

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θ Ε Μ Α
ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ
ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

Παρασκευή Ν. Γιαννακοπούλου
Ιωάννα Γ. Θεοχαροπούλου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Δρ. Ευαγγελος Φ. Θεοδωράτος
Καθηγητής Τ.Ε.Ι.



Π Α Τ Ρ Α 1997

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2349

Με εκτίμηση στον καθηγητή μας
Δρ. Ευάγγελο Φ. Θεοδωράτο για
την πολύτιμη βοήθεια που μας
προσέφερε και την αμέριστη
κατανόηση που έδειξε για να
πραγματοποιηθεί η εργασία αυτή.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

| | Σελίδες |
|--|---------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 6 |
| | |
| <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u> | |
| I. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ | |
| 1.1.1. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 11 |
| 1.1.2. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ | 11 |
| 1.1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 16 |
| 1.1.4. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 17 |
| | |
| II. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ | |
| 1.2.1. ΓΕΝΙΚΑ | 24 |
| 1.2.2. ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 25 |
| 1.2.3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ | 27 |
| 1.2.4. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 28 |
| 1.2.5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 31 |
| | |
| <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u> | |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | |
| 2.1. ΓΕΝΙΚΑ | 33 |
| 2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.3. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 37 |
| 2.4. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ | 39 |
| 2.5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ | 41 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

| | |
|---|----|
| 3.1. ΓΕΝΙΚΑ | 43 |
| 3.2. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 43 |
| 3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ | 45 |
| 3.4. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 47 |
| 3.5. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΧΩΡΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 48 |
| 3.6. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 50 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

| | |
|-------------------------------------|----|
| 4.1. ΓΕΝΙΚΑ | 54 |
| 4.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 55 |
| 4.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ | 56 |
| 4.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ | 58 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΑΣΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

| | |
|--|----|
| 5.1. ΓΕΝΙΚΑ | 59 |
| I. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ | |
| 5.2.1. ΓΕΝΙΚΑ | 60 |

| | |
|--|----|
| 5.2.2. ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ | 61 |
| ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ | |
| 5.2.3.1. ΓΕΝΙΚΑ | 62 |
| 5.2.3.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | 63 |
| 5.2.3.3. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | 63 |
| 5.2.3.4. ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | 67 |
| 5.2.3.5. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | |
| Α. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | |
| 1. Γενικά | 69 |
| 2. Αποτελέσματα σχεδιασμού | 70 |
| 3. Σκοποί σχεδιασμού - προγραμματισμού | 71 |
| 4. Τα βασικά στάδια του προγραμματισμού | 72 |
| Β. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | |
| 1. Γενικά | 73 |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ | |
| 5.2.4.1. ΓΕΝΙΚΑ | 74 |
| 5.2.4.2. ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ | 76 |
| 5.2.4.3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ | 77 |
| 5.2.4.4. ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ | 78 |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ | |
| 5.2.5.1. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ | 79 |
| Διάφορα προβλήματα | |
| ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ | |
| 5.2.6.1. ΓΕΝΙΚΑ | 83 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.6.2. ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΤΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ | 84 |
| II. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ | |
| 5.3.1. ΓΕΝΙΚΑ | 85 |
| 5.3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΥΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ | 86 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 88 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 117 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών παρουσιάζει μία δυναμική αναπτυξιακή πορεία η οποία αντικατοπτρίζεται στους τομείς:

- της παραγωγής
- των πωλήσεων
- του εκσυγχρονισμού των παραγωγικών εγκαταστάσεων
- των κερδών
- των επενδύσεων
- των προϊόντων (είτε πρόκειται για την δημιουργία νέων είτε πρόκειται για την επαναπροώθηση ήδη υπαρχόντων).

Ειδικότερα, κατά την τελευταία πενταετία αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου, προκειμένου να ανταποκριθούν στα σύγχρονα δεδομένα και απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατέβαλαν αξιόλογες και αξιέπαινες προσπάθειες. Είναι αλήθεια ότι η ελληνική βιομηχανία ειδών διατροφής και ποτών ακολουθεί σε ικανοποιητικό βαθμό τις εξελίξεις που συντελούνται στο διεθνή χώρο. Τα προσφερόμενα προϊόντα από την ελληνική βιομηχανία τροφίμων-ποτών επιβεβαιώνουν την εκτίμηση αυτή. Οι παστεριωμένοι χυμοί ή τα προϊόντα light δεν είναι τίποτα άλλο παρά μία απόδειξη ότι οι ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων συνειδητοποίησαν ότι μονόδρομος για την ανάπτυξή τους είναι η προσαρμογή στις νέες συνθήκες τις οποίες διαμορφώνουν τα ολοένα μεταβαλλόμενα καταναλωτικά πρότυπα διεθνώς.

Την τελευταία δεκαετία κάθε επιχείρηση τροφίμων, που επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική, ακολουθεί μία στρατηγική η οποία εστιάζεται στους

τρόπους μεταφοράς και ανάπτυξης της ξένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στη χώρα μας.

Βεβαίως, κάθε υποτομέας ή υποκλάδος της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων, εμφανίζει διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης και προόδου, κατά τη διάρκεια του χρόνου, ως απόρροια μιάς σειράς παραγόντων, όπως, για παράδειγμα, το μέγεθος και ο αριθμός των επιχειρήσεων. Ο τομέας των χυμών, των αναψυκτικών, της μπίρας και η γαλακτοκομία είναι μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Φυσικά, όπως σε ολόκληρη την ελληνική βιομηχανία, έτσι και στον κλάδο των τροφίμων γρήγορα ξεχώρισε μία δυναμική ομάδα επιχειρήσεων, η οποία σφράγισε με την πορεία της αλλά και σηματοδότησε τις εξελίξεις στο χώρο. Από την άλλη αποτέλεσε και τον πυρήνα κινητοποίησης των μικρότερων μονάδων, οι οποίες, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων και των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν και αντιμετωπίζουν, εντάχθηκαν σε μία διαδικασία προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

Είναι γεγονός ότι η βιομηχανία τροφίμων συγκεντρώνει στους κόλπους της, εκτός από τα ηχηρά ονόματα, και πολλές μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες στερούνται στελέχωσης, σύγχρονης οργάνωσης και κεφαλαίων για να μπορέσουν να καταστούν ανταγωνιστικές. Με αυτά τα δεδομένα, συχνά γίνεται η εκτίμηση ότι η εξέλιξή τους και η επιβίωσή τους μπορεί να γίνει δυνατή μόνο μέσα από συνεργασίες ή συγχωνεύσεις. Οι δύο αυτοί τρόποι θεωρούνται οι "χρυσές" λύσεις που θα επιτρέψουν στις εν λόγω επιχειρήσεις - και όχι μόνο - να αποκτήσουν την απαιτούμενη ισχυροποίηση και ευελιξία που θα τους οδηγήσει στην ανάπτυξη, αλλά και στον επί ίσοις όροις ανταγωνισμό με τα ευρωπαϊκά μεγαθήρια.

Οι μικρές ή μεσαίες αυτές επιχειρήσεις δεν έχουν μόνο να ανταγωνισθούν τους δυνατούς "συναδέλφους" τους αλλά και τους "ξένους παίκτες" στην ελληνική αγορά, οι οποίοι αποτελούν μία σημαντική παράμετρο των ανακατατάξεων που συντελούνται τις τελευταίες δεκαετίες.

Σημαντικό κλειδί για την εγχώρια βιομηχανία τροφίμων ήταν η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο χρονικό διάστημα από το 1974 ως το 1984. Μία δεύτερη σημαντική εξέλιξη ήταν η βαθμιαία κατάργηση της διατίμησης στο διάστημα της πενταετίας '85-'90.

Αν και οι επιχειρήσεις τροφίμων δέχθηκαν ισχυρούς κλωνισμούς, κατάφεραν να συνεχίσουν με επιτυχία την πορεία τους, αξιοποιώντας τα μηνύματα του οξύτατου ανταγωνισμού. Ένα σημείο που αξίζει να αναφέρουμε είναι και οι εξαγωγικές προσπάθειες του κλάδου, με επώνυμα προϊόντα, τα οποία ήδη κατέχουν ικανοποιητικές θέσεις στις απαιτητικές αγορές του εξωτερικού. Ελληνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε εκθέσεις του εξωτερικού, δίνουν μεγάλη σημασία στη συσκευασία των προϊόντων τους και επιδιώκουν την είσοδό τους προσεκτικά στις ξένες αγορές, αφού γνωρίζουν πια ότι οι ευκαιριακές εξαγωγές μακροπρόθεσμα δεν ωφελούν. Παράλληλα, είναι γνωστή η συμμετοχή γνωστών οίκων του εξωτερικού σε ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου, που μέσω των συνεργασιών αυτών απέκτησαν όχι μόνο προβάδισμα στην εγχώρια αγορά αλλά τοποθέτησαν και τις βάσεις για την εδραίωση της παρουσίας τους στο εξωτερικό.

Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων αποτελούν χρυσή ευκαιρία για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων στο εξωτερικό, διότι προσεγγίζονται με τη δέουσα προσοχή που απαιτούν οι οικονομικές συνθήκες των αγορών αυτών. Η "Δέλτα", η "3E", η

"Αθηναϊκή Ζυθοποιία" είναι μερικές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν με επιτυχία στις αγορές των Ανατολικών χωρών, είτε με την ίδρυση νέων είτε με την εξαγορά υπαρχόντων παραγωγικών μονάδων. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να διεισδύσουν στις παραπάνω χώρες με τον ένα ή τον άλλο τρόπο.

Το 1994 χαρακτηρίστηκε έτος επενδύσεων, εντός και εκτός της χώρας, καθώς επίσης και έτος καθοριστικών επιχειρηματικών κινήσεων σε ορισμένους υποτομείς του κλάδου των τροφίμων. Μεταξύ αυτών ήταν, για παράδειγμα, η είσοδος της "Δέλτα" στην αγορά γιαουρτιού, η δημιουργία από την "3E" και την "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" της "Briewinvest" στη Βουλγαρία και η εξαγορά του "Μπάρμπα Στάθη" από την "Δέλτα". Παράλληλα, η βιομηχανία τροφίμων και ποτών ήταν από τους ελάχιστους κλάδους που παρουσίασαν πραγματική αύξηση πωλήσεων και κερδών.

Για πρώτη φορά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών μείωσε κατά το 1994 τη διαφημιστική του δαπάνη, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι τα κονδύλια που διέθεσε για την διαφημιστική υποστήριξη των προϊόντων του δεν εξακολούθησαν να παραμένουν σε υψηλά επίπεδα. Αντιθέτως, πρέπει να σημειωθεί ότι αύξηση παρουσιάζεται στη διαφημιστική δαπάνη του κλάδου κατά το πρώτο εξάμηνο του 1995 σε σχέση με αυτό του 1994.

Το 1994 η διαφημιστική δαπάνη του κλάδου άγγιξε το ποσό των 34,9 δισ. δρχ. από 48,5 δισ. δρχ. το 1993, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 28%. Η μείωση αυτή αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι κάποιοι υποκλάδοι της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών διέθεσαν ποσά μικρότερα κατά το 1994 έναντι του 1993. Υπήρξαν όμως και κλάδοι που αύξησαν σημαντικά τις δαπάνες τους για διαφήμιση.

Αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου περιόρισαν τα έξοδά τους προκειμένου να ενισχύσουν άλλες δραστηριότητές τους, σ' αυτό οφείλεται και η μείωση της διαφημιστικής δαπάνης. Παρόλα αυτά, ο κλάδος των τροφίμων είναι από τους πιο πολυδάπανους διαφημιστικά και όχι τυχαία, αφού τα προϊόντα του είναι είδη πρώτης ανάγκης και ο ανταγωνισμός για την αύξηση των μεριδίων ισχυρότατος.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1

Ι. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.1.1. Δομή της οργάνωσης

Η οργάνωση στην ουσία στοχεύει στη δημιουργία μιάς εσκεμμένης διάρθρωσης ρόλων που θα συντελέσει στην αποτελεσματική απόδοση, ενός δικτύου κέντρου επικοινωνιών για τη λήψη αποφάσεων με το οποίο θα εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Για να έχει επιτυχία μία οργανωτική δομή, θα πρέπει να αποφεύγονται ορισμένα συνηθισμένα σφάλματα - ορισμένες ανελαστικότητες και συγκρούσεις που δημιουργούνται στην πράξη και να εφαρμόζονται ορισμένες αρχές. Στην οργάνωση, δεν υπάρχει ένας παγκόσμιος καλύτερος τρόπος. Η επιτυχία εξαρτάται πάντοτε από τα ενδεχόμενα κάθε περίπτωσης.

1.1.2. Οργανόγραμμα

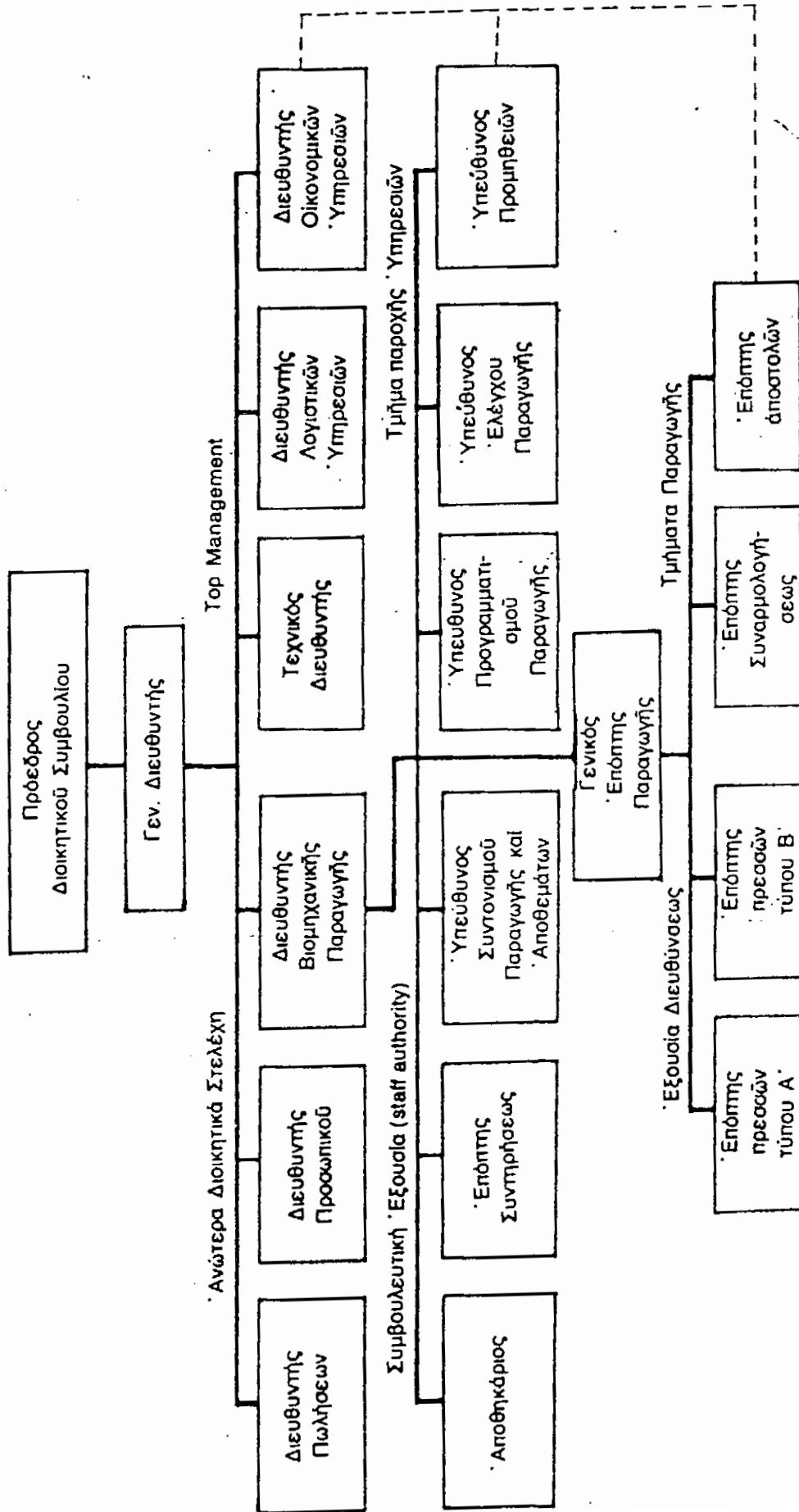
Τα οργανογράμματα είναι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν την οργανωτική διάρθρωση μιάς επιχείρησης ή υπηρεσίας. Η χρησιμότητά τους είναι μεγάλη στην προσπάθειά μας να βελτιωθεί η οργάνωση και να γίνει πιο αποτελεσματική η λειτουργία ενός οργανισμού. Τα οργανογράμματα μας βοηθούν να αξιολογήσουμε τη συγκεκριμένη οργανωτική διάρθρωση γι' αυτό και θεωρούνται "θεμέλιο και επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας".

Τα οργανογράμματα χρειάζονται για τους εξής λόγους:

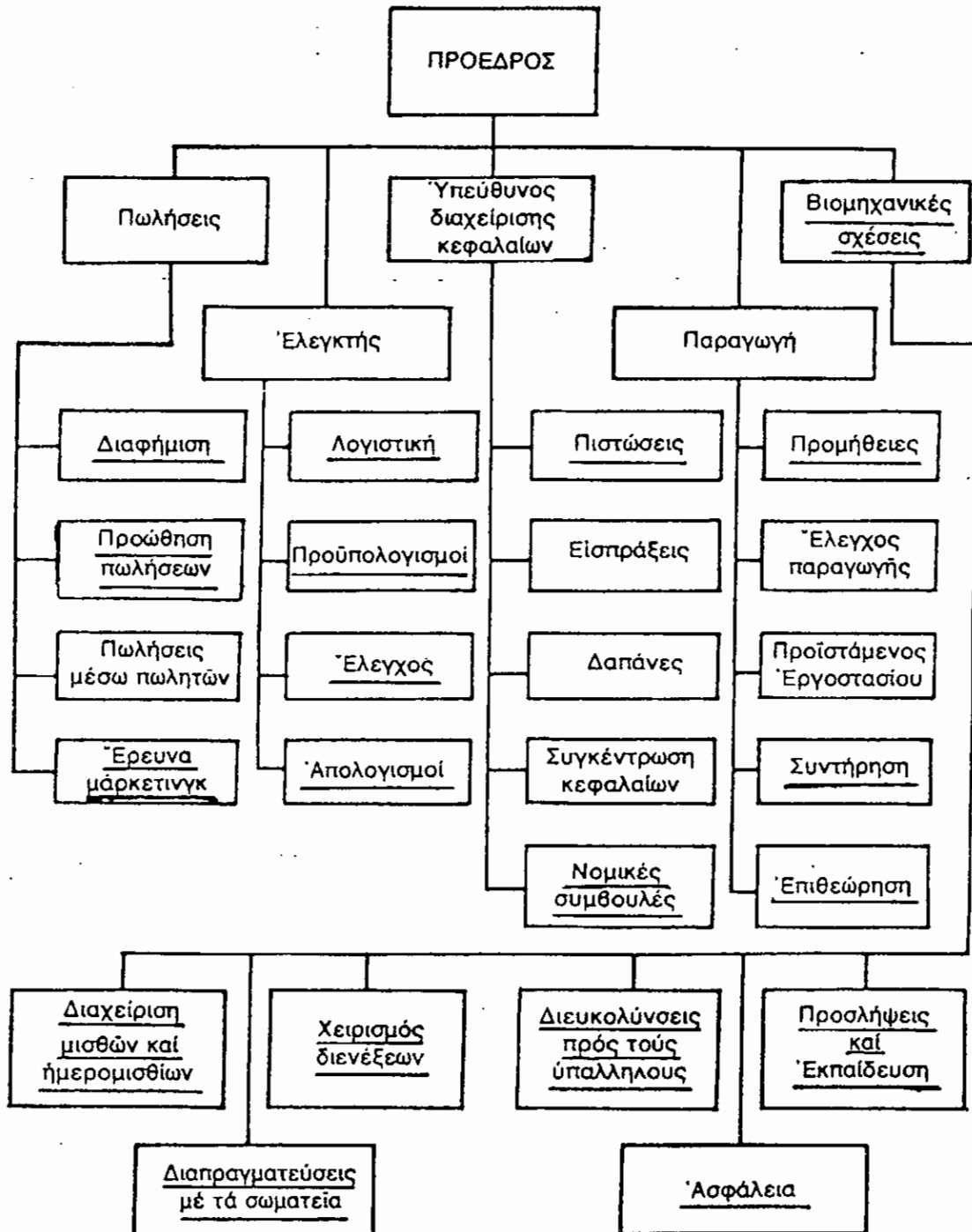
- Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε, αν αυτά υπάρχουν.
- Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως για παράδειγμα τους σκοπούς που επιδιώκει, τους κλάδους που έχει αναπτύξει, που και πως κατασκευάζει τα προϊόντα της, που τα διαθέτει ποιοί είναι οι επικεφαλείς και μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους.
- Εξασφαλίζουν την συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, γιατί αποτρέπουν τη σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανωτέρω στελεχών, αφού καθορίζεται η έκταση του τομέα δράσης τους και τα καθήκοντά τους.
- Επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος προς την ορθή κατεύθυνση.
- Βοηθούν στο να αποφευχθεί η σύγχυση σχετικά με τη θέση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, αφού δεν μπορεί να έχει αυταπάτες σχετικά με τη θέση του στον οργανισμό, από άποψη καθηκόντων ιεραρχίας και ακόμα τι θα πρέπει να κάνει εάν φιλοδοξεί να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση.

Το οργανόγραμμα θα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατόν απλούστερο. Αν είναι ανάγκη να διευκρινισθεί κάτι ειδικό, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί μία υποσημείωση. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι οργανογραμμάτων είναι το οριζόντιο, το κάθετο και το κυκλικό οργανόγραμμα.

Στη συνέχεια παραθέτουμε δύο (2) οργανογράμματα στα οποία φαίνεται πως έχουν οργανωθεί οι διοικητικές αρμοδιότητες στις επιχειρήσεις.



Σχήμα 5.1/1. Σχέδιο Οργανώσεως των διοικητικών αρμοδιοτήτων μιας βιομηχανικής επιχείρησης.



1.1.3. Χαρακτηριστικά της οργάνωσης

Αν αναλύσουμε τις οργανωτικές δομές κάθε οργάνωσης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, θα δούμε ότι παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Η εξειδίκευση που κατακρίθηκε σαν απάνθρωπη και σαν εμπόδιο της αυτενέργειας των εργαζομένων, φαίνεται καθαρά πίσω από κάθε μορφή οργανογράμματος. Αυτή έχει σχέση περισσότερο με την εργασία παρά με τα άτομα. Οι λειτουργίες της εργασίας καθορίζονται με σαφήνεια έτσι ώστε να προσδιορίζονται, τα προσόντα του προσώπου που θα αναλάβει να εκτελέσει την εργασία αυτή.

β) Η ύπαρξη ιεραρχίας, έτσι που να είναι δυνατή η διάκριση μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων και να δημιουργεί τη διαφοροποίηση μεταξύ στελέχους και εργάτη. Ακόμα και στις τάξεις των διοικητικών στελεχών υπάρχουν καθορισμένα επίπεδα εξουσίας. Σήμερα είναι σημαντική η λεπτομερής διαβάθμιση της ιεραρχίας στο στρατό, στις δημόσιες υπηρεσίες, στους οργανισμούς και στις μεγάλες επιχειρήσεις.

γ) Η ύπαρξη αρχών είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της οργάνωσης. Οι αρχές αυτές εμφανίζουν συνήθως μία σταθερότητα που μπορεί να έχει σα συνέπεια τη σταδιακή μετατροπή και προσαρμογή τους. Τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να γνωρίζουν καλά αυτές τις αρχές σ'όποιο επίπεδο της ιεραρχίας κι αν βρίσκονται γιατί έτσι θα μπορέσουν να διατηρήσουν την εργασία τους στα πλαίσια της γραφειοκρατικής οργάνωσης, να εργασθούν αποτελεσματικά και να προαχθούν.

δ) Το απρόσωπο που διέπει ολόκληρη τη δομή και τη λειτουργία της οργάνωσης, είναι το πιο βασικό χαρακτηριστικό της. Κάποιες θέσεις έχουν προνόμια και εξουσίες απέναντι σε άλλες θέσεις, αλλά αυτή η αναγνώριση είναι απρόσωπη δηλαδή αναφέρεται στην οργανωτική θέση. Με αυτόν τον

τρόπο μπορεί να αποδεικνύει κάθε στιγμή η οργάνωση ότι είναι απρόσωπη και δεν συμπεριφέρεται ευνοϊκά απέναντι σε ορισμένα άτομα.

1.1.4. Αρχές της οργάνωσης

Ανάμεσα στις γενικές αρχές της διοίκησης μπορούμε να ξεχωρίσουμε αυτές που αναφέρονται στα προβλήματα πολιτικής, προσαρμογής βάσει του περιβάλλοντος, σχεδιασμού και προγραμματισμού, ελέγχου:

α) Η αρχή της χάραξης της πολιτικής

Η αρχή αυτή (The Principle of Policy-Making) αναφέρεται στον καθορισμό ενός ξεκαθαρισμένου τρόπου δράσεως, έτσι που να διευθύνονται οι υποθέσεις της τυπικής οργάνωσης με επιτυχία. Ο όρος "πολιτική" (policy) προέρχεται από την Ελληνική λέξη πολιτεία που σημαίνει διακυβέρνηση. Αυτή η πολιτική εκφράζει έναν τρόπο ενέργειας, έχει κυρίως σχέση με ένα σχέδιο δράσης ή με μία διακήρυξη προθέσεων που μπορεί να κάνει κάθε οργάνωση.

Η πολιτική διαμορφώνεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι κυριώτεροι από τους οποίους είναι η ανωτάτη διοίκηση, η συνήθεια ή η παράδοση και τα στελέχη που υποβάλλουν προτάσεις στην ανωτάτη διοίκηση, αλλά και το οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον.

Η χάραξη της πολιτικής ακολουθεί ορισμένα βασικά στάδια, που είναι συνήθως τα εξής:

- διατύπωση της πολιτικής
- διακήρυξη και δημοσίευση της πολιτικής
- Εκπαίδευση στην πολιτική
- εφαρμογή της πολιτικής.

β) Η αρχή της Βελτίωσης και προσαρμογής

Η ανάπτυξη μιας τυπικής οργάνωσης προϋποθέτει την εφαρμογή της αρχής της βελτίωσης και προσαρμογής (The Principle of Improvement and Adjustment), σύμφωνα με την οποία όλα τα κλιμάκια της διοίκησης μιας τυπικής οργάνωσης οφείλουν να ερευνούν συνεχώς τις μεθόδους εργασίας που υπάρχουν, τα συστήματα, τις διαδικασίες, την οργάνωση και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, σε σχέση πάντα με το περιβάλλον, με σκοπό την απλοποίηση και τη βελτίωση.

Αναφέροντας την αρχή της βελτίωσης και της προσαρμογής, εννοούμε ότι η διοίκηση οφείλει να συμπεριφέρεται έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη λειτουργία όλων των μηχανισμών που θα της επιτρέψουν να δέχεται από το περιβάλλον της τις απαραίτητες πληροφορίες, και να εγκαθιδρύει άλλους μηχανισμούς αναπληροφόρησης για να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των πράξεών της. Δηλαδή η αρχή αυτή έχει σκοπό την προσαρμογή της οργάνωσης στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται.

γ) Η αρχή του σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Η αρχή του σχεδιασμού (principle of planning) αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το

- τι πρέπει να γίνει;
- πως πρέπει να γίνει;
- που πρέπει να γίνει;
- πότε πρέπει να γίνει;
- ποιός πρέπει να το κάνει;

Από αυτά γίνεται φανερό ότι ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τόσο τη λύση προβλημάτων - δηλαδή τον προσδιορισμό εναλλακτικών

ενδεχομένων - όσο και τη λήψη αποφάσεων - δηλαδή την επιλογή των εναλλακτικών αυτών δεδομένων.

Η αρχή του σχεδιασμού και προγραμματισμού, όπως και η αρχή της χαράξεως της πολιτικής, πρέπει να καλύπτει ορισμένες προϋποθέσεις, ανάμεσα στις οποίες είναι οι εξής:

i) Το σχέδιο πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη φύση της αποστολής του και τους αντικειμενικούς σκοπούς του.

ii) Το σχέδιο πρέπει να δίνει μέτρα για να μετρηθεί η ικανοποιητική πραγματοποίηση των σκοπών του και τα μέτρα αυτά πρέπει να εκφράζονται σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο ικανοποίησης, δαπάνες ικανοποίησης όπως επίσης και την πηγή από την οποία θα προέλθουν όλα αυτά.

iii) Το σχέδιο πρέπει να περιγράφει την πολιτική και να υποδεικνύει το υπεύθυνο τμήμα που θα αναλάβει να το υλοποιήσει, υποδεικνύοντας συγχρόνως το χρόνο που διατίθεται, το είδος και την ποσότητα των απαιτούμενων πόρων, καθορίζοντας συγχρόνως τα στελέχη που θα ελέγχουν την πορεία κάθε φάσης και δίνοντας στα στελέχη αυτά τις απαραίτητες εξουσίες.

Ένα σχέδιο, βέβαια, πρέπει σύμφωνα με τους βασικούς κανόνες της ορθολογικής διοίκησης να είναι

- αντικειμενικό,
- σαφές, λογικό, απλό και κατανοητό,
- εύκολα ελεγχόμενο,
- ευέλικτο,
- σταθερό (να μη μεταβάλλεται ριζικά διότι κάτι δεν προβλέφθηκε),
- πλήρες και ολοκληρωμένο.

Τέλος, η αρχή του σχεδιασμού και προγραμματισμού αναφέρεται τόσο στο στρατηγικό όσο και στον τακτικό προγραμματισμό, με την έννοια ότι

- ο στρατηγικός προγραμματισμός ασχολείται κυρίως με μακροχρόνιες εξελίξεις, ενδέχεται όμως να επηρεάσει και τη βραχυχρόνια πολιτική.
- ο τακτικός προγραμματισμός ασχολείται, αντίθετα, με βραχυχρόνια προγράμματα και χαρακτηρίζεται από τη συσσώρευση μεγάλων καθημερινών προβλημάτων και την πίεση της επιτελικής ευθύνης.

δ) Η αρχή του ελέγχου.

Έλεγχος είναι ο μηχανισμός που ανιχνεύει συστηματικά και διορθώνει σημαντικές αποκλίσεις αυτών που παρατηρούνται, συγκριτικά με εκείνα που αναμένονται να συμβούν. Αν δεχθούμε ότι το έργο της διοικήσεως είναι να χρησιμοποιεί αποδοτικά τα μέσα που έχει στη διάθεσή της (ανθρώπους, χρήματα, μηχανήματα, πληροφορίες κ.λ.π.), έλεγχος σημαίνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητας (efficiency) και φυσικά, της παραγωγικότητας (productivity) και αποδοτικότητας (rentability) που σαν έννοιες συνήθως υπάγονται σ'αυτήν. Για να εκτιμήσουμε όμως την αποτελεσματικότητα πρέπει να συγκρίνουμε συνολικά τις θυσίες ή εισροές με το τελικό αποτέλεσμα ή τις εκροές του συστήματος.

Σκοπός του ελέγχου είναι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και φυσικά της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Οι θυσίες και το αποτέλεσμα είναι σχετικά εύκολο να εκτιμηθούν στην περίπτωση που ο οργανισμός παράγει υλικά αγαθά. Σημαντικές όμως δυσκολίες παρουσιάζονται στην περίπτωση της παραγωγής υπηρεσιών, όπως π.χ. γίνεται στη δημόσια διοίκηση.

Αρχές σχετικές με την αποδοτικότητα

Οι αρχές αυτές της κατηγορίας είναι οι ακόλουθες:

- η αρχή της προτυποποίησης
- η αρχή της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς
- η αρχή της ισόρροπης ανάπτυξης.

α) Η αρχή της προτυποποίησης υποστηρίζει, ότι είναι δυνατόν να αναπτυχθούν στις διάφορες οργανώσεις μία σειρά από πρότυπα σχετικά:

- με τις μεθόδους
- με τις διαδικασίες
- με τα έργα
- με το χρόνο
- με τα υλικά
- με την ποιότητα
- με το σχεδιασμό μιάς εργασίας κ.τ.λ.

Η έννοια των προτύπων στις διοικητικές εργασίες είναι πολύ σημαντική. Χωρίς πρότυπα η διοίκηση δεν έχει καθορισμένη βάση συγκρίσεως και δεν μπορεί να γνωρίζει πόσο η οργάνωση εργάζεται με πλήρη αξιοποίηση της ικανότητάς της, και πόσα περιθώρια έχει για ανάπτυξη αυτής της ικανότητας.

β) Σύμφωνα με την αρχή της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς, κάθε στέλεχος χρειάζεται αντικειμενικούς σκοπούς που να καθορίζονται με σαφήνεια. Οι σκοποί αυτοί πρέπει να ορίζουν τι είδους παραγωγή περιμένει η κεντρική διοικητική μονάδα από τα επιμέρους τμήματα και στελέχη. Θα πρέπει να δοθεί αμέσως από την αρχή σημασία στην ομαδική εργασία και στα ομαδικά αποτελέσματα. Οι σκοποί δε της εργασίας πρέπει να ορίζονται από τη συμβολή που πρέπει να προσφέρει για

την επιτυχία του στόχου της μεγαλύτερης μονάδας της οποίας είναι μέρος. Τα στελέχη θα πρέπει να ενισχύονται με κάποια κίνητρα. Κίνητρα αυτής της μορφής είναι π.χ. η εφαρμογή αντικειμενικών σχεδίων επιλογής, μισθολογικής διαβάθμισης, διαδοχής και προαγωγών, ουσιαστικής συμμετοχής των στελεχών στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων.

Οι σαφείς αντικειμενικοί σκοποί δίνουν νόημα, εμπύχωση και κατεύθυνση την εργασία, και από την άλλη πλευρά συμβάλλουν σημαντικά στην συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με το έργο του και κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη την προσωπική ανάληψη ενός συγκεκριμένου έργου.

γ) Η αρχή της ισορροπημένης ανάπτυξης

Σύμφωνα με την αρχή αυτή για την εξασφάλιση της ορθής ανάπτυξης της επιχειρήσεως ή άλλης οργάνωσης, πρέπει να ισορροπεί το κόστος προς την αποτελεσματικότητα. Στις ιδιωτικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις το κέρδος αποτελεί το κυριώτερο αλλά όχι το μοναδικό κριτήριο της αποτελεσματικής οργάνωσης. Ένα σημαντικό κριτήριο είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλής στάθμης προς τους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έτσι προκύπτει η ανάγκη να αναζητήσουμε μία έννοια της αποτελεσματικότητας που να συνδέεται με τη σύγκριση "κόστος" (εισροές) και "αποτελέσματος" (εκροές).

Αρχές σχετικές με τους εργαζόμενους

Οι αρχές αυτές έχουν σα σκοπό τη σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Οι κυριώτερες αρχές είναι οι εξής:

- οι αρχές της απλότητας και της εξειδίκευσης
- η αρχή της προσωπικής αποτελεσματικότητας
- η αρχή των οικονομικών κινήτρων.

α) Οι αρχές της απλότητας και της εξειδίκευσης, καλύπτουν δύο ανάγκες συνυφασμένες με την ανθρώπινη φύση. Σύμφωνα με την αρχή της απλότητας πρέπει να απαλοίζονται από την οργάνωση όλα τα στοιχεία που δεν είναι απαραίτητα για την επιτυχή λειτουργία της, αλλά και να απλοποιούνται όσα στοιχεία μένουν σαν απαραίτητα. Ακόμη σύμφωνα με την αρχή της εξειδίκευσης, η κατανομή της εργασίας πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο εργαζόμενος να απασχολείται σε μία ή σε λίγες εργασίες.

β) Η αρχή της προσωπικής αποτελεσματικότητας εκφράζει τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλεται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με την κατάλληλη εκπαίδευσή τους ή με την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους. Το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μέσα σ' αυτό επηρεάζει άμεσα και την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του. Έτσι λοιπόν η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται αναμφισβήτητα από την ηγεσία της οργάνωσης, από τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και από τις συνθήκες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας π.χ. κατασκευή κτιρίων, φωτισμός, θόρυβος, αερισμός κ.τ.λ.

γ) Η αρχή των οικονομικών κινήτρων αναφέρεται στην ανάγκη παροχής οικονομικών κινήτρων προς τους εργαζομένους με σκοπό την αύξηση ή τη διατήρηση της αποδοτικότητάς του. Χωρίς αμφιβολία το χρήμα είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί μ' αυτό ο άνθρωπος ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Σύμφωνα με την αρχή της ιεραρχήσεως των

αναγκών μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη παρουσιάζονται άλλες υψηλοτέρου επιπέδου. Μόνον όταν και οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν, τότε ο εργαζόμενος νοιώθει ευχαριστημένος, η παραγωγικότητα αυξάνει και οι συγκρούσεις εκλείπουν από τους χώρους της εργασίας.

II. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ

ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.2.1. Γενικά

Με το όρο "καλή διοίκηση" εννοείται, ότι χρειάζεται η επιχείρηση, και γενικώτερα η εργασιακή μονάδα, κάποιους οι οποίοι θα κατευθύνουν τις συντονισμένες προσπάθειες των ατόμων προς κοινούς σκοπούς.

Το διοικητικό έργο συνίσταται βασικά από προβλέψεις: πρόβλεψη των αμέσων συνεπειών της εκτελέσεως, πρόβλεψη να συνδεθούν οι εκτελούμενες εργασίες με εκείνες που θα γίνουν στην συνέχεια, πρόβλεψη για την πορεία που θα ακολουθήσουν οι επόμενες εργασίες. Θα πρέπει όλες οι προσπάθειες να τείνουν προς τον ίδιο σκοπό και να δημιουργηθεί ενότητα δράσεως, η οποία είναι η αρμονία της επιχειρήσεως.

Η διοίκηση της επιχειρήσεως έχει πολύ δύσκολο έργο και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τα εξής:

- καθορισμό του είδους της επιχειρήσεως, του μεγέθους, του τόπου εγκαταστάσεως, των προϊόντων που θα παράγονται και τον τρόπο χρηματοδοτήσεως.
- προσδιορισμό των στόχων της επιχειρήσεως, όλων των μελών της επιχειρήσεως, που ζουν ως οργανωμένες ομάδες μέσα ή γύρω στον

επιχειρηματικό χώρο και αλληλοεπηρεάζονται, αλληλοσυμπληρώνονται προσδιορίζοντας τελικά τη συμπεριφορά της επιχειρήσεως.

- καθορισμό του οργανωτικού πλαισίου, με προσδιορισμό σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού των δραστηριοτήτων των μελών του προσωπικού και των μηχανημάτων με σκοπό την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων.

Το υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος πρέπει να παίρνει συνοπτικές αναφορές, που έχουν μελετηθεί προηγουμένως προς τους συνεργάτες του. Οι αναφορές που έχουν σχέση με όλα τα στοιχεία της εργασίας, πρέπει να είναι πάντοτε συγκριτικής μορφής, να συγκρίνουν δηλαδή την κατάσταση που περιγράφουν, με προγενέστερες καταστάσεις ή με εξωτερικά γεγονότα. Με τον συντονισμό η συλλογική εργασία είναι δυνατό να γίνει πολύ πιο αποδοτική, από το σύνολο των ατομικών εργασιών, χωριστά.

1.2.2. Τμήμα Διοίκησης

Η διοίκηση διαμορφώνει κάποιες πολιτικές και κάποιες διαδικασίες με τις οποίες, καθορίζει στα όργανά της τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσουν για να υλοποιήσουν σωστά τις προθέσεις της.

Οι πολιτικές της διοικήσεως αποτελούν ένα σύστημα από "δρόμους" που πρέπει να ακολουθήσουν τα διάφορα λειτουργικά όργανα της επιχειρήσεως κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι πολιτικές πολλές φορές δηλώνονται προφορικά ή αφήνονται να εννοηθούν, χωρίς να αποκλείεται η έγγραφη διατύπωσή τους. Έτσι π.χ. ο Γενικός Διευθυντής μιας εταιρίας εφαρμόζει - είτε από συνήθεια, είτε διότι αυτή είναι η πολιτική του - σύστημα προαγωγής από τα παλαιά στελέχη αντί να προσλαμβάνει σε υψηλές θέσεις στελέχη απέξω. Αυτή η τακτική

του μπορεί να ερμηνευθεί από τους συνεργάτες του σαν πολιτική και να τον ακολουθήσουν καθένας στην περιοχή ευθύνης τους. "Τόσο οι πολιτικές όσο και οι αντικειμενικοί σκοποί κατευθύνουν τις σκέψεις και τη δράση, με μίαν όμως διαφορά. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν τα σημεία τέρματος, ενώ οι πολιτικές κατευθύνουν τις αποφάσεις προς την οδό που οδηγεί σ'αυτά τα τέρματα ή για να το θέσουμε αλλιώς, οι πολιτικές οδηγούν στους αντικειμενικούς στόχους, όπως το σύστημα μιας σειράς από αυτοκινητοδρόμους οδηγεί σε μία πόλη".

Ο καθορισμός των πολιτικών είναι εντελώς απαραίτητος για δύο κυρίως λόγους [Evgrafoff, 1974]:

α) ο υπεύθυνος ενός οργάνου της επιχειρήσεως, όπως π.χ. ο διευθυντής προμηθειών, δεν διαθέτει πάντοτε πληροφορίες και εργαλεία μελέτης ενός θέματος που να του επιτρέπουν να επιλέγει μόνος του τους "δρόμους" από τους οποίους οφείλει να οδηγήσει την υπηρεσία του προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

β) από την άλλη μεριά, αν η επιλογή αυτών των "δρόμων" αφηνόταν στην πρωτοβουλία καθενός υπευθύνου των διαφόρων λειτουργικών οργάνων της επιχειρήσεως, τότε είναι πολύ πιθανό ότι τα όργανα αυτά θα διάλεγαν τους δρόμους εκείνους, με τους οποίους το καθένα όργανο θα βοηθούσε τον εαυτό του για να αριστοποιήσει ξεχωριστά από τα άλλα όργανα το έργο του, ακόμα και εμποδίζοντας τη λειτουργία των άλλων. Απ'όσα αναφέραμε φαίνεται καθαρά ότι οι πολιτικές (policies) διαμορφώνονται για να χρησιμεύσουν σαν οριοδείκτες και να καθορίσουν το πλαίσιο δράσης μέσα στο οποίο θα κινηθεί η οργάνωση για να πετύχει τους σκοπούς της.

1.2.3. Διοικητική πυραμίδα

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

Η διαβάθμιση αυτή δεν είναι ούτε προκαθορισμένη, ούτε απόλυτη. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως i) από το μέγεθος της επιχείρησης και τη δραστηριότητά της, ii) από την ποιότητα και την ποσότητα των εργαζομένων.

Σχετικά με το βαθμό εξουσίας θα πρέπει να πούμε ότι η εξουσία είναι αυξημένη στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας και μειώνεται βαθμιαία προς το κατώτατο ή εποπτικό επίπεδο. Παρόμοια παρουσιάζεται και η ευθύνη. Το διοικητικό έργο είναι εντονότερο στην ανωτάτη βαθμίδα και ασθενέστερο στο μεσαίο και το κατώτατο επίπεδο. Τα ανώτατα κλιμάκια ηγεσίας απασχολούνται λιγότερο με τις εκτελεστικές δραστηριότητες, ενώ τα κατώτερα και κατώτατα ασχολούνται περισσότερο ή κυρίως με εκτελεστικές δραστηριότητες.

Οι δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα διοικητικά στελέχη έχουν καταταγεί σε τρεις κατηγορίες, δηλ. 1) Δημιουργική σκέψη ή αντιληπτική ικανότητα, 2) Δεξιότητα χειρισμού ανθρωπίνου παράγοντα, 3) Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Η εκτέλεση της εργασίας είναι διαφορετική εργασία από την διεύθυνση ή τη διοίκηση. Απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κάθε μία από αυτές αλλά και διαφορετικά προσόντα. Η εκτέλεση απαιτεί γνώση, τεχνική

ειδίκευση για ενασχόληση με λεπτομέρειες. Παρόλες όμως τις δυσκολίες που έχει και τις δεξιότητες που απαιτεί, η εκτέλεση της εργασίας είναι ευκολώτερη από την διοίκηση ή τη διεύθυνση.

Το στέλεχος που αναλαμβάνει νέα διευθυντικά καθήκοντα θα πρέπει να 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.

1.2.4. Αρχές διοίκησης

Σ'αυτή την κατηγορία μπορούμε να κατατάξουμε τις υπόλοιπες οκτώ αρχές ως εξής:

α) Εξουσία: Δε νοείται ιεραρχική οργάνωση, εάν σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας δεν ανατεθεί ευθύνη που να αντιστοιχεί σε εξουσία. Η εξουσία απορρέει από την ίδια τη θέση που κατέχει κανείς στην οργάνωση. Για ένα καλό αρχηγό η προσωπική επιβολή είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα της καταστατικής επιβολής. Δεν νοείται επιβολή χωρίς ευθύνη του υφισταμένου, δηλαδή χωρίς κυρώσεις. Η κύρωση είναι ζήτημα περιστάσεως, συνηθείας ή συνθηκών.

β) Πειθαρχία: Έτσι ονομάζεται η εσκεμμένη συμμόρφωση στις λαμβανόμενες διαταγές και οδηγίες. Η πειθαρχία είναι απαραίτητη προϋπόθεση της υπάρξεως κάθε οργανωμένου συνόλου. Οι ελεύθεροι άνθρωποι πειθαρχούν, διότι αντιλαμβάνονται ότι αυτό επιβάλλει ο σκοπός

που επιδιώκει η οργάνωση. Στις περιπτώσεις απειθαρχίας επιβάλλεται η λήψη κυρώσεων που εμποδίζουν ή περιορίζουν την επανάληψή τους. Όταν επιβάλλονται κυρώσεις, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συγκεκριμένα πρόσωπα και το περιβάλλον. Η πείρα του αρχηγού δοκιμάζεται από την εκλογή και το βαθμό των κυρώσεων που χρησιμοποιεί, όπως είναι η επίπληξη, η προειδοποίηση, το πρόστιμο, ο υποβιβασμός, η απόλυση.

γ) Ενότητα διεύθυνσεως ή εντολής: Η αρχή αυτή συνίσταται στο ότι καθένας μέσα στην οργάνωση πρέπει να παίρνει εντολές από ένα προϊστάμενο, ο δε προϊστάμενος να γνωρίζει ποιούς έχει υφισταμένους.

Επομένως πρέπει να μη δημιουργείται σύγχυση εξουσίας και πρέπει να καθορίζονται επακριβώς οι αρμοδιότητες και η έκταση των αρμοδιοτήτων καθενός. Για να εφαρμοσθεί η αρχή αυτή, όπως και η επόμενη, πρέπει μία επιχείρηση να μην είναι οργανωμένη κάτω από δύο ισότιμους αρχηγούς, να γνωρίζει ο κάθε προϊστάμενος τα όρια της εξουσίας του, να κανονίζονται οι σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών και να καθορίζονται οι λειτουργίες.

δ) Ενότητα κατευθύνσεως: Σύμφωνα με την αρχή αυτή πρέπει, εκτός από το τι διατάσσει ένας προϊστάμενος, να υπάρχει για το σύνολο των πράξεων μέσα στην επιχείρηση ένα πρόγραμμα, μια κατευθυντήρια γραμμή. Κάθε κλάδος διέπεται από ένα ειδικό πρόγραμμα, που εξασφαλίζει ενότητα στην κατεύθυνση του οργανισμού. Είναι γνωστό τι κακό προκαλεί η αναρχία που βασιλεύει στις επιχειρήσεις, όπου όλοι διατάζουν και κανείς δεν κυβερνά και πόσο καταστρεπτική είναι η εντύπωση για τον υπάλληλο που παίρνει αλληλοσυγκρουόμενες διαταγές.

ε) Αμοιβή εργασίας: Η αμοιβή της εργασίας πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τους γενικούς οικονομικούς όρους και τις συνθήκες (ακρίβεια

ζωής, ανθρωπότητα επιχειρήσεως κ.λ.π.) και ανάλογα με την ικανότητα του εργαζομένου. Η αμοιβή πρέπει να ικανοποιεί και τα δύο μέρη (τον εργαζόμενο και τον εργοδότη), να παροτρύνει τον εργαζόμενο να αυξήσει την απόδοσή του και, να βρίσκεται μέσα στα όρια της λογικής και των δυνατοτήτων της επιχειρήσεως. Οι διάφοροι τρόποι αμοιβής (κατά χρόνο, κατά τεμάχιο, κατά απόδοση) έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, η δε αποδοτικότητα κάθε τρόπου εξαρτάται από τις περιστάσεις και τη δεξιότητα των αρχηγών. Ο ζήλος των εργατών και η ειρήνη στο εργοστάσιο εξαρτάται πολύ απ' αυτόν [Fayol, 1966, 6.28 επ.].

στ) Συγκέντρωση: Η συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας είναι μερικές φορές απαραίτητη, αλλά η αναλογία συγκεντρώσεως - αποκεντρώσεως μεταβάλλεται με γνώμονα την επίτευξη συνολικής αποδόσεως. "Η συγκέντρωση δεν είναι σύστημα διοικήσεως καλό ή κακό καθ'αυτό, που να μπορούμε να το δεχθούμε ή να το εγκαταλείψουμε όταν το θέλουν οι διευθύνοντες ή οι προϊστάμενοι. Ως σύστημα υπάρχει πάντοτε λίγο ή πολύ".

ζ) Ιεραρχική κλίμακα: Ο Fayol την εννοεί σα μία "αλυσίδα προϊσταμένων" από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια. Η ιεραρχία είναι μία διατεταγμένη σειρά προσώπων, που δείχνει και την πορεία που ακολουθούν οι εντολές από πάνω προς τα κάτω και οι αναφορές αντίστροφα. Μερικές φορές, για να γίνει πιο γρήγορα η εργασία, επιτρέπεται παρέκκλιση από την κανονική ιεραρχική οδό, με την προϋπόθεση ότι τα ενδιάμεσα στελέχη της ιεραρχίας θα λάβουν γνώση εκ των υστέρων και θα εγκρίνουν την ενέργεια.

η) Τάξη: Η οργάνωση, ως επιστήμη της μεθοδικής τάξεως πρέπει να χαρακτηρίζει πρώτα από όλα την ίδια τη διοίκηση, ώστε κάθε πράγμα να έχει τη θέση του και στην επιχείρηση να επικρατεί απόλυτη τάξη.

1.2.5. Προβλήματα διοικήσεως

1) Ανεπαρκείς πληροφορίες (not enough information):

α) Τυπικά συμπτώματα: Τα στελέχη ισχυρίζονται ότι δεν έχουν ενημερωθεί για αποφάσεις που τους αφορούν, δεν γνωρίζουν για το κόστος των εργασιών που βρίσκονται στην περιοχή ευθύνης τους δε γνωρίζουν το περιθώριο κέρδους των εμπορευμάτων που πουλάνε ή τους λογαριασμούς των πελατών τους ή των αντιπροσώπων τους ή το κόστος παραγωγής μιας πρόσθετης μονάδας.

β) Τεχνικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος:

- συστήματα κοστολογήσεως (costing systems)
- παρατήρηση τυχαίου (random observation),
- δείκτες διοικήσεως
- ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων,
- συστήματα αναζητήσεως πληροφοριών (information retrieval),
- θεωρία πληροφορίας,
- ανάλυση συστήματος.

2) Καθυστερημένες πληροφορίες (information too late):

α) Τυπικά συμπτώματα: οι πληροφορίες φθάνουν αργά, όπως π.χ. τα μηνιαία στοιχεία μετά από την πέμπτη ή έκτη ημέρα του επομένου μηνός ή τα εβδομαδιαία μετά τη Δευτέρα.

β) Τεχνικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος:

- ηλεκτρονικός υπολογιστής,

- κυβερνητική,
- ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων,
- ανάλυση συστήματος.

3) Πολύ χαρτοβασίλειο (too much paperwork):

α) Τυπικά συμπτώματα: Όγκοι από περίπλοκα έγγραφα και στελέχη που τα παίρνουν χωρίς να χρειάζεται να δράσουν βάσει αυτών ή να προσθέσουν κάτι στην πείρα τους για να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους.

β) Τεχνικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος:

- διοίκηση βάση εξαιρέσεων (management by exception),
- πληροφόρηση ανάλογα με την αρμοδιότητα,
- ηλεκτρονικός υπολογιστής,
- ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων,
- ανάλυση συστήματος.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.1. Γενικά

Με την έννοια της στρατηγικής επιχειρηματικών αποφάσεων αναφερόμαστε στις επιχειρηματικές εκείνες αποφάσεις που οφείλει να πάρει η μικρομεσαία επιχείρηση και οι οποίες λόγω της σημαντικότητάς τους μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την υπόσταση της επιχείρησης.

Επειδή ακριβώς είναι σημαντικά, τα θέματα που εμπίπτουν σε αυτές θα πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά και συλλογικά από όλα τα στελέχη της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματία. Ακόμη και στην περίπτωση όπου αναφερόμαστε σε ΜΜΕ όπου το κύριο στοιχείο της είναι ο επιχειρηματίας, οφείλει να έχει υπόψη του όλες τις πτυχές των ενεργειών του και τις επιπτώσεις που θα έχει η συγκεκριμένη απόφασή του στο μέλλον της επιχείρησης.

Αν αναφερόμαστε, παραδείγματος χάρη, στην ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουμε το θέμα της χρηματοδότησης και με ποιό τρόπο αυτό θα πραγματοποιηθεί, με ίδια ή ξένα κεφάλαια, το θέμα της ταμειακής ρευστότητας που θα προκύψει με την νέα τεχνολογία, το θέμα της παραγωγικότητας όπως και αυτό της διάθεσης των προϊόντων. Είναι φανερό ότι από το παραπάνω παράδειγμα της ανανέωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού, προκύπτουν πολλά προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από μία σφαιρική άποψη ώστε να δοθεί μία λύση καθοριστική για το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Δυστυχώς στην καθημερινή πράξη οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν κάποια τεχνική στην στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων, πράγμα που έχει σαν αποτέλεσμα σε σημαντικά στάδια να λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς να ληφθούν υπόψη οι πιθανές επιπτώσεις αυτών. Αποτέλεσμα της πρακτικής αυτής είναι πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρίσκονται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση λόγω της υποχρέωσης που έχουν έναντι πιστωτικών ιδρυμάτων (τραπεζών) και της αδυναμίας εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους.

2.2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα στρατηγικών αποφάσεων

1. Οι στρατηγικές αποφάσεις συνήθως έχουν άμεση σχέση με τον σκοπό και τις δραστηριότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Εάν μελετήσουμε καταστατικά ή τίτλους διαφόρων επιχειρήσεων συναντάμε συχνά τις έννοιες "Εμπορική - Βιομηχανική - Τουριστική και Ναυτιλιακή Εταιρεία". Αυτό σημαίνει ότι όταν δημιουργήθηκε η εταιρεία ο/οι επιχειρηματίες δεν γνώριζαν ακριβώς ποιά/ποιές θα ήταν οι δραστηριότητές τους, απλά άρχισαν από κάτι το συγκεκριμένο και μετά "ότι ήθελε προκύψει".

Κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες πρέπει να διαθέτουν μία δυναμικότητα στον χώρο της λειτουργίας τους, καθώς επίσης και στον χώρο των εργασιών τους. Αυτή η δυναμικότητα θα πρέπει να εκμεταλλευθεί από τον επιχειρηματία κατά τον καλύτερο τρόπο, βέβαια μέσα σε κάποια συγκεκριμένα όρια, ώστε να ληφθούν σωστές αποφάσεις.

Είναι ένα πρόβλημα πραγματικά αληθινό που δημιουργεί προβλήματα στην ίδια της επιχείρηση.

2. Οι στρατηγικές αποφάσεις αναφέρονται στις δραστηριότητες της ΜΜΕ που επηρεάζονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Λόγω της ιδιομορφίας που παρουσιάζει το περιβάλλον και των επιδράσεων του στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το περιβάλλον της επιχείρησης και οι εναλλαγές που παρουσιάζονται σ' αυτό είναι θέματα που μπορούν να λυθούν μόνο με τη στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων.

Διάφορα προβλήματα όπως είναι η ισοτιμία του εθνικού νομίσματος με ξένα νομίσματα επηρεάζουν όχι μόνο την ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης (σε περίπτωση που χρησιμοποιεί εισαγόμενες πρώτες ύλες ή υλικά συσκευασίας) αλλά και τα σχέδια παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης.

3. Η στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιχειρηματικές δραστηριότητές της, σε σχέση με την απορρόφηση των πόρων που προσφέρονται σ' αυτήν.

Μερικοί από τους παράγοντες που επιδρούν στον μη συντονισμό των δραστηριοτήτων της μικρομεσαίας και την απορρόφηση των προσφερόμενων πόρων είναι η διοικητική ή τεχνική άγνοια, η ηθελημένη ή αθέλητη επιφυλακτικότητα, η φιλοσοφία του "εγώ ξέρω, εγώ αποφασίζω" που χαρακτηρίζει την ΜΜΕ, ο σκεπτικισμός για την αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν, καθώς και η επουσιώδη αλλαγή στην καθιερωμένη απορρόφηση των πόρων.

4. Οι στρατηγικές αποφάσεις παρουσιάζουν μεγάλες επιπτώσεις στην όλη δομή της οικονομικής μονάδας. Αυτές αναφέρονται είτε σε νέους πόρους που παρουσιάζονται ή ακόμα και στην ανακατανομή των ήδη υπάρχουσών πόρων για να διατεθούν κατά αποδοτικότερο τρόπο.

5. Η στρατηγική των επιχειρήσεων εκτός από τις περιβαντολογικές συνθήκες και εναλλαγές, και την διάθεση πόρων επηρεάζεται και από την στάθμη και προσδοκίες αυτών που επηρεάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Δηλαδή τον επιχειρηματία και τα διοικητικά στελέχη που διαθέτει η επιχείρηση.

6. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν την κατεύθυνση που θα πάρει μακροχρόνια η επιχείρηση. Δηλαδή είναι διαφορετικής υφής από τις λαμβανόμενες καθημερινές αποφάσεις.

7. Οι στρατηγικές αποφάσεις στη φύση τους είναι περίπλοκες και αυτό συμβαίνει διότι συμμετέχουν πολλές και διάφορες μεταβλητές, μερικές από τις οποίες αποτελούν προβλήματα της ίδιας της μικρομεσαίας ενώ άλλες είναι προβλήματα τα οποία αναφέρονται ή μπορεί να παρουσιασθούν στην επιχείρηση εξαιτίας εξω-επιχειρηματικών συνθηκών.

Αναλύοντας εκτενέστερα την έννοια της στρατηγικής των επιχειρηματικών αποφάσεων παρατηρούμε ότι αποτελείται από τρεις μεταβλητές:

- α) η ανάλυση
- β) η επιλογή και
- γ) η εφαρμογή.

Στην πρώτη μεταβλητή της ανάλυσης εννοείται ο επιμερισμός και η ταξινόμηση των διαφόρων προβλημάτων και των επιπτώσεών τους σε κατηγορίες, όπως ο εντοπισμός:

- i) των πλεονεκτημάτων μιας συγκεκριμένης ΜΜΕ έναντι άλλων ανταγωνιστικών.
- ii) των μειονεκτημάτων που παρουσιάζει σε όλους τους τομείς.

iii) οι πιθανές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση και που προέρχονται είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε από το γενικότερο περιβάλλον της.

iv) οι απειλές που παρουσιάζονται στον επιχειρηματικό ορίζοντα είτε από την ίδια την επιχείρηση υπό την μορφή εργασιακών σχέσεων με το προσωπικό που απασχολείται, είτε με την μορφή ανταγωνιστικής αγοράς είτε από πολιτικο-κοινωνικές πιέσεις.

Η δεύτερη μεταβλητή που θα προταθεί για την αντιμετώπιση στρατηγικών προβλημάτων στην ΜΜΕ, η επιλογή της λύσης, μπορεί να διαχωριστεί σε τρία επίπεδα:

i) απαρίθμηση γενικών στρατηγικών λύσεων π.χ. ανάπτυξη της αγοράς, αύξηση των πωλήσεων κ.α.

ii) επιπτώσεις των προτεινόμενων λύσεων στην όλη δομή της ΜΜΕ. Είναι δυνατόν σε ορισμένες περιπτώσεις οι επιπτώσεις να είναι πολύ μεγαλύτερες από τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την λύση.

iii) επιλογή της στρατηγικής λύσης. Στην φάση αυτή γίνεται η επιλογή της λύσης η οποία θα καθορίσει το μέλλον της επιχείρησης.

Η τρίτη μεταβλητή είναι η εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων και αποτελεί την τρίτη φάση στην συλλογική στρατηγική. Αναφέρεται στη διεκπεραίωση των γενικών στρατηγικών κατευθύνσεων και την εφαρμογή αυτών στην πράξη.

2.3. Προβλήματα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα. Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης

παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα σε κάθε στάδιό του. Συνήθως η εναλλαγή από το ένα στάδιο στο άλλο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν. Παρατηρούμε ότι σε κάθε στάδιο τα διάφορα προβλήματα παρουσιάζουν μία δυναμικότητα που τα χαρακτηρίζει.

Το πρώτο στάδιο, το στάδιο της εισαγωγής, παρουσιάζεται σαν στάδιο καινοτομίας με κύριο χαρακτηριστικό της την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι η ίδρυση μιας νέας ΜΜΕ επιβάλλει την έρευνα της αγοράς όσον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα στο συγκεκριμένο χώρο. Στο στάδιο αυτό υπάρχουν προβλήματα προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στον τεχνολογικό εξοπλισμό της οικονομικής μονάδας. Ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται ένα χρόνο προσαρμογής προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγικότητα των μηχανημάτων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Στο δεύτερο στάδιο, το στάδιο της ανάπτυξης, η μικρομεσαία επιχείρηση οφείλει να ελέγχει την "φιλοσοφία" κάτω από την οποία και δρα. Δηλαδή εάν οι στόχοι που έχει θέσει είναι σωστοί ή η πολιτική και τα προγράμματα δράσης που έχει χαράξει είναι αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων της.

Στα δύο πρώτα στάδια, η επιχείρηση αυτοδιδάσκεται από τις επιτυχίες και τα "λάθη" της ενώ το κόστος της αυτοδιδασκαλίας είναι χαμηλό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο κύκλος εργασιών της είναι χαμηλός.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης είναι το στάδιο της ανάπτυξης με χαρακτηριστικό την διεύθυνση. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση προσπαθεί να σταθεροποιήσει το μερίδιο αγοράς της και ύστερα να το αυξήσει. Η αύξηση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την διεύθυνσή

της στην ήδη υπάρχουσα αγορά, με αύξηση των σημείων πωλήσεών της, είτε με την παρουσίαση των προϊόντων της σε νέες γεωγραφικές αγορές.

Το τελευταίο στάδιο, το στάδιο της ωριμότητας, χαρακτηρίζεται σαν στάδιο αυξήσεων των κερδών της, μέσω επενδύσεων. Το στάδιο αυτό είναι καθοριστικό για την ύπαρξη και το μέλλον της επιχείρησης καθώς επίσης υπάρχει το δίλημμα αν θα γίνουν νέες επενδύσεις με σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών ή θα επέλθει ο μαρασμός και η κάμψη.

Πάντως και στα δύο τελευταία στάδια, της διείσδυσης και της ωριμότητας, παρουσιάζονται προβλήματα επέκτασης και αυτοπροστασίας (άμυνας) και αυτό γιατί η επιχείρηση έχει φθάσει σε σημείο που αρχίζει να γίνεται "απειλή" για τις μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Έτσι σε αυτό το στάδιο η ΜΜΕ πρέπει να αμυνθεί για να προστατευθεί από τις μεγάλες επιχειρήσεις και να διατηρήσει τα επιτεύγματά της.

2.4. Τρόποι διάγνωσης των προβλημάτων

1. Επιτυχημένη / αποτυχημένη ανάλυση

Η μικρομεσαία επιχείρηση, μεταβαίνοντας από το ένα στάδιο στο άλλο, παρουσιάζει κάποια στάδια διοικητικών δυσκολιών. Αυτά τα στάδια διοικητικών δυσκολιών που παρουσιάζει η ΜΜΕ φαίνονται με συγκεκριμένα "συμπτώματα" όπως:

α) οργανωτικά προβλήματα.

β) αποχώρηση από την επιχείρηση διοικητικών στελεχών με καθοριστικά καθήκοντα για την ΜΜΕ.

γ) υπερωριακή απασχόληση των εργαζομένων.

δ) ύπαρξη εσωτερικών διαμαχών μεταξύ του τμήματος πωλήσεως και παραγωγής.

ε) καθυστερήσεις στην παράδοση των παραγγελιών.

στ) σύγκριση αρμοδιοτήτων σε αποφασιστικές για την ΜΜΕ περιοχές.

ζ) μείωση κερδών ή ζημιά αν και αυξάνεται ο κύκλος εργασιών.

Για να αναγνωρισθούν και να διορθωθούν τα προβλήματα αυτά χρησιμοποιείται η επιτυχημένη/αποτυχημένη ανάλυση. Η μέθοδος αυτή αναφέρεται στην έννοια της "ολίσθησης". Η βασική ιδέα της μεθόδου είναι η εξεύρεση διαφορετικών γνωμών, η σύγκρουση αυτών και τελικά η σύγκλισή τους σ'ένα κοινό συμπέρασμα.

Ο καλύτερος τρόπος για την εφαρμογή της τεχνικής της επιτυχημένης/αποτυχημένης ανάλυσης είναι μέσω των συνεντεύξεων, οι οποίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

α) συνεντεύξεις στην επιχείρηση.

β) συνεντεύξεις εκτός επιχείρησης.

2. Η βιομηχανική και επιχειρηματική ανάλυση της λογικής

Η "αγορά" προϊόντων είναι ένα σύστημα επιχειρηματικών ιδεών ή επιχειρηματικών περιοχών και είναι γνωστό ότι οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις αναφέρονται σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Αυτός σημαίνει ότι η πλήρης κατανόηση των συνθηκών αγοράς αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Όταν η ανάπτυξη επιτευχθεί σε οργανωμένη αγορά τότε θα πρέπει να αναλυθεί η κατανομή των ρόλων στην συγκεκριμένη αγορά καθώς επίσης και η διαφορετική οργανωτική δομή των επιχειρήσεων που προσδίδουν σ'αυτές διαφορετικό πεδίο δράσης και διαφορετικούς κανόνες στο επιχειρηματικό "παιχνίδι". Πράγμα που σημαίνει ότι η "αγορά" προϊόντων στην οποία θα αναπτυχθεί η επιχείρηση προσδίδει μία συγκεκριμένη δομή στην οικονομική μονάδα. Πάντως τόσο οι οργανωμένες

επιχειρήσεις όσο και οι λιγότερο οργανωμένες μπορούν να συνυπάρχουν και να ανταγωνίζονται η μία την άλλη.

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι οι "αγορές" των διαφόρων προϊόντων με την πάροδο του χρόνου αναπτύσσονται, που σημαίνει ότι οι ίδιες οι αγορές με τις εναλλαγές που παρουσιάζουν στην ανάπτυξή τους προσφέρουν πολλές ευκαιρίες στις ΜΜΕ να αναπτυχθούν μαζί με την αγορά στην οποία αναφέρονται.

Προκειμένου να αναπτυχθεί η τεχνική της βιομηχανικής και επιχειρηματικής ανάλυσης της λογικής θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα όπως: το στάδιο ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς προϊόντων, γιατί η συγκεκριμένη αγορά προϊόντων είναι επικερδής; ποιές είναι οι νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται; σε ποιά συγκεκριμένη "επιχειρηματική γραμμή" αναφέρονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης;

2.5. Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων

Για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα χρησιμοποιείται ένα τυπικό σύστημα με το οποίο κάθε υπεύθυνος διευθυντής, στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ιδιοκτήτης της ΜΜΕ, ο λογιστής και ο υπεύθυνος της παραγωγής, αναλαμβάνουν συγκεκριμένη δράση στους τομείς ευθύνης τους, αφού πρώτα συμπληρώσουν τυποποιημένα έντυπα προκειμένου να υπάρξει "σφαιρική" γνώση και αντιμετώπιση της κατάστασης σε όλο το φάσμα των εργασιών τους. Το σύστημα αυτό αποτελείται από πέντε στάδια:

1. Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν με τους εργαζόμενους περιοδικά.
2. Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων και οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε ένα στόχο απόδοσης της εργασίας σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια.

3. Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν με τους εργαζόμενους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν έντυπα στα οποία αναφέρουν αναλυτικά τις καθημερινές τους εργασίες.

4. Οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων και οι εργαζόμενοι συμφωνούν σ'ένα μέτρο μέτρησης της εργασίας τους για να καταμετρηθεί η πρόοδος των εργαζομένων.

5. Στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, οι υπεύθυνοι των διευθύνσεων συζητούν για την προσπάθεια των εργαζομένων και τα αποτελέσματα προκειμένου να καλυφθεί ο στόχος που επετεύχθει.

Με αυτό το σύστημα η επιχείρηση και ο ιδιοκτήτης της γνωρίζουν που προοδεύει, που, ποιός και γιατί υστερεί ο κάθε τομέας της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, που βαδίζουν καθώς επίσης και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

Για να επιτύχει αυτό το σύστημα θα πρέπει η επιχείρηση να θέτει στόχους όχι μόνο μακροπρόθεσμους αλλά και μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

3.1. Γενικά

Ένα σύστημα παραγωγής, για να μπει σε λειτουργία και να ελέγχεται, πρέπει να σχεδιασθεί, δηλαδή να προγραμματισθεί μακροχρόνια.

Η σχεδίαση του συστήματος παραγωγής περιλαμβάνει:

1. Τη σχεδίαση του προϊόντος/υπηρεσίας. Δηλαδή θα πρέπει να καθορισθεί το προϊόν/υπηρεσία που θα παράγεται/διατίθεται.

2. Ο προσδιορισμός του επιπέδου παραγωγικής ικανότητας του συστήματος παραγωγής. Δηλαδή θα πρέπει να επιλεγεί και να καθορισθεί η ικανότητα παραγωγής του συστήματος σε μακροχρόνια βάση.

3. Πρέπει να προσδιορισθούν και να επιλεγούν οι μέθοδοι παραγωγής. Δηλαδή να επιλεγεί η μεθοδολογία (= τεχνολογία) με την οποία θα παράγεται το προϊόν/υπηρεσία.

4. Μετά θα αποφασισθεί ο τόπος και ο τρόπος εγκατάστασης του συστήματος παραγωγής στο χώρο. Δηλαδή αποφασίζεται που θα πρέπει να εγκατασταθεί και πως θα διαταχθεί στο χώρο το σύστημα παραγωγής.

5. Τέλος, θα πρέπει να σχεδιασθεί η εργασία παραγωγής. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορισθούν το περιεχόμενο, οι μέθοδοι εκτέλεσης και μέτρησης της εργασίας, καθώς και να εξετασθούν οι συνθήκες περιβάλλοντος και ασφάλειας της εργασίας.

3.2. Σχεδίαση προϊόντος/υπηρεσίας παραγωγής

Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις της διεύθυνσης παραγωγής είναι η σχεδίαση μιας σειράς προϊόντων. Η φύση της διαδικασίας

παραγωγής που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση αντανακλά τη μορφή της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας και το είδος των παραγόμενων προϊόντων. Είναι γεγονός ότι η διαδικασία παραγωγής αρχίζει από τη σχεδίαση του προϊόντος γιατί σ'αυτή τη φάση θα καθορισθεί και η μορφή της διαδικασίας παραγωγής τους. Η δημιουργία ενός νέου προϊόντος προϋποθέτει την εξέταση πολλών σχετικών παραγόντων, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν τη σχεδίασή του. Θα πρέπει α) το νέο προϊόν να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της λειτουργικότητας, β) παράγεται οικονομικότερα και γ) είναι αποδεκτό από τον καταναλωτή.

Μία από τις περισσότερα κρίσιμες αποφάσεις της διεύθυνσης παραγωγής κατά την σχεδίαση του προϊόντος είναι η επιλογή της πρώτης ύλης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του. Η επιλογή της πρώτης ύλης θα εξαρτηθεί για την παραγωγή του. Η επιλογή της πρώτης ύλης θα εξαρτηθεί από τη φύση του προϊόντος τις τεχνολογικές συνθήκες, το κόστος προμήθειάς της, τις προτιμήσεις του καταναλωτή κ.λ.π. Άλλες τέτοιες αποφάσεις είναι οι τεχνικές προδιαγραφές και τα όρια ανοχής του νέου προϊόντος, η τυποποίηση του προϊόντος και των εξαρτημάτων του, ο βαθμός ποικιλίας του προϊόντος.

Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγεται το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας είναι τα ακόλουθα:

α) λειτουργικά κριτήρια: 1) απόδοση του προϊόντος κατά τη χρήση του, 2) αξιοπιστία κατά τον κύκλο ζωής του (διάρκεια ζωής, κόστος συντήρησης/επισκευής, ακρίβεια απόδοσης, 3) ανθρώπινος παράγοντας (ευχέρεια χρήσης, ασφάλεια κατά τη χρήση και συντήρηση),

β) μη λειτουργικά κριτήρια: 1) εμφάνιση/style, 2) ποικιλία, 3) ψυχολογική δομή του καταναλωτή, 4) μεγιστοποίηση κερδών, γ) υπόλοιπα

κριτήρια ποιότητας: 1) συσκευασία, 2) χαρακτηριστικά συστήματος εξυπηρέτησης, 3) έγκαιρη παραγωγή - διανομή.

Αφού τελειώσει η διαδικασία σχεδίασης του προϊόντος θα πρέπει μετά να ακολουθήσει η σχετική περιγραφή του. Αυτή συνήθως περιλαμβάνει τις γενικές προδιαγραφές, όπως χωρητικότητα, διαστάσεις, ταχύτητα κ.λ.π. Αυτή η περιγραφή παρέχεται με τη μορφή φωτογραφιών, σκίτσων μακεττών ή ομοιωμάτων του προϊόντος, στα οποία τονίζονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πιστεύεται ότι είναι δυνατό να προσελκύσουν το καταναλωτή.

3.3. Σχεδίαση παραγωγικής ικανότητας

Η σχεδίαση της παραγωγικής ικανότητας είναι σημαντική μακροχρόνια αλλά και βραχυχρόνια, και μετριέται σε φυσικές μονάδες που αναφέρονται είτε στο μέγιστο ρυθμό παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών είτε σε μονάδες βασικών εισροών της παραγωγής.

Η παραγωγική ικανότητα συνδέεται με τις 4 διαστάσεις της ζήτησης προϊόντος/υπηρεσίας. Δηλαδή, την ποσότητα (πόση παραγωγική ικανότητα χρειάζεται), το χρόνο (πότε πρέπει να είναι διαθέσιμη η παραγωγική ικανότητα), την ποιότητα (τι είδους παραγωγική ικανότητα χρειάζεται) και τον τόπο (που πρέπει να εγκατασταθεί η παραγωγική ικανότητα).

Ο καθορισμός της παραγωγικής ικανότητας επηρεάζεται από την αγορά (μέγεθος και γεωγραφική κατανομή), την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό καθώς επίσης και τα διαθέσιμα κεφάλαια. Πιο αναλυτικά:

Το μέγεθος της αγοράς αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τον προσδιορισμό της απαιτούμενης παραγωγικής ικανότητας. Έχουμε τρεις περιπτώσεις: είτε το μέγεθος της αγοράς είναι μεγάλο και δεν

δημιουργεί προβλήματα στο μέγεθος της παραγωγικής ικανότητας είτε το μέγεθος της αγοράς είναι τόσο μικρό που δεν επαρκεί για τη μικρότερη παραγωγική ικανότητα είτε η προβλεπόμενη ζήτηση να επαρκεί για τη μικρότερη κλίμακα παραγωγικής ικανότητας.

Η υφιστάμενη τεχνολογία αποτελεί άλλο περιοριστικό - προσδιοριστικό παράγοντα στον προσδιορισμό της παραγωγικής ικανότητας. Πολλές φορές υπάρχουν κατώτατα όρια στην επιλογή της παραγωγικής ικανότητας. Αυτό είναι το πιο έντονο στην περίπτωση καθορισμού της παραγωγικής ικανότητας με αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής.

Η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελεί περιοριστικό παράγοντα για την επιλογή της απαιτούμενης παραγωγικής ικανότητας. Σχετικά με τα διαθέσιμα κεφάλαια μπορεί να επιτρέπουν την εφάπαξ ή σταδιακή ανάπτυξη της παραγωγικής ικανότητας.

Η απαιτούμενη παραγωγική ικανότητα μπορεί να καλυφθεί από διάφορες παραγωγικές μονάδες, που η κάθε μία έχει το δικό της μέγιστο επίπεδο παραγωγικής ικανότητας. Η απόφαση που θα ληφθεί δεν αφορά μόνον την τεχνολογία αλλά και το αν η παραγωγική ικανότητα θα είναι συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη. Η διοίκηση δεν θα πρέπει να λάβει υπόψη μόνον το κόστος παραγωγής και διάθεσης, την τεχνολογία, τον ανταγωνισμό, την οργανωτική δομή της επιχείρησης και την ευκαμψία του συστήματος παραγωγής.

3.4. Σχεδίαση διαδικασίας παραγωγής

Με τον όρο διαδικασία παραγωγής εννοούμε τις μεθόδους και τα μέσα μετασχηματισμού των εισροών σε αντίστοιχες εκροές είτε αυτές είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες ή πληροφορίες. Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας προϋποθέτει, βασικά, γνώση της φύσης και ζήτησης του προϊόντος το οποίο θα παραχθεί. Η σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής αναφέρεται στο πως θα παραχθεί το προϊόν.

Βασικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας είναι η προγραμματιζόμενη ποσότητα και ποιότητα του προϊόντος, η υφιστάμενη τεχνολογία, οι επικρατούσες γενικές συνθήκες στην αγορά κ.λ.π. Οποιαδήποτε μεταβολή στους παράγοντες αυτούς επηρεάζει και είναι αποφασιστική για την ανασχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας.

Για να είναι αποτελεσματική η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας απαιτείται βαθειά κατανόηση της σχεδίασης του προϊόντος και γνώση του προγράμματος marketing. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά και όλη την εργασία σχεδίασης του προϊόντος. Μετά, θα πρέπει να προσδιορισθούν α) τα συστατικά του προϊόντος, β) το είδος και η ποιότητα όλων των απαιτούμενων εξαρτημάτων του προς παραγωγήν προϊόντος και γ) ο τρόπος συναρμολόγησής του. Όσο περισσότερο πολύπλοκο είναι το προϊόν ή υπηρεσία τόσο περισσότερο πολυσύνθετη είναι και η ανάλυσή του για τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής.

Η διαδικασία σχεδίασης των μεθόδων παραγωγής πραγματοποιείται συνήθως κατά τον ακόλουθο τρόπο: πρώτο, καθορίζονται τα μεγάλα στάδια του όλου φάσματος παραγωγής του προϊόντος και οι δυνατές εναλλακτικές

μέθοδοι παραγωγής σε κάθε στάδιο δεύτερο, γίνεται η ανάλυση, αξιολόγηση καθεμιάς εναλλακτικής διαδικασίας παραγωγής τρίτο, γίνεται η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής παραγωγικής διαδικασίας και τέλος, διερευνάται η δυνατότητα εισαγωγής νέων ή ανασχεδίασης των υφιστάμενων μεθόδων παραγωγής.

Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας δεν είναι άσχετη με το πρόβλημα της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Μία παραγωγική διαδικασία δημιουργεί ρυπαντές, είτε σαν ρυπαντικές ουσίες που επηρεάζουν τις κανονικές συνθήκες του περιβάλλοντος είτε σαν απόβλητα υλικά. Όσον αφορά τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και τη ρύπανση του περιβάλλοντος, έχουν σήμερα διαμορφωθεί δύο βασικές προσεγγίσεις ελέγχου της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Είτε εξετάζεται η οικονομία σαν ένα γιγαντιαίο σύστημα παραγωγής (output approach) και επιδιώκεται να μειωθεί η ρύπανση του περιβάλλοντος, είτε εστιάζεται η προσοχή στην ποσότητα των εισροών και ενέργειας που μπαίνει μέσα στην οικονομία σαν σύστημα (input approach) και επιδιώκεται να μειωθεί αυτή η ροή για να περιορισθούν οι δραστηριότητες που οδηγούν στη ρύπανση του περιβάλλοντος και παράγουν κατάλοιπα. Η δεύτερη προσέγγιση θεωρείται σαν πιο αποτελεσματική επειδή όχι μόνο μειώνεται η ρύπανση του περιβάλλοντος αλλά χρησιμοποιούνται και ορθολογικά οι οικονομικοί πόροι που σπανίζουν και ειδικά αυτοί που δεν ανανεώνονται.

3.5. Σχεδίαση χώρου παραγωγής

Με τον όρο τόπος εγκατάστασης εννοούμε το που θα εγκατασταθεί το σύστημα παραγωγής. Δηλαδή, συνίσταται στην επιλογή της γεωγραφικής θέσης του συστήματος παραγωγής με την οποία επιδιώκεται

η μεγιστοποίηση των κερδών ή η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και διανομής του προϊόντος προς τον καταναλωτή. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης είναι μία από τις περισσότερο σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις είτε αναφέρεται κανείς στην επέκταση υφιστάμενης επιχειρηματικής μονάδας, είτε συνδέεται με την εγκατάσταση νέας μονάδας. Ο τόπος εγκατάστασης έχει σημαντικές επιπτώσεις πάνω στην χωροταξική διάταξη του συστήματος παραγωγής, από τη μία μεριά και πάνω στο κόστος παραγωγής και διανομής του προϊόντος, από την άλλη.

Αυτή η απόφαση είναι σημαντική γιατί συνεπάγεται την επένδυση και δέσμευση τεράστιων χρηματικών ποσών, αποτελεί μόνιμο περιοριστικό παράγοντα και δεν επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να μεταβάλλει μία τέτοια απόφαση.

Οι συνθήκες και οι λόγοι οι οποίοι υποχρεώνουν την επιχείρηση να εξετάσει και αναζητήσει την περισσότερο πλεονεκτική θέση εγκατάστασης του συστήματος παραγωγής δυνατό να είναι πολλοί. Για μια νέα επιχείρηση είναι αναπόφευκτος ο προσδιορισμός του τόπου εγκατάστασης του συστήματος παραγωγής. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει τη γεωγραφική θέση όπου θα εγκαταστήσει το σύστημα παραγωγής ή θα προβεί στην αγορά ή ενοικίαση κάποιων εγκαταστάσεων.

Ο περισσότερο συνήθης λόγος, για τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης δυνατό να πεισθεί για να επανεξετάσει τον τόπο εγκατάστασης είναι η σημαντική αύξηση της ζήτησης του προϊόντος της. Άλλοι βασικοί λόγοι είναι: α) σημαντικές μεταβολές στη γεωγραφική κατανομή της ζήτησης των προϊόντων της επιχείρησης, β) μεταβολές στο κόστος των πρώτων υλών, εργασίας και διαφόρων υπηρεσιών γ) ανάγκη

επανεξέτασης του τόπου εγκατάστασης, δ) ανάγκη για νέες εγκαταστάσεις εξ αιτίας της πτώσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Οποιαδήποτε επιχείρηση θα πρέπει από καιρό σε καιρό να εξετάζει το περιβάλλον της για να προσδιορίσει εάν έχουν συμβεί σημαντικές μεταβολές σ' αυτό που θα δικαιολογήσουν μια αλλαγή ή μεταβολή του τόπου εγκατάστασης. Οι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις εξετάζουν το θέμα του τόπου εγκατάστασης μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Η εξέταση οποιασδήποτε μεταβολής στη γεωγραφική θέση του συστήματος παραγωγής της επιχείρησης γίνεται κάθε 2-5 χρόνια.

Πριν αναληφθεί οποιαδήποτε προσπάθεια αναζήτησης νέας θέσης εγκατάστασης του συστήματος παραγωγής της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να εξετασθούν οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος από τη χρησιμοποίηση του υφιστάμενου συστήματος. Έτσι, είναι δυνατή η ικανοποίηση μιας τέτοιας αύξησης της ζήτησης του προϊόντος ή υπηρεσίας με: α) αύξηση της παραγωγικής ικανότητας με πρόσθετες βάρδιες ή υπερωρίες, β) ανάθεση ενός ποσοστού των παραγγελιών σε άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις, γ) αύξηση των αποθεμάτων, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις εποχιακού χαρακτήρα, δ) αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με αγορά νέου εξοπλισμού και πρόσληψη νέου προσωπικού.

3.6. Σχεδίαση εργασίας παραγωγής

Η σχεδίαση του συντελεστή εργασία περιλαμβάνει την εξέταση του ανθρώπου σαν συντελεστή της παραγωγής σε σύγκριση με τη μηχανή. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το περιεχόμενο και οι μέθοδοι εργασίας, το περιβάλλον (συνθήκες) μέσα στο οποίο θα εκτελεσθεί κάθε συγκεκριμένη

εργασία καθώς επίσης εξετάζονται οι συνθήκες ασφάλειας της εργασίας. Κατόπιν, με βάση το περιεχόμενο και τις καθορισθείσες μεθόδους εργασίας, θα πρέπει να καθορισθούν τα πρότυπα εργασίας και να αναλυθούν οι μέθοδοι μέτρησης της εργασίας.

Με βάση τα πρότυπα εργασίας η διοίκηση μπορεί, βασικά, να προγραμματίσει τη μελλοντική της δραστηριότητα και να ελέγξει την παραγωγικότητα του προσωπικού και του συστήματος παραγωγής σαν σύνολο. Και η σχεδίαση εργασίας αποβλέπει ακριβώς στη σχεδίαση των πιο κατάλληλων μεθόδων και του περιβάλλοντος εργασίας ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του προσωπικού και του συστήματος σαν σύνολο.

Ο καθορισμός του περιεχομένου της εργασίας (επαγγέλματος) είναι, σε μεγάλο βαθμό, υποκειμενική φύσης και ολύ δύσκολος. Γιατί απαιτείται η στάθμιση πολλών παραγόντων μεταξύ των οποίων είναι το είδος και ο όγκος της εργασίας που πρέπει να γίνει, οι απαιτούμενες και διαθέσιμες ικανότητες (skills), το κόστος εργασίας από τους περιορισμούς των συλλογικών συμβάσεων, η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εκτέλεση της εργασίας του κ.λ.π.

Αντικειμενικός σκοπός της σχεδίασης των μεθόδων εργασίας είναι η αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου (παραγωγικότητα εργασίας) και η ταυτόχρονη ικανοποίηση του για το ρόλο που διαδραματίζει στο κύκλωμα της παραγωγής. Ο άνθρωπος, λοιπόν, παραμένει ο βασικός παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη σχεδίαση της εργασίας. Οι μέθοδοι, ο εξοπλισμός και ο χώρος εργασίας που θα χρησιμοποιηθεί για την εκτέλεση της εργασίας πρέπει να σχεδιασθούν στα πλαίσια των ικανοτήτων του.

Γι'αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες και περιορισμοί, δηλαδή:

1) Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου σώματος, όπως μυϊκή δύναμη, όρια κόπωσης, ικανότητες αισθητηρίων οργάνων κ.λ.π.

2) Συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, όπως φυσικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον του εργαζόμενου.

3) Περιορισμοί, όπως προδιαγράψες του προϊόντος, χωροταξιακή μελέτη, ρυθμός παραγωγής, κόστος επένδυσης και λειτουργίας των θέσεων εργασίας κ.λ.π.

Η σχεδίαση των μεθόδων εργασίας προϋποθέτει, λοιπόν, ότι έχει κατανοηθεί επαρκώς το προς εκτέλεση έργο στα διάφορα επίπεδα λεπτομέρειας (σύστημα παραγωγής/παραγωγική διαδικασία/θέση εργασίας/επεξεργασίες/μικροκινήσεις). Έτσι απαιτείται η συλλογή επαρκών και αξιόπιστων πληροφοριών. Γι'αυτό χρησιμοποιούνται ορισμένα διαγράμματα με τα οποία δίνεται η δομή και ροή των εργασιών καθώς και άλλες σημαντικές πληροφορίες όπως ο χρόνος οι αποστάσεις μεταξύ των θέσεων εργασίας κ.λ.π.

Το περιβάλλον και η ασφάλεια της εργασίας αποτελούν έναν άλλο τομέα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη σχεδίαση της εργασίας. Το περιβάλλον και η ασφάλεια της εργασίας αποτελούν τμήμα της ανάλυσης της εργασίας, γιατί αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, γενικά, η στάση (attitudes) του εργαζόμενου απέναντι στη διοίκηση.

Σήμερα, έχει αναγνωρισθεί η οικονομική και κοινωνική σημασία των καλών συνθηκών εργασίας. Γι'αυτό, οι επιχειρήσεις κατά τη σχεδίαση του όλου συστήματος παραγωγής πρέπει να επιδιώκουν την κατάλληλη

διαμόρφωση του περιβάλλοντος και των συνθηκών ασφάλειας της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι τα φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος θα πρέπει να συμβάλλουν θετικά στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Στις μεγάλες και καλά οργανωμένες βιομηχανικές μονάδες η σχεδίαση των μεθόδων εργασίας και του περιβάλλοντος της εργασίας αποτελεί αρμοδιότητα και ευθύνη των μηχανικών παραγωγής ή αναλυτών μεθόδων εργασίας και συστημάτων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις την ευθύνη για τη σχεδίαση των μεθόδων της εργασίας έχουν οι managers των διαφόρων τομέων, οι επόπτες εργασίας ή ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (worker participation).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

4.1. Γενικά

Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ποιότητας και σύγκριση αυτών με τα καθορισμένα πρότυπα ποιότητας. Στη συνέχεια, όταν διαπιστωθούν ακατάλληλα προϊόντα θα πρέπει να καθορισθούν τα αίτια και να γίνει η σχετική διόρθωση ώστε να αποφευχθεί η παραγωγή περισσότερων ακατάλληλων.

Υπάρχουν δύο τρόποι ελέγχου της ποιότητας παραγωγής. Κατά πρώτο, είναι δυνατό να ελεγχθεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε οποιαδήποτε προσαρμογή και διόρθωση να πραγματοποιείται αμέσως για αποφυγή της παραγωγής, σε οποιαδήποτε ποσότητα, ακατάλληλων προϊόντων. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με τη μέθοδο του στατιστικού ελέγχου με διαγράμματα (statistical or process control).

Δεύτερο, μπορεί κανείς να ελέγξει το επίπεδο ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος μετά το καθορισμένο σημείο ελέγχου (inspection point), ώστε να μην παράγονται κατά μέσο όρο ακατάλληλα εξαρτήματα ή προϊόντα πέρα από ένα προκαθορισμένο ποσοστό. Δηλαδή, με τον έλεγχο αυτό επιδιώκεται να τεθούν κανόνες και διαδικασίες ώστε να βεβαιώνεται ότι η ποιότητα των παραχθέντων προϊόντων βρίσκεται στα προκαθορισμένα επίπεδα. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί αντικείμενο της μεθόδου του δειγματοληπτικού ελέγχου (sampling control).

Με τον στατιστικό έλεγχο επιδιώκεται η αποφυγή παραγωγής ακατάλληλων (defectives) προϊόντων ποιοτικά. Με το δειγματοληπτικό

έλεγχο επιδιώκεται ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μετά από ένα καθορισμένο σημείο ελέγχου της παραγωγής. Ο ποιοτικός έλεγχος είναι δυνατό να αναφέρεται είτε σε χαρακτηριστικές ποιοτικές ιδιότητες (attributes) είτε σε μεταβλητά μεγέθη (variables). Η εφαρμογή των δύο μεθόδων βασίζεται στην επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του παραγόμενου προϊόντος είτε κατά τη διαδικασία παραγωγής ή στο τέλος αυτής.

4.2. Έλεγχος προγράμματος παραγωγής

Αφού καταρτισθεί το πρόγραμμα παραγωγής της επιχείρησης και μέσα στη δεδομένη παραγωγική ικανότητα, το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να τεθεί σε λειτουργία. Το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής αποβλέπει, ακριβώς, στην αποτελεσματική κατάρτιση και εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής. Αυτό, βασικά, περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του "εν διαδικασία έργου" (working process) καθώς επίσης και την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και μηχανικού εξοπλισμού. Γιατί αν η διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα δε χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, τότε αυτόματα δημιουργούνται αναπασχόλητες παραγωγικές δυνάμεις (ανθρώπινος παράγοντας και λοιπά μέσα παραγωγής) που συνεπάγεται αύξηση του κόστους παραγωγής.

Η διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, βασικά, επηρεάζεται από τη μορφή της παραγωγικής διαδικασίας και από τον όγκο, τη συχνότητα και το χρόνο έναρξης και περάτωσης κάθε παραγγελίας. Για την επιλογή της καλύτερης χρονικής διαδρομής του προϊόντος κατά την παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια αξιολόγησης.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος ενός έργου μεγάλης κλίμακας παρουσιάζει πάρα πολλά προβλήματα. Τα έργα αυτά που συνήθως ονομάζονται σχέδια είναι πολύπλοκα, έχουν σχεδόν μη επαναληπτικό χαρακτήρα και απαιτούν διαφορετικές μεθόδους προγραμματισμού και ελέγχου κατασκευής τους. Ο κατάλληλος καθορισμός της διαδρομής των δραστηριοτήτων του έργου αποτελεί βασικό (στρατηγικό) αντικειμενικό στόχο. Εδώ θα πρέπει να καθορισθεί ποιές δραστηριότητες. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορισθεί ποιές δραστηριότητες εξαρτώνται από την περάτωση άλλων δραστηριοτήτων. Ακόμα να καθορισθούν οι απαιτούμενες δραστηριότητες, η χρονική τους κατανομή, το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό και η σχέση τους με την ημερομηνία περάτωσης του έργου.

4.3. Έλεγχος παραγωγής προϊόντος

Ο ποιοτικός έλεγχος παραγωγής του προϊόντος γίνεται με την μέτρηση των χαρακτηριστικών ποιότητας και με τη σύγκρισή τους με καθορισμένα πρότυπα ποιότητας. Εάν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την παραγωγή του προϊόντος θα πρέπει να καθορισθούν τα αίτια και να γίνει η απαραίτητη διόρθωση ώστε να αποφευχθεί η παραγωγή ακατάλληλων προϊόντων.

Για τον έλεγχο της παραγωγής του προϊόντος υπάρχουν δύο τρόποι. Σύμφωνα με τον πρώτο, η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ελέγχεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε οποιαδήποτε προσαρμογή και διόρθωση, κι αν χρειασθεί να γίνει, να πραγματοποιείται αμέσως για να αποφευχθεί η παραγωγή ακατάλληλων προϊόντων, σε οποιαδήποτε ποσότητα. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με τη μέθοδο του στατιστικού ελέγχου με διαγράμματα. Σύμφωνα τώρα με τον δεύτερο τρόπο

το επίπεδο ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ελέγχεται μετά το καθορισμένο σημείο ελέγχου, έτσι ώστε να μην παράγονται ακατάλληλα εξαρτήματα ή προϊόντα πέρα από το προκαθορισμένο ποσοστό. Δηλαδή ο στόχος αυτού του τρόπου ελέγχου είναι να τεθούν κανόνες και διαδικασίες ο στόχος αυτού του τρόπου ελέγχου είναι να τεθούν κανόνες και διαδικασίες ώστε να βεβαιώνεται ότι η ποιότητα των παραχθέντων προϊόντων κινείται στα προκαθορισμένα επίπεδα. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με την μέθοδο του δειγματοληπτικού ελέγχου.

Στην εφαρμογή και των δύο μεθόδων χρησιμοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του παραγόμενου προϊόντος είτε κατά την διαδικασία παραγωγής είτε όταν τελειώνει αυτή. Με το στατιστικό έλεγχο επιδιώκεται η αποφυγή παραγωγής ακατάλληλων ποιοτικά προϊόντων, ενώ αντίθετα με τον δειγματοληπτικό έλεγχο επιδιώκεται ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μετά από ένα καθορισμένο σημείο ελέγχου της παραγωγής. Ο έλεγχος της παραγωγής του προϊόντος μπορεί να αναφέρεται είτε σε χαρακτηριστικές ποιοτικές ιδιότητες είτε σε μεταβλητά μεγέθη. Βέβαια κάθε επιχείρηση πρέπει πρώτα να ελέγχει την ποιότητα των πρώτων υλών που αγοράζει, γιατί ακατάλληλες ποιοτικά πρώτες ύλες έχουν σαν συνέπεια χαμηλής ποιότητας τελικά προϊόντα. Επίσης κάθε επιχείρηση επιθυμεί τα προϊόντα που παράγει να ανταποκρίνονται σε κάποια συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Η σημαντικότερη απόφαση για τον έλεγχο της παραγωγής του προϊόντος είναι σε ποιο σημείο της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται ο έλεγχος. Φυσικά η απόφαση αυτή είναι κυρίως οικονομική και δευτερευόντως τεχνική.

4.4. Έλεγχος αποθεμάτων

Για τον προγραμματισμό και έλεγχο των αποθεμάτων θα πρέπει να προσδιορισθεί το μέγεθος και η συχνότητα των παραγγελιών για την αναπλήρωση των αποθεμάτων, το μέγεθος και η συχνότητα της ζήτησης καθώς και το σύστημα πληροφοριών για την ανατροφοδότηση του συστήματος παραγωγής- διανομής. Υπάρχουν δύο βασικά συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου αποθεμάτων και μερικές παραλλαγές τους, που αποβλέπουν στην αντιμετώπιση της προβλεπόμενης ζήτησης και των διακυμάνσεώς της. Αυτά είναι: α) το σύστημα σταθερού σημείου, β) το σύστημα σταθερού κύκλου και γ) το βασικό σύστημα αποθεμάτων.

Ένα σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου των αποθεμάτων θα πρέπει να εντάσσεται στα πλαίσια σχεδίασης του όλου κυκλώματος "παραγωγή-πληροφορίες-διανομή" και να διακρίνεται για την αποτελεσματικότητά του. Έτσι, κατά τη διαμόρφωση του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου των αποθεμάτων θα πρέπει να εξετασθούν:

1. Οι μέθοδοι πρόβλεψης της ζήτησης και της περιόδου παράδοσης με τις διακυμάνσεις τους,
2. Οι μέθοδοι προσδιορισμού του κόστους αποθεμάτων (όπως το κόστος λόγω έλλειψης αποθεμάτων, το κόστος εφοδιασμού και διατήρησης αποθεμάτων,
3. Το σύστημα πληροφοριών και ανατροφοδότησης όσον αφορά τα αποθέματα,
4. Οι μέθοδοι αποθήκευσης και παραλαβής των αποθεμάτων,
5. Τα δυνατά υποδείγματα προσδιορισμού της ποσότητας (Q) και των αποθεμάτων ασφαλείας (55).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5

ΒΑΣΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

5.1. Γενικά

Για την προώθηση των πωλήσεων είναι χρήσιμο το μήνυμα, το οποίο μεταβιβάζεται στους πιθανούς αγοραστές δια μέσου των διαφόρων στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας της επιχείρησης. Μήνυμα είναι το περιεχόμενο μιας συγκεκριμένης υπόσχεσης που θέλει η επιχείρηση στους καταναλωτές του τμήματος της αγοράς, που έχει επιλέξει. Το πρόγραμμα της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ στέλνει τα μηνύματα προς τους πιθανούς αγοραστές δια μέσου της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης και ειδικών προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων. Όταν ο πιθανός αγοραστής αντιληφθεί το προϊόν της επιχείρησης τότε του δημιουργούνται κάποιες εντυπώσεις και έτσι το προϊόν ενεργεί σαν σύμβολο επικοινωνίας. Πράγματι στην αντίληψη του πιθανού αγοραστή το προϊόν καταλήγει να έχει προσωπικότητα ή εικόνα, η οποία δημιουργείται από το σχέδιο του προϊόντος, την εμφάνιση και από αυτόν που χρησιμοποιεί το προϊόν αυτό, καθώς επίσης και από πολλούς άλλους παράγοντες. Επίσης το εμπορικό σήμα και η ονομασία του προϊόντος αποτελούν σύμβολα που μεταφέρουν μηνύματα στους πιθανούς αγοραστές. Η συσκευασία είναι και αυτή ένα σύμβολο, το οποίο μεταφέρει ιδέες, οι οποίες μπορούν να αφαιρέσουν ή να προσθέσουν κάτι στην εικόνα του προϊόντος.

Η τιμή μεταφέρει γνώμες σχετικά με την εντύπωση και την ποιότητα, που έχουν οι καταναλωτές για τους μεσάζοντες, οι οποίοι επιδεικνύουν και πουλούν το προϊόν.

Οι παραπάνω γνώμες αφαιρούν ή προσθέτουν κάτι στην εικόνα του προϊόντος, πράγμα που αποδεικνύει την σημασία τους σαν βασικά μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας παραμένουν να είναι τα πρωταρχικά μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πιθανούς αγοραστής. Αυτά είναι που θα βοηθήσουν τη Διεύθυνση Marketing της επιχείρησης να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικότερο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων.

I. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

5.2.1. Γενικά

Σε κάθε επιχείρηση οι υπεύθυνοι της Διευθύνσεως Marketing πρέπει να λαμβάνουν ορισμένες αποφάσεις προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν, για την προώθηση των πωλήσεων, θα εξαρτηθούν από την ιδιομορφία του προϊόντος και των καταναλωτών αυτού.

Η προώθηση των πωλήσεων πραγματοποιείται με τις παρακάτω μεθόδους:

1. Των δημοσίων σχέσεων. Μέσω των δημοσίων σχέσεων η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της και της ίδιας. Για να κερδίσει η επιχείρηση την προσοχή εκείνων, προς τους οποίους απευθύνει τα μηνύματά της, αποτελεί βασική προϋπόθεση το κοινό αυτό πεδίο εμπειρίας. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν τη βάση της προσπάθειας προώθησης της επιχείρησης.

2. Της διαφήμισης. Με τη διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς,

προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της, δια μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης.

3. Της προσωπικής πώλησης. Με την μέθοδο της προσωπικής πώλησης η επιχείρηση έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της.

4. Των ειδικών προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων. Με την μέθοδο αυτή ενισχύονται οι δύο προηγούμενες και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που διεγείρουν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος. Για τη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται τα εξής μέσα: η διανομή δωρεάν δειγμάτων, οι εκθέσεις, η απονομή βραβείων ή δώρων, η διακόσμηση των καταστημάτων κ.λ.π.

5.2.2. Τρόπος επιλογής τους

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω μεθόδους και μέσα προώθησης των πωλήσεων, δυστυχώς δεν υπάρχει μία γενική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων, η οποία θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις και για τα διάφορα προϊόντα, τα οποία παράγονται και πωλούνται στη χώρα μας. Είναι γνωστό ότι τα διάφορα είδη προϊόντων και υπηρεσιών απαιτούν διαφορετικές μεθόδους και τρόπο προώθησης των πωλήσεων από ότι κάποια άλλα. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου τα προϊόντα ανήκουν στον ίδιο κλάδο βιομηχανίας είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο προώθησης των πωλήσεων. Η πείρα έχει δείξει ότι οι διαφορές των ανταγωνιστικών προϊόντων ως προς τα χαρακτηριστικά τους, καθώς επίσης και οι διαφορές στην πολιτική του προϊόντος, των δικτύων διανομής και της τιμολογιακής

πολιτικής απαιτούν διαφορετική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων προκειμένου η επιχείρηση να έχει αποτελέσματα επικερδή.

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

5.2.3.1. Γενικά

Για την έννοια των Δημόσιων Σχέσεων έχουν διατυπωθεί πολλοί και διάφοροι ορισμοί. Ένας από αυτούς, από τους περισσότερο πλήρεις είναι ο εξής:

Δημόσιες Σχέσεις καλούνται το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών ατόμων ή συνόλων ατόμων για την κατάκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων ανθρώπων, μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και για την εξασφάλιση της κατανόησής τους, σχετικά με τους σκοπούς τους ή τις εργασίες τους, με αμοιβαίο όφελος.

Οι Δημόσιες σχέσεις αποτελούν τμήμα της Διοίκησης, εντάσσονται κοντά στη Διοίκηση της Μονάδας και μέσα στο Επιτελείο αυτής, από άποψη Ιεραρχικής Τοποθέτησης. Για να λειτουργήσουν σωστά οι Δημόσιες Σχέσεις πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα δράσης, το οποίο πρέπει να στηρίζεται στην έρευνα των σκοπών και των δυνατοτήτων της Οικονομικής Μονάδας, αλλά και στην έρευνα των ενδιαφερόντων, των απόψεων και των τάσεων του Κοινού, προς το οποίο θα απευθυνθούν. Είναι επίσης απαραίτητο να μετρηθούν οι θέσεις του Κοινού σχετικά με το πρόγραμμα που θα εφαρμοσθεί καθώς επίσης και οι αντιδράσεις του.

Σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των Δημόσιων Σχέσεων παίζει η σωστή επικοινωνία και για αυτό το λόγο για την εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιούνται όλοι οι μέθοδοι και τα μέσα επικοινωνίας.

5.2.3.2. Οργάνωση των δημοσίων σχέσεων

Κύριο φαινόμενο της δραστηριότητας των ανθρώπων καθώς επίσης και ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του οργανικού κόσμου είναι η οργάνωση.

Με τον όρο Οργάνωση, εννοούμε, μία ομάδα ή ένα σύνολο διευθετήσεων, σύμφωνα με τις οποίες κατανέμεται η εργασία, με σκοπό να πραγματοποιηθούν κάποιοι μεμονωμένοι ή κάποιες ομάδες αντικειμενικών σκοπών.

Επίσης με τον όρο αυτό εννοούμε την μέθοδο που υιοθετείται, ώστε να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν αποδοτικότερα τα διαθέσιμα μέσα για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού.

Στις περιπτώσεις οικονομικής φύσεως, είναι απαραίτητη η ύπαρξη οργάνωσης. Έτσι για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι, οι αρχές και οι σκοποί των Δημοσίων σχέσεων απαιτείται σωστή οργάνωση με σωστή κατανομή πόρων, μέσων και ενεργειών.

5.2.3.3. Τύποι οργάνωσης δημοσίων σχέσεων

Στις Δημόσιες Σχέσεις η Οργάνωση εμφανίζεται με δύο μορφές:

- α) Την εξαρτημένη οργάνωση και
- β) Την ανεξάρτητη, ελεύθερη οργάνωση.

α) Η εξαρτημένη μορφή οργάνωσης των Δημοσίων Σχέσεων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής διάρθρωσης των οικονομικών μονάδων. Η εξαρτημένη μορφή οργάνωσης παρουσιάζεται σε πολλές οικονομικές μονάδες ή σαν Υπηρεσία Δημοσίων Σχέσεων ή σαν Σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων (με εξαρτημένη σχέση εργασίας).

Στις προηγούμενες δεκαετίες αρμόδιος των Δημοσίων Σχέσεων ήταν κάποιος εργαζόμενος, από την Διεύθυνση Προσωπικού ή την Διεύθυνση Πωλήσεων. Βέβαια και στις δύο περιπτώσεις τα αποτελέσματα δεν αποδείχθηκαν ικανοποιητικά. Άλλοτε πάλι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ανέθεταν την αρμοδιότητα των δημοσίων σχέσεων στον διαφημιστή τους, όπου και πάλι δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπήρχε μία διαφορά στην τεχνική και στο πνεύμα της διαφήμισης που εμπόδιζαν την καλή προσπέλαση στις δημόσιες σχέσεις.

Μετά από τις πιο πάνω αποτυχημένες προσπάθειες, ανατέθηκε η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων σε κατάλληλα ειδικευμένο προσωπικό στις αποκτήσεις, τις διαδικασίες και τις αρχές των δημοσίων σχέσεων. Το προσωπικό αυτό αποτελούσε το οργανωτικό κύτταρο των δημοσίων σχέσεων, το οποίο ήταν αυτοτελή και συντελούσε στην σωστή λειτουργία τους.

Ο αρμόδιος των Δημοσίων Σχέσεων είτε είναι Σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων ή Τμήμα ή Διεύθυνση ή Υπηρεσία τοποθετείται κοντά στη Γενική Διεύθυνση, ανάλογα βέβαια με το μέγεθος της οικονομικής μονάδας. Υπάρχουν διάφορα οργανογράμματα και διάφορες θέσεις για την Μονάδα των Δημοσίων Σχέσεων, όπου πολλοί την τοποθετούν στο επίπεδο Αντιπροέδρων.

Η οργάνωση των Μονάδων Δημοσίων Σχέσεων διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της οικονομικής μονάδας. Είτε η μονάδα των δημοσίων σχέσεων είναι μικρή ή μεγάλη, είτε αποτελείται από ένα άτομο ή πολλά, υπάγεται στην διοίκηση της οικονομικής μονάδας.

Η εξαρτημένη μορφή οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων έχει ένα πλεονέκτημα, το ότι τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων ασχολούνται

συστηματικά με τις δημόσιες σχέσεις, συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, αλληλογνωρίζονται, συμβιώνουν μαζί, γνωρίζουν καλά τα προβλήματα της οικονομικής μονάδας και τα προβλήματα των συναδέλφων και τέλος παρουσιάζουν άμεσο ενδιαφέρον για την επίλυσή τους. Επίσης τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο την οικονομική μονάδα.

Είναι δυνατό ένα στέλεχος της οικονομικής μονάδας να αναλάβει τα καθήκοντα συμβούλου των δημοσίων σχέσεων, αντί να υπάρχει συγκεκριμένη μονάδα. Το στέλεχος αυτό προέρχεται από την μονάδα αυτή και έχει εξαρτημένη απασχόληση.

β) Η μορφή της ανεξάρτητης ή ελεύθερης οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων καλύπτει το κενό, που παρουσιάζεται στην Οικονομική μονάδα, μέχρι να αποκτήσει το δικό της επιτελείο Δημοσίων Σχέσεων.

Υπάρχει βέβαια και μία άλλη περίπτωση, δηλαδή να υπάρχει ειδικός, εξαρτημένος σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων, ο οποίος να υποβοηθάει τα μόνιμα στελέχη Δημοσίων Σχέσεων, όταν χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση, σε κάποιες συγκεκριμένες ή σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις.

Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι που μπορεί να παρουσιασθεί η μορφή αυτή των Δημοσίων Σχέσεων είναι οι εξής:

i) Σύμβουλοι Δημοσίων Σχέσεων. Ο σύμβουλος δημοσίων σχέσεων παρέχει τις υπηρεσίες του σε διάφορες οικονομικές μονάδες, που τις χρειάζονται, είτε γιατί δεν έχουν υπηρεσία δημοσίων σχέσεων, είτε γιατί επιθυμούν την εμπειρία του και την πείρα του. Ο σκοπός του συμβούλου δημοσίων σχέσεων είναι να ενημερώνει το κοινό των μετόχων και άλλων οικονομικών παραγόντων σχετικά με τις ενέργειες του Διοικητικού Συμβουλίου των Οικονομικών Μονάδων.

ii) Εταιρείες ή Γραφεία Δημοσίων Σχέσεων. Οι εταιρείες δημοσίων σχέσεων μπορούν να εργάζονται είτε ανεξάρτητα, είτε να υπάγονται σε διαφημιστικές εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές αποτελούνται από ειδικευμένα στελέχη σε θέματα δημοσίων σχέσεων, όσον αφορά και την θεωρητική και την πρακτική πλευρά. Τα στελέχη πρέπει να έχουν τουλάχιστον πτυχίο του Τμήματος Διοίκησης των Κ.Α.Τ.Ε.Ε. ή Τ.Ε.Ι. καθώς επίσης και πείρα πάνω στα θέματα που χειρίζονται.

Οι εταιρείες αυτές διαθέτουν την απαιτούμενη οργάνωση και εξοπλισμό, καθώς επίσης διαθέτουν και κάποια προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων, τα οποία τα εφαρμόζουν για λογαριασμό των οικονομικών μονάδων με τις οποίες συνεργάζονται.

Η διαφορά των εταιρειών με τα γραφεία δημοσίων σχέσεων είναι ότι τα γραφεία έχουν πολύ μικρότερο μέγεθος. Τα Γραφεία Δημοσίων Σχέσεων αποτελούνται από δύο ή περισσότερους συμβούλους, οι οποίοι συνεργάζονται για την εφαρμογή των αρχών των δημοσίων σχέσεων, για λογαριασμό των οικονομικών μονάδων που συνεργάζονται.

Τα πλεονεκτήματα της ανεξάρτητης ή ελεύθερης μορφής δημοσίων σχέσεων είναι τα εξής:

- προηγούμενη πείρα, από απασχόληση με σχετικά προβλήματα άλλων οικονομικών μονάδων.
- ποικιλία ειδικεύσεων και ικανοτήτων.
- αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία γνώμης απέναντι στην Διοίκηση της οικονομικής μονάδας.
- η απασχόληση αυτής της μορφής προκαλεί μικρότερες οικονομικές επιβαρύνσεις, από εκείνες ενός μόνιμου επιτελείου ειδικών υπαλλήλων.

- η ευκαμψία που παρουσιάζεται, δηλαδή αντιμετωπίζει γρήγορα και άμεσα το πρόβλημα του πελάτη και μπορεί να αλλάζει τόπο εγκατάστασης.
- γνώση των ιδιομορφιών της περιοχής, στην οποία εργάζονται.
- ικανότητα βελτίωσης και ενίσχυσης του εσωτερικού κοινού της οικονομικής μονάδας.

Αντίθετα τα μειονεκτήματα αυτής της μορφής δημοσίων σχέσεων είναι τα εξής:

- η περιορισμένη επιρροή στην επιχειρηματική πολιτική, λόγω αντίδρασης του προσωπικού σε υποδείξεις οργάνων, που βρίσκονται έξω από την ιεραρχία της μονάδας.
- μικρότερος βαθμός εξοικείωσης με τα προβλήματα και τις εσωτερικές εργασίες της μονάδας, σε σχέση με την εξαρτημένη Υπηρεσία Δημοσίων Σχέσεων.

Δηλαδή τα ανεξάρτητα όργανα είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν κάποια αντίθεση, ακόμη και ανταγωνισμό. Και φυσικά η κρίση για το αν συμφέρει η απασχόληση μόνιμου επιτελείου ή ανεξάρτητων συμβούλων ανήκει μόνο στην Διοίκηση της Οικονομικής μονάδας.

5.2.3.4. Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων

Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει κάποια προσόντα, φυσικά και επίκτητα. Όσα προσόντα και αν έχουν οι επαγγελματίες του κλάδου δεν φθάνουν, αλλά πρέπει να δημιουργούν την κατάλληλη εικόνα για τον εαυτό τους, για την μονάδα, για την οποία εργάζονται, και τέλος για το έργο τους, ώστε να αποκτήσουν το κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης και γοήτρου, που είναι απαραίτητα, για την επιβολή και την επιτυχή άσκηση του έργου τους.

Όμως η εμπιστοσύνη και το γόητρο δεν απονέμονται αλλά κατακτώνται ανάλογα με την αξία που έχουν και τον τρόπο που ασκείται το έργο. Το έργο του οργάνου των δημοσίων σχέσεων δεν είναι απλό και εύκολο. Δεν ενεργεί για το προσωπικό του συμφέρον, αλλά για το συμφέρον της οικονομικής μονάδας και για την εφαρμογή των Αρχών των Δημοσίων Σχέσεων, τις οποίες υπηρετεί, πάνω από το προσωπικό του συμφέρον. Δεν μελετάει μόνο τα γεγονότα, αλλά προβλέπει τις εξελίξεις και τις τάσεις και δίνει κατευθύνσεις για την αντιμετώπιση του μέλλοντος, σε συνάρτηση με τις Αρχές και τους Κώδικες Ηθικής των Δημοσίων Σχέσεων, αλλά και με τον αυτοσεβασμό του και τα "πιστεύω" του. Τα προγράμματα δράσης που δημιουργούν τα όργανα των δημοσίων σχέσεων δεν πρέπει να είναι μόνο θεωρητικώς σωστά αλλά και εφαρμόσιμα.

Η εκάστοτε Διοίκηση της Οικονομικής Μονάδας περιμένει τα εξής, από το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων.

- ειλικρινή συνεργασία
- πείρα και επιδεξιότητα σε θέματα οργάνωσης και σε τρόπους ανάπτυξης της κατανόησης της οικονομικής μονάδας.
- επηρεασμό, όσον αφορά εκείνους που σκέπτονται καλά για την οικονομική μονάδα να το εκφράζουν και για εκείνους που σκέπτονται άσχημα, να περιορίσουν ότι λένε ή κάνουν.
- βοήθεια, όσον αφορά τις αποφάσεις της από την άποψη των δημοσίων σχέσεων.
- ουσιαστικές προτάσεις, που βοηθούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν ευχάριστα το καλύτερο δυνατό και να είναι ευχαριστιμένοι γι' αυτό.

- πληροφόρηση και ενημέρωση, για την στάση του κοινού πριν την λήψη και μετά την λήψη και εφαρμογή σοβαρών αποφάσεων, καθώς και την ανταπόκριση ή την αντίδρασή του.

Από την άλλη πλευρά το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων περιμένει από την Διοίκηση τα εξής:

- σαφή σχέδια για όλα τα προγράμματα και τις πολιτικές.
- θετική ηγεσία.
- υποστήριξη της πολιτικής επικοινωνίας που έχει εγκριθεί
- χρηματικά κεφάλαια επαρκή για έρευνα και ανάλυση της Κοινής Γνώμης
- προϋπολογισμός, που βοηθάει το έργο, που είναι ανάγκη να γίνει
- λογική χρησιμοποίηση για παροχή συμβουλευτικής γνώμης και για δημόσια προβολή.

Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει γραμμένους τους στόχους και τα προγράμματα της οικονομικής μονάδας, τα οποία θα έχουν την έγκριση της Διοίκησης της. Για να υπάρξει αποτελεσματικός προγραμματισμός πρέπει να υπάρχει, σε ξεκαθαρισμένη βάση, η σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης. Το ίδιο ισχύει και για την δραστηριότητα του προσωπικού των δημοσίων σχέσεων.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Α. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1. Γενικά

Η εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων είναι μία συνεχής προσπάθεια για να επιτύχει μία αρμονική συμβίωση μεταξύ των οικονομικής μονάδας

και των κοινών της. Για την συμβίωση αυτή, απαιτείται ανταλλαγή γνώμων και πληροφοριών. Βέβαια για να πραγματοποιηθούν αυτά, δεν γίνονται αυτόνομα, πρέπει να προγραμματιστούν οι ενέργειες και να συντονισθεί η δραστηριότητα.

Ουσιαστικά οι Δημόσιες Σχέσεις είναι μία διαδικασία λύσεως προβλημάτων με τέσσερα βασικά στάδια:

1. Έρευνα, δηλαδή, διερεύνηση στάσεων, γνώμων και αντιδράσεων εκείνων, τους οποίους αφορούν οι πράξεις και η πολιτική της Οικονομικής Μονάδας.
2. Προγραμματισμό της λήψης των αποφάσεων, δηλαδή να παρουσιασθούν οι τάσεις, οι γνώμες, οι ιδέες και οι αντιδράσεις για να διαμορφωθεί η πολιτική και τα προγράμματα της Οικονομικής Μονάδας.
3. Ενέργεια επικοινωνίας, δηλαδή, ανάλυση και επεξήγηση του σχεδίου δράσεως σε όλους εκείνους που υπάρχει πιθανότητα να επηρεάζονται και των οποίων η υποστήριξη έχει σημασία.
4. Αξιολόγηση, δηλαδή, έλεγχος των αποτελεσμάτων του προγράμματος και της αποτελεσματικότητας των τεχνικών.

Τα παραπάνω στάδια είναι αναγκαία για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα, του οποίου η αποτελεσματικότητα στηρίζεται στην ορθότητα και την εγκυρότητα του σχεδιασμού. Εάν λείπει η στρατηγική σκέψη τότε έχουμε τα αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Ένας βιαστικός σχεδιασμός είναι προσωρινή λύση με αρνητικά αποτελέσματα.

2. Αποτελέσματα σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός, που διαρκεί για μακρό χρονικό διάστημα και που προβλέπει δυνατές εξελίξεις, υπάρχει πιθανότητα να έχει τα εξής αποτελέσματα:

- αυξημένη υποστήριξη και συμμετοχή από την Διοίκηση
- έμφαση του προγράμματος, το οποίο θα είναι περισσότερο θετικό και επιθετικό παρά αμυντικό.
- συνολικό πρόγραμμα, στο οποίο όλες οι ενέργειες θα μεθοδεύονται για ορισμένους σκοπούς.
- ελευθερία χωρίς βιασύνη για την επιλογή θεμάτων, χρόνου και τακτικής.

Εάν και, τα πλεονεκτήματα ενός σωστού προγραμματισμού είναι αναγνωρισμένα και προφανή, παρόλα αυτά δεν δίνουν όλες οι οικονομικές μονάδες μεγάλη σημασία στον προγραμματισμό λόγω της έλλειψης χρόνου που υπάρχει, καθώς επίσης και της πίεσης που ασκούν τα καθημερινά προβλήματα.

3. Σκοποί σχεδιασμού-προγραμματισμού

Ο σκοπός του προγραμματισμού είναι να υποβοηθήσει να συμβεί κάτι ή να εμποδίσει την πραγματοποίησή του ή ακόμα να εκμεταλλευτεί μία κατάσταση ή την θεραπεία της. Οι Αρχές των Δημοσίων Σχέσεων εφαρμόζονται με σκοπό να δημιουργήσουν καλές εντυπώσεις και να προκαλέσουν θετικά αποτελέσματα από κάποια ευκαιρία παρά να θεραπεύσουν μία αρνητική και ανεπιθύμητη κατάσταση.

Συνήθως η στρατηγική των δημοσίων σχέσεων απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και προγραμματισμό. Αυτό βέβαια ισχύει για διάφορα κοινωνικά προβλήματα και για την πολιτική των Κρατικών Οργανισμών. Όμως υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις ανεπιθύμητες και απρόβλεπτες, που χρειάζονται άμεσες και βραχυχρόνιες ενέργειες, όπως για παράδειγμα καταστροφές, λοιμώδεις ασθένειες κ.λ.π.

Με τον προγραμματισμό προκαθορίζονται με πληρότητα και ακρίβεια οι μελλοντικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι μέθοδοι και τα μέσα δράσης, τα οποία συντονίζονται ανάλογα με τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Ο προγραμματισμός συντελεί στις προσπάθειες που καταβάλλονται ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι κίνδυνοι που μπορεί να προκληθούν από μία απόφαση.

4. Τα βασικά στάδια του προγραμματισμού

Το πρόγραμμα των δημοσίων σχέσεων, που ακολουθεί η κάθε οικονομική μονάδα είναι ανάλογο με τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους στόχους, το αντικείμενο και το περιεχόμενό της.

Βέβαια κάθε οικονομική μονάδα, στο πρόγραμμα που ακολουθεί, θα πρέπει να υπάρχουν τα παρακάτω βασικά στάδια:

- καταγραφή αντικειμενικών στόχων
- θέμα
- έρευνα
- εκπόνηση προγράμματος
- προέλεγχος
- εφαρμογή του προγράμματος
- έλεγχος εκτέλεσης του προγράμματος
- αναπροσαρμογή
- μέτρηση αποτελεσμάτων.

Β. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1. Γενικά

Η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων δεν διαφέρει από τις διάφορες άλλες εργασίες, για τις οποίες συνδυάζονται υλικά και εργασία για την μετατροπή τους σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή στην εκτέλεση κάποιου έργου αποδοτικού.

Για τον προϋπολογισμό απαιτούνται γνώσεις επιστημονικές και πρακτικές. Η εκάστοτε οικονομική μονάδα, εφόσον διαθέτει έμπειρο και ειδικευμένο προσωπικό, πρέπει να το αμοίβει καλά και μάλιστα καλύτερα από το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς επίσης θα πρέπει να του παρέχει τα μέσα για να καταρτίσει πρόγραμμα δράσης δημοσίων σχέσεων και τις οικονομικές δυνατότητες για την πραγματοποίησή του. Από την μεριά του το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να προγραμματίζει τι χρειάζεται και να ζητάει εκείνα που θα το βοηθήσουν να ανταποκριθεί στις προγραμματισμένες και εγκεκριμένες ανάγκες των δημοσίων σχέσεων. Επομένως, μετά το πρόγραμμα ακολουθεί ο προϋπολογισμός.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού των Δημοσίων Σχέσεων σχετίζεται με ένα από τους παρακάτω εξουσιαστικούς παράγοντες:

1. Το συνολικό έργο ή τους αντικειμενικούς σκοπούς της οικονομικής μονάδας.
2. Το συνολικό εισόδημα ή τα κεφάλαια που διαθέτει η οικονομική μονάδα.
3. Την ανάγκη να αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός.
4. Το κέρδος ή το πλεόνασμα πάνω από τα έξοδα.

Ο προϋπολογισμός δεν είναι έργο ενός ανθρώπου, αλλά κάθε ειδικός καλείται να καταγράψει και να υπολογίσει τα έξοδα, που κρίνει

απαραίτητα. Μετά από μελέτη, κρίσεις και υποδείξεις των αρμοδίων η Διοίκηση αποφασίζει την τελική κατανομή.

Ο προϋπολογισμός των δημοσίων σχέσεων εξετάζει τέσσερις βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- αμοιβές προσωπικού
- έξοδα γραφείου
- αξία υλικών
- λοιπά έξοδα.

Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση που παρουσιάζονται ιδιαιτερότητες όπως για παράδειγμα έξοδα, δεξιώσεων, έξοδα για συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού κ.α., θα πρέπει η περίπτωση να εξετασθεί προσεκτικά και να παρουσιασθούν αναλυτικά στοιχεία, τα οποία να δικαιολογούν την δαπάνη.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

5.2.4.1. Γενικά

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μιας ευνοϊκής "γνώμης" στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται και έτσι να συμβάλλει στην προαγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Αποβλέπει να προωθήσει ένα μήνα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πουλά η οργάνωση στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, χρησιμοποιώντας τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Επίσης, διαφήμιση είναι μία ενέργεια επικοινωνίας, που έχει σαν σκοπό να πείσει και η οποία απευθύνεται σε μεγάλη ομάδα ατόμων.

Διαφήμιση είναι η μετάδοση μίας πληροφορίας, επίσης είναι προφανές ότι η διαφήμιση μπορεί να είναι το μέσον με το οποίο ανακοινώνεται μία προσφορά προώθησης πωλήσεων, αλλά δεν είναι η ίδια η διαφήμιση δραστηριότητα προώθησης των πωλήσεων. Μία διαφήμιση, εξ ορισμού, μεταδίδει ένα μήνυμα που έχει σκοπό να πείσει, αλλά το στοιχείο πειθούς δεν είναι απαραίτητα η ίδια η διαφήμιση. Όσες φορές μία προσφορά προωθήσεως πωλήσεων αποτελεί το θέμα μιας διαφημίσεως, η προσφορά προωθήσεως αποτελεί το στοιχείο της πειθούς, η δε διαφήμιση είναι ένας αγωγός πληροφορίας.

Επειδή η διαφήμιση είναι εργαλείο επικοινωνίας του μάρκετινγκ, το περιεχόμενό της επηρεάζεται ισχυρά από τις άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η διαφήμιση τελεί σε αλληλεπίδραση όχι μόνο με τις προσπάθειες του δυναμικού πωλήσεως, αλλά και με τις αποφάσεις τιμολογήσεως, τις ενέργειες προωθήσεως πωλήσεων, τους διαγωνισμούς, τη συσκευασία και το σχεδιασμό του προϊόντος. Μεγάλο μέρος της διαφημίσεως αφιερώνεται στην ενημέρωση του καταναλωτή για τις τιμές. Πολύ συχνά η διαφήμιση ενημερώνει για αλλαγές διευθύνσεων καταστημάτων ή νέα καταστήματα, αποθήκες, εγκαταστάσεις και τρόπους πωλήσεως για την ευκολία του καταναλωτή. Επίσης, ορισμένες αποφάσεις μάρκετινγκ ανακοινώνονται στους πελάτες και στους καταναλωτές της επιχείρησης μέσω της διαφήμισης.

Η διαφήμιση ταξινομείται σε δύο κατηγορίες:

- α) τη διαφήμιση του προϊόντος
- β) τη διαφήμιση της επιχείρησης παραγωγής του προϊόντος.

Η δεύτερη κατηγορία έχει σκοπό την αύξηση της φήμης της επιχείρησης και όχι ενός προϊόντος αυτής.

5.2.4.2. Λόγοι χρησιμοποίησης της διαφήμισης

Οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ είναι πλέον σε θέση και μπορούν να καθορίσουν ποιά είναι η συμβολή της διαφήμισης στο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων. Σπάνια μία επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει μόνο διαφήμιση για την προώθηση των πωλήσεων, στις περισσότερες περιπτώσεις η διαφήμιση συνδυάζεται με τα άλλα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας, δηλαδή, την προσωπική πώληση και τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων. Με το συνδυασμό αυτών των στοιχείων η επιχείρηση έχει συνήθως καλύτερα αποτελέσματα από ότι θα είχε, αν στηριζόταν μόνο σε ένα από τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας.

Για να αποφασισθεί αν το κύριο βάρος για την προώθηση των πωλήσεων θα δοθεί στην διαφήμιση και όχι σε ένα από τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας, αυτό θα εξαρτηθεί από τις ευκαιρίες, που παρουσιάζει κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά, για την επιτυχία των στόχων, που έχει θέσει η Διεύθυνση Μάρκετινγκ με τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1) Όταν η ανάλυση καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η βοήθεια της προσωπικής πώλησης είναι χωρίς σημασία για μία επικερδή πώληση προϊόντος.

2) Όταν οι υπολογισμοί δείξουν ότι η περίπτωση είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για μία ταχεία αύξηση της ζήτησης του προϊόντος μέσω της διαφήμισης.

3) Όταν τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων φαίνονται ότι θα είναι λιγότερο αποτελεσματικά από ότι η διαφήμιση.

5.2.4.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της διαφήμισης

Για να είναι αποτελεσματική μία διαφήμιση και για να δημιουργεί μία αποκλειστική ζήτηση για μία μάρκα προϊόντος πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1) Η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή η διαφήμιση είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται για να δείξει την μοναδικότητα του προϊόντος της επιχείρησης. Αντίθετα, η βοήθεια της διαφήμισης είναι μικρή, όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει πολλές ομοιότητες με τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου.

2) Η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα, αν υπάρχει μία ευνοϊκή πρωταρχική ζήτηση για το είδος του προϊόντος που διαφημίζεται, από ότι θα είχε αν η επιχείρηση διαφήμιζε τη μάρκα του προϊόντος της χωρίς να προϋπάρχει αυτή η ζήτηση.

3) Η διαφήμιση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν υπάρχουν ισχυρά συναισθηματικά αγοραστικά κίνητρα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν παροτρύνσεις στα διαφημιστικά μηνύματα. Αντιθέτως, η διαφήμιση δεν θα έχει τόσο καλά αποτελέσματα, στην περίπτωση που δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τέτοιου είδους κίνητρα.

4) Το προϊόν της επιχείρησης έχει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα, τα οποία οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να τα αντιληφθούν και να τα αναγνωρίσουν χωρίς την διαφήμιση. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή, αν τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος μπορούν να κριθούν από τους καταναλωτές κατά την ώρα της αγοράς του, τότε η διαφήμιση δεν είναι απαραίτητη.

5) Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει αρκετά κεφάλαια για την υποστήριξη ενός προγράμματος προώθησης των πωλήσεων. Είναι γνωστό ότι η διαφήμιση πρέπει να λαμβάνει μέρος σε ευρεία κλίμακα, ώστε να δημιουργεί αποτελεσματική εντύπωση στην αγορά. Επομένως το ύψος των διατεθειμένων κεφαλαίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας διαφήμισης.

Βέβαια υπάρχουν και άλλες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλλουν σε μία αποδοτική διαφήμιση μιας επιχείρησης, που όμως δεν είναι τόσο αναγκαίο να αναφερθούν. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης δεν εξαρτάται τόσο από τις παραπάνω προϋποθέσεις όσο από τον καλό συνδυασμό των υφιστάμενων προϋποθέσεων.

5.2.4.4. Διάφορα προβλήματα της διαφήμισης

Εάν αποφασισθεί ότι η μέθοδος της διαφήμισης είναι απαραίτητη για την προώθηση των πωλήσεων, τότε οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ θα πρέπει να δώσουν λύση στα παρακάτω προβλήματα:

1) Ποιό πρέπει να είναι το ύψος των κεφαλαίων, που θα διατεθούν για την διαφήμιση.

2) Επιλογή των μέσων μέσω των οποίων θα διαβιβαστούν τα διαφημιστικά μηνύματα.

3) Να γίνουν οι απαραίτητες προετοιμασίες, ώστε να έχει η διαφήμιση επιτυχία.

4) Να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την μέτρηση της αποδοτικότητας της διαφήμισης.

Συνήθως την προετοιμασία και την διεκπεραίωση μιας διαφήμισης την αναλαμβάνουν τα διαφημιστικά γραφεία. Τα γραφεία αυτά βοηθούν την επιχείρηση να επιλέξει το μέσο, δίνουν συμβουλές για το ύψος των κεφαλαίων, τα οποία πρέπει να διατεθούν και παρέχουν τα μέσα για την μέτρηση της αποδοτικότητας της διαφήμισης.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

5.2.5.1. Χρησιμότητα της προσωπικής πώλησης - Διάφορα προβλήματα

Η ζωτική σημασία της προσωπικής πώλησης για την επιχείρηση γίνεται προφανής από τον ορισμό της προσωπικής πώλησης, που είναι βασικά "η διάθεση προϊόντων έναντι μιας τιμής". Είναι βασικά αληθές ότι "τίποτα δε γίνεται μέχρι να πουληθεί κάτι". Παραγωγή για χάρη της παραγωγής δεν νοείται οικονομικώς. Η πώληση είναι που προσδίνει αξία στην παραγωγή και στην εν γένει βιομηχανική δραστηριότητα. Το βασικό και ουσιαστικό περιεχόμενο της λειτουργίας της πωλήσεως έχει παραμείνει το ίδιο από τότε που υπήρξε πώληση. Οι τίτλοι της λειτουργίας αυτής μέσα στην επιχείρηση αλλάζουν κατά καιρούς, καθώς και οι σχέσεις της με τη Γενική Διεύθυνση.

Η λειτουργία της πώλησης δεν είναι ανεξάρτητη ή ημιανεξάρτητη λειτουργία που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση. Είναι αναπόσπαστο τμήμα του τομέα του marketing και υπάγεται στο Διευθυντή του marketing. Βεβαίως, σε επιχειρήσεις χωρίς σύγχρονη οργάνωση marketing, η πώληση παραμένει ανεξάρτητη ή ημιανεξάρτητη και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση, αφού αυτός είναι και ο κανόνας προς το παρόν στην Ελλάδα.

Η εργασία του πωλητή, πέρα από την καθ'αυτό πώληση, περιλαμβάνει και άλλες ενέργειες, όπως αναζήτηση νέων πελατών, εξυπηρέτηση (service), λήψη πληροφοριών, γράψιμο εκθέσεων, προβολή των προϊόντων εντός των καταστημάτων κ.λ.π. Η έκταση και σπουδαιότητα της καθεμιάς από αυτές τις "πρόσθετες" ασχολίες δεν μπορεί να τυποποιηθεί. Είναι υπόθεση της συγκεκριμένης επιχείρησης να καθορίσει τη σκοπιμότητα και επιθυμητή έκταση αυτών των ασχολιών.

Ανάλογα με την αγορά στην οποία δρα η συγκεκριμένη επιχείρηση, με το προϊόν και με τον τύπο των δικτύων διανομής, θα καθορίσει το ρόλο της προσωπικής πώλησης. Φυσικά, θα ληφθούν υπόψη οι αντικειμενικοί σκοποί του marketing και ο ρόλος των άλλων στοιχείων του marketing mix, ιδίως της διαφήμισης. Ο σχετικός ρόλος της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων. Στα βιομηχανικά προϊόντα, ιδιαίτερα τα πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα, η προσωπική πώληση παίζει σπουδαιότερο ρόλο από τη διαφήμιση, και περιορίζεται στο να πληροφορεί την αγορά και με την έννοια αυτή διευκολύνει το έργο του πωλητή. Αντίθετα, στα καταναλωτικά προϊόντα η διαφήμιση παίζει σχετικά σπουδαιότερο ρόλο.

Μία επίσκεψη πωλήσεως είναι βέβαιο ότι θα έχει ακροατήριο, ενώ δεν υπάρχει καμιά τέτοια βεβαιότητα για ένα διαφημιστικό μήνυμα. Οι πωλητές είναι πιο αποτελεσματικοί από τους διαφημιστές στο να ξεχωρίζουν τους πιθανούς αγοραστές από τους μη πιθανούς. Βομβαρδιζόμαστε καθημερινά από εκατοντάδες διαφημίσεις προϊόντων, για τα οποία δεν έχουμε κανένα λόγο να ενδιαφερόμαστε. Σπάνια όμως δεχόμαστε επισκέψεις πωλητών που να πουλούν κάτι που μας είναι

άχρηστο. Υπάρχει μικρότερη πιθανότητα συγχύσεως στην επίσκεψη πωλήσεων, γιατί ο πωλητής μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις και να διαλύσει τυχόν παρανοήσεις επί τόπου. Ο διαφημιστής μπορεί να μη ξέρει καν ότι παρανοήθηκε το μήνυμά του.

Οι πολλοί λόγοι, για τους οποίους μια επίσκεψη πωλήσεως είναι πιο αποτελεσματική από ένα διαφημιστικό μήνυμα, μας οδηγούν να διερωτηθούμε γιατί οι Ελληνικές Επιχειρήσεις ξοδεύουν εκατομμύρια κάθε χρόνο για διαφήμιση. Η απάντηση είναι απλούστατη. Η διαφήμιση είναι συνήθως πολύ πιο αποτελεσματική, παρά τη μικρότερη αποτελεσματικότητά της κατά πλησιαζόμενο άτομο. Συγκεκριμένα, το κόστος της μεταδόσεως ενός διαφημιστικού μηνύματος σε μία ομάδα ανθρώπων είναι σημαντικά μικρότερο από το κόστος της πραγματοποίησεως επισκέψεων πωλήσεων στον ίδιο αριθμό ανθρώπων. Πολλές εταιρίες προσπάθησαν να εξακριβώσουν πόσο τους κοστίζει μία επίσκεψη πωλήσεων. Τα αποτελέσματα ποικίλουν πολύ, αλλά σύμφωνα με μία μελέτη του οίκου Μακ Γκρόου Χίλλ, το μέσο κόστος μιας επισκέψεως το 1968 ήταν πάνω από 40 δολάρια. Συγκριτικά, η διαφήμιση είναι πολύ φθηνή. Ένα διαφημιστικό μήνυμα στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, που κοστίζει μισό σεντ κατ'άτομο, θεωρείται ακριβό. Έτσι μπορούμε να μεταδώσουμε ένα σχετικά ακριβό διαφημιστικό μήνυμα σε πολλές χιλιάδες ανθρώπων με το μέσο κόστος μιας επισκέψεως πωλήσεως.

Μία άλλη παρατήρηση, που προκύπτει απλά και μόνο από τον ορισμό της διαφήμισης, ως ενέργειας επικοινωνίας, που έχει σκοπό να πείσει και απευθύνεται σε μία μεγάλη ομάδα, είναι ότι πρέπει να είναι κανείς πιο προσεκτικός για το τι λέει σε μία διαφήμιση, παρά σε μία επίσκεψη πωλήσεως. Μία δημόσια παρανόηση είναι πολύ δυσκολότερο να

εξακριβωθεί και να διορθωθεί, παρά μία ιδιωτική. Και ασφαλώς η δημιουργία μιας δημοσίας παρανοήσεως είναι πολύ πιο ζημιογόνα, παρά η δημιουργία μιας ιδιωτικής παρανοήσεως.

"Πόσους πωλητές χρειαζομαι," είναι συχνά το ερώτημα πολλών επιχειρήσεων. Είναι βέβαιο ότι ο πωλητής είναι ένα πολύ παραγωγικό κεφάλαιο, είναι όμως ένα από τα πιο δαπανηρά. Αυξάνοντας τον αριθμό των πωλητών είναι πολύ πιθανό ότι θα αυξήσουμε τις πωλήσεις. Είναι όμως βέβαιο ότι θα αυξήσουμε το κόστος. Διάφοροι τρόποι προσεγγίσεως του προβλήματος έχουν προταθεί ή εφαρμόζονται γι' αυτή την περίπτωση. Μία ευρέως διαδεδομένη μέθοδος καθορισμού του μεγέθους της Δυνάμεως Πωλήσεων στηρίζεται στο "φόρτο εργασίας" του πωλητή και προϋποθέτει γνώση (είτε εκ πείρας, είτε ύστερα από πειραματισμό) του οικονομικού αριθμού επισκέψεων που πρέπει να γίνουν σε πελάτες διαφόρων μεγεθών. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε από τον Walter J. Talley.

Ανεξάρτητα από το μέγεθός της, η αποτελεσματικότητα μιας δυνάμεως πωλήσεων εξαρτάται από την οργάνωσή της, δηλαδή τη συγκρότησή της και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Η δομή της δυνάμεως πωλήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως: το μέγεθός της, η ποιότητα του προσωπικού, ιδίως πωλητών, οι τύποι των δικτύων διανομής, οι ανάγκες για πληροφορίες και στοιχεία, η ενα γένει φιλοσοφία της διοικήσεως περί οργανώσεως κ.α. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι οργανώσεως πωλήσεων: 1) οργάνωση με βάση γεωγραφικά δεδομένα, 2) οργάνωση με βάση τα προϊόντα και 3) οργάνωση προσαρμοσμένη στους τύπους των πελατών. Κάποιος συνδυασμός αυτών των τύπων είναι φυσικά δυνατός. 3) οργάνωση προσαρμοσμένη στους τύπους των πελατών. Κάποιος συνδυασμός αυτών των τύπων είναι φυσικά δυνατός. Μόλις ληφθεί η

απόφαση να περιληφθεί η προσωπική πώληση στο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων, τότε παρουσιάζεται ένας αριθμός προβλημάτων, στα οποία πρέπει να δώσει λύση ο Διευθυντής του Τμήματος Πωλήσεων της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι: 1) Η ανέρευση, η επιλογή και η πρόσληψη των κατάλληλων πωλητών. 2) Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων πωλητών, έτσι ώστε να εκτελούν τις εργασίες τους αποτελεσματικά. 3) Η επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων αμοιβής των πωλητών. 4) Η επιλογή των κατάλληλων κινήτρων για την καλύτερη απόδοση των πωλητών. 5) Ο καθορισμός των περιοχών πώλησης. 6) Η εκτίμηση της αξίας εργασίας των πωλητών κ.α.

ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

5.2.6.1. Γενικά

Τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων είναι διάφορα βραχυπρόθεσμα προγράμματα τα οποία έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν μία ταχεία αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τα προγράμματα αυτά είναι οι εκπτώσεις, τα λαχειοφόρα κουπόνια, τα οποία μπορούν να ανταλλαγούν με δώρα, οι διάφοροι ειδικοί διαγωνισμοί, κουπόνια τα οποία προσφέρουν σε αυτόν που τα έχει μία έκπτωση, η διανομή δωρεάν δειγμάτων ή απονομή βραβείων ή δώρων κ.α. Μπορούν να ονομαστούν και "αναγκαστικές μέθοδοι" εφόσον χρησιμοποιούν ισχυρά κίνητρα για μία άμεση αγοραστική ενέργεια των καταναλωτών. Σκοπός της παρότρυνσης αυτής είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται για "ευκαιρία" ή αγοράζει κανείς κάτι, πληρώνοντας σχεδόν τίποτα. Σχετικές με τις παραπάνω μεθόδους είναι και

οι διάφορες μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές για τους μεσολαβούντες εμπόρους, όπως είναι οι διάφορες ειδικές εκπτώσεις.

5.2.6.2. Στόχοι που εξυπηρετούν τα ειδικά προγράμματα

Τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν μία ισχυρή εντύπωση στο σημείο της αγοράς, όμως μπορούν να εξυπηρετούν και άλλους στόχους όπως είναι οι εξής:

1) να προτρέπουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με την μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.

2) να προλάβουν την απώλεια παλαιών πελατών, που προέρχεται από ισχυρό ανταγωνισμό.

3) να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος που ήδη κυκλοφορεί.

4) να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξη και προώθηση ενός προϊόντος.

5) να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους πωλητές της επιχείρησης.

Για την χρήση των ειδικών προγραμμάτων για την προώθηση των πωλήσεων έχουν επικρατήσει διάφορες απόψεις. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η χρήση των ειδικών αυτών προγραμμάτων είναι επιβλαβής, γιατί απομακρύνουν την προσοχή των καταναλωτών από τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και από τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και ότι τελικά η προσοχή των καταναλωτών απορροφάται από τους διάφορους διαγωνισμούς, βραβεία ή από τις διάφορες προσφερόμενες ευκαιρίες. Αντίθετα κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι αυτά τα ειδικά προγράμματα είναι χρήσιμα, γιατί παρακινούν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν ένα νέο

προϊόν με τη διανομή δωρεάν δειγμάτων και ότι πολλές φορές εξουδετερώνουν τις προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων των ανταγωνιστών.

Όμως η πείρα έχει δείξει ότι τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων ενισχύουν τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση και ότι πολλές φορές είναι τα μόνα μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στο σημείο της αγοράς. Αυτό για παράδειγμα συμβαίνει στα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης τα οποία δεν διαθέτουν πωλητές και έτσι χρησιμοποιούν τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων για να πληροφορήσουν, να υπενθυμίσουν, να επηρεάσουν και να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν.

II. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΎΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

5.3.1. Γενικά

Οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ όταν επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν κάποια στοιχεία για το πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων, θα πρέπει να αποφασίσουν και να καθορίσουν το ύψος της δαπάνης για την εκτέλεση αυτού του προγράμματος.

Στον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων, λαμβάνεται υπόψη το κόστος έναντι της αναμενόμενης ωφέλειας από κάθε ένα στοιχείο του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων. Έτσι, το ύψος της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι επικερδές όταν κάθε πρόσθετη μονάδα κόστους για την προώθηση αποφέρει τουλάχιστον μία πρόσθετη μονάδα κέρδους. Παρόλα αυτά ο

καθορισμός του άριστου μεγέθους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η πολιτική του Marketing-Mix κ.α. Επειδή όμως οι παράγοντες αυτοί είναι μεταβλητοί δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί επακριβώς το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων. Εν τούτοις ο καθορισμός του ύψους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι επικερδές όταν κάθε πρόσθετη μονάδα κόστους για την προώθηση αποφέρει τουλάχιστον μία πρόσθετη μονάδα κέρδους. Παρόλα αυτά ο καθορισμός του άριστου μεγέθους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η πολιτική του Marketing - Mix κ.α. Επειδή όμως οι παράγοντες αυτοί είναι μεταβλητοί δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί επακριβώς το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων. Εν τούτοις ο καθορισμός του ύψους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι βασικής σημασίας, αφού η τελική απόφαση θα επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων και συνεπώς τα κέρδη της επιχείρησης.

5.3.1. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού

Οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Marketing προκειμένου να καθορίσουν το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους. Οι σπουδαιότερες από τις μεθόδους αυτές είναι οι εξής:

α) Η μέθοδος του ποσοστού επί του κύκλου εργασιών.

Με την μέθοδο αυτή το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων καθορίζεται σαν ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών

των προηγούμενων ετών. Αυτό το ποσοστό μπορεί να παραμείνει σταθερό για μία περίοδο ετών ή να αλλάζει από έτος σε έτος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολύ, γιατί ο υπολογισμός της είναι εύκολος και είναι απλή.

β) Η μέθοδος του ποσοστού επί των κερδών

Στην μέθοδο αυτή τα πραγματοποιηθέντα κέρδη της προηγούμενης περιόδου αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού, για την προώθηση των πωλήσεων της τρέχουσας περιόδου. Το ύψος του προϋπολογισμού ισούται με το ποσοστό επί των κερδών της προηγούμενης περιόδου. Η μέθοδος είναι, και αυτή, απλή όμως είναι δύσκολο να προβλεφθεί η πορεία των κερδών για την τρέχουσα περίοδο.

γ) Η μέθοδος της αντιγραφής των προϋπολογισμών των ανταγωνιστών.

Συνήθως η χρήση της μεθόδου αυτής γίνεται από τις μικρές επιχειρήσεις. Στην μέθοδο αυτή οι επιχειρήσεις καθορίζουν το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων βάσει κάποιου παρόμοιου προϋπολογισμού μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος έχει ένα βασικό μειονέκτημα, το ότι ο καθορισμός του ύψους του προϋπολογισμού δεν στηρίζεται σε πραγματικά εσωγενή στοιχεία της επιχείρησης, αλλά σε στοιχεία εξωγενή και μη πραγματικά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΙΝΟΠΟΙΪΑ "ΚΑΜΠΙΑΣ Α.Ε."

1. Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση;

Για να λάβει μία απόφαση η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκησή της και κυρίως σε ότι έχει σχέση με την ιεραρχία μέσα σε αυτή καθώς και εξωτερικούς παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός.

2. Ποιά στάδια ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση;

Για να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση το αφεντικό της εταιρείας συνομιλεί με τους υφιστάμενους της παραγωγής ή της διοίκησης για διάφορα θέματα σχετικά με την παραγωγική διαδικασία και έπειτα παίρνει την τελική απόφαση.

3. Τι προβλήματα μπορεί να παρουσιασθούν στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Κατά την διαδικασία λήψης μίας απόφασης είναι δυνατό να παρουσιασθεί διαφορά απόψεων μεταξύ των υφισταμένων και του αφεντικού ή μόνο μεταξύ των υφισταμένων για κάποιο ζήτημα, η οποία λύνεται με διάλογο βασιζόμενο σε επιχειρήματα.

4. Με ποιό τρόπο έχει οργανωθεί και διοικείται η επιχείρησή σας; Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας;

Η επιχείρηση έχει οργανωθεί και διοικείται σύμφωνα με την πυραμίδα ιεραρχίας. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται το αφεντικό της επιχείρησης, αμέσως πιο κάτω βρίσκονται οι προϊστάμενοι διοίκησης και παραγωγής, και κάτω από κάθε προϊστάμενο βρίσκονται οι υφιστάμενοί του στην παραγωγή και την διοίκηση.

5. Έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια; Εάν ναι, ποιά; Έχουν λυθεί;

Τα τελευταία χρόνια δεν έχει παρουσιασθεί κανένα διοικητικό πρόβλημα στην επιχείρηση.

6. Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της; Εάν ναι, με ποιά κριτήρια γίνεται και ποιές μέθοδοι επιλέγονται για την υλοποίησή της; Ποιά τμήματα υπάρχουν;

Η επιχείρηση τμηματοποιεί τις εργασίες της όσον αφορά την διοίκηση, την παραγωγή και την πώληση. Η τμηματοποίηση γίνεται σύμφωνα με οδηγίες εξειδικευμένου προσωπικού, που σαν σκοπό έχει την σωστότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγική διαδικασία.

7. Στα τμήματα αυτά της επιχείρησης έχουν παρουσιασθεί προβλήματα και τι είδους;

Οποσδήποτε σε όλα αυτά τα τμήματα παρουσιάζονται προβλήματα, κυρίως στις συσκέψεις που γίνονται μεταξύ των υπευθύνων για την εύρεση τρόπων αύξησης της παραγωγής και των πωλήσεων, καθώς και περισσότερης ευελιξίας της διοίκησης.

8. Υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι αρμοδιότητες έχει;

Δεν υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων.

9. Υπάρχει τμήμα Marketing; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι προβλήματα έχει;

Δεν υπάρχει ούτε τμήμα Marketing.

10. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση κατά πόσο είναι αποτελεσματική; Δημιουργούνται προβλήματα απ'αυτήν; Εάν ναι, ποιά;

Η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί την διαφήμιση παρά μόνο στον επαγγελματικό οδηγό.

11. Ποιό το κόστος της διαφήμισης; Έστω κατά προσέγγιση.

Το κόστος διαφήμισης είναι μηδαμινό σε σχέση με τα έσοδά της.

12. Με ποιό τρόπο γίνεται η προώθηση των προϊόντων (διαφήμιση, προσωπική πώληση ή κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων);

Η προώθηση των προϊόντων γίνεται με προσωπική πώληση των προϊόντων από αντιπροσώπους είτε στην Πάτρα είτε στην ευρύτερη περιοχή.

13. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της προσωπικής πώλησης (αντιπρόσωποι) ή κάποια άλλα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων;

Δεν χρησιμοποιούμε ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων αλλά την μέθοδο των αντιπροσώπων οι οποίοι αμοίβονται με ποσοστά.

14. Ασκείται ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία; Σε ποιά στάδια; Τι αποτελέσματα υπάρχουν;

Φυσικά και ασκείται ποιοτικός έλεγχος σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και κυρίως της μεταποίησης του προϊόντος. Σαν αποτέλεσμα, τα προϊόντα έχουν καλύτερη ποιότητα πράγμα θετικό για τον αγοραστή αλλά και για την ίδια την επιχείρηση.

15. Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Εάν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, πως αντιμετωπίζεται;

Ο ποιοτικός έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο προσωπικό το οποίο έχει την ευθύνη να μεταφέρει στην διοίκηση οποιοδήποτε πρόβλημα σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και το οποίο θα αντιμετωπισθεί μετά από κοινή συζήτηση με το αφεντικό και τον πρόεδρο της επιχείρησης.

16. Κατά πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας;

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός είναι πολύ σημαντικός για την λειτουργία της παραγωγής. Για να φέρει σε πέρας η εταιρία τις παραγγελίες των πελατών της την κατάλληλη ώρα πρέπει να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός - προγραμματισμός και μέχρι στιγμής έτσι έχει αποδειχθεί ότι είναι, από την μακροχρόνια λειτουργία της επιχείρησης.

17. Ποιός είναι υπεύθυνος γι' αυτόν και με βάση ποιά κριτήρια γίνεται;

Υπεύθυνος για τον σχεδιασμό - προγραμματισμό είναι ο προϊστάμενος παραγωγής. Γίνεται κάποιος υπεύθυνος παραγωγής εφόσον έχει την εμπειρία και την γνώση στο αντικείμενο.

ΟΙΝΟΠΟΙΪΑ "ΚΑΜΠΕΡΟΣ Α.Ε."

1. Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση;

Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση. Η επιχείρηση αποτελείται από συμβούλους οι οποίοι έχουν εκλέξει τον Πρόεδρο και διαχειριστή. Το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει για να πάρει τις ανάλογες αποφάσεις, για το ποιές αρχές θα χρησιμοποιηθούν στην οργάνωση και την διοίκηση της επιχείρησης.

2. Ποιά στάδια ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση;

Η επιχείρηση προκειμένου να λάβει μία απόφαση ακολουθεί τα εξής στάδια:

α) καταγραφή του προβλήματος.

β) μελέτη του προβλήματος.

γ) υλοποίηση των στρατηγικών για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

3. Τι προβλήματα μπορεί να παρουσιασθούν στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιασθούν στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι πολλά, όπως για παράδειγμα να μην συμφωνούν, αυτοί που

απαρτίζουν την ομάδα, για την απόφαση οπότε αναλαμβάνει όλο το βάρος της ευθύνης ο διαχειριστής (μεγαλομέτοχος).

4. Με ποιό τρόπο έχει οργανωθεί και διοικείται η επιχείρησή σας; Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας;

Φυσικά και υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας στην κορυφή της οποίας βρίσκεται ο Γενικός Διευθυντής ο οποίος είναι και μεγαλομέτοχος της επιχείρησης. Κάτω από αυτόν είναι ο Διαχειριστής και το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από μικρομέτοχους και οι οποίοι είναι και προϊστάμενοι των τμημάτων της επιχείρησης. Ο κάθε προϊστάμενος έχει και τους υφισταμένους του.

5. Έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια; Εάν ναι, ποιά; Έχουν λυθεί;

Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων έχουν παρουσιασθεί διάφορα προβλήματα όπως προβλήματα παραγωγής, διάθεσης, πιστωτικής πολιτικής. Τα διάφορα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά καιρούς έχουν συνήθως σχέση με τις σχέσεις του προσωπικού και έχουν λυθεί όλα.

6. Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της; Εάν ναι, με ποιά κριτήρια γίνεται και ποιές μέθοδοι επιλέγονται για την υλοποίησή της; Ποιά τμήματα υπάρχουν;

Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της. Η τμηματοποίηση γίνεται με σκοπό την καλυτέρευση της παραγωγικής διαδικασίας καθώς επίσης και της αύξησης των πωλήσεων. Τα τμήματα που υπάρχουν είναι τα εξής: παραγωγής, τεχνικό τμήμα, τμήμα διάθεσης και διοίκησης, τμήμα πωλήσεων.

7. Στα τμήματα αυτά της επιχείρησης έχουν παρουσιασθεί προβλήματα και τι είδους;

Βεβαίως έχουν παρουσιασθεί προβλήματα, κατά καιρούς σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης τα οποία αντιμετωπίστηκαν. Τα προβλήματα συνήθως παρουσιάζονται στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και στις σχέσεις του προσωπικού με τους προϊσταμένους και τα ανώτερα στελέχη ή στις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

8. Υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι αρμοδιότητες έχει;

Στην επιχείρηση υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων του οποίου αρμοδιότητα είναι να κάνει δημόσιες σχέσεις ώστε να γίνεται η διάθεση του προϊόντος μέσα από ένα κλίμα συνεργασίας και καλής θέλησης. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων λειτουργεί με αντιπροσώπους οι οποίοι διασφαλίζουν τους πελάτες της επιχείρησης.

9. Υπάρχει τμήμα Marketing; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι προβλήματα έχει;

Δεν υπάρχει τμήμα Marketing. Όμως οι αρμοδιότητές του ανατίθενται στο αρμόδιο γραφείο για τους αντιπροσώπους.

10. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση κατά πόσο είναι αποτελεσματική; Δημιουργούνται προβλήματα απ'αυτήν; Εάν ναι, ποιά;

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση στην εφημερίδα "ΗΜΕΡΑ", "ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟ" και σε περιοδικά. Δεν έχουν δημιουργηθεί προβλήματα από την διαφήμιση.

11. Ποιό το κόστος της διαφήμισης; Έστω κατά προσέγγιση.

Το κόστος της διαφήμισης ανέρχεται στα 6-10 εκατομμύρια ετησίως.

12. Με ποιό τρόπο γίνεται η προώθηση των προϊόντων (διαφήμιση, προσωπική πώληση ή κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων);

Η επιχείρησή προωθεί τα προϊόντα της μέσω της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης. Η προσωπική πώληση γίνεται με αντιπροσώπους στην Πάτρα και στην ευρύτερη περιοχή αυτής.

13. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της προσωπικής πώλησης (αντιπρόσωποι) ή κάποια άλλα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων;

Όπως προαναφέραμε χρησιμοποιείται η μέθοδος της προσωπικής πώλησης.

14. Ασκείται ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία; Σε ποιά στάδια; Τι αποτελέσματα υπάρχουν;

Ο ποιοτικός έλεγχος ασκείται στην επιχείρησή μας σε όλα τα στάδια και αυτό διασφαλίζει το όνομα και το κύρος της επιχείρησης καθώς επίσης και την σταθερότητα ή αύξηση των κερδών της.

15. Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Εάν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, πως αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος όπως είναι φυσικό ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό, βέβαια αν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου τότε το πρόβλημα αντιμετωπίζεται ανάλογα με την φύση του. Παραδείγματος χάριν εάν παρουσιασθεί ίζημα στο μπουκάλι το καταστρέφουμε.

16. Κατά πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας;

Είναι πολύ σημαντικός ο σχεδιασμός-προγραμματισμός για την παραγωγική διαδικασία γιατί την βοηθάει να είναι αποτελεσματική με αποτέλεσμα να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

17. Ποιός είναι υπεύθυνος γι' αυτόν και με βάση ποιά κριτήρια γίνεται;

Υπεύθυνη για τον σχεδιασμό - προγραμματισμό είναι όλη η ομάδα από την οποία απαρτίζεται η διοίκηση της επιχείρησης καθώς και συγκεκριμένα ειδικευμένο προσωπικό για τον λόγο αυτό. Η απόφαση για τον σχεδιασμό - προγραμματισμό λαμβάνεται μετά από συνεδρίαση της διοίκησης και του ειδικού.

ALGIDA

1. Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση;

Φυσικά. Η επιχείρηση πάντα λαμβάνει υπόψη της τις αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση.

2. Ποιά στάδια ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση;

Τα στάδια που ακολουθούνται είναι ο έλεγχος όλων των παραμέτρων, η σύγκριση εναλλακτικών προτάσεων και η κοστολόγηση.

3. Τι προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Ένα πρόβλημα που είναι πιθανό να παρουσιασθεί είναι η μη συναίνεση των εργαζομένων. Για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα γίνεται πλήρης ανάλυση της απόφασης και των αποτελεσμάτων της ούτως ώστε να επιτευχθεί η δέσμευση και η συναίνεση.

4. Με ποιό τρόπο έχει οργανωθεί και διοικείται η επιχείρησή σας; Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας;

Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας όπου ανώτατο όργανο είναι το Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο εκπροσωπούνται όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

5. Έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια; Εάν ναι, ποιά; Έχουν λυθεί;

Τα τελευταία χρόνια δεν έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στην διοίκηση της επιχείρησης γιατί η διοίκηση λειτουργεί βάσει των αρχών της ολικής ποιότητας.

6. Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της; Εάν ναι, με ποιά κριτήρια γίνεται και ποιές μέθοδοι επιλέγονται για την υλοποίησή της; Ποιά τμήματα υπάρχουν;

Η επιχείρησή μας ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της και τα τμήματα που υπάρχουν είναι τα εξής: Παραγωγική Μονάδα (commercial dpt, Τμήμα πωλήσεων, Τμήμα Διανομής, Τμήμα Marketing και Τμήμα Προσωπικού).

7. Στα τμήματα αυτά της επιχείρησης έχουν παρουσιασθεί προβλήματα και τι είδους;

Σε γενικές γραμμές δεν έχουν προβλήματα τα τμήματα της επιχείρησης. Όμως μερικές φορές παρουσιάζονται προβλήματα σε θέματα επικοινωνίας, τα οποία όμως δεν είναι ουσιώδη.

8. Υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι αρμοδιότητες έχει;

Υπάρχει τμήμα Προσωπικού το οποίο λειτουργεί και ως τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.

9. Υπάρχει τμήμα Marketing; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι προβλήματα έχει;

Βεβαίως και υπάρχει τμήμα Marketing. Λειτουργεί σε συνεργασία με το τμήμα ανάπτυξης καινούργιων προϊόντων και το τμήμα πωλήσεων. Προβλήματα έχει πάντα σε σχέση με την εξεύρεση των απαιτήσεων του καταναλωτή οι οποίες διαφοροποιούνται πολύ γρήγορα.

10. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση κατά πόσο είναι αποτελεσματική; Δημιουργούνται προβλήματα απ' αυτήν; Εάν ναι, ποιά;

Η επιχείρησή μας χρησιμοποιεί την διαφήμιση από την οποία όμως δεν δημιουργούνται προβλήματα.

11. Ποιό το κόστος της διαφήμισης; Έστω κατά προσέγγιση.

Είναι περίπου 400.000.000 δρχ.

12. Με ποιά τρόπο γίνεται η προώθηση των προϊόντων (διαφήμιση, προσωπική πώληση ή κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων);

Η προώθηση των προϊόντων μας γίνεται και με τους τρεις τρόπους.

13. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της προσωπικής πώλησης (αντιπρόσωποι) ή κάποια άλλα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων;

Χρησιμοποιούμε και τις δύο μεθόδους.

14. Ασκείται ποιοτικός έλεγχος-στην παραγωγική διαδικασία; Σε ποιά στάδια; Τι αποτελέσματα υπάρχουν;

Ασκείται ποιοτικός έλεγχος σε όλα τα στάδια από την παραλαβή των Α' υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος στο ψυγείο.

15. Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Εάν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, πως αντιμετωπίζεται;

Ναι, ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Στην περίπτωση που παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου υπάρχουν λεπτομερής διαδικασίες (ISO 9001) οι οποίες καλύπτουν τα πάντα.

16. Κατά πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας;

Είναι πολύ σημαντικός γιατί από αυτόν εξαρτάται κατά πολύ η απόδοση της παραγωγής και η κάλυψη της αγοράς.

17. Ποιός είναι υπεύθυνος γι' αυτόν και με βάση ποιά κριτήρια γίνεται;

Υπεύθυνος είναι ο Factor's planner ο οποίος συνεργάζεται με τον Διευθυντή της Παραγωγής και τον Διευθυντή Συντήρησης, οι οποίοι δίνουν τα δεδομένα: αποδόσεις, yields, τεχνική κατάσταση μηχανών και τα οποία αποτελούν τα κριτήρια για τον προγραμματισμό της παραγωγής.

ΜΕΒΓΑΛ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

1. Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση;

Η επιχείρηση λαμβάνει πάντα υπόψη της τις ισχύουσες αρχές για την οργάνωση και τη διοίκηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση που αφορά κρίσιμα θέματα όπως για παράδειγμα την προώθηση των πωλήσεων.

2. Ποιά στάδια ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση;

Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων.
- σύνταξη ειδικής μελέτης.
- ανάλυση φυσικά του κόστους αυτής.
- επιλογή και υλοποίηση της καλύτερης και σωστότερης απόφασης.

3. Τι προβλήματα μπορεί να παρουσιασθούν στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Διάφορα προβλήματα μπορεί να παρουσιασθούν σε οποιαδήποτε διεύθυνση και μπορούν να αντιμετωπισθούν μόνο με τη συνεργασία όλων των Διευθυντών των τμημάτων.

4. Με ποιό τρόπο έχει οργανωθεί και διοικείται η επιχείρησή σας; Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας;

Όλοι οι τομείς έχουν τις διευθύνσεις τους, οι μονάδες των προϊόντων τις δικές τους διευθύνσεις, με βάση πάντα την υπάρχουσα πυραμίδα της ιεραρχίας.

5. Έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια; Εάν ναι, ποιά; Έχουν λυθεί;

Πάντα υπάρχουν προβλήματα και όσο η εταιρεία επεκτείνεται και μεγαλώνει, αυτά πολλαπλασιάζονται.

6. Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της; Εάν ναι, με ποιά κριτήρια γίνεται και ποιές μέθοδοι επιλέγονται για την υλοποίησή της; Ποιά τμήματα υπάρχουν;

Η μέθοδος τμηματοποίησης της εργασίας εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και επιλέγονται οι καλύτερες μέθοδοι για την υλοποίησή της.

7. Στα τμήματα αυτά της επιχείρησης έχουν παρουσιασθεί προβλήματα και τι είδους;

Υπάρχουν προβλήματα κάθε είδους σε όλα τα τμήματα της εταιρείας.

8. Υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι αρμοδιότητες έχει;

Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων που έχουμε στην εταιρεία ασχολείται με το να υπάρχει συνεχής επαφή με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, με τη διοργάνωση εκδηλώσεων τόσο για το προσωπικό της εταιρείας και τους προμηθευτές της, αλλά και αυτούς που συνεργάζονται με αυτήν.

9. Υπάρχει τμήμα Marketing; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι προβλήματα έχει;

Το Τμήμα Marketing λειτουργεί με τις τρεις διευθύνσεις: γάλακτος - χυμών, παγωτού και γιαούρτης. Οι απασχολούμενοι σ'αυτές τις διευθύνσεις είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακών και μεταπτυχιακών τίτλων στο Marketing και στα χρηματοοικονομικά. Αυτές οι Διευθύνσεις ασχολούνται με ότι αφορά τις πωλήσεις των προϊόντων, τη συνεργασία με τους διαφημιστές και την επαφή με τους καταναλωτές.

10. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση κατά πόσο είναι αποτελεσματική; Δημιουργούνται προβλήματα απ'αυτήν; Εάν ναι, ποιά;

Η διαφήμιση χρησιμοποιείται πολύ από την εταιρεία μα για να προωθηθούν οι πωλήσεις και για να γνωστοποιηθούν τα νέα προϊόντα.

Το μειονέκτημα της διαφήμισης είναι το υψηλό της κόστος.

11. Ποιό το κόστος της διαφήμισης; Έστω κατά προσέγγιση.

Προαναφέρθηκε το κόστος της διαφήμισης και σαν μειονέκτημά της.

12. Με ποιό τρόπο γίνεται η προώθηση των προϊόντων (διαφήμιση, προσωπική πώληση ή κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων);

Η προώθηση των πωλήσεων δε γίνεται με την προσωπική πώληση, αλλά με τη διαφήμιση και με κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων όπως π.χ. με την προώθηση από το σημείο αγοράς (in-store promotion).

13. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της προσωπικής πώλησης (αντιπρόσωποι) ή κάποια άλλα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων;

Δε χρησιμοποιείται η μέθοδος της προσωπικής πώλησης αλλά κάποιοι αντιπρόσωποι που φτάνουν μέχρι τα σημεία πώλησης σαν ενδιάμεσοι προωθητές των προϊόντων.

14. Ασκείται ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία; Σε ποιά στάδια; Τι αποτελέσματα υπάρχουν;

Στην παραγωγική διαδικασία ασκείται ποιοτικός έλεγχος όσον αφορά την πρώτη ύλη, το αρχικό προϊόν και το τελικό προϊόν που θα κυκλοφορήσει στην αγορά.

15. Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Εάν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, πως αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος ασκείται πάντα από προσωπικό ειδικευμένο και εκπαιδευμένο έτσι ώστε, αν προκύψει κάποιο πρόβλημα να επιλύεται με απόφαση για άμεση και διορθωτική ενέργεια για όσο το δυνατό καλύτερα αποτελέσματα.

16. Κατά πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας;

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός αποτελεί ένα σημαντικό και πολύ αποτελεσματικό στάδιο για την παραγωγική διαδικασία, εδώ και πολλά χρόνια.

17. Ποιός είναι υπεύθυνος γι' αυτόν και με βάση ποιά κριτήρια γίνεται;

Οι υπεύθυνοι είναι κυρίως οι Διευθυντές των τμημάτων παραγωγής, πωλήσεων και Marketing.

ΔΕΛΤΑ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

1. Η επιχείρηση προκειμένου να πάρει μία απόφαση λαμβάνει υπόψη της κάποιες αρχές που ισχύουν για την οργάνωση και την διοίκηση;

Στην επιχείρηση όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις πάνω σε κρίσιμα θέματα συγκροτείται ομάδα εργασίας με συμμετοχή ατόμων όλων των ειδικοτήτων.

2. Ποιά στάδια ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση;

Τα στάδια που ακολουθούνται μέχρι να ληφθεί μία επιχειρηματική απόφαση είναι τα εξής:

- συλλογή πληροφοριών
- ανάλυση αυτών και συγκρίσεις
- σύνταξη ειδικής μελέτης ανάλογα με το θέμα
- cost benefit analysis, αφού έχουν συμπεριληφθεί όλα τα θέματα και έχουν σχέση με το αντικείμενο της απόφασης π.χ. χρηματοοικονομικό.
- απόφαση.
- υλοποίηση.

3. Τι προβλήματα μπορεί να παρουσιασθούν στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Τα προβλήματα είναι διαφόρων ειδών, μπορεί να τα συναντήσουμε σε οποιοδήποτε τμήμα, σε οποιοδήποτε επιτελικό τομέα. Αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν με τη συνεργασία του Συμβουλίου των Διευθυντών του εκάστοτε τμήματος.

4. Με ποιό τρόπο έχει οργανωθεί και διοικείται η επιχείρησή σας; Υπάρχει πυραμίδα ιεραρχίας;

Όλα φαίνονται στο οργανόγραμμα δομής της επιχείρησης με την πυραμίδα της ιεραρχίας, οι επιτελικοί τομείς με τις αντίστοιχες διευθύνσεις τους, οι αντίστοιχες μονάδες των προϊόντων που παράγονται μαζί με τις διευθύνσεις Marketing, εργοστασίου, πωλήσεων, Διανομής, οικονομικών Διοίκησης.

5. Έχουν παρουσιασθεί προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια; Εάν ναι, ποιά; Έχουν λυθεί;

Προβλήματα πάντα υπάρχουν σε μία μεγάλη επιχείρηση. Από το 1990 μέχρι σήμερα έχουν γίνει δύο αναδιοργανώσεις της εταιρείας με στόχο τη λύση των προβλημάτων που προέκυψαν από τη μεγάλη ανάπτυξη της εταιρείας.

6. Η επιχείρηση ακολουθεί την μέθοδο της τμηματοποίησης των εργασιών της; Εάν ναι, με ποιά κριτήρια γίνεται και ποιές μέθοδοι επιλέγονται για την υλοποίησή της; Ποιά τμήματα υπάρχουν;

Έχουμε εφαρμόσει τη μέθοδο τμηματοποίησης της εργασίας για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο επιμερισμός της εργασίας φαίνεται στο αναλυτικό οργανόγραμμα της εταιρείας.

7. Στα τμήματα αυτά της επιχείρησης έχουν παρουσιασθεί προβλήματα και τι είδους;

Όπως προαναφέραμε προβλήματα κάθε είδους υπάρχουν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

8. Υπάρχει τμήμα δημοσίων σχέσεων; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι αρμοδιότητες έχει;

Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και οι αρμοδιότητές του είναι οι εξής:

- επαφή με τον Τύπο
- οργάνωση εκδηλώσεων
- εκδηλώσεις προσωπικού
- έκδοση εντύπων προς το προσωπικό και τους συνεργαζόμενους με την εταιρεία.

9. Υπάρχει τμήμα Marketing; Εάν ναι, πως λειτουργεί και τι προβλήματα έχει;

Το τμήμα Marketing, όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμα λειτουργεί με τις ακόλουθες τρεις διευθύνσεις:

α) Γάλακτος - χυμών που λειτουργεί από το 1992 και απασχολεί 4 άτομα.

β) Γιαούρτης, που λειτουργεί από το 1993 και απασχολεί 4 άτομα.

γ) παγωτού, που λειτουργεί από το 1992 και απασχολεί επίσης 4 άτομα.

Όλοι οι απασχολούμενοι στις Δ/νσεις αυτές είναι πτυχιούχοι και οι 9 από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου στο Marketing.

Οι δραστηριότητες των Διευθύνσεων αυτών αναφέρονται σε:

- προγραμματισμό και υλοποίηση πωλήσεων
- σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα
- επικοινωνίες με καταναλωτή
- συνεργασία με διαφημιστές
- δημιουργία υποδομής για αποφάσεις (έρευνα αγοράς προϊόντων και πρώτων υλών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο)

10. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την διαφήμιση κατά πόσο είναι αποτελεσματική; Δημιουργούνται προβλήματα απ' αυτήν; Εάν ναι, ποιά;

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολύ την διαφήμιση γιατί είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προώθησης των πωλήσεων και είναι υποχρεωτική για τα νέα προϊόντα. Το σημαντικότερο πρόβλημα που δημιουργείται από αυτήν είναι ότι η μετάδοση του μηνύματος από την τηλεόραση επιβάλλει τη συχνότατη επανάληψη των spots με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.

11. Ποιό το κόστος της διαφήμισης; Έστω κατά προσέγγιση.

Το κόστος της διαφήμισης για την εταιρείας είναι αρκετά υψηλό και με την εμφάνιση νέων προϊόντων γίνεται ακόμα υψηλότερο.

12. Με ποιό τρόπο γίνεται η προώθηση των προϊόντων (διαφήμιση, προσωπική πώληση ή κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων);

Η προώθηση των πωλήσεων γίνεται με τη διαφήμιση και όχι με την προσωπική πώληση. Με κάποια ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων ως εξής: προώθηση μέσα στα καταστήματα (in-store promotion); direct marketing activities, event (π.χ. διοργάνωση διαγωνισμών) κ.λ.π.

13. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της προσωπικής πώλησης (αντιπρόσωποι) ή κάποια άλλα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων;

Όχι, δε χρησιμοποιείται η μέθοδος της προσωπικής πώλησης. Χρησιμοποιούνται αντιπρόσωποι ως ενδιάμεσοι προωθητές των προϊόντων και διανομείς στα τελικά σημεία πώλησης.

14. Ασκείται ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία; Σε ποιά στάδια; Τι αποτελέσματα υπάρχουν;

Ασκείται ποιοτικός έλεγχος σε τέσσερα στάδια:

- α) πρώτη-βοηθητική ύλη
- β) ενδιάμεσο προϊόν
- γ) τελικό προϊόν
- δ) τελικό προϊόν στην αγορά

15. Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Εάν τυχόν παρουσιασθεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, πως αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος ασκείται πάντα από ειδικευμένο προσωπικό και αν τυχόν παρουσιασθεί κάποιο πρόβλημα, υπάρχουν αποφάσεις για αυτόματες διορθωτικές ενέργειες.

16. Κατά πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο σχεδιασμός - προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας;

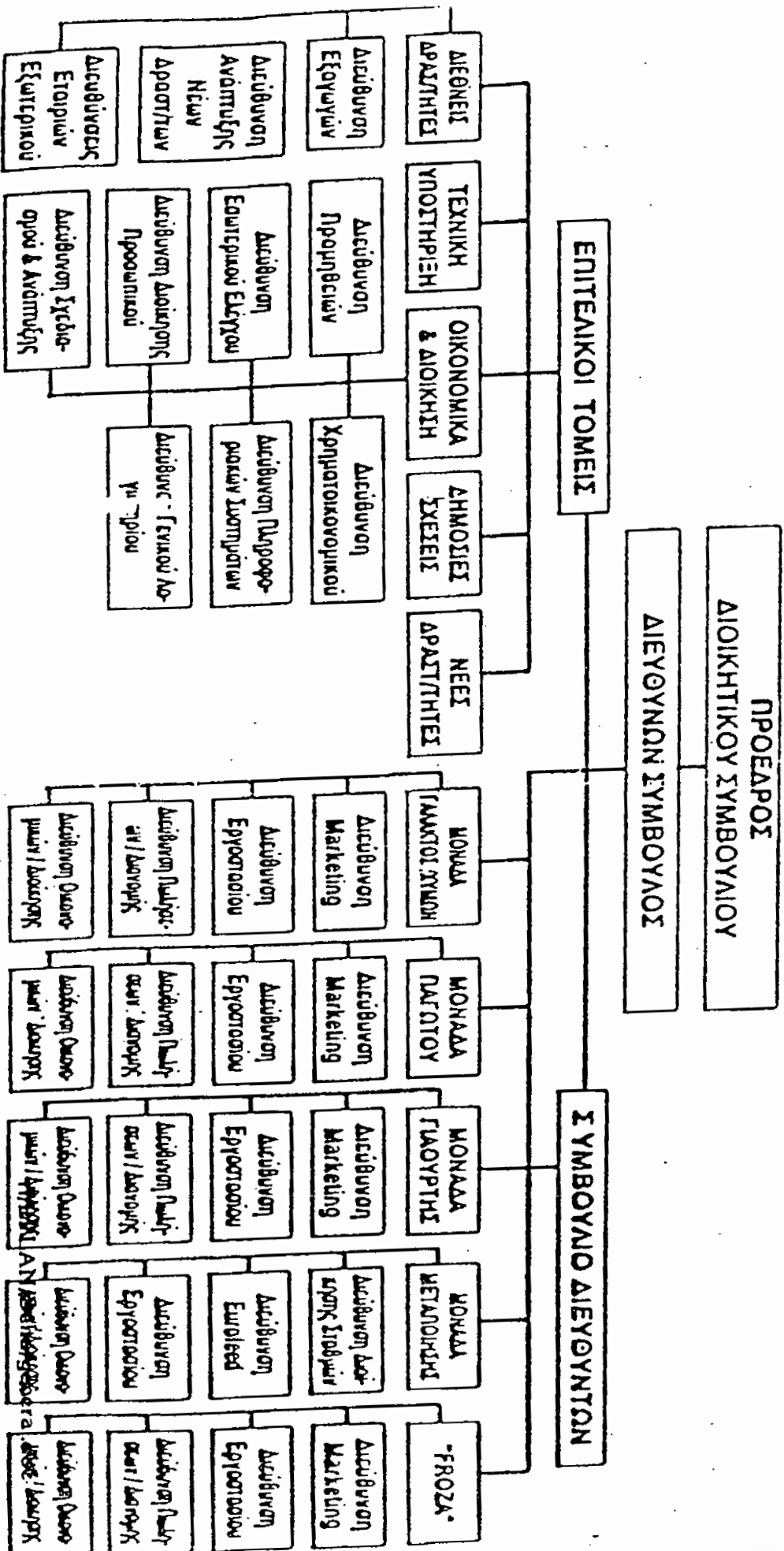
Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ σημαντικός και φυσικά αποτελεσματικός. Διαφορετικά δεν θα υπήρχαν προϊόντα μας στην αγορά.

17. Ποιός είναι υπεύθυνος γι' αυτόν και με βάση ποιά κριτήρια γίνεται;

Οι υπεύθυνοι είναι ο Διευθυντής παραγωγής και ο Διευθυντής του εργοστασίου και συμμετέχουν το τμήμα Marketing, ο Διευθυντής Πωλήσεων καθώς και οικονομικός ελεγκτής.

Παραθέτουμε το οργανόγραμμα δομής της ΔΕΛΤΑ για δική σας διευκόλυνση.

1.10.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΔΕΛΤΑ



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1960): Προτάσεις διά την απόδοσιν εις την Ελληνικήν της ορολογίας του Marketing. (Ανάτυπο από το τεύχος 2.1, τομ. ΙΒ', περιοδ. "Σπουδαί", Αθήναι 1960).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1962α): "Η επιστημονική οργάνωσις εν Ελλάδι και η προσφορά των συμβούλων οργανώσεως", ΔΔΕ, Νο 5, Σεπτέμβριος 1962, σ. 11,50.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1962γ): "Το πρόβλημα της ορολογίας εις την οργανωτικήν" ΔΔΕ, Νο 6, Οκτώβριος 1962, σ. 31-33.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1962δ): "Η κλιμάκωσις των παραγγελιών εις τον προγραμματισμόν παραγωγής", ΔΔΕ, Αυγ. 1962.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1964): "Εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητος εις πλεκτήριον", ΔΔΕ, Νο 19, 1964.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1966α): Μαθήματα μάρκετινγκ από τη Σοβιετική Ένωση. Ανάτυπον εκ του τεύχους 1, τομ. ΙΖ', του περιοδικού "Σπουδαί" της ΑΒΣΠ (Αθήναι, 1966).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1969): Η διερεύνησις του εμπορικού κόστους. Συμβολή εις την ανάλυσιν του επιχειρηματικού κέρδους (Εταιρεία Μελετών Αναπτύξεως, Αθήναι, 1969).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1970β): "Δεν αρκεί η λογική στη διοίκηση και στην επικοινωνία", Επικοινωνία, Νο 13, 1970.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1971γ): "Η οργάνωσις και η Διοίκησις υπό το φως της Σημαντικής", "Μάνατζερ", Νο 5/6, Σεπτ. - Δεκ. 1971, σ. 7-31.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1972β): Η ορολογία του Management (Αθηναϊκό Ινστιτούτο Εκδόσεων, Αθήναι, 1972).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1972γ): Προβλήματα διαρθρώσεως και λειτουργίας της ηγεσίας. Ανάτυπο από το τευχ. 7/1972 του Δελτίου ΕΒΕΘ (Θεσ/νίκη 1972).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1973γ): "Οι αντικειμενικοί σκοποί των οργανώσεων", ΔΔΕ, Νο 112, Ιούνιος 1973, σ. 40-41.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1973δ): Θεωρία της Οργανώσεως. Τόμος πρώτος: Η δομή των οργανώσεων (Εκδ. Παπαζήση, Αθήναι 1973).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου (1977): Η οργάνωσις της Δημοσίας Διοικήσεως (Εκδ. Παπαζήση, 1977).

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σπύρου και Νικ. ΠΑΠΠΑ (1975): Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων. Τομ. Α' (Το Περιβάλλον και η Εργασία), 1975. Τομ. Β' (Υλικά και Μηχανήματα, Οργάνωση και Έλεγχος Παραγωγής), 1976 (εκδ. Παπαζήση).

Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ, Κωνστ. Τζωρτζάκη.

Διοίκηση Παραγωγής, Λογοθ. Μιχ. Λιαρμακόπουλος.

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Δρ. Ευαγγ. Φ. Θεοδωράτου.

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ΙΙ, Βασιλείου Θεοφανόπουλου.

