστικών εργαλεία από σίδερα. Η εμφάνιση της μηχανοποίησης από τον 18^ο αιώνα και μετά έφεραν σε θέση τις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές και παραγωγικές και πραγματοποιούν μεγάλα κέρδη.

Έτσι υπήρχε πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή της εξειδικεύσεως της εργασίας, της τυποποίησης προϊόντων και της αποδοποίησης της παραγωγής.

Ο επιχειρηματίας μαζί με τα κατάλληλα ατελέχη θα συνδιάσουν τις εισροές των συντελεστών, δηλ. τους παραγωγικούς συντελεστές με βάση την υπάρχουσα τεχνολογία προκειμένου να παραχθεί μια συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντων, μ'ένα οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Η παραγωγή θα πραγματοποιηθεί φυσικά όχι απλώς με την χρησιμοποίηση εργασίας, κεφαλαίου και αγαθών δηλ. των παραγωγικών συντελεστών αλλά με διάφορους ποσοτικούς συνδιασμούς καθ' ενός συντελεστού.

2.ΣΤ. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΚΑΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Στο σημείο αυτό θα ορίσουμε τις έννοιες της βραχυπρόθεσμης και της μακροπρόθεσμης παραγωγικής περιόδου με σκοπό

να δούμε τις δυνατότητες που έχουν οι επιχειρήσεις παραγωγός προϊόντων να αυξήσουν την παραγωγή του ή αν θέλουν βέβαια να την μειώσουν.

Βραχυπρόθεσμη παραγωγική περίοδος ονομάζεται η χρονική περίοδος εκείνη, μέσα στην οποία η εισροή ενός η περισσότερων παραγωγικών συντελεστών είναι σταθερή.

Μακροπρόθεσμη παραγωγική περίοδος εξάλλου ονομάζεται η χρονική περίοδος εκείνη μέσα στην οποία όλες οι εισροές παραγωγικών συντελεστών είναι μεταβλητές⁸.

Ο παραγωγός έχει την δυνατότητα βραχυπροθεσμα να αυξήσει την παραγωγή του αυξάνοντας μόνο τις ανθρωποώρες εργασίες χρησιμοποιώντας τις πάγιες εγκαταστάσεις για περισσότερες ώρες την ημέρα αυξάνεται το κόστος (πληρωμές υπερεργασίας, υπερωρίες). Ενώ αντίστοιχα μείωση της παραγωγής μπορεί να επιτευχθεί με απώλυση ενός μέρους του προσωπικού της επιχείρησης.

Η επιχείρηση ως παραγωγός μακροπρόθεσμα μπορούν αν επιθυμούν να αυξήσουν την παραγωγή τους εγκαθιστώντας πρόσθετες μηχανές στην επιχείρηση ενώ στην αντίθετη περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί την μείωση της παραγωγής θα περιορίσει τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό παραγωγής.

2. Ζ. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ

Διακρίνουμε συνοπτικά τέσσερις τύπους παραγωγής

- α) Την ατομική παραγωγή
- β) Την παραγωγή ομάδων προϊόντων

- γ) Την μαζική παραγωγή
- δ) Την παραγωγή κατά διαδικασίες

Παρακάτω θ' αναλύσουμε με λίγα λόγια κάθε τύπο παραγωγής

α) Η ατομική Παραγωγή (JOB PRODUCTION)

Ο τύπος αυτός της παραγωγής αναφέρεται στη παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος, για την παραγωγή αυτή δεν απαιτούνται σπουδαίες επενδύσεις, η παραγωγή είναι ευέλικτη και απολοποιημένη, παράλληλα όμως απαιτούνται έμπειροι τεχνίτες.

Η απουσία αυτοματισμού και μηχανοποίησης κάνει το προϊόν μάλλον δαπανηρό αφού δεν μπορούμε να συμπιέσουμε το κόστος λόγω της μικρής παραγωγής.

β) η παραγωγή ομάδων προϊόντων (BATCH PRODUCTION)

Ο τύπος αυτός παραγωγής αποτελεί κατά ένα τρόπο μια εξελιγμένη μορφή του προηγούμενου καθώς αναφέρεται στην παραγωγή μιας ομάδας προϊόντων π.χ. βιοτεχνία επίπλων.

Στο τύπο αυτό απαιτούνται μεγαλύτερες επενδύσεις και λιγότερη εμπειρία από την πλευρά των εργαζομένων.

γ) Η μαζική παραγωγή (MASS PRODUCTION)

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μορφής αυτής της παραγωγής είναι ο αυτοματισμός, η μηχανοποίηση, η τυποποίηση των προϊόντων η εξειδίκευση των εργαζομένων και των μηχανών, η απλοποίηση των τύπων των παραγόμενων προϊόντων.

Λόγω του ότι η επιχείρηση πρέπει να εξοπλιστεί με σύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα, απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις.

Επίσης λόγω της μεγάλης ποσοστικά παραγωγής επιτυγχάνονται σημαντικές οικονομικές κλίμακες, και κατόπιν αυτού συμπιέζεται το κόστος παραγωγής και έτσι τα προϊόντα μπο-

ρούν να προσφερθούν σε χαμηλότερες τιμές.

Η μεγάλη επιτυχία αυτής της μορφής της παραγωγής στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη σωστή οργάνωση της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο εύκολα επιτυγχάνεται αφού η επιχείρηση διαθέτει σημαντικές επενδύσεις κι' ανάλογα οικονομική ευχέρεια.

Λόγω επίσης της ενελιξίας αυτής της παραγωγικής διαδικασίας επιτρέπεται στην επιχείρηση να προωθήσει προς τα κάτω τη δυνατότητα λήψεως αποφάσεων, να αποκεντρώσει δηλ. τη δραστηριότητά της.

δ) Η παραγωγή κατά διαδικασίες (PROCESS PRODUCTION)

Ο τύπος αυτής της παραγωγής έχει ορισμένες ομοιότητες αλλά και διαφορές με το προηγούμενο τύπο.

Τα προϊόντα κατά την παραγωγή τους περνούν απο διάφορα στάδια κατεργασίας, αυστηρά προκαθορισμένα.

Χρειάζονται μεγάλα επενδυμένα κεφάλαι και φυσικά άριστη διοικητική και τεχνολογική οργάνωση.

Η μηχανοποίηση και ο αυτοματισμός που εφαρμόζονται κατά την παραγωγή έχουν για την επιχείρηση επωφελείς επιπτώσεις. Οι οικονομίες που γίνονται σε ανθρώπινο μόχθο, χρόνο υλικά και άσκοπες διαδικασίες είναι σημαντικές. Έτσι το κόστος παραγωγής των προϊόντων διαμορφώνεται στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα.

Παραδείγματα επιχειρήσεων τέτοιας μορφής παραγωγής είναι πχ κλαδοι μεταλλουργίας, χημικών επιχειρήσεων κλπ.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε την προσοχή που πρέπει να δοθεί στην άρτια οργάνωση για την επιτυχή διάθεση των

παραγόμενων μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων.

2. Η. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ⁹

Η εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας στη σύγχρονη μορφή της αναμφισβήτητα αποτελεί το τεχνολογικό θαύμα της εποχής μας. Συνοπτικά μπορούμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της σύγχρονης παραγωγής:

1.- Η παρουσία προοδευμένης τεχνολογίας είναι διάχυτη σε κάθε μορφή παραγωγής. Όλο και περισσότερο εφαρμόζονται τεχνικές παραγωγής βασισμένες κυρίως σε μηχανικές και χημικές κανονομίες που η έρευνα κι η επιστήμη εξασφαλίζουν την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Οι ίδιες επιχειρήσεις δεν διστάζουν να ιδρύσουν τα δικά τους τμήματα μελετών κι ερευνών όπου ειδικευμένοι επιστήμονες εργάζονται για την πρόοδο της τεχνολογίας της παραγωγής.

2.- Η μηχανοποίηση εφαρμόζεται σε μεγάλη έκταση πελώριες και πολύπλοκες μηχανές κι εξοπλισμοί τοποθετούνται στην Επιχείρηση για τη δυνατότητα οικονομιών σε ανθρώπινο μόχθο και υλικά.

3.- Η υιοθέτηση της αρχής των 35 εφαρμόζεται επίσης ανεπιφύλακτα. Τα 35 προέρχονται από την ξένη ορολογία για να δηλώσουν τις αρχές της απλοποίησης (SIMPLIFICATION), τυποποίησης (STANDARDIZATION) και εξειδίκευσης (SPECIALIZATION) που εφαρμόζεται στη σύγχρονη παραγωγική διαδικασία.

2.Θ. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένας από τους πιο σημαντικούς σκοπούς μιας επιχείρησης εί-

ναι η παρακολούθηση και η εκτίμηση της αποδοτικότητας της.

Με τον όρο αποδοτικότητα ονομάζουμε την οικονομική αποτελεσματικότητα μιας επιχειρήσεως σε αντιδιαστολή με την παραγωγικότητα, που αποτελεί το άλλο σκέλος της αποτελεσματικότητας και που αναφέρεται στο τεχνικοοικονομικό τομέα¹⁰.

Σε τελευταία ανάλυση γίνεται φανερό ότι η εκτίμηση της αποδοτικότητας είναι δυνατή με τη σύγκριση του οικονομικού αποτελέσματος προς τα διατιθέμενα για τη εκμετάλευση της επιχειρήσεως, οικονομικά μέσα.

Παρ'όλα αυτά η σύγκριση αυτή δεν φαίνεται να επαρκεί για τους εξής λόγους.¹¹

α) Οι χρηματοοικονομικές ενδεχομένως επιβαρύνσεις, αν κι επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα, είναι άσχετες με την παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως.

β) Το καθαρό προϊόν εκμεταλεύσεως (δηλ το αποτέλεσμα πέρα απο τη συσχέτισή του με τα χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλεύσεως, μπορεί και πρέπει να εξεταστεί πιο αναλυτική επειδή αποτελεί συνάρτηση δύο άλλων παραγόντων, δηλ. των εσόδων απο πωλήσεις και της σχέσεως των δαπανών εκμεταλεύσεως με τα έσοδα.

Η εκτίμηση λοιπόν της αποδοτικότητας της επιχειρήσεως είναι δυνατή με τους παρακάτω δείκτες

1.- Με το δείκτη εκμεταλεύσεως δηλ.

Καθαρό προϊόν εκμεταλεύσεως (έσοδα-δαπάναι) έσοδα εκ πωλήσεων

2.- Με το δείκτη περιστροφής των χρησιμοποιούμενων μέσων δηλ. έσοδα εκ πωλήσεων χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλεύσεως.

3.- Με το δείκτη αποδοτικότητας συστήματος δηλ.

Καθαρό προϊόν εκμεταλ. (έσοδα-δαπάναι) χρησιμοποιούμενα μέσα εκμεταλεύσεως.

4.- Με το δείκτη αποδοτικότητας κεφαλαίου δηλ. Καθαρά έσοδα (καθαρό Προϊόν χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις)

Ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΕΠΙ-
ΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.α. Εισαγωγή

Τώρα που το πρόβλημα της παραγωγικότητας έχει αρχίσει να γίνεται καιρό για την ελληνική οικονομία και τις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς και που έχει αρχίσει να διαφάνεται ότι εκεί που πάχουμε στην παραγωγικότητα είναι το ανθρώπινο δυναμικό, σημαντικό είναι να εξετάσουμε το ρόλο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της διοίκησης προσωπικού.

Όπως δείχνουν και οι διεθνείς εμπειρίες, στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δημοσίου οργανισμούς ο προγραμματισμός και το μάντζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού και εργασιακών σχέσεων. Αυτές οι αρμοδιότητες προβλέπουν την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών (π.χ. επιβίωση και ανάπτυξη) καθώς και για την ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Οι μάντζερς έχουν την ευθύνη για την αποτελεσματικότερη δυνατή χρησιμοποίηση όλων των πόρων, π.χ. χρήματα μηχανήματα καθώς επίσης και στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται από ειδικούς και περιλαμβάνει στοιχεία όπως συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση επιλογή αμοιβή και προγράμματα υγιεινή και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη κλπ. Κύριο μέλημα της δραστηριότητας αυτής είναι η παροχή του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη και συντήρηση ενός ποιοτικού επιπέδου εργασιακής

ζωής που κάνουν την απασχόληση μια επιθυμητή προσωπική και κοινωνική σχέση.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού είναι, συνεπώς, θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η ποιότητα, η ισχύς και η επαγγελματική ικανότητα των στελεχών διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων σε μία επιχείρηση συμβάλλουν στο αποτελεσματικό Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού. Κατ'αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων στο είδος της δουλειάς τους και κατ'επέκταση η άνοδος της παραγωγικότητάς τους.

Έτσι το γεγονός αυτό συνδιάζεται με την παραγωγικότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι σχέσεις αυτές βρίσκονται σε αλληλοεξάρτηση.

Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ταχύτερη προαγωγή νέων στην ηλικία ανθρώπων, σε μεσαίες και ανώτερες διοικητικές θέσεις και η παροχή μεγαλύτερης προτεραιότητας στην εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα Μάνατζμεντ μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι μάλλον απόλυτα αναγκαίος ο περιορισμός του χάσματος μεταξύ των συγχρόνων επιστημονικών μεθόδων του Μάνατζμεντ και εκείνων που χρησιμοποιούνται ήδη σαν πράξη.

Καμία ιδιωτική επιχείρηση ή κανένας δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα επιτύχει ικανοποιητική ανάπτυξη, χωρίς αποτελεσματικότερο

προγραμματισμό και Μανατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από τις οποιεσδήποτε διαρθρωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είναι δυνατό να εισαχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκκυσυγχρονισμού του επιβάλλει ο ανταγωνισμός. Η συνολική απόδοση, συνεπώς, κάθε ιδιωτικής επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού, θα εξαρτηθεί, μεταξύ άλλων και από τους παράγοντες: α) το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του διοικητικού, επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης, β) την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και τον Μανατζμεντ όλου του ανθρώπινου δυναμικού και γ) τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων και διοικήσεων, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία που κάνουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

3.β. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού τύπου MANAGEMENT

3.β.1 Γενικά

Χωρίς καμιά αμφιβολία ο σημαντικός ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η άσκηση στην πράξη μιας σύγχρονης και συνάμα αποτελεσματικής τεχνολογίας της συμπεριφοράς στην άνοδο της παραγωγικότητας και στην βελτίωση του προβλήματος της ανταγωνιστικότητας στα πλαίσια του οποίου αποτελείται ο μανατζμεντ και στο όποιο εργασιακό περιβάλλον. Η κατάλληλη τεχνολογία συμπεριφοράς όταν εφαρμόζεται συνδυασμένη με κατάλληλα διαμορφωμένη και σχεδιασμένη ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πλέον βέβαιο πως θα δώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία, στην όποια επιχειρηματική μονάδα.

Η φύση και το είδος του έργου και της εργασίας, είναι

ένα βασικό κριτήριο στον καθορισμό του τρόπου διοίκησης αφού απο αυτό τελικά καθορίζεται ανάλογα αν η εργασία αποκλείει ελευθερία σκέψης, δημιουργικότητα, παραγωγή ιδεών, ή είναι απλή ρουτίνα, ή ακόμα αν αποκλείει στενό ή γενικό έλεγχο.

Πρωταρχική επίδραση και σημασία στον καθορισμό ενός σωστού τρόπου διοίκησης στα πλαίσια της επιχείρησης είναι και οι θέσεις και οι αποφάσεις που θα παίρνουν οι μάνατζερ σε βασικά θέματα όπως:

- Η αξιολόγηση του έργου των υφισταμένων συνεργατών τους
- Ο καθορισμός διαφορετικών αμοιβών
- Η ανάθεση καθηκόντων σε συνεργάτες
- Η εξουσιοδότηση.

Σημαντική βαρύτητα για την εφαρμογή ενός σωστού τρόπου διοίκησης έχει και η προσωπική ισχύ του κάθε μάνατζμεντ που βέβαια εξαρτάται απο το γενικό επίπεδο των ικανοτήτων του σε γνώσεις, σε εμπειρία και σε αποφασιστικότητα, αλλά και απο την προσωπικότητά του.

3.β.2. Οι προσωπικές σχέσεις MANAGMENT-Υφισταμένων-εργαζόμενων

Κινητήρια δύμνη για την άνοδο των παραγωγικών αποτελεσμάτων είναι και καλές σχέσεις του μάνατζερ και των εργαζομένων. Και αυτές υπάρχουν, μόνο όταν υφίσταται μεταξύ τους σεβασμός, ειλικρίνεια και καλή επικοινωνία. Τέτοιου είδους σχέσεις δημιουργούνται όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν το μάνατζερ σαν αρχηγό βοηθό και όταν ο τρόπος της διοίκησής του είναι ενθαρυντικός και προσανατολισμένος μόνο στη λύση των προβλημάτων.

Οι προσωπικές σχέσεις¹² του μάνατζερ με τους συνεργάτες υφισταμένους του, αναφέρονται στα αιθήματα αμφοτέρων των πλευρών, από τα οποία είναι φυσικό να πηγάζει η θεληματική, ή αρνητική συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι είναι αποδεδειγμένο, πως:

- όταν ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες-υφιστάμενους του, με τον αντίστοιχο προβληματισμό του πάνω στις ανάγκες τους, τότε μειώνονται τα παραπονιά τους και σταθεροποιείται το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Όταν ο μάνατζερ ασκεί γενικό και όχι στενό έλεγχο, λόγω της εμπιστοσύνης του στα στελέχη και της προώθησης της αποκέντρωσης, έχουμε συχνά καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή και παραγωγικότητα.
- όταν ο μάνατζερ γνωρίζει τις ιδιομορφίες στις προσωπικότητες των συνεργατών του, αυτό τον βοηθά πολύ στο να κάνει καλύτερη αξιολόγηση.

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες, μπορεί να καθορισθεί σαν τρόπος διοίκησης, ή καλύτερα σαν τρόπος άσκησης του MGT (MANAGEMENT):

- Το MGT που ελέγχει στενά, δραστήρια, και αναλαμβάνει οργανωτικές πρωτοβουλίες,
- Το MGT το παθητικό, το συγκαταβατικό και το ανεκτό σε πρωτοβουλίες των υφισταμένων και
- το λεγόμενο συνεργατικό, και ομαδικό MGT με τη συμμετοχή όλων των προϊσταμένων-υφισταμένων στις αποφάσεις.

Ανάλογα με τις επικρατούσες γενικότερες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον μας, μπορούμε να επιλέξουμε έναν από

Π Ι Ν Α Κ Α Σ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

| ΕΤΟΙΧΕΙΑ ΜGT | | ΕΡΓΟ | ΟΜΑΔΑ | ΑΤΟΜΑ |
|------------------------|--------------------------------|--|---|---|
| ΑΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΚΑΕΙΔΙΑ | | | | |
| 1. Σ Χ Ε Δ Ι Α Ζ Ε Τ Ε | | ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕ: -ΣΤΟΧΟΥΣ και -ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ | ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ και ΔΟΣΕ ΕΥΘΥΝΕΣ |
| 2. Ο Ρ Γ Α Ν Ω Ν Ε Τ Ε | | ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΕΓ΄Ε ΤΙ ΜΕΣΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΙΣΕ | ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕ ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΠΡΟΔΙΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕ | ΕΚΤΙΜΗΣΕ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΕ |
| 3. Δ Ι Ε Υ Θ Υ Ν Ε Τ Ε | | ΕΝΗΜΕΡΩΣΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΕ, ΟΤΙ ΕΓΙΝΕΣ ΑΝΤΙΑΛΗΤΟΣ | ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΣΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΚΟΥΣΕ ΑΠΟΨΕΙΣ FEEDBACK | ΑΚΟΥΣΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΣ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΕ |
| 4. Σ Α Ξ Η Ξ Ε Τ Ε | ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΤΕ | ΑΝΑΦΕΡΕ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΠΡΟΣΕΧΕ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΡΟΣΕΧΕ ΤΗΝ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ | ΣΥΝΤΟΝΙΖΕ ΣΥΜΒΙΒΑΖΕ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΝΤΙΔΙΚΙΕΣ | ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕ |
| | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ | ΣΥΝΟΨΙΣΕ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΕ ΑΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΕ | ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΕ ΑΠΟΤΥΧΙΕΣ | ΕΚΤΙΜΗΣΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕ ΔΟΣΕ ΟΔΗΓΙΕΣ |

τους τρόπους άσκησης του MGT που αναφέραμε, ώστε να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα στην άσκηση των καθηκόντων μας σαν μάνατζερς.

3.γ. Η καθιέρωση του ρεαλιστικού MANAGMENT

Αμέτρητα βιβλιά και άρθρα γράφτηκαν τα τελευταία χρόνια παρέχοντας συμβουλές στους μάνατζερ πως να εποπτεύουν καλύτερα τους υφισταμένους τους για να πετύχουν την αύξηση της παραγωγικότητας.

Για την μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία όσον αφορά την άνοδο της παραγωγικότητας είναι αναγκαία μια συνδιασμένη προσπάθεια η οποία θα περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων μέτρων αύξηση των δαπανών του κράτους για την έρευνα, μια οικονομική και φορολογική πολιτική που να ενθαρύνει τις μαζικές επενδύσεις για το νέο κεφαλαιοχικό εξοπλισμό και την τεχνολογία καθώς επίσης και ειδικούς τρόπους που θα μειώσουν το κόστος και το υπερβολικό βάρος των κυβερνητικών μέτρων.

Επιπλέον, θα πρέπει να βρεθούν δυναμικές και στρατηγικές για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του μάνατζμεντ στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας μας.

3.γ.1. Η εργασία ως μέσο ολοκλήρωσης του ανθρώπου

Τα τελευταία χρόνια οι μάνατζερ δέχτηκαν ένα μεγάλο αριθμό προτάσεων για το πως να διευθύνουν τους υπαλλήλους τους με στόχο πάντα τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το επικρατέστερο μήνυμα ήταν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων έχει μια έντονη, σχεδόν έμφυτη, ανάγκη να επιδιώκει την προσωπική ολοκλήρωση μέσα απο την εργασία.

Λέγεται ότι ο καλύτερος τρόπος για να μπορέσουν οι άνθρωποι να βρουν την ολοκλήρωσή τους και ταυτόχρονα οι εταιρίες να πετύχουν την καλύτερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού

τους ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα, είναι να αναβαθμίσουν την εργασία και να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν εκτεταμένα στην λήψη αποφάσεων.

Οι θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς του P. MCGREGOR αναφέρουν ότι με βάση τη θεωρία "X" η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων είναι περιορισμένη, ενώ με βάση τη θεωρία "Ψ" ανοίγεται φαρδιά ο δρόμος της ανάπτυξης των δυνατοτήτων των ατόμων μέσα στον όποιο εργασιακό χώρο.

Όλοι οι εργάτες δεν είναι ίδιοι δεν είναι βγαλμένοι από το ίδιο καλούπι. Προέρχονται από διάφορα σχήματα, μεγέθη, εκπαίδευση, εμπειρίες, συμπεριφορά και φυλοδοξίες. Πολλοί δουλεύουν για να ζήσουν για άλλους η δουλειά είναι η ζωής τους. Άλλοι πιστεύουν ότι η εργασία είναι ο κύριος σκοπός της ζωής τους, άλλοι πάλι θεωρούν την εργασία ως μέσο που θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν στον εκτός δουλειάς χρόνο την αληθινή χαρά της ζωής.

Πέρα από τη διαφοροποίηση των εργαζομένων υπάρχουν φυσικά και διαφορετικοί τύποι εργασίας σε διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις.

Για τις εργασίες αυτές αποκτείνεται μια μεγάλη ποικιλία ικανοτήτων, ενδιαφερόντων και δεξιοτήτων, και κατά συνέπεια υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τα άτομα, που εκτελούν αυτές τις εργασίες. Ευτυχώς όπως παρατηρήσαμε, υπάρχει κατ'αναλογία μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι ένα δεδομένο άτομο μπορεί να είναι ακατάλληλο για μια συγκεκριμένη θέση σε μια εταιρία αλλά μπορεί να του ταιριάζει απόλυτα μια άλλη δουλειά σε κάποια διαφορετική επιχείρηση.

Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ, λοιπόν αποκτεεί μια ρεαλιστική αξιολόγηση σχετικά με το ποιός τύπος ατόμου είναι κατάλληλος για μια δεδομένη θέση και κάτω απο ποια επίβλεψη και διοίκηση. Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος διοίκησης που θα ταιριάζε σε όλους τους εργαζόμενους και θα ήταν κατάλληλος για όλες τις επιχειρήσεις και κάτω απο όλες τις συνθήκες.

3.γ.2 Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου διοίκησης

Για να χρησιμοποιούν οι οργανώσεις περισσότερο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, πρέπει να υιοθετηθεί μια διαφορετική προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού απ' αυτή που έχει επιβληθεί στο παρελθόν.

Αυτή η προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον τύπο του κάθε εργαζόμενου με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητες τους, τα διαφορετικά κίνητρα, όπως επίσης και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι μάνατζερ πάντα θα έχουν υπο την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφράστούν που αναζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πάντα πρόθυμοι να συμμετέχουν με το μάνατζμεντ στη λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα, όμως θα υπάρχουν πάντοτε ανάμεσα στο προσωπικό άτομα που δεν παρέχουν την ίδια σημασία στη δουλειά τους και περιμένουν ότι οι μάνατζερ θα τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένες οδηγίες και θα τους καθοδηγούν.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει απο μία απόλυ-

τα διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο.

Για να απαντήσουμε στην ερώτηση ποιος είναι ο τύπος του μάνατζμεντ που ταιριάζει στο σύνολο των αναγκών και των ιδιαίτερων συνθηκών που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση ας ρίξουμε μία ματιά σε μερικούς από τους παράγοντες που μας δείχνουν, αν η άσκηση του μάνατζμεντ γίνεται προς την κατεύθυνση του διεθυντικού ή του συμμετοχικού άκρου της ακολουθίας.

3.γ.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΤΟ ΔΙΕΥ- ΘΥΝΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ¹³

Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το αενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας.

Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή, και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή της ικανότητας των εργαζομένων είναι σχετικά μέτριο.

Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις επιπρόσθετες ευθύνες στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σχετικά ιεραρχιμένο και σαφώς οριοθετημένο εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μια σχετικά στενή και ανεκτική επιτήρηση.

Οι εργαζόμενοι δε δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον

για να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες και στην απο κοινού λήψη των αποφάσεων.

Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ταυτίσσουν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

3.γ.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΤΟ ΣΥΜ- ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 14

Οι εργαζόμενοι αποζητούν την ικανοποίηση του εγώ και των ψυχολογικών τους αναγκών μέσω της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη νοημοσύνη, μόρφωση και πείρα, ώστε να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν επιπρόσθετες ευθύνες.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να έχουν λόγο στα θέματα της δουλειά, που άμεσα τους επηρεάζουν και θέλουν να συμμετέχουν στην απο κοινού λήψη των αποφάσεων με το μανατζμεντ.

Οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετή ανεκτικότητα και δεκτικότητα σε μια κατάσταση ρευστότητας στο εργασιακό περιβάλλον και δεν αισθάνονται αγώνια ή ανασφάλεια, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν σχετικά ασαφείς ή ακαθόριστες καταστάσεις στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους, και δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έλεγχος.

Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

3.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΥ MANAGEMENT¹⁵

Όπως τονίστηκε σ' αυτό το κεφάλαιο η δουλειά παίζει διαφορετικό ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου για μερικούς, είναι ο υπέρτατος στόχος: το κεντρικό σημείο της ύπαρξής τους. Για άλλους, η δουλειά μπορεί να είναι το μέσον ικανοποίησης των υλικών τους αναγκών και δεν έχει μια ιδιαίτερη σημασία.

Το ρεαλιστικό μάντζμεντ αναγνωρίζει αυτές τις ατομικές διοίκησης είναι κατάλληλος για όλους τους εργαζόμενους σ' όλες τις συνθήκες. Αντίθετα, απαιτεί από τους μάντζερ να υιοθετούν μια ελαστική και ευκολοπροσαρμοστή μέθοδο διοίκησης, που να αντανακλά τις ειδικές συνθήκες κάθε περίπτωσης.

Για να εφαρμοστεί το ρεαλιστικό μάντζμεντ με επιτυχία στις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελεί τμήμα ενός συνολικού συστήματος προσέγγισης, που να αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε συστατικά στοιχεία:

- 1.- Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού: χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επάνδρωσης για να εξασφαλιστεί η πρόσληψη ειδικευμένου και με κίνητρα για την εργασία προσωπικού.
- 2.- Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων: το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, ώστε να αποδίδει δυναμικά στα απαιτούμενα επίπεδα παραγωγής. Κατά ένα μέρος της εκπαίδευσής τους θα πρέπει να προωθεί τις θετικές τους πλευρές στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την προώθησή τους σύμφωνα με τις επιδόσεις τους.
- 3.- Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού:

Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικειμενικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού, ώστε να συγκεντρώνονται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την τρέχουσα απόδοση των εργαζόμενων και να υποδεικνύονται τα συγκεκριμένα σημεία, που χρειάζονται βελτίωση.

4.- Αποτελεσματική συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση: Η καρδιά του ρεαλιστικού μάντζμεντ είναι η συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από τους μάντζερ που θα έχουν ως αποτέλεσμα ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Ως μέρος αυτής της στρατηγικής, το μάντζμεντ πρέπει να υιοθετεί ένα τρόπο διοίκησης κατάλληλο για την κάθε περίπτωση, που να θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης και να επιμένει στην επίτευξή τους.

5.- Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής: Για να λειτουργήσει το ρεαλιστικό μάντζμεντ με τον τρόπο που αναφέραμε παραπάνω οι εταιρίες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής, που θα επιβραβεύει τα επιτεύγματα και την προσφορά τους προσωπικού τους.

3.ε. Η συμμετοχικότητα μοχλός για την παραγωγικότητα¹⁶

Η συμμετοχικότητα αποτελεί μια λειτουργική πορεία εκσυγχρονισμού των διάφορων φορέων στην παραγωγική διαδικασία, και σαν τέτοια δεν υπάρχει αμφιβολία, πως αποτελεί ένα μοχλό (ένα εργαλείο) πολύτιμο στα χέρια των μάντζερς για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και για την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, στις διαφορες μονάδες και υπηρεσίες.

Το κύριο βάρος για την προώθηση της παραγωγικότητας πέφτει στην ανάπτυξη νέων και σύγχρονων οργανωτικών δομών

συμμετοχικότητας. Με τη συμμετοχικότητα (PARTICIPATION) εννοούμε το σύστημα με το οποίο όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στη λήψη αποφάσεων ή την παραχώρηση επιρροής στους εργαζόμενους στη διαμόρφωση της εργασίας τους ή ακόμα την άνοδο του επίπεδου επιρροής των εργαζόμενων σε σχέση με εκείνο της υπεύθυνης πάντα διοίκησης.

Η συμμετοχικότητα μπορεί να ενεργοποιηθεί σε δύο κύριες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων.

- 1.- Στην άμεση μορφή συμμετοχής, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν αυτοπρόσωπα οι ίδιοι στις διαδικασίες των διάφορων μηχανισμών λήψης απόφασης, κατά ένα από τους ακόλουθους τρόπους:
 - με τη "γνωμοδότηση" τους (JOINT CONSULTATION), οπότε γνωμοδοτούν υπεύθυνα για εργασιακά θέματα, και από τους υπεύθυνους διευθύνοντες οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη σε κάποιο βαθμό μάλιστα δεσμευτικά.
 - με την "κοινωνική και τεχνική συμμετοχή" τους (SOCIALTECHNIC PARTICIPATION), οπότε διευρύνεται το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας με τον εμπλουτισμό, σε τρόπο ώστε να προωθηθεί το σύστημα των "ημιαυτόνομων ομάδων (τμημάτων εργασίας).
 - με τη συγκρότηση των "κύκλων ποιότητας" (QUALITY CIRCLES) οπότε οι εργαζόμενοι με κοινό αντικείμενο εργασίας συσκέπτονται σε ομάδες εργασίας με στόχο την επίλυση των διάφορων προβλημάτων και γενικών θεμάτων παραγωγής, ή λειτουργίας και
 - με τη "συμμετοχή στα κέρδη" (PROFIT SHARING) όπου με διάφορους τρόπους επιδιώκεται η τόνωση του χρηματικού κινήτρου για την εργασία (με μερίδιο στα κέρδη, με διανομή μετοχών).

2.- Στην έμμεση μορφή συμμετοχής, όπου η συμμετοχή των εργαζόμενων στις διάφορες διαδικασίες λήψης απόφασης γίνεται μέσω των εκπροσώπων τους.

3.στ. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων¹⁷

Η αύξηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού μας στην εργασία του, συγκροτείται απο μια σειρά ενεργειών και χειρισμών μας, που απο τη φύση τους και το στόχο τους δεν μπορεί παρά να είναι σε συσχετισμό με την κλιμάκωση των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Α.MASLOW.

Υπευθυμίζουμε ότι ο Α.MASLOW κατατάσει τις ανθρώπινες ανάγκες με σειρά αύξηση της σπουδαιότητάς τους ως εξής: στις φυσικές (βιολογικές και ασφαλείας), στις κοινωνικές και στις εγωϊστικές (αναγνώρισης και αυτοαξιοποίησης). Αυτό γιατί, κάθε κατηγορία αναγκών επενεργεί σαν κίνητρο μέχρι της ικανοποίησης των αντίστοιχων αναγκών, οπότε στη θέση του κινήτρου ακολουθεί η αμέσως επόμενη κατηγορία αναγκών.

Περιγραφικά μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω μέσα αύξησης της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων σ'ένα εργασιακό περιβάλλον όπως έχουν εξελιχθεί απο μια παραδοσιακή τακτική σε μία σύγχρονη τακτική αντιμετώπισης του προβλήματος.

1. η ψυχολογική απειλή: Αποτελεί το απλούστερο μέσο αλλά και το αρχαιότερο μαζί πράγμα που δεν εμποδίζει όμως να χρησιμοποιείται πολλές φορές ακόμα και σήμερα. Αλλά είναι διαπιστωμένο, πως τ'αποτελέσματα της τακτικής αυτής διαρκούν όσο διαρκεί η απειλή δηλαδή, αποκτεί συνεχή ένταση

στη διοίκηση, κατεύθυνση και έλεγχο....

2. Τα χρηματικά κίνητρα (κλιμάκωση μισθών, πρόσθετη αμοιβή προμ): Έχει διαπιστωθεί ότι αυξάνουν μεν την παραγωγικότητα σ'ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά βραχυχρόνια γιατί μετά οι εργαζόμενοι τα θεωρούν πια δεδομένα, και έτσι δημιουργούν μια κατάσταση συνεχούς αύξησης των χρηματικών κινήτρων (αυξήσεις) υπερ των εργαζόμενων.

3. Οι ανθρώπινες σχέσεις: Βασίζονται την ανάγκη ικανοποίησης των κοινωνικών και εγωϊστικών αναγκών των εργαζομένων ανθρώπων σε μια παραγωγική μονάδα ανάγκη και επιθυμία του ανθρώπου γι'αγάπη φιλία ή για να αισθάνεται σπουδαίο, σεβασμός, ή για να αυτοαξιολογηθεί κλπ.

Μετά απ'όσα αναφέραμε σε παραπάν θέσεις, αλλά και με βάση τις διαπιστώσεις απο την πράξη, βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει με τους ακόλουθους τρόπους:

- με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (ψυχαγωγία, εκδρομές συνεστιαίες κλπ)
- με την εκδήλωση κάθε φορά ικανοποίησης για τις προσπάθειες των υφισταμένων συνεργατών.
- με τη χαλάρωση του "ελέγχου" στις εργασιακές σχέσεις στηριζόμενοι στην επιθυμούμενη αύξηση της σταθμης αυτοελέγχου των εργαζόμενων
- με την ανάπτυξη κατάλληλων συζητήσεων για τα προβλήματα των ατόμων και της ομάδας (τμήματος) με την ακρόαση των υποβαλλόμενων αντίστοιχων απόψεων και προτάσεων έτσι ώστε να έχουμε:

- αύξηση της ικανοποίησης των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο για την προσφερόμενη εργασία τους με ενδιαφέρον (ζήλο)
- βελτίωση του ηθικού των εργαζόμενων (ανάπτυξη του ενθουσιασμού τους).

4. η επικοινωνιά: είναι το κανάλι μέσω του οποίου σαν μάνατζερ ασκούμε την επιρροή μας στους συνεργάτες-υφισταμένους μας, αλλά και μέσω του οποίου δεχόμαστε και ακούμε τα μηνύματά τους αντίστροφα ή ακόμα είναι το λιπαντικό στις σχέσεις μας (εργασιακές, ανθρώπινες) με τους ανθρώπους του περιβάλλοντός μας, Σχετικά με την "επικοινωνία" ενδεικτικά αναφέρουμε για έναν καλό μάνατζερ, ότι ο περισσότερος χρόνος του απο το μισό καταναλίσκεται στην επικοινωνία γιατί, στην καθημερινή του απασχόλησή:

- ξοδεύει 4-6 ώρες συνεργαζόμενος με τους υφισταμένους του,
- έρχεται σ'επαφή με τους προϊσταμένους του 2-5 φορές πιο συχνά απ'ότι με τους υφισταμένους του.
- φροντίζει και προσέχει να κατανέμει το χρόνο του δίκαια στους ανθρώπους του, και
- έχει την πρωτοβουλία για το 35% 80% των αναντήσεων του (αποκέντρωση, συγκέντρωση).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο

Η ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.α ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να υπάρχουν απαραίτητα σε όλους τους τομείς, όπου η επιτυχία της δράσεως και του αποτελέσματος επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στη μακροζωία και τη πρόοδο της επιχείρησεως.

Σε μερικούς τομείς οι αντικειμενοί σκοποί απο πλευράς λειτουργίας-αποτελεσματος πρέπει να καθορίζονται π.χ. σε θέματα όπως η επιβολή της επιχείρησεως στην αγορά, της πρωτοτυπίας και παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, ανάπτυξης παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, πολιτική της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και το περιβάλλον της γενικότερα. κλπ.

Λογικά όμως απο τους πρωταρχικούς σκοπούς, εάν όχι ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση κερδών. Κάτι τέτοιο σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του κοινού και με τις δυνατότητες αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η επιχείρηση σαν οικονομικός οργανισμός επιδιώκει την πραγματοποίηση κερδών προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες στο κοινό με το καλύτερο δυνατό τρόπο δηλ. προσφέροντας εκείνος τα προϊόντα για τα οποία υπάρχει ζήτηση και σε τιμές τέτοιες που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους άλλους ανταγωνιστές της.

Για την πραγματοποίηση του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη, η οικονομική μονάδα αποβλέπει να ικανοποιήσει και το εργατικό δυναμικό της βελτιώνοντας συνεχώς τους όρους εργασίας αυξάνοντας τους

μισθούς, και ενισχύοντας το προσωπικό της με αποτελεσματικά μέτρα και με τη βοήθεια της διοικήσεως της επιχείρησης.

Άλλες πάλι φορές τα κίνητρα μιας επιχείρησης είναι διαφορετικά και πέρα απο το κέρδος. Ορισμένοι επιχειρηματίες επιθυμούν να δημιουργήσουν μια επιχειρηματική αυτοκρατορία, να δημιουργήσουν ένα μεγάλο όνομα και να επιτύχουν τη δημόσια αναγνώριση.

Μερικές φορές ο βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία καινοτομιών και η εφαρμογή καινούριων ιδεών.

Σε άλλη περίπτωση επιθυμία του επιχειρηματία είναι να κρατήσει την επιχείρηση μικρή με πρισσότερο φιλικό ή ακόμα και οικογενειακό χαρακτήρα.

Πάντως θεωρείται απαραίτητο και ανεξάρτητα με το ποιός είναι ο αντικειμενικός σκοπός, η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιο ποσό κέρδους έτσι ώστε να εξασφαλίσει και την επιτυχία του οποιουδήποτε άλλου σκοπού της στη συνέχεια. Ο αντικειμενικός σκοπός της επιτυχίας κερδών απο πλευράς της επιχείρησης εξακολουθεί ακόμη να θεωρείται ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης πράγμα που η κλασική οικονομική θεωρία ονόμασε αρχή μεγιστοποίησης των κερδών.

Η παραδοχή της μεγιστοποίησης των κερδών μολονότι πολεμήθηκε, αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση της γενικής θεωρίας της επιχείρησης, και ακόμη της λειτουργίας διανομής των παραγωγικών πόρων γνώσης, δηλ. που εξηγούν και προβλέπουν με επιτυχία της δραστηριότητα της επιχείρησης.

Πρόσφατες θεωρίες συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην αποθυμία των επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν με βάση την πολιτική μείωσης των τιμών των προϊόντων τους. Υποστηρί-

ζουν πως οι επιχειρήσεις προτιμούν μια αγορά με σταθερές τιμές και προανατολίζονται σε άλλες προσπάθειες όπως της βελτιώσεως της ποιότητας των προϊόντων τους της συμπίεσεως του κόστους τους, της βελτιώσεως της αποτελεσματικότητας της διαφημιστικής τους προσπάθειας κλπ.

4.β. Η επιχειρηματική δραστηριότητα ως διαδικασία πραγματοποιήσεως κέρδους

Με όλα όσα είπαμε προηγουμένως προκύπτει το συμπέρασμα πως η όλη δραστηριότητα της επιχείρησης πρακτικώς δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία πραγματοποιήσεως κέρδους, η οποία διαδικασία επαναλαμβάνεται περιοδικά και όπως είναι φυσικά καταλήγει στην πραγματοποίηση κάποιας εύλογης αποδόσεως των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στην επιχείρηση.

Τα ρευστά αυτά κεφάλια που επενδύονται στην επιχείρηση διαθεθούν για την αγορά του μηχανικού εξοπλισμού των κτιριακών εγκαταστάσεων, υλικών, πρώτων υλικών και άλλων πάγιων και κυκλοφοριακών στοιχείων, καθώς και για τη μισθοδοσία του προσωπικού.

Ακολουθεί το στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας κατά το οποίο συνδιάζονται με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο οι παραγωγικοί συντελεστές της επιχείρησης, προκειμένου να παραχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της διαθέσεως στην αγορά των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, σε μία τιμή που απο τη μια μεριά να καλύπτει το κόστος της παραγωγής τους και απο την άλλη να δίνει και κάποιο εύλογο κέρδος

έτσι λοιπόν με τη διάθεση της παραγωγής στην αγορά συμπληρώνεται το κύκλωμα αυτό, δηλ. η διαδικασία πραγματοποιήσεως κέρδους.

Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται όπως είπαμε με τη διάθεση νέων κεφαλαίων για την αγορά νέων υλικών που θα χρειαστούν για την παραγωγή, θα ακολουθήσει ο συνδιασμός των παραγωγικών συντελεστών για τη πραγματοποίηση της παραγωγής και τέλος θα έχουμε τη διάθεση των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών για την πραγματοποίηση κέρδους.

Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε δύο φάσεις

Η πρώτη φάση αναφέρεται στη διάθεση κεφαλαίου για την αγορά των αναγκαίων στοιχείων και υλικών για την παραγωγή. Είναι λοιπόν αυτή η φάση της διενέργειας δαπανών. Η δεύτερη φάση αναφέρεται στην μετατροπή της παραγωγής και της διάθεσης αυτής σε μετρητά.

Αυτή είναι η φάση της πραγματοποίησεως εσόδων

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο αυτών φάσεων δηλαδή της συνολικής δαπάνης και των συνολικών εσόδων θα δείξουν αν η επιχείρηση πραγματοποιεί ή όχι κέρδη.

Έτσι αν τα συνολικά έσοδα της επιχειρήσεως, είναι μεγαλύτερα από τις συνολικές της δαπάνες, η διαφορά αποτελεί κέρδος. Αντίθετα, αν η συνολική δαπάνη είναι μεγαλύτερη των συνολικών εσόδων της η διαφορά αποτελεί ζημία.

4.γ. Η αρχή της διοικήσεως με στόχους

Η αρχή της διοικήσεως με στόχους μπορεί να εφαρμοστεί στη περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει κάποιο γενικό στόχο της. Απαραίτητο για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου πρέπει να θεωρείται η συνεργασία όλων των διευθύνσεων και των τομέων της επιχείρησης αναλογα με το αντικεί-

μενό τους.

Κατ' αυτό τρον τρόπο ο συγκεκριμένος στόχος της επιχείρησης υποδιαιρείται σε μερικότερους, που αναθέτονται όπως είπαμε στις αρμόδιες υπηρεσίες της επιχειρήσεως.

Με αυτό τον τρόπο εαν και εφόσον κάθε μερικότερος στόχος επιτευχθεί και ενωθούν οι επιτυχίες καθενός απο τους μερικότερους στόχους οδηγούμαστε στην πραγματοποίηση του παραπάνω γενικού στόχου έτσι γίνεται δυνατόν να μετρηθεί η επιτυχία κάθε μερικότερου στόχου και συνεπώς, η συμβολή του κάθε φορέα της επιχείρησης στην πραγματοποίηση του γενικού στόχου της.

Μία περίπτωση εφαρμογής της παραπάνω αρχής είναι η περίπτωση που η διοίκηση μιας επιχείρησης αποφασίζει να αυξήσει την αποδοτικότητα της. Ο Γενικός αυτός στόχος υποδιαιρείται σε μερικότερους που αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν οι διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης. Η διεύθυνση παραγωγής έχει ως στόχο να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης κατά ένα ποσοστό και ακόμα να συμπιέσει το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών σκοπό έχει να μελετήσει την καλύτερη ρευστότητα της επιχείρησης και να αναλάβει την εμπρόθεσμη είσπραξη των αποκτήσεων της επιχείρησης. Άλλες εργασίες του τομέα αυτού είναι η μηχανογράφηση, η εντόπιση αδικιολόγητων σπαταλών η εξοικονόμηση προσωπικού και οι δυνατότητες απασχολήσεώς του σε άλλες υπηρεσίες περισσότερο παραγωγικές.

Η διεύθυνση πωλήσεων έχει ως στόχο την αύξηση του αριθμού πελατών κατά ένα ποσοστό με βελτίωση της εξυπηρετήσεώς τους με καινούργιες διαφημιστικές ιδέες και με υποδείξεις στο διευθυντή παραγωγής για ποιοτική βελτίωση των προϊόντων.

Η διεύθυνση προμηθειών αναλαμβάνει την προσπάθεια για τη μελέτη νέων αγορών προμηθειών και ακόμη τη διακίνηση των πρώτων υλών στην επιχείρηση και την πραγματοποίηση παραγγελιών σε μεγάλες ποσότητες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερες προσφορές και τους προμηθευτές και αντίστοιχες οικονομίες.

Η Διεύθυνση Γενικών Υπηρεσιών αναλαμβάνει να μελετήσει πιο ορθολογιστικά τη χρησιμοποίηση των χώρων της επιχείρησης ή την αξιοποίηση των μέχρι τότε αχρησιμοποίηστων χώρων είναι φανερό πως η επιτυχία των παραπάνω μερικών στόχων θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση του γενικού στόχου, πράγμα που επιβεβαιώνει πόσο σπουδαία σημασία έχει η αρχή της Διοικήσεως με στόχους ως μέθοδος διοικήσεως για την επιχείρηση.

4.6. Η έννοια και το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων

Το ζήτημα της διοικήσεως μιας επιχείρησης είναι αρκετά σπουδαίο και δύσκολο να αναλυθεί. Οι απόψεις που υπάρχουν σχετικά με τη διοίκηση είναι πολλές και διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Και είναι φυσικό αυτό αφού κάθε τι που εξετάζεται στην πράξη, παύει να είναι τόσο απλό όσο είναι στη θεωρία.

Πάντως στα ζητήματα μελέτης των επιχειρηματικών υπαλλήλων είναι απαραίτητη κάποια σχετική εμπειρία.

Προβλήματα της διοίκησης υπάρχουν σε κάθε οργανωμένη προσπάθεια του ανθρώπου, είτε αυτή είναι εμπορική επιχείρηση είτε είναι κρατικός οργανισμός είτε κάποια άλλη, κοινωνική οργάνωση.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματοποιείται συλλογικά απο το οργανωμένο σύνολο των ανθρώπων που την αποτελούν, και που καθένας τους ασχολείται με ένα μικρό μέρος της όλης εργασίας.

Το πρόβλημά μας όμως είναι πως διοικείται μια επιχείρηση. Και με αυτό θα ασχοληθούμε. Διοίκηση σημαίνει να επιτυγχάνεις ορισμένα πράγματα με την εργασία διαφόρων εργαζομένων.

Ο BRENCH στο εγχειρίδιό του "Αρχές κι εφαρμογή της Διοικήσεως" πιστεύει πως η διοίκηση είναι μια κοινωνική λειτουργία, που απαιτεί υπευθυνότητα για την αποτελεσματική και οικονομική δραστηριότητα και προγραμματισμό μιας επιχείρησης προκειμένου να πραγματοποιηση όσο το δυνατόν καλύτερης διοίκησης σημαντικό ρόλο παίζει και η αποτελεσματικότητα του κάθε προϊστάμενου. Προϊστάμενος, θα λέγαμε, είναι εκείνος που κατευθύνει και προγραμματίζει τους στόχους της επιχείρησης και την πολιτική της, εκείνου που παίρνει αποφάσεις, οργανώνει σχέδια, δίνει αρμοδιότητες κι οδηγίες διευθύνει κι ελέγχει ανθρώπους, διορίζει προσωπικό, επαινεί κι ενθαρρύνει τους εργαζόμενους κλπ.

Ως υπεύθυνο στέλεχος, ο προϊστάμενος παίρνει αποφάσεις μετά απο ώριμη κρίση και με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν, ελέγχει αν η δραστηριότητα της επιχείρησης, στον τομέα του, προοδεύει σύμφωνα με τα σχέδια δράσεως. Δίνει συμβουλές κι οδηγίες στους υφισταμένους του, τους εναρμονίζει και τους ενθαρρύνει και γενικά επιβλέπει τους εργαζόμενους στην εργασία τους.

Η διοικητική μέριμνα της επιχείρησης έχει ως αντικείμενο το σχεδιασμό και την εφαρμογή ορισμένων διαδικασιών που βοηθούν στην εφαρμογή των διαφόρων αποφάσεων της επιχείρησης κατά τον οικονομικότερο τρόπο. Στις μεγάλες επιχειρήσεις π.χ., στις ανώνυμες εταιρείες, αυτό είναι έργο όλων εκείνων που βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από την ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης δηλ. το Διοικητικό της Συμβούλιο.

Συγκεκριμένα εδώ περιλαμβάνονται πολλά ανώτερα στελέχη της επιχείρησης όπως διευθυντές των διαφόρων τομέων της επιχείρησης π.χ. διευθυντής παραγωγής, πωλήσεως, οικονομικού, γραμματείας κλπ.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η διοικητική μέριμνα επιδιώκει παντού μέσα στην επιχείρηση να πραγματοποιεί τις λιγότερες απόλυτες πόρων στη διαδικασία εφαρμογής της επιχειρηματικής πολιτικής.

4.ε. Οι λειτουργίες της διοίκησης

Ο HENRI FAYOL ο πρωτοπόρος μελετητής της οργανώσεως των επιχειρήσεων, συνόψισε τις λειτουργίες της διοικήσεως με τα εξής ψηφία: ΣΟΒΔΙΣΕΠ.

Αυτά αναφέρονται κατά σειρά στις λέξεις σχεδιασμός-Οργάνωση-επάνδρωση, διεύθυνση, συντονισμός, ενημέρωση και προϋπολογισμός. Πέραν όμως απ'αυτές τις λειτουργίες θα προσθέσουμε την πρόβλεψη, τον έλεγχο και την κινητοποίηση.

Ας δούμε λοιπόν με λίγα λόγια κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες.

Η πρόβλεψη είναι προκαταρκτική εργασία που είναι απαραίτητη περιλαμβάνει προβλέψεις για όλους τους τομείς της επι-

χείρησης, παραγωγής, οικονομικού, πωλήσεως, αναλύσεως κόστους, επενδύσεων, κλπ.

Ο Σχεδιασμός αναφέρεται στη διατύπωση της γενικής πολιτικής της επιχείρησης. Είναι το πρωταρχικό έργο της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης περιλαμβάνει το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής δηλ. το καθορισμό των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού και το τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους διασυνδέονται.

Η επάνδρωση ή στελέχωση είναι η λειτουργία εκείνη που αναφέρεται σε θάματα εξεβρέσεως και τοποθετήσεως προσωπικού, όπως συνεντεύξεως, τοποθετήσεως, αμοιβής, προώθησεως αξιολογήσεως κ.α.

Η διεύθυνση καλύπτει θέματα εποπτείας του προσωπικού καθοδηγήσεώς του, για την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών στόχων.

Συντονισμός είναι εκείνη η λειτουργία που εξασφαλίζει σε όλα τα κλιμάκια της διοίκησης, διευθύνσεις, τομείς, υπηρεσίες και τμήματα, μια σωστή ηγεσία.

Η λειτουργία αυτή έχει σπουδαία σημασία και τίποτε στην επιχείρηση δεν μπορεί να την αντικαταστήσει όπως π.χ. ειδικές επιτροπές, συσκέψεις κι ομάδες εργασίας.

Είναι αποκλειστικό κι αναντικατάστατο έργο κάθε προϊστάμενου.

Η ενημέρωση ως λειτουργία του προϊστάμενου αναφέρεται στην ευθύνη του να ενημερώνει τους προϊστάμενούς του και τα εποπτεύοντα κλιμάκια για το έργο που κάνει, κι ακόμα να τους παρέχει επαρκή πληροφόρηση για την καθοδήγηση της επιχειρήσεως.

Ο προϋπολογισμός είναι η λειτουργία του προϊστάμενου που με βάση τις προβλέψεις του εκτιμάει και προϋπολογίζει τις ανάγκες του τομέα του π.χ. δαπανών, εσόδων προσωπικού, υλικών κλπ. με βάση ιστορικά στοιχεία, αλλά και τάσεις (TRENDS) της αγοράς, σχέδια παραγωγής κλπ.

Ο Έλεγχος είναι άλλη μία σπουδαία λειτουργία του προϊσταμένου. Κι αυτό γιατί το όλο σύστημα της επιχειρήσεως βασίζεται στον έλεγχο της προόδου της επιχειρήσεως. Σύμφωνα με τα σχέδιά της έχει σκοπό να επισημάνει τυχόν αποκλίσεις μεταξύ σχεδίων κι επιτεύξεων.

Η κινητοποίηση των εργαζόμενων είναι εκείνη η λειτουργία του προϊστάμενου, που αναφέρεται στην ενθάρυνσή τους ώστε να εργάζονται με ενθουσιασμό και να επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς, στόχους για το αμοιβαίο καλό της επιχειρήσεως και προσωπικού.

Η όλη επιτυχία των σχεδίων της επιχειρήσεως, ανεξάρτητα από το ποσο ακριβής είναι η πρόβλεψή της, βασίζεται στη δουλειά των εργαζόμενων.

Γι' αυτό ακριβώς, ο προϊστάμενος είναι εκείνος που θα τους οδηγεί, θα τους οργανώνει, συντονίζει, εμπνέει κι ενθουσιάζει στο έργο τους.

Το ενδιαφέρον της επιχειρήσεως η φροντίδα και μέριμνα για τα προβλήματα και τις προσωπικές ανάγκες των εργαζόμενων, που τους δίνει κίνητρα κι ενθουσιασμό στη δουλειά τους, εκφράζονται απο τον προϊστάμενο τους με κάθε τρόπο.

Άλλο μειονέκτημα είναι η στατική εικόνα της επιχειρήσεως που μας απεικονίζουν. Μ' αυτό το τρόπο μπορεί να δημιουργη-

θούν ολέθρια αποτελέσματα για την πρωτοβουλία του προσωπικού και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ως μεινέκτημα ακόμα μπορεί να θεωρηθεί οι παρεξηγήσεις που δημιουργούνται μεταξύ του προσωπικού μια που τα οργανογράμματα παρουσιάζοντας την υπηρεσιακή ιεραρχία, άλλους μεν κολακεύουν κι' άλλους απογοητεύουν.

4.ζ. ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει διπλή ευθύνη. Απο τη μία πλευρά πρέπει να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη προς το συμφέρον των μετόχων ιδιοκτητών της επιχείρησης.

Απ' την άλλη πλευρά πρέπει να φροντίσει για τις κοινωνικές της υποχρεώσεις κι' ακόμα για την οικονομική και κοινωνική ευημερία του προσωπικού της επιχείρησης.

Ειδικότερα τώρα, οι ευθύνες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε ευθύνες απέναντι στους πελάτες της επιχειρήσεως, απέναντι στους εργαζομένους απέναντι στην κοινωνία, απέναντι στους ιδιοκτήτες ή μετόχους της επιχείρησης.

Γιά κάθε μία απο τις παραπάνω κατηγορίες ευθυνών θα αναφερθούμε αναλυτικότερα παρακάτω:

1.- ευθύνες απέναντι στους πελάτες

Η ηγεσία της Επιχείρησης προσπαθεί να εξασφαλίσει την προσφορά των προϊόντων στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και σε λογικές τιμές, και να εκπληρώσει τις συμβατικές υποχρεώσεις της με καλή πίσση και μέσα στις συμφωνημένες προθεσμίες, αφήνοντα στους πωλητές και συνεργάτες της λογικά περιθώρια κέρδους.

Απ' την άλλη μεριά η πολιτεία με διάφορους νόμους, όπως ο νόμος περί αθέμιτου ανταγωνισμού, περί εμπορικής επωνυμίας

και σημάτων των προϊόντων, με αγορανομικές διατάξεις κλπ έρχεται να προστατεύσει τους καταναλωτές απο ενδεχόμενη αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης, υπερβολικά κέρδη κλπ.

2.- Ευθύνες απέναντι στους εργαζόμενους

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να φροντίζει για την αξιοπρέπεια κάθε εργαζόμενου, να τον μεταχειρίζεται με δικαιοσύνη κι αξιολογικά κριτήρια να τον εξασφαλίζει τις σωστές συνθήκες εργασίας και παράλληλα να τον αμοίβει νόμιμα.

Επίσης στους εργαζόμενους που συγκεντρώνουν τ'απαραίτητα προσόντα θα πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες αναγνώρισεως και προωθήσεως για ένα καλύτερο μέλλον.

Με τη σειρά της τώρα, η πολιτεία έρχεται με προληπτικό και κατασταλτικό έλεγχο να εγγυηθεί την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών.

3.- Ευθύνες απέναντι στη κοινωνία

Η Επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να εκπληρώνει τις γενικότερες υποχρεώσεις της απέναντι στη κοινωνία, με πνεύμα ανθρωπιστικό και με σεβασμό στους άγγραφους και γραπτούς νόμους της πολιτείας.

Ιδιαίτερα όμως οι μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις όπως οι Α.Ε., πρέπει να εκπληρώσει προσωπικά τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις απέναντι στο ευρύ κοινό επειδή όταν χρειαστούν κεφάλαιο σ'αυτό το κοινό θ'απευθυνθούν για την προτίμησή του.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ιδιαίτερες υποχρεώσεις για τη σωστή επεξεργασία των προϊόντων, την εμπορεύσιμη ποιότητά τους κι ακόμα για την εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και παραγωγικών διαδικασιών για το καλό του κοινού.

Επίσης η επιχείρηση πρέπει να συμμετέχει σε κοινωνικά προγράμματα να φροντίζει για την πρόοδο και μόρφωση του εργατικού δυναμικού της χώρας κι ακόμα να ενθαρρύνει κοινωνικά κι ανθρωπιστικά έργα, δίνοντας φυσικά το καλό παράδειγμα και δημιουργώντας έτσι άριστες εντυπώσεις για αυτή την ίδια την επιχείρηση.

4) ευθύνες απέναντι στους ιδιοκτήτες

Η ηγεσία της επιχείρησης κι ιδιαίτερα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι διορισμένη απο τους ιδιοκτήτες τους κι εργάζεται στα πλαίσια των σκοπών κι οδηγιών τους, με γνώμονα φυσικά το συμφέρον τους.

Συνεπώς, η όλη επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση του συμφέροντος των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Σ' αυτό άλλωστε συμφωνεί κι η άποψη της νομοθεσίας που θεωρεί τους διοικητές της επιχείρησης ως θεματοφύλακες της περιουσίας της επιχείρησης.

Εξάλλου, οι διοικούντες φροντίζουν να δημιουργούν αποθεματικά στην επιχείρηση για να καλύπτουν περιόδους οικονομικών δυσχερειών κι επίσης διεξάγουν επιστημονικές έρευνες καταστρώνουν θαρραλέα προγράμματα, ακόμα κι αν υπάρχει κίνδυνος σφαλμάτων, αφού κι απο τα σφάλματα αποκομίζουν εμπειρία.

Ακόμα πρέπει να υπάρχει πρόνοια για το μέλλον της επιχείρησης να προβλέπεται η τεχνολογική εξέλιξη κι έγκαιρα να εξοπλίζεται η επιχείρηση με σύγχρονα μηχανήματα, να συντηρούνται κι επεκτείνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης να εκπληρούνται οι ταμιακές υποχρεώσεις της, φόροι κλπ. κι ακόμα να προβάλλονται καινούργια προϊόντα της και νέα σχέδια προώθησης των πωλήσεών της.

4η ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ένα από τα πιο σπουδαία μέσα της οργανώσεως, από πλευράς διοικήσεως των επιχειρήσεων είναι συλλογικό διοικητικό όργανο, αφού στις περιπτώσεις που προβλέπεται στην επιχείρηση από το νόμο, όπως στις ΑΕ, κλπ αποτελείται από περισσότερα από δύο άτομα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις της μορφής ΑΕ, ΕΠΕ, κλπ είναι σύμφωνα με το νόμο νομικά πρόσωπα, δηλ. νομικές ενότητες που κατά πλάσμα του νόμου, εξομοιώνονται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις όπου φυσικά είναι επιτρεπτό, με τα φυσικά πρόσωπα, τους ανθρώπους.

Από την άλλη μεριά οι ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων είναι πολυαριθμοί, και σε ορισμένες περιπτώσεις φθάνουν σε μερικές εκατοντάδες ή χιλιάδες επιβάλλει λοιπόν ο νόμος να υπάρχουν ορισμένα φυσικά πρόσωπα υπεύθυνα για τη διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων ακριβώς αυτά τα υπεύθυνα φυσικά πρόσωπα είναι τα μέλη του Δ.Σ.

4.η.1 Τα καθήκοντα των μελών του Δ.Σ.

Έχουμε ήδη τονίσει τη νομική φύση της θέσεως των παραπάνω συμβούλων. Είναι οι θεματοφύλακες της περιουσίας των επιχειρηματιών που τους διόρισαν. Σύμφωνα με το νόμο δεν είναι πράκτορες αλλά αντιπρόσωποί τους.

Το κύριο λοιπόν καθήκον τους είναι η διοίκηση της εταιρείας για λογαριασμό των ιδιοκτητών της, άλλωστε, οι ιδιοκτήτες αυτοί είναι τόσο πολυαριθμοί, όπως προείπαμε ώστε πρακτικά να μη είναι σε θέση να καθορίσουν από κοινού την απαιτούμενη πολιτική της επιχείρησης.

4.η.2. Η επιλογή των μελών στελεχών του Δ.Σ.

Τα κριτήρια της επιλογής των μελών του Δ.Σ. δεν είναι τυποποιημένα αλλά διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Τις περισσότερες φορές τα στελέχη μέλη ενός ΔΣ επιλέγονται με βάση τη σπουδαία κοινωνική τους θέση ανεξάρτητα εάν διαθέτουν ή όχι εμπειρία γύρω από τα επιχειρηματικά προβλήματα που καλούνται να λύσουν.

Άλλες φορές πάλι η αποστολή τους είναι να πειθαρχούν στις εντολές του διευθύνοντα συμβούλου και να μη κάνουν τίποτ'άλλο παρά να ακολουθούν τις οδηγίες του.

Στις παραπάνω περιπτώσεις ο διορισμός των συμβούλων αυτό γίνεται με κριτήριο την ικανότητά τους να προωθούν τις εργασίες της επιχείρησης, λόγω των γνωριμιών και διασυνδέσεων που διαθέτουν.

Ακόμα υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιος διευθυντής διορίζεται στην εταιρεία, απλώς και μόνο για το ονομά του και για αυτό το σκοπό αμείβεται γενναία.

Η αποστολή του παραπάνω διευθυντή είναι αποκλειστικά ο δανεισμός του ονόματός του και τίποτα περισσότερο.

Δεν έχει καμιά περαιτέρω υποχρέωση εργασίας στην επιχείρηση.

4.η.3. Οι λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου

Από τις πιο σπουδαίες αποστολές του διοικητικού συμβουλίου είναι η λειτουργία του ως θεματοφύλακος της περιουσίας της επιχείρησης. Αρμοδιότητα του ΔΣ είναι φυσικά η ευθύνη της καλής διαχείρισης της περιουσίας της επιχείρησης, για λογαριασμό του επιχειρηματία. Επίσης ευθύνη του ΔΣ είναι η σωστή μετχείριση των εργαζομένων και η τήρηση

των σωστών προδιαγραφών των προϊόντων όσον αφορά τους πελάτες.

Άλλη σημαντική λειτουργία του ΔΣ είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της επιχειρήσεως δηλ. η αναγνώριση των γενικών στόχων της κι η διατύπωση της γενικής πολιτικής της επιχειρήσεως με την οποία θα υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι.

Εδώ ανήκει πχ το θέμα παραγωγής νέων προϊόντων εξευρέσεως νέων τομέων επιχειρηματικής δραστηριότητας, χρηματοδοτήσεως, οργανώσεως κλπ.

Η επιλογή του διοικητού της επιχειρήσεως δηλ του ανώτατου ηγετικού στελέχους της είναι μια άλλη σημαντική λειτουργία του ΔΣ. Σε μικρότερες επιχειρήσεις αυτός είναι και ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διεθυντής.

Είναι φανερό πως η επιλογή αυτή έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις για την επιχείρηση μια που η επιλογή του προσώπου αυτού, έμμεσα σημαίνει κι έγκριση του τρόπου διοικήσεως του.

Αναμφισβήτητα, τόσο η διαμόρφωση της επιχειρηματικής πολιτικής όσο και η επιλογή εκείνου που θα την υλοποιήσει είναι στενά συγγενείς αρμοδιότητες του ΔΣ.

Ο έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η επόμενη λειτουργία του ΔΣ κι αναφέρεται στον έλεγχο της πραγματοποιήσεως της δραστηριότητας αυτής μέσα στα πλαίσια των σχεδίων της επιχειρήσεως. Άλλωστε τα μέλη του ΔΣ καθορίζοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς και διαμορφώνοντας τη γενική πολιτική της επιχειρήσεως, ουσιαστικά προγραμματίζουν και σχεδιάζουν το μέλλον της.

Έτσι αφού το ΔΣ πρέπει να σχεδιάζει και γι' αυτό άλλωστε είναι υπεύθυνο απέναντι στους επιχειρηματίες, πρέπει επίσης να ελέγχει τα αποτελέσματα της πολιτικής του.

Η έγκριση του προϋπολογισμού θεωρείται η πιο σπουδαιότερη αρμοδιότητα του ΔΣ.

Ο προϋπολογισμός αναφέρεται σε διάφορες κατηγορίες στοιχείων π.χ. εσόδων, δαπανών, αποθεμάτων, επενδύσεων αναγκών προσωπικού, εξοπλισμού, προμηθειών, δανεισμού κλπ. κι εδώ είναι απαραίτητο να τονίσουμε τη σπουδαία σημασία των προϋπολογισμών, ιδιαίτερα ως μέσων σχεδιασμού, αλλά και ελέγχου.

Η εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής σταθερότητας έχει σπουδαία σημασία αφού η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται μέσα σε συνθήκες που διαρκώς μεταβάλλονται συνθήκες φυσικές, πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές.

Η επιχείρηση ιδρύεται με το σκοπό να ζήσει όσο το δυνατό περισσότερο και να μείνει άτρωτη, πράγμα που ουσιαστικά αναλαμβάνουν να εξασφαλίσουν τα μέλη του ΔΣ για το καλό της επιχείρησης.

Επίσης το ΔΣ μετά τη σύνταξη του λοολογισμού της επιχείρησης και την εκτίμηση του καθαρού κέρδους της στο τέλος της οικονομικής περιόδου και αφού κάνει τις νόμιμες προβλέψεις για αποθεματικά, αποφασίζει για την περαιτέρω διανομή του επιχειρηματικού κέρδους, δηλ. τι μέρος θα κρατηθεί για επενδύσεις τι μέρος θα αποδοθεί στους επιχειρηματίες ως μέρισμα και τι μέρος θα φυλαχθεί για τις

δύσκολες στιγμές της επιχειρήσεως.

Κι όλα αυτά φυσικά θα γίνουν με δίκαιη κρίση και με βάση το πραγματικό συμφέρον της επιχειρήσεως.

Οι Διαδικαστικές αρμοδιότητες του ΔΣ 4η4

Σημαντικό καθήκον στα πλαίσια του ΔΣ είναι και η διοικητική μέριμνα δηλαδή διάφορες διαδικαστικές αρμοδιότητες επάνω σε θέματα που λόγω της φύσεώς τους, δεν μπορούν να ανατεθούν σε κάποιον άλλο για επίλυση.

Τέτοιου είδους διαδικαστικές αρμοδιότητες είναι η λήψη αποφάσεων για θέματα όπως ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, η διαμόρφωση της πολιτικής της, ο διορισμός του ανώτατου ηγετικού στελέχους της.

Η θεώρηση των αποφάσεων της ηγεσίας της επιχειρήσεως που λόγω της σπουδαιότητάς τους αποκτούν προσέγγιση του ΔΣ είναι μια ακόμα διαδικαστική του αρμοδιότητα πχ η θεώρηση του μακροχρόνιου προγραμματισμού της επιχείρησης, των προμηθειών υλικών σημαντικών ποσών, της απευθείας αναθέσεως εργολαβιών, λόγω επειγουσών αναγκών κλπ.

5. Οι νόμιμες υποχρεώσεις των μελών του ΔΣ. 4.η.5.

Ο νόμος απαιτεί απο τα μέλη του ΔΣ να δείχνουν επιμέλεια για τη διαχείριση της επιχείρησης. Κάθε παράβαση και σοβαρή αμέλεια τιμωρούνται απο το νόμο.

Τα μέλη του ΔΣ είναι υπόλογοι για κάθε τους ενέργεια πέρα απο τις εξουσίες που τους έχουν εκχωρηθεί και το σπουδαιότερο έχουν ευθύνη στις περιπτώσεις που η επιχείρηση ζημιώνεται λόγω των παράνομων πράξεών τους.

Τέτοιου είδους παράνομες πράξεις μπορούν να είναι: Η απόκρυψη της περιουσίας της επιχείρησης με σκοπό τη καταδολίευση των δανειστών της, η διανομή μερισμάτων χωρίς να έχουν πραγματοποιηθεί κέρδη, ο προσωπικός δανεισμός των μελών του ΔΣ με χρήματα της επιχείρησης, ή ο δανεισμός ενός μετόχου χωρίς την έγκριση των άλλων μετόχων. Όλες αυτές οι προβλέψεις του νόμου γίνονται με σκοπό τη προστασία των επιχειρηματιών από τυχόν εκμετάλλευση της εξουσίας που έχουν εκχωρήσει σε μερικά στελέχη της επιχείρησης.

Άλλες πάλι διατάξεις της νομοθεσίας απαγορεύουν την αθέμιτη χρήση των εμπιστευτικών στοιχείων της επιχείρησης για ανταγωνιστικούς σκοπούς, την κερδοσκοπία σε τίτλους και χρεώγραφα της, και άλλες αθέμιτες παρεμβάσεις στο χρηματιστήριο υπέρ της επιχείρησης.

Ο νόμος απαιτεί γενικότερα από τα μέλη του ΔΣ να είναι επιμελείς στη διαχείριση της περιουσίας της επιχείρησης, όπως θα ήταν επιμελείς στην διαχείριση της δικής τους περιουσίας.

Φύσικα, ο νόμος αναγνωρίζει εύλογα λάθη και παραλείψεις που παρατηρούνται σε κάθε ανθρώπινο έργο κι αφήνει ορισμένα περιθώρια πρωτοβουλίας κι ελευθερίας δραστηριότητας κι αποφάσεως.

Δηλ μέσα στα πλαίσια του νόμου υπάρχουν περιοθώρια για πρωτοβουλία κι άνεση επιχειρηματικής κινήσεως, πράγματα άλλωστε που είναι τόσο απαραίτητα για την ενάσκηση κρίσεως κι αξιολόγηση καταστάσεων κι ακόμα λήψη θαρραλέων αποφάσεων εκ μέρους του ΔΣ.

4.η.6. Η Στελέχωση του ΔΣ

Η θέση του ΔΣ απο πλευράς διοικητικής ιεραρχίας ανήκει στην κορυφή της πυραμίδας της επιχείρησης.

Το απαρτίζουν τόσα μέλη όσα είναι αρκετά για να αντιπροσωπεύονται όλες οι απαραίτητες γνώσεις κι εμπειρίες όχι όμως και τόσα πολλά μέλη, ώστε να παρεμποδίζεται η λήψη αποφάσεων απο ατέρμονες συζητήσεις κι αντεκδικήσεις.

Έτσι ένας εύλογος αριθμός μελών έχει προταθεί γύρω από 6-12 άτομα.

Φυσικά, εκείνο που έχει σημασία είναι η ποιοτική κι όχι η ποσοτική σύσταση του ΔΣ.

(4.Θ) ΤΟ MARKETING ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.Θ.1 Η Σημασία του MARKETING στην επιχείρηση

Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς τη σημασία της λειτουργίας του MARKETING μέσα σε μια επιχείρηση. Πριν προχωρήσουμε όμως στη σημασία αυτής της λειτουργίας, θα δώσουμε ορισμένους από τους πιο εύχρηστους ορισμούς για το MARKETING.

Το MARKETING θα μπορούσε να ορισθεί σαν η φιλοσοφία εκείνη με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση μιας επιχείρησης, προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και τη δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους ⁽¹⁸⁾.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο MARKETING χαρακτηρίζοντας τη λειτουργία του MARKETING ως τη βασική λειτουργία της όλης επιχείρησης όρισε τα εξής: Μάρκετινγκ είναι η δημιουργία εκείνη δραστηριότητας που αναπτύσσει το εμπόριο και ακό-
μα δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης για τους εργαζόμενους ⁽¹⁹⁾
Όπως επισημαίνεται το MARKETING έχει ως αντικείμενο την ορθή αξιολόγηση των αναγκών, των καταναλωτών και η ικανοποίησή τους, με την προσφορά των κατάλληλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο διενεργούνται έρευνες αγοράς και συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες από το καταναλωτικό κοινό.

Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας του MARKETING είναι και ο συντονισμός των διαθέσιμων πλουσιοπαραγωγικών πόρων της οικονομίας και διευκολύνει τη διανομή των παραγόμενων

προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης το MARKETING συμβάλλει σημαντικά στον καθορισμό και στο μέγεθος της δραστηριότητας που απαιτείται για τη διάθεση της μεγαλύτερης δυνατής παραγωγής στους τελικούς καταναλωτές και τελικά συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην πραγματοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

(4.9.2.) β) Η Διεύθυνση του MARKETING

Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αυτής σκοπεύουν στην πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης και φυσικά στην πραγματοποίηση κέρδους.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και το αντικείμενό της η διεύθυνση MARKETING είναι οργανωμένη σε υπηρεσίες και τμήματα και σκοπό έχει να πραγματοποιήσει την πιο σπουδαία λειτουργία στην επιχείρηση δηλαδή να διαθέσει την παραγωγή της επιχείρησης.

Η όλη επιτυχία άλλωστε της επιχείρησης βασίζεται στην πραγματοποίηση ενός από τους σημαντικότερους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης (ή κατά άλλους τον σημαντικότερο) δηλαδή την πραγματοποίηση κέρδους από την πώληση των προϊόντων της.

Οι προσπάθειες των διαφόρων τομέων της επιχείρησης, η εξασφάλιση και η επένδυση επαρκών οικονομικών πόρων και γενικά η αποτελεσματική αξιοποίησή τους θα ανταμειφθούν και θα επιβραβευσθούν μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση μπορέσει να διαθέσει την παραγωγή της, με τη φροντίδα της διεύθυνσης MARKETING.

(4.9.4.) Οι τομείς της δραστηριότητας
του MARKETING (21)

Το MARKETING καλύπτει όλους τους τομείς της επιχειρηματικής ζωής. Ανάλογα λοιπόν με το είδος της επιχειρήσεως διακρίνουμε την λειτουργία του MARKETING στους ακόλουθους τομείς: 1) Στον τομέα εκείνο όπου ανήκει το εμπόριο πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των διαφόρων προϊόντων.

2) Στον τομέα μεταποιήσεως των παραπάνω πρώτων υλών για την παραγωγή διαφόρων προϊόντων και

3) Στον τομέα εκείνο της διαθέσεως των παραπάνω τελικών προϊόντων για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών.

Οι παραπάνω τομείς πλαισιώνονται από τους μεσολαβητές εμπόρους χονδρικού και λιανικού εμπορίου, που μεσολαβούν για τη διευκόλυνση της κυκλοφορίας των προϊόντων από τους παραγωγούς στους καταναλωτές.

(4.9.5.) Το έργο του διευθυντή MARKETING

Ο διευθυντής MARKETING είναι προϊστάμενος της διεύθυνσεως αυτής και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες που προαναφέρουμε και με βάση τα στοιχεία και τις πληροφορίες που διαθέτει προγραμματίζει τις εργασίες των διαφόρων υπηρεσιών του. Ακόμα οργανώνει και κατευθύνει το προσωπικό του, ελέγχοντας αδιάκοπα την εξέλιξη της όλης εργασίας. Κατ'αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η επιθυμητή διάθεση της παραγωγής, τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά και μάλιστα με τους καλύτερους δυνατούς όρους για την επιχείρηση.

Ο διευθυντής MARKETING βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τους συναδέλφους του και με άλλα στελεχά της επιχείρησης ανταλλάσσοντας έτσι την εμπειρία και τις ιδέες του στην προσπάθεια λήψης κάποιας συλλογικής απόφασης. Είναι υπεύθυνος ακόμα για την πραγματοποίηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του τομέα του και επίσης για την ειρήνηση κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση της εργασίας του.

Έτσι ο διευθυντής MARKETING, κατάλληλα εξουσιοδοτημένος με αρμοδιότητες, προσπαθεί να εκπληρώσει τις αντίστοιχες υποχρεώσεις του, εξασφαλίζοντας την επιτυχία του έργου του. Είναι όμως υπεύθυνος να εφαρμόσει την πολιτική του τομέα του, όπως έχει καθοριστεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Όπως προαναφέραμε, η επιτυχία της διεύθυνσης MARKETING βασίζεται στις ικανότητες των στελεχών της. Η σωστή επιλογή τους, η επιμόρφωσή τους κι η σωστή κατεύθυνσή τους θα επηρεάσουν ουσιαστικά την ποιοτική απόδοση της εργασίας τους. Συχνά όμως η διεύθυνση αυτή καλείται να διεκπεραιώσει το έργο της με περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό κι ελλειπή οικονομικά κι άλλα μέσα. Τότε, ο διευθυντής πρέπει να επινοήσει περισσότερο αποτελεσματικές μεθόδους κι οικονομικές τεχνικές, ώστε με τα περιορισμένα μέσα που διαθέτει να πετύχει άριστα αποτελέσματα.

ΜΕΡΟΣ Γ'

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ "Μ Ι Σ Κ Ο "

Πρόκειται για τη μεγαλύτερη βιομηχανία ζυμαρικών στην Ελλάδα. Κατέχει σήμερα το 40% των πωλήσεων ζυμαρικών στην ελληνική αγορά. Οι πωλήσεις της φθάνουν τα 3,5 δισεκατομμύρια δραχμές στην ελληνική και ξένη αγορά. Εξάγει σε όλες σχεδόν τις χώρες της ΕΟΚ, Αμερική, Αυστραλία, στις Σκανδιναβικές και Αραβικές χώρες.

Με νέα προϊόντα και επενδύσεις σε σύγχρονα μηχανήματα η "Μίσκο" φαίνεται πως μπαίνει "πάνοπλη" στην μάχη της Ενωμένης Ευρώπης. Βασικό της μέλημα η ποιότητα των προϊόντων και η σύγχρονη αντίληψη στην παραγωγή και στο μάνατζμεντ.

Η κεντρική παραγωγική μονάδα εδρεύει στην Πάτρα. Μέχρι το 1951, το εργοστάσιο ήταν στον Πειραιά. Σταμάτησε όμως να δουλεύει και το 1953 η Μίσκο αγοράζεται από τους κ. Ματζίκα, Παπαναστασίου και Θεοδωράκη.

Η Μίσκο έχει τη θυγατρική εταιρεία διανομών BANTA με υποκαταστήματα στη Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Ιωάννινα, Κρήτη και Πάτρα. Η θυγατρική έχει αναλάβει τη διανομή και ελέγχει όλη την επικράτεια. Σήμερα, η παραγωγική ικανότητα στο εργοστάσιο της Πάτρας φτάνει τους 150-160 τόνους ημερησίως.

Ανάμεσα στα επενδυτικά σχέδια της Μίσκο συγκαταλέγεται και η εγκατάσταση νέων μηχανημάτων ύψους 500-600 εκατομμυρίων δραχμών, αυτή τη χρονιά.

Η δραστηριότητα της Μίσκο βρίσκεται σε συνεχή κίνηση. Πριν λίγο καιρό "έριξε" στην αγορά και μια σειρά νέων προϊόντων που έχουν ήδη αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή

τους στα σούπερ μάρκετ. Πρόκειται για τα 4 είδη σάλτσας και για το σιμιγδάλι. Τα είδη της σάλτσας είναι: RASSATA (χυμός), CONCASSE (κομματιαστή), κέτσοπ και PROVISTA SYGO (έτοιμη σάλτσα).

- Οι σάλτσες αυτές γίνονται στην Ιταλία στο εργοστάσιο DETICA, με τη φίρμα MISCO.

Ο κ. Ελ. Μάτζικας, διευθύνων σύμβουλος της MISCO μας μιλά για το μάνατζμεντ της εταιρείας: "Προσπαθούμε πάντα να προσαρμοζόμαστε σύμφωνα με την εκάστοτε κατάσταση της αγοράς. Φροντίζουμε, όχι μόνο τα προϊόντα μας να είναι σε άριστη κατάσταση, αλλά και η παράδοσή τους να μην ξεπερνά τις δύο μέρες. Έπειτα, η διαφήμιση θα πρέπει να είναι προσεκτική και ποιοτική. Η νοικοκυρά έχει συνδέσει πια τα μακαρόνια με τη ΜΙΣΚΟ και τη ΜΙΣΚΟ με τα μακαρόνια. Εξάλλου το σλόγκαν "Ακάνιε, μην ξεχάσεις τα μακαρόνια να είναι ΜΙΣΚΟ" είναι πια διαχρονικό και έχει περάσει όχι μόνο στην συνείδηση της νοικοκυράς, αλλά και στη συνείδηση του έλληνα καταναλωτή γενικότερα.

Για την πρόκληση της Ενοποιημένης Ευρωπαϊκής Αγοράς η θέση της ΜΙΣΚΟ είναι σταθερή. Η εταιρεία έχει τώρα τη δύναμη και την μεγάλη εκτίμηση του κοινού. Δεν θα ήταν υπερβολή να έλεγα πως δεν μας τρομάζει καθόλου το 1992. Εξάλλου, έχουμε υπόψη μας να κυκλοφορήσουμε και νέα είδη ζυμαρικών, καθώς επίσης να γίνουν και καινούργιες επενδύσεις. Ας μην ξεχνάμε ότι όλες σχεδόν οι ελληνικές βιομηχανίες ζυμαρικών έχουν εξοπλιστεί με άριστες ιταλικές εγκαταστάσεις και κατά συνέπεια είναι οι πλέον σύγχρονες.

Βέβαια, κάπου-κάπου περνάμε και περιόδους άγχους, ίσως και ανασφάλειας. Για παράδειγμα, μετά την ένταξη

μας στην ΕΟΚ η ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών φοβήθηκε τα αντίστοιχα ιταλικά προϊόντα. Οι Ιταλοί πήραν μεγάλο μερίδιο αγοράς, με αποτέλεσμα να εκτοπίσουν πολλά εργοστάσια κυρίως στην Γαλλία και στη Γερμανία και αυτά να κλείσουν. Ευτυχώς όμως, που αντιμετωπίσαμε ψύχραιμα την όλη κατάσταση και αυτό γιατί είχαμε πίστη στην ποιότητα των ελληνικών ζυμαρικών. Πιστεύουμε, χωρίς υπεροψία-ότι είναι πιο νόστιμα από τα ξένα γιατί φτιάχνονται από σκληρό σιτάρι. Το μακαρόνι είναι αγνό προϊόν που αποτελείται από νερό και σιμιγδάλι. Η ηλιοφάνεια στη χώρα μας βοηθάει το σιτάρι να σκληρύνει. Και σκληρό σιτάρι σημαίνει και ποιοτικό σιτάρι. ΕΞ άλλου, υπάρχουν οικονομικές διατάξεις και διατάξεις του γενικού Χημείου του Κράτους που απαγορεύουν την παρασκευή ζυμαρικών από αλεύρι, παρά μόνο από 100% σιμιγδάλι".

Η κατά κεφαλή κατανάλωση ζυμαρικών στην Ελλάδα είναι 7,2 κιλά το χρόνο. Η κατανάλωση από χυλοπίτες και τραχανά φτάνει τους 20.000 τόννους το χρόνο. Η χώρα μας έρχεται δεύτερη σε κατανάλωση ζυμαρικών μεταξύ των χωρών της ΕΟΚ. Πρώτη, ασφαλώς η Ιταλία με 25 κιλά/άτομο το χρόνο. Στην τρίτη θέση η Γαλλία με 5 κιλά/άτομο το χρόνο. Η κατανάλωση ζυμαρικών στην Ελλάδα από χρόνο σε χρόνο παρουσιάζει ανοδική πορεία.

Ο κ. Ελ. Ματζίκας είναι επίσης πρόεδρος του Πανελληνίου Συνδέσμου Βιομηχάνων Ζυμαρικών, ενώ για την τριετία 1984-85-86 διετέλεσε πρόεδρος της Ομοσπονδίας Συνδέσμων Βιομηχάνων Ζυμαρικών της Ε.Ο.Κ.

"ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ Α.Ε."

Γ Ε Ν Ι Κ Α

Η Τράπεζα Πίστεως Α.Ε. είναι η πρώτη και μεγαλύτερη Τράπεζα ιδιωτικής πρωτοβουλίας, είναι δε πρωτοπόρος στη σύγχρονη τραπεζική αντίληψη και στις εφαρμογές της σύγχρονης τραπεζικής τεχνολογίας.

Η σημερινή εξέλιξη της τραπεζής στηρίζεται σε αδιάλειπτη υπερεκατονταετή προσπάθεια, ιδιαίτερα σκληρή κατά τους δεινούς χρόνους των καταστροφικών κλυδωνισμών του αιώνα μας. Ο αρχικός τραπεζικός οίκος της Καλαμάτας, που ξεκίνησε το 1879 με ιδρυτή τον Ιωάννη φ. Κωστόπουλο, εξελίχθηκε στο σημερινό μεγάλο οργανισμό.

Με τη διαδοχή τριών γενεών τραπεζιτών στη διοίκηση και τη διεύθυνση έχει διαμορφωθεί στην τράπεζα μακρά παράδοση με ένα σύστημα αρχών, αξιών και κανόνων, που διέπει την εσωτερική λειτουργία της και τις σχέσεις της με το κοινό.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Τράπεζα διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από 9 έως 15 άτομα. Το σημερινό δ.σ. αποτελείται από 10 μέλη. Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ο κ. Ιωάννης Σ. Κωστόπουλος, που είναι επίσης Γενικός Διευθυντής. Τη Γενική Διεύθυνση της τραπεζής ασκούν: Ο Γενικός Διευθυντής, ο Αναπληρωτ. Γεν. Διευθυντής και τέσσερις βοηθοί Γενικοί Διευθυντές ο καθένας για συγκεκριμένο τομέα.

Η υπόλοιπη διοικητική δομή της τραπεζής περιλαμβάνει 12 διευθύνσεις και 6 υποδιευθύνσεις.

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΑΡΧΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΠΙΣΤΕΩΣ

2. ΕΠΙΤΡΑΧΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό της τραπεζής ανέρχεται τώρα σε 3.050 άτομα από τα οποία τα 660 είναι στελέχη. Για το προσωπικό αυτό λαμβάνεται το απαραίτητο εργασιακό κλίμα η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και η άριστη εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Σημαντική είναι και η καινοτομία της τράπεζας στο θέμα της διάθεσης δωρεάν μετοχών της τραπεζής στο προσωπικό. Σαν ένα τέτοιο παράδειγμα αναφέρουμε την ενέργεια της τράπεζας από 1.1.1988 που διέθεσε σε 550 στελέχη της 9.200 μετοχές από 10 έως 50 κατά περίπτωση και αναλόγως της ευθύνης τους. Επίσης συχνή είναι και η αναπροσαρμογή των επιδομάτων στελεχών, και η διανομή εφάπαξ δώρων σαν BONUS για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη των εργασιών της τραπεζής κατά την τελευταία διετία.

ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα καταστήματα της τραπεζής Πίστewς έφτασαν στο τέλος του 1989 τα 113. Στόχος της τραπεζής για τα επόμενα τρία χρόνια είναι η αύξηση του αριθμού των καταστημάτων στα 150. Τα καταστήματα αυτά συνθέτουν ένα ευρύ δίκτυο που καλύπτει ολόκληρη τη χώρα. Ένα 35% των καταστημάτων βρίσκεται στην Αττική, ένα 15% καλύπτει την περιοχή της Θεσσαλονίκης και το υπόλοιπο 50% καλύπτει την υπόλοιπη Ελλάδα.

ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Με επίγνωση της σπουδαιότητας που διαδραματίζει η σύγχρονη τεχνολογία, τόσο στην προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στη μείωση του κόστους λειτουργίας της, η τράπεζα έχει ήδη πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στη σύγχρονη τεχνολογία. Έτσι όλα τα καταστήματα και υποκαταστήματά της είναι συνδεδεμένα ON LINE - REAL TIME με δύο κέντρα, ηλεκτρονικών υπολογιστών (κεντρικό και εφεδρικό) δια μέσου του τηλεπικοινων-

νιακού δικτύου της τραπεζής CREDITNET. Σε όλες εξ άλλου τις κεντρικές υπηρεσίες λειτουργούν προσωπικοί υπολογιστές, ενώ η επικοινωνία της τραπεζής με τις τράπεζες του εξωτερικού πραγματοποιείται δια μέσου του παγκοσμίου δικτύου S.W.I.F.T.

ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Στο πλαίσιο της στρατηγικής που αποβλέπει στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων πέρα από τις καθαρά τραπεζικές εργασίες, πάντοτε όμως στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα, η τράπεζα ιδρύει και συμμετέχει σε εταιρείες που χαρακτηρίζονται ως εταιρίες συμμετοχής οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι: (Δίνεται και το ποσοστό συμμετοχής της Τράπεζας).

- 1) Επενδύσεις Πίστεως Α.Ε. (Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου - 53%).
- 2) Διερευνηταί Άλφα Α.Ε. (Εταιρεία χρηματοδοτικής Μισθώσεως - 55%).
- 3) Εμπορική Α.Α.Ε. (Εταιρία Γενικών Ασφαλίσεων- 60%).
- 4) GENERAL LIFE (Εταιρία Ασφαλίσεων Ζωής - 40%).
- 5) Δέλτα Α.Β.Ε.Ε. Πληροφορικής (Παροχή υπηρεσιών πληροφορικής - 40%).
- 6) I C A P Α.Ε. (Παροχή εμπορικών πληροφοριών, έρευνες αγοράς - 36%).
- 7) Αστικά Ακίνητα Α.Ε. (Εταιρία ιδιοκτησίας και διαχείρισεως ακινήτων - 100%).
- 8) Αστικές Αναπτύξεις Α.Ε. (Σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων οικισμού, εμπορίου και βιομηχανίας - 33%).
- 9) Σπερχογεια Α.Ε. (Εταιρία χαρτοφυλακίου της τραπεζής - 100%).

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των πιο πάνω επιχειρήσεων είναι ότι όλες είναι κερδοφόρες.

ΤΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ-Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ

Το μετοχικό κεφάλαιο της τράπεζας ανέρχεται σε 13.200.000.000. Διαιρείται σε 4.400.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 3.000 δραχ. η κάθε μία.

Μετά την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου που έγινε τον Ιούνιο του 1988 οι μέτοχοι της Τράπεζας ανέρχονται σε 10.000 περίπου. Η μετοχή της τράπεζας Πίστεως διακρίνεται από μεγάλη διασπορά και εμπορευσιμότητα και από υψηλό δείκτη απόδοσης. Τα στοιχεία αυτά συμβάλλουν αποφασιστικά στη διατήρηση της μέσης τιμής σε υψηλά επίπεδα. Η τιμή της μετοχής στις 31.12.1989 έφθασε τις 9.500. Στις 15 Μαΐου 1990 η τιμή της ήταν 23.000 δραχ. Ενώ στις 5.6.1990 έφθασε το ύψος ρεκόρ- τιμή 32.500 δραχ. Το ίδιο σημαντική ήταν και η αύξηση του μερίσματος που δίνει η τράπεζα στους μετόχους. Συγκριτικά αναφέρουμε: Το 1985 δόθηκε μέρισμα 240 δραχ/μετοχή. Το 1987 δόθηκε μέρισμα 750 δραχ/μετοχή. Για το 1989 θα δοθεί μέρισμα 1.000 δραχ/μετοχή (αύξηση 33%).

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ

1) Το Ενεργητικό της τράπεζας Πίστεως έφθασε στις 31.12.89 τα 568,9 δισ δραχ. Ισοδυναμεί με αύξηση 22,3% έναντι του 1988.

2) Το 1989 οι καταθέσεις παρουσίασαν αύξηση της τάξεως του 24,4% και έφθασαν τα 498,6 δισ δραχ. έναντι 400,9 δισ. δραχ. το 1988.

3) Με ανάλογο ρυθμό αυξήθηκαν και οι χορηγήσεις κατά

το 1989. Συνολικά διατέθηκαν 224,7 δισ. δραχ. έναντι 180,3 δισ. δραχ. το 1988 (Αύξηση 25,6%).

4) Τα ίδια κεφάλαια και αποθεματικά της τράπεζας Πίστωσης ανήλθαν την 31.12.1989 στο ποσό των 21,7 δισ.δραχ. και παρουσίασαν αύξηση 12,2% έναντι του 1988. Για την περαιτέρω ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσεως αυξήθηκαν από 3 δισ.δραχ. σε 4 δισ. οι προβλέψεις για ενδεχόμενες ζημιές φόρους κ.λ.π. Με αυτήν την κεφαλαιακή δομή η τράπεζα Πίστωσης έχει συντελεστή φερεγγυότητας 10% έναντι 8% που απαιτεί η Ευρωπαϊκή Κοινότητα για τη φερεγγυότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων.

5) Τα μικτά κέρδη ανήλθαν σε 22,9 δισ.δραχ. ήτοι αύξηση 32% σε σχέση με το 1988. Πιο σημαντική ήταν η αύξηση των καθαρών κερδών, τα οποία έφθασαν 7 σχεδόν δισ. δραχ. έναντι 4,4 δισ. δραχ. το 1988 (Αύξηση 59%).

6) Τα μερίσματα που θα διανεμηθούν στους μετόχους για τη χρήση του 1989 ανέρχονται σε 4,4 δισ. δραχ. έναντι 3,2 δισ. δραχ. το 1988 (Αύξηση 33%).

ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Σημαντικό είναι το μερίδιο της τράπεζας Πίστωσης στον τομέα των τραπεζικών εργασιών.

Η τράπεζα πρώτη καθιέρωσε στην Ελλάδα το σύστημα των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (Α.Τ.Μ.) με τη χρήση της κάρτας CASHCARD. Τα μηχανήματα ΑΤΜ έφθασαν το 1989 τα 82. Η Τράπεζα επίσης αποφάσισε να γίνει μέλος του μεγαλύτερου σήμερα συστήματος πιστωτικών καρτών, της VISA INTERNATIONAL κυκλοφορώντας την κάρτα CASHCARD/VISA που έχει τα πλεονεκτήματα της CASHCARD ενώ είναι συγχρόνως και πιστωτική.

Πάντα μπροστά η τράπεζα Πίστεως προσφέρει νέες μορφές καταθέσεων, όπως το ΥΠΕΡΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ (για καταθέσεις πλέον του 1.000.000 δραχ.) και νέες επενδυτικές δραστηριότητες και ευκαιρίες σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Προς ενίσχυση της προσπάθειάς της στους νέους τομείς δραστηριότητας, ίδρυσε εταιρείες όπως τις:

ALPHA LEASING για τη χρηματοδοτική μίσθωση.

ALPHA FINANCE στον τομέα του MERCHANT BANKING

ΑΛΦΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ για χρηματιστηριακές πράξεις.

ΑΛΦΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΩΣ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.

που εξέδωσε το ΑΛΦΑ Αναπτυξιακό Αμοιβαίο Κεφάλαιο και το ΑΛΦΑ Αμοιβαίο Σταθερού Εισοδήματος.

Επίσης ολοκληρώνονται οι διαδικασίες, ιδρύσεως δύο νέων εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου (VENTURE CAPITAL).

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΝ ΟΨΕΙ 1992

Η προσεκτικότερη ψηλάφηση του παλμού της αγοράς, τον οποίο από τις σχέσεις και επαφή της τραπεζης με την πελάτεία μπορεί άμεσα να παρακολουθεί, δημιουργεί την πεποίθηση ότι πέραν των ψυχρών αριθμών, υπάρχουν σημαντικότερες εξελίξεις. οι εξελίξεις αυτές επιβεβαιώνονται από την αλματώδη και πέραν πάσης προσδοκίας ανάπτυξη των εργασιών της τραπεζης.

Σημαντικότερα ήταν τα μέτρα που έλαβε η πολιτεία σε τομείς που είναι σχετικοί με τις τραπεζικές εργασίες. Κατά κύριο λόγο τα μέτρα αυτά ήταν: η απελευθέρωση των επιτοκίων των προθεσμιακών καταθέσεων, καθώς και των επιτοκίων χορηγήσεων, στη θεσμοθέτηση νέων τραπεζικών εργασιών, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση και η ανάληψη απαι-

τήσεων τρίτων, τα γνωστά LEASING και FACTORING, η εισαγωγή νέων μορφών τοποθετήσεων, όπως τα πιστοποιητικά καταθέσεων και οι καταθέσεις 7-90 ημερών με διαπραγματεύσιμο επιτόκιο. Όπως είναι ευνόητο οι ρυθμίσεις αυτές προκάλεσαν ήδη την κινητοποίηση του τραπεζικού συστήματος και θα έλεγα ιδιαίτερα της τράπεζας Πίστεως, η οποία βρίσκεται πάντα στην πρωτοπορία.

Η αισιοδοξία της τράπεζας βασίζεται κυρίως στην ευαισθητοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου, όσον αφορά όχι τόσο τους κινδύνους από τον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό μετά το 1992, αλλά μάλλον όσον αφορά τις αξιοποιήσιμες δυνατότητες και ευκαιρίες, τις οποίες θα προσφέρει η διεθνοποίηση της οικονομίας μας.

Μέσα στο γενικότερο ευνοϊκό κλίμα, η τράπεζα Πίστεως πραγματοποίησε σημαντικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερη σημασία έχει για την τράπεζα η προτίμηση που δείχνει γι' αυτήν το κοινό, η οποία είναι ο κατ'εξοχήν παράγων της επιταχύνσεως της ανόδου των εργασιών και της βελτιώσεως των αποτελεσμάτων.

Η Τράπεζα Πίστεως συνέχισε και το 1989 την ανοδική της πορεία, σταθερά, με εμπιστοσύνη στις δυνάμεις της και με πίστη στο μέλλον. τρία μόλις χρόνια πριν το 1992, η τράπεζα Πίστεως είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει την πρόκληση με επιτυχία.

Ο δυναμισμός της τράπεζας προκύπτει τόσο από τους στόχους όσο και από τις προοπτικές των αποτελεσμάτων της. Οι στόχοι που έχουν τεθεί για τα επόμενα 3 έτη, για τις καταθέσεις και χρηματοδοτήσεις είναι να φθάσει η συμμετοχή των πιο πάνω δύο μεγεθών της το 1992 το 10% του συ-

νόλου των εμπορικών τραπεζών.

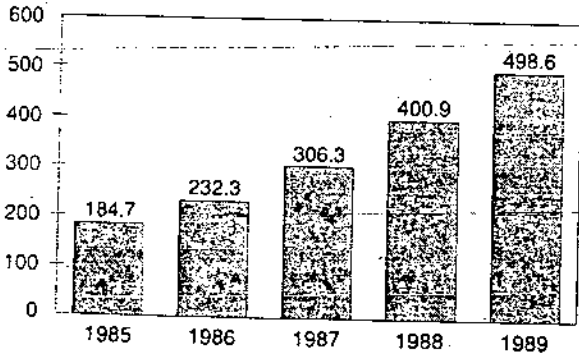
Παράλληλα με τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις, η τράπεζα προτίθεται να προσφέρει σειρά υπηρεσιών, για τις οποίες ιδιαίτερη σημασία έχουν η ποιότητα και η ταχύτητα, ώστε να προσελκύνονται συνεχώς νέοι πελάτες και να δημιουργούνται νέα έσοδα. Οι εργασίες των εταιριών συμμετοχής της ανταποκρίνονται στην πρόθεση αυτή της τραπεζής.

Για το τέλος αξίζει να σημειώσουμε ορισμένα από τα σημεία που αποκαλύπτουν τη φιλοσοφία της τράπεζας Πίστεως:

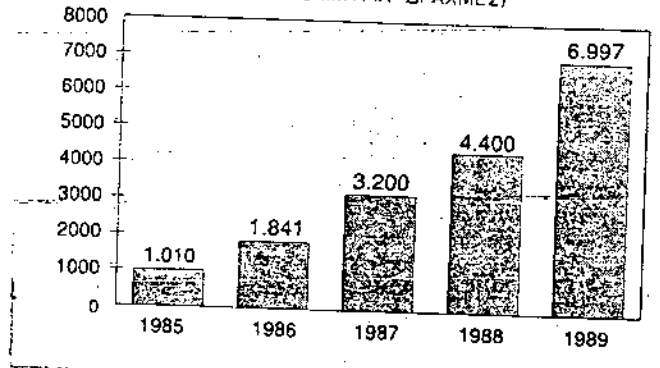
"Η Τράπεζα Πίστεως, η πρώτη ελληνική τράπεζα ιδιωτικής πρωτοβουλίας, πιστεύει ότι Μαζί μπορούμε να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία την πρόκληση του 1992. Το 1992, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα θα είναι η μεγάλη μας χώρα. Για να αντιμετωπίσουμε την πρόκληση με επιτυχία, ας δουλέψουμε Μαζί".

Στη συνέχεια δίνονται σε πίνακες ορισμένα αποτελέσματα της τράπεζας για το 1989.

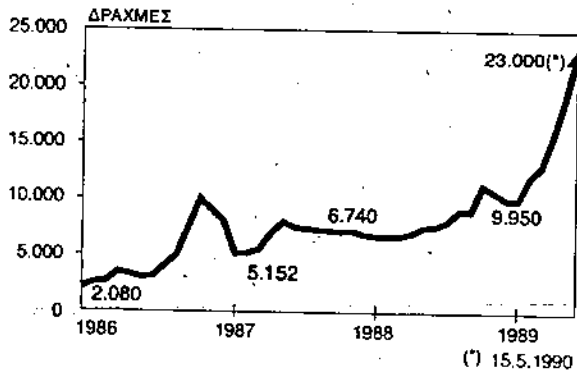
Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ
(ΣΕ ΔΙΣΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΔΡΑΧΜΕΣ)



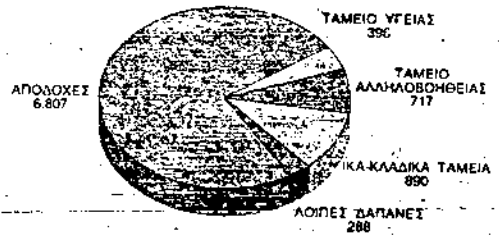
ΤΑ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
(ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΔΡΑΧΜΕΣ)



ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΙΜΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ
(31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ ΚΑΘΕ ΕΤΟΥΣ)



ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
(ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΔΡΑΧΜΕΣ)



P I R E L L I - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΤΗΓΩΝ-ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.

Μετά από επίσκεψη στο εργοστάσιο και συνάντηση με τον προσωπάρχη του εργοστασίου Κ. Στεφανόπουλο προέκυψαν τα ακόλουθα ερωτήματα και οι ανάλογες απαντήσεις.

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

- Είναι σαφώς ανθηρή απάντηση ο προσωπάρχης του εργοστασίου υπό την έννοια ότι τα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τα χρεωστούμενα βρίσκονται στον κατάλληλο δείκτη. Η εταιρεία καλύπτει ένα αρκετά σημαντικό μέρος της ελληνικής αγοράς. Το δε ακάλυπτο μέρος της παραγωγής διοχετεύεται στο εξωτερικό απ'όπου έχουμε μια συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση, ελαστικών λόγω καλής ποιότητας. Οι προοπτικές φαίνονται να είναι ευνοϊκές, ιδιαίτερα στα επιβατηγά και αστικά.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

- Επηρεασμός υπήρχε ιδιαίτερα από την ένταξη στην ΕΟΚ. Η ένταξη εξαφάνισε τους δασμούς εισαγωγής έτοιμου προϊόντος. Ακόμα δεν δόθηκε προιμοδότηση για εξαγωγές στις χώρες της ΕΟΚ. Αυτό υποχρέωσε την εταιρεία για να γίνει πιο ανταγωνιστική να κάνει επενδύσεις τα 3 τελευταία χρόνια, για αγορά νέων μηχανημάτων και βελτίωση των παλαιών, και εκπαίδευση του προσωπικού στην υψηλή τεχνολογία, σε ποσό που ξεπέρασε το 1,5 δισ.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

- Υπάρχει μια ιεραρχία κλασσικής μορφής. Οι εργασιακές σχέσεις είναι ικανοποιητικές. Έχουμε εργασιακή ειρήνη γε-

από την ιστορία των βλαβών, ο χαμένος χρόνος από κάθε μηχανήμα για βλάβες. Αν πολλαπλασιάσουμε τον χαμένο χρόνο επί την βαρύτητα του μηχανήματος έχουμε ένα νούμερο. Αυτό είναι το θεωρητικό νούμερο συνδυασμού βαρύτητας βλάβης. Στην πράξη έχουμε κάθε μήνα χαμένες ώρες από κάθε μηχανήμα για βλάβες. Αν πολλαπλασιάσουμε χρόνο X βαρύτητα = Πρακτικό νούμερο. Όσο μικρότερο πρακτικό νούμερο έχουμε σε σχέση με το θεωρητικό τόσο λιγότερο χρόνο έχουμε από βλάβες.

ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ:

Υπάρχει μια καμπύλη (κόστος του προϊόντος μέσα στο εργοστάσιο). Υπάρχει καμπύλη σκάρτων (π.χ. 1% πετιέται). Υπάρχει καμπύλη για τις χαμένες παραγωγικές ώρες που σημαίνει πως δεν δουλεύει καλά το MANAGER. Ένας συνδυασμός των τριών καμπυλών μας δίνει ένα χρηματικό ποσό για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Έτσι με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές εδώ (εργασία-κεφάλαιο), μετράμε την παραγωγικότητα σε παραγόμενα λάστιχα και την συγκρίνουμε με την αμέσως προηγούμενη χρονιά, και τα υπόλοιπα εργοστάσια του γκρουπ. Η μέτρηση γίνεται από το γραφείο χρόνων και μεθόδων. Η παραγωγικότητα μετριέται καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια, με σκοπό την βελτίωση και λόγω ότι ζούμε σε ανοιχτή αγορά που πιέζει για βελτιώσεις. Το γραφείο χρόνων και μεθόδων χρονομετρεί τη παραγωγή, συγκεντρώνει τα στατιστικά στοιχεία καθημερινά από όλα τα τμήματα.

5) ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΣΧΥΡΟ;

- Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα πριμ παραγωγικότητας το οποίο εξαρτάται από τη φύση της δουλειάς τους. Έτσι το κυριότερο κίνητρο είναι το οικονομικό. Για την εταιρεία όμως ο ζήλος για εργασία και το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την δουλειά του, επιβραβεύονται και κατά άλλο τρόπο (π.χ. προώθηση εργατών σε υπαλληλικές θέσεις, και προώθηση υπαλλήλων σε θέσεις προϊσταμένων). Υπάρχει ακόμα το κουτί των ιδεών. Ο καθένας μπορεί να ρίξει όσες ιδέες θέλει για οποιοδήποτε θέμα. Οι ιδέες επιβραβεύονται ανάλογα με το κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδώσουν στην εταιρεία. Έτσι αφού εφαρμοστούν και αρχίσουν να αποδίδουν χρήματα για την εταιρεία ανάλογα θα αμειφθεί και αυτός που συνέλαβε την ιδέα.

Οι εργαζόμενοι γενικά είναι από τους πιο καλοπληρωμένους εργάτες. Έτσι σαν επίπεδο ελληνικό οι αμοιβές της PIRELLI βρίσκονται στη μέση των υγιών ελληνικών βιομηχανιών. Έτσι ο εργαζόμενος παίρνει πολλές φορές χρήματα παραπάνω από αυτά που έχουν συμφωνηθεί στις συμβάσεις.

Για τους υπαλλήλους υπάρχει σύστημα αξιολόγησης θέσεως με αντικειμενικά κριτήρια. Έτσι κάθε εργαζόμενος παίρνει τόσα χρήματα ανάλογα με τη θέση και σύμφωνα με την νόρμα της εταιρείας. Στο εργοστάσιο εργάζονται 500 άτομα 485 άνδρες και 15 γυναίκες. Η διεύθυνση συμπαραστέκεται στα ψυχολογικά και οικονομικά προβλήματα των εργαζομένων. Έτσι πολλές φορές δίνονται δάνεια σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε ανάγκη, και η εξόφληση γίνεται με όρους πολύ ευνοϊκούς για τους εργαζόμενους.

Τέλος η αμοιβή ενός υπαλλήλου εργάτη σήμερα στο εργοστάσιο (παντρεμένος) κυμαίνεται από 110.000-150.000 ΜΙΚΤΑ

χωρίς υπερωρίες και το βραβείο παραγωγικότητας.

Σχετικά με το περιβάλλον είμαστε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που φέραμε ειδικούς από την Ευρώπη (με ειδικά όργανα), οι οποίοι απασχολήθηκαν επί μακρό χρονικό διάστημα με το να μελετήσουν το περιβάλλον του εργασιακού χώρου (φως, μυρωδιές, αέρας, θόρυβος κ.λ.π.) με σκοπό να βελτιώσουν το περιβάλλον, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί και να παράγει περισσότερο.

Για την βελτίωση της παραγωγικότητας ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προσπάθεια που πρέπει να γίνει, ώστε ο Έλληνας εργαζόμενος να αποκτήσει περισσότερη αίσθηση ευθύνης και να γίνει πιο επαγγελματίας.

ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΠΑΤΡΑΪΚΗ

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ

Μετά από επίσκεψη στο εργοστάσιο ενημερώθηκα από τον προσωπάρχη του εργοστασίου κ. Διακόπουλο, ο οποίος απάντησε στα εξής ερωτήματα:

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- Η Πειραϊκή Πατραϊκή είναι μια κατ'εξοχήν εξαγωγική εταιρεία. Έτσι βοηθάει πολύ την εθνική οικονομία με τον τζίρο τον οποίο κάνει, με την απόδοση του Φ.Π.Α. και γενικά κινεί μεγάλο εμπορικό κύκλωμα.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

- Η πολιτική επηρεάζει πρώτα την νοοτροπία του εργαζόμενου, δηλαδή το αίσθημα του επαγγελματισμού, το οποίο σήμερα λείπει από τους έλληνες εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζεται και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Η πολιτική του κράτους επίσης επηρεάζει το θέμα των προμοδοτήσεων που δίνονται στην εταιρεία.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ;

ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

- Υπάρχει πλαίσιο κανονισμών εργασίας εκεί καταγράφονται οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Τα σωματεία έρχονται σε επαφή με τον εργοδότη και υπάρχει κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων.

4) ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΣΧΥΡΟ;

- Δίνεται δώρο Παραγωγής σε όλους τους εργαζόμενους εκτός από τους Διοικητικούς. Ανάλογα με την απόδοση που έχει ο εργαζόμενος παίρνει και το ανάλογο πριμ. Σημαντι-

κό κίνητρο είναι το δώρο τακτικής προσελεύσεως. Δίδεται 5% κάθε 15νθήμερο στο σύνολο των ακαθαρίστων αποδοχών. Αν δεν υπάρξει απουσία στο τέλος του τριμήνου υπάρχει πρόσθετο 2,5% και συν το 5% γίνεται 7,5%.

Στα κίνητρα ανήκουν και οι κάτωθι παροχές που δίδονται στους εργαζόμενους.

1) 400 δραχ. την ημέρα για κάθε παιδί εργαζόμενου που φυλάσσεται σε βρεφονηπιακό σταθμό.

2) Σε περίπτωση σοβαρών οικογενειακών προβλημάτων διήμερη άδεια με αποδοχές.

3) Δωρεάν μετακίνηση του προσωπικού με κάρτα.

4) Πρατήριο ρούχων που ψωνίζει το προσωπικό με ευκολίες πληρωμής.

5) Δώρα ανάλογα τα χρόνια εργασίας: για 25 χρόνια = 80 χιλιάδες δραχμές, για 30 χρόνια = 120 χιλιάδες δραχμές.

6) Η αποζημίωση δίδεται ολόκληρη και όχι το 40% που είναι το νόμιμο.

7) Σε όλες τις ειδικότητες οι εργαζόμενοι έχουν αύξηση του μισθού τους κατά 10%. Οι τεχνίτες παίρνουν 1 ημερομίσθιο δώρο κάθε μήνα.

8) Δίδονται βραβεία στα παιδιά των εργαζομένων σε οποιαδήποτε βαθμίδα εκπαίδευσης και αν βρίσκονται.

ΑΛΛΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

1) Ακόμα αν κάποιος βεβαιώσει ότι είναι άρρωστος, με την συνεργασία του γιατρού της εταιρείας, μεταφέρεται σε ανάλογη μονάδα με το πρόβλημά του (π.χ. αν τον ενοχλεί ο θόρυβος).

2) Οι μητέρες παίρνουν παραπάνω άδεια από την νόμιμη όταν έχουν μικρά παιδιά.

3) Μετριούνται συνεχώς αέρας, φως, θόρυβος, ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων.

4) Δίνονται δάνεια και βοηθήματα όταν έχει ανάγκη ο εργαζόμενος, τα οποία εξωφλεί σιγά-σιγά.

5) Υπάρχει χρόνος για κολατσιό και εστιατόριο για τους εργένηδες και μη εργαζόμενους καθώς και καπνιστήριο. Τέλος υπάρχει πλήρες ιατρείο με νοσοκόμες και ένα γιατρό εργασίας.

5) ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ;

- Η κάθε μονάδα έχει την υπηρεσία μεθόδων και προτύπων εργασίας. Μετριέται με χρονομέτρη η κάθε ομάδα μηχανών. Υπάρχει δηλαδή σε κάθε μηχανή και μετρητής ο οποίος μετράει την παραγωγικότητα.

Στο εργοστάσιο εργάζονται: 1.747 άνδρες, 414 γυναίκες. Το κάθε παραγωγικό τμήμα έχει ποιοτικό έλεγχο και αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ειδοποιείται αμέσως η παραγωγή ώστε να σταματήσει να βγαίνει το ελαττωματικό προϊόν. Τέλος για την προστασία της παραγωγής υπάρχει μεγάλη επικοινωνία μεταξύ της ιεραρχίας. Εξαγωγικά η Πελαϊκή Πατραϊκή έχει φθάσει στο επίπεδο των 35 δις και υπάρχουν μεγάλες προοπτικές για το μέλλον το οποίο φαίνεται ευνοϊκό.

Λ Α Δ Ο Π Ο Υ Λ Ο Σ ' Η (Ε.Γ.Α.)

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΧΑΡΤΙΟΥ

Μετά από επίσκεψη στο εργοστάσιο συναντήθηκα με τον υπεύθυνο Κ. Λυγιάκη ο οποίος μεταξύ των άλλων κατέχει και την θέση του Κοινωνικού Λειτουργού.

Απάντησε στα εξής ερωτήματα:

1) ΠΟΙΑ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ;

- Την εταιρεία ίδρυσε ο ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ το 1924. Λόγοι που διάλεξε τη συγκεκριμένη τοποθεσία ήταν:

1. Η περιοχή τότε ήταν βάλτος με αποτέλεσμα να την αγοράσει πολύ φθηνή, και συγχρόνως υπήρχε πολύ νερο, απαραίτητο για το χαρτί.

2. Σε πολύ κοντινή απόσταση υπήρχαν οι γραμμές του τραίνου πράγμα που σήμαινε εύκολες μεταφορές.

3. Τότε εκεί υπήρχε καταυλισμός προσφύγων, πράγμα που σήμαινε φθηνό εργατικό δυναμικό.

Σήμερα έχει 400 άτομα προσωπικό μεταξύ των οποίων οι 46 γυναίκες. Το 83 τάχθηκε προβληματικό. Το 84 ορίστηκε προσωρινή Διοίκηση που μελέτησε τις δυνατότητες του εργοστασίου. Το 86 η μελέτη έδειξε πως έπρεπε να αποδεσμευτεί από τα χρέη και να κάνει επενδύσεις. Το 87 έγινε αναγκαστική εκκαθάριση, και καταμέτρηση της εταιρείας και βγήκαν στο σφυρί τα περιουσιακά στοιχεία του εργοστασίου. Έτσι συνέχεια έγιναν 3 πλειστηριασμοί. Το 87 ο Οργανισμός Ανασυγκρότησης Προβληματικών επιχειρήσεων αγόρασε το εργοστάσιο 500 εκατομμύρια. Αργότερα αγοράστηκε του Αιγίου 425 εκατομμύρια. Η τιμή είχε ορισθεί από το Πρωτοδικείο Πάτρας. Στις 6 Απριλίου 1988 ίδρυσε

μια καινούργια εταιρεία με την επωνυμία Ε.Γ.Α.Χαρτοποιία Δυτικής Ελλάδος με 2 εργοστάσια Πάτρας και Αιγίου. Τότε επεβλήθησαν προγράμματα επενδύσεων της τάξης 1,5 δις. Σήμερα βρισκόμαστε στη βάση υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων. Σήμερα έχουν γίνει 4,5 δις επενδύσεις. Το εργοστάσιο λειτουργεί βάσει παραγγελιών, και έχει το πλεονέκτημα του ανακυκλώμενου χαρτιού (χαμηλό κόστος) και δεν μπαίνει μέσα από πλευράς ισοζυγίου. Το εργοστάσιο σήμερα δεν έχει πάρει μεγάλους δανεισμούς και βάσει του Νόμου 12/62 δεν έχει πάρει την επιχορήγηση από το ΜΟΠ, πράγμα που θα έλυσε όλα τα οικονομικά προβλήματα του εργοστασίου.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

- Το σίγουρο είναι πως σήμερα το κράτος είναι αυτό που προσπαθεί να ανεβάσει την εταιρεία και όχι κάποιος ιδιώτης. Για τον λόγο αυτό γίνονται προσπάθειες για μεγάλες επενδύσεις. Έτσι αν δεν γίνουν επενδύσεις δεν μπορεί η εταιρεία να εισχωρήσει στην ΕΟΚ. Η οικονομία της εταιρείας δεν εξαρτάται από την εισαγωγή της πρώτης ύλης γιατί χρησιμοποιεί ανακυκλώμενο χαρτί. Γίνονται προσπάθειες για αγορά τέλειου και σύγχρονου εξοπλισμού. Το πρόβλημα είναι το εργατικόδυναμικό το οποίο είναι ανειδίκευτο και μεγάλης ηλικίας, και βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση.

Θετικό βήμα ήταν η παρέμβαση και συμμετοχή στα ΜΟΠ όπου γίνονται προσπάθειες και για την εκπαίδευση εργατών. Παρ'όλο που η εταιρεία εξαρτάται από το Δημόσιο Ταμείο δεν έχει κάποια ιδιαίτερα μεταχείριση άρα δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η ζωή της εταιρείας. Το πραγ-

ματικό πρόβλημα είναι πιο πολύ το εργατικό δυναμικό και όχι η τεχνολογία η οποία τελειοποιείται.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ
ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

- Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην ασφαλή εργασία, και προστασία των εργαζομένων από ανθυγιεινά μηχανήματα πράγμα που δημιουργεί καλό εργασιακό κλίμα. Από πλευράς Σωματείου υπάρχει καλό κλίμα γιατί δεν υπάρχει ιδιώτης που να θέλει να κερδίσει, αλλά όλοι είναι υπάλληλοι με ίδια κίνητρα και σκοπούς. Υπάρχει ομοφωνία μεταξύ Διοίκησης και Σωματείου και δεν υπάρχουν συγκρούσεις γιατί οι στόχοι είναι κοινοί.

4) ΠΟΙΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

- Ιδιαίτερα κίνητρα μισθού (BONUS ή PRIM) δεν υπάρχουν. Το μεγαλύτερο κίνητρο είναι ο σκοπός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί το εργοστάσιο. Οι εργαζόμενοι έχουν ενσωματωθεί με αυτόν τον ρόλο και αγωνίζονται να αναστήσουν το εργοστάσιο. Υπάρχει ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και η απόδοσή τους είναι στο μέγιστο.

Από πλευράς μισθού. Πέραν του κανονικού και νόμιμου οι μισθοί είναι αυξημένοι από 13-15 χιλ. δραχμές. Διαθέτει το εργοστάσιο κοινωνικό λειτουργό και γιατρό σε οκτάωρη βάση. Έτσι υπάρχει κοινωνική υπηρεσία ώστε να δημιουργούνται στους εργαζόμενους αισθήματα ασφάλειας. Σε μορφωμένους εργαζόμενους γίνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια. Υπάρχουν γάντια, κράνη, άρβυλα, όλα ειδικά κατασκευασμένα για την ασφάλεια των εργαζομένων. Υπάρχει δυνατότητα δανειοδότησης των εργαζομένων μέχρι 100 χιλιάδες. Για σοβαρά προβλήματα δεν υπάρχει όριο στα δά-

νεια. Έχουν πλήρη κάλυψη για οποιοδήποτε θέμα αφορά την υγεία τους. Αυτό γίνεται γιατί: Η χαρτοποιία έχει 3 σοβαρά προβλήματα.

1. Μεγάλη υγρασία, γιατί το χαρτί χρειάζεται πολύ νερό.

2. Έντονοι θόρυβοι και κραδασμοί.

3. Η χαρτοποιία δουλεύει επί 24ώρου βάσεως.

5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ;

- Μετριέται η καθημερινή παραγωγή των μηχανών. Υπάρχει γραφείο προγραμματισμού προσωπικού. Το σκάρτο χαρτί οφείλεται αποκλειστικά στις μηχανές που σιγά σιγά αντικαθίστανται με σύγχρονες, πάνω στις οποίες θα γίνεται πιο ολοκληρωμένη μέτρηση της παραγωγικότητας. Οι πολλές δεν έχουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις ώστε να γίνουν σωστά οι απαραίτητες μετρήσεις.

6) ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ;

Εκείνο που λείπει είναι το νέο προσωπικό και οι νέες προσλήψεις. Λόγω της τοποθεσίας δεν υπάρχει βιομηχανικό προλεταριάτο. Δηλαδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αγρότες-εργάτες. Οι νέες προσλήψεις που θα γίνουν θα έχουν απαραίτητο κριτήριο το απολυτήριο Λυκείου και γνώση Αγγλικών. Δεν υπήρχε μέχρι τώρα σχολή χαρτοποιίας σε κανένα εκπαιδευτικό επίπεδο. Έτσι προβλέπεται σχολή χαρτοποιίας με 9μηνη φοίτηση σε συνεργασία με ΕΟΚ και ΟΑΕΔ. Έτσι θα λυθεί το πρόβλημα του εξειδικευμένου προσωπικού και ιδιαίτερα των στελεχών.

ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ - ΠΟΤΟΠΟΙΪΑ

Μετά από συνάντησή μου με τον προσωπάρχη του εργοστασίου Κ. Μπελέκο ενημερώθηκα και έλαβα απάντηση στα εξής ερωτήματα.

1) ΠΟΙΑ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

- Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1861. Σήμερα εργάζονται εκεί 260 άτομα με ένα ποσοστό 30% σε γυναίκες. Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι πολύ καλή με μεγάλη εξαγωγική δυνατότητα. Το 30% της παραγωγής εξάγεται. Η εξαγωγική αυτή δύναμη βοηθάει πολύ την εθνική οικονομία λόγω της πολύτιμης εισαγωγής συναλλάγματος την οποία επιφέρει.

2) ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ;

- Επηρεασμός της πολιτικής με στενή έννοια δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει. Βέβαια υπάρχει παρέμβαση του κράτους σε διάφορα θέματα, αλλά αυτός είναι άλλοτε θετικός και άλλοτε αρνητικός.

3) ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΕΣ; ΠΩΣ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ;

- Οι εργασιακές σχέσεις είναι ανεκτές. Δεν υπάρχει τα τελευταία 5 χρόνια ειδικά πρόβλημα εργασιακής ειρήνης. Υπάρχει σωματείο εργαζομένων το οποίο και προβάλλει τα προβλήματα των εργαζομένων. Η ιεραρχία βασίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα (ΠΥΡΑΜΙΔΑ) το οποίο καθορίζει ουσιαστικά τις θέσεις, και υπάρχει συνεργασία των μελών και σωστή επικοινωνία. Έτσι καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για επίλυση των προβλημάτων, και όταν αυτό το επιβάλλουν έχουμε και κάποια έγγραφη ιεράρχηση θέσεων ανάλογα με το

ποιος βρίσκεται πιο κοντά στο πρόβλημα.

4) ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

- Ο κάθε εργαζόμενος εκτός φυσικά του νόμιμου μισθού καλύπτεται στα εξής:

- 1) έξοδα μεταφοράς
- 2) υπάρχουν ποικίλα επιδόματα ανάλογα με την θέση του εργαζόμενου.
- 3) ασφάλιση πέραν από το ΙΚΑ
- 4) παροχές σε είδος.
- 5) παροχές σε χρήμα όπως: επιδόματα παρουσίας, επιδόματα φορτώσεων, επιδόματα τρύγου, επίδομα πρόχειρου φαγητού, εκδρομές, δυνατότητα αγοράς προϊόντων της εταιρείας με σημαντική έκπτωση.

Στο επίπεδο προϊσταμένων και εργοδηγών έχουμε το επίδομα κινήσεως Ι.Χ. αυτοκινήτου. Στο επίπεδο διευθυντών η εταιρεία διαθέτει δωρεάν Ι.Χ. αυτοκίνητο. Ακόμα υπάρχει σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την παραγωγικότητα σ' όλα τα τμήματα,, από όπου βγαίνει κάποιο προμ. Οι πωλήσεις έχουν προμ ανάλογο με τις πωλήσεις, δηλαδή κατά πόσο έχουν φθάσει ή ξεπεράσει τον στόχο οποίος έχει τεθεί από την εταιρεία. Τέλος πολλές φορές δίδεται ενίσχυση οικονομική σαν ανταμοιβή για την παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Εκτός όμως από το οικονομικό κίνητρο το οποίο είναι και το σπουδαιότερο η εταιρεία φροντίζει και για τα υπόλοιπα που θα μπορούσαν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους όπως:

Η εταιρεία διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα και παρέχονται όλα τα δυνατά μέτρα προστασίας στους εργαζόμενους (άρβυλα, στολές εργασίας, κράνη, γάντια κ.λ.π.). Γίνεται

αωστή εκπαίδευση στους εργαζόμενους ώστε να κάνουν ασφαλή την εργασία τους. Γίνονται κάποια ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια για κανόνες ασφαλείας και υγιεινής. Οι απλές υπαλληλικές θέσεις αλλά και οι θέσεις εργοδηγών καλύπτονται από εσωτερικές προαγωγές, και αυτό είναι το κυριότερο κίνητρο, γιατί συγχρόνως συνδυάζεται με αύξηση των αποδοχών. Υπάρχει και η δημιουργία νέων θέσεων σε επίπεδο μεσαίων στελεχών. Δηλαδή κάποια άτομα προήχθησαν σε θέσεις εργοδηγών από το υπάρχον εργατικό δυναμικό.

5) ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ;

- Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί και υπάρχουν πολλά συστήματα μέτρησης. Το παρασχεθέν προϊόν είναι ο τρόπος μέτρησης. Υπάρχουν αριθμομέτρες στις μηχανές οι οποίοι μετρούν τις μονάδες που παράγονται. Υπάρχει η εμφιαλωτική γραμμή η οποία έχει κάποια στάνταρ και από αυτά φαίνεται το MINIMUM ή το MAXIMUM της παραγωγής. Η παραγωγικότητα μετριέται σε επίπεδο μηνός. Από πλευράς ποσοτικού ελέγχου γίνεται κάθε μέρα πάνω στην εμφιαλωτική γραμμή. Πέρα από τον ποσοτικό έλεγχο υπάρχει και χημικός έλεγχος.

Δ Ο Υ Ρ Ο Σ Α.Ε.

Ένα όνομα γνωστό σε όλους για την ποιότητα και τη δημιουργία νέων τάσεων στην Ελληνική Μόδα. Η θέση της εταιρείας στην κλωστοϋφαντουργία της Πάτρας είναι σημαντική. 200 άτομα απασχολούνται εκ των οποίων οι 20 είναι υπάλληλοι και οι υπόλοιποι εργάτες.

Λειτουργία της Επιχειρήσεως

Ξεκινώντας απ'το 1971 η πορεία είναι συνεχώς ανοδική και δημιουργική. Τα μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρεία; Τα μηχανήματα αγορασμένα απ'το εξωτερικό κυρίως. Οι πρώτες ύλες είναι εισαγόμενες λόγω της καλύτερης ποιότητας και ποικιλίας. Ειδικευμένο προσωπικό σχεδιάζει με την βοήθεια των ηλεκτρονικών Υπολογιστών που κάθε επιχείρηση που θέλει να βρίσκεται μέσα στην εποχή, πρέπει να χρησιμοποιεί. Συνεργασία με ελεύθερους επαγγελματίες Έλληνες και ξένους εξασφαλίζει στα προϊόντα ανανέωση και ενημέρωση των τάσεων της μόδας.

Δίκτυα Πωλήσεων στο Εξωτερικό

Εξάλλου κάθε χρόνο είναι έντονη η παρουσία των προϊόντων μας στην έκθεση του Παρισιού. Εκεί συναντιούνται και συναλλάσσονται εταιρείες απ'όλον τον κόσμο. Μεγάλες παραγγελίες κλείνονται και νέες αγορές ανοίγονται. Ήδη έχουμε εισχωρήσει στις αγορές της Γαλλίας, των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, στο Καμερούν, τον Καναδά, την Ιταλία, τη Γερμανία, την Αμερική και την Κύπρο.

Οι εξαγωγές σ'αυτές τις χώρες καλύπτουν το 20% των προϊόντων που παράγονται.

Εσωτερική αγορά

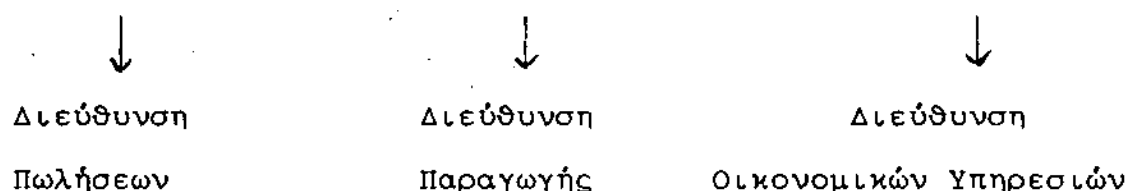
Πρατήρια δεν υπάρχουν άλλα εκτός απ' την Πάτρα. Οι παραγγελίες παίρνονται μέσω των αντιπροσώπων που υπάρχουν στις διάφορες πόλεις και μέσω αυτών στο Τμήμα Πωλήσεων.

Οργάνωση της Εταιρείας

Η στρατηγική του Μγκ ασκείται απ' το Διοικητικό συμβούλιο. Η οργάνωση φαίνεται απ' το ακόλουθο σχεδιάγραμμα:

Κεντρική Διοίκηση

Ασκείται απ' τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αυτή χωρίζεται σε:



Η παραγωγή αποτελείται:

- α) από το πλεκτήριο
- β) από το κοπτήριο
- γ) από το σιδερωτήριο-συσκευαστήριο
- δ) από τον έλεγχο, και
- ε) από το γραφείο.

Το φασόν λειτουργεί σαν μια μονάδα που χρησιμεύει επί μονίμου βάσεως, κυρίως όμως σε περιόδους εξάρσεως.

Παραγωγή της Εταιρείας

Ακολουθώντας τις τάσεις μόδας της Ευρωπαϊκής και Ελληνικής μόδας, με σχέδια από το Γαλλικό συγκρότημα "LEKTRA SYSTEM" το οποίο δημιουργεί πατρόν με τη βοήθεια Ηλεκτρονικού Υπολογιστού η εταιρεία πρωτοπορεί για τα Ελληνικά δεδομένα.

Με προτίμηση το ανδρικό ρούχο δημιουργούμε:

πουκάμισα

μπλούζες

πυτζάμες

παντελόνια

σακάκια

σορτσ

εσώρουχα

Συνήθως χρησιμοποιούμε 80% βαμβάκι και τα υπόλοιπα συνθετικά διαφόρων συνδυασμών νημάτων. Αποθέματα υπάρχουν καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Χρηματοδότηση

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών είναι 1 δισ 200.000 δραχ. Παρ'ότι υπάρχει μια κάποια στασιμότητα στην αγορά, η δική μας πορεία είναι πολύ καλή, σταθερή θα έλεγα- στο εσωτερικό κυρίως. Το πριμ του Ν.1262/82 για τις εξαγωγές του κλάδου, έχει μειωθεί σταδιακά, φθάνοντας σήμερα το 0,5% ποσοστό που δεν προκαλεί για εξαγωγές φυσικά. Η εκάστοτε ανάγκη για χρηματοδότηση για αναπτυξιακούς σκοπούς γίνεται μόνο από εμπορικές τράπεζες.

Διαφήμιση

Αναλαμβάνεται από ειδικές εταιρείες για καλύτερη προβολή του ρούχου. Οι εποχιακές συλλογές παρουσιάζονται μέσω διαφημιστικών εντύπων και οργάνωσης κολεξιόν. Η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική οργάνωσης Μγκ, με σκοπό την κατάκτηση της αγοράς με στατιστικές μεθόδους που ερευνούν στηριζόμενες στα οικονομικά μεγάθη του παρελθόντος, στα σημερινά και προβλέποντας τα μελλοντικά. Γι'αυτό και βρίσκεται στο ρυθμό της εποχής, πάντα ανανεωμένη, προτείνοντά νέες και ενδιαφέρουσες δημιουργίες.

Γενικότερες εντυπώσεις

Μπορούμε να πούμε ότι ο ΔΟΥΡΟΣ είναι απ' τις λίγες μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου όχι μόνο στην Πάτρα αλλά και στην Ελλάδα γενικότερα που έχει δημιουργήσει επώνυμο ρούχο καταξιωμένος την εγχώρια αγορά. Χαρακτηριστικό μειονέκτημα των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου αυτού είναι η ανωνυμότητά τους, καθώς παίζουν το ρόλο του -φασονιέρη- της Ευρώπης. Η χώρα μας προτιμάται για το φθηνό εργατικό δυναμικό σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και για την παράδοση στο έτοιμο ένδυμα που έχουμε. Έτσι λίγες είναι αυτές οι επιχειρήσεις που δεν επαναπαύονται σ' αυτό το ρόλο και αποτολμούν δικιά τους φήμη. Ο Δούρος έχει μια σταθερή πορεία στην Ελληνική αγορά αλλά και στην ξένη. Οι δημιουργίες του διαρκώς ανανεώνονται και είναι πάντα στο στυλ της εποχής και όχι μόνο αυτό. Η ποιότητα μένει πάντα σταθερή και αυτό είναι σημαντικό AVANTAGE για τα δεδομένα του κλάδου.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΗ: Οι πληροφορίες δόθηκαν από τον κ. Ξενογιάννη Γιάννη Προϊστάμενο Λογιστηρίου-Πτυχιούχου Βιομηχανικής Σχολής.

Γ Ε Ν Ι Κ Α Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Όσο οι συνθήκες ανταγωνισμού μεγαλώνουν και το επιχειρησιακό περιβάλλον αποκτά νέα δεδομένα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, ο ρόλος και η θέση του σύγχρονου στελεχούς, όπως και αυτός του επιχειρηματία, θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί και σύνθετοι.

Τα τελευταία χρόνια, η νοοτροπία των νέων στελεχών επηρεάσθηκε σοβαρά από τη διεύρυνση του δημόσιου τομέα που σε συνδυασμό με την ανεργία κατηύθυνε την επαγγελματική επιλογή των, χωρίς φιλόδοξες ανησυχίες ανάπτυξης.

Σήμερα, οι ανάγκες για ικανά στελέχη είναι πιο μεγάλες, μια και όλες οι εταιρείες στρέφονται με αγωνία στην εξεύρεση των κατάλληλων συνεργατών για την αντιμετώπιση των νέων δεδομένων της αγοράς.

Οι πιο πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θυμίζουν καράβια που, επειδή για πολύ καιρό αρμένιζαν σε κλειστά λιμάνια, είχαν απλώς έναν πολύ καλό καπετάνιο και το υπόλοιπο προσωπικό ήταν εντελώς αμελητέο. Σήμερα που αυτά τα καράβια βγαίνουν στην ανοικτή θάλασσα, φαίνεται πόσο λάθος επιλογή ήταν το πλήρωμα.

Ο ρόλος του επιχειρηματία έχει στις περιπτώσεις αυτές ένα σημαντικό καθήκον, που είναι η προσπάθεια εναρμόνισης του στελεχούς του στα νέα δεδομένα και κυρίως ο προγραμματισμός του, η ανάπτυξη των ευθυνών του και η λογική ικανοποίηση των στόχων του. Ένα σημαντικό καθήκον για τους νέους συνεργάτες που μπαίνουν σε μια νέα επιχείρηση και που έρχονται από οργανωμένο περιβάλλον πρέπει να είναι η δημιουργία του κατάλληλου βάθους της οργάνωσης του τμήμα-

τός τους και η ανάπτυξη του προσωπικού.

Συμπαιρνούμε λοιπόν πόσο σημαντικό είναι, να υπάρχουν στην επιχείρηση οι σωστοί MANAGERS, με γνώσεις πάνω στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεως, τόσο πανεπιστημιακού επιπέδου όσο και με γνώσεις που προκύπτουν από εμπειρίες και πείρα μέσα στους χώρους εργασίας.

Το κυριότερο ίσως πρόβλημα που παρουσιάζεται στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η έλλειψη κινήτρων τόσο προς τα στελέχη όσο και προς τους απλούς εργαζόμενους. Από τη μια μεριά τα στελέχη δεν εφαρμόζουν τις σημαντικές δυνατότητες που διαθέτουν μέσα στις επιχειρήσεις λόγω:

- Αδυναμίας προγραμματισμού και ελέγχου της ανάπτυξής του.
- Χαμηλή ενημέρωσή τους σε ουσιαστικούς προβληματισμούς
- Δυσπιστία στην υλοποίηση πρωτοβουλιών τις οποίες υποσχονται να εκχωρήσουν σε αυτά οι επιχειρηματίες.
- Η έλλειψη ηθικής αναγνώρισης του αποτελέσματός τους.
- Η ασυνέπεια σε οικονομικές υποσχέσεις.

Από την άλλη μεριά οι συνθήκες και τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους είναι χαμηλού επιπέδου. Στο ελληνικό MANAGEMENT, οι παροχές είναι πολύ μικρές και η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης ανύπαρκτη (εκτός από λίγες εξαιρέσεις) ενώ οι διακρίσεις που γίνονται σ'αυτούς είναι μεγάλες. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, οι παροχές είναι μεγάλες και οι διακρίσεις μικρές.

Επίσης είναι ανύπαρκτη η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για θέματα εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Πρόβλημα επίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελεί και η έλλειψη αξιολογικών κριτηρίων πρόσληψης και προσωπικού τους. Είναι από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους δεν έχει αναπτυχθεί το MANAGEMENT. στην Ελλάδα.

Όλη η παραπάνω ανάλυση κάνει φανερό σε όλους τους λόγους της χαμηλής παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Η αδιαφορία των επιχειρηματιών για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι τουλάχιστον προκλητική τη στιγμή μάλιστα που έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα τεράστιο ανταγωνισμό.

Σε όλους είναι γνωστό ότι αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει και θετικά αποτελέσματα για την οικονομία μας. Το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι πολύπλευρο και προϋπόθεση για την αύξηση της είναι η κινητοποίηση όλων, πολιτείας, επιχειρηματιών, εργαζομένων για να βρεθεί επιτέλους λύση στο αδιέξοδο.

Είναι υποχρέωση όλων να εργαστούν για την επίτευξη του στόχου της αύξησης της παραγωγικότητας που θα οδηγήσει και στη βελτίωση της οικονομίας μας. Ο στόχος αυτός δεν είναι για λίγους. Είναι στόχος όλων μας. Είναι στόχος πανεθνικός.

18. Βλέπε: Χ.Κανελλόπουλου "Διοίκηση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" σελ. 291
19. Βλέπε: Ι.Αθανασόπουλου "Η οργάνωση, Διοίκηση και λειτουργία της Επιχείρησης" σελ. 214
20. Βλέπε: Στο ίδιο βιβλίο σελ. 214
21. Βλέπε: Στο ίδιο βιβλίο σελ. 215

I. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασόπουλος Ι. "Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων".

Γαλανός Δημ. "Η σύγχρονη τεχνολογία συμπεριφοράς στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ" Θεσσαλονίκη 1987

Κανελλόπουλος χαράλ. "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα" Αθήνα 1987 .

Κεφαλάς Α.Γ.-Μ,αντές Γ.Α. "Το μάνατζμεντ σήμερα, προβλήματα και προοπτικές"

Κωστούλας Γ. "PLANNING-Από το επείγον στο σημαντικό" ΑΘΗΝΑ 1986

Τζεκίνης Χρ. "Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού" ΑΘΗΝΑ. ΕΚΔΟΣΗ Β' 1988.

BLANCHARD K. PH.D- PATRICIA ZIGARMI ED.D. "Η ηγεσία και ο μάνατζερ του ενός λεπτού". Αθήνα 1985.

BLACE ROBERT R. "Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος (Βασικές αρχές εποπτείας GRID" ΑΘΗΝΑ ΕΚΔΟΣΗ Γ' 1987

BLACE ROBERT R- MOUTON JANES "Παραγωγικότητα (Η ανθρώπινη πλευρά)" STANTON ERWINS "Ρεαλιστικό μάνατζμεντ κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα"

Ίδρυμα Ευγενίδου "Οικονομική ζωή και επιχειρηματικότητα" ΑΘΗΝΑ 1984

Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ι Σ Ο.Ε.Δ.Β.

Βορλού Α και λοιπών "Εφαρμοσμένα Οικονομικά" Αθήνα 1984

Λιανού Θ. Χρήστου Γ. "Πολιτική Οικονομία"

ΙΙ. Α Ρ Θ Ρ Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ: "ΤΑ ΝΕΑ", "ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ", "ΕΛΕΥΘΕΡΟ-
ΤΥΠΙΑ"

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ: "ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ"

"ΑΓΟΡΑ"

"ΕΝΑ"

