

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΜΙΑΣ
ΧΗΜΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**



Εισηγητής: Β. Θεοφανόπουλος

Μαλούκου Σοφία
Ματθαίου Ελένη
Τσαγκάρη Ειρήνη

ΠΑΤΡΑ, Νοέμβριος 1994

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1625α	5600
----------------------	-------	------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όσο η οικονομία της χώρας μας αποκτά στενότερες σχέσεις, με τις οικονομίες των χωρών της Ενωμένης Ευρώπης και των άλλων ανεπτυγμένων χωρών, τόσο εμφανίζεται πιο έντονη η ανάγκη για την ύπαρξη καλύτερης Διοίκησης (management) στις εγχώριες επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν μέσα στις απαιτήσεις που υπαγορεύουν οι σχέσεις αυτές.

Αντικείμενο της εργασίας μας δεν είναι η εξέταση κάθε οργανισμού γενικά, αλλά ενός συγκεκριμένου οικονομικού οργανισμού-επιχείρησης, της "ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε." και της θέσης της μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον.

Κύριος στόχος της πτυχιακής μας εργασίας, είναι να γίνει κατανοητός ο ρόλος που διαδραματίζει η Οργανοδιοικητική λειτουργία στη ζωή του συστήματος "Επιχείρηση-Οργανισμός" και κατά συνέπεια στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό σύστημα.

Για το λόγο αυτό, θεωρήσαμε σκόπιμο να παραθέσουμε στην πτυχιακή μας εργασία, κάποιες βασικές θεωρητικές έννοιες που θα βοηθήσουν, στην καλύτερη κατανόηση του βασικού μέρους της εργασίας μας, που είναι η έρευνα.

Α' ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΙΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το άτομο για να επιβιώσει χρειάζεται να καλύψει τις κάθε είδους ανάγκες του (κοινωνικές, οικονομικές, διαβίωσης, πνευματικές κτλ).

Έτσι, άλλες από αυτές τις ικανοποιεί μόνο του, με το αποτέλεσμα της προσωπικής του προσπάθειας και άλλες με την βοήθεια και συνεργασία άλλων ατόμων που επιδιώκουν την ικανοποίηση ίδιων ή παρεμφερών αναγκών.

Κάθε ανθρώπινη συνεργασία για να φέρει τα αποτελέσματα (στόχους) που επιδιώκει, χρειάζεται να σχηματιστεί και να δραστηροποιηθεί με βάση τις αρχές κάποιου οργανικού σχήματος. Αυτή η σχηματοποίηση της ανθρώπινης συλλογικής προσπάθειας, που γίνεται με στόχο την ικανοποίηση αναγκών, προσδιορίζει την έννοια οργανισμού-επιχείρησης.

Κάτω από αυτήν την θεώρηση εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του κοινωνικού χώρου, σαν σύνολο, έχουν καταταχθεί σε διάφορα οργανικά σχήματα, τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

Οι Επιχειρήσεις είναι δυνατό να καταταχθούν και να διακριθούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, όπως ανάλογα με:

1) τον τομέα παραγωγής σε:

⇒ Πρωτογενούς παραγωγής:

Αγροτικές ή Γεωργικές

Αλιευτικές

Κτηνοτροφικές

Δασικές

Εξορυκτικές

⇒ Δευτερογενούς παραγωγής:

Οικοτεχνία

Βιοτεχνία

Βιομηχανία, όλων των κλάδων

⇒ Τριτογενούς παραγωγής:

Εμπορικές

Τραπεζικές

Ασφαλιστικές

Μεταφορικές

2) το μέγεθός τους σε:

- μικρού

- μεσαίου

- μεγάλου μεγέθους
- 3) την ατομική τους φύση σε:
 - Ατομικές
 - Εταιρικές

Οι Εταιρικές διακρίνονται ακόμη σε:

Προσωπικές και Κεφαλαιουχικές.

Προσωπικές είναι αυτές, στις οποίες οι εταίροι δεν εισφέρουν μόνο κεφάλαιο αλλά και προσωπική εργασία, εμπειρίες, γνώσεις και προσωπικές ευκαιρίες.

Αυτές είναι οι Ομόρρυθμες Εταιρείες (Ο.Ε.), οι Ετερόρρυθμες Εταιρείες (Ε.Ε.) και οι Αφανείς Εταιρείες.

Τέλος, **Κεφαλαιουχικές** είναι αυτές, στις οποίες οι εταίροι δεν μετέχουν με την προσωπικότητά τους, αλλά μόνο με περιουσιακά στοιχεία (κεφάλαιο).

Τέτοιες είναι οι Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.) και οι Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.).

Λόγω του ότι η επιχείρηση που θα εξετάσουμε είναι Ανώνυμος Εταιρεία, θεωρήσαμε σκόπιμο να ασχοληθούμε περισσότερο με το θεσμό των εταιρειών αυτών, τα χαρακτηριστικά τους, την διαδικασία σύστασής τους καθώς και με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ανώνυμη εταιρεία ονομάζεται η εταιρεία, της οποίας το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μερίδια, τις μετοχές (μετοχικό κεφάλαιο), που είναι μεταβιβάσιμες και της οποίας οι μέτοχοι ευθύνονται για τα χρέη της μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.

2. ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Α.Ε.

1) Η Α.Ε. είναι εταιρεία με ιδιαίτερη νομική προσωπικότητα, έχει δηλαδή, δική της υπόσταση, ξεχωριστή από τους ιδιοκτήτες της.

2) Η Διάρθρωση του μετοχικού κεφαλαίου της γίνεται σε ίσα μερίδια, που παριστάνονται με τίτλους, οι οποίοι λέγονται μετοχές.

3) Η ευθύνη των μετόχων της Α.Ε. είναι περιορισμένη και φθάνει μέχρι το ποσό της εισφοράς τους. Επίσης η ιδιότητα των εταίρων είναι ελεύθερα μεταβιβάσιμη και συντελείται με την μεταβίβαση της μετοχής. Αν π.χ. κάποιος μέτοχος κατέχει μια μετοχή μιας Α.Ε., μπορεί ελεύθερα να την πωλήσει σε κάποιον άλλον, οπότε αυτόματα χάνει την ιδιότητα του μετόχου, την οποία ιδιότητα αποκτά αυτός που αγόρασε τη μετοχή. Το Ανώτατο Διοικητικό όργανο μιας Α.Ε. είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Αυτή εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο διοικεί την Εταιρεία.

4) Η Α.Ε. είναι εταιρεία με διάρκεια ζωής που πρέπει να ορίζεται στο καταστατικό της, χωρίς όμως να ορίζεται από το νόμο ανώτατο ή κατώτατο όριο ζωής.

5) Η συγκέντρωση μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων, που ανήκουν σε μεγάλο αριθμό προσώπων.

6) Οι αποφάσεις στην Ανώνυμη Εταιρεία παίρνονται κατά κεφαλαιουχική πλειοψηφία, από τη γενική συνέλευση των μετόχων, όπου μπορούν να παραστούν και να ψηφίσουν όλοι οι μέτοχοι.

7) Υπάρχει επιμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου σε πλήθος προσώπων.

Γενικά η Α.Ε. αποτελεί τη σπουδαιότερη οικονομική και παραγωγική μονάδα της σύγχρονης οικονομικής ζωής.

3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ Α.Ε.

Για την σύσταση της Α.Ε. απαιτούνται:

α) Συμβολαιογραφικό έγγραφο, το οποίο θα περιέχει το κατασταστικό της εταιρείας, στο οποίο πρέπει να υπάρχουν διατάξεις για την εταιρική επωνυμία και τον σκοπό της εταιρείας, για την έδρα της, για τη διάρκειά της, για το ποσό και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.

β) Απόφαση της Αρμόδιας Νομαρχιακής Αρχής, η οποία θα παρέχει την άδεια ιδρύσεως και θα εγκρίνει το κατασταστικό της.

γ) Δημοσίευση της ανωτέρω αποφάσεως και ολοκλήρου του κατασταστικού στο Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε., το οποίο αποτελεί παράρτημα της εφημερίδας της Κυβερνήσεως.

Τέλος, από την ημέρα της δημοσίευσής η Α.Ε. αποκτά νομική προσωπικότητα και αρχίζει η υποχρέωσή της για την τήρηση των λογιστικών της βιβλίων.

4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η Α.Ε. παρέχει **πλεονεκτήματα** που καμιά άλλη μορφή επιχείρησης δεν μπορεί να εξασφαλίσει, όπως:

α) Μία επιτυχημένη Α.Ε. διαθέτει μεγάλη δύναμη, σταθερότητα, διάρκεια και ισχύ.

β) Εμπνέει αυξημένη εμπιστοσύνη στον κύκλο των συναλλασσομένων μ' αυτήν.

Αυτή η εμπιστοσύνη της επιτρέπει να έχει και μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα.

γ) Η Α.Ε. δεν μοιράζει όλα τα κέρδη, αλλά κρατά ένα μεγάλο μέρος από αυτά για έκτακτο ή τακτικό αποθεματικό, με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή της.

δ) Εύκολη μεταβίβαση των μετοχών.

ε) Το περιορισμένο της ευθύνης.

Όμως η μορφή αυτής της επιχείρησης δεν παύει να έχει και αρκετά **μειονεκτήματα**, όπως:

• Οι δυσκολίες για την ίδρυσή της (διατυπώσεις και διαδικασίες

πολύπλοκες).

- Το μεγάλο κόστος σύστασης και λειτουργίας της.
- Το απρόσωπο της εταιρείας.
- Ο μεγάλος κρατικός έλεγχος και οι περιορισμοί της λειτουργίας της.
- Η βραδύτητα στην λήψη αποφάσεων και η επικράτηση της κεφαλαιουχικής πλειοψηφίας.
- στ) Πολύπλοκη διοίκηση.

Στο σημείο αυτό τελειώνουν οι βασικές έννοιες περί επιχειρήσεων και ειδικότερα περί Α.Ε. και ακολουθεί μια σύντομη αναφορά σχετική με την Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο της δραστηριότητάς της, αποτελείται από τον συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, δηλαδή της εργασίας, της γής, του κεφαλαίου και της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Δεν ορίζεται ως επιχείρηση μια ομάδα ανθρώπων, χωρίς σύνδεση μεταξύ τους, ένας σωρός υλών και υλικών και κάποια μηχανήματα τοποθετημένα χωρίς τάξη.

Από τα παραπάνω απορρέει η σημαντικότητα της Οργάνωσης και της Διοίκησης για την επιχείρηση και για την επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων της.

"**Διοίκηση**" είναι οι ενέργειες κάποιων, οι οποίοι θα κατευθύνουν τις συντονισμένες προσπάθειες των ατόμων προς κοινούς σκοπούς στην επιχείρηση και γενικότερα σε κάθε εργασιακή μονάδα.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κάθε επιχείρηση, όπως κάθε οργανωτικό σχήμα, δημιουργείται για να εξυπηρετήσει προσδιορισμένους σκοπούς, οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος.

Μέσα στο οργανωτικό σχήμα κάθε μονάδας, έχουν προβλεφθεί διάφοροι συντελεστές που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και είναι :

1. Ο άνθρωπος με την εργασία και τις γνώσεις του.
2. Τα μέσα: Αυτά μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, οι πληροφορίες, το κεφάλαιο με οποιαδήποτε μορφή του, η μέθοδος διεξαγωγής της εργασίας κτλ.
3. Ο χώρος μέσα στον οποίο εκτελείται η εργασία και πρέπει να είναι ο καταλληλότερος.
4. Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους, ενώ με τη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται για να επιτελέσουν σωστά και γρήγορα τους σκοπούς, που έχει προδιαγράψει για αυτούς η λειτουργία της οργάνωσης.

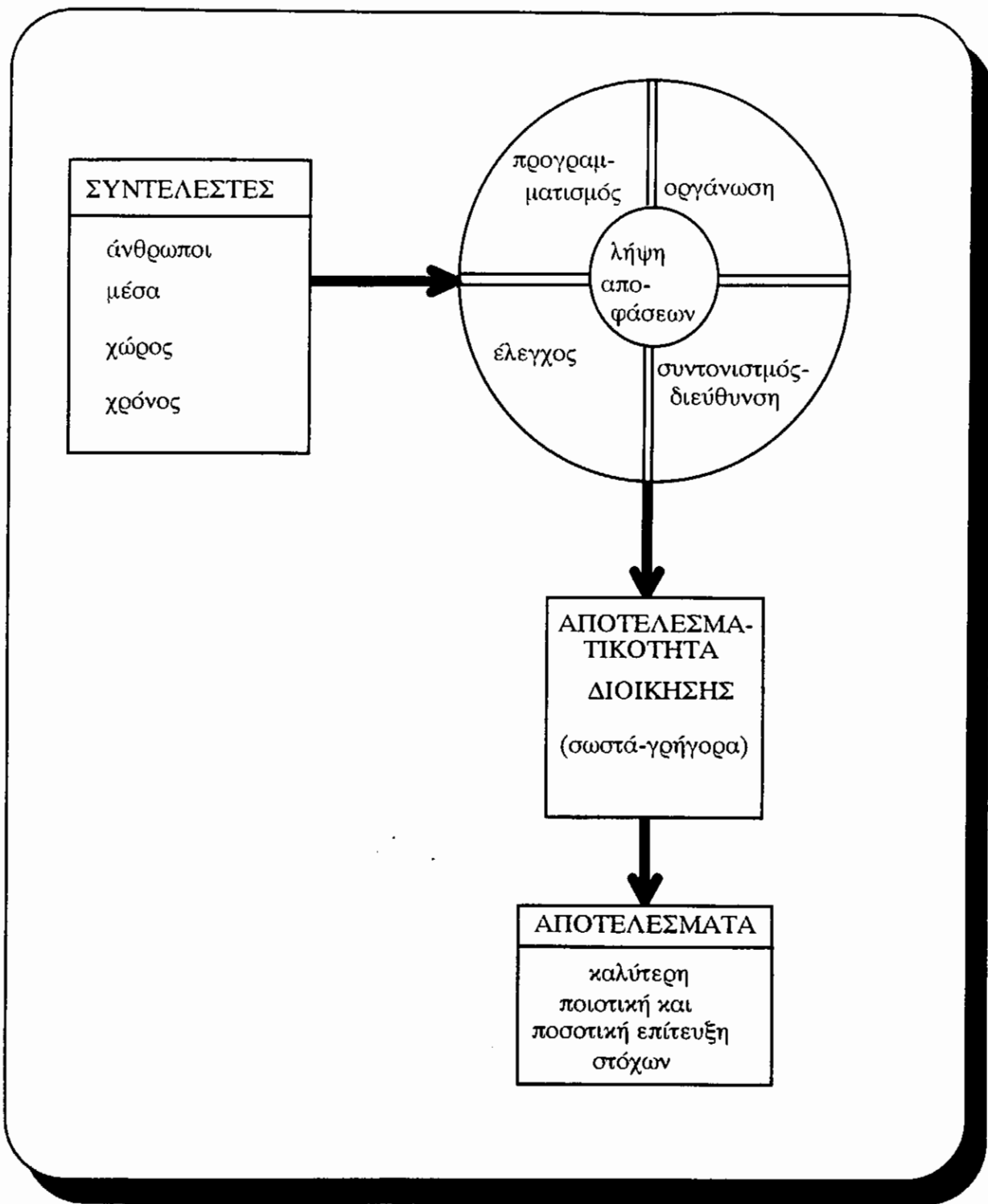
Η ενεργοποίηση ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος και η κατάλληλη δραστηριοποίησή του, αποτελεί το βασικό αντικείμενο και την "κατ' εξοχή" λειτουργία της διοίκησης.

Με άλλα λόγια, η διοίκηση είναι εκείνη που παίρνει ένα έτοιμο οργανωτικό σχήμα, μελετάει τη θέση και την αποστολή κάθε συντελεστή και αρχίζει να τους ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί με τρόπο που να οδηγεί στην καλύτερη δυνατή επίτευξη του επιδιωκόμενου αντικειμενικού στόχου, με την μικρότερη δυνατή θυσία.

Η παραπάνω ανάλυση μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι: Διοίκηση είναι η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επί μέρους συντελεστών (άνθρωποι, μέσα, χώρος, χρόνος) ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος με βασική επιδίωξη την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του αντικειμενικού στόχου που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με το μικρότερο κόστος. [Σχήμα 1]

Όσα προαναφέρθηκαν εύκολα οδηγούν στο ερώτημα:

"Εμφανίζεται πρώτα η οργάνωση και ακολουθεί η διοίκηση ή αντίστροφα;" Η προσεκτική ανάλυση των λειτουργιών της διοίκησης θα μας οδηγήσει στην απάντηση ότι, στην ανθρώπινη δραστηριότητα η σειρά εμφάνισης είναι ταυτόχρονη μια που αυτές είναι αλληλοσυμπλεκόμενες και αλληλοσυμπληρούμενες.



Σχήμα 1

Η Οργάνωση, αποτελεί την βασικότερη των λειτουργιών της Διοίκησης και ακολουθούν: ο προγραμματισμός, η διεύθυνση, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η λεπτομερειακή φροντίδα που καταβάλλεται για την ιδανική αξιοποίηση των μέσων και πόρων που η οικονομική μονάδα διαθέτει, συνιστά τη λειτουργία του προγραμματισμού, η οποία θεωρείται σαν η βασικότερη της διοίκησης.

Με τον προγραμματισμό, παίρνονται αποφάσεις και καθορίζονται λεπτομερώς από πριν οι αντικειμενικοί σκοποί, στους οποίους οφείλει να προσανατολίζεται κάθε ενέργεια μέσα στη μονάδα, δηλαδή με αυτόν προσδιορίζεται επακριβώς τί πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει.

Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση ή μονάδα, αφού αξιολόγησε τη στάθμη στην οποία βρίσκεται, προσδιόρισε το σημείο στο οποίο θέλει να φτάσει, να εξελιχθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που θα επιτρέψει στη μονάδα τη μετάβαση βήμα-βήμα από το σημείο που βρίσκεται στο σημείο που θέλει να φτάσει.

Η πορεία που θα ακολουθηθεί υπαγορεύει την κατάρτιση μερικότερων προγραμμάτων, τα οποία περιλαμβάνουν τους σκοπούς που έχει να πραγματοποιήσει η μονάδα στο μέλλον (βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους) και προσδιορίζουν τα μέσα και τους τρόπους που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι στόχοι.

Με τον προγραμματισμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός των ενεργειών, η αύξηση της παραγωγικότητας, η ταχύτητα της εκτέλεσης, η ορθολογική κατανομή της εργασίας και οι καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Για να υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι του προγραμματισμού πρέπει:

- Να εξασφαλιστεί η ενότητα του στόχου, δηλαδή οι σκοποί του κάθε τμήματος να υποβοηθούν τους σκοπούς των άλλων τμημάτων και να εναρμονίζονται με αυτούς.
- Τα βραχυχρόνια προγράμματα να λειτουργούν σαν βάση για την υλοποίηση των μεσο- και μακροχρόνιων.
- Όλα τα επιμέρους προγράμματα να είναι ευέλικτα για να μπορούν σε ενδεχόμενη αλλαγή των συνθηκών να προσαρμόζονται εύκολα και να προσδιορίζουν επακριβώς τις δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι καθ' ενός απ' αυτά.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι η λειτουργία που εμπεριέχεται σαν μερικότερη διαδικασία στον προγραμματισμό και συνδέει τις υπόλοιπες λειτουργίες μεταξύ τους.

Και τούτο γιατί είναι η δύναμη που κινεί το μηχανισμό της διοίκησης. Χωρίς απόφαση δεν υπάρχει μορφοποιημένη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Απόφαση παίρνεται από τους αρμόδιους κάθε φορά που θα υπάρξει πρόβλημα για λύση. Η λήψη αποφάσεων καλύπτει τα παρακάτω στάδια:

α) Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος: δηλαδή της μελέτης και επισήμανσης των στοιχείων και παραγόντων που το συνθέτουν. Η διευκρίνιση και ο εντοπισμός του, προϋποθέτουν την γνώση όλων των πτυχών λειτουργίας της επιχείρησης και των δυσκολιών που μπαίνουν στην επίτευξη των στόχων.

β) Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων: σύμφωνα με τους στόχους οι υπεύθυνοι μετά τον εντοπισμό του προβλήματος, είναι υποχρεωμένοι να αναπτύξουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης. Σε κάθε μία από αυτές, θα αναλύσουν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματά τους, ώστε να επιτρέπεται να επιλεγεί εκείνη η λύση που πλεονεκτεί καταφανώς.

Η επιτυχία ή αποτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από τη λήψη σωστών αποφάσεων. Στη λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχουν υπόψη τους οι αρμόδιοι. Με αυτή καθορίζονται: οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και το έμπυχο δυναμικό που χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Από την εμφάνιση του ανθρώπινου γένους και σε όλες τις περιόδους της εξέλιξής του, η ανάγκη για συνεργασία και προστασία από τους διάφορους κινδύνους, φυσικούς και κοινωνικούς, υπαγόρευσε την υιοθέτηση οργάνωσης σε κάθε μορφή της δραστηριότητάς του.

Λόγω του ότι η Οργάνωση αποτελεί τη βασικότερη από τις λειτουργίες της Διοίκησης θα την αναλύσουμε εκτενέστερα σε παρακάτω κεφάλαιο.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η λειτουργία του συντονισμού, είναι εκείνη που εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες που ασκούνται από τα διάφορα τμήματα, κατά τρόπο που η μία να συμβάλλει στην επιτυχία της άλλης και όλες μαζί να εναρμονίζουν τις προσπάθειές τους προς τους γενικότερους στόχους του οργανισμού.

Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είναι αναγκαίο να υπάρξουν:

- i) **Εποπεία**, δηλαδή παροχή κατευθύνσεων και επιτήρηση για τη σωστή εκτέλεση των διαφόρων φάσεων της εργασίας.
- ii) **Αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ της ηγεσίας και εργαζομένων.
- iii) **Παρακίνηση** για την επίτευξη των στόχων.

Τα τρία παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν την λειτουργία του συντονισμού είναι καθήκοντα της ηγεσίας. Έτσι, έργο της ηγεσίας είναι να ενεργοποιεί το προσωπικό, να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, να παίρνει μέτρα και να καθορίζει την πορεία της εργασίας που διευθύνει. Έργο της είναι ακόμα, η ορθή αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα και η δυνατότητα επιτυχημένης επικοινωνίας σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η αντίληψη ότι ο ηγέτης είναι αυτός που κατορθώνει με οποιοδήποτε τρόπο να αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων είναι πια ξεπερασμένη.

Σήμερα, επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποίηση, από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, να έχουν υψηλό ηθικό, να συμμετέχουν άμεσα στην πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης. Από τα παραπάνω απορρέει η έννοια της **Διεύθυνσης**. Επομένως, **Διεύθυνση** είναι: η βοήθεια και παρακίνηση για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων από τους εργαζόμενους, από το ηγετικό στέλεχος, το οποίο είτε είναι εργοδηγός, είτε γενικός διευθυντής, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να πείθει. **Δηλαδή, να γνωρίζει τι επιδιώκει, πώς να τον καταλαβαίνουν οι άλλοι και πώς να εκδίδει κατανοητές διαταγές.**

Βασική αρχή για την επιτυχία στη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η πληρέστερη δυνατή γνώση του χαρακτήρα και των αναγκών κάθε υφιστάμενου και η γνώση των δεξιοτήτων του από τον προϊστάμενο.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Είναι η λειτουργία, η οποία πρέπει να καθοδηγεί τους εργαζόμενους στην εκτέλεση της εργασίας, να προλαβαίνει τα λάθη και να διαπιστώνει αν έγιναν κάποια και ακόμη, να εξετάζει τα αίτια των λαθών, υποδεικνύοντας

μέτρα για τη θεραπεία τους.

Ο έλεγχος είναι επέκταση και φυσική συνέπεια του προγραμματισμού και μπορεί να πάρει τη μορφή τόσο της επίβλεψης και της επιθεώρησης όσο και της εξακρίβωσης. Με τη βοήθεια του ελέγχου η επιχείρηση είναι σε θέση να προλαβαίνει ανεπιθύμητα γι' αυτήν αποτελέσματα και να επαναπροσδιορίζει στόχους.

Ο έλεγχος ειδικότερα εξασφαλίζει:

- τη δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης και απόκλισης της εφαρμογής του προγράμματος από τα πρότυπα (standards) των προγραμμάτων που έχουν καταρτιστεί,
- την ενημέρωση της επιχείρησης σχετικά με τις προσπάθειες-ενέργειες των υπευθύνων στο χώρο της αρμοδιότητάς της,
- την ακριβή εικόνα αξιοποίησης των διαθεσίμων, σε κάθε τομέα μέσω των υλικών,
- τη συλλογή στοιχείων για αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, για την καλύτερη μελλοντική αξιοποίησή τους και την κατάλληλη ανταμοιβή των πιο ικανών,
- την έκδοση εφαρμόσιμων κατανοητών εντολών και οδηγιών,
- την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους στους διάφορους τομείς.

Οι λειτουργίες που μέχρι στιγμής αναφέραμε, είναι εκείνες που θα χρησιμοποιηθούν από κάθε στέλεχος, που ασκεί διοίκηση μέσα στην επιχείρηση.

Φυσικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία που επιτρέπει να διαπιστωθεί ο βαθμός εργατικότητας και ικανότητας κάθε εργαζομένου. Είναι δε πιο αποδοτικός, όταν γίνεται στον κατάλληλο χρόνο και ακολουθείται από διορθώσεις ή κυρώσεις αυτομάτως.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΕΝΝΟΙΑ

Όπως ήδη τονίσαμε, μία από τις σημαντικότερες αρχές (λειτουργίες) της Διοίκησης είναι η Οργάνωση.

Σκοπό έχει, να καθορίσει το τυπικό πλαίσιο, με βάση το οποίο θα συνδιαστεί η ανθρώπινη εργασία και τα μέσα, που διαθέτει η μονάδα (επιχείρηση ή άλλος οργανισμός), για να φτάσει τους στόχους που έχει προσδιορίσει.

Αναλυτικότερα, η οργάνωση θα προδιαγράψει το έργο που έχει να επιτελέσει κάθε άτομο που δρα μέσα στη μονάδα, ποιά δηλαδή άτομα θα έχουν την ευθύνη και το καθήκον για τη λήψη αποφάσεων, ποιά για την εκτέλεσή τους, ποιά θα αποτελούν το επιτελείο (θα συμβουλεύουν), ποιοί και πόσοι θα είναι εκείνοι που θα αποτελούν τις επί μέρους εργασιακές ομάδες, ποιές σχέσεις θα έχουν μεταξύ τους κτλ.

Για να επιτύχει μία οργάνωση πρέπει:

- α) αφού καθοριστούν τα μέσα δράσεως, να ιδρυθούν τα όργανα, που θα αναπτύξουν την δραστηριότητα που είναι η ίδια η ζωή της επιχείρησης,
- β) να χορηγηθεί σε καθένα από αυτά η ανάλογη αρμοδιότητα και
- γ) να οργανωθεί η εργασία κάθε ημέρας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να ορίσουμε την οργάνωση σαν τη λειτουργία εκείνη, που προσδιορίζει τον τρόπο που θα καταμεριστεί το συνολικό έργο ενός οργανισμού σε άτομα και τμήματα και καθορίζει τα όρια της εξουσίας και της ευθύνης των ατόμων που ασχολούνται με την υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η προσφορά της Οργάνωσης στην επιτυχία των σκοπών κάθε οργανισμού είναι αναμφισβήτητη.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια σωστή Οργανωτική διάρθρωση οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας που είναι ένα από τα βασικότερα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε οργανωμένο οικονομικό σύνολο.

Ειδικότερα:

α) Με τη βοήθεια της οργάνωσης, τα άτομα επιτυγχάνουν να γνωρίζουν επακριβώς το αντικείμενο που περιέχεται στις αρμοδιότητές τους και ακόμα το ρόλο που έχουν να παίξουν στο όλο σύστημα του οργανισμού. Συνέπεια των παραπάνω, είναι να μην υπάρχουν επικαλύψεις στην εκτέλεση των διαφόρων σταδίων του συνολικού έργου και οι σχέσεις μεταξύ των συνεργαζομένων ατόμων (υφισταμένων, προϊσταμένων κλπ), όπως και μεταξύ συνεργαζομένων τμημάτων να είναι αποδοτικές και αρμονικές.

β) Η οργάνωση, δίνει την δυνατότητα να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της ανθρώπινης εργασίας και βοηθάει στο να εντοπιστούν οι ανάγκες σε υλικά μέσα και έμπυχο δυναμικό προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα της μονάδας.

γ) Η οργάνωση επιτρέπει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της εργασίας. Παράλληλα, δίνει την δυνατότητα για αποκέντρωση με τη μορφή της εξουσιοδότησης είτε προς τις κατώτερες βαθμίδες είτε προς την περιφέρεια, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα να διοικηθούν πολύ μεγάλες μονάδες.

Τα παραπάνω δεν είναι τα μόνα πλεονεκτήματα που προσφέρει η Οργάνωση στους Οργανισμούς. Υπάρχουν ένα πλήθος από μικρότερα πλεονεκτήματα που έχουν σχέση με το ειδικότερο αντικείμενο κάθε οργανωτικής μονάδας.

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ

Σε κάθε οργανισμό, λειτουργούν άτομα και ομάδες που έχοντας στην διάθεσή τους ορισμένα μέσα, προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί μέσα σε κάποιο εκ των προτέρων καθορισμένο χρόνο.

Για να μπορέσουν τα άτομα να δουλέψουν αποτελεσματικά έτσι που να πετύχουν τους στόχους τους, είναι αναγκαίο να υπάρχει μια δομή εσωτερική που να επιτρέπει στις ομάδες ή τα άτομα να γνωρίζουν το ρόλο τους μέσα στο σύνολο, ώστε να λειτουργούν σωστά.

Η δομή αυτή, εκφράζεται με τη λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε επιμέρους οργανωτικές μονάδες, τα τμήματα.

Η Οργάνωση διακρίνεται:

α) Στην τυπική οργάνωση, την οποία χαρακτηρίζει η ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού (Οργανόγραμμα).

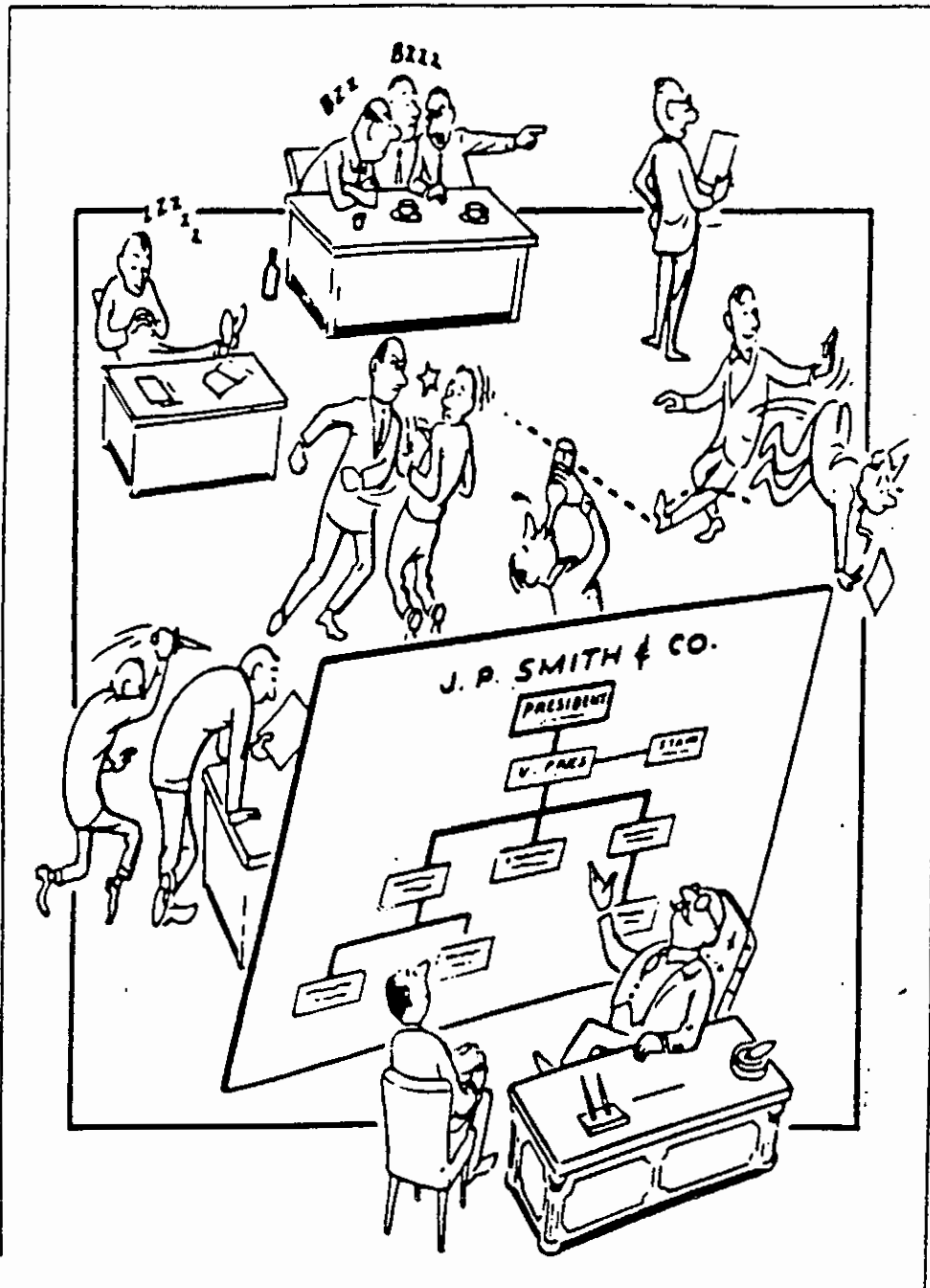
β) Στην άτυπη οργάνωση, στην οποία συναντάμε κοινή δράση των ατόμων, χωρίς απαραίτητα να επιδιώκεται από αυτά κοινός σκοπός.

Η άτυπη οργάνωση, δημιουργείται μέσα στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης και είναι συνέπιά της.

Άτυπες οργανώσεις, δημιουργούνται σε περίπτωση που τα άτομα συνδέονται με κοινά ενδιαφέροντα είτε κοινωνικά είτε εργασιακά.

Η δημιουργία και η ύπαρξη των άτυπων ομάδων μέσα στη λειτουργία του οργανισμού, είναι μεγάλης σημασίας, γιατί οι διαθέσεις αυτών των ομάδων μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την όλη πορεία των στόχων της μονάδας. (Σχήμα 2)

Formal and informal organization structure



Source: Ross Martin Company, *Systemation Letter*, copyright 1959, Tulsa, Okla. By permission.

Τυπική και άτυπη οργάνωση.

Σχήμα 2

Έτσι, η διοίκηση είναι επιβεβλημένο να κάνει χρήση της άτυπης οργάνωσης με στόχο την καλύτευση των αποτελεσμάτων που επιδιώκει.

Με κριτήριο του τρόπου κατανομής των λειτουργιών, καθώς και την μορφή άσκησης της εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, διακρίνουμε την τυπική οργάνωση στις παρακάτω κατηγορίες:

1) Στην **γραμμική οργάνωση**, όπου κάθε υφιστάμενος έχει έναν μόνο προϊστάμενο, από τον οποίο δέχεται εντολές. Εδώ η εξουσία είναι γενική, έχει δηλαδή γενική δύναμη πάνω στις υφιστάμενες δυνάμεις.

2) Σε **λειτουργική οργάνωση**, η οποία προϋποθέτει τον διαχωρισμό της επιχείρησης ανάλογα με τις λειτουργίες.

3) Σε **επιτελική οργάνωση**, η οποία έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα.

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Κάθε οργανισμός, μπορεί να στηριχθεί πάνω στις αρχές της Οργάνωσης για να πετύχει την αποδοτικότερη και την πιο ορθολογική λειτουργία του.

Παρακάτω θα αναφερθούν σε συντομία, εκείνες που από την Διοικητική Πρακτική θεωρούνται σαν οι βασικές αρχές της Οργάνωσης.

α) Ο καταμερισμός της εργασίας.

Όπως είναι φυσικό, σε πολύπλοκες διαδικασίες κανένα άτομο δεν μπορεί να λειτουργήσει εκτελώντας όλες τις ενέργειες ή καθήκοντα, γιατί δεν του το επιτρέπουν οι γνώσεις και οι δεξιότητές του.

Έτσι, με τον καταμερισμό των έργων (μία από τις βασικότερες αρχές), επιδιώκεται και επιτυγχάνεται η εξειδίκευση των ατόμων, που έχει σαν αποτέλεσμα την αρτιότερη παρουσίαση του αποτελέσματος του έργου σε μικρότερο χρονικό διάστημα, με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποδέσμευση σημαντικού χρόνου απασχόλησης του εργαζομένου.

β) Ο προσδιορισμός των ορίων της άσκησης εποπτείας.

Τα όρια άσκησης της εποπτείας, με άλλα λόγια, ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να κατευθύνει και να ελέγχει ένας προϊστάμενος, δεν είναι απεριόριστος.

Το μέγεθος του αριθμού, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που αναλυτικότερα αναφέρονται στα άτομα που θα συνεργαστούν (προϊστάμενοι-υφιστάμενοι) στο έργο που έχουν να εκτελέσουν και στις ειδικότερες συνθήκες που εκτελούνται αυτά τα έργα.

Αναλυτικότερα: Η προσωπικότητα, η εμπειρία και η στάση του προϊσταμένου, είναι εκείνη που θα καθορίσει τον αριθμό των υφισταμένων που θα εποπτεύει.

Ο άπειρος προϊστάμενος, δεν είναι σε θέση να εποπτεύει και να συντονίζει αποδοτικά τον ίδιο αριθμό εργαζομένων που επιτυγχάνει ο έμπειρος, ο οποίος έχει αντιμετωπίσει τα προβλήματα αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων του.

Ακόμη, η εμπειρία και η εκπαίδευση των υφισταμένων, είναι σημαντικός παράγοντας στον προσδιορισμό του ορίου άσκησης της εποπτείας.

Δεν πρέπει να αγνοούμε, ότι στην ιεραρχική κλίμακα της διοίκησης, τα ανώτατα στελέχη έχουν στενότερα όρια εποπτείας, ενώ όσο κατεβαίνει η ιεραρχία τα όρια άσκησης της είναι ευρύτερα.

Τα παραπάνω συμβαίνουν γιατί τα ανώτερα στελέχη έχουν να εποπτεύσουν ένα πολυπλοκότερο έργο από όσο τα μεσαία και τα κατώτερα.

γ) Οι τομείς δραστηριότητας.

Η διαίρεση σε τομείς της όλης δραστηριότητας μίας μονάδας, βοηθάει στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τμηματοποίηση της εργασίας, έχει σαν συνέπεια την τμηματοποίηση της μονάδας και τον καθορισμό του απαιτούμενου αριθμού υπαλλήλων και εργατών για κάθε τμήμα.

Εξάλλου, σύμφωνα με την αρχή *"το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση"*, απαιτείται να καθοριστούν με ακρίβεια, τα προσόντα που είναι αναγκαία για την κατάληψη κάθε θέσης, δηλαδή ανάλυση και περιγραφή κάθε εργασίας και σκιαγράφηση του προσώπου που θα την εκτελεί.

Μετά τον καταμερισμό των εργασιών, ακολουθεί ο καταμερισμός των ευθυνών όλων εκείνων που θα στελεχώσουν την μονάδα ανάλογα με τη θέση που θα κατέχουν.

Η τμηματοποίηση του έργου γίνεται, με διάφορα κριτήρια, όπως π.χ. κατά προϊόν ή υπηρεσία, κατά πελάτη, κατά λειτουργία, κατά γεωγραφική θέση κλπ.

δ) Η ενότητα της εντολής.

Οι κλασικοί θεωρητικοί της Οργάνωσης, έχουν διατυπώσει την άποψη ότι κάθε υφιστάμενος, πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο και σ' αυτόν θα πρέπει να δίνει λόγο.

Το παραπάνω αξίωμα, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο προϊστάμενος μπορεί να εποπτεύει δύο ή περισσότερα άτομα και ότι ο υφιστάμενος δέχεται εντολές μόνο από τον άμεσο προϊστάμενό του, στον οποίο και λογοδοτεί.

Η παραπάνω βασική αρχή, επιτρέπει να συντονίζονται μεταξύ τους τα επίπεδα της Διοικητικής Ιεραρχίας και να εξασφαλίζεται η πειθαρχία στην Ιεραρχική Κλίμακα, αφού, κάθε υφιστάμενος ξέρει από ποιόν πρέπει να παίρνει εντολές και σε ποιόν πρέπει να αναφέρεται.

ε) Η αρχή του σκοπού.

Κάθε οργανωμένη μονάδα, σχηματοποιείται για να πετύχει κάποιους συγκεκριμένους σκοπούς. Αυτοί οι σκοποί, είτε έχουν τεθεί και

αναφέρονται στο καταστατικό της, είτε συνάγονται από το έργο που η μονάδα έχει να εκτελέσει.

Για να υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, θεωρείται απόλυτα αναγκαίο οι σκοποί αυτοί να έχουν αναλυθεί και γνωστοποιηθεί σε κάθε μέλος της μονάδας. Ακόμη να είναι εφικτοί, δηλαδή να είναι δυνατό να επιτευχθούν και να μπορούν ποσοτικά και ποιοτικά να αξιολογηθούν.

Με τον παραπάνω τρόπο, τα μέλη θα είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιό είναι το εξειδικευμένο αντικείμενό τους και ο στόχος προς τον οποίο οφείλουν να προσανατολίζουν τις ενέργειές τους.

Εκτός από τις παραπάνω αρχές, που θεωρούνται βασικότερες, έχει διατυπωθεί ένας ακόμη σημαντικός αριθμός, που λειτουργεί συμπληρωματικά μ' αυτές που αναφέραμε.

Έτσι, ενδεικτικά σημειώνουμε: την αρχή της ευθύνης του προϊσταμένου για τις πράξεις των υφισταμένων του, την αρχή του σαφούς καθορισμού των έργων και των ορίων της εξουσίας και ευθύνης, την αρχή της ταυτότητας εξουσίας και ευθύνης, την αρχή της ελαστικότητας, της οργάνωσης κτλ.

Οι θεωρητικοί της οργάνωσης υποστηρίζουν ότι, αν τηρηθούν σωστά οι αρχές που προαναφέραμε, θα έχουμε μία άρτια διάρθρωση ενώ, αν συμβεί το αντίθετο, θα προκύψει μία διάρθρωση με αρκετές αδυναμίες, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

- Οι πιθανές επικαλύψεις, που συμβαίνουν όταν δεν έχουν οριστεί με σαφήνεια οι αρμοδιότητες κάθε υπηρεσίας μέσα στη μονάδα.
- Η ανάθεση πολλών διαφορετικών αντικειμένων σε ένα τμήμα στις περιπτώσεις που δεν έχει εφαρμοστεί όπως πρέπει η αρχή του καταμερισμού των έργων. Συνέπεια της παραπάνω αδυναμίας, θα είναι η πλημελής εκτέλεση των αντικειμένων αυτών.
- Η δημιουργία συστήματος οριζόντιας ή ανεξάρτητης διάρθρωσης στα ανώτερα κλιμάκια, οδηγεί στην αδυναμία του προϊσταμένου να γνωρίσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στη μονάδα που προϊσταται και να λειτουργήσει συντονίζοντας και ελέγχοντας ικανοποιητικά την εργασία των υφισταμένων του, που σ' αυτήν την περίπτωση είναι πολυάριθμοι.
- Η κακή εφαρμογή της αρχής της ενότητας της εντολής, οδηγεί στο ανακόλουθο, δηλαδή ο υφιστάμενος να μη γνωρίζει ποιός είναι ο προϊστάμενος από τον οποίο πρέπει να παίρνει εντολές και στον οποίο πρέπει να λογοδοτεί.

Ακόμη, σαν αδυναμία μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός, ότι σε μερικές περιπτώσεις, κάτω από τον ένα προϊστάμενο τοποθετείται ένας υφιστάμενος (π.χ. γενικός διευθυντής - διευθυντής - υποδιευθυντής), με συνέπεια, κάποια από αυτά τα στελέχη να μη συμμετέχουν ουσιαστικά στην διεξαγωγή του όλου έργου της μονάδας, αλλά να είναι απλά όργανα μεταβίβασης αναφορών ή εντολών προς τη βάση και αντίστροφα.

Τέτοιου είδους οργανωτικές αδυναμίες, είναι εύκολο να διορθωθούν με τη βοήθεια ενός οργανογράμματος, το οποίο, απεικονίζει την οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του και να εξυπηρετεί στο μέγιστο δυνατό το σκοπό του, κατανέμοντας σωστά το έργο και την ευθύνη.

4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

Τα Οργανογράμματα, είναι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν την οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας. Η χρησιμότητά τους είναι μεγάλη, στην προσπάθεια βελτίωσης της οργάνωσης και της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Έτσι, αποφεύγονται οι επικαλύψεις καθηκόντων και αποσαφηνίζονται οι ασαφείς αρμοδιότητες.

Πιο αναλυτικά, τα οργανογράμματα χρειάζονται για τους εξής λόγους:

1) Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης, αν υπάρχουν, και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε. Παρουσιάζουν ολοκληρωμένη την εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού όπως π.χ. τί σκοπό επιδιώκει, τί κλάδους έχει αναπτύξει, πού κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια), πώς τα κατασκευάζει, πώς και πού τα διαθέτει κ.ά.

2) Επίσης δείχνουν ποιό είναι επικεφαλής στις κυριότερες υπηρεσίες και μέχρι ποιό σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους.

3) Βοηθούν τα στελέχη για να εντοπίσουν τις αρμοδιότητές τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.

4) Εξασφαλίζουν την σωστή συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, γιατί αποτρέπουν την σύγκρουση αρμοδιοτήτων, αφού οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.

5) Δείχνουν σ' όποιον έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τί πρέπει να κάνει και από ποιές θέσεις πρέπει να περάσει για να μπορέσει να επιτύχει τον στόχο του.

6) Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανωτέρων στελεχών, γιατί τα οργανογράμματα δείχνουν την έκταση του τομέα δράσης τους και τα καθήκοντά τους.

Τα οργανογράμματα ποικίλλουν σε μορφές και τύπους, τους οποίους αναλύουμε ως ακολούθως:

ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Υπάρχουν τρεις τύποι οργανογράμματος, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις διάφορες επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, ανάλογα με τις ανάγκες τους. Αυτοί είναι:

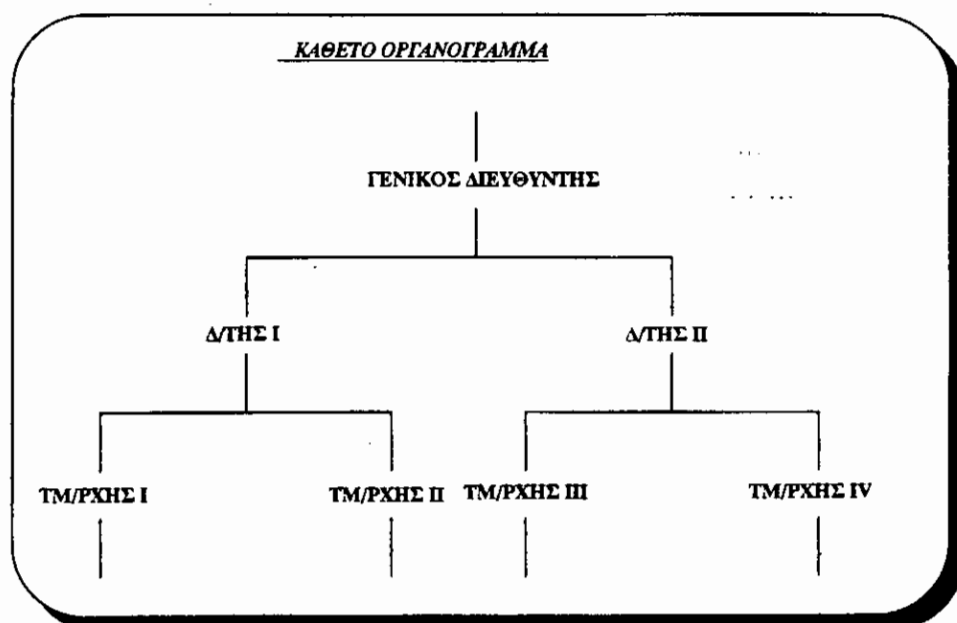
1) Το **κάθετο οργανόγραμμα**, που δείχνει την οργανωτική ιεραρχία από πάνω προς τα κάτω, ο οποίος είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος οργανογράμματος (Σχ. 3.1).

2) Το **οριζόντιο οργανόγραμμα**, που δείχνει την ιεραρχία από αριστερά προς τα δεξιά (Σχ. 3.2).

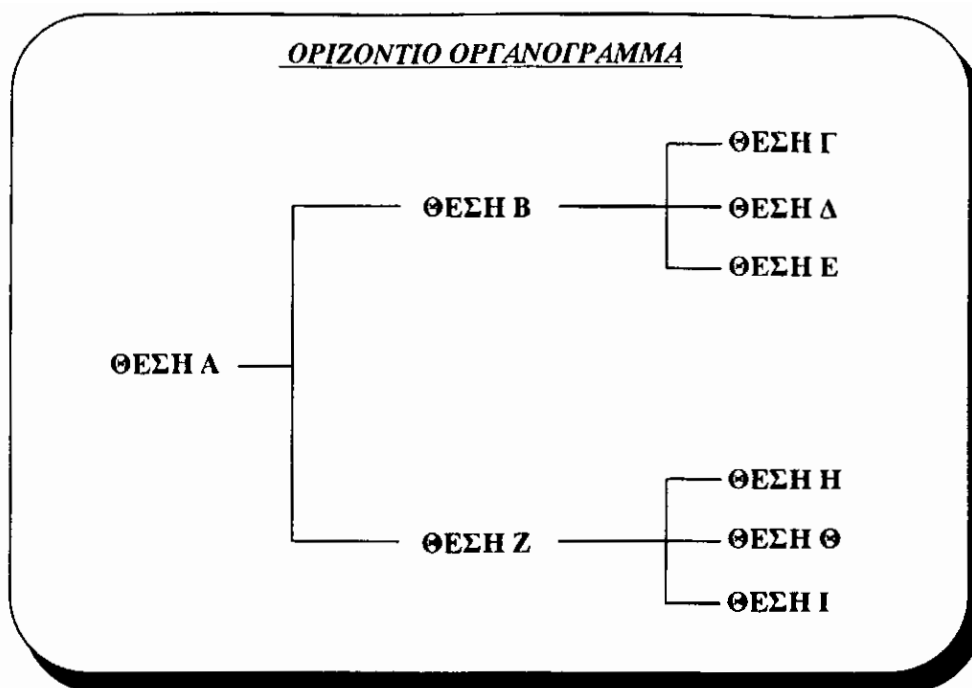
3) Το **μικτό οργανόγραμμα**, το οποίο είναι συνδιασμός του κάθετου και οριζοντίου οργανογράμματος (Σχ. 3.3)

4) Τέλος, μπορεί να σχεδιαστεί ένα **"κυκλικό" οργανόγραμμα**, όπου ο γενικός διευθυντής θα τοποθετηθεί στο κέντρο του κύκλου και οι οριζόντιες γραμμές του κάθετου οργανογράμματος βρίσκονται έτσι τοποθετημένες ώστε να σχηματίζουν έναν άλλο κύκλο γύρω από αυτόν. Αυτός ο τύπος όμως, δεν έχει συχνή χρήση από τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

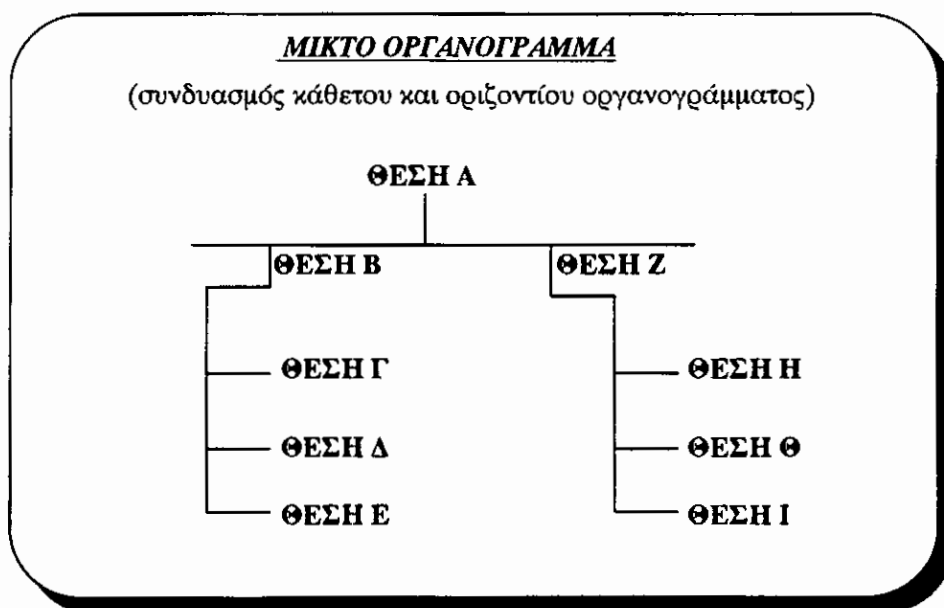
Αυτοί οι τύποι οργανογράμματος, μπορούν να παρουσιαστούν σχηματικά ως εξής:



Σχήμα 3.1



Σχήμα 3.2

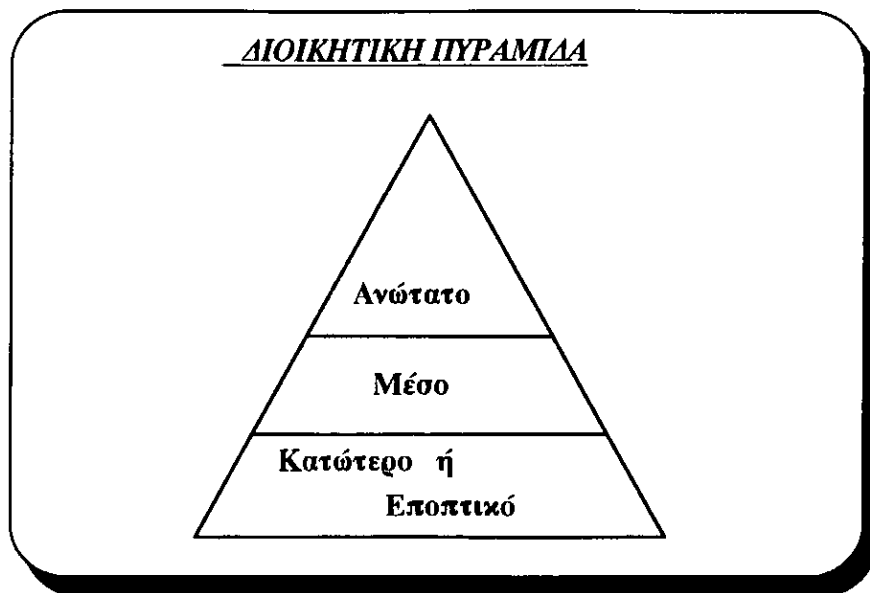


Σχήμα 3.3

Τα οργανογράμματα, χωρίς αμφιβολία, δείχνουν τα επίπεδα εξουσίας. Θεωρήσαμε όμως απαραίτητο να κάνουμε μία σύντομη αναφορά στην Διοικητική Πυραμίδα, η οποία μελετά και δείχνει την εκτελεστική και διοικητική λειτουργία παράλληλα.

5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Τα διοικητικά στελέχη, δεν βρίσκονται όλα σε ένα επίπεδο, αλλά ανάλογα με την σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα, που συγκροτούν την διοικητική πυραμίδα ή πυραμίδα της ιεραρχίας. Τα επίπεδα αυτά είναι 1) το ανώτατο, 2) το μεσαίο και 3) το κατώτερο ή εποπτικό (Σχ. 4).



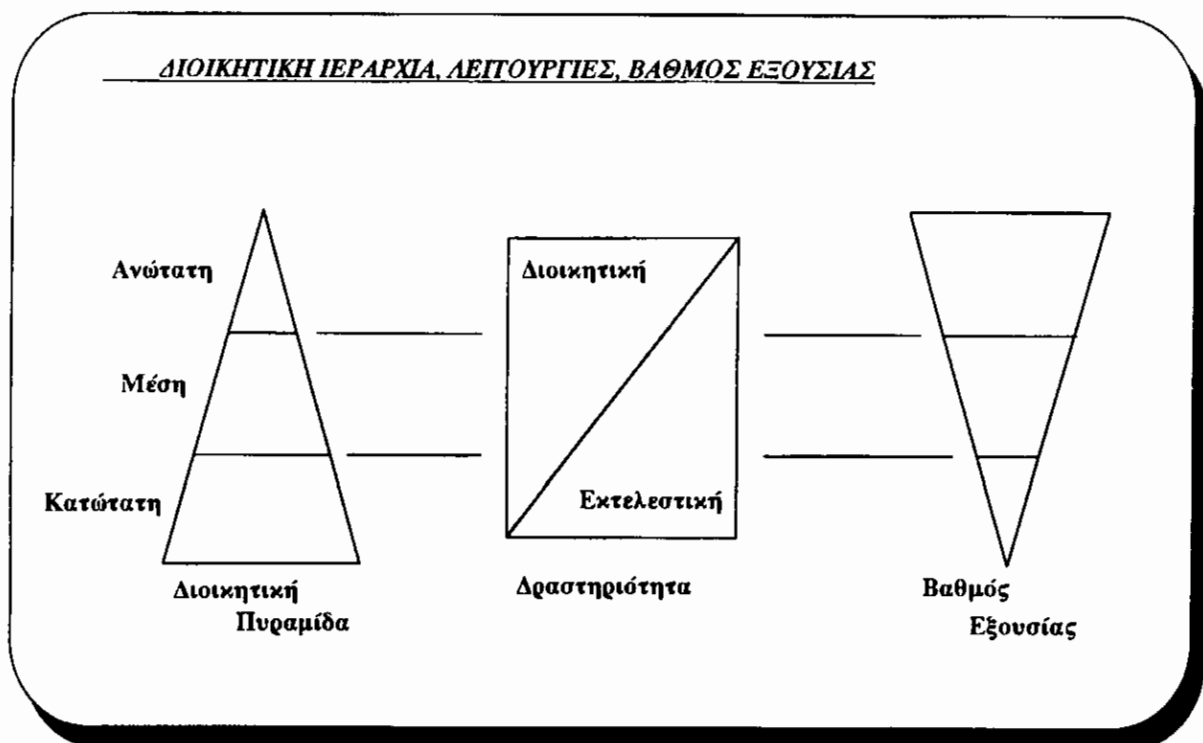
Σχήμα 4

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη, ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως i) από το μέγεθος της επιχείρησης και της δραστηριότητάς της, ii) από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων. Αναφορικά με την ευθύνη, την εξουσία, το διοικητικό έργο, την ποιότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- **Βαθμός εξουσίας:** Η εξουσία, είναι αυξημένη στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας και βαθμιαία μειώνεται προς το κατώτατο ή εποπτικό επίπεδο.
- **Ευθύνη:** Παρόμοια παρουσιάζεται και η ευθύνη.
- **Διοικητικό έργο:** Το διοικητικό έργο, είναι εντονότερο στην ανώτατη βαθμίδα και ασθενέστερο (συνήθως) στο μεσαίο και το κατώτατο επίπεδο.
- **Εκτελεστικό έργο:** Εδώ συμβαίνει το αντίθετο. Δηλαδή, τα ανώτατα

κλιμάκια ηγεσίας, απασχολούνται λιγότερο με τις εκτελεστικές δραστηριότητες, ενώ τα κατώτερα αλλά και τα κατώτατα ασχολούνται περισσότερο ή κυρίως με εκτελεστικές δραστηριότητες.

• Ακόμη, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, που καθορίζουν τους στόχους της επιχειρήσεως, ασχολούνται περισσότερο με όσα προαναφέραμε, ενώ τα άλλα ασχολούνται λιγότερο. Η φάση αυτή παρουσιάζεται συνήθως, ως εξής: (Σχ. 5)



Σχήμα 5

• **Δεξιότητες και ποιότητα γνώσεων:** Οι δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα διοικητικά στελέχη, έχουν καταταγεί σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή 1) Δημιουργική σκέψη ή αντιληπτική ικανότητα, 2) Δεξιότητα χειρισμού ανθρώπινου παράγοντα, 3) Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες. Η διοίκηση είναι διαφορετική από την εκτέλεση.

Η Εκτέλεση της εργασίας, είναι διαφορετική εργασία από την διεύθυνση ή την διοίκηση. Κάθε μία από αυτές απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή αλλά και διαφορετικά προσόντα.

Η εκτέλεση απαιτεί γνώση, ειδίκευση, τεχνική για ενασχόληση με λεπτομέρειες. Παρ' όλες όμως τις δυσκολίες που έχει και τις δεξιότητες που απαιτεί, η εκτέλεση της εργασίας είναι ευκολότερη από την διοίκηση ή την διεύθυνση.

Το στέλεχος, που απολαμβάνει νέα διευθυντικά καθήκοντα θα πρέπει ειδικότερα:

α) Να κάνει απογραφή των εργασιών που πρέπει να κάνει στη νέα του απασχόληση,

β) Να γνωρίζει τους υφισταμένους του τόσο με το όνομά τους, όσο και βαθειά, ουσιαστικά, δηλαδή τί γνώσεις έχει ο καθένας, τί ικανότητες, τί δεξιότητες, πού έχει κλίσεις ή αδυναμίες, τί φιλοδοξίες έχουν και αν είναι δυνατό τί δεν επιθυμούν.

γ) Να κάνει γενική ανασκόπηση της κατάστασεως που επικρατεί στη νέα οργανική μονάδα, που ανέλαβε διευθυντικό στέλεχος, και να προετοιμάσει ένα πρόγραμμα προτεραιοτήτων.

δ) Να κάνει συγκεντρώσεις συνεργατών/υφισταμένων, όσο είναι δυνατό πιο συχνά, για να τονίζεται η σημασία των εργασιών που έχουν, να επισημαίνονται οι δυσκολίες, να ανταλλάσσονται γνώμες στα διάφορα θέματα που χρειάζεται η ανταλλαγή γνώμων και απόψεων.

Παράλληλα επίσης θα πρέπει:

ε) να αξιοποιήσει τα προσόντα των συνεργατών του, να προσπαθήσει να εμπνεύσει και να παροτρύνει τους συνεργάτες του προς την καλύτερη εκτέλεση των εργασιών που έχουν αναλάβει. Αναθέτει σε καθένα τους στόχους του, μέσα στο πλαίσιο των στόχων της επιχειρήσεως, συντονίζει τις δραστηριότητες προς την πραγματοποίηση των κοινών στόχων. Καθοδηγεί προσωπικά τον καθένα για να επιτύχουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να είναι ενθουσιασμένοι.

Προσπαθεί δηλαδή να πραγματοποιεί και τα πέντε καθήκοντα του διοικητικού στελέχους, δηλαδή να αποφασίζει, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να διευθύνει, να συντονίζει και να ελέγχει. Να ασκεί δηλαδή, ηγεσία την οποία αναλύουμε παρακάτω.

6. ΗΓΕΣΙΑ

Ως ηγετική θέση εργασίας, χαρακτηρίζεται αυτή που επιβαρύνεται με διευθυντικά καθήκοντα, της οποίας ο κάτοχος (ηγετικό στέλεχος) είναι επικεφαλής κάποιου συστήματος (επιχείρηση) ή υποσυστήματος (γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, ομάδα εργασίας) και έχει ως βασικό καθήκον την Διεύθυνση, τον Συντονισμό και τον Έλεγχο των ενεργειών των εργαζομένων που διευθύνει, για την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, με τη βοήθεια συνεργατών. Έτσι, το ηγετικό στέλεχος είναι αυτό το στέλεχος, το οποίο ασκεί ηγεσία.

Οι έρευνες διαφόρων επιστημόνων, στράφηκαν προς την μελέτη της επίδρασης των διαφόρων μορφών ηγεσίας, στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και στην στάση τους απέναντι στην εργασία. Αποτέλεσμα των ερευνών αυτών είναι ο προσδιορισμός και η ταξινόμηση των μορφών των εργασιών, σε τέσσερα συστήματα.

ΣΥΣΤΗΜΑ 1^ο (Αυταρχικό - Εκμεταλλευτικό). Η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και γι' αυτό οι τελευταίοι, δεν συμμετέχουν ή συμμετέχουν πολύ λίγο στην διαδικασία της πυραμίδας της ιεραρχίας και αναγκάζονται να ενεργούν με τις εντολές. Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας και η ικανοποίηση των αναγκών, περιορίζεται στις βασικές. Η επικοινωνία, επιτρέπεται μόνο προς τα κάτω. Με τέτοιες συνθήκες είναι εύκολο να δημιουργηθεί άτυπη οργάνωση, που θα είναι αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

ΣΥΣΤΗΜΑ 2^ο (Φιλανθρωπικό - Αυταρχικό). Η διοίκηση έχει συγκρατημένη, συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους. Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, για τα κατώτερα κλιμάκια, βρίσκεται σε περιοριστικό πλαίσιο που καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη. Η υποκίνηση, γίνεται με ανταμοιβές αλλά και λίγο φόβο και τιμωρία. Επιτρέπεται κάποια επικοινωνία προς τα πάνω. Ζητούνται μερικές φορές οι ιδέες και οι γνώμες των υφισταμένων. Επιτρέπονται, κάποια εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων και κάποιος έλεγχος, όχι μόνο από τα ανώτατα, αλλά και από τα μεσαία στελέχη. Υπάρχει όμως στενός έλεγχος για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών. Η άτυπη οργάνωση που δημιουργείται, είναι πιθανόν να μην είναι τελείως αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

ΣΥΣΤΗΜΑ 3^ο (Συμβουλευτικό). Η διοίκηση εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι πλήρως, τους εργαζόμενους. Το γενικό πλαίσιο δράσεως, καθορίζεται βεβαίως από τα ανώτατα στελέχη. Προσπαθούν συνήθως, να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των εργαζομένων στο μεσαίο και το κατώτερο κλιμάκιο, που έχουν αρκετά περιθώρια να συμμετέχουν στη λήψη ειδικών αποφάσεων. Ο καθορισμός όμως των στρατηγικών πολιτικών και η λήψη των γενικών αποφάσεων,

γίνεται από τα ανώτατα στελέχη. Χρησιμοποιούνται για υποκίνηση ανταμοιβές, με περιστασιακή τιμωρία. Η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη προς τα μέσα και τα κατώτερα, αλλά και αντιστρόφως. Η άτυπη οργάνωση που πιθανόν να δημιουργηθεί, θα υποστηρίζει μάλλον τους στόχους της τυπικής, παρά θα τους καταπολεμήσει.

ΣΥΣΤΗΜΑ 4^ο (Συμμετοχικό). Η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους όλων των κλιμακίων, σε όλα τα ζητήματα. Η διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των εργαζομένων των υπολοίπων κλιμακίων και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά. Αναγνωρίζονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανταμείβεται οικονομικά η ομαδική συμμετοχή και απασχόληση σε πεδία, όπως ο καθορισμός στόχων και η αξιολόγηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται όπως προηγουμένως, αλλά επεκτείνεται και μεταξύ των συναδέλφων. Τα ανώτατα στελέχη, διαθέτουν πολύ χρόνο για να επικοινωνούν με τους κατώτερους τους ή ομοίου επιπέδου συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι, υποκινούνται πλέον για εργασία με διάφορες ανταμοιβές (οικονομικές και μη) καθορίζονται στόχοι και βελτιώνονται οι διαδικασίες. Με κάθε τρόπο λειτουργούν ως μία ομάδα οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους. Συχνά στην περίπτωση αυτή, η άτυπη οργάνωση ταυτίζεται με την τυπική και όλοι εντείνουν τις προσπάθειες για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Οποιοδήποτε όμως, σύστημα και να υιοθετηθεί από μία επιχείρηση, θα μπορέσει να αποδώσει μόνο εάν αυτό στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Έννοια-Ορισμός των ανθρωπίνων σχέσεων.

Ο τίτλος αυτός, καθιερώθηκε από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ. Με τον τίτλο αυτόν, εννοούμε το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την αρμόζουσα θέση τόσο στην Κοινωνία, όσο και στην παραγωγική διαδικασία ειδικότερα, σύμφωνα με το ιδεώδη και τις αξίες του Ελληνο-Χριστιανικού πνεύματος.

Έχει γίνει επίσης δεκτός και ο ακόλουθος ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο, **Ανθρώπινες σχέσεις** είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενέργειας προς τους ανθρώπους σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας.

Περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, έχουν πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων, που ασκούν άμεση επίδραση στο περιεχόμενό τους. Η Επιστήμη των Ανθρωπίνων Σχέσεων συνδέεται με την Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία, την Ψυχολογία Βάθους, τη Χαρακτηρολογία, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Διοικητική και Οργανωτική Επιστήμη, την Ανθρωπογνωσία, την Ανθρωποτεχνική κ.ά.

Το περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι ευρύ και πολύπλοκο, αφού εξετάζει διεξοδικά τον άνθρωπο και ιδιαίτερα, τον εργαζόμενο άνθρωπο με τις εκδηλώσεις του, που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της συμβίωσής του στον εργασιακό χώρο και της συνεργασίας του με τους άλλους ανθρώπους. Μελετά και παρουσιάζει προτάσεις για μία καλύτερη διεύθυνση των σχέσεων εργασίας. Έχει γίνει δεκτό ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις, μελετούν και προτείνουν διάφορα μέτρα, που εγγυώνται ομαλή και αρμονική συνεργασία των ανθρώπων, κυρίως μέσα στους εργασιακούς χώρους. Καθορίζουν μεθόδους και τεχνικές επαφών, επικοινωνίας, συνεννοήσεως, συνεργασίας των ανθρώπων, διοικούντων-προϊσταμένων-στελεχών και υφισταμένων για τη συνεκτική συνύπαρξή τους στην εργασιακή κοινότητα. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις δεν δίνουν δογματικές συνταγές, με άκαμπτο τρόπο με μορφή συνταγολογιών. Στηρίζονται σε δεδομένα, που προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες, με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων. Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μελέτες και τις έρευνες, ακολουθούν οι ανάλογες μεταβολές. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας του ανθρωπίνου στοιχείου μέσα στους εργασιακούς χώρους. Επίσης, μεριμνούν για τη χαλάρωση της

εντάσεως που επικρατεί πολλές φορές στις επιχειρήσεις, με αρκετές επιτυχίες, χωρίς όμως να έχει πραγματοποιηθεί το επιθυμητό επίπεδο γαλήνης και ψυχικής ειρήνης, αλλά και εσωτερικής ικανοποίησης.

Αναγκαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο

Τα τελευταία χρόνια, εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους νεότερους, ομαδικούς τύπους εργασίας λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι, συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργούς ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται ανθρώπινα σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση κλπ. Προέκυπτε ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους, οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους να διευθετούνται και να λύνονται οι διαφορές, για να μην προκαλούνται δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία και την αποδοτικότητα. Η ανάγκη αυτή, προκάλεσε πίεση, λόγω οικονομικών επιπτώσεων.

Στη συνέχεια, η οργάνωση της κοινωνίας με τις διάφορες δομές της, την κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων που διαβιούν σ' αυτήν, οι κοινωνικές προδιαγραφές (νόρμες) κλπ, οδήγησαν βαθμιαία στη δημιουργία του Κοινωνικού Κράτους, που χαράσσει την κοινωνική πολιτική κάθε κοινωνίας.

Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών, ανάλογα με την Κοινωνία και τους ανθρώπους-μέλη της, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας.

Οι Επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν, σημασία στην οργάνωσή τους και εφάρμοσαν τις Αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής. Αλλά, ο άνθρωπος παράγοντας δεν είχε την πρέπουσα θέση, παρ' όλο που οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων, υπήρχαν τουλάχιστον από την πρώτη Χριστιανική εποχή. Ακόμη και σήμερα, σε πολλές περιπτώσεις δεν δίνουμε την πρέπουσα σημασία στον άνθρωπο.

Τόσο οι επιχειρήσεις και οι λοιποί οργανισμοί, όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές, διότι στην αντίθετη περίπτωση κάποια από τις δύο θα έχει παράπονα.

Η ανάγκη αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπου, ώθησε τις επιχειρήσεις όπως προαναφέρθηκε να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος, παίρνει την αξία που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν, αλλά με μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων ακόμη.

Οι **Ανθρώπινες Σχέσεις**, έχουν παρουσιασθεί ως σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης του ανθρώπου και εφαρμογής των γνώσεων αυτών, για τη βελτίωση της θέσης και της κατάστασής τους. Οι άνθρωποι αναγνωρίζουμε τη σημασία και την αξία των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Για το λόγο αυτό επιθυμούμε οι άλλοι, να μας αναγνωρίζουν, να μας κάνουν να αισθανόμαστε σπουδαίοι, να προσέχουν πώς θα μας μιλήσουν ή πώς θα συμπεριφερθούν οι άλλοι σε εμάς. Εμείς όμως τί κάνουμε για τους άλλους; Αυτό είναι ένα μεγάλο ερώτημα που πολλές φορές δεν έχει απάντηση.

Η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα. Σύμφωνα με τον Μαγο **"Οι εργαζόμενοι, που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο"**. Πραγματικά, έχει παρατηρηθεί ότι το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχο-κοινωνικό κλίμα, έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις Οικονομικές Μονάδες.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός των Ανθρωπίνων σχέσεων, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να κάνουν κάποιες θυσίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες περιληπτικά:

i) **Να μεταχειρίζονται τον εργαζόμενο ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.**

ii) **Να προσαρμόζουν τα διοικητικά μέτρα, ανάλογα με την περίπτωση (όπου είναι δυνατό).**

iii) **Να περάσουν στους προϊσταμένους ως ευθύνη, την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως, αλλά και του ηθικού των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους.**

iv) **Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην παραλείπουν να τα επαινούν.**

Τελειώνοντας όμως, πρέπει να σημειώσουμε ότι και οι εργαζόμενοι από την μεριά τους, οφείλουν να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.



1932

“ΒΙΟΧΡΩΜ,, Α.Ε.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ

Β' ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η έρευνα της πτυχιακής μας εργασίας, αφορά τον Οικονομικό οργανισμό που φέρει την επωνυμία: "ΒΙΟΧΡΩΜ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ - ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ". Είναι μία Ιδιωτική Επιχείρηση, που ιδρύθηκε το 1932, αποτελεί μία από τις πρωτοπόρους Χημικές Βιομηχανίες στην Ελλάδα, με διεθνή δραστηριότητα και παρουσία και έχει διάρκεια ζωής σύμφωνα με το καταστατικό της έως την 31η Δεκεμβρίου του 2022.

Ως έδρα της ορίζεται ο Δήμος Αγ. Βαρβάρας - Αιγάλεω Αττικής, μία βιομηχανική περιοχή κοντά στην Αθήνα. Εκεί σε ιδιόκτητη εδαφική έκταση 35 στρεμμάτων (35.000 m²), υπάρχουν οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, δηλαδή τα διοικητικά γραφεία της, τα γραφεία τεχνικής διοίκησης, το λεβιτοστάσιο, ο υποσταθμός της Δ.Ε.Η., τα εργοστάσια κατασκευής και τυποποίησης χρωμάτων, απορρυπαντικών και υπερλευκαντικών, οι αποθήκες πρώτων και βοηθητικών υλών, ημιτελών και έτοιμων προς πώληση προϊόντων, το κιλικείο, το θυρωρείο και χώρος για parking. Η επιχείρηση απασχολεί 150-200 άτομα ετησίως λόγω των εκτάκτων αναγκών της (πρακτική φοιτητών, καλοκαιρινή περίοδος, αύξηση παραγωγής κá.).

Η βασική επιχειρηματική δραστηριότητά της είναι η κατασκευή και το Marketing οργανικών ενώσεων χρωμάτων, που χρησιμοποιούνται κυρίως στη βαφή υφασμάτων, με αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή αγορά. Η παραγωγή της επιχείρησης επεκτείνεται και στα συνθετικά απορρυπαντικά οικιακής χρήσης, από το 1960, σε συνεργασία με την Procter & Gamble Co (βλ. Παράρτημα), στην προσπάθεια κάλυψης των απαιτήσεων της Ελληνικής αγοράς. Το συμβόλαιο που εξασφαλίζει τη συνεργασία αυτή λήγει το 1996 και συνήθως ανανεώνεται ανά 10ετία.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ, έχει αναπτύξει ένα ειδικό κλάδο παραγωγής χρωμάτων για υφάσματα, βασισμένη σε δική της τεχνογνωσία (know-how). Αυτό επιτεύχθηκε με τη συνεχή και επίμονη έρευνα και ανάπτυξη, τόσο στις οργανικές χημικές συνθέσεις, όσο και στις τεχνικές εφαρμογές χρωμάτων για βαφή ινών.

Στη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, έχει ειδικευτεί στις τροποποιημένες βάσεις και στην εξάπλωση των χρωμάτων, που κυρίως χρησιμοποιούνται στη βαφή ακρυλικών και πολυεστερικών ινών, τα οποία πωλούνται με τις εγκεκριμένες, υπογεγραμμένες επικέτες "VIOCRYL" και "VIOSPERS" αντίστοιχα.

Η ανάπτυξη του προϊόντος στηρίζεται στα μοντέρνα, σύγχρονα εργαστήριά της και σε μια ομάδα υψηλά ειδικευμένων επιστημόνων, οι οποίοι συνεργάζονται με ποικιλία Διεθνών Ινστιτούτων Έρευνας όπως το Stanford Research Institute U.S.A. και το Leeds University U.K.

Τέλος, η στρατηγική της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. όσον αφορά την ανάπτυξη των πωλήσεών της, είναι η παροχή επιπλέον τεχνικής εξυπηρέτησης στους πελάτες της, διαμέσου των εργαστηρίων της και των ομάδων με τους πολύ καλά εκπαιδευμένους χημικούς επιστήμονές της που ειδικεύονται στα υφάσματα.

Σήμερα, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. εξάγει το 80% της παραγωγής της, κυρίως σε Ευρωπαϊκές χώρες, έχοντας στη διάθεσή της μία ομάδα αποκλειστικών αντιπροσώπων των προϊόντων της.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. τα τελευταία 30 χρόνια, κλείνει τα αποτελέσματα χρήσης με κέρδη που δημοσιεύονται μαζί με τον ετήσιο Ισολογισμό της, τα οποία αξιοποιεί επιτυχώς σε επενδύσεις.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι μία κατεξοχήν οικογενειακή επιχείρηση. Ανοίγει στην οικογένεια Γκέρτσου, της οποίας η καταγωγή είναι από το Νομό Κοζάνης.

Με την εγκατάσταση της οικογένειας στην Θεσσαλονίκη, στην αρχή του αιώνα, ο Δημήτριος Αθ. Γκέρτσος ιδρύει μια ατομική-εμπορική επιχείρηση. Αντικείμενο της τελευταίας, ήταν η εισαγωγή και εμπορία χρωμάτων από το εξωτερικό. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση λειτουργούσε ως αντιπρόσωπος της Γερμανικής Βιομηχανίας χρωμάτων BAYER. Τα εισαγόμενα αυτά χρώματα, μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη βαφή ινών. Πελάτες της επιχείρησης, ήταν τόσο τα βαφεία που υπήρχαν την εποχή εκείνη όσο και κάθε άτομο που τα χρησιμοποιούσε για ιδιωτική-οικιακή χρήση, δηλαδή για βαφή μαλλιού, ενδυμάτων, στολών εργασίας, σεντονιών, λινάτσας κτλ.

Στις 27 Απριλίου 1932, ενώ η επιχείρηση μεταφέρεται στην Καλλιθέα του Νομού Αττικής, αρχίζει την παραγωγή χρωμάτων και παίρνει για πρώτη φορά την νομική μορφή της ΑΝΩΝΥΜΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, με την επωνυμία "ΒΙΟΧΡΩΜ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ Α.Ε."

Τότε, καταρτίσθηκε το πρώτο καταστατικό της εταιρείας, διά του υπ' αριθμόν 2433 Συμβολαίου, του Συμβολαιογράφου Αθηνών Αντωνίου Ι. Κατσούλου. Το τελευταίο εγκρίθηκε από την πράξη της 4ης Μαΐου 1932 του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως και στο Δελτίο περί Ανωνύμων Εταιρειών (Α.Ε.) και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), της 28ης Μαΐου 1932, όπως ο νόμος προέβλεπε.

Πρίν από το 1940 και καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, αγοράζει εδαφική έκταση 35 στρεμμάτων στην Περιοχή Αγ. Βαρβάρας - Αιγάλεω Αττικής.

Η επιχείρηση έχοντας ανοδική πορεία, χρηματοδοτεί την ανόρθωση των πρώτων κτιριακών εγκαταστάσεων στο ιδιόκτητο πλέον οικόπεδό της.

Το 1956, η επιχείρηση, με την διεκπεραίωση των οικοδομικών της εργασιών και ενώ συνεχίζει την παραγωγή χρωμάτων στο εργοστάσιο της Καλλιθέας, μεταφέρεται στην οδό Ελευθερίου Βενιζέλου 3, στην Αγ. Βαρβάρα, Αιγάλεω Αττικής, όπου εδρεύει έως σήμερα, συνεχίζοντας να φέρει την επωνυμία "ΒΙΟΧΡΩΜ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ." Εκεί, ξεκινάει παράλληλη παραγωγή του παραπάνω προϊόντος, καθώς επίσης και για πρώτη φορά την παραγωγή του απορρυπαντικού Dal και της σκόνης καθαρισμού επιφανειών, Dalco.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ 3 ΚΛΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Όπως προαναφέραμε με την εγκατάστασή της στα καινούργια κτίρια στην Αγ. Βαρβάρα, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., συνεχίζει την παραγωγή χρωμάτων για βαφή μάλλινων, ακρυλικών, πολυεστερικών, βαμβακερών, δερμάτινων και τέλος χάρτινων ινών.

Μέσα σ' ένα αναπτυσσόμενο, οικονομικά και κοινωνικά περιβάλλον, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί με σκοπό την βιοσιμότητά της. Στην προσπάθειά της αυτή και δεχόμενη τις πιέσεις του ανταγωνισμού, προσανατολίζεται στην παραγωγή ειδικών χρωμάτων ανιλίνης. Τα χρώματα αυτά, προορίζονται για τη βαφή του εσωτερικού χώρου των αυτοκινήτων, δηλαδή για ταπετσαρίες, καλλύματα καθισμάτων, οροφές από ύφασμα κτλ. Λόγω αυτής της χρήσης τους, τα παραγώγιμα προϊόντα απαιτούν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, ανθεκτικότητας στον χρόνο, στο φως (ηλιακό) και την τριβή. Προκειμένου να καλυφθούν οι υψηλές απαιτήσεις της αγοράς και να επιτευχθεί το μικρότερο δυνατό κόστος, η επιχείρηση προμηθεύεται τις πρώτες ύλες από την Ελλάδα, Ευρώπη και Ανατολή, λαμβάνοντας υπόψην ταυτόχρονα με την ποιότητα και τις τρέχουσες τιμές νομισμάτων, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Λειτουργώντας με τον τρόπο αυτό, έχει καταφέρει να παράγει διεθνώς ανταγωνιστικά προϊόντα, με συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση. Η τελευταία έχει οδηγήσει την μηνιαία παραγωγή των χρωμάτων, όπως φαίνεται στις στατιστικές των δύο τελευταίων ετών, από 75 σε 145 τόννους, με μελλοντικό στόχο τους 200.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι μία κατεξοχήν εξαγωγική εταιρεία, η οποία όμως σε σχέση με τον κλάδο της κατέχει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό και στην εγχώρια αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, εξάγεται το 80% της παραγωγής της, ενώ το υπόλοιπο 20% αγοράζεται από Ελληνικές επιχειρήσεις, δηλαδή βαφεία φασόν και επιχειρήσεις με κάθετη παραγωγή.

Το εξαγώμενο 80% της παραγωγής δεν αγοράζεται από μια συγκεκριμένη χώρα. Στη Γερμανία πηγαίνει το 50%, στην Ιταλία, Αγγλία και Βέλγιο το 25%, ενώ το υπόλοιπο 5% στις Αμερική και Τουρκία.

Οι βασικότεροι από τους πελάτες του εξωτερικού για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες της Γερμανίας, το οποίο δικαιολογεί το ότι η μισή από την παραγωγή χρωμάτων της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. εξάγεται στην Γερμανία. Στην Ελλάδα, οι σημαντικότεροι πελάτες της εταιρείας είναι οι ακόλουθες ανώνυμες εταιρείες: ΜΑΞΙΜ Α.Ε., ΠΙΡΟΤΕΞ Α.Ε., ΤΕΧΑΡΡΕΤ Α.Ε. με έδρα τη Θεσσαλονίκη και η ΒΙΟΧΑΡΤΙΚΗ Α.Ε. με έδρα την Αθήνα.

Ο ανταγωνισμός του κλάδου των χημικών βιομηχανιών παραγωγής χρωμάτων, είναι διεθνής. Οι πιο σημαντικές ανταγωνιστικές εταιρείες,

είναι οι ευρωπαϊκές BAYER, CIBA και SANTOZ. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχει ανταγωνίστρια επιχείρηση, για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Τα χρώματα ανιλίνης, είναι ο κυριότερος τομέας παραγωγής της επιχείρησης, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Ένας άλλος τομέας παραγωγής της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι τα απορρυπαντικά. Η παραγωγή αυτών, άρχισε με την μεταφορά της επιχείρησης στην Αγ. Βαρβάρα. Το πρώτο απορρυπαντικό που παράχθηκε από την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., ονομαζόταν Dal. Παράλληλα, η επιχείρηση άρχισε να παράγει την σκόνη καθαρισμού επιφανειών, Dalo.

Τα δύο αυτά προϊόντα, διανέμονταν στην αγορά (λιανεμπόριο) μέσω διαφόρων μεσαζόντων-προμηθευτών και ενός πρατηρίου που υπάγονταν στην επιχείρηση και ήταν εγκατεστημένο στην οδό Βύσσης. Το πρατήριο αυτό, πουλούσε μαζί με τα απορρυπαντικά και χρώματα, σε εμπόρους και απλούς πολίτες.

Την εποχή που η ΒΙΟΧΡΩΜ παρήγαγε το Dal, η αγορά δεν ήταν τόσο πρόσφορη για την ανάπτυξη του κλάδου. Έτσι, αφού η επιχείρηση διαπίστωσε ότι το Dal δεν είχε την αναμενόμενη ζήτηση, το 1960 διακόπτει την παραγωγική του διαδικασία, κάνοντας κοινοπραξία με την Procter & Gamble. Αυτή, είναι μια κολοσιαία εμπορική επιχείρηση με έδρα το Σινσινάτι της Αμερικής και με υποκαταστήματα σχεδόν σε όλες τις Ευρωπαϊκές πρωτεύουσες, όπως Αθήνα, Γενεύη, Ρώμη, Βρυξέλλες, Παρίσι, Ελσίνκι, Στοκχόλμη κ.α.

Με τον όρο κοινοπραξία, δηλώνουμε μία επιχειρηματική σχέση, κατά την οποία, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. παράγει τα απορρυπαντικά ενώ η Procter & Gamble αναλαμβάνει την προώθηση και την πώληση αυτών. Αναλυτικότερα, η πρώτη αναλαμβάνει το κόστος της αγοράς πρώτων και βοηθητικών υλών, των εργατικών και επίσης εισφέρει τα μηχανήματά της, ενώ η δεύτερη το marketing, την διαφημιστική καμπάνια των προϊόντων και τη διανομή. Αυτό γίνεται κατά την διάρκεια όλου του χρόνου και στο τέλος της χρήσης, οι δύο επιχειρήσεις μοιράζονται από κοινού το αποτέλεσμα, δηλαδή κέρδος ή ζημιά.

Η συνεργασία των δύο επιχειρήσεων με τη μορφή της κοινοπραξίας κράτησε 28 χρόνια. Όμως, κάτω από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, η συνεργασία των δύο επιχειρήσεων αλλάζει μορφή και τον Ιούλιο του 1989, γίνεται φασόν. Σ' αυτόν τον τύπο της συνεργασίας, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. παράγει τα ίδια απορρυπαντικά βάζοντας μόνο τα εργατικά έξοδα. Οι πρώτες ύλες, η τεχνογνωσία και η φόρμουλα των προϊόντων, δίνονται από την Procter & Gamble, η οποία αγοράζει τα τελικά προϊόντα ως μοναδικός πελάτης της, στον κλάδο των απορρυπαντικών. Τα απορρυπαντικά, τα οποία είναι εξουσιοδοτημένα να παράγει, είναι τα εξής: TIDE, TIDE OMATIC, JET, ARIEL, BOLD 3.

Ο Τρίτος τομέας παραγωγής της επιχείρησης, σήμερα, είναι τα υπερελευκαντικά. Αυτά, είναι μια βασική πρώτη ύλη στην παραγωγή των απορρυπαντικών.

Η παραγωγή των υπερελευκαντικών από την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., ξεκίνησε

από την ανάγκη μείωσης του κόστους αγοράς πρώτων υλών, για την παραγωγή του Dal και Dalο, των οποίων η ζήτηση ήταν φθίνουσα. Διαθέτοντας η ΒΙΟΧΡΩΜ τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό, συνδυάζει τους δύο τομείς παραγωγής, απορρυπαντικά-υπερλευκαντικά.

Πέρα από τη μείωση του κόστους που αναφέραμε, η παραγωγή των υπερλευκαντικών δημιουργούσε νέες αγορές για την επιχείρηση. Πιθανοί πελάτες της, ήταν όλες οι χαρτοβιομηχανίες, οι οποίες θα χρησιμοποιούσαν το προϊόν για τη λεύκανση του χαρτιού. Το τμήμα των υπερλευκαντικών συνέχισε να αναπτύσσεται σταθερά, χωρίς ιδιαιτερότητες. Σήμερα βασικοί πελάτες της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. στον κλάδο αυτό είναι οι Ελληνικές επιχειρήσεις: ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΪΑ Α.Ε. (SOFTEX), ΧΑΡΤΟΠΟΙΪΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε. (DIANA), ΧΑΡΤΟΠΟΙΪΑ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ.

ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι μία εταιρεία που παράγει χημικά προϊόντα στην Ελλάδα, για τα οποία δεν υπάρχει τοπικό πλεονέκτημα, τόσο στην εύρεση πρώτων υλών για την παραγωγή χρωμάτων όσο και στην πώληση αυτών. Το τελευταίο, συμβαίνει γιατί η αγορά στην Ελλάδα είναι πεπερασμένη. Επιπλέον, όλες οι μεγάλες κλωστοϋφαντουργικές μονάδες (ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΠΑΤΡΑΪΚΗ, ΑΙΓΑΙΟΝ, ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ) έχουν κλείσει ή υπολειπوغούν. Αποτέλεσμα αυτού, είναι να στενεύουν συνεχώς τα περιθώρια, πωλήσεων χρωμάτων για ίνες στην εσωτερική-εγχώρια αγορά.

Έτσι, μόνο το 20% της συνολικής παραγωγής χρωμάτων διοχετεύεται στην Ελληνική αγορά. Από αυτό το ποσοστό, το 60% πωλείται στη Βόρειο Ελλάδα και συγκεκριμένα στη Θράκη και Θεσσαλονίκη, ενώ το υπόλοιπο 40% στην Αθήνα και Κεντρική Ελλάδα.

Σημαντικότεροι πελάτες, στη Βόρειο Ελλάδα είναι οι: ΑΠΟΛΩΝΑΣ, ΤΕΞΑΠΡΕΤ, ΗΛΙΟΦΙΝ, ΤΙΝΦΙΛ, ΙΡΙΣ. Στην Αθήνα, οι βασικότεροι είναι οι: ΕΛΑΤΕΞ (ΕΤΜΑ, τεχνητό μετάξι), ΜΟΥΖΑΚΗΣ-ΠΙΕΤΑΛΟΥΔΑ Α.Ε. (ΚΛΩΣΤΕΣ D.M.C.), ενώ στην Κεντρική Ελλάδα οι: ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ, ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, ΒΙΟΠΕΝΝΙΕ.

Από τις παραπάνω επιχειρήσεις, μερικές είναι βαφεία φασόν και κάποιες άλλες έχουν κάθετη παραγωγή υφασμάτων.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. παράγει χημικά προϊόντα, τα οποία έχουν φθίνουσα ζήτηση στην Ελληνική αγορά. Για να επιδιώξει στρέφεται στον Διεθνή χώρο. Εκεί, μετά από έρευνες που έκανε, ενετόπισε ένα κλάδο κάπως πιο εξειδικευμένο. Προσανατολίζεται στην παραγωγή χρωμάτων ανιλίνης, που χρησιμοποιούνται για τη βαφή υφασμάτων ταπεισαρίας αυτοκινήτων. Τα χρώματα αυτά πρέπει να έχουν ειδικές προδιαγραφές ανθεκτικότητας.

Με την κίνησή της αυτή, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. εισχωρεί στο Διεθνές Ανταγωνισμό, ο οποίος είναι εμπορικός και όχι παραγωγικός. Για να επιδιώξει κάτω από αυτές τις συνθήκες, πρέπει να είναι και αυτή διεθνώς ανταγωνιστική. Αυτό πραγματικά το επιτυγχάνει, με την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας με ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό, φαίνεται και από τον όγκο παραγωγής που εξάγει, ο οποίος ανέρχεται στο 80%.

Λόγω της έντονης δράσης της στον κλάδο των χρωμάτων, στο Διεθνή χώρο, ανταγωνίζεται τις μεγαλύτερες χημικές βιομηχανίες του κλάδου παγκοσμίως. Αυτές είναι οι Γερμανικές HOECHST, BASF, BAYER, η Αγγλική ICI και οι Ελβετικές CIBA και SANTOZ. Εντυπωσιάζει το γεγονός, ότι η Αμερική παρά την αυξημένη τεχνολογία της, δεν διαθέτει ανάλογες οικονομικές μονάδες.

Παρατηρούμε, ότι οι κυριώτεροι ανταγωνιστές της είναι στην Ευρώπη. Με την Ευρωπαϊκή ενοποίηση, έχει αλλάξει ένας σημαντικός λειτουργικός

παράγοντας. Δεν υπάρχουν δηλαδή δασμοί, που να εμποδίζουν μία επιχείρηση να πουλήσει σε οποιαδήποτε αγορά. Έτσι, κάθε μία από τις παραπάνω ανταγωνίστριες, μπορεί να να κινηθεί εξίσου εύκολα σε οποιαδήποτε Ευρωπαϊκή αγορά, χωρίς τα προς πώληση προϊόντα να επιβαρύνονται με δασμούς.

Κάτω από τις μεταβαλλόμενες αυτές ανταγωνιστικές συνθήκες, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. με το ανεπτυγμένο, σύγχρονο σύστημα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει, ψάχνει να κινηθεί σε ένα κλάδο, που η διεθνής κατανάλωση να μην είναι τεράστια, έτσι ώστε να μην ενδιαφέρονται οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω του ύψους των λειτουργικών εξόδων τους, θα αποφύγουν μια τέτοιου είδους ανταγωνιστική κίνηση.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Ι. ΓΕΝΙΚΑ

Είναι αδύνατο, να σχηματίσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάσταση κάποιας επιχείρησης, αν δεν λάβουμε υπόψιν μας τις οικονομικές καταστάσεις αυτής.

Η λογιστική, συσσωρεύει, αναλύει, προσδιορίζει ποσοτικά, ταξινομεί και συνοψίζει, τα άπειρα σε αριθμό και πολυσύνθετα στη φύση τους λογιστικά γεγονότα, των οποίων συνοπτικά πληροφοριακά στοιχεία αποκαλύπτει στους ενδιαφερόμενους, με τις καλούμενες λογιστικές οικονομικές καταστάσεις. Αυτές είναι, επομένως, το τελικό προϊόν της λογιστικής διαδικασίας, το οποίο γνωστοποιείται μέσω του ημερήσιου τύπου σε εκείνους που τις χρησιμοποιούν.

Έχει γίνει αποδεκτό, ότι οι δημοσιευμένες λογιστικοοικονομικές καταστάσεις, καταρτίζονται κυρίως για την πληροφόρηση των μετόχων και των πιστωτών, δηλαδή αυτών, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την παρούσα και μέλλουσα κερδοφόρο ικανότητα της επιχείρησης, για επιβίωση και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Στη χώρα μας, με τον όρο "οικονομικές καταστάσεις" εννοούνται κυρίως: ο ισολογισμός, ο λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως, ο πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων, καθώς και λοιπές επεξηγηματικές καταστάσεις.

Ο **Ισολογισμός**, είναι η οικονομική κατάσταση που εμφανίζει σε μία δεδομένη στιγμή:

- 1) τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης,
- 2) τις υποχρεώσεις της προς τρίτους (ξένο κεφάλαιο) και
- 3) τα ποσά, που οι ιδιοκτήτες της επένδυσαν σ' αυτή, με τη μορφή εισφορών ή μη αναληθέντων κερδών (ίδιο κεφάλαιο).

Ο **Λογαριασμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως**, είναι μια δυναμική οικονομική κατάσταση, η οποία εκφράζει τη ροή των εσόδων και εξόδων της χρήσεως, που μαζί με τον **Πίνακα Διάθεσης Κερδών**, εκφράζει τις μεταβολές που επήλθαν στη διάθεση του ισολογισμού. Για τη σωστή ανάλυση των δεδομένων των οικονομικών καταστάσεων, χρησιμοποιούμε τους **αριθμοδείκτες**, δηλαδή κλασματικές σχέσεις των μεγεθών που προκύπτουν απ' αυτές.

Έτσι λοιπόν, προκειμένου να αντιλήσουμε συμπεράσματα για την τωρινή και μελλοντική πορεία της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., τέθηκαν υπόψιν μας, από

τον Οικονομικό Διευθυντή της εταιρείας οι προαναφερθείσες καταστάσεις (ισολογισμός, λογ/μός Αποτελεσμάτων Χρήσεως, ο πίνακας Διάθεσης Κερδών) των τελευταίων τριών χρόνων.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

2.1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Όπως είναι γνωστό, κάποιο από τα στοιχεία του ενεργητικού (αποθέματα, απαιτήσεις, χρεόγραφα) ρευστοποιούνται και αναδημιουργούνται μία ή περισσότερες φορές μέσα σε μία οικονομική χρήση. Τα στοιχεία αυτά, ονομάζονται κυκλοφοριακά στοιχεία του ενεργητικού ή **Κυκλοφορούν Ενεργητικό** (Κ.Ε. - Current assets).

Αντίστοιχα προς το Κυκλοφορούν Ενεργητικό υπάρχουν τα βραχυπρόθεσμα στοιχεία του παθητικού (π.χ. υποχρεώσεις), οι **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις** (Β.Υ. - Current liabilities).

Η διαφορά μεταξύ του Κ.Ε. και των Β.Υ. συνιστά το **Κεφάλαιο Κίνησης** (Κ.Κ.) για κάθε επιχείρηση. Η φύση της διαφοράς: $\text{Κ.Ε.} - \text{Β.Υ.} = \text{Κ.Κ.}$ έχει ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά τη δυναμικότητα αποτελεσματικής δράσης των επιχειρήσεων.

Οι δυνατές συνθήκες σχετικά με το Κεφάλαιο Κίνησης είναι οι ακόλουθες:

- 1) $\text{Κ.Ε.} = \text{Β.Υ.}$ (Βασικά ανεπαρκές Κ.Κ.)
- 2) $\text{Κ.Ε.} > \text{Β.Υ.}$ (Θετικό Κ.Κ.)
- 3) $\text{Κ.Ε.} < \text{Β.Υ.}$ (Αρνητικό Κ.Κ.)

Όταν ισχύει η πρώτη (1^η) συνθήκη, η επιχείρηση συνήθως αντιμετωπίζει πρόβλημα στο να εκπληρώσει τις τρέχουσες ανάγκες της, αφού είναι δυνατόν όταν λήγει μια Βραχυπρόθεσμη Υποχρέωση (Β.Υ.), να μην έχει τα αναγκαία ταμειακά διαθέσιμα, αν ταυτόχρονα ή προγενέστερα δεν έχει ρευστοποιηθεί κάποιο στοιχείο του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (Κ.Ε.). Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η συγκεκριμένη συνθήκη είναι σοβαρή, ιδιαίτερα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Όταν ισχύει η δεύτερη (2^η) συνθήκη, η επιχείρηση δεν εμφανίζει "κατ' αρχήν" πρόβλημα αντιμετώπισης των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Δεν έχει δηλαδή "πρόβλημα" ρευστότητας.

Όταν ισχύει, τέλος, η τρίτη (3^η) συνθήκη, τότε η επιχείρηση εμφανίζεται εξασθενημένη από χρηματοδοτική άποψη, με την έννοια ότι αν ρευστοποιηθούν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν θα μπορέσει να εκπληρώσει τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της.

Η συνθήκη αυτή, υπαγορεύει μια ριζική αλλαγή στην πολιτική τόσο της Βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης, όσο και της συνθέσεως και του ύψους του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.

Έχοντας υπόψιν τα προαναφερθέντα και συγκρίνοντας τους ισολογισμούς των τελευταίων τριών χρόνων της υπο εξέτασης επιχείρησης

ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. όπως εμφανίζουμε τον παρακάτω πίνακα (I),

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ I:</u> (ΕΤΗ)	:	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Κυκλοφορούν				
Ενεργητικό (Κ.Ε.)	:	2.645.097.394	3.125.812.723	3.394.278.064
Βραχυπρόθεσμες				
Υποχρεώσεις (Β.Υ.)	:	<u>-1.057.544.081</u>	<u>-1.217.227.503</u>	<u>-1.061.124.636</u>
Κεφάλαιο ίνωσης (Κ.Κ.):		1.587.553.313	1.908.585.220	2.333.153.428

και διαπιστώνουμε τα εξής:

Η επιχείρηση, παρουσιάζει **θετικό** (Κ.Κ.) Κεφάλαιο Κίνησης συνεχώς αυξανόμενο, με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει εκ πρώτης όψεως πρόβλημα ρευστότητας, αν και η ρευστότητα είναι θέμα που εξαρτάται από πολλούς σημαντικούς παράγοντες, όπως: η ταχύτητα κυκλοφορίας του Κ.Ε. (διάρκεια λήξεως των απαιτήσεων, χρόνος ρευστοποίησης των αποθεμάτων), το χρόνο λήξεως των Β.Υ., το βαθμό εποχικότητας της επιχείρησης κτλ., στοιχεία τα οποία στάθηκε αδύνατο να τεθούν υπόψιν μας.

Για ακόμη πληρέστερη πληροφόρηση, όσον αφορά την ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας, εκτός από το Κεφάλαιο Κίνησης, έχουμε και τους αριθμοδείκτες ρευστότητας όπως:

- 1) Ο Γενικός Δείκτης Ρευστότητας (current ratio) και
- 2) Ο Δείκτης Αμέσου Ρευστότητας (acid test).

Πιο αναλυτικά, ο μεν Γενικός Δείκτης Ρευστότητας, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση μεταξύ του Κ.Ε. (Κυκλοφορούν Ενεργητικό) και των Β.Υ. (Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων) είναι : $G.D.P. = K.E./B.Y.$, μας δείχνει πόσες φορές το Κ.Ε. καλύπτει τις Β.Υ. Ο δε Δείκτης Άμεσου Ρευστότητας μας δείχνει το ίδιο αποτέλεσμα, με τη μόνη διαφορά ότι χρησιμοποιεί στον Αριθμητή τα ευχερώς ρευστοποιούμενα στοιχεία, δηλαδή το σύνολο του Κ.Ε. μείον τα Αποθέματα.

Περαιτέρω, αντλώντας τα αριθμητικά δεδομένα από τους ισολογισμούς των τελευταίων τριών χρόνων έχουμε:

1. Γενικός Δείκτης Ρευστότητας :

	<u>1991</u>	
Κ.Ε.	2.645.097.394	
----- = ΓΔΡ-->	-----	=2,5
Β.Υ.	1.057.544.081	
	<u>1992</u>	
	3.125.812.723	
	-----	= 2,57
	1.217.227.503	
	<u>1993</u>	
	3.394.278.064	
	-----	=3,2
	1.061.124.636	

2. Δείκτης Άμεσου Ρευστότητας :

	<u>1991</u>	
Κ.Ε.-Α*	2.020.167.836	
----- =ΔΑΡ-->	-----	=1,9
Β.Υ.	1.057.544.081	
	<u>1992</u>	
	2.310.545.227	
	-----	=1,9
	1.217.227.503	
	<u>1993</u>	
	2.409.971.216	
	-----	=2,27
	1.061.124.636	

* (όπου Κ.Ε.-Α. = Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα)

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των δεικτών και με βάση τις δύο παραδοχές: ότι για μια καλή ένδειξη ρευστότητας στις επιχειρήσεις πρέπει, ο Γενικός Δείκτης Ρευστότητας και ο Δείκτης Άμεσου Ρευστότητας, να είναι ίσοι με το δύο και τη μονάδα αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι η επιχείρηση καλυπτει τις παραπάνω δυο παραδοχές, με αποτέλεσμα να υπερκαλύπτει τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα και των δύο δεικτών παρουσιάζουν ανοδική τάση, με αποκορύφωμα το έτος 1993 όπου, αφ' ενός η επιχείρηση διπλασιάζει τον Δείκτη Άμεσου Ρευστότητας, αφ' ετέρου τείνει να

διπλασιάσει τον Γενικό Δείκτη Ρευστότητας. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα την υπερεπάρκεια της ρευστότητας, η οποία σημαίνει ακινητοποίηση των διαθεσίμων μέσων, γεγονός το οποίο αποβαίνει σε βάρος της αποδοτικότητας της επιχείρησης, θέμα που θα εξετάσουμε παρακάτω αναλυτικότερα.

Αναφορικά με τον Δείκτη Άμεσου Ρευστότητας, ο οποίος είναι και ο πιο σημαντικός, όσον αφορά το έτος 1993, αυτό που μας δείχνει είναι ότι κάθε νομισματική μονάδα Βραχυπρόθεσμης Υποχρέωσης καλύπτεται κατά 2,27 φορές από το Κυκλωφούν Ενεργητικό.

2.2. ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Εξετάζοντας το σύνολο του Πάγιου Ενεργητικού, όπως εμφανίζεται στους ισολογισμούς των δύο τελευταίων χρήσεων 1992-1993 και προκειμένου να διαπιστώσουμε το περιθώριο αυτοχρηματοδότησης των νέων επενδύσεων και τη μεταξύ τους σχέση, χρησιμοποιούμε τον τύπο: "Νέες επενδύσεις" προς "Περιθώριο Αυτοχρηματοδότησης".

Λέγοντας "Νέες επενδύσεις", εννοούμε τις νέες αγορές παγίων στοιχείων, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψιν μας τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις, ενώ "Περιθώριο Αυτοχρηματοδότησης" είναι τα ίδια κεφάλαια συν τις αποσβέσεις χρήσεως.

Έτσι, βάση του παρακάτω πίνακα έχουμε:

ΕΤΗ :

	N. E.	A. K.	1992-1991	332.230.651*	
1992:	-----				= ----- = 0,1077 ή 10,77%
	Π. Α.	I. Κ. + Α.		3.062.739.652	
	N. E.	A. K.	1993-1992	147.058.703**	
1993:	-----				= ----- = 0,0419 ή 4,19%
	Π. Α.	I. Κ. + Α.		3.509.743.404	

N. E. = Νέες Επενδύσεις

Π. Α. = Περιθώρια Αυτοχρηματοδότησης

A. Κ. = Αξία Κτίσης

I. Κ. = Ίδια Κεφάλαια

A. = Αποσβέσεις Χρήσεως

* Από το σύνολο της αξίας κτίσης του 1992: 3.052.502.254 αφαιρέθηκε η αύξηση οικοπέδου και κτιρίων συνολικής αξίας 424.132.267

που είναι αξία αναπροσαρμογής και όχι νέα επένδυση.

** Από το σύνολο της αξίας κτήσης του 1993: 3.189.861.631 αφαιρέθηκε η αύξηση οικοπέδων και κτιρίων λόγω αναπροσαρμογών και η πώληση μεταφορικών μέσων συνολικής αξίας 9.699.326.

2.3. ΒΑΘΜΟΣ ΠΑΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Οι σχέσεις μεταξύ πάγιας και κυκλοφορούσης περιουσίας ως προς το ενεργητικό όπου απεικονίζονται ως εξής:

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	και	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
A) -----		B) -----
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

δείχνουν την οικονομική διάρθρωση της επιχείρησης και γενικότερα την πολιτική που εφαρμόζει στον τομέα των επενδύσεων.

Σύμφωνα με τους ισολογισμούς της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. των χρήσεων 1992 και 1993 έχουμε:

ΕΤΟΣ 1992:

Κ.Ε.	3.110.564.058	
A' ΔΕΙΚΤΗΣ: ----- -->	-----	= 0,7445 ή 74,45%
Σ.Ε.	4.178.309.729	
Π.Ε.	1.052.497.006	
B' ΔΕΙΚΤΗΣ: ----- -->	-----	= 0,2519 ή 25,19%
Σ.Ε.	4.178.309.729	

ΕΤΟΣ 1993:

Κ.Ε.	3.375.098.751	
A' ΔΕΙΚΤΗΣ: ----- -->	-----	= 0,763 ή 76,3%
Σ.Ε.	4.423.611.233	
Π.Ε.	1.029.333.169	
B' ΔΕΙΚΤΗΣ: ----- -->	-----	= 0,2469 ή 24,69%
Σ.Ε.	4.423.611.233	

Από τα αποτελέσματα των δεικτών, παρατηρούμε κατ' αρχήν μια αύξηση του ποσοστού συμμετοχής του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, στο σύνολο του ενεργητικού, με μια ταυτόχρονη μείωση του ποσοστού του πάγιου ενεργητικού.

Έτσι, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. αν και Βιομηχανική εταιρεία¹, είναι εντάσεως Κυκλοφορούσης περιουσίας, με θετικό αποτέλεσμα να κινείται με μεγαλύτερη άνεση και να ενεργεί πράξεις κερδοσκοπικές (αγορά μετοχών για μεταπώληση, χρεογράφων κτλ.), χωρίς σημαντικό κόστος και με γρήγορη επανείπραξη του διατηθέμενου κεφαλαίου.

1. Συνήθως οι βιομηχανικές εταιρείες είναι επίσης πάγιας περιουσίας, επενδύουν δηλαδή κεφάλαια σε στοιχεία του πάγιου ενεργητικού.

3. Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ

Τέλος, εξετάζοντας τους πιο σημαντικούς δείκτες, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα της οικονομικής μονάδας, όσον αφορά τα έσοδα (Δείκτες 1, 2 και 3) και τα χρησιμοποιούμενα κεφάλαια, έχουμε:

ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

(1^{ον}) Σε σχέση με τα Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης : -----
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1991: $\frac{1.354.183.364}{3.960.880.339} = 0,3420$ ή 34,20%

1992: $\frac{1.472.878.561}{4.488.452.578} = 0,3285$ ή 32,85%

1993: $\frac{1.514.733.264}{4.706.995.413} = 0,3218$ ή 32,18%

(2^{ον}) Σε σχέση με τα Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης:

ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟΘ. & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1991: $\frac{887.593.069}{3.983.216.591} = 0,2228$ ή 22,28%

1992: $\frac{832.438.359}{4.520.560.748} = 0,1841$ ή 18,41%

1993: $\frac{774.256.003}{4.721.456.909} = 0,1640$ ή 16,40%

(3^{ον}) Σε σχέση με τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων:

ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ

949.262.195
1991: ----- = 0,2287 ή 22,87%
4.150.262.110

904.886.518
1992: ----- = 0,1872 ή 18,72%
4.832.115.596

872.674.970
1993: ----- = 0,1758 ή 17,58%
4.965.423.269

ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

(4^{ον}) Σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια:

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

949.262.195
1991: ----- = 0,4097 ή 40,97%
2.316.806.926

904.886.518
1992: ----- = 0,3101 ή 31,01%
2.910.121.064

872.674.970
1993: ----- = 0,2613 ή 26,13%
3.339.520.864

Παρατηρώντας λοιπόν, τα αποτελέσματα των παραπάνω δεικτών, εκείνο που βασικά διαφαίνεται, εκ πρώτης όψεως, είναι μια μείωση των κερδών τόσο στα έσοδα που σχετίζονται με το κύριο αντικείμενό της επιχείρησης, όσο και στα έσοδα που σχετίζονται με τα λοιπά παρεπόμενα ή ανόργανα και έκτακτα έσοδα.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης, αν και έχουμε αύξηση του Κύκλου Εργασιών, εντούτοις το ποσοστό του Μικτού Κέρδους (Δείκτης 1) μειώνεται. Αυτό, οφείλεται στην δυσανάλογη αύξηση του κόστους παραγωγής.

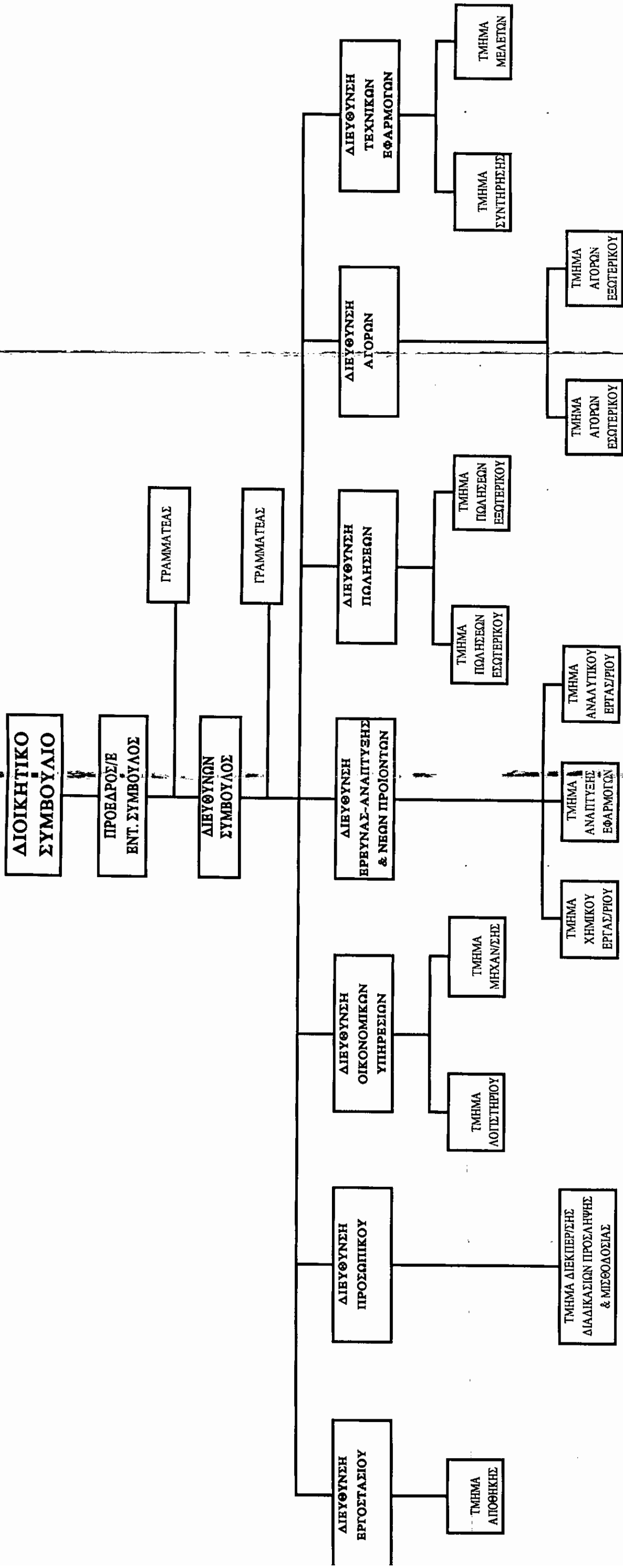
Το ίδιο συμβαίνει, αλλά σε μεγαλύτερη έκταση και στις σχέσεις των Ολικών Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και των Καθαρών Αποτελεσμάτων προ Φόρων (Δείκτες 2, 3), ως προς τις πωλήσεις αποθεμάτων-υπηρεσιών και συνολικών εσόδων αντίστοιχα.

Αυτό οφείλεται κυρίως στις αυξήσεις των εξόδων των λοιπών λειτουργιών της επιχείρησης. Αυξήσεις δυσανάλογες, με τις αυξήσεις των πωλήσεων αποθεματικών και υπηρεσιών, με ιδιαίτερη έμφαση στα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, τα οποία αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, για την εξεύρεση νέων μεθόδων παραγωγής, ευρεσιτεχνιών κλπ.

Οι παραπάνω μειώσεις, έχουν σαν αποτέλεσμα την αισθητή μείωση της αποδοτικότητας των Ίδιων Κεφαλαίων, όπως εμφανίζεται παραπάνω, στην διάρκεια των τριών τελευταίων χρόνων (Δείκτης 4).

Από τα παραπάνω, ως γενικό συμπέρασμα βγαίνει ότι, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. δεν επεκτείνεται στις ενσώματες ακινητοποιήσεις (πάγια) και προχωρεί με σταθερά αλλά αργά βήματα παρ' όλη την κερδοφόρα ικανότητά της.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.



ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων, που γίνεται στα πλαίσια της οργάνωσης μιας επιχείρησης, απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Σ' αυτό, καθορίζονται οι υπεύθυνοι για την λειτουργία και τη διαχείριση των διαφόρων τομέων δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και για τη διοίκηση των εργαζομένων στους τομείς αυτούς.

Το οργανόγραμμα, πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες της οργάνωσης, έτσι ώστε:

- Να εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία κάθε τομέα της επιχείρησης
- Να διευκολύνει όσο το δυνατόν περισσότερο την παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Να διευκολύνει την επικοινωνία, για καλύτερο συντονισμό (απλότητα δομής).

2. ΜΕΤΟΧΟΙ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ - ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όπως βλέπουμε στο οργανόγραμμα, το ανώτατο όργανο της επιχείρησης είναι οι Μέτοχοι (Γενική Συνέλευση Μετόχων). Ως μέτοχοι της εταιρείας εμφανίζονται επί σειρά ετών, ο Αθανάσιος Δημητρίου Γκέρτσος, με ποσοστό συμμετοχής 45% επί του συνόλου των μετοχών, η Ελβετική "SAFINA C.A." και η Παναμαδέζικη "ELERANTA C.A.", οι οποίες είναι Εταιρείες Διαχείρισης Κεφαλαίων και κατέχουν από 25% η κάθε μία. Τέλος, ο Δημήτριος Αθανασίου Γκέρτσος που κατέχει το υπόλοιπο 5% των μετοχών.

Η εταιρεία διοικείται, όπως κάθε Ανώνυμη Εταιρεία, από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο σύμφωνα με το καταστατικό πρέπει να αποτελείται από επτά μέχρι εννέα μέλη, τα οποία εκλέγει η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η θητεία των μελών του Δ.Σ., ορίζεται για πέντε χρόνια και παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά την λήξη της. Η θητεία, όμως, συνολικά δεν μπορεί να περάσει την εξαετία.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. απαρτίζεται από τους:

1. Αθανάσιο Δημητρίου Γκέρτσο - Πρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου
2. Γεώργιο Δημητρίου Γκέρτσο - Αντιπρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου
3. Δημήτριο Αθανασίου Γκέρτσο - Μέλος Δ.Σ. (Σύμβουλος)
4. Θεόδωρο Στράτο - Μέλος Δ.Σ.
5. Δημήτριο Μαρινόπουλο - Μέλος Δ.Σ.
6. Δημήτριο Δημητρακόπουλο - Μέλος Δ.Σ.
7. ManFried Doffmen - Μέλος Δ.Σ.

Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τον Αθανάσιο Γκέρτσο ως Εντεταλμένο Σύμβουλο και τον Δημήτριο Γκέρτσο ως Διευθύνοντα Σύμβουλο της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. Ο πρόεδρος του Δ.Σ. απασχολεί μια γραμματέα και έναν σωφέρ και ο Διευθύνων Σύμβουλος μια γραμματέα επίσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, παίρνει όλα τα μέτρα που κρίνει αναγκαία ή κατάλληλα, για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Ειδικότερα, ασκεί τις πιο κάτω αρμοδιότητες:

1. Διαχειρίζεται την περιουσία της επιχείρησης.
2. Αποφασίζει για την προσφορότερη τοποθέτηση των χρηματικών διαθεσίμων της.
3. Εγκρίνει τον Προϋπολογισμό, τον Απολογισμό και τον Ισολογισμό της επιχείρησης.
4. Αποφασίζει, για κάθε δαπάνη που κρίνει αναγκαία για την διεκπαιρέωση του σκοπού της. Μπορεί να παρέχει στους προϊσταμένους των Διευθύνσεων, την αρμοδιότητα να αποφασίζουν, για δαπάνες μέχρι ενός ορισμένου ποσού.
5. Αποφασίζει για την εκμετάλλευση και αξιοποίηση της περιουσίας της.
6. Συνιστά ομάδες εργασίας για την μελέτη σε ειδικά θέματα.

Πριν αναλύσουμε τα τμήματα της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. (γραμμική οργάνωση), πρέπει να θίξουμε την ύπαρξη επιτελικών στελεχών σ' αυτήν. Όπως γνωρίζουμε, τα επιτελικά στελέχη, παριστάνονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης με διεκεκομένη γραμμή. Ο χαρακτήρας και ο ρόλος τους, στο έργο του οργανισμού, είναι καθαρά συμβουλευτικός. Για τον λόγο αυτό, μπορεί να παρουσιάσουν ιδιαιτερότητες όσον αφορά το μισθό, τις ώρες εργασίας και τα καθήκοντά τους.

Οι Σύμβουλοι της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι στελέχη του εξωτερικού, με ιδιαίτερη επιστημονική μόρφωση και εξειδίκευση στον κλάδο των χρωμάτων.

Ο Αμερικανός John Wilson, είναι ένας από τους συμβούλους της. Ζει και εργάζεται στην Αμερική και είναι ειδικός στην παραγωγή χρωμάτων για βαφή ινών. Έχει συνάψει συμβόλαιο με την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. τα τελευταία χρόνια. Αξιόλογο είναι, ότι παρά την απόσταση, δουλεύει γι' αυτήν σε τακτική βάση. Έρχεται στην Ελλάδα, τουλάχιστον έξι φορές το χρόνο. Σε κάθε επίσκεψη η "γκάμα" των θεμάτων που θα συζητηθούν είναι προκαθορισμένη. Υπάρχει "αντζέντα" και από τις δύο πλευρές με ερωτήσεις, παρατηρήσεις, συμπεράσματα, νέες ιδέες και πιθανές προοπτικές.

Υπάρχει επίσης ένας Άγγλος Σύμβουλος, ο οποίος ειδικεύεται στην

έρευνα αγοράς. Αυτός συμβουλεύει την επιχείρηση ως προς τις ανάγκες της αγοράς, δηλαδή σε ποιο προϊόν πρόκειται να πείσουν οι πωλήσεις, για νέες συνθήκες που τυχόν να δημιουργηθούν στην αγορά από τον ανταγωνισμό, για τα χρώματα που θα έχουν περισσότερη ζήτηση και άλλες παρόμοιες εκτιμήσεις.

Όσον αφορά την πληρωμή των συμβούλων, σημειώνουμε ότι γίνεται μία φορά τον μήνα ανάλογα με τις ώρες που εργάστηκαν για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αυτή η Διεύθυνση λειτουργεί ως ανεξάρτητη, με κύριο αντικείμενο τα θέματα που αναφέρονται στην στελέχωση των υπηρεσιών, όλης της επιχείρησης.

Όπως σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, έτσι και στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., τα θέματα προσωπικού διεκπεραιώνονται από την Διεύθυνση Προσωπικού, η οποία είναι ένα ξεχωριστό διοικητικό κομμάτι και αποτελεί το Α και το Ω για κάθε εργαζόμενο αυτής, από την πρόσληψη έως και την αποχώρησή του. Προϊστάμενος της διεύθυνσής αυτής, είναι ο κ. Ελευθέριος Παπαδάκης, ο οποίος απασχολεί μια γραμματέα. Στη Διεύθυνση αυτή, υπάγεται το Τμήμα Διεκπεραίωσης Διαδικασιών Πρόσληψης και Μισθοδοσίας, στο οποίο απασχολούνται δύο άτομα.

Οι Υπηρεσίες του παραπάνω τμήματος, αποτελούν σημαντική προσφορά, για την σωστή λειτουργία της διεύθυνσης. Η σημαντικότητα του έργου του, αξιολογείται με βάση τις αρμοδιότητές του, οι οποίες αφορούν τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού και την μισθοδοσία.

Όσον αφορά τις προσλήψεις προσωπικού, οι υπάλληλοι του τμήματος που αναφέραμε, είναι υπεύθυνοι για την συγκέντρωση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων υπαλλήλων. Αφού τα μελετήσουν, ειδοποιούν αυτά τα άτομα, τα οποία πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις πρόσληψης και ακολουθεί η σχετική ενημέρωση του προϊσταμένου της Διεύθυνσής. Αυτός, εισηγείται σχετικά στον Διευθυντή Οικονομικών και από κοινού αποφασίζουν για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας.

Περνώντας στην δεύτερη αρμοδιότητα του τμήματος, την μισθοδοσία, πρέπει να τονίσουμε ότι είναι εξίσου σημαντική με την πρώτη. Και τούτο γιατί το τμήμα τηρεί και ενημερώνει τις μισθοδοτικές καταστάσεις, με βάση την κάρτα εισόδου-εξόδου του προσωπικού. Συγκεκριμένα, διατηρεί καταστάσεις μισθοδοσίας για τους εργατές, τους εργοδηγούς, τα διοικητικά στελέχη και τους διευθυντές.

Τα τελευταία χρόνια, η εργασία αυτή γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Παλιότερα, πριν εγκατασταθεί η μηχανογράφηση στην επιχείρηση, οι καταστάσεις αυτές ήταν γραμμογραφημένα έντυπα, τα οποία

είχε υποχρέωση να ενημερώνει ο αρμόδιος διοικητικός υπάλληλος.

Αυτά, όσον αφορά τις ειδικότερες υπευθυνότητες του Τμήματος Διεκπεραίωσης Διαδικασιών Πρόσληψης και Μισθοδοσίας.

Πέρα από αυτά, η Διεύθυνση Προσωπικού έχει και άλλα καθήκοντα, γενικότερης εμβέλειας και απήχησης στην επιχείρηση.

Αυτά είναι:

- **Φροντίζει**, ο προσλαμβανόμενος υπάλληλος, να υποβληθεί σε ιατρικές εξετάσεις με κόστος της επιχείρησης. Διατηρεί αρχείο με τις καρτέλλες υγείας όλων των εργαζομένων. Επίσης, μεριμνά να επαναλαμβάνονται οι εξετάσεις αυτές ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αν διαπιστωθεί ότι κάποιος απέκτησε πρόβλημα υγείας κατά τη διάρκεια της εργασίας του, η επιχείρηση αναλαμβάνει το κόστος περαιτέρω ιατρικών εξετάσεων.

- **Ενημερώνει** τους νέους εργαζόμενους σχετικά με την ΒΙΟΧΡΩΜ, την δραστηριότητά της, το μέγεθος της, τους κλάδους παραγωγής της, καθώς και τις αρχές διοίκησης αυτής.

- **Δίνει** κατευθύνσεις, οι οποίες είναι σχετικές με την εργασία και την μελλοντική εξέλιξη των νεοπροσληφθέντων ατόμων.

- **Ασχολείται** με τα θέματα ασφάλισης των εργαζομένων στο ΙΚΑ και στην ALICO, στην οποία έχει γίνει συλλογική ιδιωτική ασφάλιση για όλους τους εργαζομένους, με πρωτοβουλία της επιχείρησης.

- **Φροντίζει** να αγοράζονται εγκαίρως τα ένσημα εργασίας και να διεκπαιρέωνται κάθε εκρεμότητα γύρω από το θέμα.

- **Ενημερώνεται** για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, μελετά προσεκτικά τα έντυπα της εργατικής νομοθεσίας, για τυχόν αλλαγές στους όρους της πρόσληψης, της απόλυσης, του ύψους υπερωριών, του ασφαλιστικού καθεστώτος κτλ.

- **Ενημερώνεται** για το ύψος των αποδοχών των διαφόρων θέσεων εργασίας, των πιο ανεπτυγμένων βιομηχανιών, με τις οποίες συμβαδίζει, ανέκαθεν, μισθολογικά. Αφού εντοπίσει τυχόν μισθολογική διαφορά, εισηγείται στον Διευθυντή Οικονομικών, για την ανάλογη προσαύξηση των μισθών των εργαζομένων.

- **Αναλαμβάνει** την διεκπεραίωση και διοργάνωση της καθιερωμένης Χριστουγεννιάτικης εκδήλωσης, που γίνεται στην επιχείρηση σε συνεργασία με το σωματείο των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, φροντίζει για την διαμόρφωση του χώρου, τον κατάλληλο στολισμό, την τροφοδοσία, την εύρεση των κατάλληλων μουσικών. Στην εκδήλωση αυτή, προσφέρονται δώρα στους εργαζόμενους και στα παιδιά τους. Συνήθως, δίνεται ένα καλάθι με δώρα, σε κάθε έναν από αυτούς, το οποίο κοστίζει χονδρικώς στην επιχείρηση, περίπου 40.000 δραχμές. Στο τέλος της εκδήλωσης, γίνονται επιβραβεύσεις εργαζομένων, οι οποίοι συμπληρώνουν δεκαετία, εικοσαετία, τριαντακοταετία κτλ.

- **Συνηνοείται** με τον προϊστάμενο κάθε τμήματος, για τυχόν άδειες

του προσωπικού.

- **Αντιπροσωπεύει** την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., στις σχέσεις της με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

- **Βοηθάει** το Σωματείο των εργαζομένων σε διάφορες εκδηλώσεις, εκδρομές, συνεστιάσεις κλπ, με εισήγηση που κάνει στην Διεύθυνση της επιχείρησης.

- **Φροντίζει**, για την διοργάνωση εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών σεμιναρίων για όλο το προσωπικό, κυρίως σε θέματα πληροφορικής.

- **Αναγγέλει** τυχόν ατυχήματα και φροντίζει για την άμεση βοήθεια των ατυχούντων.

- **Φροντίζει**, να προμηθεύονται οι εργαζόμενοι προϊόντα της Procter & Gamble Co, σε χαμηλότερες τιμές.

Από τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η Διεύθυνση Προσωπικού, είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Κύριο μέλημά της, είναι η διατήρηση της ισορροπίας των παραπάνω σχέσεων. Αυτό, επιτυγχάνεται με την διαρκή προσπάθεια για την ύπαρξη καλού κλίματος συνεργασίας, με το σωματείο των εργαζομένων.

Τέλος, η Διεύθυνση Προσωπικού, γνωρίζοντας ότι ένα λάθος μπορεί να επιφέρει δυσλειτουργία στην επιχείρηση, η οποία θα συνεπάγεται οικονομικό κόστος αγνώστου μεγέθους, επιμελείται τη διατήρηση της σταθερότητας των εργασιακών σχέσεων.

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, είναι αυτή που επιμελείται την έγκριση ή μη των διαφόρων δαπανών, αφού προηγηθεί σχετική εισήγηση από τους προϊσταμένους των Τμημάτων όλης της επιχείρησης. Σε περίπτωση όμως, που το κόστος κάποιας έκτακτης δαπάνης είναι πολύ υψηλό, π.χ. επένδυση μεγάλου κόστους, τότε ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης, εισιγγίται σχετικά, στο Διοικητικό Συμβούλιο. Υπεύθυνος της Διεύθυνσης είναι ο κος Δημήτριος Δημητρακόπουλος, ο οποίος είναι μέλος του Δ.Σ. και απασχολεί μία γραμματέα.

Οι Αρμοδιότητές του είναι:

- Ο Έλεγχος των Προϋπολογισμών των τμημάτων, μηνιαίως και ετησίως. Πιο αναλυτικά, κάθε τμήμα προβλέπει τις λειτουργικές του δαπάνες και συντάσσει τον μηνιαίο Προϋπολογισμό του. Καθένας απ' αυτούς ελέγχεται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Οικονομικών, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του αρμόδιου τμήματος. Κατά την διάρκεια του ελέγχου, γίνονται εκτιμήσεις και τυχόν αναπροσαρμογές, σύμφωνα με τις Οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας και ακολουθεί παρουσίαση στην Γενική Διεύθυνση, με σκοπό την έγκριση.

Στο τέλος κάθε μήνα, το Λογιστήριο κλείνει τον μηνιαίο Ισολογισμό-Απολογισμό, της επιχείρησης. Με αυτόν, ο Οικονομικός Διευθυντής, μαζί με τους υπεύθυνους όλων των τμημάτων, μελετούν τα οικονομικά μεγέθη, αν έχουν τα τμήματα παρεκκλίνει και πόσο, σε σχέση με τις αρχικές προβλέψεις και τί επιρροές είχε αυτή η απόκλιση στο γενικό αποτέλεσμα. Μετά από αυτό, ενημερώνεται σχετικά, η Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης.

Στο τέλος του έτους, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, συγκεντρώνει τα αποτελέσματα των μηνιαίων προβλέψεων κάθε τμήματος, από τα οποία βγαίνει το Επίσιο Προϋπολογιστικό αποτέλεσμα της εταιρείας. Ταυτόχρονα, το Λογιστήριο με βάση τους μηνιαίους Ισολογισμούς, κλείνει την χρήση με τον Τελικό Ισολογισμό.

Η επιχείρηση, στηριζόμενη στα συγκεντρωτικά πλέον αποτελέσματα του έτους, συντάσσει το Βασικό Προϋπολογισμό του επόμενου.

- Η μέριμνα για την προστασία της περιουσίας της εταιρείας. Φροντίζει δηλαδή, να είναι ασφαλισμένη από τους προβλεπόμενους κινδύνους, όπως: κλοπή, κακή χρήση μηχανημάτων, κατάχρηση γραφικής ύλης, φαγητού κτλ.

- Ο Έλεγχος της διαχείρισης των αποθεμάτων, των διαφόρων υλικών και πρώτων υλών, καθώς και η διαχείριση των χρηματικών αποθεμάτων, έτσι ώστε να διατηρηθεί η αναλογία 2:1 (δύο προς ένα) Ιδίων Κεφαλαίων προς ξένα αντίστοιχα.

- Η φροντίδα της εξασφάλισης της επιχείρησης, σε περιπτώσεις υποτίμησης της δραχμής. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν οι απαιτήσεις από πελάτες του εξωτερικού, είναι μεγαλύτερες από τις υποχρεώσεις της στους

προμηθευτές του εξωτερικού. Σε γενικές γραμμές όμως, μία εξαγωγική επιχείρηση δεν επηρεάζεται από μία υποτίμηση του Εθνικού Νομίσματος.

• Οι καθημερινές αρμοδιότητες ενός Διευθυντή Οικονομικών όπως: υπογραφή επιταγών, υπεύθυνων δηλώσεων του Ν. 1599/86, ενημέρωσή του από τις Οικονομικές εφημερίδες περί συναλλάγματος, νόμων κλπ.

Από τα παραπάνω βλέπουμε, ότι βασική αρμοδιότητά του γενικότερα, είναι ο έλεγχος.

Στη Διεύθυνση αυτή, υπάγονται τα τμήματα του Λογιστηρίου και της Μηχανογράφησης, τα οποία αναλύονται ως ακολούθως:

2.1 ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να γνωρίζει σε κάθε στιγμή της δραστηριότητάς της, την Οικονομική της κατάσταση, περιλαμβάνει στη δομή της το τμήμα Λογιστηρίου. Υπεύθυνος του τμήματος αυτού, στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι ο Δ. Χαρδαλιάς. Εδώ απασχολούνται άλλα 7 άτομα. Αρμοδιότητα του τμήματος, είναι η επιμέλεια, για την αποτύπωση σε λογιστικά βιβλία ή σε Η/Υ, πληροφοριών με τη μορφή αριθμητικών στοιχείων, ώστε σε κάθε στιγμή της λειτουργίας της επιχείρησης, να είναι εφικτά:

i) Ο προσδιορισμός της Οικονομικής κατάστασης, δηλαδή η αντιπαραβολή του ενεργητικού προς το παθητικό της επιχείρησης.

ii) Η παρακολούθηση της Οικονομικής κίνησης, δηλαδή των μεταβολών που μπορεί να επέλθουν, κατά τη διάρκεια της χρήσης, στα στοιχεία της περιουσίας της επιχείρησης (αύξηση ή μείωση των κτιριακών και Τεχνικών Εγκαταστάσεων, μηχανημάτων, μεταφορικών μέσων και λοιπού εξοπλισμού), του Κεφαλαίου (ιδίων και ξένων), των διαφόρων δαπανών (οργανικών και ανόργανων), των εσόδων (από πωλήσεις, χρεόγραφα κλπ).

iii) Η σύνταξη μηνιαίου και ετήσιου ισολογισμού και ο καθορισμός των Οικονομικών αποτελεσμάτων, του μήνα και της χρήσης, επίσης η σύνθεση και διάρθρωσή τους.

iv) Η παρακολούθηση μέσω των Η/Υ, της κίνησης των διαφόρων υλικών, πρώτων και βοηθητικών υλών, που προμηθεύεται η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

v) Ο έλεγχος και η διοικητική ευθύνη, που έχει το τμήμα για τη σωστή εφαρμογή του Φορολογικού Δικαίου, την ενημέρωσή τους για τυχόν αλλαγές των νόμων περί Α.Ε., τη σωστή σύνταξη του Ισολογισμού, την υποβολή εγκαίρως των φορολογικών δηλώσεων κλπ.

vi) Η παροχή προς την Διεύθυνση της επιχείρησης, χρήσιμων Οικονομικών πληροφοριών, που πηγάζουν από την επεξεργασία του

Ισολογισμού, και έχουν προέλθει από την λογιστικοποίηση των χρηματοοικονομικών συθηκών, της ρευστότητας, της κοστολόγησης των κινδύνων, της αποτελεσματικότητας της μονάδας.

Προκειμένου να διεκπαιρέώσει τις παραπάνω εργασίες του, το τμήμα Λογιστηρίου της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., τηρεί το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο από το 1987 και την ομάδα (9) αυτού, δηλαδή την Βιομηχανική Λογιστική, εδώ και τρία χρόνια. Τον τελευταίο 1,5 χρόνο, η διαδικασία αυτή γίνεται μέσω Η/Υ, με ανάλογα, ειδικά προγράμματα.

Για να διευκολύνεται στην εκτίμηση των Οικονομικών αποτελεσμάτων, το Λογιστήριο έχει διακρίνει τα έξοδα της επιχείρησης ως ακολούθως:

1. Βιομηχανικά έξοδα, που αφορούν τους τρεις κλάδους παραγωγής, δηλαδή Απορρυπαντικά (φασόν), χρώματα (VIOCRYL- VIOSPERS) και Υπερλευκανικά (ΒΙΟΦΩΣ), τα οποία είναι: το κόστος αγοράς πρώτων υλών, κόστος άμεσων εργατικών και διάφορα άλλα έξοδα, συνηφασμένα με την παραγωγή (ρεύμα κλπ).

2. Γενικά Διοικητικά έξοδα, δηλαδή αμοιβές προσωπικού, γραφείων, υλικά γραφείων κλπ.

3. Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

4. Έξοδα διάθεσης εσωτερικού-εξωτερικού, όπως μεταφορικά, αμοιβές διανομέων κλπ.

5. Διαχειριστικά έξοδα.

Η ύπαρξη του τμήματος αυτού, είναι σημαντική και επιβεβλημένη για τη βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης, διότι, μπορείς άνα πάσα στιγμή να έχεις μία πλήρη εικόνα της δραστηριότητας της επιχείρησης.

2.2 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Μαζί με το Λογιστήριο, στη Διεύθυνση των Οικονομικών Υπηρεσιών, υπάγεται και το τμήμα της Μηχανογράφησης. Σε αυτό απασχολούνται δύο άτομα και ο Υπεύθυνος της Μηχανογράφησης, ο οποίος είναι ο Ελληνοαμερικάνος Τίμος Φλέσσας. Αυτός, έχει προσληφθεί από την επιχείρηση με σύμβαση έργου, η οποία έχει λήξει και παρατείνεται σιωπηρά, μέχρι περίπου τον μήνα Ιούνιο-Ιούλιο 1994. Τότε, αναμένεται η διεκπαιρέωση της εφαρμογής του προγράμματος M.R.P. II. Ο κος Φλέσσας, δουλεύει σε ημερήσια βάση και πληρώνεται μια φορά στο μήνα. Με τη λήξη της σιωπηρής παράτασης, θα πάρει την ιδιότητα του συμβούλου στην επιχείρηση και θα πληρώνεται ως ωρομίσθιος μηνιαίως.

Το τμήμα αυτό, έχει αναλάβει την μηχανοργάνωση της επιχείρησης έτσι ώστε το management, να είναι περισσότερο αποτελεσματικό. Για το λόγο αυτό, έχουν υιοθετηθεί δύο κανόνες: α) Η χρήση Personal Computers σε

κάθε τμήμα, β) Η χρήση λειτουργικού συστήματος D.O.S., δηλαδή Disk Operating System .

Το πρόγραμμα που δουλεύεται από την επιχείρηση, είναι το M.R.P. II (Manufactury Resources Planning II) που σημαίνει Προγραμματισμός και Έλεγχος Βιομηχανικών Πόρων και συντελεστών παραγωγής. Αυτό το σύστημα, αγοράστηκε από την Καναδέζικη εταιρεία Micro Inc. Κάτι που πρέπει να τονίσουμε είναι, ότι χρησιμοποιείται από 6.000 χρήστες παγκοσμίως, από 600 χρήστες στην Ευρώπη και από την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. στην Ελλάδα.

Το σύστημα της Μηχανογράφησης λειτουργεί ως εξής:

Υπάρχει ένας Κεντρικός Υπολογιστής (κέντρο), στο οποίο, έχει μπει το πρόγραμμα λειτουργίας του συστήματος των επί μέρους P.C. κάθε τμήματος. Ότι αποθηκεύεται σε κάθε P.C., περνά ταυτόχρονα στον Κεντρικό Υπολογιστή.

Τα προγράμματα αυτά αφορούν:

- **Τη διοίκηση, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποθεμάτων.** Έτσι, κάθε στιγμή μπορούμε να ξέρουμε, τί είδος υπάρχει στην αποθήκη, σε τί ποσότητα, σε ποιά ακριβώς αποθήκη, σε ποιο μέρος-πλευρά της, σε ποιο ράφι, σε ποιο ύψος, τί έχουμε παραγγείλει και περιμένουμε την παραλαβή του και τί πρέπει να παραγγείλουμε ακόμα.

Μέσω της καθημερινής ενημέρωσης του προγράμματος, μπορεί ο καθένας, να κάνει λεπτομερή έλεγχο των αποθεμάτων. Όσο εύκολα μπορεί να βρεθεί τί περιμένει η επιχείρηση (υλικά - προϊόντα), τόσο εύκολα, με την χρήση του sharp-Contractor (κομμάτι του M.R.P. II), μπορεί να βρεθεί και τί οφείλει στους πελάτες της (πελατολόγια), καθώς και την προθεσμία παράδοσης.

- **Τον Προγραμματισμό και Έλεγχο της παραγωγής.** Ένα άλλο directory του M.R.P. II είναι το Master Schedule. Με αυτό, γίνεται ο βασικός προγραμματισμός της παραγωγής και ο έλεγχος των παραγομένων προϊόντων. Επίσης, γίνεται ο προγραμματισμός και έλεγχος των συστατικών, των υπό παραγωγή προϊόντων.

Μέσω αυτού, καλείται το φασεολόγιο, το οποίο εξηγεί την διαδικασία παραγωγής, βήμα προς βήμα, για κάθε παρτίδα. Έτσι, αν διαπιστωθεί ότι έγινε κάποιο λάθος, στην παραγωγική διαδικασία κάποιας παρτίδας, ανακαλείται η παρτίδα από την αγορά.

- **Την κοστολόγηση των υλικών, των παρτίδων και των προϊόντων.**

- **Την Γενική Λογιστική.** Έχουν προσαρμοστεί στο M.R.P. II, λογιστικά προγράμματα της Singular π.χ. FASMA II, με το οποίο παρακολουθείται η κίνηση των λογαριασμών της επιχείρησης, υπολογίζεται ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.), κλείνει τον ισολογισμό κλπ.

- **Την μισθοδοσία.** Υπάρχει το Labor Fracking Directory, το οποίο κρατά κάρτα για κάθε εργαζόμενο, μετράει τις ώρες εργασίας (εργατοώρες), τις υπερωρίες κλπ. και υπολογίζει την μισθοδοσία.

- **Την συναλλαγή μέσω του Η/Υ (E.D.I. = European Document**

Interchange). Αυτό το πρόγραμμα κρατάει λογαριασμό σε όλα σχεδόν τα νομίσματα, ανάλογα με την κίνηση στο Χρηματιστήριο γενικά. Με τη χρήση του, αυτοματοποιούνται οι συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων, οποιασδήποτε χώρας της Ευρώπης.

Τέτοιου είδους προγράμματα, επιδοτούνται από την Ε.Ο.Κ., η οποία κάποια στιγμή, θα κάνει νόμο τη χρήση του προγράμματος αυτού.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., θα έχει έτοιμο προς εφαρμογή το πρόγραμμα αυτό, από την επόμενη κιόλας μέρα.

Η σπουδαιότητα της μηχανογράφησης, είναι μεγάλη για την επιχείρηση, εφόσον μέσα στα τρία χρόνια εφαρμογής της, η παραγωγή και τα κέρδη έχουν αυξηθεί, ενώ, τα διοικητικά έξοδα έχουν μειωθεί.

Με τη χρήση της, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. στοχεύει, στο να ξεφύγει από τα παραδοσιακά προγράμματα Οργάνωσης και Διοίκησης και να γίνει μία επιχείρηση του μέλλοντος (factory of the future).

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης, καθορίζει μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους για την ανάπτυξή της. Ακόμα, μελετά και αποφασίζει, στην συνέχεια, για την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων που έχει βάλει ή τους αναθεωρεί αν από την έρευνα προκύπτει ότι αυτοί είναι ανέφικτοι. Την έρευνα και τη μελέτη, για την επίτευξη των στόχων αυτών, αναθέτει στη Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης.

Στων ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., το έργο αυτό έχει ανατεθεί στη Διεύθυνση Έρευνας- Ανάπτυξης και Νέων Προϊόντων, η οποία είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση.

Η Διεύθυνση αυτή, άρχισε να λειτουργεί στις αρχές του 1970, όπου πρωτοστελεχώθηκε με άτομα από Διεθνή Ινστιτούτα-Πανεπιστήμια Έρευνας, πχ. Stanford Research Institute USA. Αυτό έγινε γιατί στην Ελλάδα, δεν υπήρχαν άτομα που να έχουν ανάλογη πανεπιστημιακή μόρφωση.

Τα τελευταία 10 χρόνια, λόγω των υψηλών απαιτήσεων της αγοράς, της εντάσεως του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης της τεχνολογίας, έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη της Διευθύνσεως αυτής. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική, σε διεθνές επίπεδο. Έτσι δικαιολογείται το ότι τα τελευταία χρόνια το ποσό των επενδύσεων σε μηχανήματα έρευνας φθάνει και ίσως ξεπερνάει τα 150 εκατομμύρια δραχμές.

Προϊστάμενος της Διεύθυνσης αυτής είναι ο κ. Τσάτσος, ο οποίος απασχολεί μία γραμματέα. Η διεύθυνση αυτή, ασχολείται τόσο με την έρευνα και την ανάπτυξη νέων χημικών προϊόντων, όσο και με την βελτίωση και εξέλιξη των παλαιότερων. Για τον λόγο αυτό, διακρίνεται στα ακόλουθα τμήματα:

- A) Τμήμα Χημικής Έρευνας**
- B) Τμήμα Ανάπτυξης Εφαρμογών**
- Γ) Τμήμα Αναλυτικού Εργαστηρίου**

Πιο αναλυτικά:

3.1 ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το τμήμα αυτό, καθοδηγείται από τον κ. Δ. Κυριαζή και απασχολεί άλλα 7 άτομα, από τα οποία, ένας είναι παρασκευαστής και ένας καθαριστής οργάνων. Οι αρμοδιότητες του τμήματος αυτού είναι:

- 1) Οργανική σύνθεση προϊόντων
- 2) Εύρεση δομών ανταγωνιστικών προϊόντων
- 3) Έλεγχος ανταγωνισμού

Ειδικότερα:

1) Οργανική σύνθεση προϊόντων:

α) Φροντίζει για τη λήψη πληροφοριών, μέσω ανασκόπησης στην Διεθνή Βιβλιογραφία, για ενημέρωση σε περίπτωση που έχουν γίνει κάποιες αλλαγές. Αν πραγματικά αυτό έχει συμβεί, ακολουθούν προκαταρκτικά πειράματα, για να επιβεβαιωθεί αν οι νέες μέθοδοι, είναι εφικτές ή αν χρειάζονται βελτιώσεις ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

β) Αναλαμβάνει τη σύνταξη κάποιων οικονομοτεχνικών μελετών, οι οποίες περιλαμβάνουν τις τεχνικές εγκαταστάσεις, την ποιότητα των ανταγωνιστικών πρώτων υλών, το κόστος των ανταγωνιστικών πρώτων υλών, καθώς και το πιθανό οικονομικό όφελος, μιας τέτοιας κίνησης.

Εάν το πόρισμα της μελέτης είναι θετικό, τότε οργανώνονται δοκιμαστικές παραγωγές, οι οποίες γίνονται με την επίβλεψη της Διεύθυνσης Έρευνας-Ανάπτυξης και Νέων Προϊόντων.

Ανάλογα με τα αποτελέσματα των δοκιμαστικών παραγωγών, η υπό μελέτη μέθοδος απορρίπτεται, βελτιώνεται ή υιοθετείται.

2) Εύρεση δομών ανταγωνιστικών προϊόντων: Ο ανταγωνισμός, χρησιμοποιεί χημικά προϊόντα, των οποίων η σύνθεση είναι άγνωστη. Από το τμήμα αυτό, γίνεται προσπάθεια γνωστοποίησης της δομής αυτών των προϊόντων. Επίσης, εξετάζεται η δυνατότητα παραγωγής τους από την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. Η διαδικασία αυτή, διευκολύνεται με την χρήση ενός μηχανήματος τύπου τελευταίας τεχνολογίας, το οποίο αποτελεί για την επιχείρηση επένδυση αξίας 50.000.000 δραχμών. Το μηχάνημα αυτό, έχει την δυνατότητα της πλήρους ανάλυσης της χημικής σύνθεσης οποιουδήποτε αγνώστου χημικού προϊόντος.

3) Έλεγχος ανταγωνισμού: Με γνωστή πλέον την δομή των ανταγωνιστικών προϊόντων, το τμήμα Χημικής Έρευνας προτείνει φόρμουλες (formules) τόσο για την δημιουργία νέων προϊόντων, όσο και για την βελτίωση των παλαιότερων. Επίσης προδιαγράφει νέα ή υπό ανάπτυξη προϊόντα, ώστε να παραχθούν, έχοντας υψηλής στάθμης ποιότητα. Η πρόταση για την παραγωγή αυτών των προϊόντων, η εξέταση της καλής τους ποιότητας και η τελική έγκριση, είναι αρμοδιότητες του τμήματος αυτού.

Από τις λειτουργίες του παραπάνω τμήματος καταλαβαίνουμε την ζωτικότητα αυτού και την επιβεβλημένη αναγκαιότητα ύπαρξής του.

3.2 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Υπεύθυνη, για την σωστή λειτουργία του τμήματος αυτού, είναι η δίδα Μπούρικα. Σε αυτό, απασχολούνται άλλα 7 άτομα, τα οποία σε συνεργασία με την προϊσταμένη τους, φροντίζουν να διαπιστώνουν πόσο αποκλίνουν τα προϊόντα από τα πρότυπα (standards)-δείγματα, που η επιχείρηση έχει προκαθορίσει.

Επίσης, φροντίζουν για τον έλεγχο της εφαρμογής των προϊόντων στην χρήση για την οποία πωλούνται ή πρόκειται να πωληθούν. Δηλαδή, εξετάζουν την διαύγεια και την πυκνότητα του υγρού χρώματος, βάφουν με αυτά, μικρά, τετράγωνα κομμάτια υφάσματος, τα οποία ελέγχονται για την αντοχή τους στο φως, στην τριβή, στις καιρικές συνθήκες, στην συχνότητα πλυσίματος.

Τα βαμμένα, πλέον, δείγματα περνούν από ένα ειδικά, προγραμματισμένο μηχάνημα, στο οποίο υπάρχει αποθηκευμένο το φάσμα των χρωμάτων σε όλους τους τόνους και τις αποχρώσεις, για βαφές ίδιας πυκνότητας. Αυτό είναι το λεγόμενο **αντικειμενικό συμπέρασμα**.

Υπάρχει όμως και το **υποκειμενικό συμπέρασμα**, κατά το οποίο τα βαμμένα δείγματα συγκρίνονται με το standard σε κάποιο παλαιότερο μηχάνημα, στο οποίο ο έλεγχος γίνεται με γυμνό μάτι.

Και στις δύο περιπτώσεις (υπολογιστή και παλαιότερο μηχάνημα), τα δείγματα ελέγχονται κάτω από τρία είδη φωτισμού: φθορισμού, υπέρυθρο και πυρρακτώσεως.

Οι ανωτέρω εργασίες γίνονται σε δύο χώρους, στο εργαστήριο δημιουργίας των δειγμάτων και στο εργαστήριο ελέγχου αυτών.

3.3 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ

Αυτό το τμήμα, της Διεύθυνσης Έρευνας - Ανάπτυξης και Νέων Προϊόντων, είναι το μόνο που η δραστηριότητά του επεκτείνεται και στους 3 κλάδους παραγωγής της επιχείρησης, χρώματα, απορρυπαντικά και υπερελευκαντικά.

Καθοδηγείται από τον κ. Ι. Ευθυμιάδη και απασχολεί άλλα 5 άτομα. Εδώ, γίνεται ο δειγματοληπτικός έλεγχος των πρώτων υλών, του ημιτελούς, αλλά και του τελικού προϊόντος, ξεχωριστά για κάθε τομέα παραγωγής.

Στόχος τους και βασική τους αρμοδιότητα, είναι η αποφυγή και η διαπίστωση τυχόν λαθών που θα γίνουν στην παραγωγή και στην χρήση των πρώτων υλών και που θα επιφέρουν δυσφήμιση των προϊόντων της εταιρείας, πώση των πωλήσεων και θα οδηγήσουν σε οικονομικό κόστος.

Από όλα τα παραπάνω, βγαίνει το γενικό συμπέρασμα ότι η Διεύθυνση Έρευνας - Ανάπτυξης και Νέων Προϊόντων, έχει να διερευνήσει και να εκμεταλλευθεί κάθε δεδομένο, κάθε στοιχείο και κάθε δυνατότητα, που μπορεί να έχει η επιχείρηση, ώστε να διαμορφώσει συμπεράσματα, πάνω στα οποία θα στηρίζει τις αποφάσεις που θα καθορίσουν την στρατηγική της επιχείρησης, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα.

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η οργάνωση της παραγωγής κάθε επιχείρησης, στοχεύει στον άριστο συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, έτσι ώστε, να αντλείται το καλύτερο από οικονομική άποψη αποτέλεσμα, δηλαδή, το μεγαλύτερο δυνατό όφελος με την μικρότερη δυνατή θυσία.

Βλέπουμε λοιπόν, πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη μιας σωστά στελεχωμένης Διεύθυνσης Παραγωγής. Στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., έχει γίνει αντιληπτό ότι το κομμάτι "παραγωγή", είναι η ενέργεια με την οποία κινείται όλη η επιχείρηση. Προϊστάμενος της Διεύθυνσης αυτής, είναι ο κος Σκαρλάτος, ο οποίος απασχολεί μία γραμματέα και είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη των τριών τομέων παραγωγής: χρωμάτων Ανιλίνης, απορρυπαντικών, Υπερελευκαντικών. Σε όλο το φάσμα της παραγωγής, απασχολούνται 123 άτομα. Στην Διεύθυνση αυτή, υπάγονται και οι αποθήκες της επιχείρησης.

Γενικά οι αρμοδιότητες της διευθύνσεως, είναι αυτές κατά τις οποίες οι υπεύθυνοι, προγραμματίζουν από πριν τις ποσότητες των πρώτων και άλλων βοηθητικών υλών, τις ώρες εργασίας των εργατών και των μηχανών, τον αριθμό των εργατών, τα εργαλεία και τα μηχανικά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, τον τρόπο ελέγχου της εργασίας, την ακρίβεια και την ποιότητα των υλικών και του παραγόμενου προϊόντος.

Ενώ η κύρια αποστολή της Διεύθυνσης αυτής, είναι η παραγωγή προϊόντων, ωστόσο, οι διοικητικές αρμοδιότητες δεν παύουν να καλύπτουν ένα σημαντικό μέρος του όλου αντικειμένου της. Όπως:

- **Προγραμματισμός** των τριών κλάδων παραγωγής.
- **Κατάρτιση** χρονοδιαγραμμάτων για την κάλυψη των αναγκών της παραγωγής, δηλαδή για τον εφοδιασμό των πρώτων υλών, για ανταλλακτικά μηχανημάτων σε περίπτωση βλάβης, για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού κλπ.
- **Διαίρεση** της παραγωγικής διαδικασίας σε στάδια και προϋπολογισμό του βασικού κόστους κάθε σταδίου.
- **Παρακολούθηση** του ρυθμού της παραγωγής και παροχή πληροφοριών, έτσι ώστε να αξιολογηθεί το πρόγραμμα παραγωγής.
- **Εξεύρεση** τρόπου ή τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας, δηλαδή μεγαλύτερη και πληρέστερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, που έχει στην διάθεσή της η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Το εργοστάσιο παραγωγής της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. αποτελείται από:

- Τα κτίρια για την παραγωγική διαδικασία των τριών προϊόντων της.
- Αποθήκες πρώτων υλών, ημιτελών-τελικών, καθώς και υπό συσκευασία προϊόντων.
- Το λεβητοστάσιο από το οποίο παράγεται ο ατμός.

- Τον υποσταθμό της Δ.Ε.Η.
- Τα φορτηγά-μεταφορικά μέσα που έχει η επιχείρηση στην ιδιοκτησία της.

Πριν περάσουμε στην ανάλυση της ροής της παραγωγής (flow sheet) των τριών τομέων της, αναφέρουμε παραδειγματικά μερικές βασικές πρώτες ύλες, όπως είναι οι:

- 1) Ανιλίνη
- 2) Διεθυλογλυκόνη -> Διαλύτης
- 3) Διχλωρονιτροανιλίνη -> Συστατικό χρωματικό
- 4) Ανθρακικό Νάτριο -> Ανόργανο Άλας
- 5) Bores porse N
- 6) Δεξτρίνη -> Τυποποιητικό
- 7) Διυδέκλιο Βενζόλιο -> α' ύλη απορρυπαντικών
- 8) Ένζυμα -> συστατικά απορρυπαντικών
- 9) Πολυκαρβοξυλικά -> συστατικά απορρυπαντικών
- 10) Φωσφορικά άλατα -> συστατικά απορρυπαντικών

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η παραγωγή των χρωμάτων και των οπτικών-υπερλευκαντικών, γίνεται κατά παρτίδες. Η διαδικασία παραγωγής τους, βασικά, είναι ίδια γιατί οι δομές των μορίων των υλικών που χρησιμοποιούνται, δεν διαφέρουν σχεδόν καθόλου μεταξύ τους.

Η παραγωγή αυτών γίνεται αδιάκοπα, κατά την διάρκεια της εβδομάδας, δηλαδή σε 3 βάρδιες (8ωρα) x 5 ημέρες.

Η παραγωγή των χρωμάτων έχει 3 βασικές φάσεις:

Η πρώτη είναι αυτή των Αντιδράσεων. Αποτελεί μια ολόκληρη ενότητα, στην οποία γίνονται οι χημικές αντιδράσεις. Κατά την διάρκεια αυτών, αλλάζει η δομή των μορίων και φτιάχνεται η χρωστική ουσία. Οι αντιδράσεις αυτές, γίνονται σε ειδικά δοχεία, τα οποία μπορεί να είναι κλειστά, ανοιχτά, πίεσεως ή δοχεία διαφόρων συνθηκών π.χ χαμηλών, υψηλών θερμοκρασιών κτλ.

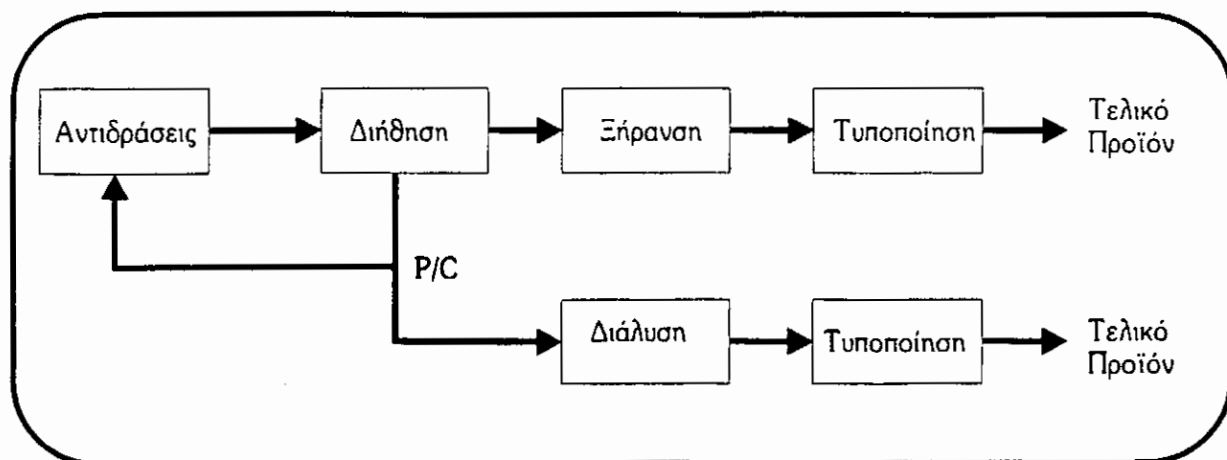
Η χρωστική ουσία που δημιουργείται από αυτές τις αντιδράσεις, είναι σε κρυσταλλική μορφή, δηλαδή το υλικό έχει κρυσταλλωθεί και είναι έτοιμο για να περάσει στην δεύτερη φάση της παραγωγής, την Διήθηση, η οποία γίνεται σε φιλτρόπρεσες ή φίλτρα πίεσεως κλειστού τύπου. Εδώ γίνεται ο διαχωρισμός της ενεργού ουσίας από τα μητρικά υγρά. Το αποτέλεσμα (Out-Put) της φάσης αυτής είναι σε μορφή πάστας (Press Cake - P/C). Αυτό τώρα, είναι έτοιμο να ακολουθήσει την τρίτη φάση, της Ξήρανσης, η οποία γίνεται σε διαφόρων τύπων ξηραντήρια. Μερικά από αυτά είναι: ξηραντήρια ψεκασμού (Spray-Drier), ξηραντήρια ταινίας, ξηραντήρες στροβυλισμού του υλικού (Turbo-Drier), ξηραντήρια αέρος, δηλαδή στους κλασσικούς ξηραντήρες ταψιών, στους οποίους η πάστα (P/C) τοποθετείται σε ταψιά, στα οποία γυρνάει αέρας μέχρι να ξηρανθεί το υλικό. Υπάρχει περίπτωση, ανάλογα με το παραγόμενο προϊόν, η πάστα να μην ακολουθήσει την φάση της ξήρανσης, αλλά να ανακυκλωθεί και να ακολουθήσει μια δεύτερη σειρά αντιδράσεων. Επίσης, εάν δεν συμβεί ούτε αυτό, η πάστα ακολουθεί μία φάση Διάλυσης, δηλαδή παίρνει την μορφή υγρού, στα ειδικά δοχεία διάλυσης.

Αυτά τα δύο κομμάτια, δηλαδή το κομμάτι του ξηρού (σκόνη) και το κομμάτι του υγρού (που έχει διαλυθεί), ακολουθούν τη φάση της Τυποποίησης. Ταυτόχρονα με την τυποποίηση γίνεται το ζύγισμα και η συσκευασία. Το μεν πρώτο κομμάτι, δηλαδή τα χρώματα σε μορφή σκόνης, τυποποιούνται σε αναμεικτικές ξηρών, ενώ το δε δεύτερο κομμάτι, τα χρώματα σε υγρή μορφή, τυποποιούνται σε ειδικούς αναμεικτικές υγρών.

Η ροή της παραγωγής (Flow-Sheet), συνοψίζεται ως ακολούθως: Πρώτα έχουμε τις αντιδράσεις, που δεν είναι μία, αλλά συνήθως κύκλος αντιδράσεων. Μετά το προϊόν, περνάει στην φάση της Διήθησης και από εκεί και πέρα ή ξαναγυρνάει και συνεχίζονται οι αντιδράσεις ή φεύγει και

γίνεται υγρό στην φάση της Διάλυσης, είτε περνάει στην φάση της ξήρανσης και γίνεται σκόνη. Τέλος, ακολουθεί η τυποποίηση-συσκευασία.

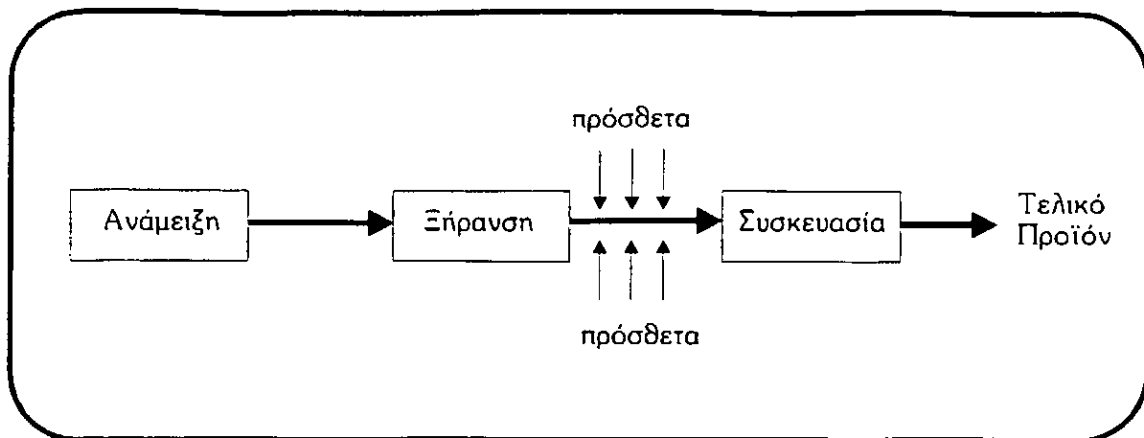
Σχηματικά, η παραγωγική διαδικασία (παραγωγή κατά παρτίδες) των χρωμάτων και των οπτικών υπερλευκαντικών, παρουσιάζεται ως εξής:



Σε αντίθεση με την παραγωγή των χρωμάτων και των οπτικών-υπερλευκαντικών, η παραγωγή των απορρυπαντικών είναι συνεχόμενη (Continuous Line), κατά την διάρκεια της εβδομάδας, δηλαδή σε 2 βάρδιες x 5 ημέρες. Χαρακτηριστικό στην παραγωγή των απορρυπαντικών, είναι η έλλειψη αντιδράσεων. Εδώ, η παραγωγή ξεκινάει με μία ανάμειξη ενεργών συστατικών, τα οποία παίρνει έτοιμα ως πρώτη ύλη η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., π.χ το σουλφονομένο, το ΗΛΑΣ κλπ.

Μετά αναμειγνύονται κάποια άλλα συστατικά, δηλαδή γίνεται ένα slam των υγρών και το μείγμα στην συνέχεια πάει στον πύργο ξήρανσης. Την φάση αυτή ακολουθεί μία προσθήκη (ανάμειξη) πολλών άλλων στερεών, τα οποία ονομάζονται πρόσθετα. Αυτά, μπορεί να είναι ένζυμα, άρωμα κτλ. Αυτός ο παραγωγικός κύκλος επαναλαμβάνεται συνεχώς, τέλος, το μείγμα περνάει από τις συσκευαστικές μηχανές όπου και συσκευάζεται.

Σχηματικά, η παραγωγική διαδικασία (παραγωγή συνέχειας) των απορρυπαντικών μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:



ΑΠΟΘΗΚΕΣ:

Αποθήκη, ορίζεται ο ειδικός όρος στον οποίο διατηρούνται οι πρώτες ύλες, τα βοηθητικά υλικά, τα ημιτελή και τελικά προϊόντα, τα εργαλεία, τα ανταλλακτικά μηχανημάτων κτλ.

Σκοπός της αποθήκης, είναι η ταξινόμηση, η διατήρηση, η διαφύλαξη διαφόρων ειδών και η διανομή τους προς διάφορες κατευθύνσεις. Επίσης, είναι η πλήρης τήρηση στοιχείων που είναι απαραίτητα για την λογιστική λειτουργία της επιχείρησης.

Για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., τα ανωτέρω είναι ευκολότερο να συμβούν εφόσον το Μ.Ρ.Ρ. ΙΙ, πρόγραμμα πληροφορικής που εφαρμόζεται σ' αυτήν, διαθέτει ένα directory που αφορά τις αποθήκες της (Βλ. Τμήμα Μηχανογράφησης).

5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι πωλήσεις, αποτελούν το σκοπό κάθε επιχείρησης. Είτε αυτή διαθέτει εμπορεύματα, είτε προσφέρει υπηρεσίες, η όλη δομή και το οργανωτικό σχήμα της αποσκοπούν, στην επιτυχία του έργου της Διεύθυνσης Πωλήσεων, που δεν είναι άλλο από την εξεύρεση αγορών, για την πώληση όσο το δυνατόν περισσότερων προϊόντων αλλά και την συμβουλευτική παρέμβαση προς τη Διοίκηση ως προς τη μορφή, τις ιδιότητες και την ποικιλία των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν.

Αναμφισβήτητη, είναι η προσφορά, του έργου της Διεύθυνσης Πωλήσεων σε κάθε οικονομικό οργανισμό, όπως και στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., αφού από αυτήν καθορίζεται, στο μεγαλύτερο ποσοστό, η ρευστότητα του οργανισμού.

Η Διεύθυνση Πωλήσεων, στελεχώνεται από τους κους Β. Μήκα και Γ. Μπαλταδούρο, που είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις εξωτερικού και εσωτερικού αντίστοιχα, και από άλλα 7 άτομα.

Για να μεθοδευτεί η ευρύτερη προώθηση των προϊόντων, οι υπάλληλοι των πωλήσεων που έχουν τις διοικητικές αρμοδιότητες, έχουν τα παρακάτω καθήκοντα:

1) Κατάρτιση Προγράμματος Πωλήσεων.

Ο προγραμματισμός και τοποθέτηση επιτυχημένων στόχων, από την πλευρά των αρμοδίων, αναφορικά με την προώθηση των πωλήσεων, είναι τα αναγκαία στοιχεία για την εξασφάλιση της υγιούς λειτουργίας της επιχείρησης. Και τούτο, γιατί έτσι αποφεύγονται, η υπερπαραγωγή και δημιουργία δαπανηρών αποθεμάτων (έτοιμων προϊόντων), άσκοπων εγκαταστάσεων και επεκτάσεων, χρηματικής στενότητας και άλλων δυσάρεστων συνεπειών. Στην κατάρτιση του προγράμματος οι αρμόδιοι θα βοηθηθούν από το Marketing και τις μεθόδους του, που αφορούν την έρευνα αγοράς και την προώθηση των πωλήσεων.

2) Υλοποίηση του Προγράμματος.

Μετά την κατάρτιση του προγράμματος και την οριστική έγκρισή του, η Διεύθυνση Πωλήσεων καλείται να το υλοποιήσει με το δυναμικό που διαθέτει, δηλαδή μαρκετίστες, πωλητές, εμπορικούς αντιπροσώπους κτλ.

Η υλοποίηση, αναφέρεται σε μία σειρά από αρμοδιότητες των υπαλλήλων όπως την έρευνα αγοράς, την επιλογή ενός προϊόντος κατάλληλου να παραχθεί από την επιχείρηση, τον τρόπο παρουσιάσής του. Επιπλέον, αφορά τις επισκέψεις στους πιθανούς πελάτες, την παρουσίαση των δειγμάτων (δειγματισμός), την λήψη της παραγγελίας και την εκτέλεσή της.

3) Φροντίδα για την Είσπραξη των Απατήσεων από Πωλήσεις.

Όσο σημαντικό είναι να κερδηθεί ένας πελάτης, άλλο τόσο σημαντικό είναι να εισπραχθούν εγκαίρως τα ποσά που οφείλονται στην επιχείρηση

από τις πωλήσεις της. Αυτό συμβαίνει, γιατί η επιχείρηση επανατοποθετεί τα κεφάλαιά της και μάλιστα προγραμματισμένα με το να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της και να συμπληρώνει τα αποθέματά της στον χρόνο που πρέπει.

Για να ανταπεξέλθει σε αυτόν τον τομέα, η Διεύθυνση Πωλήσεων τρεί βιβλία και στοιχεία όπως, μηχανογραφημένο ημερολόγιο πωλήσεων, καρτέλλες πελατών (πελατολόγιο), που της επιτρέπουν να ενημερώνεται για τις απαιτήσεις της και να προλαβαίνει κάθε πιθανή περίπτωση μετατροπής απαιτήσεως σε ανεπίδεκτη εισπράξεως.

4) Εξαγωγή Στατιστικών Στοιχείων Πωλήσεων.

Εργασία του οργανωτικού τομέα των πωλήσεων, είναι η κατάρτιση στατιστικών πινάκων, είτε μία φορά το χρόνο, είτε ανά τακτά χρονικά διαστήματα, που εμφανίζουν τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε ποσοστά και αξία και μάλιστα συνολικά, κατά είδος εμπορεύματος, κατά περιφέρεια, κατά κατηγορία πελατών κτλ.

Οι παραπάνω πίνακες, αποτελούν δείκτη της δραστηριότητας της επιχείρησης και χρησιμεύουν τόσο για την παρακολούθηση του ρυθμού πραγματοποίησης του προγράμματος και του εντοπισμού των αποκλίσεων, όσο και για την άντληση στοιχείων για τον προγραμματισμό των πωλήσεων του επόμενου χρόνου.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., όπως γνωρίζουμε εξάγει το 80% της παραγωγής των χρωμάτων, είναι δηλαδή μία κατεξοχήν εξαγωγική επιχείρηση. Αυτό το αναφέρουμε με σκοπό να τονίσουμε πόσο ξεχωριστή είναι η υπόσταση της Διεύθυνσης Πωλήσεων για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., εφόσον είναι το μόνο κομμάτι της επιχείρησης που πραγματικά βρίσκεται αντιμέτωπο με τον Διεθνή Ανταγωνισμό.

Από το υπόλοιπο 20%, που διοχετεύεται στην εγχώρια αγορά, το μεγαλύτερο ποσοστό πωλείται στην Βόρεια Ελλάδα (Θεσσαλονίκη-Θράκη), όπου υπάρχουν βαφεία νημάτων και υφασμάτων με μεγάλη δυναμικότητα.

6. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΟΡΩΝ

Η Διεύθυνση αυτή, είναι γνωστή στις περισσότερες επιχειρήσεις, ως Διεύθυνση Προμηθειών και βασική της αρμοδιότητα είναι η φροντίδα για τον εφοδιασμό της οικονομικής μονάδας, σε πρώτες ύλες και βοηθητικά υλικά.

Η αντίστοιχη διεύθυνση στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., αποτελείται από δύο τμήματα: α) το τμήμα αγορών Εσωτερικού, με υπεύθυνη την Κα Β. Μπιδικούδη και β) το τμήμα αγορών Εξωτερικού με υπεύθυνη την Κα Ε. Καριτσινού, οι οποίες απασχολούν επιπλέον από ένα άτομο το καθένα. Προϊστάμενος της διεύθυνσης είναι ο κος Σακελλαριάδης, ο οποίος απασχολεί μία γραμματέα. Αξίζει να σημειώσουμε, ότι είναι ο αρχαιότερος υπάλληλος στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. Έχει ήδη συμπληρώσει προϋπηρεσία 40 ετών.

Η δραστηριότητα αυτού του οργανικού κομματιού της εταιρείας, είναι να προβλέπει τις ανάγκες της τελευταίας σε υλικά και μέσα που θα χρειαστούν στην παραγωγική διαδικασία.

Με το μηχανισμό της Οριζόντιας Πληροφόρησης, ενημερώνεται για τις ελλείψεις σε πρώτες ύλες ή άλλα υλικά και έχοντας την διοικητική ευθύνη για την κάλυψή τους, ενεργεί για την αναπλήρωσή τους.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης αναλύονται ως εξής:

- Συγκεντρώνει προσφορές από τους διάφορους προμηθευτές, στους οποίους γνωστοποιεί κάθε λεπτομέρεια σχετική με τις προδιαγραφές, την ποσότητα, την ποιότητα, τον χρόνο παράδοσης κτλ. Για την διαδικασία αυτή, η Διεύθυνση απευθύνεται σε προμηθευτές του εσωτερικού, για ύλες που υπάρχουν στην Ελληνική αγορά και του εξωτερικού στις: Αγγλία, Γαλλία, Ινδία, Ευρώπη, Αμερική, Κίνα.

- Επιλέγει την πιο συμφέρουσα προσφορά σε: τιμή, ποιότητα, χρόνο και τρόπο παράδοσης και όρους πληρωμής.

- Υπολογίζει την βέλτιστη ποσότητα παραγγελίας καθώς και τα βέλτιστα χρονικά διαστήματα εκτέλεσής της, ώστε να αποφεύγεται τόσο η δέσμευση περιπτώσεων κεφαλαίων, όσο και οι δυσλειτουργίες στην παραγωγή λόγω έλλειψης πρώτων υλών.

- Συντάσσει και στέλνει την παραγγελία.

- Διαβιβάζει αντίγραφα της παραγγελίας στις αποθήκες. Με την παραλαβή των πρώτων υλών, ελέγχεται εάν η παραγγελία συνοδεύεται από τα απαραίτητα έντυπα, που πρέπει να είναι υπογεγραμμένα από τους υπεύθυνους και αρμόδιους. Επίσης, επιβεβαιώνεται η τιμή του τιμολογίου και επαληθεύεται με αριθμητικές πράξεις.

- Πραγματοποιεί ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο. Μετά τον έλεγχο, αφού διαπιστωθεί η εγκυρότητα της παρτίδας (παραγγελίας), το τιμολόγιο υπογράφεται από τον κ^ο Σακελλαριάδη και στέλνεται στο λογιστήριο για διακανονισμό, σύμφωνα με τους συμφωνηθέντες όρους.

7. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Αυτή η Διεύθυνση είναι κατεξοχήν μη γραφειοκρατική, διότι το έργο της είναι καθαρά τεχνικό. Οι ειδικοί, των εργαζομένων, που μπορεί να συναντήσει κανείς εδώ είναι Χημικοί-Μηχανικοί, Σχεδιαστές, ηλεκτρολόγοι-μηχανικοί και άλλοι τεχνικοί.

Στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. η Τεχνική Διεύθυνση, της οποίας προϊστάται ο κ. Στεργίου, διακρίνεται σε δύο τμήματα: α) στο Τμήμα Μελετών και β) στο Τμήμα Συντήρησης, τα οποία αναλύονται ως ακολούθως:

7.1 ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ

Σ' αυτό απασχολούνται, μια Χημικός-Μηχανικός η κα Βιργινία Καρέτσου, ένας σχεδιαστής, ο κ. Έξαρχος και ένας Ηλεκτρολόγος-Μηχανικός, ο κ. Τόλιας. Βασική αρμοδιότητα του τμήματος, όπως φαίνεται και από τον τίτλο του, είναι οι μελέτες.

Ειδικότερα, αυτές που αφορούν νέες εγκαταστάσεις, οι οποίες πρέπει να τοποθετηθούν στο παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης, σε περίπτωση επέκτασης του εργοστασίου της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., σε περίπτωση που κάποιο νέο προϊόν πρόκειται να παραχθεί, καθώς και όταν πρέπει να διευκολυνθεί ο τρόπος παραγωγής.

Οι μελέτες του τμήματος αφορούν, επίσης, τον εκσυγχρονισμό των παλαιότερων εγκαταστάσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό, αφού εντοπίσουν πρώτα την ανάγκη, μελετούν, σχεδιάζουν, δοκιμάζουν, ελέγχουν και τέλος κοστολογούν το θέμα της μελέτης και βγάζουν το τελικό σχέδιο-πρόταση, το οποίο παρουσιάζεται στην Διεύθυνση για έγκριση.

Η ύπαρξη του τμήματος αυτού, επιβάλλεται από την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη της εποχής μας και βοηθάει την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. να παραμείνει στο προσκήνιο.

7.2 ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Στο τμήμα συντήρησης απασχολούνται τρία άτομα, τα οποία ειδικεύονται ως μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι, τεχνικοί συντηρητές. Βασική τους αρμοδιότητα είναι η όσον το δυνατόν καλύτερη συντήρηση των τεχνικών εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, τόσο στα χρώματα και τα απορρυπαντικά, όσο και στα υπερλευκαντικά.

Η συντήρηση αυτή γίνεται για την πρόληψη τυχόν βλαβών, που μπορεί να επιφέρουν τόσο σοβαρά εργατικά ατυχήματα, όσο και διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας, για κάποιο κλάδο, το οποίο συνεπάγεται υψηλό

οικονομικό κόστος για την επιχείρηση.

Για τον λόγο αυτό, έχει υιοθετηθεί από το τμήμα αυτό, το σύστημα του τακτικού προληπτικού ελέγχου των μηχανημάτων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΟΜΑΔΕΣ

Μία επιχείρηση ή ένας οικονομικός οργανισμός, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία, η οποία δένει τα μέλη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν. Είναι αδύνατη η ύπαρξη ανθρωπίνων σχέσεων χωρίς επικοινωνία.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά την διαβίβαση των πληροφοριών, από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο, δεν είναι καθόλου απλά και είναι πολλοί οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί, για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και απόψεων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες, είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία, όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επιπλέον, η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, της οποίας η έλλειψη οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία, βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο της διοίκησης και διακρίνεται σε προφορική και γραπτή επικοινωνία.

Μέσα στην οργανωμένη εργασία, η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες, όπως:

- **Μεταφέρει** πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια σωστή συνεργασία.
- **Υποκινεί** και κατευθύνει τους ανθρώπους έμμεσα, ώστε να λειτουργούν αυτόνομα προς όφελος της επιχείρησης.
- **Υποβοηθά** στον προσανατολισμό των ανθρώπων, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα ανώτατα και τα μεσαία στελέχη, αφιερώνουν το 60%-80% του εργάσιμου χρόνου τους σε επικοινωνίες. Η επικοινωνία, μπορεί να γίνεται τόσο μεταξύ των υπαλλήλων ενός τμήματος ή Διεύθυνσης, όσο και μεταξύ τμημάτων ή Διευθύνσεων.

Το προηγούμενο, είναι κάτι που χαρακτηρίζει και τη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. Πραγματικά, μέσα από την έρευνά μας σ' αυτήν, διαπιστώσαμε την αυξημένη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα.

Τα τμήματα στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. συνήθως, συνεργάζονται μεταξύ τους, λόγω εργασιακών απαιτήσεων, οι οποίες είναι συγκεχυμένες σ' αυτήν, λόγω του αντικειμένου της. Έτσι, συναντάμε πολλές Διευθύνσεις να συνεργάζονται με όλα ή σχεδόν με όλα τα τμήματα ή τις Διευθύνσεις. Τέτοιες είναι η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και το τμήμα Μηχανογράφησης. Επίσης, η Διεύθυνση Έρευνας-Ανάπτυξης και Νέων

Προϊόντων συνεργάζεται με τις Διευθύνσεις Πωλήσεων, Αγορών, Παραγωγής, με το τμήμα Μελετών και σε μερικές περιπτώσεις με το Λογιστήριο για οικονομικές εκτιμήσεις. Με τη Διεύθυνση Παραγωγής υπάρχει έντονη αλληλοσύνδεση γιατί η διαδικασία για την παραγωγή ενός προϊόντος ξεκινάει από το τμήμα Ερευνών. Με την Διεύθυνση Αγορών, για τον έλεγχο των αγορασθέντων προϊόντων και υλικών, κατά πόσο αυτά πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Ελέγχεται, δηλαδή, η καταλληλότητα της χρήσης τους στην παραγωγική διαδικασία. Επίσης, συνεργάζονται για την εύρεση φθηνών πρώτων υλών, εξαιτίας των πειραμάτων και δοκιμών που γίνονται, προσπαθώντας να θέσουν τις προδιαγραφές για την προσαρμογή και εφαρμογή τους στα ανάλογα προϊόντα. Με το τμήμα Μελετών επικοινωνεί για την πρόταση και την εξέταση μίας νέας εγκατάστασης, κατά πόσο είναι αυτή εφικτή οικονομικά, παραγωγικά και ποια θα είναι η πιθανή απόδοσή της. Συνδέεται επίσης με τη Διεύθυνση Πωλήσεων (Marketing), ως προς την έρευνα νέων προϊόντων ή για τυχόν αλλαγές των υπάρχόντων στην αγορά.

Η Διεύθυνση Αγορών, συμβάλλει στην λειτουργία της επιχείρησης με το πολύ σημαντικό έργο της. Για την εκπλήρωση του έργου αυτού, συνεργάζεται με το τμήμα αποθηκών, που υπάγεται στην Διεύθυνση Παραγωγής (εργοστάσιο), για να ενημερώνεται για τις τυχόν ελλείψεις των διαφόρων υλικών και πρώτων υλών. Αυτό συμβαίνει έτσι ώστε να αποφευχθεί πιθανή δυσλειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας ή ακόμη και διακοπή αυτής. Έντονες εργασιακές επαφές αναπτύσσει επίσης με το τμήμα Λογιστηρίου, για την έγκριση και πληρωμή των τιμολογίων καθώς και για κάθε άλλη ενέργεια, σχετική με προμήθεια-αγορά.

Παρόμοιου τύπου συνεργασία, έχει και η Διεύθυνση Πωλήσεων με τα αντίστοιχα τμήματα αποθηκών και Λογιστηρίου. Με το πρώτο, για την ενημέρωσή της όσον αφορά την ύπαρξη αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων και σε ποια ποσότητα και με το δεύτερο, για την έκδοση των τιμολογίων Πώλησης.

Η Διεύθυνση Παραγωγής, όπως είδαμε συνεργάζεται με όλα τα παραπάνω μέρη της επιχείρησης, καθώς επίσης με την τεχνική Διεύθυνση για την συντήρηση και επισκευή των διαφόρων εγκαταστάσεων και μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται στην Παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον συνεργάζεται με το Λογιστήριο, όσον αφορά την τήρηση του βιβλίου αποθήκης.

Αξίζει να τονίσουμε αυτό που απορρέει από τα παραπάνω, ότι δηλαδή, η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των Διευθύνσεων στην ΒΙΟΧΡΩΜ είναι **αμφίδρομη**.

Όμως εξίσου σημαντική, για ένα επιτυχημένο σύστημα επικοινωνίας σε μία επιχείρηση, είναι η δημιουργία ομάδων. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αυτόματα γίνεται μια ομάδα, όταν περισσότερα από ένα άτομα εργάζονται γι' αυτόν. Καθώς αναπτύσσεται, συντελεί στη δημιουργία υποομάδων, όταν η εργασία διαιρείται σε τομείς και τμήματα.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., όπως κάθε οικονομικός οργανισμός είναι κάτι

περισσότερο από ένα απλό οργανόγραμμα. Είναι μία κοινωνική οντότητα που απαρτίζεται από άτομα, τα οποία σχηματίζουν ομάδες. Κάθε ομάδα επηρεάζει, όχι μόνο την συμπεριφορά των μελών της, αλλά επίσης και εκείνη των άλλων ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, η επιτυχία της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., βασίζεται στις αλληλοεξαρτήσεις και τις σχέσεις που υφίστανται ανάμεσα σε αυτές τις ομάδες, καθώς η κάθε μία εκτελεί τις αναγκαίες λειτουργίες της. Αυτές οι ομάδες είναι οι λεγόμενες τυπικές ή επίσημες, που δημιουργούνται για να συνεργαστούν και να πετύχουν τους στόχους της.

Οι ομάδες τέτοιου τύπου που συναντάμε στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. είναι οι λεγόμενες *Brainstorming* και *Methods*.

Brainstorming σημαίνει "συνεδριάσεις ομαδικής σκέψης" ή "συσκέψεις θύελλας ιδεών". Κάτω από ευνοϊκές συνθήκες μία ομάδα ανθρώπων, μπορεί να συντελέσει στην παραγωγή καλύτερων και δημιουργικότερων ιδεών, όταν εργάζονται μαζί, παρά όταν εργάζονται ατομικά. Έτσι, στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. μία συνάντηση ομαδικής σκέψης, γίνεται με αποκλειστικό σκοπό την παραγωγή ή γέννηση ιδεών. Τοποθετείται ένα πρόβλημα και ζητούνται λύσεις ή ιδέες. Γίνονται αποδεκτές όλες οι ιδέες, ακόμα και αυτές που μπορεί να φαίνονται ανόητες. Δεν γίνεται προσπάθεια για αξιολόγηση οποιασδήποτε ιδέας, μέχρις ότου συγκεντρωθούν όλες. Το πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι, η ιδέα κάποιου είναι δυνατόν να γίνει αφετηρία για την επέκτασή της, ή τη γέννηση μιας αντίθετης ιδέας στο μυαλό ενός άλλου ατόμου και αυτό με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει σε πρόταση μίας πραγματικά σημαντικής ιδέας από ένα τρίτο ή τέταρτο μέλος της ομάδας.

Methods (Μεθοδοί), είναι κάποιες ομάδες εργασίας, που απαρτίζονται από εργαζόμενους διαφόρων τμημάτων, ανάλογα με το θέμα που πρόκειται να εξεταστεί κάθε φορά. Εδώ, τίθεται πάλι το αντικείμενο της ομαδικής δημιουργικότητας. Τα άτομα που απαρτίζουν μία τέτοια ομάδα, καλούνται να μελετήσουν παρουσιαζόμενα προβλήματα και να προτείνουν τρόπους-μεθόδους για την αντιμετώπισή τους. Τα προβλήματα, με τα οποία ασχολούνται οι ομάδες *Methods* στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. είναι: η μείωση κόστους, η αντιμετώπιση έκτακτης παραγωγής, η εγκατάσταση της μηχανογράφησης κα. Η δραστηριότητα των ομάδων *Methods*, έχει οργανωθεί έτσι, ώστε να συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των στόχων της τυπικής οργάνωσης.

Υπάρχουν όμως και άλλες ομάδες που δεν προβλέπονται από τυπική οργάνωση, αυτές ονομάζονται άτυπες. Οι ομάδες αυτές, προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποίησης κοινών αναγκών και από τις άτυπες σχέσεις και συμπάθειες, που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της τυπικής οργάνωσης. Οι σχέσεις αυτές, δημιουργούνται χωρίς ενσυνείδητη προσπάθεια και είναι φυσικό επακόλουθο της τυπικής οργάνωσης.

Στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., δίνεται αρκετή σημασία στις ανάγκες των μελών από την Διεύθυνση και τα στελέχη, δημιουργείται έτσι μία υγιής συμβιωτική σχέση, μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των άτυπων σχέσεων (άτυπη

οργάνωση), βάση της οποίας οι δύο αυτές πλευρές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποβοηθούνται, με αποτέλεσμα, να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. έχει συνειδητοποιήσει ότι, η σωστή άτυπη οργάνωση λειτουργεί ευνοϊκά για αυτήν. Έτσι, οι αξιολογήσεις του προσωπικού, γίνονται με προφορικό και όχι με γραπτό τρόπο, συσφίγγοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ Διεύθυνσης και Εργαζομένων.

ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σήμερα, με την ανάπτυξη των επιστημών περί Οργάνωσης και Διοίκησης, οι οικονομικοί οργανισμοί-επιχειρήσεις έχουν ως στόχο, πέρα από την μεγιστοποίηση των κερδών τους, την ικανοποιητική απόδοσή τους και παρουσία τους στην αγορά και στην κοινωνία γενικότερα. Αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εργασίας, με τη διατήρηση υψηλού ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού.

Για αρκετά χρόνια υπήρχε η τάση, οι επιχειρήσεις να γίνονται όσο το δυνατό μεγαλύτερες. Αυτό συνέβαινε γιατί είχε επικρατήσει η γνώμη ότι, όσο μεγαλύτερος ήταν ένας οικονομικός οργανισμός, τόσο πιο αποδοτικά θα λειτουργούσε. Με βάση τη φιλοσοφία αυτή, δημιουργήθηκαν πολύ μεγάλες μονάδες και εργοστάσια και καταβάλετο προσπάθεια, να αξιοποιηθεί η εξειδίκευση των θέσεων εργασίας, ώστε να είναι δυνατό μεγάλοι αριθμοί εργαζομένων, χωρίς ιδιαίτερη εξειδίκευση στην εργασία τους, να μπορούν μέσα σε οργανωμένα και σχεδιασμένα συστήματα, να παράγουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Η τάση αυτή, δεν βοηθάει στην δημιουργία καλού κλίματος εργασίας, όπως επίσης δεν βοηθάει στην ικανοποίηση των πολύπλευρων και συνεχώς διαφοροποιούμενων αναγκών των εργαζομένων.

Για το λόγο αυτό, τελευταία, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν την δημιουργία πολύ μεγάλων και πολύπλοκων οργανώσεων, οι οποίες αποξενώνουν τα άτομα μεταξύ τους.

Η παραπάνω πρόταση, χαρακτηρίζει σε γενικές γραμμές και τη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., η οποία είναι μία οικογενειακή επιχείρηση και τηρεί σχετικά ρηχή πυραμίδα ιεραρχίας. Με αυτό, προσπαθεί να έχει αποτελεσματικότερη επικοινωνία, ως προς την ταχύτητα και την ακρίβεια των μεταβιβαζομένων πληροφοριών, την λήψη ταχύτερων αποφάσεων, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα της στις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως επίσης και για τη σφαιρικότερη ανάπτυξη των στελεχών και των υπαλλήλων της.

Οι τάσεις υποκίνησης της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι μοντέρνες και σύγχρονες, λόγω του ότι είναι επηρεασμένες από την Αμερικάνικη Procter & Gamble Co, με την οποία συνεργάζεται. Οι πιο αξιόλογες από τις τάσεις αυτές παραθέτονται και αναλύονται παρακάτω:

Ανθρωπινότερη Οργάνωση της Εργασίας

Η τάση αυτή έχει δύο κατευθύνσεις: η μία, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους οι διάφορες θέσεις εργασίας, ενώ η άλλη, στην σχέση του ατόμου με την συγκεκριμένη εργασία, δηλαδή στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., γίνεται προσπάθεια ώστε να είναι σωστά σχεδιασμένες οι θέσεις εργασίας, για να ανταποκρίνονται στις ικανότητες και δυνατότητες του όποιου συγκεκριμένου εργαζόμενου.

Εντονότερη χρήση νέων τεχνολογιών

Οι νέες τεχνολογίες, ιδίως δε η πληροφορική, έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με ραγδαίο ρυθμό. Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. προσπαθεί να επιτρέψει, στην πληροφορική και την ηλεκτρονική, να εισχωρήσουν και να κατακτήσουν διακριτικά τους χώρους εργασίας σ' αυτήν, έτσι ώστε να μην δημιουργηθεί πρόβλημα προσαρμογής ή μη εξειδίκευσης στους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί, μπορεί η εγκατάσταση νέας τεχνολογίας να είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αλλά έχει γίνει κατανοητό από την εταιρεία ότι το εργατικό δυναμικό της, είναι εξίσου σημαντικό για την ανάπτυξη και την εξέλιξή της.

Ποιοτικότερη συμμετοχή των εργαζομένων

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., ως εξελισσόμενη οικονομική μονάδα, αντιλαμβάνεται ότι τα μορφωμένα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, είναι σε θέση να συμμετάσχουν με έναν ανώτερο τρόπο σ' αυτήν και έτσι τους δίνει την ευκαιρία.

Πιστεύει ότι τα εξειδικευμένα στελέχη και γενικότερα τα άτομα με ευρύτερες ικανότητες, μπορούν να χειρίζονται πιο πολύπλοκα θέματα και η νέα τεχνολογία βοηθάει τις ικανότητές τους αυτές και αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους.

Χρήση περισσότερης επιτελικής εργασίας

Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, των επιστημών, της πολυπλοκότητας της κοινωνίας και της οικονομίας, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. και τα Διευθυντικά Στελέχη της κάνουν χρήση της επιτελικής εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι πέρα από τους managers που αναλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων και την υλοποίησή τους, η επιχείρηση συμβουλευείται άτομα, ειδικά σε διάφορους τομείς που υποβοηθούν τους managers, να παίρνουν ορθότερες και ταχύτερες αποφάσεις.

Εντονότερη Επικοινωνία

Η ποιότητα των εργαζομένων, η πολυπλοκότητα της οργάνωσης και η ανάγκη χρήσης της ατομικής κρίσης των εργαζομένων, έχουν επιβάλλει στην επιχείρηση αυτή να χρησιμοποιεί ένα αρτιότερο σύστημα επικοινωνίας, λιγότερο τυπικό. Έτσι έχει δημιουργηθεί ένα κλίμα εντονότερης και πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Διοίκηση διά στόχων (Αντικειμενικοί Σκοποί)

Οι στόχοι στον οικονομικό οργανισμό ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., δεν είναι πάντα σύμφωνοι με τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων σ' αυτήν, ούτε είναι το άθροισμα των παραπάνω ατομικών στόχων. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, πιστεύουν ότι οι στόχοι βρίσκονται μέσα σ' ένα άτομο, σε μία ομάδα ατόμων, ή έμφυτοι στον οργανισμό. Όμως σπάνια αντικατοπτρίζουν ή συμπίπτουν απόλυτα με τους στόχους οποιουδήποτε συγκεκριμένου στελέχους. Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., από ότι συμπεράναμε από την έρευνά μας και τις συζητήσεις που είχαμε με διάφορα στελέχη, επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική από κοινού δραστηριοποίηση. Αυτή η φιλοσοφία ή σύστημα διοίκησης, περιγράφονται, επιστημονικά, ως Διοίκηση διά Στόχων (Αντικειμενικοί Σκοποί).

Σύμφωνα με αυτήν, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.:

1) Λαμβάνει σαν δεδομένο ότι, μερικές βασικές απαιτήσεις εκτέλεσης διεκπεραιώνονται σε μία εργασία.

2) Δίνει έμφαση στην συνεχή ανάλυση μιας εργασίας, με σκοπό την βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων ή των κατά άτομο αποτελεσμάτων στην εργασία.

Έτσι, αντί της εργασίας ή λειτουργίας, με βάση την κάθε μέρα, την κάθε εβδομάδα ή τον κάθε χρόνο και της ανασκόπησης που γίνεται στο τέλος της περιόδου, από τις περισσότερες οικονομικές μονάδες, για την διαπίστωση του τί συνέβει, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., μέσω της διοίκησης διά στόχων καθορίζει εκ των προτέρων, αυτό που θέλει να συμβεί και ύστερα επιδιώκει να το κάνει να συμβεί. Αυτό είναι ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο παίρνει σαν δεδομένο ότι, μερικές βασικές απαιτήσεις της εργασίας εκτελούνται σε συνεχή βάση, σε όλους τους βασικούς τομείς μιας εργασίας.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., ως πρωτοποριακή επιχείρηση, δεν ακολουθεί πια τα πρότυπα. Αυτό συμβαίνει γιατί στην επιχείρηση πιστεύεται ότι:

• Τα πρότυπα είναι στατικά. Μετά τον καθορισμό τους παραμένουν σταθερά. Ο προσδιορισμός του στόχου είναι δυναμικός, με την έννοια ότι διαρκώς προσδιορίζονται νέοι σκοποί και πάντοτε επιδιώκεται κάποια

πρόσθετη βελτίωση.

- Ο προσδιορισμός στόχων, τείνει να διαπερνά όλο το φάσμα των λειτουργιών των τμημάτων.

- Τα πρότυπα συχνά, αντικατοπτρίζουν επίπεδα εκτέλεσης τα οποία είναι επαρκή, αλλά όχι απαραίτητα ό,τι καλύτερο. Οι στόχοι, απαιτούν αυτό το καλύτερο που ένα τμήμα ή άτομο μπορεί να δώσει.

- Οι στόχοι συνοδεύονται από σχέδια για την επιτυχία τους. Ενδιαφέρονται να κάνουν πράγματα να συμβαίνουν, τα οποία αλλιώς θα μπορούσαν να μην συμβούν. Ενώ τα πρότυπα χρησιμοποιούνται συνήθως για να μετριέται η εκτέλεση μετά το γεγονός.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.

Η κοινωνική ευθύνη, μπορεί να ορισθεί ως μία υποχρέωση από μέρους της επιχείρησης προς την κοινωνία. Αυτές οι υποχρεώσεις μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκες και συνεχώς συζητούνται σήμερα, αφού όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν με την έγκριση της κοινωνίας. Οι κοινωνικοί δε στόχοι, θέτουν περιορισμούς στην λειτουργία των επιχειρήσεων και δεν μένουν αναλλοίωτοι, όπως πχ. συμβαίνει με την μόλυνση του περιβάλλοντος. Έτσι, ενώ στην αρχή η λειτουργία μιας επιχείρησης θεωρείται πολύτιμη, γιατί δημιουργεί εργασία και παραγωγή, με τον καιρό αυτή η στάση αλλάζει, γιατί οι άνθρωποι δεν είναι πρόθυμοι να δεχτούν την μόλυνση του περιβάλλοντος, σε αντάλλαγμα μίας αυξημένης παραγωγής κάποιου προϊόντος και της εξασφάλισης ορισμένων θέσεων εργασίας. Και όλα αυτά σημαίνουν πως οι οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις απέναντι στην κοινωνία, μέσα στην οποία λειτουργούν και επομένως οι στόχοι τους πρέπει να είναι αποδεκτοί και σε αρμονία με εκείνους της κοινωνίας.

Όμως, οι επιχειρήσεις εκτός από την ευθύνη που έχουν απέναντι στο περιβάλλον, έχουν και αντίστοιχη ευθύνη που αφορά την ηθική λειτουργία τους. Αυτή, αναφέρεται στο κατά πόσο οι ενέργειες και οι αποφάσεις των οικονομικών οργανισμών, μπορούν να συνυπάρξουν με τους ηθικούς κανόνες της κοινωνίας, μέσα στην οποία λειτουργούν. Δηλαδή, κατά πόσο αυτές παραβαίνουν τα ήθη ή τα έθιμα μιας περιοχής ή ακόμη και κατά πόσο διευκολύνουν τους εργαζομένους τους.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., έχοντας συνειδητοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει προκαλέσει η βιομηχανική δραστηριότητα στο περιβάλλον και την επίπτωση που έχουν αυτές πάνω στην κοινωνική ευαισθησία των ατόμων και στην νομολογία, έλαβε σοβαρά υπόψη της το φυσικό περιβάλλον. Έτσι, πήρε απόφαση να εμποδίσει κατά κάποιον τρόπο την μεγιστοποίηση του κέρδους της, φορνίζοντας σε πολλές περιπτώσεις με αρκετά υψηλό κόστος, να αποφεύγει την ρύπανση και περαιτέρω φθορά του περιβάλλοντος.

Γίνεται προσπάθεια ώστε, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., να δρα σαν ένας καλός πολίτης και να αναλαμβάνει τις ευθύνες της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, εκτός από τα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος που αναφέραμε, η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. ακολουθεί μία κοινωνική πολιτική για τους εργαζομένους της, εφόσον η ίδια η επιχείρηση είναι μια κοινότητα ανθρώπων που έχουν ανάγκες και επιθυμίες, που αντιμετωπίζουν πρόβλημα και έχουν ιδανικά.

Η εταιρεία έχει πετύχει να έχει μια καλή κοινωνική εμφάνιση, με μία σειρά μέτρων που έχει πάρει τόσο για τους εργαζομένους και το περιβάλλον, όσο και για την πολιτεία.

Για τους Εργαζόμενους:

1) Έχει υιοθετήσει συστήματα ασφαλείας και υγιεινής για όλους τους εργαζόμενους, τόσο γι' αυτούς που εργάζονται στην παραγωγή, όσο και για τους διοικητικούς υπαλλήλους. Τα συστήματα αυτά φροντίζει να ελέγχονται, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να επιβεβαιώνεται η σωστή λειτουργία τους.

2) Προσπαθεί να προσφέρει υλικές και ηθικές απολαβές (πχ. αυξήσεις μισθών, αξιολογήσεις), ανάλογες με τις υπηρεσίες που λαμβάνει από αυτούς.

3) Εξασφαλίζει ειδικό ωράριο εισόδου-εξόδου από την επιχείρηση, το οποίο δίνει περιθώριο 1,5 ώρα προσέλευσης και αποχώρησης αντίστοιχα (7:30-9:00 και 15:30-17:00). Με αυτό δείχνει στους εργαζόμενους ότι σέβεται την επίδραση που τυχόν να προκαλεί η εργασία στην οικογενειακή ζωή τους.

Για το Περιβάλλον:

Προσπαθεί να μείνει αμέτοχη σε κάθε είδους υποβάθμισης του περιβάλλοντος:

α) χρησιμοποιεί φίλτρα ειδικού τύπου, με σκοπό τη μη εκροή τοξικών και άλλων βλαβερών αερίων, λόγω της χημικής δραστηριότητάς της,

β) προσπαθεί να αποφύγει την ηχορύπανση, με την χρήση ειδικού τύπου μόνωσης,

γ) διατηρεί μικρούς κήπους και δέντρα, με σκοπό να αποφύγει την αισθητική αλλοίωση του τοπίου και να συνδέσει καλύτερα την ύπαρξη της βιομηχανίας με την φύση.

Για την Πολιτεία:

1) Εισάγει τεχνογνωσία (know-how) αρκετά προχωρημένη για τα Ελληνικά δεδομένα, έτσι που θα μπορούσε να θεωρηθεί και πρότυπη.

2) Επίσης, εισάγει τεχνολογία και συστήματα πληροφορικής, τα οποία είναι τόσο πρωτοποριακά που θα μπορούσαν να θεωρηθούν παράδειγμα προς μίμηση.

3) Μέσω της ανάπτυξής της, συμβάλλει στην αναβάθμιση της βιομηχανικής δράσης.

4) Συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, με την εισαγωγή συναλλάγματος, ως εξαγωγική επιχείρηση.

Η κοινωνική πολιτική που εφαρμόζει η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., μας δείχνει πόσο συνειδητοποιημένη είναι ως βιομηχανική μονάδα, που είναι σε θέση να φροντίζει και να μεριμνά για πολύ περισσότερα θέματα πέρα από το κέρδος.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων, περιλαμβάνει λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον και λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποστολή του οργανισμού και με στόχους, στρατηγικές και ένα σχέδιο δραστηριοτήτων.

Καταλαβαίνουμε, από τα παραπάνω, πως μια κρίσιμη φάση προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των μελλοντικών αποτελεσμάτων τα οποία, αν επιτευχθούν, ενισχύουν τον οργανισμό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του σχετικού του περιβάλλοντος. Αυτά τα επιθυμητά μελλοντικά αποτελέσματα ονομάζονται στόχοι. Οργανωτικοί στόχοι είναι τα τελικά σημεία της αποστολής ενός οργανισμού και είναι ό,τι επιδιώκει με τη συνεχιζόμενη, μακροχρόνια λειτουργία του οργανισμού. Η οργανωτική αποστολή καταλήγει σε ένα λεπτομερέστερο σύνολο συγκεκριμένων και επιτεύξιμων οργανωτικών στόχων, οι οποίοι αν διαμορφωθούν κατάλληλα, θα πετύχουν τα επακόλουθα:

1. Θα μπορούν να μετατραπούν σε συγκεκριμένες πράξεις.
2. Θα παρέχουν κατεύθυνση, δηλαδή θα υπηρετούν ως σημείο εκίνησης για πιο συγκεκριμένους και λεπτομερειακούς στόχους στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Κάθε μάνατζερ τότε, θα γνωρίζει πως οι στόχοι του σχετίζονται με εκείνους των υψηλότερων επιπέδων.
3. Θα καθορίζουν μακροχρόνιες προτεραιότητες για τον οργανισμό.

Οι οργανωτικοί στόχοι είναι αναγκαίοι σε οποιαδήποτε και σε όλες τις περιοχές που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την απόδοση και την μακροχρόνια επιβίωση μιας οικονομικής μονάδας. Ένας οργανισμός είναι δυνατό να έχει ποικιλία στόχων ανάλογα τις ανάγκες και το αντικείμενό του. Το σπουδαίο σημείο είναι, ότι το μάνατζμεντ οφείλει να μεταφράζει την οργανωτική αποστολή σε συγκεκριμένους στόχους που θα υποστηρίξουν την πραγμάτωση της αποστολής.

Οι στόχοι σε επίπεδο οικονομικής μονάδας ή οργανισμού τείνουν να έχουν ευρεία, απλή και σαφή διατύπωση.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., όπως κάθε σύγχρονος οργανισμός έχει διατυπώσει την αποστολή της, έχει αναπτύξει τους στόχους, δηλαδή γνωρίζει που θέλει να φτάσει. Οι στόχοι της αφορούν τις περιοχές δράσης της οι οποίοι είναι:

1. **Η θέση της στην αγορά (μερίδιο).** Στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αυτού, η αύξηση των εξαγωγών σε ποσοστό 100%. Η επίτευξη του παραπάνω στόχου, γίνεται μέσω των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.

2. **Καινοτομίες.** Στόχος είναι η πρωτοπορία της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. στην εισαγωγή των κάθε φορά πιο σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών και μηχανημάτων έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης, η εισαγωγή τεχνογνωσίας

από το εξωτερικό.

3. Παραγωγικότητα. Στόχος είναι η μεταβολή των εισροών της, οι οποίες πληρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές, σε εκροές με το μικρότερο δυνατό κόστος.

4. Πωλήσεις. Στόχος είναι ο διπλασιασμός των πωλήσεων σε χρονικό περιθώριο δύο-τριών ετών.

5. Κόστος. Στόχος είναι η μείωση αυτού και η πώληση των προϊόντων σε ανταγωνιστικότερες τιμές, μέσω του προηγμένου συστήματος έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει.

6. Εργατικό δυναμικό. Στόχος είναι η διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων της, η αύξηση της παραγωγικότητάς τους μέσω πρωμ παραγωγικότητας, η ικανοποίηση όλο και περισσότερων αναγκών τους.

7. Υπερλευκαντικά. Στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ανταγωνιστική, στο εξωτερικό, και σ' αυτόν τον τομέα.

8. Απορρυπαντικά. Στόχος είναι να διατηρήσει το συμβόλαιο με την "Procter & Gamble Co", έτσι ώστε να επωφελείται των μοντέρνων, επιστημονικών αρχών και τρόπων Διοίκησης.

9. Κοινωνική Ευθύνη. Στόχος είναι να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις κοινωνικές προσδοκίες και ανάγκες του περιβάλλοντος.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. έχει κι άλλους δευτερεύοντες στόχους που υποβοηθούν στην επίτευξη των πρώτων. Βασικότερος όμως στόχος της, πάνω στον οποίο καταστρώνονται όλες οι στρατηγικές της, είναι να γίνει μια από τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προηγμένης τεχνολογίας, δηλαδή να γίνει μια επιχείρηση του μέλλοντος (factory of the future).

Στο σημείο αυτό, τελειώνει η ανάλυση της Οργάνωσης και της Διοίκησης της "ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε." Όλα τα στοιχεία, τα οποία παρουσιάσαμε και αναπτύξαμε στο Β' Μέρος της εργασίας μας, είναι η "ρεαλιστική" απεικόνιση της επιχείρησης, μέσα από τα λόγια όλων των προϊσταμένων των διευθύνσεων αυτής, τα οποία συγκεντρώσαμε και επεξεργαστήκαμε, μετά από συνάντηση-συνέντευξη που είχαμε με τον καθένα από αυτούς.

Μέσα από τη σκιαγράφηση της επιχείρησης από τα Διευθυντικά Στελέχη της, την πολύωρη παρουσία μας σ' αυτήν, καθώς επίσης και μέσα από τον οξύ προβληματισμό που είχαμε, κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας των δεδομένων μας, δημιουργήσαμε ως ομάδα, μία άποψη, η οποία φαίνεται μέσα από κάποια συμπεράσματα και προτάσεις που ακολουθούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εικόνα που πήραμε για την ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. είναι πάνω από όλα θετική. Θεωρήσαμε όμως, απαραίτητη την παράθεση κάποιων συμπερασμάτων. Για το λόγο αυτό, αναφέρουμε παρακάτω κάποια σημεία, στα οποία πιστεύουμε ότι κωλαίνει η επιχείρηση, προτείνοντας τις δικές μας λύσεις.

Η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. είναι μία "Δυνατή" επιχείρηση τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά, στον κλάδο της και στον κλάδο της βιομηχανίας γενικότερα. Μπορεί και επιβιώνει στην Ελλάδα παρ' όλο που δεν υπάρχει τοπικό πλεονέκτημα γι' αυτήν. Επιβιώνει μέσω των εξαγωγών της, οι οποίες αποτελούν το 80% της παραγωγής. Πρέπει εδώ να τονίσουμε, ότι η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε., είναι η μόνη επιχείρηση του κλάδου στην Ελλάδα και θα συνεχίσει να είναι για σημαντικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό γιατί το επίπεδο της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, τόσο αυτής όσο και των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, είναι τόσο υψηλό ώστε κάποιος νέος επενδυτής θα πρέπει να δαπανήσει πολύ μεγάλα έως τεράστια χρηματικά ποσά χωρίς να μπορεί να επιβιώσει απέναντι στις ήδη τρομερά ανεπτυγμένες επιχειρήσεις του κλάδου διεθνώς.

Το ότι η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. έχει καταφέρει να ενταχθεί ανάμεσα στις μεγαλύτερες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου Χημικής Βιομηχανίας, πιστεύουμε ότι οφείλεται στα μεγάλα ποσά που αφιερώνει στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει τόσο για τα ήδη παραγόμενα προϊόντα (ανάπτυξη, βελτίωση προδιαγραφών κλπ), όσο και για την λεπτομερειακή έρευνα αγοράς γενικότερα (νέα προϊόντα, νέες αγορές, νέες απαιτήσεις κλπ). Η έρευνα αυτή, κατά την άποψή μας, της επιτρέπει να διακρίνει τις αγορές που δεν ενδιαφέρουν τις μεγάλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, έτσι επιτρέπονται στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. να κινείται, αν όχι σε ολιγοπωλειακό επίπεδο αγοράς, σε μια αρκετά περιορισμένη ανταγωνιστική αγορά.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται η σημασία που δίνει η ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. στις επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα για τους λόγους που προαναφέραμε, αλλά συγχρόνως μπορούμε να το θεωρήσουμε και μειονέκτημα, από την άποψη ότι έχει περιορίσει στο ελάχιστο άλλες, πολύ σημαντικές επενδύσεις, όπως αυτές σε:

- i) ανανέωση του μηχανικού εξοπλισμού της παραγωγικής διαδικασίας,
- ii) ανακαινήσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων ή επέκταση αυτών,
- iii) δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων ή υποκαταστημάτων προς διευκόλυνση της λειτουργίας της,
- iv) εκπαίδευση του προσωπικού (στελέχη-υπάλληλοι-εργάτες).

Κατά τη γνώμη μας, το πρόβλημα αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με τους εξής τρόπους αντίστοιχα:

i) Το κόστος μίας επένδυσης σε μηχανολογικό εξοπλισμό, το οποίο θα είναι πολύ μεγάλο, μπορεί να αντικρουστεί από μία πρόταση "leasing", κατά το οποίο οι επιχειρήσεις του είδους θέτουν αρκετά συμφέροντες όρους.

ii) Από το 1956 που εγκαταστάθηκε η επιχείρηση στην Αγ. Βαρβάρα, Αιγάλεω Αττικής, παρατηρήσαμε (ισολογισμός) ότι η αξία των κτιριακών εγκαταστάσεών της, κειμένεται στα ίδια σχεδόν επίπεδα, χωρίς τάσεις ανάπτυξης. Αυτό, είναι κάτι που επηρεάζει, κατά τη γνώμη μας, και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, διότι, μπορεί στη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. να μην είναι δυνατό ή να πιστεύεται ότι δεν είναι απαραίτητη η κτιριακή επέκταση, αλλά η άποψή μας είναι ότι μπορεί τουλάχιστον να ανακαινήσει εσωτερικά τους εργασιακούς χώρους (μοντέρνα γραφεία και έπιπλα, σκεύη και εξοπλισμός κλπ), των οποίων η αισθητική υστερεί.

iii) Όσον αφορά τη δημιουργία θυγατρικών θα μπορούσε να κατέχει μεταφορική εταιρεία ή κομμάτι αυτής, ώστε να μην δαπανά ποσά στη συνεργασία της με ξένες. Ο τύπος αυτός της επένδυσης δεν περιορίζεται μόνο στην κατοχή ή στη συμμετοχή μιας μεταφορικής εταιρείας αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις, των οποίων τις υπηρεσίες έχει ανάγκη. Όσον αφορά τη δημιουργία υποκαταστημάτων, αξίζει να σημειώσουμε ότι μέσω αυτών, θα πωλούνται τα προϊόντα της πιο συστηματικά μέσα από ένα καλύτερα οργανωμένο δίκτυο διανομής, σε αντίθεση με αυτό των τοπικών αντιπροσώπων.

iv) Η λέξη "επένδυση", για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σημαίνει αξιοποίηση χρηματικών διαθεσίμων σε: μετοχές, πάγια στοιχεία, μάρκετινγκ, έρευνα, ανάπτυξη κλπ. Αυτό όμως ανήκει σε προδιαγραφές μιας άλλης εποχής. Σήμερα, η λέξη "επένδυση" πρέπει, για μια προοδευτική επιχείρηση, να σημαίνει, εκτός αυτών που προαναφέραμε, και εκσυγχρονισμό, ανανέωση, εμπλουτισμό των γνώσεων και των ιδεών του εργατικού δυναμικού.

Για το λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, ιδιωτικοί φορείς, που παρέχουν υπηρεσίες στον τομέα αυτό μέσω σεμιναρίων. Όμως, λόγω του ότι το σύστημα αυτό είναι δαπανηρό για να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις, η Ε.Ο.Κ. έχει δημιουργήσει ειδικά προγράμματα με τα οποία επιδοτούνται τέτοιου είδους προσπάθειες από Νομικά Πρόσωπα τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημοσίου Δικαίου.

Όσον αφορά τη δική μας επιχείρηση, αξίζει να τονίσουμε ότι, ενώ έχει επενδύσει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό στην εγκατάσταση ενός Δικτύου (συστήματος) Πληροφορικής, που θα λειτουργεί μέσω Κεντρικής Μονάδας, αυτό δεν έχει αρχίσει ακόμα να αποδίδει τα αναμενόμενα. Κατά τη γνώμη μας, το τελευταίο οφείλεται στην ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση αυτή, πιστεύουμε, ότι έπρεπε να γίνεται ταυτόχρονα με τη σταδιακή εγκατάσταση του συστήματος, μέσω πολύωρων σεμιναρίων που θα αφορούσαν το χειρισμό, τις δυνατότητες κλπ των προγραμμάτων του. Με τον τρόπο που προαναφέραμε, οι εργαζόμενοι, θα έλυναν τυχόν

απορίες που θα είχαν κατά τη διάρκεια των εφαρμογών, θα συνήθιζαν να χειρίζονται υπολογιστή και στο τέλος της εκπαίδευσης θα ήταν έτοιμοι να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους. Τότε η επένδυση θα απέδιδε καλύτερα και συντομότερα.

Μεγάλη εντύπωση μας έκανε επίσης, η έλλειψη οργανογράμματος από την επιχείρηση, κάτι πολύ σημαντικό για τη σωστή λειτουργία της. Όπως γνωρίζουμε η έλλειψη οργανογράμματος σημαίνει όχι σωστή κατανομή του έργου, όχι σωστό καθορισμό των ορίων των διαφόρων αρμοδιοτήτων.

Στην ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. η μη ύπαρξη οργανογράμματος δεν γίνεται ιδιαίτερα αισθητή, λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων, της οικογενειακής της υπόστασης και της άμεσης επικοινωνίας των εργαζομένων - για τη διευθέτηση τυχόν προβλημάτων τους - με τον Διευθύνων Σύμβουλο κ. Δημήτριο Γκέρτσο. Παρόλ' αυτά όμως, το οργανόγραμμα δεν παύει να είναι απαραίτητο γι' αυτήν.

Το οργανόγραμμα που παραθέτουμε στην εργασία μας είναι δική μας σύνθεση, με σκοπό την διευκόλυνσή μας, στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση των Διευθύνσεων και των τμημάτων της επιχείρησης.

Τελειώνοντας, πρέπει να αναφέρουμε το βασικότερο χαρακτηριστικό της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. που είναι η συντηρικότητά της. Αυτό είναι κάτι, το οποίο απορρέει τόσο από την μελέτη και την ανάλυση της επιχείρησης, όσο και από τις απόψεις όλων των στελεχών της, στην ερώτηση: "*χαρακτηρίστε την ΒΙΟΧΡΩΜ*".

Πέρα όμως από τα ανωτέρω, θα θέλαμε και εμείς, ως ομάδα, να συμφωνήσουμε με τον χαρακτηρισμό αυτό για τους εξής λόγους:

Παρατηρήσαμε ότι οι μέτοχοι της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. είναι πέντε, ένας αριθμός αρκετά μικρός σε σχέση με το μέγεθός της και το ύψος του Μετοχικού Κεφαλαίου της. Αυτό είναι κάτι το οποίο κάνει πολύ προσεκτικούς τους μετόχους, εφ' όσον το μεγάλο μερίδιο συμμετοχής τους δεν τους επιτρέπει υψηλό ρίσκο.

Επίσης, η μακροχρόνια ύπαρξη των ίδιων ατόμων (μετόχων), κατά τη γνώμη μας, περιορίζει τους ορίζοντες ανάπτυξής της. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν ανανεώνονται οι ιδέες, εφόσον ίδια άτομα - ίδια ποιότητα ιδεών.

Βέβαια, στα συμπεράσματά μας, παραθέτουμε τις παρατηρήσεις μας και αυτά που πιστεύουμε ότι λείπουν από τη ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. Τα πλεονεκτήματά της και το μεγαλείο της ύπαρξής της φαίνονται πολύ καθαρά στην ανάλυση και στη μελέτη της επιχείρησης (Β' Μέρος - Έρευνα).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο σημείο αυτό, τελείωσε η πυχιακή μας εργασία και πιστεύουμε ότι, επιτεύξαμε στο καλύτερο δυνατό σημείο τον αρχικό μας στόχο, δηλαδή, το ρόλο που παίζει η Οργανοδιοικητική Λειτουργία στη ζωή του συστήματος Επιχείρηση - Οργανισμός και κατά συνέπεια στο ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό σύστημα, μέσω της έρευνάς μας στη χημική βιομηχανία "ΒΙΟΧΡΩΜ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΑΝΙΛΙΝΗΣ Α.Ε."

Για την επίτευξη του σκοπού μας, πολύτιμη ήταν η βοήθεια του καθηγητή μας και εισηγητή του θέματος, κου Β. Θεοφανόπουλου.

Σημαντική, επίσης, βοήθεια μας προσέφεραν τα στελέχη των Διευθύνσεων και των Τμημάτων της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. και ιδιαίτερα, ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, κος Δ. Δημητρακόπουλος.

Τους ευχαριστούμε όλους θερμά, που υποστήριξαν πρόθυμα την προσπάθειά μας.

Επίσης, ευχαριστούμε τον κο Ν. Καλαφατά, ο οποίος μας έφερε σε επαφή με την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Με εκτίμηση, οι σπουδάστριες:

Μαλούκου Σοφία
Ματθαίου Ελένη
Τσαγκαράκη Ειρήνη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

"PROCTER & GAMBLE"

"P&G"

Η "Procter & Gamble" είναι μία από τις 5 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις διεθνώς. Ιδρύθηκε το 1937 στο Σινσινάτι, Οχάιο Αμερικής όπου και εδρεύει έως σήμερα η μητρική επιχείρηση, η οποία φτιάχνει και κατευθύνει μια μεγάλη "γκάμα" προϊόντων σε διεθνή κλίμακα, για καταναλωτές και βιομηχανίες.

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας είναι ο E.L. Artzt ενώ Πρόεδρός της είναι ο J.E. Pepper.

Η P&G έχει εγκαταστήσει βασικά διοικητικά γραφεία της σχεδόν σε όλες τις Ευρωπαϊκές πόλεις. Αξίζει να σημειώσουμε μερικές: Newcastle, Egham, Brussels, Vienna, Paris, Frankfurt, Copenhagen, Athens, Geneva, Rome, Pescara, Madrid, Barcelona κλπ.

Η P&G ανέπτυξε την δραστηριότητά της στην Ευρωπαϊκή αγορά εφαρμόζοντας τρεις βασικές στρατηγικές:

i) Ποροσπάθησε να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές ανάγκες, αναπτύσσοντας μια σειρά προϊόντων κατάλληλων για την Ευρωπαϊκή Αγορά.

ii) Από τις αρχές της δεκαετίας του '70 και μετά, θεώρησε την Ευρώπη ως ενιαία αγορά.

iii) Ίδρυσε παραδοσιακά, τόσο διεθνή όσο και τοπικά, υποκαταστήματα "P&G".

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η P&G δεν πωλεί όλα τα προϊόντα που εμπορεύεται σε όλες τις χώρες. Μέσω της έρευνας αγοράς που κάνει σε κάθε αγορά, στέλνει προς πώληση αυτά τα προϊόντα, τα οποία είναι έτοιμο το καταναλωτικό κοινό να αγοράσει.

Μερικά προϊόντα από αυτά που εμπορεύεται και προωθεί η P&G είναι: TIDE OMAC, BLEND-A-MEND, CREST, PAMPERS, VIDAL SASOON, ARIEL, OIL OF OLAZ κλπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μάριος Ε. Γεωργιάδης "Οικονομική των επιχειρήσεων"
- Ι. Δραγώνα - Σταυρουλάκη "Εισαγωγή στην Λογιστική και Οργανωτική των Επιχειρήσεων - Οργανισμών"
- Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος "Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία"
- Βασ. Θεοφανόπουλος "Οργάνωση και Διοίκηση ΙΙ"
- Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος "Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων"
- Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος "Management - Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες"
- Λεβάντης "Περί Α.Ε."
- ΕΜΜ. Σακέλλης "Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο Β' Τόμος"
- Β. Ν. Σαρβένης "Χρηματοοικονομική Λογιστική Β' Τόμος"

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Α' ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΙΑ	2
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	2
ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4
1. ΟΡΙΣΜΟΣ	4
2. ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Α.Ε.	4
3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ Α.Ε.	5
4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	5
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ	8
Προγραμματισμός	10
Λήψη Αποφάσεων	11
Οργάνωση	11
Συντονισμός και Διεύθυνση	12
Έλεγχος	12
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ	14
Έννοια	14
Πλεονεκτήματα	14
Μορφές Οργάνωσης: Τυπική και Άτυπη	15
Αρχές και Αδυναμίες της Οργάνωσης	17
4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	21
Έννοια και Χρησιμότητα	21
Τύποι Οργανογράμματος	22
5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ	24
6. ΗΓΕΣΙΑ	27
7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	29
Έννοια-Ορισμός των ανθρωπίνων σχέσεων.	29
Περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων.	29
Αναγκαιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο	30
Β' ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΑ	32
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ	32
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	34
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ 3 ΚΛΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.	35
ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ.....	38
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.	40
1. ΓΕΝΙΚΑ	40
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	42

2.1. Κεφάλαιο Κίνησης	42
2.2. Περιθώρια Αυτοχρηματοδότησης και Νέων Επενδύσεων	45
2.3. Βαθμός Πάγιας και Κυκλοφορούσης Περιουσίας της ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.	46
3. Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ	48
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε. - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	51
1. ΓΕΝΙΚΑ	51
2. ΜΕΤΟΧΟΙ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ - ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	51
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	53
1. Διεύθυνση Προσωπικού	53
2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	56
3. Διεύθυνση Έρευνας - Ανάπτυξης και Νέων Προϊόντων	61
4. Διεύθυνση Παραγωγής	65
5. Διεύθυνση Πωλήσεων.....	70
6. Διεύθυνση Αγορών	72
7. Διεύθυνση Τεχνικών Εφαρμογών	73
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΟΜΑΔΕΣ	75
ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	79
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΒΙΟΧΡΩΜ Α.Ε.	83
ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	85
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	87
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92
Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α.....	93