

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ
ΠΕΝΤΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ
ΑΧΑΪΑΣ».



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:
ΚΑΡΔΑΡΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΔΑΜΗΤΡΟΠΟΥΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

1997

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2503

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.

	Σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.</u>	8
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	8
1.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.	9
1.3. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.	13
1.3.1. Επικοινωνίες.	14
1.3.2. Υπολογισμοί.	15
1.3.3. Τήρηση Στοιχείων.	16
1.3.4. Σύνταξη Αναφορών.	17
1.3.5. Τρέχουσες Εργασίες.	18
1.4. ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.	18
1.4.1. Η αντιγραφή.	19
1.4.2. Η αναπαραγωγή.	19
1.4.3. Αρχαιοθέτηση εγγράφων.	19
1.4.4. Έλεγχος εγγράφων.	20

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο</u>	21
2.0. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ.	21
2.1. ΕΝΝΟΙΑ.	21
2.2. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ.	22
2.2.1. Κατανομή αρμοδιοτήτων.	22
2.2.2. Περιγραφή αρμοδιοτήτων.	23
2.2.3. Αρχές του καθορισμού των σκοπών.	24
2.2.4. Οργάνωση της Υπηρεσίας.	25
2.2.5. Η αρχή της ενότητας της Διοικήσεως.	25
2.2.6. Η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου.	26
2.2.7. Αρχή του προκαθορισμού εξουσίας και ευθύνης.	27
2.2.8. Σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου.	27
2.2.9. Αρχή του Συντονισμού.	28
2.2.10. Ιεραρχικές δομές.	29
2.3. ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ.	34
2.4. ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	38
2.5. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	39
2.6. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	40
2.6.1. Καταγραφή.	41
2.6.2. Σύμβολα καταγραφής διαδικασιών.	42
2.6.3. Φύλλα ημερήσιας ατομικής εργασίας.	46

2.6.4. Φύλλα κατανομής της εργασίας.	48
2.7. ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.	49
2.7.1. Διαγράμματα ροής.	49
2.7.2. Διαγράμματα διαδρομής της εργασίας.	50
2.7.3. Διαγράμματα μικροκινήσεων.	51
2.7.4. Διαγράμματα κινήσεως των χεριών.	51
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο.</u>	53
3.0. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.	53
3.1. ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.	53
3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ.	54
3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	56
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο.</u>	58
4.0. Η ΕΠΙΠΛΩΣΗ ΚΑΙ Ο ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.	58
4.1. ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ.	59
4.2. ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ.	59
4.3. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ - ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ.	60
4.4. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΗΣΕΩΣ.	61
4.5. ΓΡΑΦΕΙΟ ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ	

ΠΛΗΘΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΤΙΤΥΠΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.	62
4.6. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ.	62
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο.</u>	64
5.0. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.	64
5.1. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.	64
5.1.1. Τομέας παραγωγής	65
5.1.2. Μέγεθος επιχειρήσεων.	67
5.1.3. Νομική Φύση - Ατομικές Επιχειρήσεις.	68
5.1.4. Κεφαλαιουχικές.	69
5.1.5. Καρτέλ.	70
5.1.6. Κονσερν.	71
5.1.7. Τραστ.	72
5.1.8. Εταιρείες Χαρτοφυλακίου.	72
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.</u>	74
6.0. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ	
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.	74
6.1. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΕΓΗΣ.	74
6.2. ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	75
6.2.1. Φωτισμός.	78

6.2.2. Θόρυβος.	78
6.2.3. Θέρμανση και αερισμός.	78
6.2.4. Τα χρώματα.	79
6.2.5. Ασφάλεια.	80
6.3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ / ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.	80
6.4. ΧΑΜΗΛΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.	81
6.4.1. Οικογενειακός χαρακτήρας επιχειρήσεων.	83
6.4.2. Οικονομικές συγκυρίες.	84
6.5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.	86
6.6. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.	88
6.7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.	90
6.7.1. Το πρόβλημα του ανειδίκευτου προσωπικού.	90
6.7.2. Έλλειψη ικανών ηγετικών στελεχών.	92
6.7.3. Λανθασμένη επιλογή προσωπικού.	93
6.8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	94
6.9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΚΙΝΗΤΡΑ.	97
6.9.1. Η κόπωση.	99
6.9.2. Επίσπευση - Μονοτονία - Ανία.	101

6.10. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.	102
6.10.1. Προβλήματα της Άτυπης Επικοινωνίας.	106
6.11. ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.	110
6.12. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ.	116
6.13. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.	117
6.14. ΑΛΛΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.	120
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο.</u>	122
7.1. ΤΙΤΑΝ Α.Ε.	122
7.2. ΣΗΡΙΤΑ Α.Ε.	140
7.3. ΜΙΣΚΟ	159
7.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΙΝΟΠΟΙΙΑΣ ΠΟΤΟΠΟΙΙΑΣ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΟΠΟΙΙΑΣ Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	180
7.5. GOODY' S.	195
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	213

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.

Τα γραφεία με τη μορφή των Διοικητικών υπηρεσιών με την οποία λειτουργούν στην επιχείρηση, αντιμετωπίζουν βασικά οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα, που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης.

Η δημιουργία των προβλημάτων αυτών, οφείλεται στο γεγονός ότι μέσα στα γραφεία αναπτύσσονται διάφορες δραστηριότητες, χρησιμοποιείται ένα πλήθος μηχανικών μέσων και κινείται ένα σύνολο προσώπων που αναπτύσσει ένα σύνολο σχέσεων σε διάφορα επίπεδα. Οι δραστηριότητες αυτές, τα μέσα και οι σχέσεις των προσώπων τόσο μεταξύ τους όσο και με τα διάφορα μέσα, πρέπει να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μας βοηθούν στην επίτευξη των σκοπών μας με το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, στο μικρότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος σε υλικά μέσα και ανθρώπινες προσπάθειες.

Για το λόγο αυτό και για να είμαστε σε θέση να αντιμετωπίζουμε σωστά τα προβλήματα αυτά, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε την έννοια, το περιεχόμενο και τις αρχές, πάνω στις οποίες βασίζεται η Οργάνωση και η Διοίκηση των γραφείων με τα οποία θα ασχοληθούμε στα πιο κάτω κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.

Η επιθυμία για καλύτερη ζωή, ανάγκασε τους κοινωνικούς ανθρώπους να εξετάσουν και να βρουν μέσα και τρόπους που θα καλυτέρευαν τη κοινωνία. Με άλλα λόγια ένωσαν την ανάγκη της οργανώσεως. Οργάνωση, είναι η κοινωνική ανάγκη που με διάφορα μέσα προσπαθεί για την επιτυχία του επιδιωκόμενου σκοπού με όσον δυνατόν μεγαλύτερα αποτελέσματα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά πρέπει να γίνεται συνδυασμός συστηματικός των μέσων κάτω από ορθή σκέψη και λεπτομερή εξέταση, έρευνα των υλικών μέσων, των πνευματικών ικανοτήτων, της εργασίας του χρόνου και γενικά όλων των παραγωγικών δυνάμεων.

~~Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, οργάνωση είναι, η ορθολογική και επιστημονική συστηματοποίηση των υλικών και πνευματικών δυνάμεων για την επιτυχία του καλύτερου ατομικού και κοινωνικού αποτελέσματος.~~

Η οργάνωση μπορεί να εφαρμοσθεί στη ζωή ενός ατόμου, στην οικογένεια, στις ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις, στις εργασίες γραφείου, στην κοινωνία, σε ένα έθνος ή και σε ολόκληρη την ανθρωπότητα.

Για να υπάρξει βεβαίως βελτίωση των όρων ζωής και ανάπτυξη της κοινωνίας σημαντική, θα πρέπει να γίνεται επιστημονική οργάνωση με ορθή σκέψη και διαρκή προσπάθεια.

Σχετικά με την έννοια γραφείου, δεν εννοούμε τίποτα άλλο παρά το χώρο της επιχειρήσεως που επιτελούνται κάθε είδους γραφικές εργασίες, διοικητικές, λογιστικές, οικονομικές κλπ. Γραφείο σήμερα δεν σημαίνει μια ορισμένη θέση της επιχειρήσεως, αλλά η λειτουργία αυτής που περιλαμβάνει τον χώρο, τα μηχανήματα, το προσωπικό.

Από άποψη ουσίας, η Οργάνωση Γραφείου έχει σαν αντικείμενο βασικά γραφεία μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών που απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων και έχουν καθοριστεί διάφορες εργασίες γραφείου.

1.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟΥ.

Η σημασία του «Γραφείου» είναι πολύ μεγάλη για τις Επιχειρήσεις, τους Οργανισμούς, τις Υπηρεσίες.

Μέσα στο Γραφείο θα πραγματοποιηθούν οι περισσότερες και οι πολύ σοβαρές ενέργειες και όλες οι γραφικές εργασίες των κάθε μορφής και φύσεως Επιχειρήσεων, Οργανισμών και Υπηρεσιών.

Το σύγχρονο Γραφείο αποτελεί πλέον το κέντρο λήψεως και πραγματοποιήσεως των σοβαρότερων αποφάσεων και ενεργειών όλων των οικονομικών Μονάδων. Από την αρχή του εικοστού αιώνα στο Γραφείο έχουν παρουσιασθεί οι επαναστατικότερες νεωτεριστικές καινοτομίες από οποιαδήποτε άλλο οικονομικό τομέα του πολιτισμένου κόσμου. Παράλληλα έχει αυξηθεί πάρα πολύ ο αριθμός των απασχολούμενων σε υπηρεσίες Γραφείου και τούτο παρά το γεγονός, ότι έχει αναπτυχθεί πολύ η χρήση μηχανημάτων και άλλων αυτοματοποιήσεων.

Ως συνέπεια αυτών έχει αλλάξει τελείως η έννοια των Υπηρεσιών Γραφείου. Σήμερα το Γραφείο είναι ένα πολύ ζωτικό μέρος κάθε οικονομικής μονάδας και ο υπάλληλος Γραφείου ένα πολύ ενδιαφέρον μέλος της ομάδας διοικήσεως. Το Γραφείο και οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτό ασχολούνται με υποθέσεις και θέματα από τα πιο απλά ως τα πιο δύσκολα.

Το Γραφείο δημιουργείται για να εκτελεί ένα πλήθος αναγκαίων εργασιών, όπως η επικοινωνία με προμηθευτές και με καταστήματα, τις διάφορες Αρχές και Υπηρεσίες, η τήρηση των λογαριασμών, η συγκέντρωση πληροφοριών γενικώς, από τις οποίες θα εξαρτηθεί η επίλυση διαφόρων θεμάτων της επιχειρήσεως και θα καθοριστεί η πολιτική της.

Ειδικότερα το Γραφείο έχει ως αποστολή:

1.Τη διεξαγωγή όλων των προπαρασκευαστικών ενεργειών που απαιτούνται για να τεθεί σε λειτουργία η επιχείρηση. Πχ δημοσίευση συστατικών πράξεων, συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου κλπ.

2.Τη μέριμνα για την εφαρμογή όλων των σχετικών νόμων και κανονισμών που έχουν σχέση με την επιχείρηση, με την ασφάλεια του προσωπικού κ.α.

3.Την εκπόνηση και εφαρμογή συστημάτων παρακολουθήσεως όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως, πχ της παραγωγής, των πωλήσεων, της τήρησης των αποθεμάτων.

4.Τη μέριμνα για την εξασφάλιση των αναγκαίων πιστώσεων για την κάλυψη δαπανών που προκαλούνται κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχειρήσεως.

5.Τη μελέτη των κατάλληλων λύσεων για την ικανοποιητική στέγαση της επιχειρήσεως και τη σωστή οργάνωση των χώρων ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην αποστολή της.

6.Την ασφάλιση και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων της επιχειρήσεως.

7.Τη διεξαγωγή διαφόρων, συνηθισμένης μορφής, διοικητικών υποθέσεων όπως πχ την πρόσληψη προσωπικού, τη μισθοδοσία, την προμήθεια διαφόρων ανταλλακτικών και πρώτων υλών, την αποθήκευση και φύλαξη των υλικών αυτών.

8.Τη συγκέντρωση, τη σωστή ταξινόμηση, την επεξεργασία και τη φύλαξη των στοιχείων και πληροφοριών καθώς και την κατάλληλη ενημέρωση της Διοικήσεως.

Η τελευταία αυτή αποστολή του γραφείου είναι βασικής σημασίας, γιατί η σωστή πληροφόρηση της Διοικήσεως, αποτελεί το μοναδικό μέσο για τη λήψη σωστών αποφάσεων.

9.Την εξασφάλιση του σωστού τρόπου επικοινωνίας των διαφόρων τμημάτων με τις άλλες επιχειρήσεις και το κοινό καθώς και επικοινωνίας με άλλες υπηρεσίες.

Για να καταλάβουμε καλύτερα το ρόλο του Γραφείου μέσα σε μία σύγχρονη επιχείρηση, θα τον παραλληλίσουμε με τη διαδικασία εκτοξεύσεως ενός διαστημόπλοιου. Όπως όλοι ξέρουμε, ολόκληρο το πρόγραμμα των εργασιών ενός τέτοιου σχεδίου, που αρχίζουν από την προπαρασκευή και φθάνουν στην εκτόξευση και στη συνέχεια στον έλεγχο της πτήσεως, τη διεξαγωγή των ερευνητικών εργασιών και τέλος την επιστροφή του διαστημοπλοίου, κατευθύνεται από το κέντρο ελέγχου των διαστημικών πτήσεων που είναι εγκατεστημένο στο έδαφος και το οποίο με τη χρησιμοποίηση ειδικευμένου προσωπικού και άλλων πολύπλοκων μηχανισμών παίρνει αποφάσεις, δίνει εντολές, παρακολουθεί την εφαρμογή τους και κάνει ανάλογες προσαρμογές.

Έτσι ενώ όλοι παρακολουθούμε με θαυμασμό τις κινήσεις του διαστημοπλοίου και του πληρώματος, μας διαφεύγει το γεγονός ότι όλα αυτά αποφασίζονται και κατευθύνονται από το κέντρο ελέγχου που βρίσκεται στη γη.

Το ίδιο ακριβώς θα μπορούσαμε να πούμε και για την περίπτωση των επιχειρήσεων. Όλοι δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή στην παραγωγή ή στην κίνηση των πωλήσεων μέσα σε ένα μεγάλο κατάστημα και μας διαφεύγει το γεγονός ότι όλα αυτά είναι αποτέλεσμα προγραμμάτων, αποφάσεων, προμήθειας υλικών, συντονισμού ενεργειών, ελέγχων κ.λ.π. που γίνονται μέσα στα γραφεία της επιχείρησης. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το γραφείο στην επιχείρηση παίζει τον ίδιο ρόλο που παίζει το κέντρο ελέγχου στις διαστημικές πτήσεις.

1.3. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.

Η εργασία των γραφείων γίνεται από προσωπικό που είναι εξειδικευμένο στη διεξαγωγή Διοικητικών δραστηριοτήτων. Το προσωπικό αυτό κατανέμεται στα διάφορα τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών. Με τον όρο «Εργασίες Γραφείου» εννοούμε τις εργασίες που

πραγματοποιούνται σε διάφορους χώρους, όπως την Κεντρική Διοίκηση, Οικονομικές Υπηρεσίες.

Συμπληρώνονται επίσης από τις εργασίες που παρέχει τα Γραφείο Παραγωγής, το Γραφείο Πωλήσεων, το Γραφείο Προσωπικού, το Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων αλλά και άλλες που συνδέονται με την Κεντρική Διοίκηση για την πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Οι εργασίες Γραφείου περιλαμβάνουν πολλές από τις δραστηριότητες που αφορούν την έναρξη, ανάπτυξη και τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Οι βασικές εργασίες με τις οποίες ασχολείται το Διοικητικό προσωπικό των κατωτέρω βαθμίδων διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1.3.1. Επικοινωνίες.

Κάθε γραφείο είναι από μία άποψη ένα κέντρο επικοινωνίας. Παίρνει οδηγίες, πληροφορίες και αναφορές από άλλα γραφεία, ύστερα δε από εργασία που γίνεται μέσα σε αυτό με χρησιμοποίηση και επεξεργασία ορισμένων στοιχείων, δίνει απαντήσεις ή στέλνει οδηγίες ή πληροφορίες με τη μορφή υπηρεσιακών σημειωμάτων ή επιστολών σε πρόσωπα που βρίσκονται μέσα σε αυτό ή σε άλλα γραφεία.

Οι πληροφορίες που μας ενδιαφέρουν περισσότερο αναφέρονται:

α) Στην παραγωγική ικανότητα της επιχειρήσεως και

β) Στην πορεία και τις δυνατότητες αναπτύξεως των πωλήσεων τόσο με τη μορφή της χονδρικής πωλήσεως όσο και με τη μορφή της λιανικής πωλήσεως.

Η ύπαρξη κατάλληλων εντύπων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επικοινωνία μέσα και έξω από την Οικονομική Μονάδα. Το ενημερωτικό ή υπηρεσιακό σημείωμα (memo), είναι χρήσιμο για την επιβεβαίωση ότι τα μηνύματα περιέχουν με σαφήνεια, ενδείξεις από ποιο προέρχονται, προς ποιον απευθύνονται, ότι έχει αναγραφεί η ημερομηνία και ότι οποιεσδήποτε δυσκολίες είναι πιθανόν να διευθετηθούν με μία μάλλον απλή διαδικασία.

Με βάση τις πληροφορίες αυτές που παρουσιάζονται κατάλληλα επεξεργασμένες από ειδικά γραφεία της επιχειρήσεως, η Διοίκηση παίρνει κάθε φορά τις κατάλληλες αποφάσεις.

Για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται εκτός από τα γραπτά κείμενα και η προφορική επικοινωνία ή η επικοινωνία μέσω των τηλεφώνων, του τέλεξ και άλλων μηχανικών μέσων ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουμε κάθε φορά.

1.3.2. Υπολογισμοί.

Οι διάφοροι υπολογισμοί καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της εργασίας του προσωπικού των κατωτέρων Διοικητικών βαθμίδων. Οι εργασίες που

διεξάγονται μέσα στα γραφεία χωρίς να περιέχουν κάποιο είδος υπολογισμού είναι ελάχιστες. Οι υπολογισμοί αναφέρονται κυρίως στα στοιχεία της παραγωγής του εργοστασίου, στα στοιχεία των κάθε είδους κατασκευαστικών εργασιών, στον υπολογισμό της καταναλώσεως ηλεκτρικής ενέργειας, νερού, καυσίμων κ.λ.π. στον υπολογισμό των αποδοχών του προσωπικού και σε πλήθος άλλων θεμάτων, τα οποία πρέπει να μετρηθούν, να κοστολογηθούν ή να υπολογισθούν με ένα οποιοδήποτε τρόπο.

Τα μέσα που έχει στη διάθεσή του σήμερα το προσωπικό για τη διεξαγωγή όλων αυτών των δραστηριοτήτων, παρουσιάζουν μία πολύ μεγάλη ποικιλία, η οποία ξεκινά από μία απλή αθροιστική μηχανή και φθάνει μέχρι τον ηλεκτρικό υπολογιστή.

1.3.3. Τήρηση Στοιχείων.

Η τήρηση των στοιχείων είναι μία από τις σπουδαιότερες αποστολές του προσωπικού, γιατί πάνω στα στοιχεία που τηρούνται στα αρχεία, μπορεί η επιχείρηση να βασίζεται τη δραστηριότητά της. Στα αρχεία που αποτελούν τη μνήμη της επιχειρήσεως τηρούνται διάφορες συμβάσεις που συνάπτει η επιχείρηση με προμηθευτές ή με πελάτες, τα στοιχεία του προσωπικού που αφορούν τις προσλήψεις, την υπηρεσιακή εξέλιξη, τη μισθοδοσία κ.λ.π., τα

διάφορα στατιστικά στοιχεία που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκρίνει την παρούσα κατάσταση με το παρελθόν και να βγάζει χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία τη βοηθούν στον προγραμματισμό των μελλοντικών της δραστηριοτήτων.

1.3.4. Σύνταξη αναφορών.

Η σύνταξη και υποβολή αναφορών αποτελεί τη βάση του ελέγχου. Αν ένας υπάλληλος διαπιστώσει ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά μέσα στην επιχείρηση πρέπει να τηρήσει ενήμερο τον προϊστάμενό του. Αν πχ ένας υπάλληλος αναφέρει ότι ένας λογαριασμός δεν έχει εξοφληθεί έγκαιρα, προστατεύει την επιχείρηση από μελλοντικούς κακούς οφειλέτες. Πολλές αναφορές υποβάλλονται στη διάρκεια της καθημερινής εργασίας από τα κατώτερα όργανα προς τα ανώτερα, μέσα στα πλαίσια της αποστολής τους. Οι αναφορές έχουν σκοπό να ενημερώνουν τους προϊσταμένους των τμημάτων και μέσω αυτών τη Διοίκηση της επιχειρήσεως για ποικιλία θεμάτων για τα οποία η Διοίκηση της επιχειρήσεως πρέπει να τηρείται ενήμερη.

1.3.5. Τρέχουσες εργασίες.

Στη διάρκεια της εργασίας του, το Διοικητικό Προσωπικό ασχολείται με ένα πλήθος άλλων εργασιών οι οποίες αν και δεν κατατάσσονται σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες εν τούτοις καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος από της δραστηριότητές τους. Τέτοιες εργασίες μπορούν να θεωρηθούν στα μεν χαμηλότερα επίπεδα η παρακολούθηση του ωρολογίου παρουσίας του προσωπικού ή η συλλογή από τα διάφορα τμήματα και αποστολή στο ταχυδρομείο των εγγράφων που στέλνονται σε διάφορες επιχειρήσεις, πελάτες, άλλους οργανισμούς, στα δε αμέσως υψηλότερα επίπεδα ο συνηθισμένος έλεγχος της εργασίας του κατώτερου προσωπικού, η παρακολούθηση ληξιπρόθεσμων λογαριασμών, η κίνηση οχημάτων, οι διαδικασίες συντηρήσεως του μηχανικού εξοπλισμού κ.λ.π.

1.4. ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.

Τις κύριες Διοικητικές δραστηριότητες που διεξάγονται μέσα στα γραφεία συμπληρώνουν και ορισμένες δευτερεύουσες δραστηριότητες, οι οποίες αν και θεωρούνται βοηθητικές των πρώτων, εν τούτοις είναι αναγκαίες για την ομαλή διεξαγωγή της Διοικητικής εργασίας.

1.4.1. Η αντιγραφή διαφόρων κειμένων.

Σε αυτή περιλαμβάνονται η δακτυλογράφηση, η στενογράφηση και άλλες μέθοδοι που επιταχύνουν τη διαδικασία αντιγραφής.

1.4.2. Η αναπαραγωγή.

Μπορεί να γίνεται με τη χρήση καρμπόν, όταν γράφουμε το κείμενο με το χέρι, ή με τη χρήση μηχανικών ή φωτογραφικών μέσων. Στην κατηγορία των μέσων αυτών περιλαμβάνονται οι πολύγραφοι (οινοπνεύματος και μελάνη) ή τα διάφορα μηχανήματα ξηρογραφίας (φωτοαντιγραφικά μηχανήματα). Αυτά υποβοηθούν στην παραγωγή του εγγράφου σε πολλά αντίτυπα, πανομοιότυπα και καθαρά ώστε να διευκολύνεται η ταυτόχρονη μελέτη τους από ένα μεγάλο αριθμό ενδιαφερόμενων προσώπων.

1.4.3. Αρχαιοθέτηση εγγράφων.

Είναι μία από τις πιο σπουδαίες και πιο αναγκαίες από τις εργασίες Γραφείου. Είναι μάλλον αδύνατο να προωθήσει τις εργασιακές του υποθέσεις χωρίς να έχει τακτοποιήσει τα έγγραφα της αλληλογραφίας του

κατά κάποιο τρόπο, ώστε να μπορεί να βρίσκει γρήγορα τα στοιχεία που ζητάει.

1.4.4. Έλεγχος εγγράφων.

Ο έλεγχος είναι αναγκαίος σε όλες τις δραστηριότητες όλων μας και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Αν όμως δεν υπάρχει έλεγχος και στο κείμενο των εγγράφων, ως προς την ουσία και τον τύπο του περιεχομένου τους, είναι πιθανόν να υπάρχουν λάθη, τα οποία να προκαλέσουν ζημιές στην οικονομική μονάδα και επιπτώσεις σε εκείνους που παρέλειψαν να κάνουν τον έλεγχο. Οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να ελέγχουν την εργασία τους σε κάθε στάδιο, για να εξασφαλίσουν ότι έγινε σωστά. Θα πρέπει να κατανοούν, ότι οι εργασίες Γραφείου, εντεταγμένες μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο εργασιών, βοηθούν και αυτές στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οικονομικής μονάδας. Συμβάλλουν επίσης στην διευκόλυνση της εργασίας άλλων τμημάτων και στην σωστή αντιμετώπιση των άλλων ανθρώπων με βάση το γεγονός ότι οι άνθρωποι αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας όλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.

2.1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ.

Η οργάνωση των εργασιών γραφείου πρέπει να περιλαμβάνει τρία σκέλη. Το ένα πρέπει να αφορά την οργάνωση του προϊσταμένου, το δεύτερο την οργάνωση των υφισταμένων του και το τρίτο την οργάνωση του γραφείου καθ' αυτήν, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να την εκτελέσουν αποτελεσματικά.

Η οργάνωση των ανθρώπων περιλαμβάνει θέματα που αφορούν τη δομή της: δηλαδή σε ποιόν πρέπει να αναφέρεται κάθε εργαζόμενος, πόσο μεγάλα πρέπει να είναι τα τμήματα, με ποιο τρόπο πρέπει να είναι διαρθρωμένες οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας και με ποιο τρόπο έχει κατανεμηθεί η εργασία οργάνωσης μεταξύ των τμημάτων.

Η πρακτική της οργάνωσης της εργασίας περιλαμβάνει και τα στάδια ροής της εργασίας από μία θέση σε μία άλλη, όπως επίσης τον τρόπο που διαρθρώνονται οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί των γραφείων. Η διάρθρωση και η δομή της οργάνωσης των εργασιών γραφείου ασκούν μεγάλη επιρροή στην αποτελεσματικότητά του. Οι προϊστάμενοι γραφείου δεν έχουν μεγάλη εξουσία για να αλλάξουν όλη την οργανωτική δομή της επιχείρησης, αλλά έχουν την δυνατότητα και την υποχρέωση να προσπαθούν

να οργανώνουν σωστά την εργασία του χώρου αρμοδιότητάς τους. Η οργάνωση του γραφείου αντανακλά τον τρόπο οργανώσεως όλης της επιχειρήσεως και θα είναι σύμφωνη τόσο με αυτήν όσο και με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση. Και στην περίπτωση οργανώσεως γραφείου έχουμε την κατά περίπτωση εφαρμογή των διαφόρων σχετικών θεωριών. Κάποια θεωρία και κάποιες οργανωτικές ιδέες που είναι απολύτως κατάλληλες για ένα γραφείο πιθανόν να είναι τελείως καταστροφικές για κάποιο άλλο. Πρέπει πρώτα να κατανοηθούν πλήρως οι μέθοδοι με τις οποίες οι εργαζόμενοι και η εργασία τους μπορεί να οργανωθούν και έπειτα θα προσδιορισθεί ποια μέθοδος είναι η καταλληλότερη για την οργάνωση του συγκεκριμένου γραφείου.

2.2. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ.*

2.2.1. Κατανομή αρμοδιοτήτων.

Κάθε αρμοδιότητα πρέπει να ανατίθεται σε μία μονάδα της Υπηρεσίας. Δεν επιτρέπεται η παραβίαση της αρχής αυτής και η ανάθεση της ίδιας αρμοδιότητας σε περισσότερες από μία μονάδες της ίδιας Υπηρεσίας.

* Κόντη Θεμ. «Οργάνωση Γραφείου» σελ. 23

Κάτι τέτοιο προκαλεί επικάλυψη αρμοδιοτήτων και σύγχυση. Αποτελεί ένα σύνδεσμο εργασιών και ανθρώπων. Προκύπτει η έννοια της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων και η δημιουργία οργανικών συνόλων μέσα στον οργανισμό. Τμηματοποιούνται οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι και δημιουργούνται τα τμήματα, οι διευθύνσεις. Πρέπει να ομαδοποιηθούν συναφείς δραστηριότητες που σχετίζονται μεταξύ τους. Εδώ προκύπτει το πρόβλημα των κριτηρίων ομαδοποίησης συναφών δραστηριοτήτων.

Τα κριτήρια είναι:

Το είδος παραγωγής, η γεωγραφική θέση της επιχειρήσεως και τέλος ο σκοπός της. Η κατανομή της εργασίας σε θέσεις και οργανικά σύνολα είναι σπουδαία. Κάθε μονάδα πρέπει να βρίσκεται στο ιεραρχικό επίπεδο και να συνοδεύεται από την ανάλογη ευθύνη που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση στόχων και σκοπών του οργανισμού.

2.2.2. Περιγραφή αρμοδιοτήτων.

Οι αρμοδιότητες που ανατίθενται στις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες πρέπει να περιγράφονται με μεγάλη σαφήνεια για να γνωρίζουν καλά την έκταση των αρμοδιοτήτων τους και γενικά το πεδίο δράσης τους.

2.2.3. Αρχές του καθορισμού των σκοπών.

Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τους στόχους του όπως κάθε άτομο προσδιορίζει τους σκοπούς του. Κάθε Διεύθυνση, Γραφείο, Τμήμα μιας Υπηρεσίας ή Οργανισμού ή Επιχειρήσεως, πρέπει να έχει προκαθορισμένους σκοπούς οι οποίοι να είναι εναρμονισμένοι με τους γενικότερους σκοπούς του οργανισμού. Οι σκοποί αυτοί πρέπει να είναι με σαφήνεια προκαθορισμένοι. Κάθε εργασία πρέπει να εναρμονισθεί με τις προσπάθειες των άλλων μελών του οργανισμού. Ο προκαθορισμός είναι αυτός που επιτρέπει στα άτομα να γνωρίζουν γιατί κάνουν κάτι ή γιατί δεν το κάνουν. Ο προκαθορισμός των σκοπών καθορίζει την υφή κάθε εργασίας και η αξιολόγηση της βασίζεται στο αν εκπληρωθεί ο καθορισμένος στόχος ή όχι.

Οι σκοποί διαφέρουν : α) ως προς το ύψος της θέσεως στην ιεραρχική πυραμίδα και β) ως προς το χρόνο πραγματοποιήσεως.

Ως προς το ύψος των θέσεων στην ιεραρχική πυραμίδα, είναι βασικά γενικοί σκοποί, ενώ ως προς το χρόνο πραγματοποιήσεως είναι μακροχρόνιοι ή βραχυχρόνιοι. Οι δύο αυτές κατηγορίες σκοπών πρέπει να εναρμονίζουν τις σχέσεις τους για να εκπληρώσουν την πραγμάτωση των σκοπών του οργανισμού.

2.2.4. Οργάνωση της Υπηρεσίας.

Η εσωτερική διάρθρωση της Υπηρεσίας πρέπει να είναι απλή και όχι πολύπλοκη. Η υποδιαίρεση σε μεγάλο αριθμό μονάδων πρέπει να αποφεύγεται.

2.2.5. Η αρχή της ενότητας της Διοικήσεως. (UNITY OF COMMAND).

Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία του FAYOL. Μεγάλη έμφαση δίνεται στην μοναδικότητα της εξουσίας. Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει ένα ανώτατο εκτελεστικό όργανο, τον Διευθυντή και κάθε επί μέρους τμήμα να έχει το δικό του Διευθυντή. Η καταστρατήγηση της ενότητας της Διοικήσεως δημιουργεί συχνά αβεβαιότητα και σύγχυση. Εδώ η εξουσία ακολουθεί μία κάθετη ροή από πάνω προς τα κάτω. Η αρχή αυτή όμως στην πράξη επηρεαζόμενη από την επιστημονική οργάνωση του FAYOL της εξειδίκευσης καταστρατηγείται.

Η σύνδεση όμως της αρχής αυτής με τον συντονισμό την κάνει απαραίτητη και αναντικατάστατη.

2.2.6. Η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου (SPAN OF CONTROL).

Οι δραστηριότητες των ανθρώπων ποικίλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Ένας προϊστάμενος έχει την δυνατότητα να εποπτεύει έναν ορισμένο αριθμό υφισταμένων. Ένας μεγάλος αριθμός υφισταμένων καθιστά το έργο του προϊσταμένου δύσκολο και πολύπλοκο. Η εποπτεία είναι μία αρκετά δύσκολη εργασία και απαιτείται χρόνος και μεγάλη πνευματική προσπάθεια. Εάν ο αριθμός αυτών που έχει αρμοδιότητα να εποπτεύει ένας προϊστάμενος είναι παραπάνω από το κανονικό, ο έλεγχος θα είναι δύσκολος και ανεπαρκής, χάνεται πολύς χρόνος και ο εποπτεύων παραμελεί άλλα ουσιώδη καθήκοντα.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον αριθμό των εποπτευομένων είναι:

A) Το οργανωτικό σχήμα του οργανισμού. Πρέπει δηλαδή να ορίζεται ο βαθμός της ευθύνης και των αρμοδιοτήτων κάθε θέσεως.

B) Η φύση της εκτελούμενης εργασίας. Η φύση της εργασίας δίνει την ευχέρεια για το αν η εποπτεία είναι εύκολη και γρήγορη. Στα ανώτατα κλιμάκια η εποπτεία είναι ευκολότερη γιατί ένας Διευθυντής εποπτεύει μόνο τους Διευθυντές των τμημάτων, ενώ στα κατώτερα κλιμάκια είναι δυσκολότερη, γιατί ένας Διευθυντής Τμήματος μπορεί να εποπτεύει και 20 με 30 υπαλλήλους.

Γ) Η υποβοήθηση από επιτελείς. Η ενημέρωση του επικεφαλής πάνω σε εξειδικευμένα θέματα διευκολύνει την εποπτεία και καθιστά τον έλεγχο δυνατό σε περισσότερα άτομα.

2.2.7. Αρχή του προκαθορισμού εξουσίας και ευθύνης.

Η ευθύνη και εξουσία είναι αλληλένδετα και πρέπει να προκαθορίζονται . Δεν υφίσταται ύπαρξη της εξουσίας αν δεν συνοδεύεται και από ευθύνη. Εάν δεν υπάρχει ευθύνη τότε έχουμε ανευθυνότητα. Αναλύοντας τις έννοιες πρέπει να πούμε ότι η εξουσία είναι η αποφασιστική δραστηριότητα του να κάνει ή να μην κάνει κάποιος κάτι.

Η εξουσία πηγάζει: α) από άλλα πρόσωπα στην ιεραρχία, οπότε έχουμε εξουσιοδότηση και β) από διατάξεις διάφορες εκτός οργανισμού δηλαδή κοινωνικές επιβολές. Εδώ πρέπει να ξεχωρίσουμε τη δύναμη από την εξουσία, διότι εξουσία σημαίνει δικαίωμα και όχι ικανότητα.

2.2.8. Σχέσεις προϊστάμενου - υφισταμένου.

Ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει ποιος είναι ο προϊστάμενός του και ο κάθε προϊστάμενος ποιους έχει υφισταμένους. Κανείς δεν μπορεί να έχει περισσότερους από έναν άμεσο προϊστάμενο.

2.2.9. Αρχή του συντονισμού.

Συντονισμός είναι η διαδικασία που ισοσταθμίζει, ενσωματώνει, ρυθμίζει τις δραστηριότητες, αποσκοπώντας στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Ισοστάθμιση σημαίνει άμεση υποστήριξη των δραστηριοτήτων του ενός μέλους από το άλλο. Ρύθμιση είναι η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων των μελών και ενσωμάτωση τέλος, είναι ο συνδυασμός και η ενοποίηση διαφόρων ενδιαφερόντων κατά τρόπο που να εξυπηρετεί τους σκοπούς της επιχείρησης.

Από τη φύση της επιχειρήσεως εξαρτάται σε τι βαθμό ο συντονισμός είναι απαραίτητος. Σε άλλες επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερος και σε άλλες λιγότερο.

Ο συντονισμός διακρίνεται : α)σε ιεραρχικό συντονισμό. Εδώ πάνω από τις διάφορες δραστηριότητες υπάρχει μία κεντρική εξουσία που τις ενώνει. Εδώ υπάρχει το μειονέκτημα ότι εκ των κάτω έχουμε πάντοτε λίγες πληροφορίες, αυτό συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις. β) Στο διοικητικό συντονισμό. Εδώ ο διοικητικός συντονισμός εξασφαλίζεται σε οριζόντιο επίπεδο. γ) Εθελοντικός συντονισμός συμβαίνει όταν κάθε μέλος της επιχείρησης αντιλαμβάνεται την ανάγκη σωστής επικοινωνίας και συντονισμού και προβαίνει σε αυτό.

Στους μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς, ο συντονισμός είναι ένα από τα προβλήματα που προκύπτουν. Είναι τόσο ζωτικό το πρόβλημα, ώστε στους μεγάλους οργανισμούς χρησιμοποιούνται ειδικές επιτροπές οι οποίες συντονίζουν τις δραστηριότητες των ομάδων. Ο LINKERT μιλά για τη χρησιμοποίηση «συνδέσμων» για το συντονισμό. Οι «σύνδεσμοι» αυτοί θα αποτελούν μέλη διαφορετικών ομάδων και θα είναι σαν συντονιστές των διαφορετικών δραστηριοτήτων αυτών των μονάδων.

2.2.10. Ιεραρχικές δομές.

Οι εργαζόμενοι στις οικονομικές μονάδες, όπως είναι γνωστό, είναι επιφορτισμένοι με κάποια καθήκοντα και με βάση την εξουσιοδότηση, που έχουν πάρει, είναι υποχρεωμένοι, να λογοδοτούν σε κάποιο προϊστάμενό τους. Ακόμη και ο Πρόεδρος λογοδοτεί στο Διοικητικό Συμβούλιο, στη Γενική Συνέλευση κ.ο.κ. Τα οργανογράμματα δίνουν κάποια εικόνα των γραμμών αρμοδιότητας, εξουσίας και ευθύνης.

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ένα Γραφείο, για να πραγματοποιήσουν κάποιους στόχους και κάποια αποτελέσματα πρέπει να έχουν κάποια συμφωνία μεταξύ τους για την κατανομή των αρμοδιοτήτων τους. Πρέπει δηλαδή να υπάρχει μεταξύ τους κάποια μορφή οργανώσεως.

Πρέπει δηλαδή να υπάρχει ο υπεύθυνος Προϊστάμενος ή Διευθυντής, ο οποίος ως ο περισσότερο υπεύθυνος να φροντίζει για την κατανομή των καθηκόντων στους υπολοίπους υφισταμένους του. Πρέπει να φροντίζει για την εφαρμογή των κανόνων της οργανώσεως (να προβλέπει -προγραμματίζει, να διευθύνει, να συντονίζει και να ελέγχει για να είναι βέβαιος ότι όλα έχουν γίνει σωστά. Επίσης, πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις για τα θέματα που είναι αρμόδιος και υπεύθυνος. Εάν το Γραφείο αποτελείται από περισσότερους ανθρώπους πρέπει να έχει βοηθούς, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για κάποιον τομέα της εργασίας. Σε μεγάλα και πολυπληθή Γραφεία είναι δυνατόν να υπάρχουν εξειδικευμένοι βοηθοί, οι οποίοι θα ασχολούνται με θέματα οργανώσεως και μεθόδων προσλήψεως προσωπικού, εκπαίδευση και εσωτερικό έλεγχο.

Οποιοσδήποτε κι αν είναι το μέγεθος του Γραφείου το έργο του προϊσταμένου είναι το ίδιο, δηλαδή ο συντονισμός της εργασίας των στενών βοηθών του και μέσω αυτών της εργασίας των υπολοίπων υφισταμένων του.

Ποιο υπόδειγμα Οργανώσεως ενός Γραφείου, θα επιλεγεί εξαρτάται από το αντικείμενο απασχολήσεως του Γραφείου, από τον αριθμό των υπαλλήλων και από το μέγεθός του. Γενικά όμως υπάρχουν αρχές οργανώσεως, οι οποίες εφαρμόζονται ανεξαρτήτως μεγέθους κλπ.

Όπως είναι ευνόητο υπάρχουν Γραφεία διαφόρων μεγεθών, αλλά και διαφόρων αντικειμένων και δραστηριοτήτων είτε ιδιωτικών επιχειρήσεων

(εμπορικών, βιομηχανικών, τραπεζικών, ασφαλιστικών, ναυτιλιακών κλπ) είτε δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Διακρίνουμε Γραφεία Προέδρων, Γενικών Διευθυντών, Αγορών Παραγωγής, Ταμείου Λογιστηρίου, Οικονομικών Υπηρεσιών, Προσωπικού κλπ.

Η ακριβής οργάνωση δεν είναι στην πραγματικότητα πάντοτε απαραίτητη από την αρχή, δηλαδή από τότε που δημιουργείται το Γραφείο. Ο Προϊστάμενος ή ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι σε θέση να εκπονήσει ένα σωστό οργανόγραμμα, στον κατάλληλο χρόνο. Η οργάνωση και το οργανόγραμμα που θα παρουσιάσει ο Προϊστάμενος προς χρήση, πρέπει να δίνει δυνατότητες για την πρόληψη οργανωτικών προβλημάτων και προβλημάτων συνεργασίας.

Οι ασχολούμενοι με την οργάνωση Γραφείου πρέπει να έχουν μελετήσει την οργάνωση μεγάλων Γραφείων, ώστε έτσι να μπορούν να αντιμετωπίσουν την οργάνωση μικρών Γραφείων αλλά και Γραφείων που αναπτύσσονται. Έτσι, θα έχουν εμπειρίες έτοιμες για την αντιμετώπιση της αναπτύξεως και της ιδρύσεως μεγάλου Γραφείου. Θα γνωρίζουν, ότι η Οργάνωση ενός Γραφείου πρέπει να πραγματοποιείται από την βάση της ιεραρχικής πυραμίδας προς την κορυφή ή σωστότερα από τους απλούς υπαλλήλους προς τους προϊστάμενους αντί, αντίθετα δηλαδή από τους προϊστάμενους προς τα κάτω. Αυτό εξηγείται διότι το Γραφείο υπάρχει όχι προς χάριν του προϊσταμένου αλλά για να πραγματοποιούνται οι εργασίες

Γραφείου. Η προσέγγιση λοιπόν του προβλήματος πρέπει να αρχίσει από τους υπαλλήλους οι οποίοι πραγματοποιούν την εργασία και μελετάται με ποιο τρόπο είναι δυνατόν να οργανωθούν, να ομαδοποιηθούν και να έχουν επίβλεψη κατά τον καλύτερο τρόπο, ώστε να εκτελέσουν την εργασία που ανέλαβαν περισσότερο αποτελεσματικά.

Μελετώντας την οργάνωση και την διάρθρωση των μεγάλων Γραφείων θα έχουν επίσης την δυνατότητα να διαπιστώσουν, ότι υπάρχει στην οργάνωση θέση για προϊσταμένους που ασχολούνται μερικώς με το αντικείμενό τους, όπως επίσης και για προϊσταμένους που ασχολούνται αποτελεσματικά με ένα αντικείμενο.

Ακόμη μπορούν να διαπιστώσουν, εξετάζοντας την αρχή «Της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου», ότι σε όλα τα επίπεδα ο κατάλληλος αριθμός απασχολούμενων από ένα προϊστάμενο είναι 7 ως 12.

Θα διαπιστώσουν ακόμη, ότι σε ένα απλό Γραφείο δεν πρέπει να υπάρχουν περισσότερα από δύο ενδιάμεσα επίπεδα εποπτείας μεταξύ του προϊσταμένου και καθενός από τους υπαλλήλους του, επειδή διαφορετικά μειώνεται η επιρροή του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους του. Ότι στα μεγάλα Γραφεία πρέπει να υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού, υπαγόμενος στον Προϊστάμενο του Γραφείου αυτού.

Σε μεγαλύτερα Γραφεία είναι δυνατόν να προκαλείται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από την χρησιμοποίηση εξειδικευμένων ανθρώπων, με

την έννοια ότι ο Προϊστάμενος Τμήματος δεν χρειάζεται να είναι ο «άνθρωπος για όλες τις δουλειές». Η εισαγωγή όμως ειδικών σημαίνει, ότι είναι ανάγκη να συντονίζεται η εργασία των προϊσταμένων αλλά και των ειδικών. Οι Διευθυντές δεν μπορούν να έχουν υπό την εποπτεία τους απεριόριστο αριθμό υφισταμένων, οι οποίοι είναι προϊστάμενοι τμημάτων, όπως υποστηρίζει και η αρχή της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι όσο μεγαλώνει ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων μέσα στα Γραφεία μίας οικονομικής μονάδας, τόσο πρέπει να προσέχουν οι Διευθυντές για την οργανωτική διάρθρωση του προσωπικού. Ένα Γραφείο π.χ. με περίπου διακόσιους εργαζόμενους πιθανόν να είναι αντικείμενο ενός μόνο διοικητικού διευθυντού, με δύο επίπεδα εποπτείας μεταξύ διευθυντού και απλών υπαλλήλων. Αν ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγαλύτερος πχ 500 ή 600 και άνω τότε πρέπει να μεταβληθεί η διάρθρωση της οργανώσεως των Γραφείων και να υπεισέλθει και τρίτο επίπεδο ηγεσίας (προϊσταμένων).

Αν όμως ο αριθμός των εργαζομένων στα Γραφεία μίας οικονομικής μονάδας είναι μέχρι διακόσιοι ο Διευθυντής είναι σε θέση να γνωρίζει καθένα από τους υπαλλήλους του και σε κάποιο βαθμό, να τον γνωρίζουν και αυτοί. Ο Διευθυντής μπορεί να έχει μία εξουσία, κάποιες σοβαρές αρμοδιότητες, που να τις γνωρίζουν και οι υφισταμένοι του. Όταν όμως μεγαλώσει ο αριθμός των απασχολούμενων πολύ πάνω από διακόσιους, τότε

είναι δύσκολο τόσο στο Διευθυντή όσο και στους υφισταμένους να γνωρίζει ο ένας τον άλλο. Έτσι, χάνεται αναπόφευκτα η ανθρώπινη επικοινωνία, που είναι πολύ σπουδαίο στοιχείο της οργανώσεως αλλά και των αναγκών των ανθρώπων.

Από τα ανωτέρω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η Οργάνωση των Γραφείων που έχουν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων πρέπει να απαρτίζεται από μονάδες Γραφείων, μικρότερων σε αριθμό. Κάθε Γραφείο να είναι κάτω από την εποπτεία ενός διευθυντού, ο οποίος να βοηθείται στο έργο της αποτελεσματικής εποπτείας από δύο επίπεδα στελεχών (προϊσταμένων τμημάτων και υπευθύνων Γραφείου). Με τέτοιο τρόπο οργανώσεως οι υφιστάμενοι πιθανώς να είναι ευχαριστημένοι, διότι η ύπαρξη ανθρώπινης πλευράς από την διοίκηση επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους.

2.3. ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ.

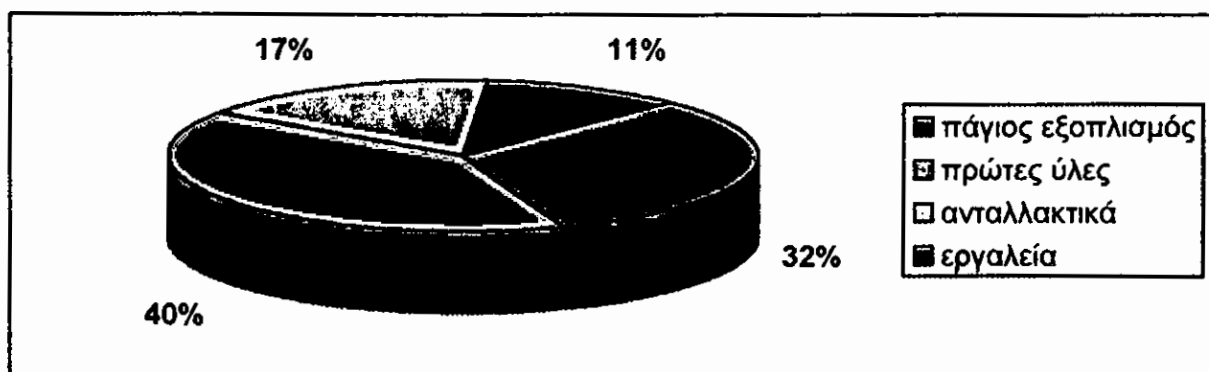
Η επιστημονική οργάνωση χρησιμοποιεί πολύ τα διαγράμματα. Διαγράμματα είναι διάφορες σχηματικές παραστάσεις με τις οποίες επιδιώκεται η γραφική απεικόνιση διαφόρων οργανωτικών στοιχείων. Πριν τη γραφική απεικόνιση γίνεται ανάλυση των λειτουργιών της επιχειρήσεως και

σε κάθε λειτουργία γίνεται μία εννοιολογική και εργαστηριακή ανάλυση. Τα στοιχεία που προκύπτουν ταξινομούνται και δίνουν διάφορες τιμές, παραμέτρους και στατιστικές. Όλα αυτά τα στοιχεία απεικονίζονται με κλίμακες ή καμπύλες ή και με άλλα παραστατικά στοιχεία.

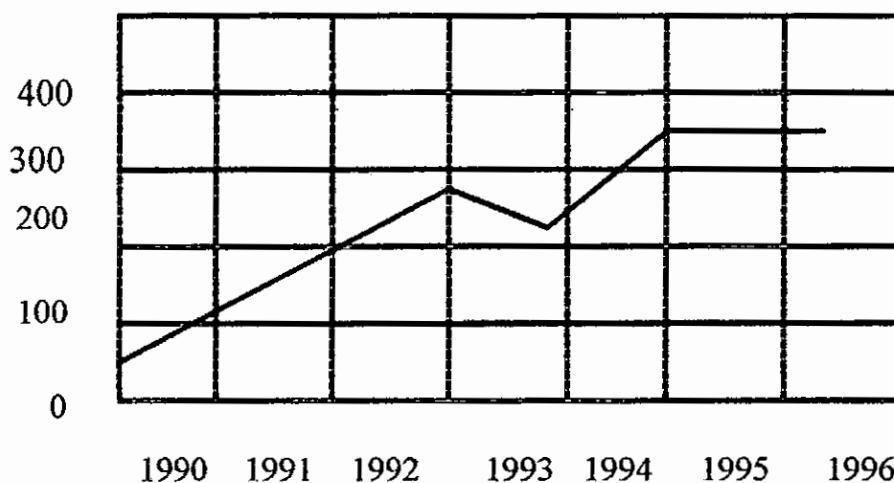
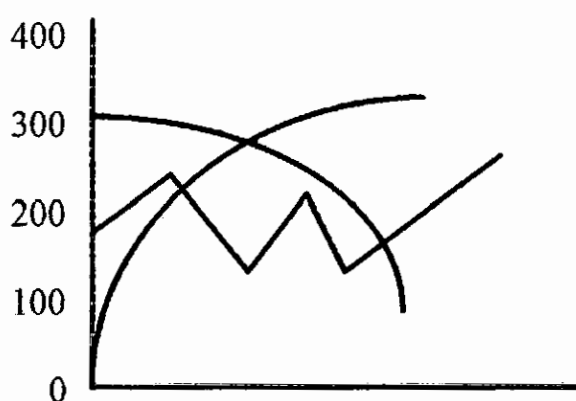
Έχουμε πολλών ειδών διαγράμματα. Τα κυριότερα είναι τα εξής:

α) Απλά και Σύνθετα διαγράμματα.

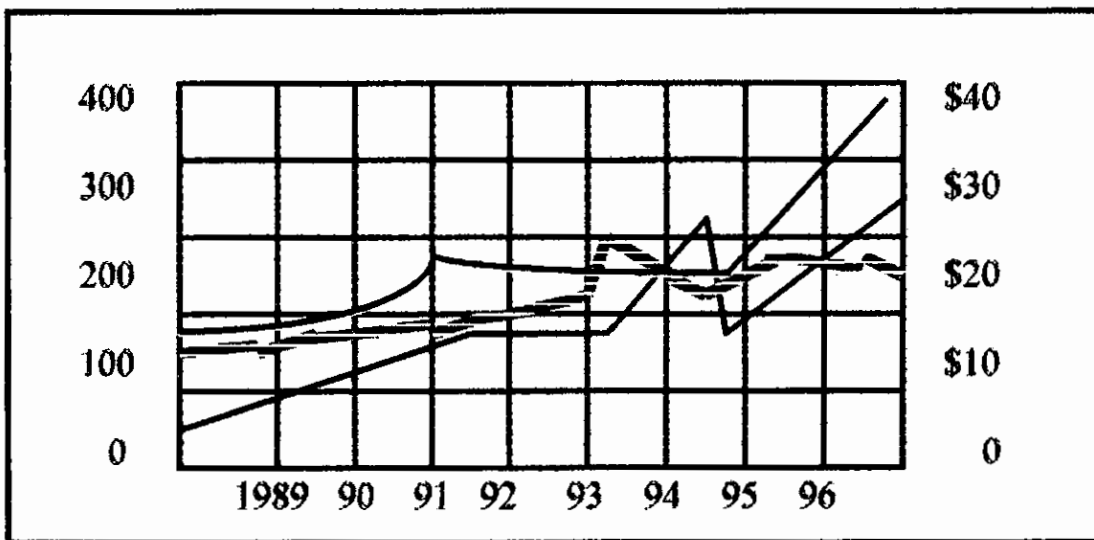
Απλά είναι τα διαγράμματα που δίνουν παραστατικά ορισμένες πληροφορίες (οργανωτικές, διοικητικές, παραγωγικές κ.λ.π.) και είναι πολλών ειδών π.χ. ο κύκλος που διαιρείται με ακτίνες από το κέντρο προς την περιφέρεια δείχνει την σύνθεση των προμηθειών της εταιρείας σε πρώτες ύλες, πάγια, ανταλλακτικά, εργαλεία κατά ποσοστά για μία ορισμένη χρονική περίοδο.



Άλλο διάγραμμα είναι με καμπύλες οι οποίες συνήθως παρίστανται με τεθλασμένες γραμμές. Οι πραγματικές καμπύλες χρησιμοποιούνται όταν πρόκειται να δηλωθεί η πορεία μίας τιμής ή και περισσότερων. Οι τεθλασμένες χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να παραστήσουμε την πορεία μιας ή και περισσότερων τιμών σε σειρά χρονικών περιόδων.



Σύνθετα καλούνται τα διαγράμματα εκείνα που έχουν πολυπλοκότερη σύνθεση και μας παρέχουν περισσότερες από μία πληροφορίες. Στο παρακάτω διάγραμμα δίνονται τρεις καμπύλες, μία για την πραγματοποιηθείσα παραγωγή, μια για το αντίστοιχο ύψος πωλήσεων και άλλη μία για τις τιμές πωλήσεων που επιτεύχθηκαν αντίστοιχα.



Η γραμμή με το χρώμα «πράσινο σκούρο», μας δείχνει το ύψος της ετήσιας παραγωγής από το 1990 και για μερικά χρόνια σε τόνους.

Η μοβ γραμμή, μας δείχνει το ύψος των πωλήσεων για τα αντίστοιχα έτη σε τόνους και η γραμμή με χρώμα «πράσινο ανοιχτό», τις τιμές πωλήσεως που επιτεύχθηκαν σε δολάρια ανά τόνο.

2.4. ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Λίγα καθήκοντα και εργασίες Γραφείου έχουν διαρθρώσει από ειδικούς, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τις αρχές του σχεδιασμού της εργασίας. Τις περισσότερες φορές μία εργασία αρχίζει με λίγα καθήκοντα. Αλλά όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, αυξάνονται και οι υπευθυνότητες, τόσο πολύ ώστε οι αρμόδιοι υπάλληλοι να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν πλέον την αυξημένη ποσότητα της εργασίας. Η συνηθέστερη λύση είναι να προσληφθεί κάποιο άτομο και να αναλάβει μέρος της εργασίας, σχηματίζοντας κάποια νέα καθήκοντα. Ο προϊστάμενος του αναθέτει ορισμένες αρμοδιότητες σύμφωνα με τις εμπειρίες και ικανότητες του εργαζομένου. Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο περισσότερες νέες θέσεις εργασίας ιδρύονται και οι προϊστάμενοι, που δεν είχαν προβλέψει από την αρχή τις μελλοντικές ενέργειες τους, προσπαθούν να εξισορροπήσουν τα προκύπτοντα έξοδα μισθοδοσίας με τους υπάρχοντες εργαζομένους.

Η ανάγκη για σωστή Οργάνωση των Γραφείων γίνεται πλέον προφανής. Πρέπει να ληφθούν μέτρα για να καθοριστούν. Το μέγεθος των εργασιών Γραφείου και οι εργαζόμενοι που θα στελεχώσουν τα Γραφεία. Πρέπει ακόμη να καταλήξουν οι υπεύθυνοι της επιχειρήσεως, που συνεχίζει να αναπτύσσεται, ποιο θα είναι το ύψος των μισθών που θα καταβάλλονται

στους εργαζομένους, ανάλογα με τα προσόντα τους, κ.α. Οι απαντήσεις στα προαναφερθέντα θέματα αποτελούν τον σχεδιασμό εργασίας.

2.5. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Όταν λέμε μελέτη της εργασίας εννοούμε τη συστηματική έρευνα της εργασίας, σύμφωνα με τα πορίσματα της επιστήμης της εργασίας.

Η μελέτη της εργασίας έχει ως σκοπό:

α) Την καλύτερη εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων του εξοπλισμού και των υλικών μέσων.

β) Την καλύτερη εκμετάλλευση των ανθρωπίνων ικανοτήτων και

γ) Την ορθή μέτρηση της εργασίας.

Διακρίνεται σε δύο κύρια μέρη:

α) Στη μελέτη των μεθόδων και

β) Στη μέτρηση της εργασίας.

Όταν λέμε μελέτη των μεθόδων εννοούμε τη συστηματική ανάλυση και έρευνα των συστημάτων, των διαδικασιών και των μεθόδων, που χρησιμοποιούμε στα γραφεία με σκοπό την απλοποίηση και τη βελτίωση της εργασίας από άποψη τεχνική, οργανωτική και ανθρώπινου παράγοντα.

Μέτρηση της εργασίας είναι η προσπάθεια ποσοτικής εκτιμήσεως μιας αποδόσεως ή μιας εργασίας.

2.6. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. *

Με τη μελέτη των μεθόδων μπορούμε:

- α) Να απλοποιήσουμε την εργασία.
- β) Να μειώσουμε την καταπόνηση του προσωπικού.
- γ) Να μεγιστοποιήσουμε την εκμετάλλευση των μηχανικών μέσων που διαθέτει η επιχείρηση και τέλος,
- δ) Να δημιουργήσουμε ένα ευχάριστο περιβάλλον για την εργασία του προσωπικού.

Με τη μέτρηση της εργασίας που βασίζεται στον καθορισμό προτύπων χρόνων (Time Standards) μπορούμε:

- α) Να καθορίσουμε το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό για την εκτέλεση μιας εργασίας τόσο από άποψη αριθμητική όσο και από άποψη ποιοτική, δηλαδή από άποψη απαιτούμενων προσόντων.
- β) Να κάνουμε σωστό προγραμματισμό της κατανομής του όγκου της υφιστάμενης εργασίας.
- γ) Να κάνουμε συγκριτική εκτίμηση των διαφόρων αποδόσεων.
- δ) Να καθορίσουμε το κόστος του παραγόμενου προϊόντος και τέλος
- ε) Να δημιουργήσουμε κίνητρα για την αύξηση της αποδόσεως του

Π. Ι. Φαναριώτης Γενικός Διευθυντής ΚΑΤΕΕ Κοζάνης έκδοση 1983 «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΩΝ - ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ»

προσωπικού.

Όλα αυτά ως αντικειμενικό σκοπό έχουν:

α) Την αύξηση της παραγωγικότητας.

β) Την προσαρμογή της εργασίας στις ανάγκες και τις δυνατότητες του ανθρώπου και

γ) Την όσο το δυνατό δικαιότερη αμοιβή των εργαζομένων.

Η μελέτη εργασίας αποβλέπει στην καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών, ώστε να εξασφαλίζεται η παραγωγικότητα στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα.

Τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία αυτή είναι τα εξής:

2.6.1. Καταγραφή.

Για να μελετηθεί μία διαδικασία πρέπει προηγουμένως να καταγραφεί σε όλες της τις λεπτομέρειες, ώστε να είναι δυνατή η μελέτη της με άνεση στο γραφείο. Για να γίνει δυνατή η καταγραφή μίας διαδικασίας πρέπει να προηγηθεί η άμεση παρατήρηση από τον ίδιο τον μελετητή για να μπορέσει να καταλάβει απόλυτα τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται μία εργασία.

Για την εργασία της καταγραφής χρησιμοποιούμε ορισμένους τρόπους απεικονίσεως, όπως είναι :

~Τα οργανογράμματα διαδικασιών.

- ~Τα φύλλα ημερήσιας ατομικής εργασίας.
- ~Τα διαγράμματα διασποράς της εργασίας.
- ~Τα διαγράμματα ροής των εργασιών.

2.6.2. Σύμβολα καταγραφής διαδικασιών.

Για την κατάρτιση ενός οργανογράμματος διαδικασιών χρησιμοποιούνται ορισμένα σύμβολα, τα οποία μας βοηθούν στο να αποτυπώσουμε ορισμένες φάσεις με τρόπο απόλυτα κατανοητό και σύντομο.

Τα σύμβολα είναι:

~Τα σύμβολα A.S.M.E. που πήραν το όνομά τους από την επιστημονική εταιρεία που τα καθιέρωσε. (American Society of Mechanical Engineers) και

~ΤΑ σύμβολα Gilbreth τα οποία ονομάζονται «Therbligs» από αναγραμματισμό του ονόματος Gilbreth.

Τα βασικά σύμβολα A.S.M.E. είναι:

○ = Ενέργεια, πχ συμπλήρωση εντύπων, παράδοση εντολών ή δικαιολογητικών.

⇒ = Μεταφορά ή κίνηση πχ μεταφορά παραγγελίας από τμήμα ελέγχου πιστώσεων στο τμήμα εκδόσεως εντολών.



















□ = Έλεγχος, πχ ποσοτικός έλεγχος παραγωγής.

D = Καθυστέρηση ή παραμονή εν αναμονή ενέργειας.

▽ = Αποθήκευση ή αρχειοθέτηση.

Με τη χρησιμοποίηση των συμβόλων A.S.M.E. καταρτίζουμε διαγράμματα ροής των διαδικασιών με τα οποία απεικονίζουμε τις διάφορες φάσεις της διαδικασίας, καθώς και τη συχνότητα που επαναλαμβάνονται ορισμένες φάσεις μέσα στην ίδια διαδικασία. Με τα σύμβολα Gilberth καταρτίζουμε διαγράμματα όλων των κινήσεων που γίνονται σε κάθε μία φάση της διαδικασίας. έτσι μας δίνεται η ευκαιρία να ελέγχουμε τη σκοπιμότητα ορισμένων φάσεων ή κινήσεων, να κρίνουμε αν είναι δικαιολογημένοι οι χρόνοι που διατίθενται για κάθε κίνηση, καθώς και αν είναι δικαιολογημένες και οι αποστάσεις που παρεμβάλλονται στη μεταφορά του αντικειμένου της εργασίας από ένα τμήμα στο άλλο.

Τα σύμβολα Gilbreth είναι τα εξής:

Σύμβολο	Όνομασία
	Έρευνῶ
	Άνευρίσκω
	Έπιλέγω
	Πιάνω
	Κρατῶ
	Μεταφέρω
	Φέρνω σέ θέση
	Συναρμολογῶ
	Χρησιμοποιῶ
	Διαλύω
	Έλέγχω
	Έτοιμάζω
	Άφήνω
	Κενή θέση
	Αναπαύομαι
	Άναπόφευκτη καθυστέρηση
	Καθυστέρηση πού μπορεί νά αποφευχθεῖ
	Ρογραμματίζω

Τα διαγράμματα που κατασκευάζουμε με τη χρήση των συμβόλων A.S.M.E. για να δείξουμε τη σειρά των φάσεων από τις οποίες περνά μία διαδικασία έχουν την εξής μορφή:

Αριθμός	Χρόνος	Απόσταση σε μέτρα	
	03		1 Παραλαβή παραγγελίας
	10'	5	1 Προς τμήμα πρωτοκόλλου
	03'		2 Πρωτοκόλληση
	05'	4	2 Προς γραφείο ελέγχου αποθεμάτων
	15'		1 Έλεγχος αποθέματος
	03'	3	3 Προς γραφείο ελέγχου πιστώσεως
	20'		2 Έλεγχος πιστώσεως
	03'	4	4 Προς προϊστάμενο πωλήσεων
	15'		3 Έγκριση
	04'	5	5 Προς έκδοση διατακτικής
	20'		1 Αναμονή
	15'		4 Έκδοση διατακτικής
	30'	500	5 Προς αποθήκη ή διατακτική
	2 ημέρ.		2 Παραμονή σε αποθήκη λόγω προηγούμενων παραγγελιών
	10'		5 Έκδοση δελτίου συσκευασίας
	10'		3 Έλεγχος υλικών
	30'		6 Φόρτωση
	-		7 Αποστολή ειδών σε πελάτη
	05'		1 Αρχαιοθέτηση αντιτύπων παραγγελίας και διατακτικής

Με το συνδυασμό διαφόρων συμβόλων μπορούμε να απεικονίσουμε περισσότερες πληροφορίες. Αν το σύμβολο πχ του ελέγχου δεν μας δίνει ικανοποιητικές πληροφορίες, τότε είναι δυνατό να ενσωματώσουμε μέσα σε αυτό διάφορα άλλα σύμβολα, οπότε μπορούμε με το ίδιο σύμβολο να έχουμε τέσσερις ειδικότερες πληροφορίες. Επίσης σε ένα σύστημα αρχειοθέτησεως όταν θέλουμε να απεικονίσουμε την περίπτωση της καταστροφής εγγράφων, χρησιμοποιείται το σύμβολο \angle χωρίς να αποκλείεται και το σύμβολο ∇ .

2.6.3. Φύλλα ημερήσιας ατομικής εργασίας.

Για να συμπληρωθούν τα φύλλα αυτά πρέπει να προηγηθεί η ταξινόμηση των εργασιών σε κατηγορίες ως εξής:

Εργασίες επαναλαμβανόμενες, συμπληρωματικές, (πχ έρευνα για ανεύρεση μίας χαμένης καρτέλας) πληροφορήσεως, (πχ αίτηση για παροχή πληροφοριών από άλλο τμήμα), εργασίες που γίνονται ύστερα από εκπλήρωση μίας προϋπόθεσης (πχ δακτυλογράφηση μετά την έγκριση από τον προϊστάμενο) και τέλος ειδικές εργασίες που γίνονται σε ακανόνιστα χρονικά διαστήματα. Τα φύλλα ημερήσιας ατομικής εργασίας συντάσσονται ξεχωριστά από κάθε υπάλληλο που ανήκει στη μονάδα που ερευνάμε καθημερινά και καθόλη τη διάρκεια της έρευνας και έχουν την παρακάτω μορφή:

ΦΥΛΛΟ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Όνομα Ν. Δημητρίου

Τμήμα : Πωλήσεων Παραλαβή παραγγελιών.

Δραστηριότητες	Κατηγορία εργασίας	Αριθμός επεξεργασθέντων εγγράφων	Απαιτηθείς χρόνος	Διακοπές
Μετάφραση παραγγελιών	1	24	2 ½ ώρες	2 τηλεφωνήματα διάρκειας 10 λεπτών
Κατανομή εμπορευμάτων κατά παραγγελίες	1	24	1 ^{3/4} ώρες	Συζήτηση με τον προϊστάμενο 15' λεπτά
Αρχειοθετήσεις	1	24	3/4 ώρες	
Έλεγχος εργασιών	1	30	25' λεπτά	Τηλεφώνημα 3 λεπτά
Προγραμματισμός αποστολών	5	---	1 ½ ώρες	Συζήτηση με συνάδερφο 10 λεπτά

2.6.4. Φύλλα κατανομής της εργασίας.

Τα φύλλα αυτά δεν είναι παρά εβδομαδιαίες συγκεντρωτικές καταστάσεις των στοιχείων που περιέχονται στα ημερήσια φύλλα ατομικής εργασίας. Μας βοηθούν στο να βρούμε τις πιθανές επικαλύψεις της εργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων, όπως επίσης και στην εξακρίβωση των δυνατοτήτων για συνδυασμό ορισμένων εργασιών. Επίσης μας βοηθούν στο να συγκρίνουμε το χρόνο που διατίθεται για κάθε μία κατηγορία εργασιών σε σχέση με τη σπουδαιότητα της. Στο παράδειγμα του παρακάτω σχήματος η σκοπιμότητα του χρόνου που διατέθηκε από τον καθένα υπάλληλο για αρχειοθέτηση, θα μπορούσε να αμφισβητηθεί, γιατί την εργασία αυτή θα μπορούσε να την κάνει ένας μόνο και μάλιστα κατώτερος υπάλληλος.

ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ								
Τμήμα: Έλέγχου παραγωγής Έβδομάδα 10 - 17/6 - 79								
Δραστηριότητες (πίνακας ανάλογα με τη σπουδαιότητα)	Όνόματα							
	Σύνολο άνθρωπων	Ν. Δημητρίου	Α. Γρηγορίου	Β. Παπαϊωάννου	Δ. Νικολάου	Ε. Παπαχρήστου	Ζ. Γεωργίου	Η. Χρήστου
Μετάφραση παραγγελιών	78	16	12	4	22	8	6	10
Κατανομή έμπορευμάτων	35	6	4	1	10	4	6	4
Προγραμματισμός αποστολών	31	3	-	0	0	21	0	7
Μεταβολές στην κατανομή των χώρων	47	7	0	24	0	4	6	6
Έλεγχος εργασιών	12	0	0	5	4	0	2	1
Άρχειοθετήσεις	63	6	22	4	2	1	18	10
Σύνολα	266	38	38	38	38	38	38	38

2.7. ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.

2.7.1. Διαγράμματα ροής.

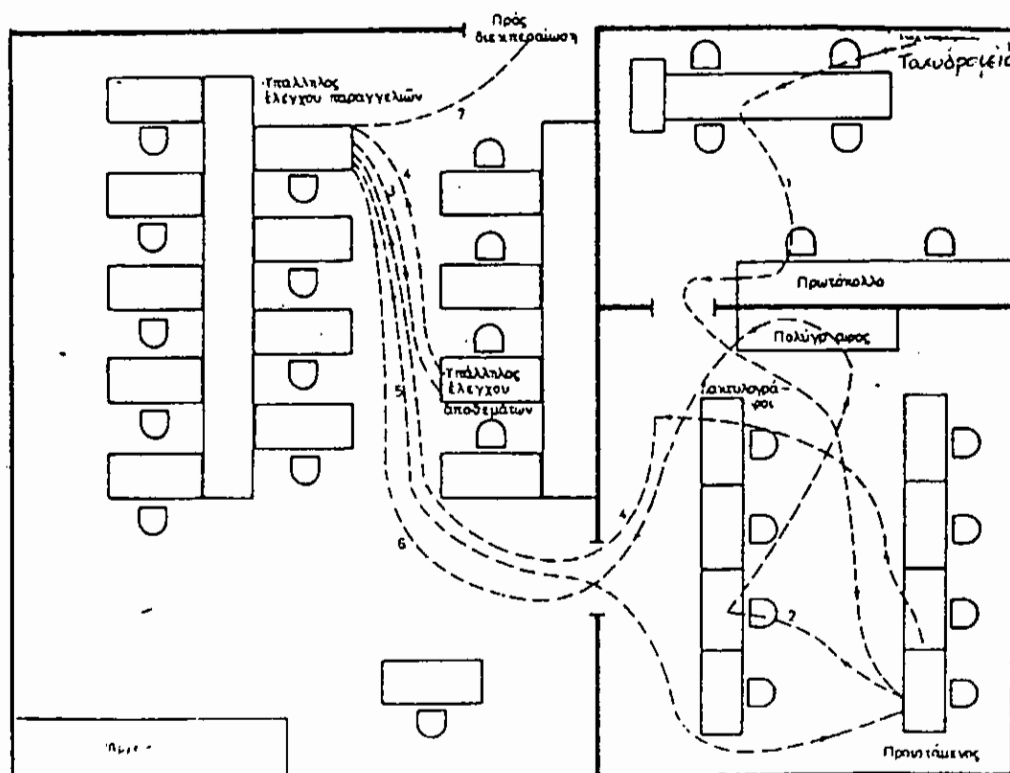
Με τα διαγράμματα αυτά μπορούμε να δούμε όλες τις φάσεις της διαδικασίας κατά σειρά και κατά τμήμα όπως:

Καταγραφόμενο σύστημα: Παραγγελία φρούτων, ημερομ. 16/2/1979										
Αρ. διαγρ.:					Διαδικασία	Τμήμα παραγγελιών	Δακτυλογράφος	Αποθήκη	Πελάτης	
○	◁	□	D	▽	Έπαλήθευση παραγγελίας Είδος όνομα και δ/ση, αρ. λογαριασμού	●				
○	◁	□	D	▽	Προώθηση προς δακτυλογράφο		●			
○	◁	□	D	▽	Ανεύρεση του σχετικού μπλόκ τιμολογίων		●			
○	◁	□	D	▽	Αναγραφή στοιχείων από το φάκελο του πελάτη		●			
○	◁	□	D	▽	Αναγραφή ειδών και ποσοτήτων		●			
○	◁	□	D	▽	Αναγραφή τιμής κατά τεμάχιο και συνολικά		●			
○	◁	□	D	▽	Προώθηση προς αποθήκη			●		
○	◁	□	D	▽	Αναγραφή στοιχείων διεκπεραιώσεως			●		
○	◁	□	D	▽	Λευκό αντίτυπο στο φάκελο				●	
○	◁	□	D	▽	Πράσινο αντίτυπο στέλνεται στον πελάτη				●	
○	◁	□	D	▽	Επιστροφή κίτρινου αντιτύπου στο τμήμα παραγγελιών.	●				
○	◁	□	D	▽	κλπ.					

2.7.2. Διαγράμματα διαδρομή της εργασίας.

Με τα διαγράμματα αυτά απεικονίζουμε τη διαδρομή που ακολουθεί μία διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος της μέσα στα γραφεία. Σκοπός των διαγραμμάτων αυτών είναι να μας δείξουν τις περιττές κινήσεις οι οποίες γίνονται μέσα στο γραφείο όταν γίνεται μία εργασία.

Παράδειγμα ενός τέτοιου διαγράμματος είναι το ακόλουθο, όπου φαίνεται η περιπλοκότητα των διαδρομών που ακολουθεί μία διαδικασία στις διάφορες φάσεις της, όταν η διάταξη των γραφείων δεν είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της εργασίας.



2.7.3. Διαγράμματα μικροκινήσεων.

Τα διαγράμματα αυτά σπάνια χρησιμοποιούνται στα γραφεία. Στις περιπτώσεις όμως που χρησιμοποιούνται μας δίνουν την ευκαιρία για λεπτομερή μελέτη όλων των κινήσεων που κάνει κάθε υπάλληλος στη διάρκεια της διεξαγωγής μίας φάσεως της διαδικασίας που μελετάμε. Οι κινήσεις που κάνει ο υπάλληλος καταγράφονται σε κινηματογραφικό film και στη συνέχεια απεικονίζεται σε διάγραμμα με τη χρήση των συμβόλων Therbligs. Με το συνδυασμό των Films και των διαγραμμάτων Gilbreth ελέγχουμε με κάθε λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία της διαδικασίας και βρίσκουμε τις περιττές κινήσεις που γίνονται σε κάθε περίπτωση.

2.7.4. Διαγράμματα κινήσεως των χεριών.

Υπάρχουν πολλές εργασίες στις οποίες μπορεί ο υπάλληλος του γραφείου να αξιοποιεί κατάλληλα και τα δύο του χέρια.

Στις περιπτώσεις που αξιοποιείται μόνο το ένα χέρι υπάρχει μειωμένη απόδοση. Το γεγονός αυτό μπορεί να δώσει στο μελετητή τη δυνατότητα να αναπροσαρμόσει τα σχέδια της εργασίας με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση και των δύο χεριών. Για τις περιπτώσεις αυτές χρησιμοποιούνται ειδικά διαγράμματα τα οποία παριστάνουν τις κινήσεις χεριών καθώς και τα χρόνο

στον οποίο αξιοποιείται το καθένα. Στο διάγραμμα του παρακάτω σχήματος βλέπουμε ότι ο υπάλληλος στον οποίο αναφέρεται το διάγραμμα απασχολεί το αριστερό του χέρι στο μισό της απασχολήσεως του δεξιού χεριού.

Αρ. Διαγράμματος

Τμήμα:

Ημερομηνία :

Εργασία :

Χρόνος σε δευτερόλεπτα	A/X	Περιγραφή εργασίας	Χρόνος	Δ/Χ	Περιγραφή εργασίας	Χρόνος	Παρατηρήσεις
00	○	A ₁		○	Δ ₁		
10	○	A ₂		□	Δ ₂		
20				○	Δ ₃		
30				⇒	Δ ₄		
40				□	Δ ₅		
50	⇒	A ₃		○	Δ ₆		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο.

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.

3.1. Τι χρειάζεται ο προγραμματισμός ;

Το Γραφείο δεν μπορεί να είναι ένα ανοικτό σύνολο από γραφεία, καρέκλες, αρχειοθήκες, τηλέφωνα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κλπ. Σήμερα ο υπάλληλος του Γραφείου δεν δέχεται να εργάζεται σε ένα τόσο ακατάστατο εργασιακό περιβάλλον. Ούτε αν το Γραφείο βρίσκεται σε απομακρυσμένες περιοχές, χωρίς τα αναγκαία δίκτυα υπηρεσιών. Τα Γραφεία επομένως πρέπει να κατασκευάζονται σε τόπο και με τρόπο που να ικανοποιούνται κάποιες τουλάχιστον απαιτήσεις, ούτως ώστε οι άνθρωποι να εργάζονται κάτω από ικανοποιητικές συνθήκες. Ακόμη η εργασία πρέπει να εκτελείται εύκολα, με την ύπαρξη κάποιων στοιχειωδών προϋποθέσεων και να είναι δυνατόν να ασκηθεί ο απαραίτητος έλεγχος. Αλλά και τα παλαιά Γραφεία που δεν έχουν τις απαιτούμενες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος είναι δυνατό να βελτιωθούν πάρα πολύ, εάν υιοθετηθούν τα συστήματα που προτείνουν ο σχεδιασμός και η οργάνωση των εσωτερικών χώρων και επανεξετάζονται τα Γραφεία κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να καλύψουν την αδράνεια του παρελθόντος.

Όταν προγραμματίζεται η ίδρυση ενός Γραφείου πρέπει να εξετάζονται τα εξής θέματα: α)η τοποθεσία εγκαταστάσεως του Γραφείου, β)η οργάνωση εσωτερικών χώρων και γ)η πρόβλεψη για την προμήθεια κατάλληλων και επαρκών επιχειρηματικών συστημάτων.

3.2. Η επιλογή τόπου εγκαταστάσεως των Γραφείων.

Όταν πρόκειται να οικοδομηθεί, από την αρχή, ένα νέο Γραφείο, καλό είναι να επιλέγεται ο τόπος εγκαταστάσεως του, ο οποίος να είναι ο καταλληλότερος για τον σκοπό αυτό, σε συνδυασμό με το είδος της επιχειρήσεως. Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι και οι εξής:

1.Ο τόπος εγκαταστάσεως των άλλων τομέων απασχολήσεως της επιχειρήσεως όπως εργοστάσιο, αποθήκες κλπ. Καλό είναι να εγκαθίστανται τα Γραφεία σε τέτοιο μέρος, ώστε να εξασφαλίζεται ο έλεγχος.

2.Τα πιθανά έξοδα και ιδιαιτέρως τα έξοδα αγοράς οικοπέδου ή ενοικίου για την χρήση γης. Επίσης πιθανόν να περιλαμβάνουν έξοδα για χώρους σταθμεύσεως αυτοκινήτων (parking).

3.Τα πιθανώς υπάρχοντα αναπτυξιακά κίνητρα διαφόρων περιοχών. Στην χώρα μας έχουν θεσπισθεί Αναπτυξιακοί Νόμοι, οι οποίοι προσπαθούν να βοηθήσουν την ανάπτυξη της Επαρχιακής Ελλάδος. Έτσι, δίνονται από το

κράτος διάφορα κίνητρα σε επιχειρήσεις για να εγκατασταθούν μακριά από την πρωτεύουσα και σε διάφορες περιοχές της χώρας μας.

4. Η απόσταση των Γραφείων και η δυνατότητα εξυπηρέτησης της επιχειρήσεως από Τράπεζες, Ταχυδρομεία, Επιμελητήρια ή από Δημόσιες Υπηρεσίες που πιθανόν να έχει συναλλαγές.

5. Η απόσταση των Γραφείων και η δυνατότητα προσεγγίσεως πελατών και γενικά πραγματοποιήσεως εμπορικών επαφών. Μία επιχείρηση που πρέπει να έχει συχνές επισκέψεις πελατών από το εξωτερικό ή άλλες περιοχές της χώρας, πρέπει να είναι εγκατεστημένη πλησίον σε οδικούς κόμβους για τα αεροδρόμια λιμάνια αλλά και σε ξενοδοχεία.

6. Η δυνατότητα μελλοντικών επεκτάσεων σε ύψος αλλά και σε έκταση.

7. Η δυνατότητα αποκτήσεως εξειδικευμένου προσωπικού. Η δυνατότητα μεταφοράς του, εκπαιδεύσεώς του, ανευρέσεως χώρων διαμονής για προσωπικό που προέρχεται από άλλες περιοχές.

Οι παράγοντες αυτοί είναι ορισμένοι από εκείνους, που επηρεάζουν την εγκατάσταση και την ίδρυση των Γραφείων μίας Οικονομικής Μονάδας.

3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ. *

Υπάρχουν πολλά συστήματα Οργανώσεως των Γραφείων μίας οικονομικής μονάδας. Η επιλογή του συστήματος Οργανώσεως είναι συνάρτηση διαφόρων πραγματικών παραγόντων, όπως οι χώροι που είναι διαθέσιμοι για την εγκατάσταση Γραφείων, οι εργασίες που θα υλοποιηθούν, οι εργαζόμενοι που θα απασχοληθούν στις εργασίες και στους υπό οργάνωση χώρους και βέβαια τα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαια.

Πάντως η επιστήμη και η τεχνική έχουν επινοήσει μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα: Σύστημα διατάξεως Γραφείων σε παράλληλες σειρές, σύστημα τριγωνικής διατάξεως Γραφείων, σύστημα κυκλικής ροής, σύστημα διατάξεως Γραφείων σε τόξα ή σε έλλειψη, σύστημα ροής κατά αποκλίνουσες ή κατά συγκλίνουσες σειρές, σύστημα με κινητό πλαίσιο, σύστημα οργάνωσης Γραφείων με χρήση διαχωριστικών πλαισίων και τέλος σύστημα οργάνωσης χώρου γραφείου με χρήση διακοσμητικών φυτών κ.α.

Καθένα από αυτά τα συστήματα παρουσιάζει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα και η επιλογή του ενός ή του άλλου συστήματος εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες, που καλείται να ικανοποιήσει το σύστημα

* Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, «Οργάνωση Γραφείου» Εκδόσεις Πάτρα 1995 σελ.46

που θα επιλεγεί.

Στην σχετική απόφαση βοηθούν και οι ειδικοί της Οργανώσεως και Μεθόδων οι οποίοι με τις γνώσεις και την πείρα τους συμβάλλουν στην βελτίωση των καθηκόντων των Υπαλλήλων Γραφείων και της πρακτικής που εφαρμόζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο.

Η ΕΠΙΠΛΩΣΗ ΚΑΙ Ο ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.*

Οι υπηρεσίες Γραφείου, αφορούν μία πολύ μεγάλη ποικιλία εργασιών, από την χάραξη της πολιτικής της Οικονομικής Μονάδας μέχρι την πιο απλή εργασία.

Ανάλογα λοιπόν με τις αρμοδιότητες του κάθε Γραφείου, την σύνθεσή του σε προσωπικό, τις ιδιότητες και άλλα στοιχεία καθορίζεται ο εξοπλισμός του, σε συνδυασμό βέβαια με τις οικονομικές δυνατότητες της Οικονομικής Μονάδας. Σε κάθε σχεδόν Γραφείο πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα βασικά έπιπλα :

1. Τα (έπιπλα) γραφεία.
2. Τα καθίσματα.
3. Οι αρχειοθήκες, διαφόρων ποιοτήτων και μορφών.

Το είδος, το μέγεθος, η ποιότητα των επίπλων που θα προμηθευτεί κάθε οικονομική Μονάδα είναι συνάρτηση του χώρου, που θα εγκατασταθούν των εργασιών, οι οποίες θα εκτελούνται στον χώρο αυτό, της ιδιότητας και του βαθμού των ατόμων που θα τα χρησιμοποιούν.

* Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Οργάνωση Γραφείου» Εκδόσεις Πάτρα 1995 σελ. 50

Ο εξοπλισμός που χρειάζεται κάθε Τμήμα, κάθε Γραφείο είναι:

4.1. ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ.

Σε διάφορες οικονομικές μονάδες υπάρχει Γραφείο για την υποδοχή των επισκεπτών, τα οποία είναι εφοδιασμένα:

- Με ένα βιβλίο που θα καταγράφεται η ημερομηνία, το ονοματεπώνυμο του επισκέπτη, η διεύθυνσή του, η ώρα εισόδου και εξόδου.

- Με τηλεφωνική συσκευή ενδοεπικοινωνίας, με τους εργαζόμενους στην οικονομική μονάδα.

- Με σύστημα συναγερμού.

4.2. ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ.

Το γραφείο του Τηλεφωνικού Κέντρου, σε όσες Οικονομικές Μονάδες υπάρχει, να είναι εφοδιασμένο:

Με σύγχρονα τηλεφωνικά μηχανήματα, για να μπορεί να δέχεται τηλεφωνικές κλήσεις, εκτός της οικονομικής μονάδας και να συνδέει με εκείνους προς τους οποίους απευθύνονται οι κλήσεις. Επίσης να συνδέει τους εργαζόμενους με άτομα εκτός οικονομικής μονάδας.

Το Γραφείο αυτό πρέπει αν είναι εφοδιασμένο και με τα ακόλουθα :

- Με ευρετήριο αριθμών τηλεφώνων, που ενδιαφέρουν την οικονομική μονάδα.

- Με έντυπα μηνυμάτων, για να ενημερώνει τα άτομα που απουσιάζουν σχετικώς με τα τηλεφωνικά μηνύματα, που τους αφορούν.

- Με μικρά τεχνάσματα, που προσαρμόζονται στα ακουστικά των τηλεφωνητών, ώστε να διευκολύνεται η εργασία τους.

4.3. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ - ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟΥ.

Η υπηρεσία της Γραμματείας, που ασχολείται με την παραλαβή και την αποστολή των εγγράφων, κυρίως μέσω των ταχυδρομείων, πρέπει να είναι πολύ ευαίσθητη στη μεθοδολογία της επικοινωνίας.

Η Υπηρεσία αυτή πρέπει να είναι εφοδιασμένη με βιβλίο εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων με τις ανάλογες σφραγίδες για την πρωτοκόλληση των εισερχομένων και την σφράγιση των εξερχόμενων εγγράφων.

Με μηχάνημα σημάνσεως εισερχομένων εγγράφων.

Με μηχάνημα γραμματοσημάνσεως, για την σφράγιση των εξερχόμενων εγγράφων, που στέλνονται με το ταχυδρομείο. Δηλαδή σφραγίζει τους φακέλους και αναγράφει ημερομηνία, πόλη και την αξία του

γραμματοσήμου. Αυτό βέβαια με ειδική άδεια του Ταχυδρομείου, του προεισπράττει κάποια χρηματικά ποσά, έναντι μελλοντικής αξίας γραμματοσήμων.

4.4. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΗΣΕΩΣ.

Στις οικονομικές μονάδες, οι οποίες έχουν προσωπικό, που ασχολείται με την στενογράφιση πρακτικών, δακτυλογραφήσεως εγγράφων και άλλων εντύπων, πρέπει να εφοδιάζουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες με τα εξής μηχανήματα :

Μηχανές υπαγορεύσεως, μαγνητοφωνήσεως εγγράφων και πρακτικών συσκευέσεων.

Μηχανές δακτυλογραφήσεως εγγράφων. Υπάρχουν διάφορα είδη γραφομηχανών μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται : Χειροκίνητες, κλασσικές (ηλεκτροκίνητες, ηλεκτρικές με στοιχειοφορέα κυλινδρικό) ηλεκτρονικές με μαργαρίτα στοιχειοφορέα. Με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές γίνεται δακτυλογράφιση εγγράφων, εφαρμόζοντας διάφορα προγράμματα επεξεργασίας κειμένων πχ Professional Writing.

4.5. ΓΡΑΦΕΙΟ ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΘΟΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΑΝΤΙΤΥΠΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.

Η παραγωγή αντιγράφων σε μεγάλο βαθμό πραγματοποιείται από μικρά μηχανήματα offset. Η λειτουργία των μηχανημάτων αυτών γίνεται συνήθως από ειδικευμένα άτομα, γιατί απαιτεί ειδικές γνώσεις.

Αντίθετα, η χρήση των φωτοτυπικών μηχανημάτων έχει επεκταθεί πολύ. Από τα ατομικά μηχανήματα, μέχρι τα μεγάλα ταχύτατα φωτοτυπικά μηχανήματα που όλα τους διευκολύνουν πάρα πολύ την παραγωγή αντιγράφων και φυσικά τη διεκπεραίωση των εργασιών του Γραφείου.

4.6. Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ.

Ένας άλλος τομέας που παρουσιάζει αυξανόμενο ενδιαφέρον είναι η χρήση της πληροφορικής για την κάλυψη των αναγκών του Γραφείου. Εκτός από την χρήση του Η/Υ για την δακτυλογράφηση εγγράφων, υπάρχουν και άλλοι τομείς χρήσεως του Η/Υ.

Υπάρχει δυνατότητα χρησιμοποίησεως της τεχνολογίας των Η/Υ για την πραγματοποίηση συσκέψεων (Computer Conferencing). Οι συμμετέχοντες σε κάποια σύσκεψη είναι δυνατόν να συνδεθούν με κεντρικό

Η/Υ και να σχολιάζουν τις απόψεις άλλων ή να δίνουν νέα μηνύματα για την σύσκεψη. Η σύσκεψη μπορεί να πραγματοποιείται ζωντανά σε συγκεκριμένη ώρα και τόπο ή να μεταδίδεται μετά από μαγνητοσκόπηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.*

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων, (δηλαδή συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτελεσματικότητας ενεργειών κλπ) αποβλέπει και στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή εξαρτημένης απασχολήσεως του, διότι, οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι πολλοί περισσότεροι από την προσφορά εργασίας ή άλλου συντελεστού παραγωγής. Κίνδυνοι ως προς τον τόπο εγκαταστάσεως, την αβεβαιότητα της Αγοράς και των τιμών, την απορροφητικότητα των προϊόντων της από την Αγορά, την φερεγγυότητα των πελατών κλπ.

5.1. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να καταταγούν και να διακριθούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, όπως ανάλογα με :

* Θεοδωράτου Ευαγ. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι» σελ. 54.

- A) Τον τομέα της παραγωγής.
- B) Το μέγεθος τους.
- Γ) Τη νομική τους φύση. Έτσι έχουμε:

5.1.1. Ως προς το Τομέα Παραγωγής.

Πρωτογενής Τομέας Παραγωγής ή Πρωτογενής Παραγωγή.

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται οι επιχειρήσεις που ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή προϊόντων, όπως προέρχονται από τη γη, χωρίς κατεργασία :

Αγροτικές ή Γεωργικές.

Αλιευτικές.

Κτηνοτροφικές.

Δασικές.

Λατομικές.

Δευτερογενής Τομέας Παραγωγής ή Δευτερογενής Παραγωγή.

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μετατροπή των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής σε άλλα προϊόντα έτοιμα για άμεση χρήση ή κατανάλωση, πχ από φρούτα, παραγωγή χυμών σε δοχεία. Όπως επίσης σε άλλα προϊόντα που θα αποτελέσουν πρώτες ύλες για

προϊόντα που θα καταναλωθούν ή θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια. Π.χ. πρωτογενές προϊόν → σιτάρι δευτερογενές προϊόν (και πρώτη ύλη για περαιτέρω μεταποίηση) αλεύρι. Δευτερογενές προϊόν (πρώτη ύλη) αλεύρι → ψωμί ή γλυκίσματα κλπ (έτοιμα προϊόντα μετά από δεύτερο στάδιο μεταποίησης).

Οικοτεχνία.

Βιοτεχνία.

Βιομηχανία όλων των κλάδων.

Τριτογενής Τομέας Παραγωγής ή Τριτογενής Παραγωγή.

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται επιχειρήσεις που ασχολούνται με την προσφορά ή την παραγωγή υπηρεσιών, που είναι χρήσιμες για την προώθηση των προϊόντων της πρωτογενούς και της δευτερογενούς παραγωγής μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Τροφίμων

Εμπορικές Ενδυμάτων

Αυτοκινήτων.

Εμπορικές

Τραπεζικές Επενδυτικές

Ζωής
Ασφαλιστικές Πυρός
Μεταφορικές Συγκοινωνιών - μεταφοράς επιβατών.
Χερσαίων
Θαλάσσιων δηλ. Ακτοπλοΐας
Ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Εκτελωνιστικών Εργασιών

Τουριστικές

Ξενοδοχειακές

Εστίασεως

Γραφεία Τουρισμού

5.1.2. Ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων.

Μικρού

Μεσαίου και

Μεγάλου μεγέθους.

Για τον προσδιορισμό της κατατάξεως υπάρχουν διάφορα κριτήρια ανάλογα με το είδος την χώρα κ.α.

5.1.3. Ως προς τη νομική τους φύση.

-Ατομικές.

Στις ατομικές επιχειρήσεις, μικρού ή μεσαίου μεγέθους συνήθως, η επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τον φορέα της - επιχειρηματία ή και τα μέλη της Οικογένειας του. Συνήθως έχουν μικρό αριθμό απασχολουμένων ή είναι πιθανό να μην απασχοληθούν καθόλου άλλους εργαζομένους.

-Εταιρικές.

Προσωπικές.

Ομόρρυθμες Εταιρίες (Ο.Ε.).

Οι επιχειρήσεις με την μορφή της Ο.Ε. δημιουργούνται από δύο ή και περισσότερα φυσικά πρόσωπα, που λέγονται εταίροι και δρουν με εταιρική επωνυμία. Οι εταίροι έχουν αλληλέγγυο και απεριόριστη ευθύνη για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρίας. Η Ο.Ε. και καθένας από τους εταίρους υποχρεούται να καταβάλλει ολόκληρη την εταιρική οφειλή. Ο δανειστής όμως δικαιούται να την απαιτήσει μόνο μία φορά. Οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται με όλη την περιουσία για τις υποχρεώσεις της Ο.Ε.

Ετερόρρυθμες εταιρείες (Ε.Ε.).

Οι επιχειρήσεις με τη μορφή της Ε.Ε. δημιουργούνται από δύο ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα. Από αυτά τουλάχιστον ένας εταίρος πρέπει

να είναι ομόρρυθμος με όλες τις υποχρεώσεις, που προαναφέρθηκαν για τους ομόρρυθμους εταίρους. Οι υπόλοιποι εταίροι, οι μη ομόρρυθμοι, είναι ετερόρρυθμοι, οι οποίοι έχουν περιορισμένη ευθύνη και ο εμπορικός Νόμος τους χαρακτηρίζει «απλούς χρηματοδότης». Κυριολεκτικά όμως είναι εταίροι, ετερόρρυθμοι, με περιορισμένη ευθύνη και δεν συγκρίνονται με τους απλούς δανειστές, ή χρηματοδότες της επιχειρήσεως.

Οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν μπορούν βέβαια να συμμετέχουν στη διαχείριση της εταιρίας, λόγω της περιορισμένη ευθύνης τους.

Αφανείς εταιρίες.

Οι εταιρικές αυτές επιχειρήσεις αποβλέπουν σε μία ή περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις. Με τον όρο αφανής δεν εννοεί ο νόμος ότι είναι μυστική ή απόρρητος η εταιρεία. Εννοεί ότι δεν είναι υποχρεωμένοι να κάνουν τις δημοσιεύσεις, που προβλέπονται για τις εταιρείες που θα έχουν διαρκή ή μακροχρόνιο δραστηριότητα.

5.1.4. Κεφαλαιουχικές.

- Ανώνυμες Εταιρίες.

Οι επιχειρήσεις με τη νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας έχουν την δυνατότητα να συγκεντρώσουν μεγάλα χρηματικά ποσά, που αποτελούν το κεφάλαιό τους, το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μερίδια που ονομάζονται μετοχές.

Οι ιδιοκτήτες των μετοχών, καλούνται μέτοχοι, που ευθύνονται μόνο μέχρι την αξία των μετοχών τους.

Η αμοιβή των μετόχων, για τις μετοχές που έχουν, είναι το μέρισμα, που αποτελεί την αναλογία των καθαρών κερδών προς διανομή. Το μέρισμα όμως όπως είναι ευνόητο ούτε βέβαιο, αλλά ούτε σταθερό είναι. Εξαρτάται από το αν θα πραγματοποιηθούν κέρδη και αν θα υπάρξουν προς διανομή.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

Η Ε.Π.Ε. είναι μία ενδιάμεση μορφή εταιριών, περισσότερο προσωπική αλλά και λίγο κεφαλαιουχική, που έχει δική της νομική προσωπικότητα. Οι εταίροι της, ευθύνονται περιορισμένα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους. Τα εταιρικά μερίδια, που δεν επιτρέπεται να παρασταθούν με μετοχές, είναι δυνατό να μεταβιβασθούν μόνο, σύμφωνα με τις αρχές του κοινού δικαίου.

5.1.5. Καρτέλ.

Τα καρτέλ είναι συμβατικές δεσμεύσεις ομοειδών συνήθως επιχειρήσεων, οι οποίες διατηρούν ακέραιη όλη την αυτοτέλειά τους (διοικητική, περιουσιακή και νομική). Σκοπός των συμφωνιών αυτών είναι η τήρηση κάποιων κανόνων κοινής συμπεριφοράς -κυρίως προς την αγορά- με

σκοπό τον μετριασμό ή την εξουδετέρωση του μεταξύ τους ανταγωνισμού και αν είναι δυνατόν να επικρατήσουν μονοπωλιακά στην αγορά.

Διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες καρτέλ.

- Καρτέλ γεωγραφικής κατανομής στην αγορά.
- Καρτέλ τιμολογιακής πολιτικής.
- Καρτέλ όρων πωλήσεων.
- Καρτέλ περιορισμού ή ποσοστώσεως της παραγωγής.

5.1.6. Κονσέρν.

Κονσέρν έχουμε όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις διατηρούν τη νομική τους αυτοτέλεια και συναποτελούν, με ποικίλους τρόπους, μια οικονομική ενότητα που συνεπάγεται και ενότητα διοικήσεως.

Η κυρίαρχος επιχείρηση επωμίζεται την διοίκηση. Είναι δυνατό να συγκεντρώνει και τον πλειοψηφικό έλεγχο των υπολοίπων εξαρτώμενων επιχειρήσεων.

Η οικονομική ενότητα που λέγεται «κονσέρν» αποτελεί μάλλον συμπαγή συνασπισμό και προέρχεται από περιουσιακή δέσμευση.

5.1.7. Τραστ.

Στην περίπτωση αυτής της συγκέντρωσης επιχειρήσεων, πραγματοποιείται πλήρως συγχώνευση των εξαρτωμένων επιχειρήσεων, οι οποίες χάνουν πλέον και τη νομική τους υπόσταση. Πραγματοποιείται είτε απορρόφηση των παλαιών από μία, την επικρατέστερη, είτε δημιουργία νέας επιχειρήσεως, στην οποία περιέχονται οι περιουσίες των εξαφανιζομένων.

Στα Τραστ παρατηρούνται άλλοτε μεν «οικονομίες κλίμακος» και άλλοτε «αντιοικονομίες κλίμακος». Δηλαδή άλλοτε από την συγκέντρωση των παλαιών προκαλούνται εξοικονομήσεις άλλοτε όμως το νέο καθεστώς επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλο και παρουσιάζεται υπερβολική δυσκινησία και μειονεκτήματα πολλά.

5.1.8. Εταιρείες Χαρτοφυλακίου.

Μια νέα μορφή «συνασπισμού» επιχειρήσεων αποτελούν για την χώρα μας οι εταιρείες χαρτοφυλακίου. Υπάρχουν δηλαδή εταιρείες, όπως η «ΔΙΕΘΝΙΚΗ» Α.Ε., η «ΔΗΛΟΣ» Α.Ε. κ.α., οι οποίες δεν έχουν δική τους παραγωγική δραστηριότητα, αλλά παρακολουθώντας στην κεφαλαιαγορά τις διακυμάνσεις των τιμών μετοχών άλλων ανωνύμων εταιρειών αγοράζουν ή

πωλούν μετοχές των άλλων και προσδιορίζονται θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για τις μετοχές εκδόσεως δικής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

6.1. Το πρόβλημα επαγγελματικής στέγης / χωροταξικό πρόβλημα.

Για την δημιουργία και εγκατάσταση μιας επιχείρησης απαιτείται μια προσεγμένη μελέτη που θα εξετάσει το χώρο, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, την δυνατότητα δικτύου διανομής των προϊόντων και προμήθειας πρώτων υλών. Αυτή η έρευνα πρέπει να διενεργείται από ειδικευμένους επαγγελματίες, για την αποφυγή μετέπειτα σοβαρών προβλημάτων όπως συμβαίνει σήμερα σε πολλές οικονομικές μονάδες όπως :

α. Δυσχέρειες στην διακίνηση των προϊόντων και στην μεταφορά πρώτων υλών, επιβαρύνοντας πολύ σημαντικά το κόστος και μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα .

β. Λαθεμένη επιλογή χώρου εγκατάστασης, κοντά σε οικισμό, βαριάς βιομηχανίας π.χ. βυρσοδεψείο με αποτέλεσμα την αναγκαστική κάποια στιγμή μετακίνησής της λόγω προβλημάτων που προκαλεί στο περιβάλλον.

γ. Κτιριακά συγκροτήματα που να μην ανταποκρίνονται στο μέγιστο δυνατό στις ανάγκες της με συνέπεια την σπατάλη πολύτιμου εργασιακού χρόνου και πρώτων υλών.

6.2. Ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. *

Το εργασιακό περιβάλλον προσδιορίζεται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τα πλαίσια μέσα στα οποία εργάζεται και διημερεύει το άτομο. Δυστυχώς όμως σε πολλούς επιχειρηματίες πρωτανεύει η αντίληψη, ότι το υλικό περιβάλλον είναι μονοσήμαντο και το μόνο που ενδιαφέρει είναι η ίδια η δουλειά.

Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο άνθρωπος, έχει βασική σημασία για να καθοριστεί ο βαθμός αποδοτικότητας του στην εργασία.

Παρόλα αυτά οι συνθήκες που επικρατούν σε πολλές επιχειρήσεις συνθέτουν μία εικόνα εξαθλίωσης, με αποτέλεσμα να αποξενώνει τον εργαζόμενο δημιουργώντας του την αντίληψη ότι η επιχείρηση τον περιφρονεί.

Έτσι, όχι μόνο για τεχνικούς λόγους αλλά και για ψυχολογικούς λόγους, οι διάφορες πλευρές του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να εξετάζονται με προσοχή και να προσαρμόζονται στις ειδικές συνθήκες που απαιτεί η εργασία του ανθρώπου.

* Μιχαλιτσιάνου Αναστασία, «Διοίκηση Προσωπικού» εκδόσεις Πάτρα 1993

Ο σύγχρονος επιχειρηματίας που επιδιώκει την διευθέτηση του προσωπικού του στην επιχείρηση, οφείλει να μεριμνά για τη βελτίωση των συνθηκών της ανθρώπινης εργασίας.

Τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζονται στην εργασία και πρέπει να βελτιωθούν είναι ο φωτισμός, ο θόρυβος, η θέρμανση, ο εξαερισμός, η ύπαρξη σωστών και καθαρών χώρων υγιεινής κλπ.

Επίσης, η δημιουργία παιδικού σταθμού, καντίνας, χώρων πρώτων βοηθειών κ.α. είναι στοιχεία που ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Η ανυπαρξία αυτών των στοιχείων είναι ευνόητο ότι κάνουν τον εργαζόμενο να μη βλέπει την ώρα που θα σχολάσει.

Πέρα από τα καθαρώς «περιβαλλοντολογικά» στοιχεία η οργάνωση εκδρομών, συνεστιάσεων, εορτών, εκθέσεων κλπ μέσα στους χώρους εργασίας, φέρνουν σε στενότερη επαφή επιχείρηση και προσωπικό.

Στο εργοστασιακό περιβάλλον εντάσσεται και ο τρόπος άσκησης της παραγωγικής εργασίας. Ο εργαζόμενος δεν είναι δυνατό να μετατρέπεται σε ένα άβουλο εξάρτημα της παραγωγικής μηχανής. Έχει απαιτήσεις για συνειδητή επιτέλεση της εργασίας του γνωρίζοντας τι φτιάχνει και για που προορίζεται. Επίσης δεν είναι δυνατό να περιορίζεται μόνο σε μία στοιχειώδη φάση της εργασίας. Οι σύγχρονες τάσεις επιβάλλουν τον ονομαζόμενο «εμπλουτισμό των έργων» κατά το οποίο ο εργαζόμενος πρέπει

να ολοκληρώνει ένα κύκλο σύνθετης εργασίας που να καταλήγει σε ένα πλήρες αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο νοιώθει την ικανοποίηση της εργασίας, αξιοποιεί τις γνώσεις του, μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλία και γενικότερα αποκτά ενδιαφέρον για τη δουλειά του. Αυτό οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και οπωσδήποτε στην αύξηση της αποδοτικότητάς του, εφόσον, πλέον έχει μία καθολική αντίληψη για το τι πρόκειται να κάνει.

Συνοπτικά αναφέρουμε ότι δυστυχώς μέχρι πρότινος, τα γραφεία των επιχειρήσεων αλλά και οι χώροι παραγωγής στεγάζονταν σε ακατάλληλα κτίρια χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην υγιεινή, στη διαρρύθμιση και στη διαμόρφωση του χώρου. Ειδικά οι χώροι παραγωγής σε πάρα πολλές επιχειρήσεις δεν πληρούν προϋποθέσεις ασφάλειας από την πλευρά των εργαζομένων.

Οι ακατάλληλοι χώροι εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο της συνολικής εικόνας της επιχείρησης που επηρεάζει τους εργαζόμενους, τους πελάτες και γιατί όχι τους προμηθευτές και δανειστές της εκάστοτε επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργούν προβλήματα στους εργαζόμενους και να προδιαθέτουν άσχημα τους πελάτες.

Τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος που πρέπει να βελτιωθούν σε κάθε επιχείρηση είναι:

6.2.1. Φωτισμός.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού, ή οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Πρέπει όμως να έχουμε κάθε φορά τον απαιτούμενο φωτισμό. Από σχετικές έρευνες που έγιναν, αποδείχθηκε ότι ο φωτισμός ποικίλλει ανάλογα με τη φύση της εκτελούμενης εργασίας.

6.2.2. Θόρυβος.

Όπως είναι γνωστό, ο θόρυβος παρεμβαίνει στην επικοινωνία. Οι ψυχολογικές επιδράσεις του έχουν απασχολήσει πολύ τους ψυχολόγους και από σχετικές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από φυσικές φθορές δημιουργεί και ψυχολογική ένταση που οδηγεί στην πρόκληση απογοητεύσεων μεταξύ των εργατών.

Μπορούμε πολύ εύκολα να θέσουμε το θόρυβο υπό έλεγχο, ώστε να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό, όπως πχ με τη χρήση ηχοαπορροφητικών μέσων, με την κατάλληλη συντήρηση των μηχανημάτων κλπ.

6.2.3. Θέρμανση και αερισμός.

Η θέρμανση είναι το πρώτο στοιχείο δημιουργίας άνετων συνθηκών στην εργασία. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαμονή του προσωπικού στους χώρους εργασίας. Ένα σύστημα θέρμανσης πρέπει να λειτουργεί

παράλληλα με ένα σύστημα εξαερισμού για την εξασφάλιση ευχάριστης ατμόσφαιρας μέσα στα γραφεία.

Ο εξαερισμός αποτελεί το δεύτερο στοιχείο δημιουργίας άνετων συνθηκών διαμονής για την εκτέλεση της εργασίας.

Παρέχεται είτε με μηχανικά μέσα είτε με φυσικά μέσα. Χωρίς επαρκή εξαερισμό ο αέρας που περιβάλλει το χώρο μολύνεται προκαλώντας δυσφορία και μείωση της φυσικής ενεργητικότητας των εργαζομένων.

6.2.4. Τα χρώματα.

Τα χρώματα εκτός του καλαισθητικού ρόλου που παίζουν στην εμφάνιση των γραφείων, επιδρούν ευνοϊκά στις συνθήκες εκτέλεσης μίας εργασίας.

Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων χρωμάτων επιδρά ευνοϊκά στα εξής:

1. Στην αύξηση του γοήτρου.
2. Στην αύξηση της συνεργασίας και εμπιστοσύνης των υπαλλήλων.
3. Στην ελάττωση της νευρικότητας των υπαλλήλων.
4. Στην αύξηση του ηθικού του προσωπικού.

Τέλος η κατάλληλη χρήση χρωμάτων δημιουργεί ευμενείς εντυπώσεις σε όσους εισέρχονται στην επιχείρηση όσον αφορά το γοήτρο και την εμφάνισή της.

6.2.5 Ασφάλεια.

Ένα κτίριο Γραφείων είναι απαραίτητο να παρέχει εξασφάλιση και ικανοποιητική προστασία για αποφυγή φθορών ή καταστροφής από πυρκαγιές ή πλημμύρες.

Ακόμη πρέπει να υπάρχει υλικό για την παροχή πρώτων βοηθειών και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν να παρέχουν τις Α' βοήθειες σε συναδέρφους τους ή στους συναλλασσόμενους με το γραφείο και την επιχείρηση γενικότερα που πιθανόν να έχουν ανάγκη από τέτοια περίθαλψη.

6.3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ /

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.

Η οργάνωση είναι μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης και οι σκοποί και στόχοι κάθε επιχείρησης και των διαφόρων τμημάτων της επιτυγχάνονται μόνο με την ορθολογική οργάνωση.

Ας δούμε όμως μερικούς από τους λόγους έλλειψης ορθολογικής οργάνωσης :

α. Παραμέληση και παραγνώριση της σημασίας της ορθολογικής οργάνωσης από τους Έλληνες επιχειρηματίες, διότι αγνοούν την πολυπλοκότητα της παραγωγικής δραστηριότητας. Ότι δηλαδή απαιτούνται

ειδικευμένοι managers, οργανωτές, συντονιστές, προγραμματιστές, ερευνητές για την επιτυχή διεκπεραίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Δηλαδή έρευνα αγοράς, έρευνα marketing κλπ.

β. Ύπαρξη πιστωτικής στενότητας, με συνέπεια να συγκεντρώνεται όλη η προσπάθεια στην εξασφάλιση πιστώσεων, με αποτέλεσμα την παραμέληση προβλημάτων ορθολογικής και προγραμματικής φύσεως.

γ. Έλλειψη Ανώτατης Σχολής που να εκπαιδεύει BUSINESS MANAGERS. Με έμφαση στην οργάνωση και τον προγραμματισμό βιοτεχνικών, βιομηχανικών ή άλλου είδους επιχειρήσεων.

δ. Στην έλλειψη σωστού και ακριβή καταμερισμού των εργασιών με αποτέλεσμα να γίνονται λάθη, που πολλές φορές μπορεί να είναι ολέθρια για την ίδια την οικονομική μονάδα.

Η ακρίβεια στον καθορισμό του στόχου προλαμβάνει τις αποκλίσεις και τις λανθασμένες επιλογές.

6.4. ΧΑΜΗΛΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Ας αναλύσουμε αρχικά την επένδυση, η οποία περιλαμβάνει την Ακαθάριστη Ιδιωτική Επένδυση και την Καθαρή Ιδιωτική Επένδυση.

1α. Η Ακαθάριστη Ιδιωτική Επένδυση περιλαμβάνει :

α. το σύνολο των δαπανών των επιχειρήσεων για την αγορά νέων κεφαλαιουχικών αγαθών, δηλαδή κτιρίων και μηχανολογικού εξοπλισμού.

β. το σύνολο των δαπανών των νοικοκυριών για την κατασκευή κατοικιών.

γ. τις μεταβολές στα αποθέματα των προϊόντων των επιχειρήσεων

1β. Την καθαρή Ιδιωτική Επένδυση, που προκύπτει εάν από την Ακαθάριστη Επένδυση αφαιρεθεί η απόσβεση. Αφού το Κεφάλαιο είναι ένας από τους συντελεστές της παραγωγής είναι φανερό, ότι η ικανότητα της επιχείρησης για παραγωγή αγαθών εξαρτάται από την ποσότητα, δηλαδή το απόθεμα, του Κεφαλαίου. Όταν επομένως αυξάνει η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης και αντίστροφα, δηλαδή όταν μειώνεται το απόθεμα του κεφαλαίου, μειώνεται και η ικανότητα της επιχείρησης για παραγωγή προϊόντων.

Το κεφάλαιο αυξάνεται μόνο όταν η Ακαθάριστη Επένδυση είναι μεγαλύτερη από το μέρος του κεφαλαίου που αναλώνεται για την παραγωγή του προϊόντος της περιόδου στην οποία αναφέρονται.

Σε αυτή την περίπτωση η Καθαρή Επένδυση είναι θετική. Όταν η Ακαθάριστη Επένδυση είναι ίση με τις αποσβέσεις η καθαρή επένδυση είναι ίση με το μηδέν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση παράγει τόσα

κεφαλαιουχικά αγαθά όσα είναι απαραίτητα για να αντικαταστήσουν το κεφάλαιο που αναλώθηκε. Άρα, σε αυτή την περίπτωση, το απόθεμα του κεφαλαίου και η παραγωγική ικανότητα παραμένουν σταθερά. Τέλος όταν οι αποσβέσεις είναι μεγαλύτερες από την Ακαθάριστη επένδυση, η Καθαρή επένδυση είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει ότι η οικονομία δεν αναπληρώνει το κεφάλαιο που αναλώθηκε και επομένως το απόθεμα του κεφαλαίου και η παραγωγική ικανότητα της μειώνεται.

6.4.1. Οικογενειακός χαρακτήρας επιχειρήσεων.

Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τις χαμηλές έως ανύπαρκτες επενδύσεις. Η αιτία εντοπίζεται στην ισχύουσα νοοτροπία, ότι π.χ. οι δαπάνες για μηχανολογικό εξοπλισμό θα μειώσουν τα κέρδη στο τέλος του χρόνου. Για τους «επιχειρηματίες» έχει μεγαλύτερη σημασία το ότι θα δαπανηθούν ορισμένα χρήματα και μικρότερη ο σκοπός και η φύση της δαπάνης. Ο διευθυντής και manager της οικογενειακής επιχείρησης λαμβάνει τις αποφάσεις του με γνώμονα την αύξηση του οικογενειακού εισοδήματος και όχι την ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας της μονάδας, γιατί η σύγχρονη αντίληψη οικονομικής

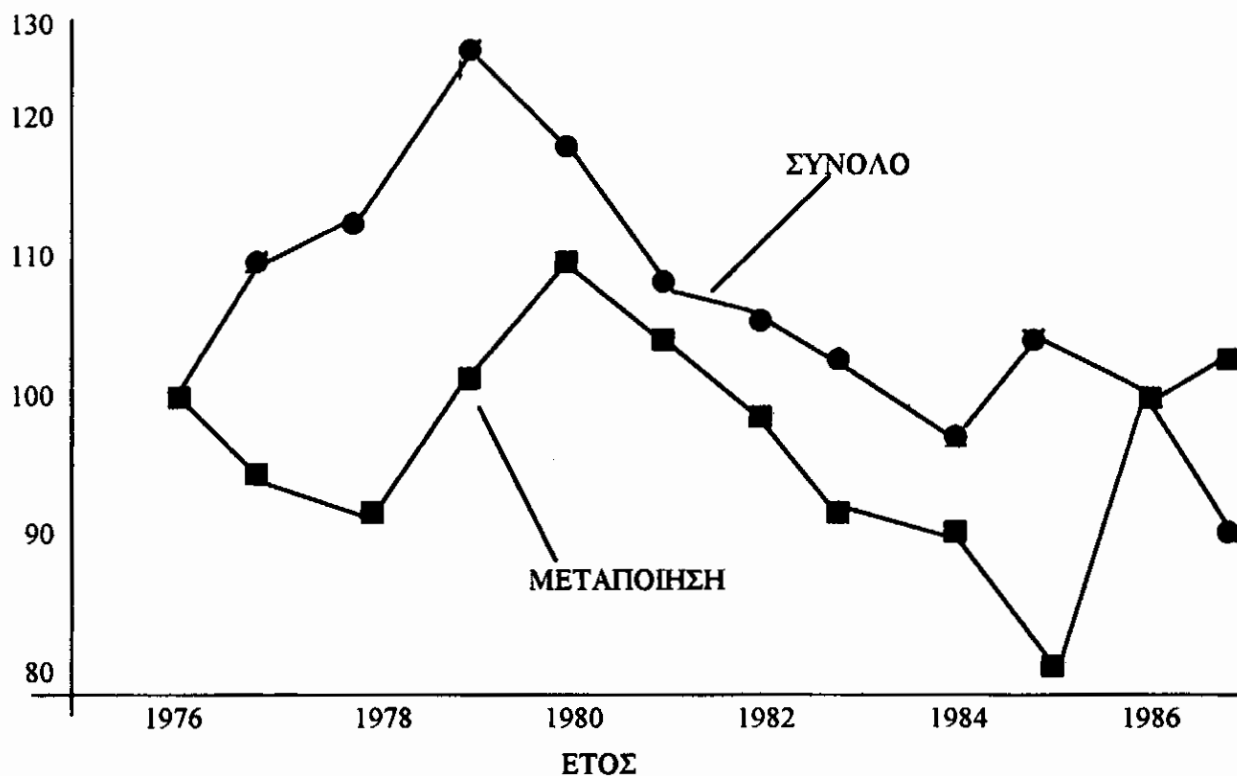
ανάπτυξης στηρίζεται στις επενδύσεις και στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών μονάδων.

6.4.2. Οικονομικές συγκυρίες.

Η χρόνια ύφεση και η τελματώδη κατάσταση που έχει επέλθει στην ελληνική οικονομική πραγματικότητα, σε σχέση με τις διεθνείς τάσεις και πιέσεις οδηγεί τους επιχειρηματίες στο να αποφεύγουν την επανεπένδυση των κερδών και προσανατολίζονται σε ασφαλέστερες τοποθετήσεις των χρημάτων τους. Για αυτούς προέχει η διατήρηση της προσωπικής τους περιουσίας και δεν διακινδυνεύουν σε παραγωγικές επενδύσεις.

Τα παραπάνω είναι αποτέλεσμα των πληθωριστικών τάσεων και της ανόδου των επιτοκίων χορηγήσεων καθιστώντας απαγορευτική και αντιοικονομική τη λήψη επενδυτικών δανείων. Έτσι όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα ο όγκος των επενδύσεων φθίνει.

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ



Αυτό ίσως εξηγεί τον αυξημένο κύκλο συναλλαγών στις συνεδριάσεις του χρηματιστηρίου καθώς και τοποθέτηση των χρημάτων σε αξίες με σταθερή και βραχυχρόνια απόδοση.

Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται μια προσπάθεια σταθεροποίησης των οικονομικών μεγεθών που μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για την προσέλκυση νέων επενδυτών.

6.5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.

Όπως η οικονομική ανταμοιβή του επιτυχημένου επιχειρηματία μετριέται σε δραχμές, έτσι και ο μόνιμος πονοκέφαλος της διοίκησης μετριέται σε έλλειψη δραχμών. Χρηματικά προβλήματα προκύπτουν σε διάφορα σημεία της ζωής της επιχείρησης. Σε κάποιο στάδιο, ακόμα και η εδραιωμένη επιχείρηση θα υποχρεωθεί να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης και τα μειονεκτήματα της απόκτησης του κεφαλαίου που απαιτείται γι' αυτήν. Αλλά σπάνια το πρόβλημα είναι τόσο έντονο όσο στην φάση του ξεκινήματος.

Η ανεπάρκεια κεφαλαίων είναι συνηθισμένη σε νέες επιχειρήσεις.

Προβλήματα μπορούν να προκύψουν από :

α. πολύ μικρό αρχικό κεφάλαιο. Πολλοί επιχειρηματίες το ξέρουν αυτό, αλλά η διάθεση τους να ξεκινήσουν επισκιάζει την αντικειμενική εκτίμηση των πραγμάτων.

β. λανθασμένο υπολογισμό του κεφαλαιουχικού κόστους. Κάθε κομμάτι του εξοπλισμού, από τα μηχανήματα του εργοστασίου μέχρι τα αυτοκίνητα του εργοστασίου, μπορεί να κοστίσει περισσότερο από όσο έχει υπολογιστεί. Αυτή η τάση συνήθως επιδεινώνεται σε καιρούς υψηλού πληθωρισμού που οι τιμές ανεβαίνουν συχνά κατά απρόβλεπτα ποσοστά.

γ. λανθασμένο υπολογισμό (ή παντελή έλλειψη υπολογισμού) του κεφαλαίου κίνησης στον ταμειακό προγραμματισμό. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πληρώνει επαναλαμβανόμενα κόστη, όπως ενοίκια, μισθούς κλπ. Ο βασικός νόμος της επιχείρησης μπορεί να συνοψισθεί ως εξής: «όλα κοστίζουν περισσότερο από όσο περιμένετε -κι είναι απαραίτητο να προβλέπονται τα απρόβλεπτα έξοδα».

δ. αδυναμία διαπραγμάτευσης ευνοϊκών όρων με τους προμηθευτές. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε χρηματική βοήθεια (όπως πίστωση χωρίς επιβάρυνση με τόκους) από τους προμηθευτές. Μερικές φορές οι προμηθευτές αποδεικνύονται λιγότερο γενναιόδωροι από ότι προέβλεπε ο προϋπολογισμός.

ε. έλλειψη κεφαλαίου υποστήριξης. Πολλές επιχειρήσεις χάθηκαν γιατί αρχικοί επενδυτές ξέχασαν να φροντίσουν για εφεδρικό κεφάλαιο (είτε μετοχικό, είτε δανεικό) για την περίπτωση που προέκυπτε ανάγκη για πρόσθετα χρήματα .

στ. δυσχερείς όροι χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η χρηματοδότηση προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι μάλλον άνιση σε σχέση με την συμβολή τους στο εθνικό προϊόν και αυτό γιατί απορροφούν μόνο το 20% της χρηματοδότησης προς το σύνολο της μεταποίησης την στιγμή μάλιστα που τα αδιάθετα υπόλοιπα για βιοτεχνικά δάνεια ανέρχονται

στο τέλος του 1987 στο ύψος των 100 δις δρχ. περίπου και για το 1988 εκτιμάται ότι ήταν πολύ υψηλότερα.

Ένας λόγος γι' αυτό, πιστεύουμε ότι είναι το ύψος του επιτοκίου χορηγήσεων που για τα κεφάλαια κίνησης παραμένει σταθερό στο 17% από το 1986 σε 16% το 1987 και μειώθηκε κατά μία μονάδα το 1988 παρά το γεγονός ότι το ποσοστό πληθωρισμού βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο 13,5% για το 1988. Το ύψος του επιτοκίου θεωρούμε ότι είναι και ο σοβαρότερος λόγος πτώσης των βιοτεχνικών δανείων που από 207 εκατ. δρχ. που ήταν το 1981 έφτασαν τα 4,3 δις δρχ. το 1987, με αποτέλεσμα να μένουν πίσω και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και σε κάλυψη υποχρεώσεων.

6.6. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

6.6.1. Το πρόβλημα της έλλειψης σύγχρονων μέσων παραγωγής.

Ένα σημαντικό μέρος (το μεγαλύτερο) των ελληνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει έλλειψη σύγχρονων μέσων παραγωγής. Απαρχαιωμένα μηχανικά συστήματα συνυπάρχουν με σύγχρονα, με αποτέλεσμα να προκύπτουν προβλήματα και δυσκολίες προσαρμογής στην οργάνωση της παραγωγής. Αυτό οφείλεται :

α. Σε έλλειψη χρημάτων για την αντικατάσταση των μηχανημάτων.

β. Στην απουσία κινήτρων και ευνοϊκών όρων από το κράτος για συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα..

γ. Στην προβληματική συντήρηση των παραγωγικών μέσων με αποτέλεσμα την μείωση της ωφέλιμης διάρκειας ζωής και την γρηγορότερη απαξίωσή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δυσλειτουργία των μηχανημάτων και την παρακώλυση της παραγωγικής διαδικασίας.

δ. Στην μη διενέργεια ικανοποιητικών αποσβέσεων ώστε να επανακτάται η αγοραστική δύναμη για την πιο έγκαιρη αντικατάστασή τους.

ε. Στην τεχνολογική απαξίωση ως αποτέλεσμα της ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης.

στ. Στην κακή επένδυση και διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

ζ. Στην νοοτροπία που θέλει τους ανθρώπους να αντικαθίστανται από τα μηχανήματα.

Επίσης, οι λίγες μεγάλες παραγωγικές μονάδες της Ελλάδας είναι κυρίως εντάσεως παγίων στοιχείων που κάνουν σχεδόν αδύνατη την αντικατάστασή τους συχνά, κάτι που θα ήταν βλαπτικό για τη βιωσιμότητά τους.

Παρατηρείται όμως και όπου υπάρχει σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός να παραμένει κατά κανόνα, ανεκμετάλλευτος, δηλαδή ο βαθμός απασχόλησής του είναι, εγκληματικά, δυσανάλογος με τις δυνατότητές του.

Σε αυτό συμβάλλει και η κατά πολύ καθυστερημένη εκπαίδευση του προσωπικού που αφήνει ανεκμετάλλευτο τον εξοπλισμό.

6.7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.

6.7.1. Το πρόβλημα του ανειδίκευτου προσωπικού.

Ένα άλλο βασικό κεφάλαιο που απασχολεί τις επιχειρήσεις είναι το φαινόμενο του ανειδίκευτου προσωπικού.

Σαν αιτία στο πρόβλημα αυτό, διαφαίνεται η μη ύπαρξη άρτιας παιδείας στο μορφωτικό ή τεχνολογικό τομέα της χώρας, η μη ταυτόσημη διδασκαλία της σύγχρονης τεχνολογίας με τις ξένες προηγμένες τεχνολογικά χώρες, η κακή νοοτροπία που έχουν οι μεσογειακοί λαοί και κυρίως οι Έλληνες γύρω από την μόρφωση πάνω στην εργασία τους, αφού παρατηρείται το φαινόμενο όλοι να θέλουν να πιαστούν από το δημόσιο όπου ξεχνώντας και αυτά που μέχρι τώρα ήξεραν, εξαρτώνται από ένα μισθό, χωρίς να έχουν βλέψεις για την ανάπτυξη τόσο της χώρας όσο και του βιοτικού τους επιπέδου. Η μη ίδρυση τεχνικών σχολών για την επάνδρωση στελεχών για άμεση προσφορά εργασίας στις νέες μορφές παραγωγής. Η κακή νοοτροπία των επιχειρηματιών αλλά και του δημοσίου τομέα να

φέρνουν πάντα αλλοδαπούς για την επίλυση βασικών διαρθρωτικών προβλημάτων τσακίζοντας την ψυχολογία του Έλληνα, αισθάνοντας ότι αυτός είναι μόνο για δουλειές του ποδαριού - ασήμαντες. Η άνθιση της παραοικονομίας που τον τελευταίο καιρό έχει δεινοπαθήσει την Ελληνική Οικονομία. Και όταν λέμε προσωπικό δεν εννοούμε μόνο εργάτες, ή τους υπαλλήλους, αλλά και τους προϊστάμενους, τμηματάρχες και γενικά πολλά διευθυντικά στελέχη που βρίσκονται στη θέση αυτή πολλοί χωρίς τα πλέον απαραίτητα προσόντα που χρειάζονται.

Βέβαια στην Ελλάδα, μια χώρα που διακρίνεται για την έλλειψη ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ εδώ και πάρα πολλά χρόνια δεν γίνονται οι μεγάλες προσπάθειες για να εξαλειφθεί αυτό το σοβαρότατο πρόβλημα.

Βασικό επίσης είναι ότι, οι κυβερνήσεις αλλάζουν πολύ συχνά τους διευθυντές των Δημοσίων Υπηρεσιών δημιουργώντας πολλά προβλήματα με την ανάθεση σοβαρών θέσεων σε άτομα που δεν έχουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν.

Σοβαρότατο πρόβλημα, είναι ότι οι απόφοιτοι μαθητές των Λυκείων, βγαίνουν στην παραγωγή χωρίς πολλές γνώσεις και μπορούν να απασχοληθούν μόνο σαν ανειδίκευτοι εργάτες. Πόσο καιρό χρειάζονται αυτά τα νέα παιδιά να προσαρμοστούν στο αντικείμενο της εργασίας τους και μετά από πόσο καιρό να φτάσουν σε κάποιο καλό επίπεδο παραγωγής ;

Αυτά είναι πιστεύουμε ερωτήματα ζωτικής σημασίας που περιμένουν απάντηση έτσι ώστε να βρεθούν οι σωστές λύσεις από τους κάθε λογής αρμόδιους για την μείωση του ποσοστού του ανειδίκευτου προσωπικού όσο το δυνατόν γίνεται περισσότερο, μειώνοντας έτσι το κόστος που έχουμε από αυτό το ανησυχητικό φαινόμενο.

6.7.2. Έλλειψη ικανών ηγετικών στελεχών.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως ο ιδιοκτήτης είναι διευθυντής και manager. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την συσσώρευση εξουσιών και η λήψη των αποφάσεων να γίνεται, από ένα πρόσωπο, το οποίο όμως έχει συγκεκριμένες γνώσεις και συγκεκριμένο χώρο και χρόνο δράσης. Ένα άτομο είναι αδύνατο να καλύψει τις ανάγκες μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Οι σημερινές μονάδες απαιτούν ηγετικά στελέχη που να δίνουν έμφαση στους στόχους της επιχείρησης να τους αναλύουν στους εργαζόμενους και να δίνουν την δυνατότητα πρωτοβουλιών στους υφισταμένους τους. Να καλλιεργούν ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα στην επιχείρηση, αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει εάν ο ηγέτης είναι επιφορτισμένος με ότι αφορά από τις μεγαλύτερες αποφάσεις έως τις λεπτομέρειες. Οι Έλληνες επιχειρηματίες τις περισσότερες φορές αγνοούν το έμπυχο δυναμικό της μονάδας τους τις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

γ. Λανθασμένη επιλογή προσωπικού.

Το γεγονός της λανθασμένης επιλογής προσωπικού. Η πρόσληψη δηλαδή υπαλλήλων και εργατών εξυπηρετώντας κομματικά, οικογενειακά ή άλλα συμφέροντα και χωρίς να εξετάζονται οι πραγματικές ανάγκες της οικονομικής μονάδας, έχει ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την μειωμένη απόδοση και την κακή εικόνα της επιχείρησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ισχυρίζονται βέβαια, ότι βασίζουν τις προσλήψεις τους, στην αξία του εργαζομένου, στις ικανότητες που έχουν επιδείξει έως τώρα και στη δυνατότητα που διαθέτει να αναλάβει θέσεις με αυξημένες ευθύνες.

Όπως επίσης και στο κριτήριο της αρχαιότητας, χρόνος δηλαδή προϋπηρεσίας του εργαζομένου στη θέση εργασίας.

Υπάρχουν βέβαια και τα ανεπίσημα κριτήρια όπως οι προσωπικές διασυνδέσεις του εργαζομένου με τον εργοδότη ή άτομα της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις του εργαζομένου και κατά πόσο ταυτίζονται με τον επιχειρηματία.

Ένα σημαντικό ρόλο στις προσλήψεις αλλά και τις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον εργαζόμενο και την απόδοσή του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί, ότι πολλοί

προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφισταμένους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εχθρεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

Το τμήμα προσωπικού που είναι κατεξοχήν αρμόδιο για προαγωγές των εργαζομένων, πρέπει να ερευνά κάθε φορά τις προτάσεις των προϊσταμένων καθώς και την γενικότερη συμπεριφορά τους ώστε να ανακαλύπτει ποια είναι τα πραγματικά τους κίνητρα και αν έχει υπεισέλθει το στοιχείο της μεροληψίας και της αντικειμενικότητας στην κρίση τους.

6.8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Πριν μόλις μερικά χρόνια, το τμήμα του προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα της παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλαδή κάτω από τον διευθυντή παραγωγής. Η δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρυθμίσεως, ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονται στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί.

Όμως αυτή η πρακτική έχει τώρα περάσει στην ιστορία.

Δυστυχώς όμως και σήμερα ακόμα οι διοικούντες μερικές επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν τον ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μία τέτοια στάση η επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει παρά ένα τρίτης ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού.

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοικήσεως προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Άλλες φορές πάλι η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλαδή το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται.

Υπάρχει επίσης εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσεως σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοικήσεως, η οποία περιλαμβάνει έναν

εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά.

Επίσης η πολύπλοκη φύση της διοικήσεως του προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των υπηρετούντων στο τμήμα προσωπικού την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μία γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος.

Ωστόσο δεν πρέπει κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα παραπάνω προβλήματα στην διοίκηση προσωπικού είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, με την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Βέβαια η φιλοσοφία προσωπικού και οι μέθοδοι, παλαιότερα ήταν συχνές και βάρβαρες.

Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εκμεταλλεύσεως, δουλείας, καταπίεσεως και ακόμα γενοκτονίας.

6.9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -

ΚΙΝΗΤΡΑ.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ σήμερα, είναι η μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, η ολοφάνερη αποδυνάμωση της θέλησής τους να εργαστούν και η σημαντική χαλάρωση της δέσμευσης τους από τους κανόνες της εργασίας, καθώς και η μη ταύτιση τους με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, που πληρώνουν τους μισθούς τους .

Χωρίς αμφιβολία, όλοι οι μάνατζερ έχουν συναντήσει εργαζόμενους, που απλά δεν ενδιαφέρονται, που μονότονα αποκρούουν και την παραμικρή ευκαιρία και που προσφέρουν, την ελάχιστα απαραίτητη εργασία μονάχα ώστε να μην απολυθούν. Ακόμα και σαν απλοί καταναλωτές, συναντάμε υπαλλήλους, που δεν ενδιαφέρονται καθόλου, δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή και προσήλωση στην εργασία και που η δουλειά τους είναι σκάρτη.

Το ενοχλητικό όμως -και μάλιστα σε μια εποχή που θα έπρεπε να αναζητούμε τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας- είναι η μάλλον κυνική συμπεριφορά ορισμένων ανθρώπων, που γενικά υποτιμούν την εργασία και υπαινίσσονται ότι θα πρέπει να υπάρχει κάτι έμφυτα στραβό σε οποιονδήποτε αποδέχεται την ηθική της εργασίας.

Συνοπτικά, πολλοί παρατηρητές αισθάνονται ότι, τα τελευταία χρόνια, αυξήθηκε ανησυχητικά ο αριθμός των εργαζομένων που είναι αυτάρεσκοι και υπερβολικά επιεικείς με τον εαυτό τους. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δύσκολα ενδιαφέρονται για τα προβλήματα και τους στόχους των επιχειρήσεών τους και είναι ακόμα λιγότερο πρόθυμοι να προσφέρουν τη βοήθειά τους στις επιχειρήσεις, που τους αμείβουν και τους παρέχουν τη δυνατότητα να πετύχουν βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου.

Από την άλλη πλευρά, μερικοί έχουν ριζικά διαφορετική άποψη σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Αυτά τα άτομα, που μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε οπαδούς της «σχολής των κινήτρων», αμφισβητούν έντονα την παραπάνω εξήγηση για τη μείωση στην πραγματικότητα της εργασίας. Διαθέτοντας μια πληθώρα ερευνητικών μελετών, που πιστεύουν, ότι κατηγορηματικά και αναμφίβολα αποδεικνύουν την άποψη τους, ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον των εργαζομένων είναι ένα έμφυτο ανθρώπινο χαρακτηριστικό.

Πιστεύουν ακόμα ότι οι άνθρωποι, στη μεγάλη τους πλειοψηφία, θέλουν να δουλέψουν και πως τους ενδιαφέρει να συμβάλλουν σημαντικά στις επιχειρήσεις, που εργάζονται. Επιπλέον, ισχυρίζονται πως με βάση πολλές εμπειρικές μελέτες έχει τεκμηριωθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση και αυτοεπιβεβαίωση μέσα από την εργασία.

Συνεπώς, αν η παραγωγικότητα της εργασίας δεν είναι ικανοποιητική, τότε το λάθος οφείλεται στο μάνατζμεντ και στο γεγονός ότι αυτό δεν έδωσε την απαραίτητη προσοχή στα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών και απέτυχε να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις υποδείξεις της επιστήμης της συμπεριφοράς.

6.9.1. Η κόπωση.

Κάθε εργασία έχει σαν φυσικό αποτέλεσμα την κόπωση, η οποία αποτελεί γεγονός πολύ μεγάλης σπουδαιότητας, ως προς την έρευνα απόδοσης εργασίας.

Τα αίτια της κόπωσης διακρίνονται σε υποκειμενικά όπως είναι η σωματική, η ψυχική, η πνευματική υπερένταση και σε αντικειμενικά, όπως είναι οι εξωτερικές ή οι εσωτερικές επιδράσεις.

Ο Stanley Jevous, είχε παρατηρήσει ότι η κόπωση που έχει ο εργαζόμενος είναι πάντοτε αυξανόμενη εφόσον, παρατείνεται η εργασία, ενώ η χαρά και η ικανοποίηση από αυτήν που περιμένει αυτός ελαττώνεται αντίστοιχα αδιακόπως.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την κόπωση είναι διαφόρων ειδών και προελεύσεων, όμως βασικά οφείλονται:

- Στα δηλητήρια, τα οποία μεταδίδονται στο αίμα και προκαλούν διάφορες αλλοιώσεις αυτού.
- Στην εισπνοή οξυγόνου, που έχει σαν επακόλουθο την καύση πολλών ουσιών, που είναι χρήσιμες στην λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού.
- Στο οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο κυρίως αφορά τα ειδικά προβλήματα της οικογενειακής ζωής σήμερα.
- Στο άγχος, το οποίο έχει βασικά δημιουργήσει ο τρόπος ζωής της εποχής μας.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα της κόπωσης εκδηλώνονται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου και στο μέσο της πρωινής και απογευματινής βάρδιας.

Για αυτό επιβάλλεται, όπως οι διοικήσεις όταν συντάσσουν τον προγραμματισμό της εργασίας των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα σχετικά για την αποφυγή της κόπωσης.

Στην σύγχρονη εργασία η νευρική κούραση συντελεί σε μεγάλο μέρος, στη γενική κόπωση.

Υπάρχουν επαγγέλματα στα οποία η νευρική κόπωση κατέχει την πιο μεγάλη θέση, στους μηχανικούς ακριβείας, στους χαρακτες, στους

τυπογράφους, λογιστές, κλπ. Ιδίως παρατηρείται η νευρική κόπωση στα επαγγέλματα εκείνα που κυριαρχεί η μηχανή.

6.9.2. Επίσπευση - Μονοτονία - Ανία:

Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι επαναλαμβανόμενη και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει ιδιαίτερη προσοχή, δημιουργεί σε αυτόν ανία.

Τα αίτια που προκαλούν την ανία, δεν οφείλονται μόνο στην εκτέλεση μιας σε συνέχεια επαναλαμβανόμενης εργασίας, αλλά στην δημιουργία τους επεισέρχονται και άλλοι ουσιαστικοί παράγοντες όπως είναι οι εξής:

- Ο ρυθμός της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μίας εργασίας.
- Το επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση μίας εργασίας.
- Η ποικιλία των διαφόρων πράξεων.
- Το φυσικό περιβάλλον.
- Ο ρυθμός με τον οποίο το άτομο, συμμετέχει στην εργασία.

Από διάφορες έρευνες που έγιναν έχει διαπιστωθεί, ότι σημαντικά συμβάλλουν στην δημιουργία ανίας και τα επίπεδα νοημοσύνης και εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Για την εξασφάλιση ικανοποιητικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο, το επίπεδο της εκπαίδευσης του προσωπικού και κατά συνέπεια ο δείκτης νοημοσύνης του να βρίσκεται σε αρμονία με τους σκοπούς και την γενικότερη αποστολή τους.

Η ανία, επειδή οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού, πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα, για την εξασφάλιση ή τον περιορισμό των παραγόντων που συμβάλουν στην δημιουργία της.

6.10. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Λειτουργικά προβλήματα που αφορούν την άσχημη διοίκηση των εργαζομένων, απορρέουν από την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε αυτές.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα της Διοίκησης, το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται.

Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την

λειτουργία των επιχειρήσεων. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν πάνω από 70% του χρόνου τους για επικοινωνία.

Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης, έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία.

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον άνθρωπο στην σημερινή κοινωνία. Η επικοινωνία είναι το μέσο, με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μίας επιχείρησης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

Σε ότι αφορά ιδιαίτερα την χρησιμότητα της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για :

- να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους.
- να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφισταμένους οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.
- να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους.
- να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις.
- να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων.

Κάθε επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μπορεί να γίνει λίγο ή περισσότερο αποτελεσματική.

Με την αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργείται ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή ένας θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη, βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο που μπορεί να συνδέσει την επιχείρηση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της.

Ο ιδιαίτερος στόχος της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό, να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα, απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα.

Το σφάλμα που κάνουν πολλές επιχειρήσεις είναι να χρησιμοποιούν την παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας, η οποία όμως, ακόμα και σήμερα αποτελεί την μόνη μορφή επικοινωνίας, που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Πρόκειται ουσιαστικά για την μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων κ.λ.π. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων.

Τούτη η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι μόνη αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματα που δημιουργεί στην διοίκηση των εργαζομένων είναι πολυάριθμα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, ιδέες για βελτίωση παραγωγικότητας, προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση του Ορθολογισμού της εργασίας δεν επιτυγχάνεται.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, και για την ικανοποίηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, πρέπει να χρησιμοποιούν την από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας την δυνατότητα

στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊστάμενους να ελέγξουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίσουν καλύτερα την κατάσταση της οποίας προϊστανται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κύρια οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα.

Συχνά οι έχοντες εξουσία στις επιχειρήσεις αγνοούν την σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας, ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι ένα σημαντικό λάθος που έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στην καλύτερη διοίκηση προσωπικού, όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

6.10.1. Προβλήματα της άτυπης επικοινωνίας.

Η άτυπη επικοινωνία καλύπτει την άτυπη οργάνωση και είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές επίσημες σχέσεις στα πλαίσια της εργασίας, όπως είδαμε παραπάνω. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί το αποκαλούν «δίκτυο της άτυπης επικοινωνίας» μέσα από το οποίο μεταδίδονται πληροφορίες, παράλληλα με το τυπικό δίκτυο επικοινωνίας στις επιχειρήσεις.

Η δημιουργία της άτυπης επικοινωνίας είναι αναπόφευκτη. Και αυτό γιατί εξαιτίας της φύσης της εργασίας καθώς και τη διευθέτηση του χώρου, δημιουργούνται αυθόρμητα άτυπες ομάδες σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Όμως και το σύγχρονο Management ευνοεί την ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και τον έλεγχο του δικτύου της, γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο της υποκίνησης του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Οι ομάδες αυτές θα μπορούσαμε να πούμε πως ξεπηδούν μέσα από την ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν την δική τους οργάνωση, τους δικούς τους τρόπους δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα και είναι πολύ πιθανό η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχειρήσεως.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει την δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφάλειας), κοινωνικές, αυτοεκτίμησης κλπ) και να ενταχθεί σε αυτές με μεγάλη προθυμία στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Στόχο οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης αποτελεί, εκτός των άλλων και η δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες τυπικές και άτυπες, που όπως είδαμε αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κάτι

τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν πολλές φορές, ένα κλίμα ανταγωνισμού, που όχι σπάνια εξελίσσεται σε εχθρότητα δημιουργώντας πολλά προβλήματα, τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργείται από την άτυπη επικοινωνία είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωσή της, αφού στην διακίνηση της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί.

Ο βαθμός ελέγχου της άτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή την μείωσή του.

Για να αποφύγει η τυπική οργάνωση μία κατάσταση σύγκρουσης, μπορεί να συνεργαστεί με τους άτυπους ηγέτες. Έτσι, π.χ. δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους, ανακοινώνοντας πρώτα σε αυτούς ορισμένες πληροφορίες, που αργότερα θα ανακοινωθούν και στα άλλα μέλη, συζητώντας μαζί τους προβλήματα, τόσο της εργασίας όσο και των ανθρωπίνων σχέσεων ή πάλι αναθέτοντας τους την εκπαίδευση των νεωτέρων εργαζομένων.

Πολλές φορές η υιοθέτηση μίας τέτοιας συμπεριφοράς δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όπως:

~Πολλές φορές είναι κάπως δύσκολο να γίνει αντιληπτό ποιος πραγματικά είναι ο άτυπος ηγέτης.

~Η συχνή συνεργασία του άτυπου ηγέτη με τον τυπικό προϊστάμενο της ομάδας είναι δυνατό να αποδυναμώσει τον άτυπο ηγέτη γιατί ίσως να θεωρηθεί «ο άνθρωπος της επιχείρησης», ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει κάτι, το οποίο η άτυπη ομάδα απορρίπτει.

~Σε πολλές περιπτώσεις η συχνή συνεργασία μπορεί να καταλήξει σε ευνοιοκρατία. Όπως π.χ. να αναθέτεται στον άτυπο ηγέτη ευκολότερη εργασία. Μία τέτοια μεταχείριση είναι πολύ πιθανό να κλονίσει την θέση του στην άτυπη ομάδα.

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι ένα χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόησή της αποτελεί βαρύ διοικητικό σφάλμα, δημιουργώντας πολλά προβλήματα.

Σοβαρά προβλήματα άτυπων επικοινωνιακών σχέσεων αντιμετωπίζονται σαν αποτέλεσμα των συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων που σχηματίζονται μέσα σε κάθε οργάνωση. Διαφορές απόψεων εκπαιδευτικής στάθμης, καταγωγής, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την σύγκρουση άτυπων ομάδων.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις καθώς οι πρωτοβουλίες αυξάνονται.

Την σημασία της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρωπίνων σχέσεων στην διοικητική, ο MC GREGOR, ELTON MAYO, κ.α. οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρωπίνων αναγκών είναι η βάση της σωστής ασκήσεως της διοίκησης.

Στην παράγραφο αυτή προσπαθήσαμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα της επικοινωνίας μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συμπεράναμε λοιπόν ότι ανάμεσα στις προθέσεις της διοίκησης πρέπει να περιληφθεί και η μέριμνα για την επικοινωνία και την μετάδοση του τρόπου σκέψεως της τεχνοτροπίας του «στυλ διοικήσεως» μέσα στις επιχειρήσεις για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που αφορούν την διοίκηση της Επιχείρησης.

6.11. ΧΑΜΗΛΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

Ίσως το πιο ανησυχητικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας.

Η κατάσταση επιδεινώνεται, καθώς ο ρυθμός πτώσης της αυξάνεται σε σύγκριση κυρίως με αυτόν των άλλων χωρών, τόσο ώστε ο αντίκτυπος αυτής της πτώσης να γίνεται απειλητικός. Όταν σε μία εταιρεία, η παραγωγικότητα αδυνατεί να συμβαδίσει με το συνεχώς αυξανόμενο κόστος της εργασίας, τότε η αποδοτικότητα και αυτή η ίδια η υπόσταση της επιχείρησης

απειλούνται σοβαρά. Οι επιπτώσεις είναι βαρύτερες και για την ίδια την χώρα, σαν σύνολο, τόσο ως προς τη πτώση του βιοτικού επιπέδου και τις συνέπειες στον τρόπο ζωής όσο και προς τη θέση της Ελλάδας και το κύρος της.

Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής επιχείρησης τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς έχει απασχολήσει και εξακολουθεί να απασχολεί έντονα όλους όσους ενδιαφέρονται για την υγεία και το μέλλον της Ελληνικής οικονομίας.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στον βαθμό της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι η παραγωγικότητα, η οποία έχει απασχολήσει τον οικονομικό τύπο, την Κυβέρνηση και τα επιχειρηματικά στελέχη περισσότερο ίσως από κάθε άλλο θέμα τα τελευταία λίγα χρόνια.

Το θέμα είναι σημαντικό σε πολλαπλό επίπεδο: τόσο ο εργαζόμενος όσο και η επιχείρηση, ο κλάδος και γενικότερα η οικονομία της χώρας θα ωφεληθούν αν η παραγωγικότητα -και άρα η ανταγωνιστικότητα- είναι υψηλή και θα υποφέρουν αν είναι χαμηλή. Για την Ελλάδα, ο βαθμός της παραγωγικότητας του εργατικού της δυναμικού είναι ίσως πιο σημαντικό, συγκριτικά, ζήτημα, λόγω της ιδιόμορφης θέσης της χώρας στο διεθνή οικονομικό χώρο. Με δύο λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Ελλάδα είναι κατά κάποιο τρόπο «εγκλωβισμένη» σε ένα κλοιό από τον οποίο

δύσκολα μπορεί να ξεφύγει: από τη μεριά, είναι τόσο εκβιομηχανισμένη και αναπτυγμένη ώστε δεν μπορεί να ωφεληθεί από τη χαμηλή αμοιβή της εργασίας, που αποτελεί ένα από τα κύρια συγκριτικά πλεονεκτήματα των λιγότερο αναπτυγμένων ανταγωνιστών της στον Τρίτο Κόσμο. Από την άλλη, δεν είναι τόσο εκβιομηχανισμένη ώστε να μπορεί εύκολα να πετύχει βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω σημαντικών επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, πράγμα που έχει αποτελέσει τη σανίδα σωτηρίας των πιο ανεπτυγμένων κρατών της Δύσης.

Αλλά το ζήτημα της παραγωγικότητας δεν περιορίζεται στο γενικό της Οικονομίας της χώρας. Η ένταξη στην ΕΟΚ, σε συνδυασμό με τη γενικότερη επεκτατική τάση των πολυεθνικών εταιρειών, σημαίνει ότι η ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβίωσης και μέσα στον ίδιο της το χώρο. Το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, η ύπαρξη του προβλήματος έχει αναγνωρισθεί από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι ευχάριστο και παρέχει λόγους για αισιοδοξία. Είναι γνωστό, άλλωστε, ότι ο εντοπισμός του προβλήματος σημαίνει ότι έχει διανυθεί η μισή διαδρομή προς τη λύση του. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δρουν στην Ελλάδα έχουν ήδη αποδυθεί σε αγώνα ανεύρεσης των κατάλληλων τρόπων για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Οι τρόποι αυτοί αναζητούνται συνήθως στον αυτοματισμό, την πιο αποδοτική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, την παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, κ.ο.κ.

Ποια είναι τα αίτια αυτού του ενοχλητικού προβλήματος ; Πολλά διοικητικά στελέχη αναφέρουν ότι ένας από τους κυριότερους συντελεστές στην μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η αιφνίδια μείωση των προσωπικών τους κινήτρων και η ελαχιστοποίηση της «θέλησης προς εργασία». Ακόμη, η εξασθένηση της αφοσίωσής τους στην εταιρεία σε συνδυασμό με τη χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους νόμους της ηθικής στην εργασία γενικά.

Πολλοί αμφισβήτησαν αυτή την ερμηνεία, βασιζόμενοι στα πολυάριθμα συμπεράσματα των επιστημών, που ασχολούνται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτά τα συμπεράσματα, αποδεικνύεται ότι ο άνθρωπος θέλει κατά κανόνα να δουλέψει, θέλει να είναι πραγματικά παραγωγικός και να συμβάλει σημαντικά στην επιχείρηση. Επίσης, αποδεικνύεται ότι ο άνθρωπος μοχθεί να επιτύχει την προσωπική του ολοκλήρωση και την εσωτερική του ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Οι οπαδοί της ονομαζόμενης «σχολής των κινήτρων» υποστηρίζουν ότι, αν η παραγωγικότητα των εργαζομένων, είναι ανεπαρκής, οπωσδήποτε η διοίκηση απέτυχε να εφαρμόσει σωστά τα συμπεράσματα της σύγχρονης επιστήμης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Ποια είναι όμως η πραγματική απάντηση; Γιατί πέφτει συνεχώς η παραγωγικότητα των εργαζομένων; Είναι δυνατόν να σφάλουν οι επιστήμονες της συμπεριφοράς; Μπορεί να υπάρχουν όντως λάθη στις

θεωρίες περί κινήτρων; Υπάρχει μήπως η πιθανότητα οι άνθρωποι να μην θέλουν πραγματικά να δουλεύουν, επειδή υποχρεώνονται και έτσι δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους; Πως μπορούν αυτές οι τελείως αντίθετες γνώμες σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους στο χώρο της εργασίας να εξηγηθούν κι ακόμη λιγότερο να συμβιβαστούν; Και το σημαντικότερο, πως θα μπορούσε να αναλυθεί και να επιλυθεί το πρόβλημα της παραγωγικότητας και ποιες χρήσιμες πρακτικές υποδείξεις θα μπορούσαν να διατυπωθούν, ώστε να μπορέσουν οι μάνατζερ και τα διοικητικά στελέχη, που παίρνουν αποφάσεις, να διοικήσουν με αποτελεσματικότητα και επιτυχία, να είναι παραγωγικά τα τμήματά τους και να βελτιώσουν την απόδοση των υφισταμένων τους;

Στην Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν λεπτομερή στοιχεία, εν τούτοις μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι αρκετά χαμηλή και παρουσιάζει πτωτική τάση. Αυτό αποδεικνύεται από δύο γεγονότα:

-από τη σύγκριση με την παραγωγικότητα των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών: Το 1972 η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα αποτελεί το 62% της αντίστοιχης του Βελγίου, το 47% της Δανίας και το 72% της Ιρλανδίας.

-από τους ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας: Κατά την περίοδο 1960 - 1973 ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο ήταν υψηλότερος του Δυτικού Κόσμου μετά εκείνον της Ιαπωνίας, αλλά

αποδείχθηκε ανεπαρκής για να ανεβάσει το γενικό επίπεδο στα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Την περίοδο '74 - '80 ο ρυθμός αυτός υποχωρεί σημαντικά και υπολείπεται πλέον εκείνου άλλων χωρών, κατά δε την περίοδο 1981 - 1983 έχουμε μείωση του ρυθμού αύξησης, κάτι που δεν συμβαίνει σε καμία άλλη Δυτική χώρα.

Ενώ και τα τελευταία χρόνια η κατάσταση δεν έχει αλλάξει ουσιαστικά προς το καλύτερο, με αποτέλεσμα το πρόβλημα να παραμένει το ίδιο. Εξάλλου ένα άλλο στοιχείο που δείχνει πόσο η παραγωγικότητα είναι αρνητικό στοιχείο στην μεταποίηση στην Ελλάδα είναι: Το εργατικό κόστος ανά μονάδα εκροής εξελίσσεται για την περίοδο '74 - '83 με ρυθμούς 2-3 φορές μεγαλύτερες των άλλων βιομηχανικών χωρών.

Και εφόσον η παραγωγικότητα πεισματικά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Ενώ οι τιμές διακυμαίνονται, οι μισθοί και οι άλλες παροχές των εργαζομένων ανέρχονται σταθερά. Στο παρελθόν οι εταιρείες είχαν την δυνατότητα να αντισταθμίσουν αυτές τις μειώσεις στην παραγωγή με βελτίωση των μηχανών και του σχεδιασμού των συστημάτων παραγωγής. Όμως, εκτός από την τεχνολογία των κομπιούτερ οι εταιρείες δεν μπορούν να βασίζονται στην βιομηχανική τεχνολογία και να βελτιώσουν την παραγωγή.

Λόγω των παραγόντων αυτών, οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας με πάγιες επενδύσεις δίνουν τη θέση τους στις

προσπάθειες αύξησης μέσω της ανθρώπινης προσπάθειας. Αλλά ενώ η τεχνολογία και οι πάγιες επενδύσεις ελέγχονται από τη διοίκηση, η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των προσπαθειών των εργαζομένων απαιτεί τη συνεργασία τους.

6.12. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ.

Είναι γεγονός ότι στη χώρα μας, η φορολογία στηρίζεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου 70% στους έμμεσους φόρους που σημαίνει ότι τα μικρά εισοδήματα των βιοτεχνών, όπως και των μισθωτών, σηκώνουν το μεγαλύτερο βάρος της φορολογίας.

Αλλά και στους άμεσους φόρους, υπάρχει ανισοκατανομή των φορολογικών βαρών. Παραδείγματος χάρη σύμφωνα με παλαιότερα στοιχεία του 1986, ο φόρος όσων τηρούσαν βιβλία Γ' και Δ' κατηγορίας το 1984 ήταν το 2,2% του φόρου εισοδήματος έναντι 18,3% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και 11,4 των μισθωτών (προϋπολογισμός 1986).

Επίσης η εφαρμογή του ΦΠΑ είχε σαν συνέπεια την διεύρυνση της φορολογικής βάσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ταυτόχρονα τον αφοπλισμό της αγοράς από κάθε προστασία απέναντι στις εισαγωγές από την ΕΟΚ. Σε συνάρτηση με την ανυπαρξία κινήτρων και αναπτυξιακών νόμων οι

ΜΜΕ οδηγούνται σε στασιμότητα, αδυναμία πραγματοποίησης επενδύσεων και τελικώς σε οικονομικό αποκλεισμό.

6.13. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. *

Τα τελευταία χρόνια τις ελληνικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται έντονα ευρωπαϊκοί ή πολυεθνικοί κολοσσοί. Αυτό έγινε εντονότερο με την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, με την άρση των περιορισμών στο εισαγωγικό εμπόριο και την ανεξέλεγκτη, χωρίς δασμούς διακίνηση των αγαθών.

Έτσι όσες επιχειρήσεις δεν οδηγήθηκαν σε τερματισμό των εργασιών τους καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ανταγωνιστούν προϊόντα που παράγονται με ευνοϊκότερους ίσως όρους. Έτσι πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μείωση του κύκλου εργασιών τους με αποτέλεσμα την πτώση της παραγωγικότητάς τους.

Αναλυτικά αναφέρουμε ότι:

Το μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι σχετικά μικρό, σε σχέση με το αντίστοιχο μέγεθος των επιχειρήσεων σε άλλες πιο αναπτυγμένες χώρες της Δυτικής Ευρώπης και ιδιαίτερα της ΕΟΚ.

Οργάνωση Επιχειρήσεων Ανάλυση της Δομής των Οργανώσεων Σπύρος Ζευγαρίδης, καθ.

Α.Β.Σ.Θ., Στυλιανή Ξυροτύρη - Κουφίδου, Λέκτορας Α.Β.Σ.Θ., Αθήνα 1993 σελ. 47, 48.

Έτσι στο γεωργικό τομέα, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων (80% περίπου), διαθέτει κατά μέσο όρο έκταση μικρότερη από 50 στρέμματα, η οποία μάλιστα είναι τεμαχισμένη σε πολλά αγροτεμάχια, τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες το καθένα. Υπολογίζεται ότι κάθε επιχείρηση έχει, κατά μέσο όρο, 7-8 αγροτεμάχια. Αντίθετα στην ΕΟΚ, κάθε επιχείρηση στον τομέα αυτό διαθέτει, κατά μέσο όρο, πάνω από 100 στρέμματα γης. Το μικρό μέγεθος των γεωργικών εκμεταλλεύσεων στην Ελλάδα προκύπτει επίσης και από το σχετικά μικρό ποσό πάγιου κεφαλαίου καθεμιάς γεωργικής επιχείρησης. Υπολογίζεται ότι το κεφάλαιο αυτό είναι μικρότερο από 100 χιλιάδες δραχμές, σε σταθερές τιμές έτους 1970.

Στον τομέα του εμπορίου, το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι επίσης σχετικά μικρό. Έτσι στο χονδρικό εμπόριο, γύρω στο 50% των καταστημάτων απασχολούν 2-4 άτομα, το 35% - 40% των καταστημάτων απασχολούν ένα ή κανένα άτομο και μόνο το 15% των καταστημάτων περίπου απασχολεί 5 άτομα και πάνω. Η μέση απασχόληση ανά κατάστημα χονδρικού εμπορίου υπολογίζεται σε 3,2 ως 3,5 άτομα.

Ακόμη χειρότερη βέβαια είναι η κατάσταση στο λιανικό εμπόριο, όπου το 50% -55% των καταστημάτων απασχολούν ένα ή κανένα άτομο, το 40% - 45% απασχολούν 2-4 άτομα και μόνο το 2% -3% αυτών απασχολούν 5 άτομα και πάνω.

Η μέση ανά κατάσταση απασχόληση υπολογίζεται σε 1,8 ως 2 άτομα και είναι πολύ μικρότερη από την αντίστοιχη μέση απασχόληση στις διάφορες χώρες της ΕΟΚ. Στη Γερμανία λ.χ. η μέση ανά κατάσταση απασχόληση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου υπολογίζεται σε 5,6 άτομα, στη Μεγάλη Βρετανία σε 5 άτομα, στη Δανία σε 4 άτομα, στην Ιρλανδία σε 3,6 άτομα και στην Ιταλία σε 2 άτομα.

Τέλος μικρό είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων ακόμη και στη μεταποίηση, όπου βέβαια το μέγεθος αυτό έχει μεγάλη σημασία από άποψης κόστους παραγωγής των προϊόντων, γιατί η μικρή μεταποιητική μονάδα έχει συνήθως ψηλότερο κόστος από τη μεγάλη, η οποία μπορεί να παράγει μεγαλύτερες ποσότητες και να μειώσει το κατά μονάδα κόστος. Έτσι το 30% των εργαζομένων συνολικά στη μεταποίηση, απασχολείται σε μικρές επιχειρήσεις, καθεμία των οποίων απασχολεί μέχρι τέσσερα άτομα. Αντίθετα, στις χώρες της ΕΟΚ, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στη μεταποίηση απασχολείται σε μεγάλες επιχειρήσεις, που απασχολούν πάνω από 100-500 άτομα, ενώ στη Γερμανία και στην Ολλανδία το 28% των απασχολουμένων στη μεταποίηση απασχολούνται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, καθεμία από τις οποίες απασχολεί πάνω από 1.000 άτομα.

Ο παρακάτω πίνακας δίνει μία εικόνα της κυριαρχίας της μικρής επιχειρήσεως στο μεταποιητικό τομέα στην Ελλάδα και τη μικρή συμμετοχή της σε ορισμένες άλλες χώρες της ΕΟΚ.

Το ποσοστό των εργαζομένων στη μεταποίηση που απασχολούνται σε επιχειρήσεις με 1-9 απασχολούμενους.

ΧΩΡΑ	%
ΒΕΛΓΙΟ	7%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	8%
ΔΥΤΙΚΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ	13%
ΓΑΛΛΙΑ	19%
ΙΤΑΛΙΑ	28%
ΕΛΛΑΔΑ	42%

6.14. ΑΛΛΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.

Το μεγαλύτερο μέρος των αποτυχιών των μικρών επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί σε λανθασμένο εντοπισμό αγοράς, λανθασμένες μεθόδους μάρκετινγκ ή λανθασμένο χειρισμό οικονομικών. Όμως ο κατάλογος των παγίδων δεν σταματά εδώ. Μερικές άλλες αιτίες αποτυχίας είναι :

- Λανθασμένη τιμολόγηση (πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή).
- Ακαταλληλότητα (ή έλλειψη) επιχειρηματικού προγραμματισμού.

- Κακή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της διοικητικής ομάδας.
- Οικογενειακά προβλήματα που αποσπούν την προσοχή του επιχειρηματία.
- Λανθασμένη τοποθεσία, στην περίπτωση καταστήματος λιανικής (αυτό στην πραγματικότητα είναι μέρος του προβλήματος εντοπισμού της αγοράς).
- Έλλειψη αυτοπειθαρχίας.
- Έλλειψη ενθουσιασμού.
- Παράτυπη, παράνομη, ή ασυνεπής συμπεριφορά.

Όλες ή κάποια από τις αδυναμίες αυτές μπορούν να κτυπήσουν οποιαδήποτε επιχείρηση και η κάθε μία μπορεί να της δώσει τη χαρακτηριστική βολή.

Επιτυχημένος είναι ο επιχειρηματίας που περιμένει όλα τα πιθανά προβλήματα και τα μετατρέπει σε ευκαιρίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο.

7.1. TITAN Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

1. Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης.

Ο Τιτάν είναι Ελληνική εταιρία που δραστηριοποιείται στον τομέα των δομικών υλικών από τις αρχές του αιώνα μας. Οι εργασίες προσανατολίζονται τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς κυρίως στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ.

Διαθέτει πάνω από 40 θυγατρικές εταιρείες παραγωγής ετοιμού σκυροδέματος, λατομικές μεταφορικές, εξαγωγικές και παροχής υπηρεσιών, που καλύπτουν τον τομέα των δομικών υλικών από τα αδρανή μέχρι και το έτοιμο σκυρόδεμα.

Στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της βρίσκονται τέσσερα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα και ένα στις ΗΠΑ, συνολικής ετήσιας δραστηριότητας 6,9 εκατ. τόνων.

Η έδρα της επιχείρησης είναι στον Άγιο Βασίλειο Ρίου και ο υπεύθυνος προϊστάμενος οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών του εργοστασίου Πατρών είναι ο Θ. Αναλυτής.

2. Οικονομικά στοιχεία.

Οι προοπτικές για το 1998 παρουσιάζονται ευοίωνες στις διεθνείς αγορές, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική. Στην Ελλάδα, αντίθετα, δεν φαίνεται εφικτή εντός του έτους ούτε η ανάκαμψη της οικοδομικής δραστηριότητας, ούτε η επιτάχυνση της υλοποίησης των μεγάλων έργων υποδομής, αλλά ούτε και η αποκατάσταση ομαλών συνθηκών στην αγορά.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ο Τιτάν δεν μπορεί να εντατικοποιήσει τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του.

Ήδη μέσα στο 1997:

- Συνεχίστηκε το πρόγραμμα επενδύσεων εκσυγχρονισμού, με αποτέλεσμα την περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Περιορίστηκε σημαντικά το λειτουργικό κόστος.
- Βελτιώθηκε η οργανωτική δομή του Ομίλου και μειώθηκε το διοικητικό κόστος.
- Άρχισε η εγκατάσταση του νέου ολοκληρωμένου μηχανογραφικού συστήματος της Εταιρείας, το οποίο βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία client - server.

Με την πεποίθηση ότι η μακροχρόνια επιτυχία μπορεί να στηριχθεί μόνο, στη διαρκή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η εταιρία συνέχισε το

πρόγραμμα εργοστασιακών επενδύσεων, δαπανώντας 1,3 δις δραχμές, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση και τη σταθερότητα της ποιότητας και την προστασία του περιβάλλοντος. Για το 1998 προβλέπονται εργοστασιακές επενδύσεις πάνω από 2 δις δραχμές.

Τέλος, στο ίδιο πλαίσιο, εξακολουθούν να αναπτύσσονται προγράμματα έρευνας, ανάπτυξης και εφαρμογών στο εξειδικευμένο πρότυπο εργαστήριο της εταιρείας, σε συνεργασία με Πανεπιστήμια και Επιστημονικά Τεχνολογικά Ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού, αναλαμβάνοντας φοιτητές για πρακτική άσκηση σε διοικητικές θέσεις καθώς και σε θέσεις Λογιστηρίου.

3. Παραγωγικότητα.

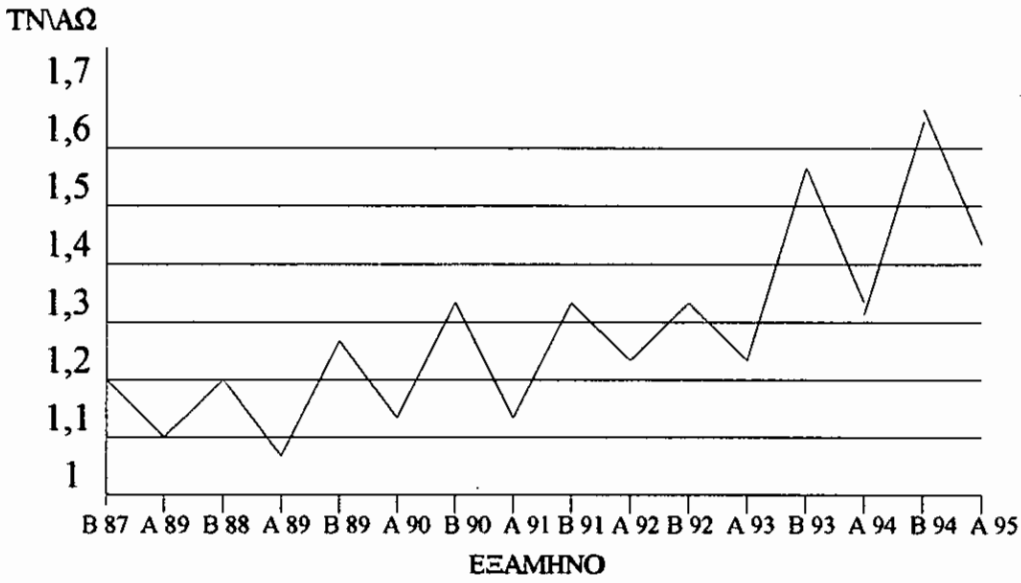
Η παραγωγικότητα της TITAN A.E. μετριέται σε τόνους παραγωγής κλίνκερ ανά ανθρωποώρες:

ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΚΛΙΝΚΕΡ

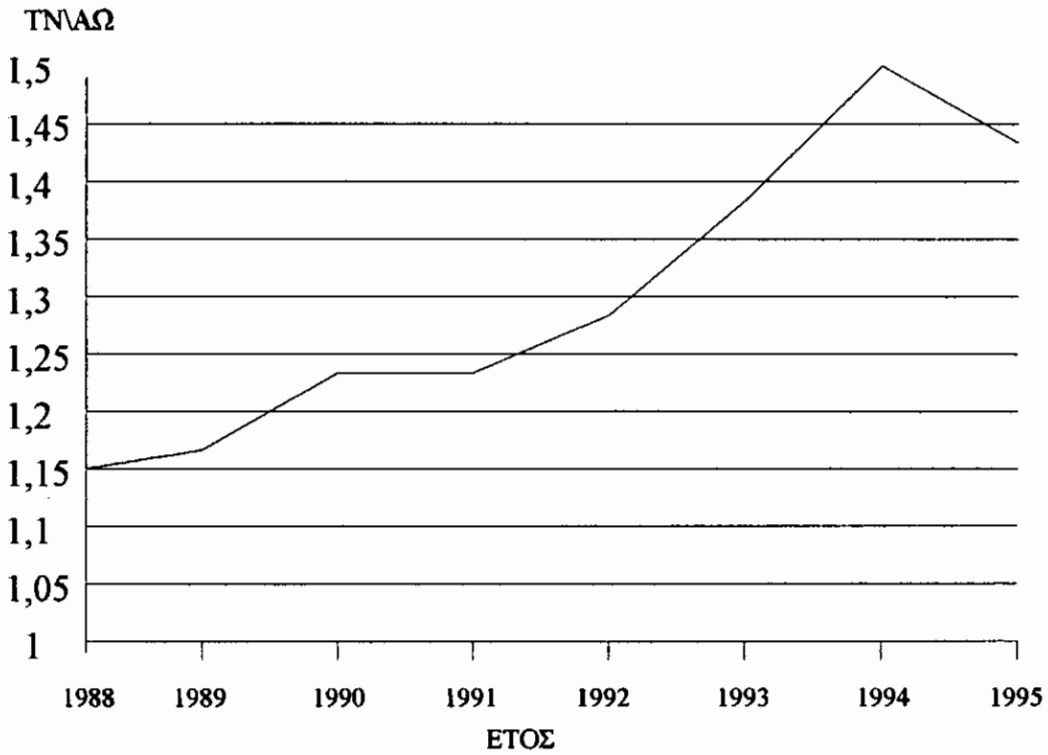
ΑΩ

Οι ανθρωποώρες περιλαμβάνουν προσωπικό και εργολάβους μειωμένες με τις αδικαιολόγητες απουσίες και ασθένειας.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΙΤΑΝΑ



ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΙΤΑΝΑ



4. Μηχανολογικός εξοπλισμός.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρίας συγκρίνεται με τις αντίστοιχες βιομηχανίες της Ευρώπης. Θεωρείται ότι είναι ότι καλύτερο υπάρχει στον κλάδο. Βέβαια συνυπάρχει ως ένα βαθμό παλιά και νέα τεχνολογία αν και υπάρχουν προοπτικές αντικατάστασης της. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η εταιρία είναι εντάσεως παγίων στοιχείων γεγονός που δημιουργεί δυσχέρειες στην ανανέωση του εξοπλισμού της. Μέρος της παραγωγικής διαδικασίας είναι αυτοματοποιημένο και γίνεται χρήση ρομποτικής.

Οι δραστηριότητες της εταιρίας δεν σταματούν μόνο στον συνεχή εκσυγχρονισμό των εργοστασίων της, αλλά επεκτείνεται και σε επενδύσεις, με την δημιουργία νέων μονάδων όπως αυτό στο Roanoke της Virginia των ΗΠΑ.

5. Ανθρώπινο δυναμικό.

α. Γενικά.

Ανατρέχοντας στην ιστορία του Τιτάν από τις αρχές του αιώνα μέχρι σήμερα, ανακαλύπτει κανείς το έμπρακτο και συνεχές ενδιαφέρον της εταιρείας για το ανθρώπινο δυναμικό της. Άτυπη στην αρχή αλλά

ουσιαστική, η μέριμνα της επιχείρησης για το προσωπικό της εκδηλώθηκε σε κάθε δύσκολη στιγμή, σε κάθε ευκαιρία, καθιερώνοντας σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Η καθιέρωση κοινωνικής θεώρησης στον ΤΙΤΑΝΑ θεμελιώθηκε από τους ίδιους τους ιδρυτές της εταιρείας, που πίστεψαν στην αξία του ανθρώπινου παράγοντα και στήριξαν την επιχειρηματική τους προσπάθεια στις ικανότητες και στο φιλότιμο των εργαζομένων, εφαρμόζοντας πρωτοποριακές, για την εποχή, αρχές διοίκησης επιχείρησης, που μόνο σήμερα αναγνωρίζονται από τη σύγχρονη επιστήμη.

Μικρότερη κάποτε εταιρία, με γεωγραφικά συγκεντρωμένες δραστηριότητες, έκτισε τις προϋποθέσεις για να ενσωματωθεί κοινωνική διάσταση στη γενικότερη επιχειρηματική πολιτική της. Κι όταν αργότερα η επιχείρηση μεγάλωσε, η παράδοση αυτή δεν χάθηκε, αντίθετα συστηματοποιήθηκε και ενσωματώθηκε πλέον ως θεσμός.

Η εταιρεία δεν υπήρξε ποτέ απρόσωπη και εξακολουθεί να μην είναι, παρόλο που, τα τελευταία χρόνια, ο οικογενειακός χαρακτήρας της τείνει να παραχωρήσει τη θέση του σε πιο σύγχρονες διοικητικές δομές.

Η οικονομική προσφορά της εταιρείας, στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, αποτελεί το κοινωνικό προϊόν. Το συνολικό κοινωνικό προϊόν για το 1996 ήταν 22,9 δις δραχμές.

Το 46,7% του κοινωνικού προϊόντος, δηλαδή 10,9 δισεκατομμύρια δραχμές αφορά το προσωπικό.

Πιο αναλυτικά :

-Οι καθαρές αποδοχές του προσωπικού το 1996 έφτασαν τα 7,7 δισεκατομμύρια δραχμές.

-Οι εισφορές της εταιρείας στους οργανισμούς κοινωνικών ασφαλίσεων ανήλθαν σε 2 δισεκατομμύρια δραχμές.

-Οι λοιπές παροχές στο προσωπικό ξεπέρασαν το 950 εκατομμύρια δραχμές.

-Από τα κέρδη της εταιρείας, 150 εκατομμύρια δραχμές θα διανεμηθούν μετά την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης στα στελέχη. Στο λοιπό προσωπικό χορηγήθηκε πριμ παραγωγικότητας, που ξεπέρασε τα 600 εκατομμύρια δραχμές.

β. Επικοινωνία

Οι επικοινωνιακές ροές μέσα στον TITAN λειτουργούν ελεύθερα, σε κάθετη και οριζόντια φορά, στα όρια που επιτρέπουν το μέγεθος της εταιρείας, η διασπορά των υπηρεσιών της και το πλήθος και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Στις επί μέρος υπηρεσίες και τμήματα, η επικοινωνία αποτελεί βασική επιδίωξη, είτε σε επίπεδα αυστηρώς υπηρεσιακά, με μορφή εργασιακών

ομάδων και τακτών συναντήσεων του προσωπικού με τους προϊσταμένους, είτε σε πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων και της καθημερινής επαφής, μέσα σε ένα φιλικό κλίμα οικειότητας.

Περισσότερο επίσημο χαρακτήρα λαμβάνει η επικοινωνία, στις ετήσιες ημερίδες, που διοργανώνονται για το προσωπικό, στις οποίες η Διοίκηση ή άλλοι αρμόδιοι ενημερώνουν τα στελέχη γύρω από τις δραστηριότητες της εταιρίας και την επικρατούσα κατάσταση στον Ελληνικό και διεθνή χώρο. Στις συναντήσεις αυτές, που συνοδεύονται από ένα ανάλογο κοινωνικό πρόγραμμα, δίδεται η ευκαιρία για διάλογο και ανταλλαγή απόψεων, αλλά και για προσωπικές επαφές και σχέσεις μεταξύ Διοίκησης, προσωπικού και στελεχών.

Οι επικοινωνιακοί δεσμοί στον TITAN διευκολύνονται με την έκδοση δύο ενδοεπιχειρησιακών οργάνων:

-Το περιοδικό «Τιτάνες», με παραλήπτες τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους και ύλη που καλύπτει δραστηριότητες και εκδηλώσεις της εταιρίας, αλλά και άλλα θέματα, κυρίως πολιτιστικά. Το περιοδικό αποστέλλεται επίσης και σε σημαντικό αριθμό τρίτων -συνεργατών ή φίλων της εταιρίας.

-Την «Ενημέρωση», με παραλήπτες τα στελέχη της εταιρίας, με μορφή σύντομης πληροφόρησης γύρω από θέματα που αφορούν την εταιρία και τις εξελίξεις της Ελληνικής και παγκόσμιας τσιμεντοβιομηχανίας.

γ. Κίνητρα.

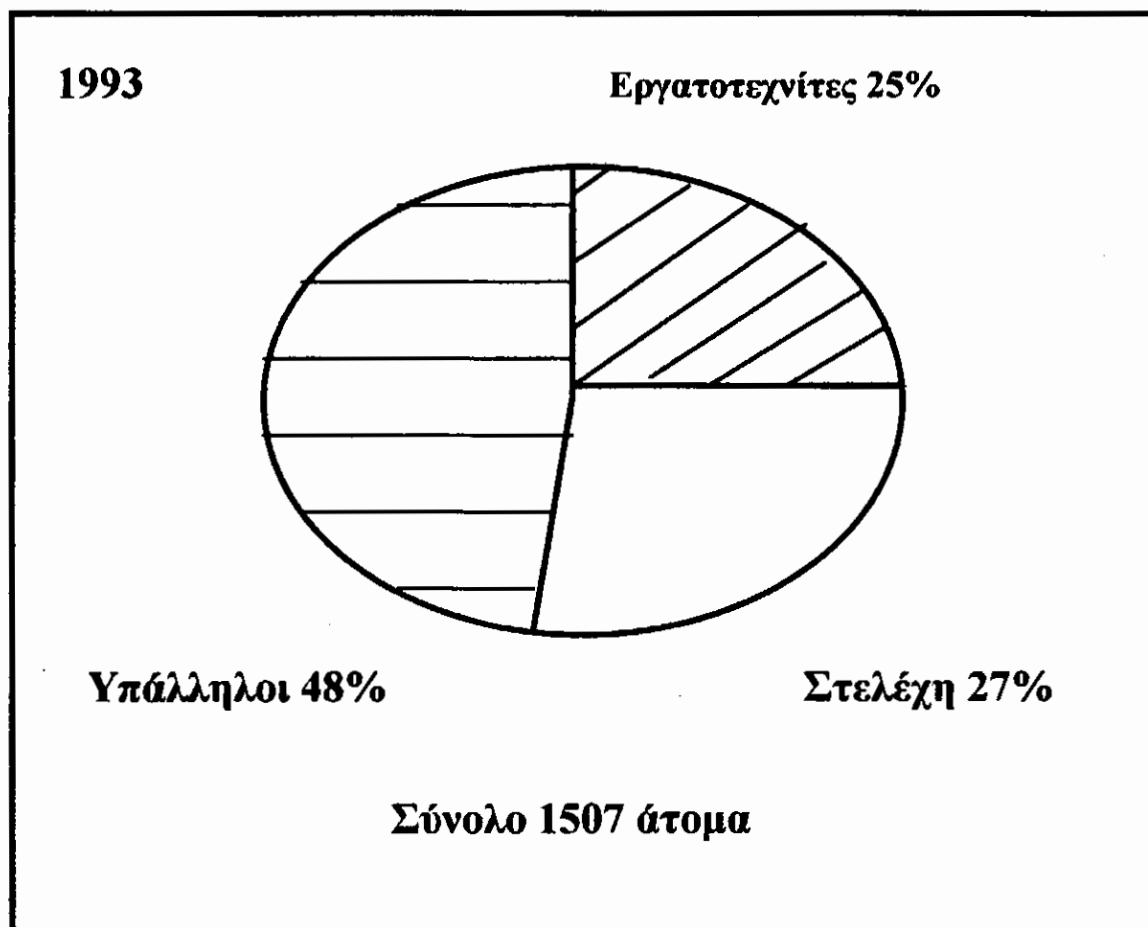
1. Οικονομικά.

Η δύναμη προσωπικού της ΤΙΤΑΝ Α.Ε. κατανέμεται ως εξής:

-Κατηγορία Α- Εργατοτεχνίτες 25%

-Κατηγορία Β- Υπάλληλοι 48%

-Κατηγορία Γ- Στελέχη 27%



ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΙΤΑΝ Α.Ε.

2. Εκπαίδευση του Προσωπικού.

Η εκπαιδευτική δραστηριότητα κατά το 1996 παρουσίασε ιδιαίτερη έξαρση, όσον αφορά τις διατεθείσες ανθρωποώρες και τις δαπάνες, λόγω κυρίως των αναγκών που προέκυψαν από την εγκατάσταση νέας τεχνολογίας αυτοματισμών στα εργοστάσια της Εταιρίας.

Η ανάγκη επιμόρφωσης μιας μερίδας προσωπικού των εργοστασίων και των κεντρικών γραφείων (38% επί του συνόλου των εργαζομένων) στη νέα τεχνολογία και η συμφιλίωση τους με τις αρχές της ηλεκτρονικής πληροφορικής και ρομποτικής επιστήμης αντιμετωπίστηκαν με εκπαιδευτικά προγράμματα δαπάνης 86 εκατομ. (έναντι 70 εκατομ. το 1995) και διάθεση ανθρωποωρών που πλησίασαν τις 42.000 (έναντι 22.000 του 1995).

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τη σύνθεση του προσωπικού που τα παρακολούθησε:

- α. εκπαίδευση εργατών πάνω σε γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες,
- β. εκπαίδευση τεχνικού προσωπικού σε θέματα νέας τεχνολογίας και αυτοματισμών,
- γ. εκπαίδευση προσωπικού εργοστασίων και Κεντρικών Γραφείων σε νέα προγράμματα πληροφορικής.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία επιδοτούνται και από την Ε.Ε., μελετήθηκαν και οργανώθηκαν από την Υπηρεσία Ανάπτυξης και

Εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τα συμβούλια Εκπαίδευσης των εργοστασίων.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Οικολογική Ευαισθησία.

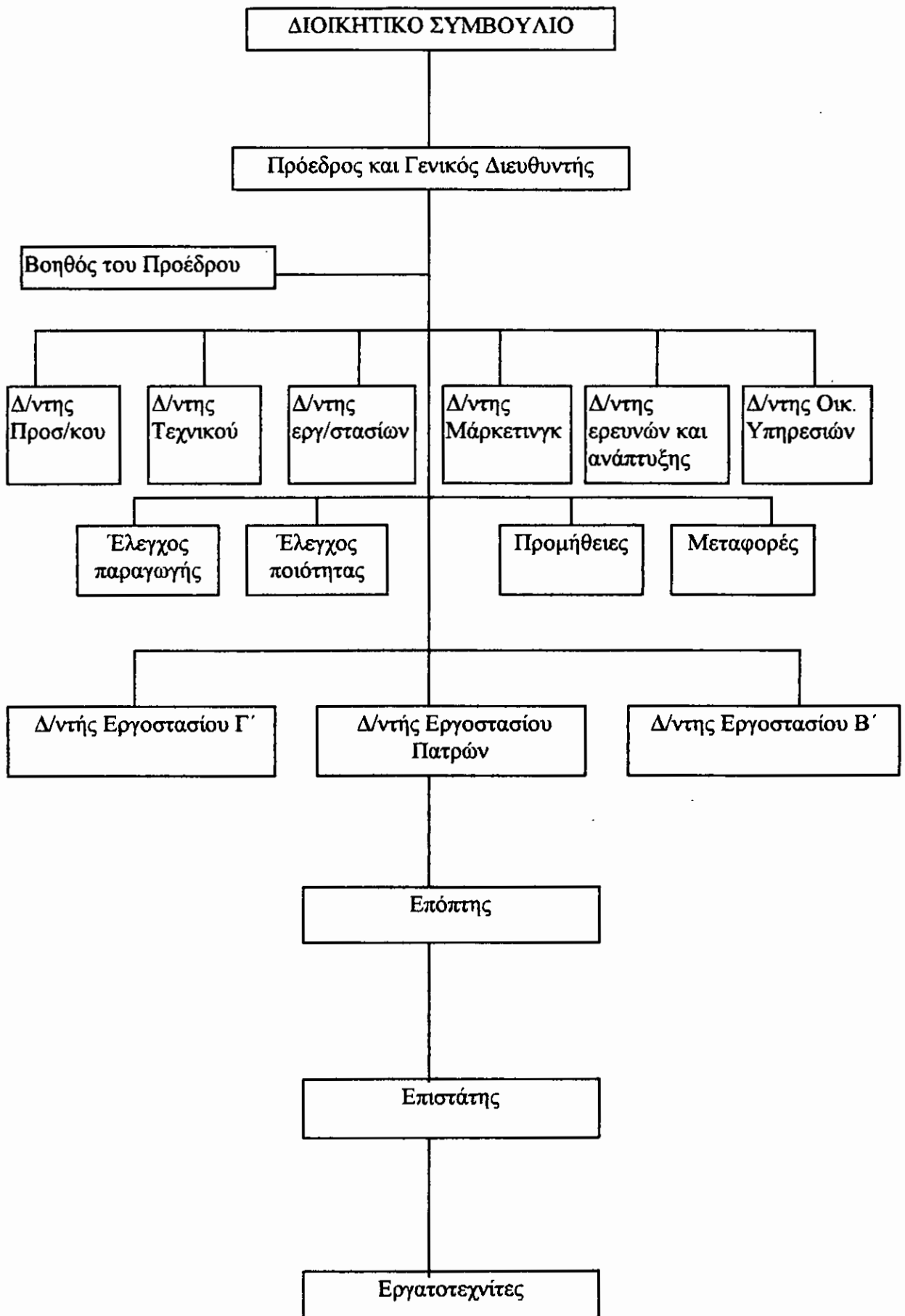
Η οικολογική μέριμνα, που χαρακτηρίζει τον Τιτάνα, δεν αποτελεί μόνο δράσης και συνείδησης όλων των εργαζομένων στον Όμιλο, αλλά η συμμετοχή σε οποιαδήποτε δραστηριότητα συνιστά ταυτόχρονα και εγγύηση περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Η αποδοχή αυτής της νοοτροπίας αυξάνει την υπευθυνότητα, ώστε κάθε σχέδιο ανάπτυξης να καλύπτεται αυτόματα με προγραμματισμό ενεργειών οικολογικής εξισορρόπησης.

Η τήρηση των παραπάνω βασικών αρχών κατεύθυνε και τις ενέργειες της Εταιρείας κατά το 1996. Η σχεδίαση και η λειτουργία των διαφόρων εγκαταστάσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, έγινε με την ενεργειακή αποδοτικότητα και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Για την καταστολή της ρύπανσης κατά τις βιομηχανικές δραστηριότητες λειτουργούν επί εικοσιτετραώρου βάσεως συνεχώς περί τα 250 φίλτρα ηλεκτροστατικά και μηχανικά των οποίων η απόδοση ξεπερνάει το 99,9%.

Στους εργοστασιακούς χώρους, εκεί όπου δεν είναι τεχνολογικά εφικτή η εγκατάσταση μέσων αποκονίωσης, η προστασία του περιβάλλοντος και η διατήρηση υγιεινών συνθηκών εργασίας γίνεται με απλά (διαβροχή, σκούπισμα με μηχανική σκούπα, απορροφητήρες κλπ) αλλά αποτελεσματικά μέσα, εφόσον είναι δεδομένη η ευαισθησία των εργαζομένων για τη συνεχή χρησιμοποίησή τους. Για τη συντήρηση και λειτουργία όλων των μηχανημάτων, φίλτρων κλπ, κατά το 1996 δαπανήθηκαν πάνω από 1,3 δισεκατομμύρια δραχμές.

Περίπου 50% κάθε επένδυσης στον Τιτάνα, είτε είναι νέο έργο είτε βελτιώσεις υπαρχουσών εγκαταστάσεων, κατά κανόνα αφορά άμεσα ή έμμεσα την προστασία του περιβάλλοντος. Αυτό επιβεβαιώθηκε πάλι μετά την ολοκλήρωση του πενταετούς προγράμματος εργοστασιακών επενδύσεων ύψους 11δισ δραχμών από το οποίο τουλάχιστον τα 5 δισ δραχμές αφορούσαν περιβαλλοντική προστασία.



ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΙΤΑΝ.

Η επιχείρηση είχε διάφορα προβλήματα οργανώσεως γενικώς και ειδικότερα οργανώσεως και προγραμματισμού του χρόνου του ανθρώπινου δυναμικού της. Απευθύνθηκε λοιπόν σε συμβούλους οργανώσεως και τους ενημέρωσαν για τα προβλήματα που είχαν.

Οι οργανωτικοί σύμβουλοι άρχισαν την διερεύνηση των όσων άκουσαν και την επίλυση των προβλημάτων.

Ένα από τα θέματα, που είχαν διατυπωθεί ήταν παράπονα πελατών, σχετικά με δυσκολίες τους να επικοινωνήσουν με τους πωλητές.

Το τηλέφωνο κτυπούσε πολλές φορές πριν απαντήσουν οι αρμόδιοι, στη συνέχεια άφηναν τον πελάτη να περιμένει αρκετή ώρα.

Οι Οργανωτικοί Σύμβουλοι παρατήρησαν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούσαν οι υπάλληλοι της επιχειρήσεως και κατέγραφαν την ακόλουθη διάγνωση σχετικά με το πρόβλημα.

Κατά την διάρκεια των ωρών από 8 :00 έως 10 :00 το πρωί και από 1 :00 έως 3 :00 το μεσημέρι το τμήμα ανταλλακτικών που είχε το πρόβλημα, ελάμβανε 36 τηλεφωνικές κλήσεις την ώρα.

Στις τηλεφωνικές κλήσεις απαντούσαν κατά μέσο όρο, μετά το πέμπτο κτύπημα. Αρκετές τηλεφωνικές κλήσεις έπαιρναν απάντηση μετά το δέκατο κτύπημα.

Αυτά είχαν ως αποτέλεσμα οι πελάτες να νομίζουν, ότι το Γραφείο είναι κλειστό και να σταματούν την προσπάθεια επικοινωνίας με αυτό το τμήμα. Όταν απαντούσαν οι υπάλληλοι στην τηλεφωνική κλήση και άφηναν τον πελάτη να περιμένει δεν μπορούσαν να δώσουν αριθμό προτεραιότητας στην παραγγελία.

Η μέση διάρκεια των τηλεφωνημάτων ήταν 60 δευτερόλεπτα. Το 15% περίπου των κλήσεων έμεναν σε αναμονή περίπου πεντέμισι λεπτά.. Δεν είχαν τρόπο να προσδιορίσουν τη σειρά των παραγγελιών, επειδή αρκετά τηλεφωνήματα διαρκούσαν πάρα πολύ και έτσι δεν εφαρμόζαν τον κανόνα πρώτος ήλθε, πρώτος εξυπηρετείται.

Δεκαπέντε τοις εκατό των πελατών απογοητεύονται στην προσπάθεια τους να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους του Τμήματος και έκλειναν το τηλέφωνο (χωρίς να παίρνουν απάντηση).

Το πρόβλημα δεν προερχόταν ούτε από έλλειψη προσωπικού, ούτε από έλλειψη ενδιαφέροντος από το προσωπικό του Τμήματος, που ήταν αρκετό και έδειχνε πολύ ενδιαφέρον. Ούτε από τεχνικές βλάβες του τηλεφωνικού δικτύου.

Οι επιπτώσεις από την αδράνεια τους ήταν:

~Ελάττωση της πελατείας.

~Μείωση του ηθικού των εργαζομένων στο τμήμα αυτό.

Οι Σύμβουλοι Οργανώσεως κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι βασική αιτία του προβλήματος αυτού ήταν η έλλειψη πληροφοριών, που είναι χρήσιμες για το προσωπικό του Τμήματος αυτού. Τα υπάρχοντα τηλεφωνικά μέσα δεν ήταν σε θέση να πληροφορήσουν τους εργαζομένους στο Τμήμα αυτό, για την σειρά και τη διάρκεια των τηλεφωνικών κλήσεων. Οι εργαζόμενοι δίσταζαν να διακόψουν μία τηλεφωνική τους επικοινωνία για να σηκώσουν το ακουστικό μίας άλλης συσκευής, που κτυπούσε πολλές φορές και να πουν στον καλούντα να περιμένει για να τον εξυπηρετήσουν μετά την ολοκλήρωση της άλλης συνομιλίας.

Ερευνώντας οι σύμβουλοι αυτό το θέμα έμαθαν και άλλα χρήσιμα στοιχεία σχετικά με αυτό. Με αυτά που έμαθαν για το πρόβλημα, κατέληξαν στην θέσπιση του εξής αντικειμενικού στόχου για το τμήμα αυτό. Οι εργαζόμενοι να απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις το αργότερο στο τρίτο κουδούνισμα του τηλεφώνου. Με τον τρόπο αυτό εκείνοι που καλούσαν θα περίμεναν κατά μέσο όρο λιγότερο από 40 δευτερόλεπτα.

Ως εναλλακτικό τρόπο επιτυχίας του στόχου αυτού πρότειναν την πρόσληψη της τηλεφωνήτριας, για να απαντά στα τηλεφωνήματα, και να συνδέει τον πελάτη με όποιο αρμόδιο δεν ήταν απασχολημένος την στιγμή εκείνη. Η πρόταση αυτή όμως θα επιβάρυνε τις αμοιβές για το προσωπικό με 5.000.000 δραχμές τον χρόνο. Η διεύθυνση της επιχειρήσεως διέθετε για τη λύση του προβλήματος μόνο 2.000.000 δραχμές. Μετά από αυτό πρότειναν

την προμήθεια ενός αυτόματου κατανεμητού των τηλεφωνικών κλήσεων (ΑΚΤ) στους εργαζομένους του Τμήματος. Ο Α.Κ.Τ. απαντούσε αυτομάτως στις τηλεφωνικές κλήσεις και συνέδεε τον πελάτη με κάποιο αρμόδιό του Τμήματος, που τότε δεν ήταν απασχολημένος. Παράλληλα, κατέγραφε την σειρά των τηλεφωνημάτων και έδινε σειρά προτεραιότητας για την εξυπηρέτηση των πελατών. Ο Α.Κ.Τ. θα επιβάρυνε την επιχείρηση μόνο με το ποσό των 38.000 δραχμών το μήνα. (δηλαδή μόνο 456.000 δραχμές το έτος, ποσό μικρότερο από το όριο που είχε βάλει η διεύθυνση). Εκτός όμως από αυτά ο Α.Κ.Τ. είχε τη δυνατότητα να δίνει ακριβή αναλυτική έκθεση σχετικά με τον χρόνο που περίμεναν οι πελάτες, πριν εξυπηρετηθούν.

Είναι αυτονόητο η προμήθεια ενός Α.Κ.Τ. ήταν πιο αποτελεσματική από την πρόσληψη προσωπικού. Ο Α.Κ.Τ. παρείχε δύο βασικά πλεονεκτήματα. Το πρώτο ήταν, ότι έδινε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την (τηλεφωνική) αναμονή των πελατών, το δεύτερο ήταν ότι οι πελάτες δεν περίμεναν, αλλά επίσης οι κλήσεις τους έπαιρναν και σειρά προτεραιότητας.

Μετά την προμήθεια του Α.Κ.Τ. οι πελάτες είχαν μεγάλη εξυπηρέτηση και άρχισαν να ευχαριστούνται πολύ. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος επίσης μετά την προμήθεια του Α.Κ.Τ. έκανε δειγματοληπτικό έλεγχο κάθε μέρα, τηλεφωνώντας σε δύο πελάτες, αν ήταν ευχαριστημένοι από την αλλαγή του συστήματος.

Οι πελάτες ήταν απόλυτα ευχαριστημένοι.

Οι προσπάθειες διατηρήσεως υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με παράλληλη προσοχή σωστού προγραμματισμού του χρόνου συνεχίζονται.

7.2. CHIPITA A.E.

A) ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η εταιρία λειτουργεί με την επωνυμία «Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία Τυποποιημένων Τροφών» και το διακριτικό τίτλο «Chipita International S.A.». Η εταιρική της έδρα βρίσκεται στην Καλλιθέα, Λ. Συγγρού 180 και η διοικητική της έδρα βρίσκεται στη Νέα Χαλκηδόνα, οδός Σουλίου 10.

Ιδρύθηκε το 1973. Το 1986 ο κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος εισήλθε στην εταιρεία με ποσοστό 50% και στη συνέχεια, το 1989, απέκτησε το 100%. Τον Ιούλιο του 1990 ο κ. Θεοδωρόπουλος πούλησε το 50% της εταιρίας στην πολυμετοχική εταιρεία Holding Eurohellenic Investment Co A.E. Το Δεκέμβριο του 1992 εισήλθαν νέοι μέτοχοι στην εταιρεία, της οποίας σήμερα ο κ. Θεοδωρόπουλος κατέχει το 50,5% του μετοχικού κεφαλαίου.

B) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ.

Η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση στην αγορά τυποποιημένων κρουασάν, ενώ παράλληλα είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο

των αλατισμένων σνακς. Παράλληλα αναπτύσσει σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα.

Έως και το 1990 η εταιρεία δραστηριοποιείτο στην παραγωγή και εμπορία αλατισμένων σνακς (extra τυρογαριδάκια, πατατάκια τσιπς, κλπ) τα οποία και σήμερα παράγει σε ενοικιαζόμενο εργοστάσιο στην Αθήνα (Κηφισού 130).

Την άνοιξη του 1991 εισήλθε στην αγορά ετοιμών γεμιστών κρουασάν που παράγει σε νέο, ιδιόκτητο εργοστάσιο της στη Λαμία (ΒΠΠΕ ΕΤΒΑ). Τον Μάιο του 1992 ξεκίνησε την παραγωγή των mini κρουασάν. Τον Ιούνιο του 1993 η εταιρία εξαγόρασε την εταιρεία Κων/νος Αραμπατζής ΑΕΒΕ Αρτοζαχαροπλαστικής, την οποία μετονόμασε σε SMAKY Α.Ε.

Προϊόντα.

Τα βασικά προϊόντα είναι τα ακόλουθα:

Ατομικά κρουασάν βάρους 80-90 γρ. με τα σήματα 7Days (3 γεύσεις), Molto (2 γεύσεις), Smaky (3 γεύσεις).

Mini κρουασάν σε δύο συσκευασίες βάρους 90 γρ. και 220 γρ. με τα σήματα 7Days και Molto.

Αλατισμένα σνακς από καλαμπόκι με τα σήματα Extra Τυρογαριδάκια, Δέκα με Τόνο, Chipitos, Pizza Italiana, Flippers κλπ.

Πατατάκια Τσιπς με το σήμα Tsipers, τα οποία παράγονται φασών για την εταιρεία, από την εταιρεία Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας στη Φλώρινα.

Σοκολατάκια πολυτελείας Da Vinci, τα οποία παράγονται φασών για την εταιρεία, από την εταιρεία ΦΡΑΝΚΑ Α.Ε.

Ατομικά κέικ με το σήμα Zeppelin, τα οποία παράγονται φασών για την εταιρεία, από την εταιρεία ΡΕΚΟΡ Α.Ε.

Πωλήσεις.

Η ποσοστιαία αναλογία των κρουασάν στο σύνολο των πωλήσεων της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς και το 1996 κυμάνθηκε στα τρία τέταρτα του συνόλου. Οι υπόλοιπες πωλήσεις προέρχονται κυρίως από σνακς (αλατισμένα σνακς και πατατάκια τσιπς), ενώ τα υπόλοιπα είδη έχουν μικρή συνεισφορά στις πωλήσεις.

Ο κύριος όγκος των πωλήσεων της εταιρείας πραγματοποιείται στην Ελλάδα. Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται πανελλαδικά μέσω περίπου 2.300 χονδρεμπόρων ζαχαρωδών, καθώς και απευθείας στις μεγάλες αλυσίδες super market σε αναλογία περίπου 75% χονδρεμπόριο και 25% super market. Δεν γίνονται πωλήσεις σε συγγενείς επιχειρήσεις.

Το 1992 η εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στο εξωτερικό με εξαγωγές περίπου 200 εκατ. δραχμές στην Κύπρο. Το 1993 οι εξαγωγές επεκτάθηκαν εντυπωσιακά και έφθασαν το 1,2 δις δραχμές (περίπου 10% των συνολικών πωλήσεων).

Οι εξαγωγές αφορούν κυρίως κρουασάν και κατευθύνονται στην Πορτογαλία, Ιταλία, Κύπρο και Βουλγαρία. Οι εξαγωγές στις χώρες αυτές, εκτός από την Ιταλία, γίνονται μέσω τοπικών διανομέων με το σήμα της εταιρείας η οποία έχει και την ευθύνη του marketing. Στην Ιταλία η εταιρεία εξάγει με το σήμα της Bauli SPA (της μεγαλύτερης και πιο γνωστής Ιταλικής εταιρείας τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων) με την οποία η εταιρεία επίσης έχει συνάψει από το 1992 δεκαετή αποκλειστική συμφωνία τεχνικής συνεργασίας.

Παραγωγή.

Το εργοστάσιο των κρουασάν στη Λαμία, στεγασμένου χώρου 10.430 τ.μ., έχει τέσσερις αυτόματες γραμμές παραγωγής, καθώς και μία ημιαυτόνομη γραμμή την οποία η εταιρεία απέκτησε τον Ιούνιο του 1993 με την εξαγορά της SMAKY A.E. Η παραγωγική ικανότητα του εργοστασίου είναι περίπου 75 τόνοι ημερησίως (24ωρη λειτουργία).

Η εταιρία παράγει τα αλατισμένα σνακς στο ενοικιαζόμενο εργοστάσιο Κηφισού 3.500 τ.μ. περίπου. Το εργοστάσιο Κηφισού λειτουργεί σε δύο βάρδιες, με ημερήσια παραγωγική δυναμικότητα περίπου 4.000 κιβώτια σνακς. Με τη σημερινή εγκατεστημένη παραγωγική ισχύ το εργοστάσιο αυτό δύναται να πραγματοποιήσει ετήσιες πωλήσεις περίπου 4 δις.

Διανομή.

Η εταιρεία διαθέτει 18 κέντρα διανομής ανά την Ελλάδα (15 μισθωμένα από την εταιρεία και τρία που ανήκουν σε αντιπροσώπους) για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Τα προϊόντα μεταφέρονται με ιδιόκτητα συρόμενα φορτηγά στα κέντρα διανομής από όπου διανέμονται τοπικά με μικρότερα φορτηγά.

Τα προϊόντα της εταιρείας βρίσκονται σε περίπου 68.000 σημεία πώλησης μία κάλυψη που υπερβαίνει το 90% των συνολικών σημείων πώλησης τροφίμων και ζαχαρωδών στην Ελλάδα.

Marketing.

Δεδομένης της φύσης των προϊόντων της εταιρείας, απαιτείται ισχυρή προώθηση. Η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τις τάσεις και την θέση της

στην αγορά, αναθέτει σε τακτικά χρονικά διαστήματα διάφορες έρευνες, δοκιμές κλπ, που διενεργούν για λογαριασμό της εξειδικευμένες εταιρείες του χώρου.

Η εταιρεία ακολουθεί πολιτική έντονης διαφημιστικής υποστήριξης, κυρίως από την τηλεόραση. Εξάλλου πραγματοποιεί συνεχείς δημιουργικές παρεμβάσεις στο επίπεδο του μάρκετινγκ, με το λανσάρισμα νέων προϊόντων, συσκευασίας και άλλες προωθητικές ενέργειες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν το 1992 η πρωτοποριακή τότε ανάληψη της χορηγίας της ομάδας Μπάσκετ του Πανιωνίου, η οποία ανανεώθηκε το 1993 για δύο ακόμα χρόνια. Πρόσφατα ανέλαβε τη χορηγία και της ομάδας μπάσκετ TSSK Σόφιας που μετονομάστηκε σε TSSK Smaky.

Γ) ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ - ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.

1) Τα ακίνητα της εταιρείας είναι τα εξής:

~Βιομηχανοστάσιο στη ΒΠΠΕ Λαμίας, με αποθηκευτικούς χώρους και γραφεία περίπου 10.400 τ.μ. σε οικόπεδο συνολικής έκτασης 18.700 τ.μ. (ιδιόκτητο, κατασκευής 1990 - 1993).

~Οικοπεδική έκταση στη ΒΙΠΕ Λαμίας (σε απόσταση 300 μέτρων από το εργοστάσιο) σε στεγασμένο χώρο συνολικής επιφάνειας 4.000 τ.μ. που χρησιμοποιείται σαν κύρια αποθήκη πρώτων υλών.

~Γήπεδο στη ΒΙΠΕ Λαμίας ακριβώς δίπλα στο υπάρχον εργοστάσιο, όπου κτίζεται το νέο εργασιακό συγκρότημα.

2) Εξοπλισμός.

Το εργοστάσιο παραγωγής κρουασάν περιλαμβάνει:

- 4 αυτόματες γραμμές παραγωγής κρουασάν, ιταλικής και γερμανικής κατασκευής 1991-93. Περιλαμβάνουν ζυμωτήριο, θάλαμο φουσκώματος, φούρνο τούνελ, θάλαμο κρυώματος, εμβολιστικά μηχανήματα, συσκευαστικές μηχανές.
- 1 ημιαυτόματη γραμμή παραγωγής κρουασάν Ιταλικής, Ολλανδικής και Γερμανικής κατασκευής 1993.
- 6 σιλό αποθήκευσης αλεύρων των 30 τόνων.
- 10 διπλοχίτωνες δεξαμενές αποθήκευσης ρευστής πραλίνας φουντουκιού.
- Κεντρικό αυτόματο πνευματικό σύστημα μεταφοράς αλεύρου.
- Υπεραυτόματο πλυντήριο λαμαρινών.

- Ψυγεία - καταψύκτες - μεταφορικές ταινίες.
- Ειδικά θερμοστατικά κλιματιστικά μηχανήματα.

Το εργοστάσιο παραγωγής σνακς περιλαμβάνει :

- 6 μορφοποιητές κυλίνδρους.
- Θαλάμους ξήρανσης, ψεκασμού και αναμίξεως.
- Συσκευαστικά μηχανήματα διπλής τροφοδοσίας.

Ο λοιπός εξοπλισμός της εταιρίας περιλαμβάνει :

- Περονοφόρα ανυψωτικά.
- Σύστημα γεννητριών και ατμολέβητες.
- 13 συρόμενα φορτηγά.
- 46 μικρότερα φορτηγά.

Επίσης η εταιρεία έχει εγκαταστήσει κεντρικό σύστημα Η/Υ το οποίο είναι συνδεδεμένο με τα 18 κέντρα διανομής.

Δ) ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.

Η εταιρεία απασχολεί μονίμως 600 άτομα, στα οποία προστίθενται περίπου 100 άτομα σε περιόδους αιχμής (άνοιξη - φθινόπωρο). Οι

εργασιακές σχέσεις είναι άριστες. Η εταιρία μετέχει σε επιμορφωτικά σεμινάρια του ΟΑΕΔ για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, στο οποίο παρέχει δωρεάν σίτιση και άλλες παροχές.

Η εταιρεία είναι ο μεγαλύτερος βιομηχανικός εργοδότης στην περιοχή της Λαμίας. Το εργοστάσιο της Λαμίας, σε κανονική λειτουργία, απασχολεί περίπου 500 άτομα. Στο εργοστάσιο Κηφισού απασχολούνται 75 άτομα. Η εξέλιξη της σύνθεσης του προσωπικού κατά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Προσωπικού	1992	1993	1994	1995	1996
Διοικητικό Προσωπικό	22	15	47	66	79
Χημικοί - Τεχνολόγοι Τροφίμων.	---	2	9	23	17
Τεχνικοί - Ηλεκτρολόγοι	13	22	23	34	49
Οδηγοί - Αποθήκες	7	16	42	44	70
Εργάτες	32	51	197	238	363
ΣΥΝΟΛΟ	74	106	318	405	578

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Ο Κλάδος των κρουασάν.

Ο Κλάδος των κρουασάν άρχισε να αναπτύσσεται μετά το 1989 και εξελίσσεται μέχρι σήμερα με πολύ ταχείς ρυθμούς. Η ανάπτυξη του Κλάδου οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στην Chipita, η οποία έκανε ευρύτερα γνωστό το προϊόν. Ο Κλάδος κυμαίνεται σε επίπεδο περίπου 15 δις το χρόνο σε βιομηχανικές τιμές. Εξαιρετικά γρήγορη ανάπτυξη έχει ειδικότερα η κατηγορία των mini κρουασάν, την οποία η Chipita δημιούργησε. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία έρευνας αγοράς (Nielsen), η Chipita κατέχει την πρώτη θέση στην αγορά του έτοιμου κρουασάν, με μερίδιο γύρω στο 70%.

Στον Κλάδο αυτό ο κύριος ανταγωνιστής της εταιρείας είναι η εταιρεία Fiesta (η οποία το 1992 εξαγοράσθηκε από την Kraft General Foods Ελλάς). Η Fiesta εμπορεύεται το κρουασάν Folie, το οποίο διανέμει κυρίως στην Αττική και κατέχει πανελλαδικά το 15% της αγοράς περίπου. Το υπόλοιπο 15% της αγοράς κατέχουν, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, 60 περίπου μικρότεροι παραγωγοί.

Δεν υπάρχουν εισαγωγές κρουασάν. Το προϊόν αποτελεί Ελληνική πρωτοπορία και δεν υπάρχει στις αγορές του εξωτερικού, παρ' ότι υπάρχουν σε πολλές χώρες παραπλήσια τυποποιημένα αρτοσκευάσματα με γέμιση. Οι

εξαγωγές που ξεκίνησε η Chipita αναπτύσσονται ταχύτατα και αναμένεται να αποτελέσουν σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου στο μέλλον. Προς το παρόν η Chipita είναι η μόνη Ελληνική επιχείρηση με σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα.

Ο Κλάδος των σνακς.

Ο Κλάδος των σνακς στο σύνολό του κυμαίνεται περίπου στο ίδιο ύψος με τον κλάδο των κρουασάν, δραχμές 13 - 15 δις το χρόνο σε βιομηχανικές τιμές. Ο Κλάδος χαρακτηρίζεται από την έλλειψη τόσο εισαγωγών, όσο και εξαγωγών, λόγω της φύσης του προϊόντος. Από το γενικό κλάδο των σνακς ξεχωρίζουν τα πατατάκια τσιπς, των οποίων η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα.

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία έρευνας αγοράς, η Chipita κατέχει τη δεύτερη θέση στην Ελλάδα στην αγορά των σνακς, με ποσοστό γύρω στο 20%.

Βασικός ανταγωνιστής της εταιρίας στον κλάδο είναι η εταιρία Tasty Foods (θυγατρική της Pepsico), η οποία μετά από την πρόσφατη εξαγορά της εταιρίας Best Foods κατέχει δεσπόζουσα θέση με μερίδιο αγοράς γύρω στο 65%.

Άλλος ανταγωνιστής στον Κλάδο των σνακς είναι η εταιρεία Τσακίρης, η οποία εξειδικεύεται στα πατατάκια τσιπς, που κατέχει σημαντικό μερίδιο της αγοράς, τα προϊόντα της όμως διανέμονται κυρίως στην Αττική.

Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

Η ανταπόκριση στις τάσεις της αγοράς και η πρωτοπορία στην εισαγωγή νέων προϊόντων, αποτελούν τα βασικά πλεονεκτήματα που οδηγούν την εταιρία στην επιτυχημένη πορεία της. Σήμερα η εταιρία αναγνωρίζεται ως leader στον κλάδο της και τα εμπορικά σήματα των προϊόντων της (7 Days, Molto, Smaky, κλπ), αλλά και το εταιρικό σήμα «Chirita», έχουν εδραιωμένη εικόνα και απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού.

Με τα 18 κέντρα διανομής που διαθέτει η εταιρία πανελλαδικά, έχει ένα βασικό πλεονέκτημα στον άμεσο εφοδιασμό της αγοράς με φρέσκα προϊόντα.

Η εταιρία χρησιμοποιεί αγνά και άριστης ποιότητας υλικά. Αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων της, την οποία κρατά σε υψηλά επίπεδα χάρη στην τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει εσωτερικά και στην τεχνική συμφωνία που έχει συνάψει με την Ιταλική Bauli S.P.A. για

συνεχή έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, καθώς και στο σύγχρονο αυτοματοποιημένο τεχνολογικό εξοπλισμό της.

Εξάλλου, η αυτοματοποιημένη παραγωγή της εταιρείας της επιτρέπει να κατέχει πλεονεκτική θέση, όσον αφορά το κόστος.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.

Αγορές.

Η Ελληνική αγορά των κρουασάν συνεχίζει να αναπτύσσεται και ο βασικός περιοριστικός παράγοντας εξακολουθεί να είναι η παραγωγική δυναμικότητα. Οι συνθήκες ανταγωνισμού έχουν σταθεροποιηθεί, με την εταιρεία να είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης του κλάδου. Εκτιμάται ότι υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες περαιτέρω διεύρυνσης της αγοράς στον ευρύτερο κλάδο των κρουασάν με την εισαγωγή νέων προϊόντων, τα οποία η εταιρεία έχει ήδη υπό ανάπτυξη.

Πέρα από την Ελληνική αγορά, μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης έχουν οι αγορές του εξωτερικού, στις οποίες τα προϊόντα της εταιρίας άρχισαν να διεισδύουν και έχουν πολύ καλή αποδοχή. Οι εξαγωγές, κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προβλέπεται ότι θα αποτελέσουν στο προσεχές μέλλον κύριο σημαντικό πεδίο ανάπτυξης της εταιρίας. Επί πλέον η εταιρία εξετάζει

τη δυναμικότερη διείσδυση της στη Βαλκανική, όπου ήδη έχει μεγάλο ποσοστό των εξαγωγών της.

Τέλος, η δραστηριοποίηση της εταιρείας στην παραγωγή των τσιπς θα της δώσει τη δυνατότητα να εισέλθει δυναμικά στο χώρο αυτό, που θεωρείται και ο πλέον αναπτυσσόμενος στον Κλάδο των σνακς και ο οποίος θα αποτελέσει έναν ακόμη άξονα της ανάπτυξης της εταιρείας.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.

Το πρόγραμμα επενδύσεων για το 1998 θα υποστηρίξει τη συνέχιση της ανάπτυξης της εταιρείας στα προσεχή χρόνια. Το νέο εργοστασιακό συγκρότημα στη Λαμία έχει τεθεί ήδη σε λειτουργία. Περιλαμβάνει το νέο εργοστάσιο για πατατάκια τσιπς και τη νέα γραμμή παραγωγής κρουασάν, καθώς και χώρους γραφείων για το νέο εργοστάσιο.

Από την έρευνα που διεξάγαμε στην Εταιρεία «CHIPITA», παρατηρήσαμε το εξής πρόβλημα : «Με ποιο τρόπο θα αξιολογηθεί ο όγκος των εγγράφων, επιστολών, εγκυκλίων, πληροφοριακών δελτίων και αναφορών. Σε ποιο χώρο και με ποιο τρόπο θα τοποθετηθούν, ούτως ώστε να είναι δυνατόν να ανευρεθούν εύκολα όταν τα χρειάζονται οι αρμόδιοι. Το πρόβλημα δηλαδή συνοπτικά που παρατηρήσαμε είναι η σωστή αρχειοθέτηση η τακτοποίηση όσων αναφέραμε πιο πάνω με συστηματικό

τρόπο ώστε να είναι δυνατή η επαναφορά και η χρήση τους σε κάποια μεταγενέστερη χρονική στιγμή όταν απαιτείται η χρησιμοποίησή τους.

Η εργασία της αρχειοθέτησης είναι υπευθυνότητα συνήθως των αρχειοθετών υπαλλήλων και των εποπτών των συστημάτων κεντρικής αρχειοθέτησεως και πιθανώς κεντρικών αρχείων. Η οργάνωση της αρχειοθέτησης είναι δυνατό να είναι διαφορετική, ανάλογα με το μέγεθος της οικονομικής μονάδας ή το αντικείμενο δραστηριότητάς της. Αυτό ήταν και το σημαντικότερο πρόβλημα της επιχείρησης «CHIPITA» ότι το σύστημα αρχειοθέτησης που μέχρι τώρα χρησιμοποιούσαν οι υπάλληλοι δεν κάλυπτε πα τις ανάγκες της επιχείρησης.

Σήμερα η αρχειοθέτηση είναι πιθανό να περιορίζεται σε απλό φοριασμό και να επεκτείνεται μέχρι ένα πολύ μεγάλο, περιεκτικό ηλεκτρονικώς ελεγχόμενο σύστημα, που το δημιουργεί όμως ένας μόνον υπάλληλος. Ένα έγγραφο είναι δυνατόν να ανευρεθεί και να δοθεί στο Γραφείο που το χρειάσθηκε με ηλεκτρονική κλήση του «φακέλου» που έχει αρχειοθετηθεί (ηλεκτρονικώς).

Η ευκολία που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια στην παραγωγή εγγράφων με την παρουσία πολλών σχετικών μηχανημάτων, όπως γραφομηχανών, ηλεκτρονικών υπολογιστών, φωτοτυπικών μηχανημάτων κ.λ.π. έχει ως αποτέλεσμα η σωστή αρχειοθέτηση να είναι αναγκαία, όσο ποτέ πριν.

Η σωστή αρχειοθέτηση εγγράφων κ.λ.π. παίζει σπουδαίο ρόλο στην παραγωγικότητα του Γραφείου.

Στην «CHIPITA» παρατηρήσαμε ότι οι απλοί υπάλληλοι γραφείου αφιερώνουν πολλές ώρες, μέχρι και 150 ώρες τον χρόνο, προσπαθώντας να βρουν φακέλους, επειδή είτε έχουν τοποθετηθεί σε λάθος θέση οι φάκελοι ή έχει γίνει κακός χαρακτηρισμός του εγγράφου και κατ' επέκταση κακή τοποθέτησή του.

Ένα γεγονός που συνέβη στην επιχείρηση και αποκαλύπτει το κακό σύστημα αρχειοθέτησης που ακολουθούσε μέχρι τώρα η επιχείρηση είναι το ακόλουθο.

Ο κύριος Κώστας Β....., ένας από τους επιτυχημένους διευθυντές της επιχείρησης, προετοίμαζε μια αναφορά σχετικά με την αποτελεσματικότητα μιας διαφημιστικής εκστρατείας άμεσου Marketing για ένα από τα προϊόντα της επιχείρησης. Ζήτησε από την γραμματέα του να του φέρει μία μελέτη ενός συμβούλου, που είχε γίνει πριν από αρκετό καιρό. Η γραμματέας έλεγξε όλους τους φακέλους που ήταν πιθανό να την περιέχουν, άμεσο Marketing, Marketing, πληροφορίες προϊόντων, μέχρι και το όνομα του συμβούλου, αλλά χωρίς αποτέλεσμα. Την προηγούμενη ημέρα πριν από την παράδοση της αναφοράς του ή γραμματέας βρήκε την μελέτη στον φάκελο «Σ», «Μελέτη σκοπιμότητας για τις μεθόδους τηλεμάρκετινγκ». Το ανιχνευτικό της ταλέντο έσωσε την αξιοπρέπεια (και τη θέση) του προϊσταμένου της διότι

η μελέτη, που ζητούσε, είχε αντίρρηση σε πολλά σημεία από όσα ο ίδιος υποστήριζε. Έτσι εγκαίρως αναπροσάρμοζε την αναφορά του (δουλεύοντας όλη τη νύχτα). Μετά από αυτό το παρ' ολίγο ατυχές περιστατικό ο διευθυντής εισηγήθηκε την ανάγκη δημιουργίας ενός διαφορετικού συστήματος αρχειοθέτησης για να πάσουν να εμφανίζονται τέτοιου είδους προβλήματα.

Εξάλλου κάθε σύστημα αρχειοθέτησης που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του αριθμού των χαμένων φακέλων ή των κακώς τοποθετημένων εγγράφων έχει άμεσο θετικό αποτέλεσμα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η σύγχρονη τεχνολογία με τις αυξημένες συνολικά αποκτήσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας πολλαπλασίασε την ποσότητα των εγγράφων που διακινεί μία επιχείρηση. Δυστυχώς όμως δεν έχουν ακόμη βρεθεί τρόποι για την τακτοποίηση εγγράφων με χαμηλό κόστος.

Φυσικά για να λείψουν τα πιθανά προβλήματα πρέπει ο υπεύθυνος αρχειοθέτησης να λάβει υπόψη του έξι βασικές αποφάσεις, σχετικά με την αρχειοθέτηση.

1.Με ποιο τρόπο να κωδικοποιήσει τα έγγραφα για εύκολη αποθήκευση και επανεύρεση.

2.Ποια έγγραφα να διατηρεί.

3.Πόσο χρονικό διάστημα να τα κρατάει σε ενεργούς φακέλους αρχείου.

4.Ποιο σύστημα αρχειοθέτησης να εφαρμόσει.

5.Πότε και με ποιο τρόπο να καταστρέφει τους φακέλους που δεν χρησιμοποιούνται.

6.Πότε και με ποιο τρόπο να αρχειοθετεί έγγραφα, που πρέπει να διατηρηθούν σε μη ενεργή αποθήκευση.

7.3. MISKO A.E.

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.

Η επιχείρηση της MISKO είναι ένα οργανωμένο βιομηχανικό συγκρότημα, το οποίο διαθέτει κεντρικό εργοστάσιο στην περιοχή της Αχαΐας και συγκεκριμένα στην Πάτρα, το οποίο τροφοδοτεί με έτοιμο προϊόν τα έξι υποκαταστήματα - αποθήκες της MISKO.

Τα υποκαταστήματα αυτά βρίσκονται στις εξής περιοχές: ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΚΡΗΤΗ, και ΠΑΤΡΑ.

Αυτή η επιχείρηση είναι ο όμιλος εταιρειών «MISKO» με το κεντρικό εργοστάσιο της MISKO A.E. και τα κέντρα διανομής που τώρα αποτελούν μία ξεχωριστή εταιρεία τη BANTA E.Π.Ε.

Είναι γνωστό ότι η MISKO είναι μία από τις πρώτες εταιρείες ζυμαρικών που δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στον Ελλαδικό χώρο. Σε ένα σύνολο πέντε - έξι Ελληνικών εταιρειών και παρόλη την εισροή και ξένων προϊόντων στην Ελληνική αγορά η MISKO κατέχει αυτή τη στιγμή την πρώτη θέση. Με ένα ποσοστό της τάξεως του 32% κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο από την «πίτα» της αγοράς και έχει κάτω από τον έλεγχο της το 1/3 της Ελληνικής αγοράς ζυμαρικών.

Η πρωτιά αυτή όμως έχει τις δικές της εξηγήσεις. Είπαμε ότι η MISKO, είναι από τις πρώτες εταιρείες ζυμαρικών που δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα η μεγάλη αυτή διάρκεια ζωής να την αναγκάσει πολλές φορές να αναλάβει ρίσκα.

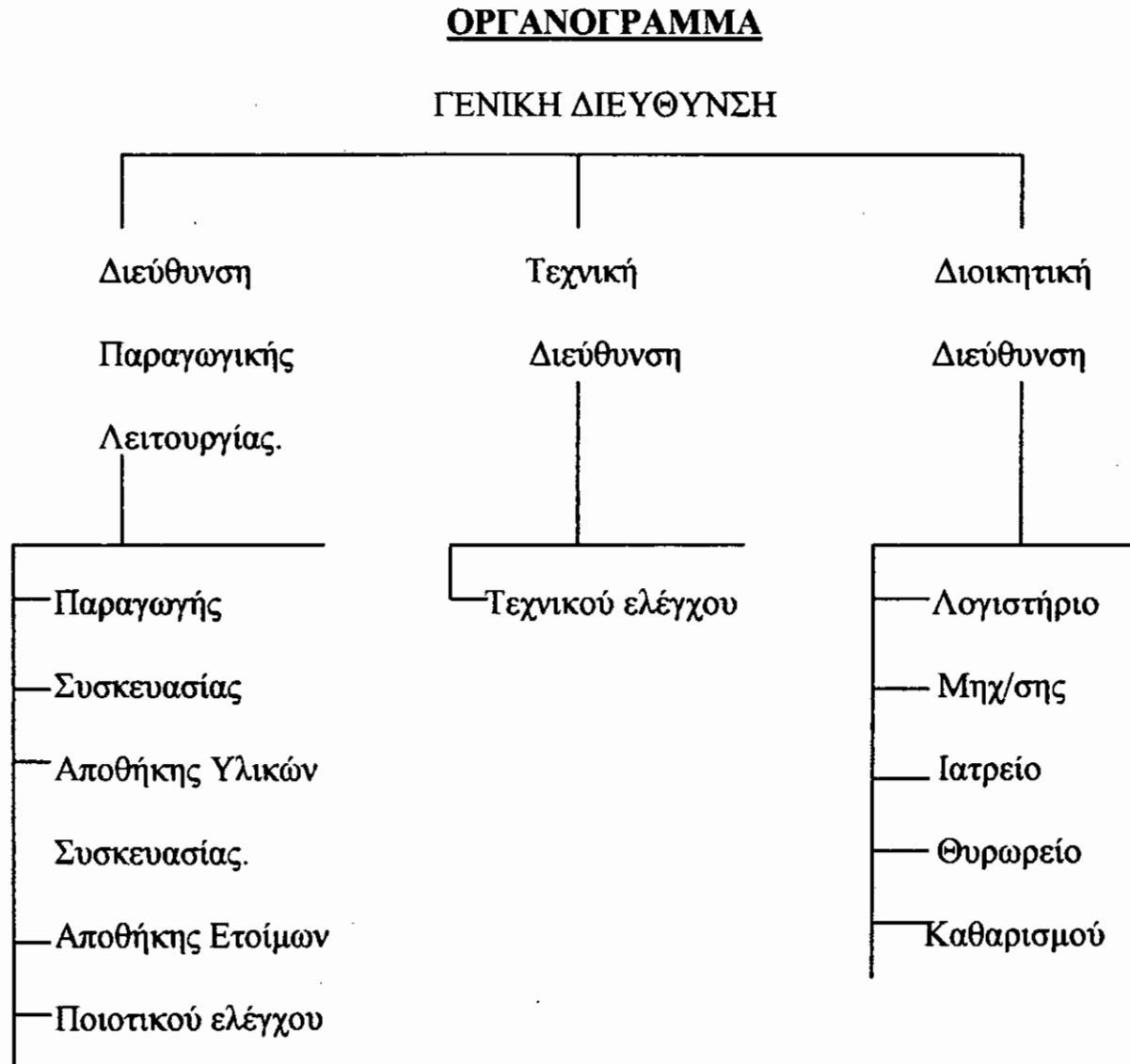
Έτσι σε καιρούς δύσκολους και ανυποψίαστους, για τα δεδομένα της αγοράς, πήρε σημαντικές πρωτοβουλίες και πρωτοτύπησε σε αρκετά σημεία. Είναι η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε τη συσκευασία του πακέτου στην αγορά τη στιγμή που οι καταναλωτές είχαν συνηθίσει να αγοράζουν τα προϊόντα τους χύμα. Αυτό βέβαια είχε σαν αποτέλεσμα να ανέβει η ζήτηση των προϊόντων αυτών ακόμα περισσότερο. Μετά από αυτό όμως δεν έμεινε πάλι αδρανής εισήγαγε στην αγορά έναν νέο τρόπο πώλησης δημιουργώντας τα κέντρα διανομής των προϊόντων της, τα οποία σήμερα αποτελούν την άλλη εταιρεία του ομίλου «MISKO», τη BANTA Ε.Π.Ε.

Σήμερα η εταιρεία MISKO έχει αγορασθεί από την Ιταλική εταιρεία BARILLA, όπου κάτω από την επίβλεψη της δημιουργήθηκε ο όμιλος «MISKO». Η αύξηση λοιπόν του ποσοστού της αγοράς που κατέχουν, οφείλεται και σε ένα μικρό βαθμό στην αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της BARILLA που συνεχώς κερδίζουν έδαφος στην Ελληνική αγορά κατέχοντας σήμερα ένα ποσοστό ίσο με 4%.

2. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΙΣΚΟ.

Για την μελέτη και ανάλυση της οργάνωσης της επιχείρησης είναι απαραίτητο να παρουσιασθεί το οργανόγραμμά της, εξετάζοντας ξεχωριστά τα τμήματα του ομίλου εταιρειών «MISKO» (MISKO - BANTA) σαν δύο ξεχωριστές επιχειρήσεις και μετά να βρούμε το σύνδεσμο μεταξύ τους.

Για τη MISKO λοιπόν το οργανόγραμμα είναι :



Σύμφωνα με το παραπάνω οργανόγραμμα, κάτω από τη γενική διεύθυνση υπάρχουν τρία επιμέρους διευθυντικά τμήματα τα οποία με τη σειρά τους τείθονται επικεφαλείς και υπεύθυνοι κάποιων άλλων τμημάτων, μικρότερων μεν αλλά σημαντικής σημασίας για την όλη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Μία ανάλυση του οργανογράμματος που παρουσιάστηκε είναι η εξής:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.

Στο τμήμα αυτό γίνεται ο ετήσιος προγραμματισμός της παραγωγής και παίρνονται όλες οι αποφάσεις σχετικά με ότι αφορά την παραγωγική διαδικασία. Τέτοιου είδους αποφάσεις μπορεί να αφορούν κάποια αλλαγή στη συσκευασία, την είσοδο στην αγορά ενός νέου προϊόντος, την μεταβολή της ροής παραγωγής από το αρχικό πλάνο και άλλες τέτοιες παρόμοιες καταστάσεις.

Κάτω από την επίβλεψη της διεύθυνσης παραγωγής βρίσκονται τα εξής τμήματα :

Παραγωγής :Εδώ γίνεται η παραγωγή των προϊόντων και περιλαμβάνει τα στάδια της διαδικασίας παραγωγής από τη στιγμή που επιλέγονται οι ποσότητες του σιμιγδαλιού μέχρι και τη στιγμή που θα βγει το προϊόν

ψημένο από τους φούρνους και πριν πάει για το στάδιο της συσκευασίας.

Συσκευασίας : Το τμήμα αυτό αποτελεί συνέχεια του τμήματος παραγωγής. Εδώ συσκευάζονται τα έτοιμα προϊόντα αρχικά σε συσκευασίες του μισού κιλού και στην συνέχεια σε χάρτινες συσκευασίες των πέντε κιλών.

Ποιοτικού Ελέγχου : Με τη διαδικασία αυτή ελέγχεται η ποιότητα του προϊόντος που παράγεται. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να γίνει πριν πάει το προϊόν στη συσκευασία όπου ελέγχεται η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος σχετικά με τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν και την διάρκεια του ψησίματος. Συνεχίζεται όμως ο έλεγχος και μετά τη συσκευασία για να εντοπιστούν τυχόν παραλείψεις που μπορεί να έγιναν.

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ MISKO.

Το εργοστάσιο έχει δυνατότητα παραγωγής 150 τόνους κατά εργάσιμη μέρα δηλαδή 150.000 ζυμαρικά παράγονται, συσκευάζονται και πουλιούνται κάθε μέρα με ταχύτητα κυκλοφορίας μιας εβδομάδας δηλαδή μέσα σε μία εβδομάδα οι αποθήκες αδειάζουν και ξαναγεμίζουν.

Η παραγωγή προγραμματίζεται λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία που υπάρχουν από παρελθόντα έτη και όχι μόνο σε συνολική ετήσια κατανάλωση αλλά και σε κατανάλωση κατά μήνα και κατά εβδομάδα.

Βέβαια αυτό το σχέδιο που καταστρώνεται δεν σημαίνει ότι είναι και αμετάβλητο χωρίς να επηρεάζεται και από άλλες συνθήκες. Κάθε μήνα ελέγχεται το πρόγραμμα, εντοπίζονται οι αποκλίσεις που υπάρχουν και ανάλογα γίνονται τροποποιήσεις όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο. Για τον έλεγχο αυτό, σημαντικό ρόλο παίζουν τα υπόλοιπα των υποκαταστημάτων τα οποία ενημερώνουν το κεντρικό εργοστάσιο συνεχώς για το stock που έχουν.

Υπάρχουν όμως και οι παραγγελίες του εξωτερικού που μπορεί κάποια στιγμή να συντελέσουν στη μεταβολή του προγράμματος παραγωγής. Για να αποφευχθεί όμως αυτό οι παραγγελίες των πελατών του εξωτερικού συγκεντρώνονται με ακρίβεια όσον αφορά τις ποσότητες και τις ημερομηνίες παράδοσης.

Ύστερα από όλη αυτή τη λεπτομερή συγκέντρωση των στοιχείων είναι μικρές οι πιθανότητες να παρουσιαστούν αποκλίσεις και να χρειασθεί σε ενδιάμεσο χρόνο, να γίνει μεταβολή του προκαθορισμένου προγράμματος παραγωγής.

Για να εξηγήσουμε τον τρόπο του λειτουργεί η MISKO πρέπει να γίνει κάποιος διαχωρισμός του εργοστασίου και των υποκαταστημάτων.

Η MISKO αποτελεί το κεντρικό εργοστάσιο και σαν κύρια απασχόληση έχει μόνο την παραγωγή προϊόντων και δεν έρχεται σε επαφή με τους πελάτες του εσωτερικού. Η διανομή των προϊόντων γίνεται μέσω της BANTA Ε.Π.Ε. η οποία και αποτελεί με τα υποκαταστήματα της τα κέντρα διανομής της MISKO. Οι πελάτες του εσωτερικού απευθύνονται στη BANTA για τις παραγγελίες τους και από εκεί προμηθεύονται και τα εμπορεύματά τους.

Η BANTA λοιπόν που έχει τα καταστήματά της σε ξεχωριστό χώρο διατηρεί στις αποθήκες της ένα stock εμπορευμάτων από το οποίο κάνει τις διανομές στους πελάτες της. Αποτελεί τον μοναδικό πελάτη εσωτερικού για τη MISKO, εκτός βέβαια από κάποιους πελάτες οι οποίοι αγοράζουν τα υποπροϊόντα του εργοστασίου. Τέτοια υποπροϊόντα είναι κάποια υπολείμματα από την παραγωγή όπως κατεστραμμένα μακαρόνια τα οποία συσκευάζονται για τροφή για σκύλους. Αυτοί που αγοράζουν αυτά τα υποπροϊόντα αποτελούν μία ειδική κατηγορία πελατών οι οποίοι απευθύνονται κατευθείαν στο εργοστάσιο και αποτελούν ένα υπολογίσιμο έσοδο για την εταιρεία.

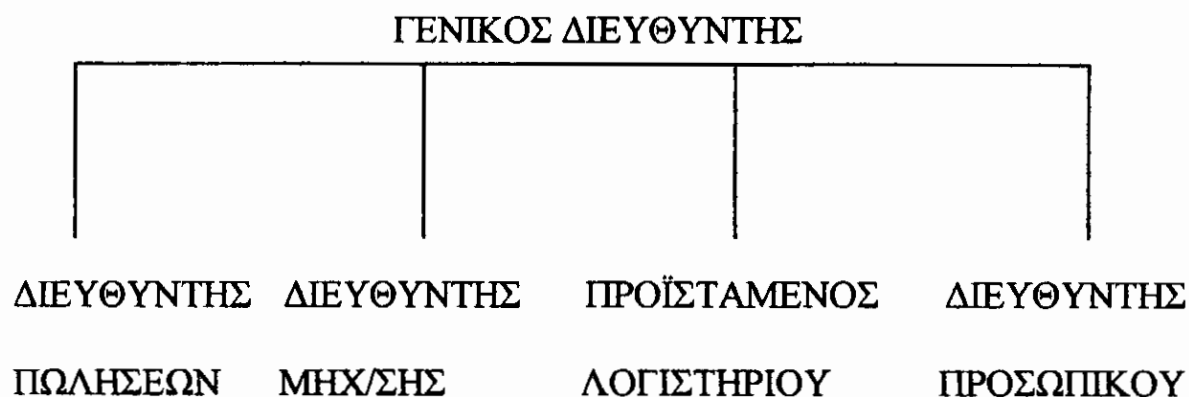
Επίσης απευθείας επαφές έχει η MISKO και με τους πελάτες εξωτερικού, οι οποίοι ενημερώνουν κατευθείαν το κεντρικό - εργοστάσιο της MISKO για τις παραγγελίες τους χωρίς άλλους μεσάζοντες. Οι παραγγελίες αυτές συγκεντρώνονται στο κεντρικό και καταγράφονται τα ακριβή στοιχεία

για τις ποσότητες, τις ποιότητες και το είδος των εμπορευμάτων που χρειάζονται.

Αυτή είναι η όλη λειτουργία της παραγωγής που γίνεται στο εργοστάσιο - κεντρικό της MISKO, η οποία βέβαια έχει και υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα τα οποία όμως ταυτίζονται με αυτά της BANTA Ε.Π.Ε.

4. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ BANTA Ε.Π.Ε.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Η BANTA Ε.Π.Ε. αποτελεί μία ανεξάρτητη εταιρεία με δική της οργάνωση. Το οργανόγραμμά της λοιπόν ανεξαρτητοποιείται από αυτό της MISKO παρουσιάζοντας όμως ομοιότητες μόνο ως προς την οργάνωση.

Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω οργανόγραμμα υπάρχει ένας Γενικός Διευθυντής ο οποίος είναι υπεύθυνος και επιβλέπει τα τέσσερα τμήματα που

υπάρχουν στην επιχείρηση. Κάθε τμήμα έχει τον δικό του προϊστάμενο ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία του, έτσι προκύπτει η εξής διαβάθμιση:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ο προϊστάμενος του τμήματος αυτού ελέγχει τη λειτουργία της διοίκησης. Είναι υπεύθυνος για το προσωπικό και αυτός που δέχεται όλα τα παράπονα και προβλήματα και τα μεταφέρει στη γενική διεύθυνση.

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ.

Είναι ο κύριος υπεύθυνος του λογιστηρίου και όλες οι πράξεις που γίνονται και τα χαρτιά που περνάνε από το τμήμα αυτό φέρουν την έγκριση και την υπογραφή του.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.

Το τμήμα αυτό αποτελεί πλέον την καρδιά κάθε επιχείρησης με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η σωστή λειτουργία του. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε και η θέση του υπεύθυνου του τμήματος αυτού, ώστε να φροντίζει να μην παρουσιάζονται προβλήματα.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Κύριο μέλημά του, είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη εξάπλωση της εταιρείας στην αγορά, προωθώντας τα προϊόντα και κερδίζοντας συνεχώς νέους πελάτες. Ο διευθυντής του τμήματος αυτού είναι υπεύθυνος ταυτόχρονα και για την σωστή λειτουργία των υποκαταστημάτων της εταιρείας, όπου αυτά υπάρχουν. Πιο συγκεκριμένα οι διευθυντές των υποκαταστημάτων είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους στον Διευθυντή Πωλήσεων της εταιρείας και δεν μπορούν να δράσουν ανεξέλεγκτα. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα όπου οι διευθυντές των υποκαταστημάτων ενημερώνουν τον διευθυντή πωλήσεων με την παρουσίαση πλήρων στοιχείων σχετικά με την πορεία των εργασιών και του ύψους των πωλήσεων που πραγματοποιούν.

5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΒΑΝΤΑ Ε.Π.Ε.

Τα ενδιαφέροντα σημεία όσον αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης αυτής εντοπίζονται στον τρόπο λειτουργίας των υποκαταστημάτων της τα οποία είναι τα εξής:

1° Αθήνα. Είναι το κεντρικό κατάστημα της εταιρείας και ελέγχει τις περιοχές της Αττικής, της Στερεάς Ελλάδας και μέρος νησιών του Αιγαίου.

2° Θεσσαλονίκη. Ελέγχει την περιοχή της Βορείου Ελλάδος.

3° Ιωάννινα. Έχει στον έλεγχό του όλη την Ήπειρο, την Λευκάδα, την Ιθάκη και τους Παξούς.

4° Κρήτη. Το υποκατάστημα αυτό ελέγχει την Κρήτη και κάποια του Νότιου Αιγαίου.

5° Λάρισα. Ελέγχει την Κεντρική Ελλάδα.

6° Πάτρα. Το υποκατάστημα αυτό έχει κάτω από τον έλεγχο του την Πελοπόννησο, την Αιτωλοακαρνανία, τη Ζάκυνθο, τη Κεφαλλονιά και τα νησιά του Αργοσαρωνικού.

Αναλυτικότερα για το υποκατάστημα των Πατρών, καλύπτει μία μεγάλη περιοχή και αριθμητικά αυτό εκφράζεται σε 1.200.000 περίπου

κατοίκους των περιοχών αυτών. Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται σε 1.800 σημεία πώλησης σε όλη την έκταση που αναφέρθηκε.

Για την κάλυψη των αναγκών των περιοχών αυτών, το υποκατάστημα της Πάτρας έχει 5 πωλητές. Κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για μία συγκεκριμένη περιοχή όπου έχει τους δικούς του πελάτες. Η εργασία του όμως δεν είναι τυχαία, αλλά ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ώστε όλοι οι πελάτες να έχουν πάντα ένα συγκεκριμένο «στοκ» από εμπορεύματα και να μην ξεμένουν μέχρι την επόμενη επίσκεψη.

Η BANTA Ε.Π.Ε. σαν εταιρεία δεν διακινεί μόνο τα προϊόντα της MISKO αλλά και μία σειρά άλλων προϊόντων κάποιων άλλων εταιριών που καλύπτουν τις ανάγκες των συγκεκριμένων καταστημάτων. Αυτό βέβαια είναι μία πολιτική μάρκετινγκ που έχει συγκεκριμένους λόγους σκοπιμότητας για να γίνεται. Η εξήγηση είναι η εξής:

Για να μπορέσει η εταιρεία να μπει μέσα στα καταστήματα είναι σκόπιμο να διαθέτει μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων ώστε το κάθε κατάστημα να χρειάζεται να επικοινωνεί με τον πωλητή πιο τακτικά από τις προκαθορισμένες επισκέψεις.

Επίσης αυτό στοχεύει και στον έλεγχο του καταστήματος αφού ο πωλητής αν δεν καταφέρει να προωθήσει τα προϊόντα της MISKO στο συγκεκριμένο κατάστημα, θα είναι σε θέση να κάνει μία νέα προσπάθεια μόλις αντιληφθεί τη δυσαρέσκεια του καταστηματάρχη για κάποιο άλλο

αντίστοιχο προϊόν. Όταν λοιπόν ο πωλητής βρίσκεται μέσα στο κατάστημα έχει μεγαλύτερη επαφή και περισσότερες πιθανότητες να προσεγγίσει κάποιον πελάτη. Με αυτή τη λογική οι υπεύθυνοι της BANTA αποφάσισαν να συμπεριλάβουν στη γκάμα των προϊόντων τους και κάποια άλλα διαφορετικού είδους και προέλευσης.

6. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ.**

Η εταιρεία παράγει και διακινεί και εμπορεύεται κάθε είδους ζυμαρικά και μόνο είδη ντομάτας, που είναι τέσσερις μορφές της κυρίως τομάτας : Κέτσαπ, έτοιμη σάλτσα μαγειρευμένη, τομάτα κομματιασμένη και συμπυκνωμένος χυμός.

Στόχος της εταιρείας είναι η μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη, καθώς και ο διαρκής εφοδιασμός των καταστημάτων, των σημείων πώλησης, με προϊόντα σταθερά εξαιρετικής ποιότητας και η τροποποίηση προς το καλύτερο των διατροφικών προτιμήσεων του Έλληνα καταναλωτή.

Όσον αφορά τη διεθνή αγορά γίνεται προσπάθεια ένα σημαντικό μερίδιο εξαγωγικής ικανότητας που υπάρχει σήμερα να μεγαλώσει και να είναι ζυμαρικά MISKO, από αυτά που ζητιούνται επώνυμα στα ράφια των

σούπερ - μάρκετ της Ευρώπης, κάτι που μέχρι σήμερα δεν έχει την επιθυμητή έκταση.

Η εταιρεία ακολουθεί επιστημονικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης με θεαματικά αποτελέσματα. Όλα τα πράγματα ελέγχονται, προϋπολογίζονται, εκτιμώνται, συντονίζονται και ελέγχονται για να γίνουν οι όποιες διορθωτικές κινήσεις χρειάζεται. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία πέτυχε τις 10.000 οκάδες που πουλούσε πριν 30 χρόνια να τις έχει κάνει σήμερα 150.000 κιλά σε 24ωρη βάση. Η επιχείρηση εφαρμόζει όλα τα χρόνια κάποιο πλάνο διοίκησης στοχεύοντας σταθερά στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στη διατήρηση μίας πολύ καλής ποιότητας.

Αυτά σήμερα έχουν επιτρέψει στην εταιρεία να πουλάει το 42% της Ελληνικής αγοράς.

Η αύξηση της παραγωγικότητας έχει να κάνει επίσης και με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών μέσα από κάποιες επενδύσεις που έχουν δώσει μεγάλη αύξηση στην παραγωγική ικανότητα του εργοστασίου.

7. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Σήμερα η εταιρεία απασχολεί συνολικά 510 άτομα, από αυτά τα 270, εδώ στο εργοστάσιο στην Πάτρα που είναι και το μοναδικό στην Ελλάδα.

Στο εργοστάσιο υπάρχει μία σειρά από κοινωνικές παροχές τέτοιες που βελτιώνουν τις σχέσεις εταιρίας - εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Τα κίνητρα είναι υλικά και ηθικά. Ηθικά από μία απλή χειρονομία. Στα υλικά ένα σημαντικό ατομικό ή ομαδικό «μπόνους» για κάποια συνολικά θετικά αποτελέσματα.

Στα ευρύτερα κοινωνικά, είναι υποτροφίες στους φοιτητές παιδιά των εργαζομένων, καθώς επίσης μια σειρά από τρόφιμα που επιτρέπουν στον εργαζόμενο της MISKO να ψωνίζει τα μισά από ότι ψωνίζει κάποιος άλλος στο σούπερ - μάρκετ.

Οποσδήποτε τα κίνητρα που παρέχονται στο προσωπικό διαφέρουν ανάλογα με τη θέση και τα προσόντα που κατέχουν. Έτσι σε έναν πτυχιούχο Ανωτάτης Σχολής που έχει βασικό μισθό 300.000 δραχμές το να του δώσεις 20.000 παραπάνω δεν αποτελεί κίνητρο για αυτόν. Εάν όμως του πεις ότι θα πας στο εξωτερικό για 15 μέρες, αυτό αποτελεί για αυτόν ένα αξιόλογο κίνητρο.

Αντίθετα σε ένα απλό εργαζόμενο που κουράζεται για τις 90.000 ή 100.000 δραχμές οι 20.000 παραπάνω αποτελούν μεγάλο κίνητρο.

8. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.

Ο τζίρος φθάνει τα 25.000.000 στα ζυμαρικά και είναι μία από τις 5 μεγαλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη και από πλευράς ποιότητας, ανάμεσα στις 3 πρώτες καλύτερες σταθερά.

Το γεγονός αυτό έχει δώσει την δυνατότητα στην εταιρεία MISKO να κάνει εξαγωγές στον Καναδά, στην Αμερική, στην Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία, Ελβετία και στην Ιταλία, Αυστραλία, Σαουδική Αραβία.

Σήμερα η επιχείρηση λειτουργεί και καμία φορά Σάββατο και Κυριακή προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση, αλλά και για να δημιουργηθεί μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα με σκοπό την εισαγωγή των προϊόντων MISKO στα σούπερ - μάρκετ του εξωτερικού επώνυμα.

Από το 1962 είναι 25 Ιταλικές μάρκες ζυμαρικών που είναι καθηλωμένες στο 4% της Ελληνικής αγοράς, ενώ στη Γερμανία, Αγγλία, οι Ιταλοί έχουν το 30 -40% της αγοράς. Αντίθετα εδώ έχουμε 4% και αυτό σημαίνει ότι βρέθηκε μία μεγάλη επιχείρηση στον Ελλαδικό χώρο που κατάφερε να τους κρατήσει στη γωνία.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι άνθρωποι της MISKO αισιοδοξούν για το αύριο, αφού πρωτοτυπούν σε πολλά πράγματα, έχουν καλό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, αξιόλογη οργάνωση και στελέχωση, και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Από την έρευνα στην εταιρεία MISKO παρατηρήσαμε τα εξής λειτουργικά προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στην :

α) Άμεση επικοινωνία του κεντρικού με τα υποκαταστήματα.

β) Εσωτερική επικοινωνία των τμημάτων που απαρτίζουν τόσο το κεντρικό όσο και τα υποκαταστήματα.

A) Κεντρικό - Υποκατάστημα.

Υπάρχει το κεντρικό κατάστημα της MISKO και τα υποκαταστήματα που εξυπηρετούν τις τοπικές ανάγκες της επιχείρησης για προώθηση και διακίνηση των προϊόντων της.

Είναι λοιπόν φανερό ότι πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ τους για να είναι σε θέση να ξεπερνιούνται τα οποιαδήποτε λειτουργικά προβλήματα, όπως είναι αυτό της άμεσης ενημέρωσης της αποθήκης για το «στοκ» που υπάρχει μετά από την κάθε εξαγωγή εμπορεύματος.

Το κεντρικό πρέπει να γνωρίζει τι έχει το κάθε υποκατάστημα στις αποθήκες του για να μπορεί να ελέγχει αν οι παραγγελίες πραγματοποιούνται σωστά ή υπάρχει φύρα από κάποια εσκεμμένη ενέργεια υπαλλήλου του.

Ακόμα παρατηρείται η μεταξύ των υποκαταστημάτων επικοινωνία να μην είναι συχνή με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καλύπτουν το ένα τις ανάγκες του άλλου, όταν παρουσιάζονται ελλείψεις από κάποιο προϊόν στο κεντρικό.

Για παράδειγμα, κάποιο υποκατάστημα έχει έλλειψη από μακαρόνια Νο 10 και πρέπει επείγοντως να εκτελεσθούν κάποιες παραγγελίες που υποχρεωτικά απαιτούν να συμπεριλαμβάνεται και αυτό το είδος.

Το εργοστάσιο όμως δεν έχει εκείνη τη στιγμή το απαραίτητο απόθεμα από αυτό το προϊόν ώστε να καλύψει τις ανάγκες του. Κάποιο άλλο υποκατάστημα όμως πιθανόν να έχει αρκετό «στοκ» από το συγκεκριμένο προϊόν στην αποθήκη του και να μπορέσει να καλύψει αυτό το κενό.

Με ένα δίκτυο άμεσης επικοινωνίας μεταξύ τους αυτή η συναλλαγή μπορεί να γίνει χωρίς να χρειασθεί η παρέμβαση του κεντρικού και χωρίς να δημιουργηθεί το παραμικρό πρόβλημα στην εκτέλεση των παραγγελιών.

Βέβαια οι καρτέλες των υποκαταστημάτων που παρακολουθεί το κεντρικό θα ενημερωθούν αμέσως για αυτή τη συναλλαγή, για να είναι εύκολη και με ακρίβεια η παρακολούθηση όλων των συναλλαγών και των κινήσεων που γίνονται.

Όλα αυτά όμως αφορούν την επικοινωνία της μορφής :

ΚΕΝΤΡΙΚΟ \longleftrightarrow ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

και

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ \longleftrightarrow ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

B) Εσωτερική Ενημέρωση.

Άμεση ενημέρωση όμως δεν παρατηρείται και μεταξύ των τμημάτων του κεντρικού καταστήματος:

Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει μία σωστή οργάνωση των πωλήσεων και να μπορέσει έτσι να πραγματοποιηθεί το πλάνο της εταιρείας όσον αφορά τις προϋπολογισμένες πωλήσεις και τη διερεύνηση του κύκλου των εργασιών της.

Όπως φαίνεται και από το σχέδιο παραπάνω, είναι αναγκαίο κάθε τμήμα να ενημερώνεται αμέσως για ό,τι συμβαίνει σε κάποιο από τα άλλα τμήματα.

Έτσι η παραγωγή πρέπει να έχει άμεση επικοινωνία με τη συσκευασία για να μπορεί το ένα τμήμα να ακολουθεί την πορεία του άλλου, μιας και τα δύο αυτά τμήματα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Πρέπει λοιπόν το τμήμα της συσκευασίας να προγραμματίζει, να συσκευάζει τις ποσότητες που βγαίνουν από το στάδιο της παραγωγής με πολύ μικρές αποκλίσεις και να μην επιτρέπει να μένει το προϊόν χύμα στα τελάρα συλλογής με τον κίνδυνο να αλλοιωθεί.

Από την άλλη η αποθήκη δεν έχει μία άμεση εικόνα του τι βγαίνει από το τμήμα της συσκευασίας προς αποθήκευση, έτσι ώστε τα προϊόντα να αποθηκεύουν με τη σωστή χρονολογική σειρά.

Αυτό έχει ως συνέπεια να βγαίνουν πρώτα προς κατανάλωση τα πιο φρέσκα προϊόντα και να μένουν σε στοκ τα πιο παλιά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να ενημερώνεται και η παραγωγή για το τι υπάρχει στην αποθήκη ώστε να προγραμματίζει να παράγει αυτά που έχουν έλλειψη για να υπάρχει μία εξισορρόπηση και να μην μένει ποτέ η αποθήκη χωρίς κάποιο είδος.

Η αποθήκη είναι αυτή που δίνει τις πληροφορίες για το ποια προϊόντα κινούνται πιο πολύ και ποια παρουσιάζουν κάμψη και στη διάθεση πωλήσεων. Αυτή μετά με τη σειρά της κανονίζει με ποιο τρόπο θα γίνει καλύτερα η προώθηση τους και αν η αγορά αναζητάει κάτι διαφορετικό για να τις το προσφέρει. Επίσης η διεύθυνση πωλήσεων για να μπορέσει να προγραμματίσει τις πωλήσεις της είναι απαραίτητο να γνωρίζει τις δυνατότητες παραγωγής που υπάρχουν.

Ακόμα στο τμήμα πωλήσεων δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες που αφορούν τις παραγγελίες και τους πελάτες με αποτέλεσμα να μην φαίνεται ακριβώς ποιες παραγγελίες έχουν πραγματοποιηθεί, πότε έφυγαν τα εμπορεύματα από την αποθήκη, αν έγιναν αλλαγές στις ποσότητες και αν τέλος έχει ενημερωθεί σωστά η καρτέλα τόσο του πελάτη, όσο και αυτές των εμπορευμάτων.

Τέλος, για όλα αυτά που συμβαίνουν στο κάθε τμήμα είναι ανάγκη να ενημερώνεται η διοίκηση, γιατί είναι αυτή που παίρνει τις τελικές αποφάσεις για όλα και έχει την ευθύνη για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας. Η

αναγκαιότητα αυτής της ενημέρωσης εντοπίζεται και στο γεγονός ότι η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί από κοντά και την παραγωγή.

Εδώ όμως πρέπει να προσθέσουμε ότι δεν πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να παρεμβαίνουν στη διαδικασία. Δεν θα πρέπει να μπορούν να κάνουν διορθώσεις στα στοιχεία που έχουν ήδη δοθεί για τον προγραμματισμό της ημερήσιας παραγωγής. Αυτό είναι ευθύνη και αρμοδιότητα των υπεύθυνων παραγωγής και θα πρέπει να παραμείνει μόνο σε αυτούς. Η τουλάχιστον για να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή, θα πρέπει να έχουν πρώτα ενημερωθεί και ύστερα από την έγκρισή τους να πραγματοποιηθεί.

Με τη σωστή παρακολούθηση της παραγωγής μπορεί να γίνει και ένας σωστός προϋπολογισμός για τις απαιτούμενες πρώτες ύλες. Με τον τρόπο αυτό δεν θα ξεμένει ποτέ η επιχείρηση και θα μπορεί έτσι να προγραμματίζει τις αγορές της με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δεσμεύονται πολλά κεφάλαια σε πρώτες ύλες που δεν είναι απαραίτητες.

7.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΙΝΟΠΟΙΙΑΣ ΠΟΤΟΠΟΙΙΑΣ

ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΟΠΟΙΙΑΣ Β.Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ.

Η εταιρεία «Β. Γ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.» ιδρύθηκε το 1895 από το Βασίλειο Σπηλιόπουλο στην Πάτρα και σήμερα έχει κλείσει 100 χρόνια λειτουργίας. Από το ξεκίνημά της μέχρι και το 1965 λειτουργούσε ως οινοπνευματοποιία και την χρονιά εκείνη λειτούργησε παράλληλα και τμήμα οινοποιίας. Στην αρχή στεγαζόταν σε ένα μικρό κτίριο στην Ακτή Δυμαίων 87, όπου στη συνέχεια αγοράζοντας τα γύρω οικόπεδα επεκτάθηκε έτσι ώστε σήμερα να καλύπτει μία έκταση 6.000 τ.μ.

Ξεκίνησε με τη μορφή ατομική εταιρείας και το 1951 πήρε την μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας όπου παραμένει ακόμη κι σήμερα. Πρόκειται για μία Ανώνυμη Εταιρεία Οικογενειακού Χαρακτήρα, όπου τα περισσότερα κεφάλαια της εταιρείας ανήκουν στον Βασίλειο Σπηλιόπουλο.

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

Δραστηριότητά της είναι η παραγωγή και εμπορία. Η δυναμικότητα της εταιρείας σε οινόπνευμα είναι 400tn το μήνα δηλαδή 16 - 20tn ημερησίως. Όσον αφορά το κρασί η δυναμικότητά της είναι 10.000tn το

χρόνο, για την μαυροδάφνη 500-600tn το χρόνο, για το κονιάκ 900tn και τέλος για το ούζο 300-400tn το χρόνο.

Το κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται στο ποσό των 597.291.245.000 δραχμές και είναι διαιρεμένο σε 658 ανώνυμες μετοχές προς 907 δραχμές η μία.

Η επιχείρηση διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από τα εξής μέλη:

Διοικητικό Συμβούλιο

Πρόεδρος	: Βασίλειος Σπηλιόπουλος
Σύμβουλοι	: Αθηνά Μαρία Φιξ
	: Ελισσάβητ Β. Σπηλιοπούλου
	: Βασίλειος Κατσάβας
	: Αλέκος Νησίδης

Προϊστάμενοι Παραγωγής

Τμήματος Οινοποιίας	: Λυκούργος Κανάς.
Τμήματος Οινοπνευματοποιίας	: Νικόλας Οικονομόπουλος
Τεχνικού Τμήματος	: Νικόλαος Μπάτσης
Προϊστάμενος Διοικ. Τμήματος και	
Προϊστάμενος Λογιστηρίου και	
Οικονομικός Διευθυντής	: Αλέκος Νησίδης

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ.

Η επιχείρηση διαιρείται σε τρία τμήματα που είναι τα εξής:

α)οινοπνευματοποιίας

β)οινοποιίας

γ)ποτοποιίας

Το τμήμα της οινοπνευματοποιίας ασχολείται αποκλειστικά με την παραγωγή οινοπνεύματος μπλε και άσπρου.

Το τμήμα οινοποιίας παράγει κρασί σε τρεις ποικιλίες: λευκό ξηρό, ερυθρό ξηρό, και μοσχάτο γλυκό, καθώς και μαυροδάφνη.

Το τμήμα της ποτοποιίας παράγει ούζο και κονιάκ.

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ.

Προμηθεύεται ξερή σταφίδα από τον κρατικό οργανισμό ΑΣΟ, ο οποίος έχει δικαιοδοσία μόνο στην Πελοπόννησο.

Επίσης ξανθιά σταφίδα από την Κρήτη και το συνεταιρισμό ΚΣΟΣ. Ακόμη χρησιμοποιεί σύκα ξερά τα οποία αγοράζει κυρίως από συνεταιρισμό Συκική Καλαμάτας καθώς και μελάσα, τα οποία είναι υπολείμματα ζαχαρότευτλων τα οποία προμηθεύεται από τα Ελληνικά ζαχαουργεία. Επίσης το οινόπνευμα χρησιμοποιείται και σαν πρώτη ύλη για την παραγωγή ούζου και κονιάκ.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι τιμές πρώτων υλών καθορίζονται από το κράτος.

ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ.

Το κόστος μεταφοράς πρώτων υλών δεν είναι ιδιαίτερα αυξημένο για το λόγο ότι, προμηθεύεται τις κύριες πρώτες ύλες που χρειάζεται στο μεγαλύτερό τους βαθμό από την Πελοπόννησο. Επίσης προμηθεύεται κυρίως μελάσα, από τα ελληνικά ζαχαουργεία. Το κόστος αυτό δεν είναι σταθερό, αλλά ποικίλει ανάλογα από πια περιοχή θα αγοράσει και αυτό εξαρτάται από την ευχέρεια που έχουν αυτά να του προμηθεύουν κάθε φορά την πρώτη ύλη που χρειάζεται.

Η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της δύο φορτηγά για τη μεταφορά των πρώτων υλών της, αλλά τις περισσότερες φορές νοικιάζει προκειμένου να τις μεταφέρει.

ΧΩΡΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.

Η επιχείρηση διαθέτει μεγάλους ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους, στους οποίους και διατηρεί τις πρώτες ύλες μέχρι να χρησιμοποιηθούν και παράλληλα αποθηκεύει τα παραγόμενα προϊόντα της διατηρώντας τα σε άριστη κατάσταση ώσπου να τα πουλήσει.

Σαν αποθηκευτικοί χώροι χρησιμοποιούνται δεξαμενές για κρασί, οινόπνευμα και ούζο και οποιοδήποτε προϊόν η πρώτη ύλη σε υγρή μορφή και αποθήκες για σταφίδα και σύκα.

Οι αποθήκες αυτές βρίσκονται στην Ακτή Δυμαίων 89 εκεί δηλαδή όπου εδρεύει η επιχείρηση καθώς επίσης και στην Αθήνα, Ελευθερίου 19 Καλλιθέα όπου και από εκεί πραγματοποιείται η διανομή στη βόρεια Ελλάδα.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

~Παραγωγή οινόπνευματος.

Βάζουμε μέσα σε μία δεξαμενή σταφίδα ξερή με νερό και την αφήνουμε να βράσει. Αφού ρίξουμε μερικά υλικά και γίνει η κατάλληλη επεξεργασία παίρνουμε τα ζάκχαρα τα οποία είναι υγρά γλυκά και στη συνέχεια τα βάζουμε σε δεξαμενές για να παγώσουν σε ορισμένο βαθμό περίπου 7 - 8 βαθμούς και κατόπιν περνάνε από δυλιστήρια, με αποτέλεσμα να έχουμε καθαρό οινόπνευμα. Η φύλαξή του γίνεται σε δεξαμενές οι οποίες βρίσκονται σε δροσερό μέρος, προκειμένου να διατηρηθεί παγωμένο.

Για τη δημιουργία μπλε οινόπνευματος προσθέτουμε στο ημικαθαρό οινόπνευμα πετρέλαιο καθαρό, νέφτι, μεθανόλη και χρώμα μπλε, αφού τα βάλουμε σε μία δεξαμενή και ανακατευτούν βγαίνει το μπλε οινόπνευμα.

Όλα αυτά γίνονται με την παρουσία χημείου του κράτους και τελωνείου.

~ Παραγωγή ούζου.

Για να φτιάξουμε ούζο παίρνουμε οινόπνευμα και νερό ανάλογα με την αναλογία που θέλουμε, καθώς επίσης ρίχνουμε και μία ύλη που λέγεται ανετόλ, ζάχαρη και απόσταγμα ούζου, προκειμένου να βγάλουμε κάποιο βαθμό.

Πάντα με την παρουσία χημικού.

~ Παραγωγή κονιάκ.

Ρίχνουμε νερό αποσταγμένο, οινόπνευμα, μοσχάτο γλυκό κρασί και απόσταγμα οίνου από βαρέλι μέσα σε μία δεξαμενή, καθώς επίσης καραμέλα μαύρη καμένη για να πάρει χρώμα. Πάντα με την παρουσία χημικού.

~ Παραγωγή κρασιού.

Παίρνουμε τα σταφύλια, τα βάζουμε μέσα σε μία σκάφη όπου υπάρχει ο κοχλίας, ένα ειδικό μηχάνημα το οποίο τα πηγαίνει στην κοπτική και πετάει τον κορμό του σταφυλιού και μένουν τα τσίπουρα, δηλαδή το ζουμί, τα κουκούτσια, τα οποία τα πολτοποιεί και μετά τα παίρνει η τρόμπα και τα ρίχνει στην δεξαμενή. Εκεί το κρασί το αφήνουμε να βράσει για μέρες και πολλές φορές μήνα.

~Παραγωγή μαυροδάφνης.

Η παραγωγή μαυροδάφνης, γίνεται με τον ίδιο τρόπο όπως η παραγωγή κρασιού, μόνο που ρίχνουμε οινόπνευμα έτσι ώστε να μείνει γλυκό. Καθώς επίσης το αφήνουμε στη δεξαμενή για 3 - 4 μέρες προκειμένου να πάρει χρώμα μαύρο.

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.

Η επιχείρηση προμηθεύει με προϊόντα της τόσο την Ελλάδα όσο και χώρες εξωτερικού όπως Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Αλβανία.

Όσον αφορά το εσωτερικό της χώρας, προμηθεύει κυρίως Πελοπόννησο, Αττική, Νησιά Αιγαίου και Ιονίου.

Επίσης οινόπνευμα σε χύμα μορφή για να χρησιμοποιηθεί σαν πρώτη ύλη, δίνει σε ποτοποιίες Χάχαλης, Αγουρίδης κ.λ.π. Ακόμα παρέχει οινόπνευμα στον Κουρτάκη.

Το ούζο που διακινείται στην Ελλάδα από την επιχείρηση Σπηλιόπουλος, έχει τη φίρμα «Πατρινό».

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι το λευκό οινόπνευμα όπως επίσης και τα υπόλοιπα προϊόντα, κρασί, ούζο, μεταφέρονται στις χώρες εξωτερικού με αυτοκίνητα βυτία, όταν είναι να πουληθούν, δηλαδή χύμα.

ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

• Οινόπνευμα όταν πουλιέται για ούζο 1.778 δραχμές.

όταν πουλιέται για ποτό 3.235 δραχμές.

• Κρασί (το λίτρο).

Λευκό ξηρό	170 δραχμές
Ερυθρό ξηρό	185 δραχμές
Μοσχάτο γλυκό	542 δραχμές
Μαυροδάφνη	472 δραχμές
Ούζο (τη φιάλη)	1000 δραχμές (700 γρ.)

ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ.

Οι εισπράξεις από τις πωλήσεις των προϊόντων γίνεται με μετρητά ή με επιταγές, ανάλογα με τη συμφωνία και τον διακανονισμό που έχει κάνει με τις επιχειρήσεις που πρόκειται να αγοράσουν τα προϊόντα. Η εξόφληση γίνεται το πολύ σε δύο μήνες αφού έχει πληρωθεί το Φ.Π.Α.

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.

Η επιλογή προσωπικού γίνεται με βάση την μόρφωση, προηγούμενη απασχόλησή τους, βιογραφικό σημείωμα, test γνώσεων το οποίο γίνεται εντός της επιχείρησης από τον υπεύθυνο προσωπικού.

Στην επιχείρηση εργάζονται συνολικά 90 άτομα, από τα οποία οι 12 απασχολούνται στο Λογιστήριο. Εκεί απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι και εκπαιδευόμενοι.

Επίσης 4 χημικοί στο τμήμα οινοποίησης και 4 χημικοί στο τμήμα οινοπνευματοποίησης. Οι υπόλοιποι είναι πρακτικοί μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι, μηχανολόγοι, διοικητικοί, αρχιτεχνίτες, και εργάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διοικητικοί ασχολούνται με τον ποιοτικό έλεγχο πρώτων υλών και παραγόμενων προϊόντων.

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ.

Ο μισθός του κάθε εργαζόμενου είναι καθορισμένος ανάλογα με τα προσόντα του και αυξάνεται σε περίπτωση που αυτός εργασθεί υπερωριακά, σε περίπτωση που είναι αναγκαίο.

ΑΣΦΑΛΙΣΗ.

Βασικός ασφαλιστικός φορέας είναι το ΙΚΑ με επικουρικό ασφάλισης ΤΕΑΠΟΖΟ. Επίσης, η επιχείρηση ασφαλίζει τους εργαζομένους σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες για ατυχήματα κ.λ.π.

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.

Η επιχείρηση διαθέτει μηχανολογικό εξοπλισμό, παλιό και καινούργιο. Η αγορά των νέων μηχανημάτων γίνεται και από το εξωτερικό, αλλά και από το εσωτερικό της χώρας μας. Για την επιλογή της χώρας αγοράς ενός μηχανήματος έχουμε σαν κριτήριο την καλύτερη αποδοτικότητα αυτού. Π.χ. αγοράστηκε πρόσφατα λέβητας από την Ελλάδα, αξίας 50.000.000 δραχμών, ενώ στήλες απόσταξης από την Ιταλία, γιατί πιστεύεται ότι έχουν καλύτερη αποδοτικότητα.

ΣΤΟΧΟΙ.

Η επιχείρηση στοχεύει στην αντικατάσταση αρκετά παλιών μηχανημάτων με χαμηλή απόδοση ή την επισκευή μερικών από αυτών, για να διατηρούνται σε καλή κατάσταση, έτσι ώστε να αυξηθεί η δυναμικότητα του εργοστασίου. Επίσης έχει σαν στόχο την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων αλλά και τη δημιουργία νέων αποθηκευτικών χώρων.

Οι παραπάνω στόχοι θα επιτευχθούν με τη λήψη δανείου, το οποίο ανέρχεται στο ποσό των 1.500.000.000 δραχμών και το οποίο έχει ήδη εγκριθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και την Ελληνική Κυβέρνηση στα πλαίσια αναπτυξιακού νομού.

ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΣΜΟΣ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

Από το 1993 με το νόμο 2127/93 περιήλθαν στο τελωνείο είδη που υπόκεινται σε ειδικό φόρο κατανάλωσης, εκ των οποίων δύο είναι το οινόπνευμα και το ούζο που ελέγχονται. Έτσι παρατηρούμε επί καθημερινής βάσεως, στο εργοστάσιο του Σπηλιόπουλου να παρίστανται 2 κλιμάκια ελέγχου, ένα τελωνειακό υπάλληλο και το άλλο από υπάλληλο του Γενικού Χημείου του Κράτους. Οι δύο αυτές υπηρεσίες συνεργάζονται στενά αφού το Χημείο του Κράτους με τον εκπρόσωπο του στο εργοστάσιο, ελέγχει την ποιότητα των προϊόντων από την πρώτη ύλη μέχρι και τη διάθεση αυτών. Το τελωνείο ελέγχει αφενός την είσοδο πρώτων υλών στην επιχείρηση και αφετέρου από πλευράς ποσοτήτων ελέγχει ένα τμήμα ειδικού φόρου κατανάλωσης, για να μπορεί να εισπράττει τους φόρους και δασμούς.

Το πρόβλημα που παρατηρήσαμε στην Εταιρεία Σπηλιόπουλος έχει ως εξής:

Ο Φώτης Α. είναι προϊστάμενος του Γραφείου εξυπηρέτησεως και ελέγχου της βιομηχανίας του Σπηλιόπουλου Α.Β.Ε.Ε. Το προσωπικό του γραφείου του ασχολείται με την τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες της επιχειρήσεως, τηρεί τους λογαριασμούς των πελατών, διακινεί την αλληλογραφία του Γραφείου και μεριμνά για την διεκπεραίωση της επισκευής των μηχανημάτων.

Μεταξύ του μηχανολογικού εξοπλισμού του Γραφείου είναι και τα εξής μηχανικά μέσα : Υπάρχει αυτόματο ηλεκτρονικό κέντρο, που κατανέμει τις τηλεφωνικές κλήσεις στους υπαλλήλους και δίνει στατιστικές πληροφορίες στον προϊστάμενο, ως προς τον χρόνο αναμονής αυτών που τηλεφωνούν.

Ο Φώτης ύστερα από επανειλημμένες συσκέψεις με τους υφισταμένους του, τον Διευθυντή του και άλλους προϊσταμένους, που συνεργάζονται στο γραφείο του, διαπίστωσε τα εξής προβλήματα :

α) Ο Ανδρέας Σ. προϊστάμενος του συνεργείου, παρατήρησε, ότι υπάλληλοι που απαντούσαν στο τηλέφωνο για σοβαρές περιπτώσεις δεν του έδιναν αρκετές πληροφορίες για να εκτιμήσει ακριβώς τον όγκο της εργασίας του. Ο υπάλληλος του τμήματος του, που διεκπεραίωνε τις παραγγελίες χρησιμοποιούσε τα υπηρεσιακά σημειώματα επισκευής για να υπολογίσει το

χρόνο πραγματοποιήσεως της επισκευής. Υπογράμμισε στον Φώτη, ότι το 34% των υπηρεσιακών σημειωμάτων επισκευής (που συμπληρώνονται κατά την παράδοση από τον πελάτη της συσκευής για επισκευή) είχαν περισσότερη εργασία από ότι, οι υπάλληλοι του Φώτη έγραφαν με βάση τις πληροφορίες που τους έδινε ο πελάτης.

Ο Φώτης σχεδίασε ένα νέο έντυπο επικοινωνίας με τους πελάτες, που παρέδιδαν συσκευές για επισκευή, ώστε να βοηθήσει τους υπαλλήλους. Ο Φώτης και ο Ανδρέας συμφώνησαν στην μείωση του αριθμού των υπηρεσιακών σημειωμάτων επισκευής, που χρειάζονταν συμπλήρωση από 34% σε 22%.

β) Ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του Φώτη, ήταν να δίνει πληροφορίες στους τεχνικούς επισκευής, που χρειάζονταν να εκφέρουν γνώμη για τους λογαριασμούς των πελατών. Οι υπάλληλοι αυτοί έπρεπε να γνωρίζουν την φερεγγυότητα των πελατών, την ημερομηνία αγοράς, τα ονόματα και τους αριθμούς τηλεφώνων των πωλητών. Οι πληροφορίες αυτές υπήρχαν στο αρχείο του δικτύου, αλλά για μείωση της πολυπλοκότητας του εντύπου δεν περιλαμβάνονταν στην εντολή εργασίας.

Οι τεχνικοί τηλεφωνούσαν σε ένα αριθμό, που ήταν διαφορετικός από εκείνον που χρησιμοποιούσαν οι πελάτες. Αλλά όμως περίμεναν αρκετά, επειδή οι υπάλληλοι είχαν απασχόληση με την εξυπηρέτηση πελατών, που μιλούσαν από άλλες τηλεφωνικές γραμμές.

Ναι μεν υπήρχαν κατά μέσον όρο 12 τέτοιες επικοινωνίες την ημέρα, αλλά οι τεχνικοί περίμεναν κατά μέσο όρο 5 λεπτά, για να μιλήσουν με κάποιον υπάλληλο, γεγονός που είχε ως επίπτωση να χάνεται άσκοπα 1 ώρα την ημέρα.

Ο Φώτης έκανε διάφορες ενέργειες και πήρε έγκριση να δοκιμάσει ένα σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, μεταξύ των τεχνικών και των υπαλλήλων του τμήματος. Έτσι, οι τεχνικοί που θα ήθελαν τις πληροφορίες θα μπορούσαν να τις πάρουν, χρησιμοποιώντας την τηλεφωνική συσκευή που είχε απευθείας σύνδεση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το σύστημα αυτό απαντούσε στην αρχή μόνο στα 3/4 των ερωτήσεων. Το ποσοστό αυτό ήταν αρκετό για να αποσβεσθεί η αξία των σχετικών εγκαταστάσεων.

γ) Το τμήμα του Φώτη αποτελείται από 15 εργαζομένους μαζί και με τον ίδιο. Το σύνολο των προγραμματισμένων ωρών εργασίας ήταν 2.600 το μήνα. Ερευνώντας τα στοιχεία του προηγούμενου έτους, διαπίστωσε ο Φώτης, ότι υπήρχαν 245 ώρες συμπληρωματικής απουσίας το μήνα, δηλαδή 9,4% του συνολικού χρόνου εργασίας. Το στοιχείο αυτό σήμαινε ότι το προσωπικό του γραφείου του μειωνόταν κατά 1,4 άτομα. Η επιχείρηση καθόρισε ως συμπληρωματική απουσία, την απρογραμμάτιστη και ασυγχώρητη απουσία δύο ή περισσότερων ωρών. Η απουσία περιλάμβανε την απουσία λόγω ασθένειας, γονικής μέριμνας, συγκοινωνιακών

προβλημάτων και καθυστερήσεων, ατυχημάτων και οποιαδήποτε απουσία που η επιχείρηση δεν μπορούσε να προγραμματίσει και να ελέγξει.

Βέβαια δεν είναι δυνατόν να περιμένει κανείς, ότι δεν θα υπάρχουν τέτοιες απουσίες. Ο Φώτης όμως πίστευε, όπως και άλλοι προϊστάμενοι, ότι μέρος από τις απουσίες αυτής της κατηγορίας πραγματοποιούνταν, επειδή οι εργαζόμενοι δεν υπολόγιζαν ή δεν καταλάβαιναν καλά, πόσο σοβαρά αρνητική επίπτωση είχαν σε βάρος τόσο των υπολοίπων εργαζομένων, όσο και της ίδιας της επιχείρησεως. Σε μία από τις τακτικές συγκεντρώσεις του προσωπικού του τμήματος, ο Φώτης ενημέρωσε τους συνεργάτες του για τα αρνητικά αποτελέσματα, που είχαν οι «αναίτιες» απουσίες για όλους. Πρότεινε να τεθεί, ως λογικός αντικειμενικός στόχος, η μείωση των απουσιών αυτής της κατηγορίας σε 6% του συνολικού χρόνου εργασίας. Άλλοι προϊστάμενοι υποστήριζαν βέβαια, ότι το ποσοστό αυτό είναι υψηλό, αλλά ο Φώτης υπεστήριξε, ότι το ποσοστό αυτό είναι καλός στόχος, ως αρχή.

7.5. GOODY'S.

Α) ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η εταιρεία είναι Ελληνική ανώνυμη εταιρεία και λειτουργεί με την επωνυμία «GOODY'S A.E. - Οργάνωση Επισιτιστικών και Εστιατορικών υπηρεσιών». Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, οδός Πλούτωνος 27 και Βασ. Όλγας 196 τηλ 031-414846.

Υπεύθυνος κος Ν. Παππάς, αντιπρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας.

Ιδρύθηκε το 1977 ως «ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΑΔΗΣ και ΣΙΑ Ο.Ε. και στη συνέχεια μετετράπη σε ετερόρρυθμο, το 1979 και σε ανώνυμη εταιρεία το 1984. Στη συνέχεια το 1991 απέκτησε τη σημερινή της επωνυμία.

Η εταιρεία είναι η μητρική εταιρεία όλων των εταιρειών του Ομίλου Goody's, ο οποίος δημιουργήθηκε βαθμιαία, με συμμετοχή βασικών μετόχων της εταιρείας σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Αργότερα, από το 1990 οι συμμετοχές αυτές άρχισαν σταδιακά να περιέχονται στην Goody's A.E. και στη συνδεδεμένη με αυτή εταιρία Hellenic Catering A.E., η οποία ελεγχόταν κατά 85% από μετόχους της Goody's A.E. Η ενοποίηση του Ομίλου ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 1992, όταν η εταιρεία προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου η οποία καλύφθηκε από εισφορά

του συνόλου σχεδόν (ποσοστό 99,97% των μετοχών της Hellenic Catering και από μετρητά.

Σήμερα ο Όμιλος Goody's, περιλαμβάνει εκτός από την Goody's και την Hellenic Catering τρεις ακόμη εταιρείες (EXPO A.E., Interstaste Catering ABEE και τη Φλόκα A.E) των οποίων η εταιρεία ελέγχει αμέσως ή εμμέσως την καταστατική πλειοψηφία (άνω του 67%). Οι θυγατρικές εταιρείες διατηρούν ανεξάρτητη εταιρική οντότητα για λόγους κυρίως οργανωτικούς και διοικητικούς ενώ ουσιαστικά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του Ομίλου.

Ο Όμιλος έχει μικρότερες συμμετοχές σε τέσσερις ανώνυμες εταιρείες: την Τουριστική Επενδυτική A.E., τη Σ. Νένδος A.E., Εστιατόρια Λ. Κηφισιάς A.E. και Eurest - Intertaste A.E., καθώς και σε τέσσερις μικρότερες εταιρείες τη Σ. Νένδος και ΣΙΑ Ο.Ε., την Ι. Μυλόπουλος και ΣΙΑ Ο.Ε., τη Ι. Ιωαννίδης και ΣΙΑ Ο.Ε. και τη Β. Παπαδόπουλος και ΣΙΑ Ε.Ε.

Τα εστιατόρια Goody's, από τα οποία ξεκίνησε ο Όμιλος, αποτελούν και σήμερα την κύρια δύναμή του. το πρώτο εστιατόριο άρχισε να λειτουργεί το 1975 στη Θεσσαλονίκη. Έκτοτε η ανάπτυξη του δικτύου των εστιατορίων ήταν ραγδαία, χάρις στην πρωτοποριακή για την Ελλάδα εφαρμογή του συστήματος Franchising από την Goody's.

Franchising είναι, η συμφωνία μεταξύ προμηθευτή, παραγωγού και μεσαζόντων (καταστημάτων ή εταιρείας διανομών) για τη διάθεση ή προώθηση των προϊόντων του, σύμφωνα με ορισμένους όρους.

Το πρώτο εξάμηνο του 1994 υπήρχαν 79 εστιατόρια Goody's σε λειτουργία και άλλα 8 υπό ίδρυση. Το δίκτυο καλύπτει ολόκληρη την Ελλάδα. Υπάρχουν 41 εστιατόρια στην Αθήνα, 31 στη Θεσσαλονίκη και άλλα 37 σε 30 επαρχιακές πόλεις σε όλη τη χώρα.

Ο Όμιλος Goody's, μέσα από τη λειτουργία των εστιατορίων Goody's, των καταστημάτων Flocafe και Φλόκα, καθώς και μέσα από την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης (Catering) προωθεί τα προϊόντα της στο εσωτερικό.

Η εταιρεία είναι πολυμετοχική. Όπου ο έλεγχος της εταιρίας επιτυγχάνεται με τη σύμπραξη των μετόχων που μαζί συγκεντρώνουν πάνω από το 50% των μετοχών της εταιρείας. Επισημαίνεται επίσης ότι, πέρα από τα φυσικά πρόσωπα στην εταιρία συμμετέχουν θεσμικοί επενδυτές με συνολικό μερίδιο 16,4% και οι οποίοι είναι:

Η Μπέριγκ, είναι ελληνική εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου, τα κεφάλαια της οποίας διαχειρίζεται η Global Finance, η πρόοδος είναι ελληνική εταιρεία επενδύσεων η οποία ανήκει στον Όμιλο της Τράπεζας Εργασίας, η ΕΤΕΒΑ. (Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως) είναι η γνωστή ελληνική επενδυτική τράπεζα και οι επενδύσεις

εργασίας είναι ελληνική εταιρεία επενδύσεων, η οποία ανήκει στον όμιλο της Τράπεζας Εργασίας.

Δρομολογείται η επέκταση των εστιατορίων Goody's, στο εξωτερικό. Στο χώρο των Βαλκανίων έχουν ήδη ξεκινήσει οι απαιτούμενες έρευνες για τη λειτουργία σειράς καταστημάτων στη Βουλγαρία, ενώ μελετάται η επέκταση στην Κύπρο.

Ακόμη, γίνονται έρευνες αγοράς και διερευνάται η δυνατότητα επέκτασης σε άλλες γειτονικές χώρες. Η εγκατάσταση των πρώτων καταστημάτων στο εξωτερικό προσδιορίζεται στις αρχές του 1998. Συνεργάτες τεχνικής υποστήριξης στο εξωτερικό ακόμη δεν υπάρχουν.

Η τράπεζα MIDLAND η οποία αναλαμβάνει την κάλυψη στην τιμή διάθεσης όλων των μετοχών που τυχόν δεν θα αγοραστούν από το επενδυτικό κοινό, είναι ο κύριος συνεργάτης οικονομικής υποστήριξης στο εξωτερικό.

Οι εταιρείες του Ομίλου απασχολούν άμεσα 400 άτομα στα οποία προστίθεται και ένα ποσοστό 30% από εποχιακούς υπαλλήλους στα εργοστάσια και την τροφοδοσία Catering για την κάλυψη έκτακτων αναγκών (ιδίως κατά τους θερινούς μήνες).

Ο Όμιλος Goody's δέχεται φοιτητές για 6μηνη πρακτική άσκηση, περίπου 100 άτομα ετησίως από τμήματα τουριστικών επιχειρήσεων ως σερβιτόρους, τεχνολόγους τροφίμων καθώς και από τμήματα λογιστικής

όπου απασχολούνται στο λογιστήριο για την ανάλυση οικονομικών στοιχείων, σύναψη ισολογισμών κ.α.

Τα στελέχη της εταιρείας κατά κύριο λόγο μιλούν όλοι αγγλικά και κατά δεύτερο λόγο ιταλικά - γερμανικά - γαλλικά. Ένα 70% του προσωπικού είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, 20% τριτοβάθμιοι και 10% έχουν κάνει μεταπτυχιακά.

Προβλέπεται εκπαίδευση του προσωπικού στον τεχνικό τομέα καθώς ο παραγωγικός εξοπλισμός του Ομίλου συνεχώς ανανεώνεται.

B) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.

Η εταιρεία Goody's A.E. μαζί με τις υπόλοιπες εταιρείες του Ομίλου αποτελούν το μεγαλύτερο Ελληνικό συγκρότημα στον τομέα της εστίασης και ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εύρωστα στην Ευρώπη. Ο Όμιλος Goody's ασχολείται με την παραγωγή και τη διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσα από τη λειτουργία των εστιατορίων Goody's, των καταστημάτων Flocate και Φλόκα καθώς και μέσα από την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης (Catering).

Η εταιρεία προμηθεύεται τις πρώτες ύλες της από τη χώρα μας από αποκλειστικούς προμηθευτές οι οποίοι παρέχουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.

Τα προϊόντα της δραστηριότητας του Ομίλου Goody's είναι τα εξής :

Παράγει φαγητά, (μπιφτέκια, σαλάτες, κατεψυγμένα έτοιμα φαγητά) και εισάγει κατεψυγμένα τρόφιμα, η Hellenic Catering, όπου η EXPO A.E. διανέμει κατά αποκλειστικότητα τα προϊόντα αυτά. Η Intertaste Catering παράγει σάντουιτς, τoστ και σνακς για κυλικεία, ενώ η Φλόκα A.E., παράγει προϊόντα ζαχαροπλαστικής και παρέχει υπηρεσίες Catering για δεξιώσεις μέσω του Floca Club Service.

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ.

Ο εξοπλισμός της εταιρείας προέρχεται από Γερμανία, τα κοπτικά μηχανήματα για προετοιμασία και μορφοποίηση των μπιφτεκιών, τούνελ αζώτου ταχείας κατάψυξης και ρομποτικό συγκρότημα συσκευασίας. Από Αγγλία προέρχονται οι βραστήρες τα μηχανήματα ψήσεως και οι φούρνοι και τέλος από Αμερική είναι τα μηχανήματα grill, ανατρεπόμενα τηγάνια, φριτέζες και πλυντήριο λαχανικών.

Η εκμετάλλευση του κύριου εξοπλισμού της εταιρείας άρχισε το 1980 με την αγορά των πρώτων βασικών μηχανημάτων παραγωγής.

Ο εξοπλισμός και οι παραγωγικές διαδικασίες της μονάδας εκσυγχρονίζονται διαρκώς αυξάνοντας τη δυναμικότητά της ώστε να μπορεί

να ανταποκρίνεται στη συνεχή αύξηση των πωλήσεων. Πρόσφατα ολοκληρώθηκε πρόγραμμα επενδύσεων ύψους δραχμών 250 εκατ. με το οποίο διπλασιάστηκαν οι ψυκτικοί χώροι και έγινε ορθολογική διάταξη της παραγωγής.

Η συντήρηση του εξοπλισμού γίνεται από ειδικό προσωπικό της προμηθεύτριας εταιρείας παρότι η εταιρεία θα επιθυμούσε να γινόταν από δικό της τεχνικό προσωπικό, καθότι το κόστος συντήρησης είναι υψηλό.

ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

Η διαφημιστική υποστήριξη του σήματος Goody's τόσο από την τηλεόραση, όσο και από τα άλλα μέσα ραδιοφώνου τύπος είναι σημαντική για τα δεδομένα του κλάδου. Η εταιρεία εισπράττει από τα καταστήματα πρόσθετο ποσοστό επί των πωλήσεων που καλύπτει μέρος του κόστους της για την εκτέλεση των προγραμμάτων διαφήμισης και προβολής παράλληλα πραγματοποιούνται ενέργειες προβολής, σε πανελλήνια βάση ή κατά κατάστημα, ανάλογα με τις ανάγκες. Στο πλαίσιο της πολιτικής επικοινωνίας της εταιρείας εντάσσονται επίσης η δημιουργία του προγράμματος junior club (14.000 μέλη στον πρώτο χρόνο), χορηγίες αθλητικών και πολιτιστικών

εκδηλώσεων, καθώς και πρωτοβουλίες κοινωνικής ευαισθησίας με ειδικές καμπάνιες προβολής κοινωνικών μηνυμάτων.

Ο Όμιλος Goody's δεν συνεργάζεται με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις, ούτε επιθυμεί να συνδεθεί σε δίκτυο εταιρειών με παράλληλα αλληλοεξαρτώμενα - συμπληρωματικά προϊόντα.

Συμμετέχει στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα επιμόρφωσης Force, που αφορά τις πρότυπες μορφές κατάρτισης στον τομέα του επισιτισμού, καθώς και στα προγράμματα MENTOR και Retex.

Η εταιρεία διαθέτει κάποια ποσό για την μελέτη εγκατάστασης νέων καταστημάτων. Η επιλογή των θέσεων των εστιατορίων ξεκίνησε με τη φιλοσοφία μονιμότερης επαφής με τους πελάτες και το δίκτυο αναπτύχθηκε αρχικά σε συνοικίες και πανεπιστημιακές περιοχές της Αθήνας και Θεσσαλονίκης και σε επιλεγμένες επαρχιακές πόλεις. Παράλληλα, μετά την είσοδο νέων ξένων ανταγωνιστών στον κλάδο, δόθηκε έμφαση στη δημιουργία αναβαθμισμένων καταστημάτων σε επίκαιρα σημεία με εντυπωσιακά αποτελέσματα. Επίσης μεγάλη επιτυχία είχε και το πρώτο εστιατόριο σε εθνική οδό, στον Ισθμό της Κορίνθου.

Η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μόνιμος στόχος του Ομίλου. Το προσωπικό των νέων καταστημάτων και περιοδικά όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην εκπαιδευτική κουζίνα του Ομίλου και τα πρότυπα εκπαιδευτικά καταστήματα.

Πραγματοποιούνται, σε ετήσια βάση, εσωτερικά σεμινάρια για επιμόρφωση στις εσωτερικές διαδικασίες και προβλήματα της «αλυσίδας».

Ακόμη εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα Ε.Ο.Κ. - Ο.Α.Ε.Δ. για στελέχη του Ομίλου, καθώς και για στελέχη και εργαζομένους των καταστημάτων. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών το 1996 εκπαιδεύτηκαν 300 άτομα σε συνολικά 800 ώρες εκπαίδευσης, ο δε συνολικός προϋπολογισμός ανήλθε σε 182 εκατομμύρια δραχμές.

Η παραγωγή του Ομίλου Goody's, είναι αυτοματοποιημένη. Το εργοστάσιο Θεσσαλονίκης της Hellenic Catering περιλαμβάνει : αυτόματο μηχάνημα για ανάμιξη και συσκευασία σαλατών, δυναμικότητας 1.500 Kg/ώρα, γραμμή τυποποίησης και συσκευασίας, φαγητών περιλαμβάνει αυτόματη γραμμή μεριδοποίησης και συσκευασίας, 2 θαλάμους ταχείας ψύξης), αυτόματη γραμμή παραγωγής μαγιονέζας, αυτόματες εγκαταστάσεις ελέγχου θερμοκρασίας και υγρασίας και τέλος πλήρως αυτοματοποιημένο συγκρότημα βιολογικού καθορισμού αποβλήτων.

Στον τομέα προστασίας του περιβάλλοντος ο Όμιλος ήταν ο πρώτος που αντικατέστησε την πλαστική συσκευασία με ανακυκλωμένο χαρτί. Ευαισθητοποίησε τον καταναλωτή στα θέματα του περιβάλλοντος (πρόσφατες καμπάνιες: «Εξοικονόμηση νερού» και «της Ακτής και της Ντροπής»).

Την τελευταία 5ετία οι επενδύσεις για ασφάλεια εργασίας ανήλθαν σε ποσοστό 20%.

Η εταιρεία διαθέτει ειδικό τμήμα ποιοτικού ελέγχου πλήρως εξοπλισμένο, για το διαρκή έλεγχο των πρώτων υλών και των παραγόμενων προϊόντων. Η εταιρεία εκτιμά ότι ωφελήθηκε από την είσοδο ξένων αλυσίδων, οι οποίες συνετέλεσαν στην ταχύτερη ανάπτυξη της αγοράς. Η παρουσία τους βοήθησε την εταιρεία να επιταχύνει την επέκτασή της και να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων της, ενώ της έδωσαν την ευκαιρία να καταστήσει πιο εμφανή τη διαφοροποίηση της ως εστιατορίου γρήγορης εξυπηρέτησης έναντι των άλλων καταστημάτων γρήγορου φαγητού. Οι επενδύσεις που έκανε πάνω στην βελτίωση της ποιότητας προήλθαν από τα ίδια τα κεφάλαια της επιχείρησης.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ - ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ.

Ο Όμιλος Goody's, είναι επαρκώς ενήμερος για ότι νέο βγαίνει όσον αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Πολλοί συνεργάτες της συμμετέχουν σε συνέδρια και εκθέσεις που πραγματοποιούνται ειδικά για αυτό το σκοπό στην παρουσίαση δηλαδή και ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας είναι η αύξηση της παραγωγής που θα πραγματοποιηθεί με τη δημιουργία νέων εστιατορίων στην Αθήνα και σε άλλες επαρχιακές πόλεις, καθώς και με την κατασκευή νέου εργοστασιακού συγκροτήματος σε υπάρχοντα ιδιόκτητο χώρο στην Παλλήνη Αττικής. Το νέο συγκρότημα θα αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητα και θα καλύψει τις ανάγκες διανομής του Ομίλου. Συγκεκριμένα θα στεγάσει την παραγωγική δραστηριότητα της Intertaste, δηλαδή θα παρασκευάζει έτοιμα φαγητά για Catering, αυξάνοντας την υπάρχουσα δυναμικότητα της Intertaste. Το νέο συγκρότημα θα στεγάσει επί πλέον και τη Φλόκα δηλαδή θα παρασκευάζει προϊόντα ζαχαροπλαστικής, σνακς κτλ.

Τα προϊόντα που παράγονται από τον Όμιλο είναι τυποποιημένα βάσει διεθνών προτύπων κυρίως αμερικανικών των οποίων γνωρίζει καλά τις προδιαγραφές τους.

Η εταιρεία θα επιθυμούσε να καταρτιστεί το προσωπικό της σε νέες τεχνολογικές μεθόδους, προκειμένου να πετύχει την ανάπτυξή της, με επιχορήγηση από την ευρωπαϊκή Κοινότητα σε πρόγραμμα κατάρτισης μακράς διάρκειας σε εργαστήρια έρευνας του εξωτερικού.

Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η βελτίωση της παραγωγής αφού το προσωπικό θα γνωρίζει καλύτερα πως να χειρίζεται τα εξελιγμένα μηχανήματα χωρίς να γίνεται σπατάλη χρόνου.

Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 υπήρξε έξαρση δημιουργίας υπεράριθμων μικρών μονάδων γρήγορου φαγητού, οι περισσότερες από τις οποίες όμως παρείχαν προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας. Αργότερα ο κλάδος σταθεροποιήθηκε και η Goody's που είχε ήδη ξεχωρίσει, παρέμεινε η μεγαλύτερη αλυσίδα και ουσιαστικά διαμόρφωσε την ελληνική αγορά, ενώ η είσοδος των πολυεθνικών αλυσίδων άρχισε σχετικά πρόσφατα. Οι σημαντικότερες οργανωμένες αλυσίδες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα εκτός της Goody's, είναι η Mc Donalds και Wendy's (Αμερικανικές) και οι Hambo και Lebel (ελληνικές).

Σημειώνεται ακόμη ότι στην ευρωπαϊκή αγορά εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης η Goody's κατέχει την έκτη θέση σε κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από πρόσφατη κλαδική μελέτη του έγκυρου γαλλικού περιοδικού Neo Restauration Magazine. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, αν εξαιρεθούν οι αμερικάνικες αλυσίδες, η Goody's είναι η τρίτη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αλυσίδα μετά τη Βελγική Quick και την Ιταλική Burghy.

Η εταιρεία δεσπόζει στο χώρο του γρήγορου φαγητού. Τα σημεία πώλησης του δικτύου είναι γνωστά και έχουν γίνει «στέκια» στις κατά τόπους περιοχές. Η Goody's λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1975 και έχει και πολύ καλό όνομα και φήμη στην αγορά. Έχει εδραιωμένη ηγετική εικόνα

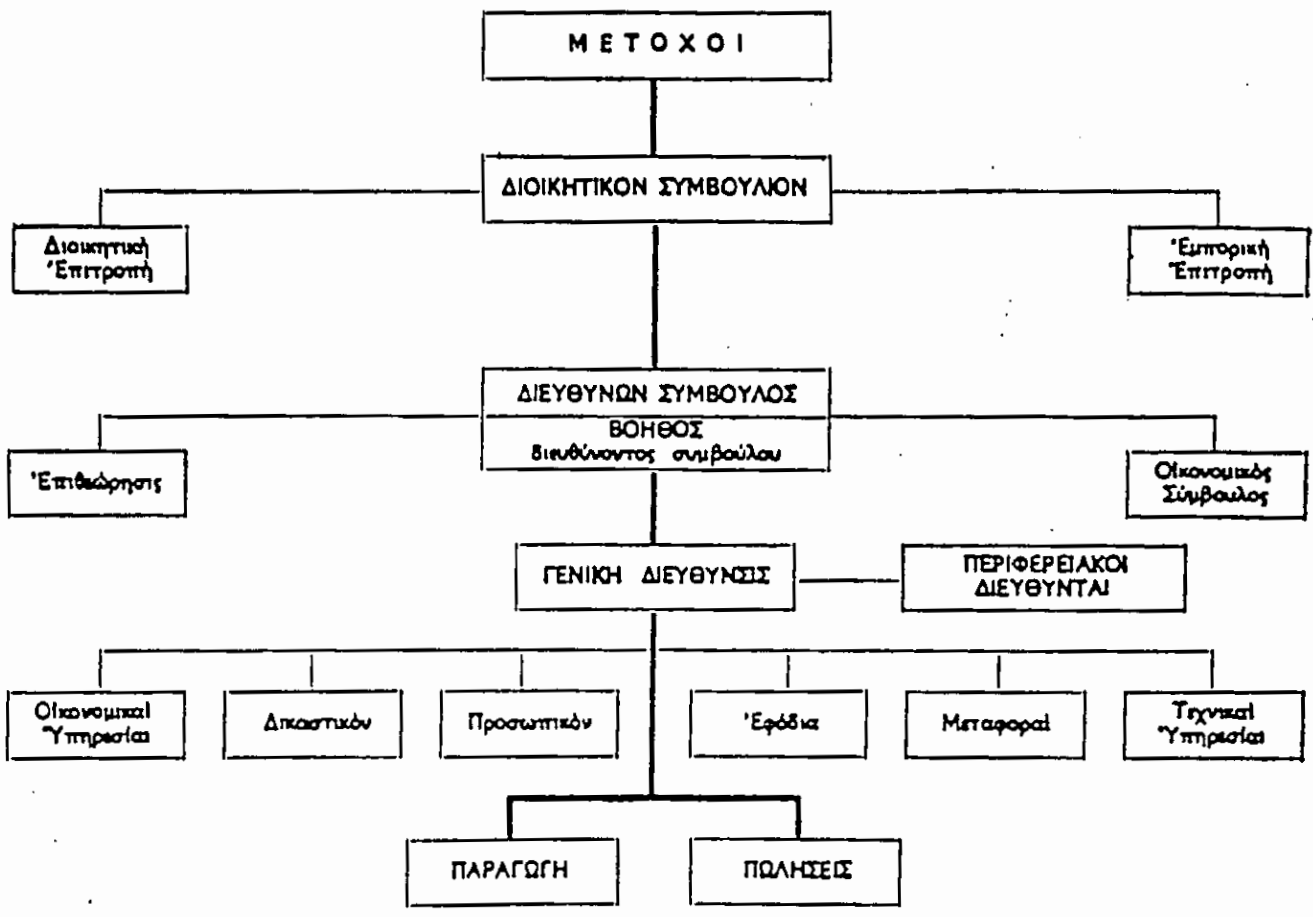
στη συνείδηση του καταναλωτή, με τον οποίο έχει αναπτύξει σχέση οικειότητας. Έχει άριστη γνώση της εγχώριας αγοράς, όσον αφορά το σύστημα εξυπηρέτησης και τις προσφερόμενες γεύσεις. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του είναι αναγνωρισμένη, η δε σχέση ποιότητας τιμής είναι πολύ καλή.

Οι εταιρίες του ομίλου υποστηρίζονται από σημαντικά μέσα διανομών και σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Η παραγωγή τους εξασφαλίζει εσωτερική αυτονομία και παρέχει τη δυνατότητα προσφοράς προϊόντων αυστηρών ποιοτικών προδιαγραφών σε ανταγωνιστικό κόστος. Παράλληλα, μέσα από την πολυετή εμπειρία τους, οι εταιρείες του ομίλου έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με προμηθευτές πρώτων υλών.

Το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα εστιατόρια του δικτύου, είναι τόσο οι νέοι όσο και οι μεγαλύτερες ηλικίες. Στόχος του δικτύου είναι η παροχή ποιοτικών, υγιεινών προϊόντων με γρήγορη εξυπηρέτηση, σε ένα καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον. Η φιλοσοφία που διέπει τα εστιατόρια Goody's και τα διαφοροποιεί από άλλες αλυσίδες, είναι η έμφαση στην ποιότητα φαγητού και υπηρεσιών (βασικό σλόγκαν το «γρήγορα ναι, πρόχειρα όχι»). Προβάλλεται η εικόνα εστιατορίου γρήγορης εξυπηρέτησης που συνδυάζει εστιατόριο και γρήγορο φαγητό.

Έτσι, σε αντίθεση με τα ανταγωνιστικά τους καταστήματα γρήγορου φαγητού, τα εστιατόρια Goody's, παρέχουν μεγαλύτερη επιλογή φαγητών, σερβίρουν και σε πιάτο, χρησιμοποιούν μεταλλικά μαχαιροπήρουνα κλπ.

Σημειώνεται τέλος, ο δυναμισμός, η πολύ καλή οργανωτική δομή, αλλά και η υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση του Ομίλου.



Στην Εταιρεία «GOODYS» παρατηρήθηκε το πρόβλημα του «μισθού». Η αμοιβή την οποία παίρνει κάθε εργαζόμενος για την εργασία που αποδίδει, αποτελεί ανέκαθεν ένα καθολικό φαινόμενο που ενδιαφέρει όλες σχεδόν τις κοινωνικές ομάδες. Στον επιχειρησιακό χώρο, το πρόβλημα της αμοιβής της εργασίας παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονο και η μελέτη του έχει ζωτική σημασία για δύο ομάδες :

Η πρώτη ομάδα είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ενδιαφέρονται για το πρόβλημα κάτω από το πρίσμα της εξασφάλισης μίας αμοιβής η οποία θα επιτρέπει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του.

Η δεύτερη ομάδα, είναι η επιχείρηση (Διοίκηση), η οποία μελετά το πρόβλημα κάτω από το πρίσμα της εξασφάλισης όσο το δυνατόν μεγαλύτερης υποκίνησης των εργαζομένων προς απόδοση, μέσω της αμοιβής.

Ο έντονος χαρακτήρας του προβλήματος της αμοιβής οφείλεται κατά βάση στις συνθήκες κοινωνικής φύσης, οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με την έννοια της δικαιοσύνης, την οποία πρέπει να καλύπτει η παρεχόμενη αμοιβή, όταν αυτή διαφοροποιεί και πληρώνει τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις «πραγματικές ανάγκες τους». Επειδή όμως, στον κοινωνικό χώρο η έννοια της δικαιοσύνης δεν παρουσιάζεται καθολικά και αντικειμενικά αποδεκτή, το πρόβλημα της αμοιβής θα εμφανίζεται στον επιχειρησιακό χώρο πάρα πολύ έντονο και ουσιαστικό.

Από την σκοπιά της Διοίκησης των επιχειρήσεων το πρόβλημα της αμοιβής μελετάται μέσα στα πλαίσια που καθορίζουν δύο μεγάλες ομάδες : το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκηση της επιχείρησης.

Η Διοίκηση της εταιρείας Goody's, ενδιαφέρεται για τη μελέτη των μεθόδων με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατόν να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η προώθηση των επιχειρησιακών στόχων είναι στενά συνδεδεμένοι με την υποκίνηση των ανθρώπων προς εργασία.

Οι άνθρωποι, εργαζόμενοι στα εστιατόρια της επιχείρησης όσο και στις άλλες δραστηριότητες πρέπει να υποκινηθούν ώστε η δραστηριότητά τους να τείνει προς την κατεύθυνση των στόχων που έχει η επιχείρηση.

Το προσωπικό καταβάλλει προσπάθειες ώστε να επιτύχουν οι στόχοι της επιχείρησης, όμως η δυσαρέσκεια είναι έντονη από πλευράς εργαζομένων, θεωρώντας ότι είναι δύσκολο να ζήσει κάποιος αξιοπρεπέστατα παίρνοντας 120.000 δραχμές το μήνα.

Η Διοίκηση από την πλευρά της, υποκινεί τους εργαζομένους για εργασία, με την επέμβασή της στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ο επηρεασμός αυτής, ώστε να υπάρχει δραστηριότητα (εργασία) σύμφωνα με το πρόγραμμα που οδηγεί στη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.

Από διάφορες μελέτες διαπιστώθηκε ότι η εργασία είναι δυνατόν να ενέχει μία υποκινητική δύναμη, γιατί ο άνθρωπος τη θεωρεί σαν ανάγκη και κυρίως γιατί είναι το μόνο μέσο που έχει για να ικανοποιήσει τις άλλες ανάγκες του, αποκομίζοντας ωφέλεια με τη μορφή αμοιβής για τις υπηρεσίες που προσέφερε.

Έτσι, η Διοίκηση «χρησιμοποιεί» τη φυσική ανάγκη που νιώθει κάθε άνθρωπος για εργασία και τη δύναμη που αποκτά η αμοιβή της εργασίας, να υποκινεί το άτομο. Ο βαθμός επίδρασης της αμοιβής στην υποκίνηση του προσωπικού εξαρτάται, από το βαθμό εκτίμησης του προσωπικού, της αξίας του χρήματος, σε σχέση με τις ανάγκες του και από τη δύναμη της προσδοκίας, ότι θα επιβραβευθεί μία προκαθορισμένη συμπεριφορά.

Επειδή η εκτίμηση που έχουν οι εργαζόμενοι στα χρήματα είναι αρκετά μεγάλη, αποφασίστηκε στις συνελεύσεις των εργαζομένων να ζητήσουν από την Διοίκηση, την παροχή bonus εργατικότητας, έτσι ώστε να αμείβονται καλύτερα οι εργαζόμενοι που εκτελούν καλά την εργασία τους. Έτσι ώστε να δοθούν κίνητρα με αυτόν τον τρόπο και σε εκείνους που μέχρι τώρα δεν τους ενδιέφερε πολύ η εργασία τους αλλά και να διασφαλιστούν οι στόχοι της διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΘΕΜ. Γ. ΚΟΝΤΗΣ, καθηγητής Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ, εκδόσεις ΑΘΗΝΑ 1994.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΕΥΑΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, καθηγητής Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, εκδόσεις
ΠΑΤΡΑ 1995

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Ι

ΕΥΑΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, καθηγητής Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, εκδόσεις
ΠΑΤΡΑ 1988.

4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΙΙ

ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ, Επίκουρος καθηγήτρια Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ,
εκδόσεις ΠΑΤΡΑ 1996.

5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σημειώσεις ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ, Επίκουρος καθηγήτρια
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, εκδόσεις ΠΑΤΡΑ 1993.

6. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ,

ΣΠΥΡΟΣ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Καθηγητής ΑΒ.Σ.Θ.,

ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΞΥΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Λέκτορας ΑΒ.Σ.Θ.,

