

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Προγραμματισμός, Οργάνωση, Έλεγχος
και Αποτελεσματικότητα στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις»**

Υπεύθυνος Καθηγητής: Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος

Υπεύθυνοι Σπουδαστές: Χαλάς Χρήστος

Πετρέλλης Κλεάνθης



ΠΑΤΡΑ 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3345
----------------------	------

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η κατά τα τελευταία χρόνια ραγδαιότατη τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί συνεχώς νέες προϋποθέσεις επιχειρηματικής δράσεως, συγχρόνως, δε και ειδικές απαιτήσεις για αναδιάρθρωση των επιμέρους στοιχείων που τη συνιστούν. Εδώ, βέβαια, τίθεται το ερώτημα, κατά πόσο ο μέχρι πρότινος εφαρμοζόμενος κλασικός – στατικός και, πολλές φορές απλός και περιγραφικός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων των επιχειρηματικών μονάδων, είναι ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης οργάνωσης και κατά πόσο είναι δυνατόν να δώσει απαντήσεις και λύσεις στα προβαλλόμενα πολυσύνθετα και διαρκώς μεταβαλλόμενα προβλήματα της σύγχρονης οικονομικής ζωής.

Απαντώντας στο παραπάνω ερώτημα, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι, όπως δεν είναι δυνατόν σήμερα να αντιμετωπισθεί, για παράδειγμα, η κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής με κλασικά και απαρχαιωμένα μέσα και τεχνικές· έτσι δεν είναι δυνατόν να επιμένουμε στη χρησιμοποίηση και στην εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών του παρελθόντος για την επίλυση των προβλημάτων κατά τη γένεση, ανάπτυξη και λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Άρα, εκ των πραγμάτων, η επιβαλλόμενη σύγχρονη τεχνική αντίληψη στις επιχειρήσεις υπαγορεύει ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΔΡΑΣΗΣ και υιοθέτηση των αρχών της ορθολογικής **Οργανώσεως και Ελέγχου** της Επιχειρηματικής δράσης, στοιχεία που παρέχουν τα εχέγγυα αποτελεσματικής επιλύσεως των επιχειρηματικών προβλημάτων.

1.2. Αντικείμενο της μελέτης.

Αντικείμενο της παρούσης μελέτης, είναι το αν και κατά πόσο πραγματοποιείται ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ και εφαρμόζονται οι αρχές της ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις.

Η επιλογή του κλάδου των Εκδοτικών Επιχειρήσεων, οφείλεται στο γεγονός της συνεχούς αυξανόμενης ανάπτυξης του κλάδου, ο οποίος αποτελεί πλέον σημαντικό κομμάτι (τομέα) της Ελληνικής Οικονομίας. Αυτό φαίνεται καθαρά:

- α) από την αύξηση του αριθμού των Εκδοτικών Επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια,
- β) την μετατροπή των ήδη υπαρχόντων από μικρές προσωπικές εταιρίες σε ανώνυμες βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις και
- γ) από την είσοδο των πολυεθνικών εταιριών στον κλάδο.

Σκοπός αυτής της μελέτης, είναι να ερευνήσουμε αν και κατά πόσο εφαρμόζονται στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις, οι αρχές του σύγχρονου Management.

Ειδικότερα, επιδιώκουμε ν' αναλύσουμε:

1. Αν εφαρμόζονται ή όχι οι αρχές του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, της ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ και του ΕΛΕΓΧΟΥ και πόσο η εφαρμογή τους αυτή επιδρά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
2. Για ποιους λόγους κάνουν ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ, έχουν ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΔΡΑΣΗ και εφαρμόζουν τις αρχές του ΕΛΕΓΧΟΥ.
3. Ποια είναι η αποτελεσματικότητά τους κατά τομείς λειτουργίας της επιχείρησης.
4. Πού οφείλεται η μη αποτελεσματικότητά τους, στις περιπτώσεις που συμβαίνει κάτι τέτοιο.
5. Με βάση τη διάρκεια των προγραμμάτων, ποια είναι η αποτελεσματικότητά τους.

6. Σε ποιον τομέα της επιχείρησης θεωρούν ότι αποδίδει καλύτερα ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, η ΟΡΓΑΝΩΣΗ και ο ΕΛΕΓΧΟΣ.
7. Πώς επιδρά η εφαρμογή του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, της ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ και του ΕΛΕΓΧΟΥ στις πωλήσεις.

Γίνεται, λοιπόν, μια προσπάθεια ώστε να αναδειχθεί ο σημαντικός ρόλος του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, της ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ και του ΕΛΕΓΧΟΥ, καθώς και η σχέση αλληλεξάρτησης που έχει η εφαρμογή αυτών των αρχών με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εκδοτικών επιχειρήσεων.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Γενικά.

Για την πραγματοποίηση του γενικού σκοπού της έρευνάς μας, ακολουθήσαμε μια συγκεκριμένη διαδικασία και μεθοδολογία, τα βήματα, της οποίας, θεωρούνται σκόπιμο ν' αναφερθούν.

Αρχικά, κρίθηκε αναγκαία η μελέτη ορισμένων βιβλίων, σχετικά με την Οργάνωση και Διοίκηση, που βοήθησαν, ώστε να κατανοήσουμε γενικότερα τους όρους «Προγραμματισμός», «Οργάνωση» και «Έλεγχος», έννοιες βασικές, πάνω στις οποίες στηρίζεται και το θέμα της συγκεκριμένης μελέτης.

Επίσης, επισκεφθήκαμε τη βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. και ανατρέξαμε στην ανάλογη βιβλιογραφία. Στη φάση αυτή, ιδιαίτερα χρήσιμα βρήκαμε και ορισμένα βιβλία με βασικά θέματα τον ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ, την ΟΡΓΑΝΩΣΗ και τον ΕΛΕΓΧΟ, τα οποία διδάσκονται στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Αθήνας (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.). Τέλος, θεωρήσαμε απαραίτητη τη μελέτη κάποιων βιβλίων Στατιστικής.

Μετά, λοιπόν, από τη μελέτη των βιβλίων που είχαμε στη διάθεσή μας, προχωρήσαμε στη συγκέντρωση στοιχείων, σχετικά με τις Εκδοτικές Επιχειρήσεις.

Για τη συλλογή των συγκεκριμένων πληροφοριών, χρειάστηκε να επισκεφθούμε το Βιοτεχνικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Αθήνας. Αναζητήσαμε κάποιο βιβλίο ή οποιοδήποτε άλλο έντυπο που να περιλαμβάνει όλες τις Εκδοτικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Δυστυχώς, όμως, οι πληροφορίες και τα στοιχεία που μας δόθηκαν δεν ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις μας.

Στη συνέχεια επισκεφθήκαμε – ύστερα από υπόδειξη του εποπτεύοντα καθηγητή κ^{ου} Λιαρμακόπουλου – την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.). Στον «Ελληνικό Οικονομικό Οδηγό 1997» του ICAP που μας δόθηκε, βρήκαμε όλες τις Εκδοτικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Ο Οδηγός περιείχε όλα τα στοιχεία που

χρειαζόμασταν, αφού, εκτός από την επωνυμία και τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων υπήρχαν και στοιχεία για το απασχολούμενο προσωπικό.

Το επόμενο βήμα μετά την προσεκτική μελέτη των στοιχείων που συλλέξαμε, είναι να οριστεί με ακρίβεια ο πληθυσμός, για τον οποίο θα γενικευτεί το ερευνητικό έργο.

2.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.

Το σύνολο των εγγεγραμμένων οικονομικών μονάδων, βάσει του «Ελληνικού Οικονομικού Οδηγού 1997» του ICAP, είναι 461, οι οποίες αναλύονται κατά δραστηριότητα στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Αντικείμενο Δραστηριότητας Εκδοτικών Επιχειρήσεων.	
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ	152
ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ	309
ΣΥΝΟΛΟ	461

Εδώ σημειώνουμε ότι η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την Έκδοση Εφημερίδων και περιοδικών. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την έκδοση και παραγωγή βιβλίων και γενικότερα, οποιουδήποτε εντύπου. Επίσης, περιλαμβάνει και τις επιχειρήσεις που ειδικεύονται σε ένα ή περισσότερα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας του εντύπου υλικού (προϊόντος).

Η μέθοδος επιλογής του δείγματος βασίστηκε στις αρχές της Απλής Στρωματοποιημένης Τυχαίας Δειγματοληψίας. Η Τυχαία Δειγματοληψία επιλέχθηκε, έτσι, ώστε ν' απομακρυνθεί το ενδεχόμενο της μεροληψίας, έστω και αν αυτό δεν είναι ηθελημένο, καθώς, επίσης, κάθε μονάδα του συνολικού πληθυσμού να έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί.

Σε πρώτη φάση χρησιμοποιήθηκε Στρωματοποιημένη Τυχαία Δειγματοληψία, έτσι ώστε, να ελαττωθεί η πιθανότητα ενός παραπλανητικού δείγματος. Στην προσπάθειά μας αυτή διακρίναμε το σύνολο των επιχειρήσεων με βάση 3 κριτήρια – στρώματα, τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Το απασχολούμενο προσωπικό.
- 2) Τη γεωγραφική θέση των επιχειρήσεων.
- 3) Το αντικείμενο δραστηριότητας.

Η παραπάνω στρωματοποίηση φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 2:

Πίνακας 2: Στρωματοποίηση του Συνολικού Δείγματος.				
ΑΠΑΣΧ / ΝΟΙ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	ΕΚΔΟΣΕΙΣ / ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ / ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ		
	ΑΘΗΝΑ	ΕΠΑΡΧΙΑ	ΑΘΗΝΑ	ΕΠΑΡΧΙΑ
1 – 10	46	2	90	4
11 – 20	26	8	89	7
21 – 30	13	4	37	4
31 – 40	4	-	21	2
41 – 50	11	2	20	-
51 – 60	4	3	1	2
61 – 70	5	-	5	-
71 – 80	2	-	3	1
81 – 90	1	1	1	-
91 - 100	3	-	2	-
ΑΝΩ ΤΩΝ 100	14	3	17	21
ΣΥΝΟΛΟ	129	23	286	23

Για το πρώτο στρώμα που αφορά το απασχολούμενο προσωπικό, θέσαμε ως όριο μελέτης τις επιχειρήσεις με προσωπικό από 20 άτομα και άνω, δεδομένου ότι αφενός, δεν νοείται επιστημονική εφαρμογή του προγραμματισμού και των αρχών της

οργάνωσης και ελέγχου στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (κάτω των 20 ατόμων), αφετέρου, γιατί, επιχειρήσεις τόσο μικρού μεγέθους δεν παρουσιάζουν κανένα επιστημονικό ενδιαφέρον.

Όσον αφορά τη δεύτερη διάκριση (στρώμα), επιλέξαμε τις εκδοτικές επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Ν. Αττικής, αφού, αυτές αποτελούν το 90% του συνολικού πληθυσμού των επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, η μελέτη μας επικεντρώνεται σε δύο βασικά στρώματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3:

Πίνακας 3: Στρωματοποίηση Δείγματος Προς Μελέτη.	
ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (με βάση τη δραστηριότητα)	Αριθμός Επιχειρήσεων
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ	57
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ	107
ΣΥΝΟΛΟ	164

Για την εγκυρότητα της έρευνας, αποφασίστηκε να μελετηθεί το 25% των επιχειρήσεων από κάθε στρώμα. Χρησιμοποιήθηκε Απλή Τυχαία Δειγματοληψία και, ειδικότερα, η μέθοδος της κλήρωσης. Έτσι, συνολικά ερωτήθηκαν 41 επιχειρήσεις, εκ των οποίων, 14 από το πρώτο στρώμα και 27 από το δεύτερο.

Παρακάτω, παρατίθεται ο Πίνακας 4 με τις επιχειρήσεις που κληρώθηκαν.

Πίνακας 4: Επωνυμία Εκδοτικών Επιχειρήσεων που Μελετήθηκαν.		
ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ		ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
1	ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΛΥΜΠΕΡΗ Α.Ε.	250
2	ΛΑΜΠΡΑΚΗ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	634
3	ΗΑCΗΕΤΤΕ RIZZOLI, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ Ε.Π.Ε.	140
4	ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ Α.Ε.	320
5	ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	300
6	ΜΟΤΟ ΡΕSS ΗΕLLΑΣ Α.Ε.	190
7	ΑΤΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ	110
8	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ Α.Ε.	63
9	ΚΟΥΡΗΣ Γ.Α. Ε.Π.Ε.	200
10	ΙΔΡΥΜΑ ΤΥΠΟΥ Α.Ε.	450
11	ΤΕΡΖΟΠΟΥΛΟΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	99
12	LEDRA PRESS	35
13	ΕΣΤΙΑ, ΕΦΗΜΕΡΙΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΑ	50
14	ΜΟΥΣΙΚΟΕΚΔΟΤΙΚΗ, Γ. ΚΟΥΡΤΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε.	25

ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ		ΑΠΑΣΧ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
1	ΙΝΤΕΡΤΥΠ Α.Ε.	50
2	ΜΑΚΡΗΣ Ι. ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.	40
3	ΤΣΑΚΙΡΗ ΑΘ. ΑΦΟΙ Α.Ε.	45
4	ΑΔΑΜ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ Α.Β. & Ε.Ε.	50
5	ΔΕΡΒΗ ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ Offset	30
6	ΛΙΑΠΗΣ ΒΙΒΛΙΟΔΕΤΙΚΗ Α.Ε.	30
7	ΜΑΝΤΗΣ Ι. & ΥΙΟΙ Ε.Ε.	26
8	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ Α.Ε.	38
9	ΠΕΡΓΑΜΟΣ Α.Β. & Ε.Ε.	30
10	ΚΟΥΚΙΑΣ Ο.Ε.	30
11	ΠΑΠΑΧΡΥΣΑΝΘΟΥ Α.Ε.	25
12	ΛΙΘΟΤΥΠ Α.Ε.	45
13	Α. ΣΚΑΛΤΣΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	25
14	ΠΑΣΤΑΣ Α, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Β. & Ε.Ε.	46
15	ΜΑΤΣΟΥΚΗΣ Α.Ε.	180
16	ΤΣΙΒΕΡΙΩΤΗΣ Γ. ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.	170
17	ΠΑΠΥΡΟΣ	60
18	ΔΡΑΓΟΥΝΗΣ Ι.Γ. & ΥΙΟΙ ΕΚΔ. & ΔΗΜ. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	78
19	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.	55
20	ΤΥΠΟΧΡΩΜ Α.Ε.	51
21	ΕΚΤΥΠ. ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.	60
22	ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΤΥΠΟΥ Α.Ε.	230
23	INFORM ΛΥΚΟΣ Α.Ε.	230
24	ΣΠΑΝΟΥΔΗ - ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ	100
25	ΝΑΝΟΣ & ΣΙΑ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.	80
26	ΧΑΪΔΕΜΕΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	70
27	ΚΟΣΚΙΝΙΔΗΣ ΣΤ. Α.Β.Ε.Ε.	130

2.3. Σύνταξη Ερωτηματολογίου.

Για τη διαδικασία συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων, συντάξαμε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο και θα διανεμηθεί στις οικονομικές μονάδες που έχουμε ήδη επιλέξει. Όπως είναι γνωστό, το ερωτηματολόγιο παίζει σημαντικό ρόλο για την ακρίβεια της έρευνας και θα πρέπει να συντάσσεται με μεγάλη προσοχή και, βασιζόμενο πάντα σε κάποιες γενικές απαιτήσεις.

Αρχικά, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο με δεκαπέντε ερωτήματα που αφορούσαν το θέμα της μελέτης μας. Ύστερα από κάποιες συναντήσεις με τον εποπτεύοντα καθηγητή κ^ο Λιαρμακόπουλο, θεωρήθηκε αναγκαία η αντικατάσταση του αρχικού ερωτηματολογίου μ' ένα άλλο, που θα περιείχε λιγότερα και πιο ουσιαστικά για τη μελέτη μας ερωτήματα. Έτσι, το νέο πλέον ερωτηματολόγιο, πιστεύουμε, ότι, αφενός εξυπηρετεί τις ανάγκες της έρευνάς μας, αφετέρου, έχει συνταχθεί έτσι, ώστε, να καλύπτει τις βασικότερες αρχές σύνταξης ενός σωστού ερωτηματολογίου.

Πιο συγκεκριμένα, επιδιώξαμε το ερωτηματολόγιό μας να είναι σύντομο. Μεγάλα ερωτηματολόγια, δημιουργούν αίσθημα αποθάρρυνσης στους ερευνόμενους και, λόγω των αρνήσεων, ελαττώνουν την ποιότητα.

Με βάση αυτή την αρχή, το ερωτηματολόγιό μας απαρτίζεται από τέσσερις (4) ενότητες και δέκα (10) ερωτήματα.

Η πρώτη ενότητα, αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις που αφορούν τον ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ. Συγκεκριμένα, επιδιώκουμε να μάθουμε:

- i) Αν οι επιχειρήσεις κάνουν ή όχι προγραμματισμό και ποια η αποτελεσματικότητά του.
- ii) Τους λόγους που επηρεάζουν (και ως ποιο βαθμό) την απόφασή τους να κάνουν προγραμματισμό.

iii) Την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού ως προς: α) τη διάρκεια, β) τον τομέα.

iv) Τους λόγους, για τους οποίους δεν κάνουν προγραμματισμό δράσης.

Η δεύτερη ενότητα, περιλαμβάνει, επίσης, τέσσερα (4) ερωτήματα, τα οποία αφορούν την ΟΡΓΑΝΩΣΗ. Ειδικότερα, θέλουμε να ξέρουμε:

- i) Αν οι επιχειρήσεις έχουν ή όχι οργανωμένη δράση και πόσο αποτελεσματική είναι.
- ii) Ποια η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης ανά τομέα.
- iii) Το είδος της εξουσίας (γραμμική, μικτή, συλλογική), που περιλαμβάνει το σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιούν και πόσο αποτελεσματικό είναι.
- iv) Ποιους στόχους και ως ποιο βαθμό εξυπηρετεί η οργάνωση.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει ένα (1) ερώτημα σχετικό με τον ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.

Συγκεκριμένα, ζητάμε να μάθουμε:

- i) Πόσο αποτελεσματικά διενεργείται ο έλεγχος, σε κάθε τομέα της επιχείρησης ξεχωριστά.

Η τέταρτη ενότητα περιέχει ένα (1) γενικό ερώτημα που αφορά τόσο τον Προγραμματισμό και την Οργάνωση, όσο και τον Έλεγχο. Ειδικότερα:

i) Επιδιώκουμε να μάθουμε, εάν η σωστή εφαρμογή των αρχών των τριών αυτών παραμέτρων (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Έλεγχος) επιδρά θετικά στις πωλήσεις και ως ποιο βαθμό.

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων, λόγω της στενότητας του χρόνου που είχαμε στη διάθεσή μας, ακολουθήσαμε δύο μεθόδους διανομής για το ερωτηματολόγιό μας.

- **Η πρώτη μέθοδος**, ήταν η απευθείας επίσκεψη και η συζήτηση με τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων και η άμεση συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, σε συνεργασία με εμάς και με επεξηγήσεις, όπου χρειάστηκε.
- **Η δεύτερη μέθοδος**, ήταν η επίσκεψη στις επιχειρήσεις και η παράδοση του ερωτηματολογίου στους υπεύθυνους με σύντομη πληροφόρηση, σχετικά με το θέμα, λόγω κυρίως του περιορισμένου χρόνου που μπορούσαν να μας αφιερώσουν και η συμπλήρωσή του από τους ίδιους, σε χρόνο που μπορούσαν. Μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα, το οποίο είχαμε συμφωνήσει, περνούσαμε ξανά για την παραλαβή του.

Ακολουθεί Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου. .

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ:

ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ
ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ,
ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ

ΜΗ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ:

ΣΚΟΠΟΣ: Το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας που μας έχει ανατεθεί. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια. Παρακαλούμε και ευχαριστούμε για τη βοήθειά σας.

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος και αποτελεσματικότητα στις εκδοτικές επιχειρήσεις.

- ♦ Αντίτυπο της πτυχιακής εργασίας μπορεί να δοθεί, εφόσον ζητηθεί.

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ – Σ.Δ.Ο. – ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: **Α. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ **α) ΠΕΤΡΕΛΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ**

β) ΧΑΛΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

1) Κάνετε προγραμματισμό δράσης;

		ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ
ΝΑΙ					
ΟΧΙ					

2) Αν απαντήσατε θετικά, ποιοι από τους παρακάτω λόγους και ως ποιο βαθμό επηρεάζουν την απόφασή σας;

ΛΟΓΟΙ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ
ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΔΡΑΣΗΣ				
ΜΕΙΩΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ				
ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΩΝ				
ΆΛΛΟΣ				

3) Πόσο αποτελεσματικό τον κρίνετε ως προς: α) τη διάρκεια.

β) τον τομέα.

Α) ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ
ΒΡΑΧ/ΝΙΑ (3 – 12 ΜΗΝΕΣ)				
ΜΕΣΟ/ΝΙΑ (13 – 36 ΜΗΝΕΣ)				
ΜΑΚΡ/ΝΙΑ (3 ΧΡΟΝΙΑ & ΠΑΝΩ)				

Β) ΤΟΜΕΑΣ	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				
MARKETING				
ΟΙΚΟΝ/ΚΟΣ				
ΑΛΛΟΝ				

4) Έχετε οργανωμένη δράση και ποια η αποτελεσματικότητά της;

	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΗ
ΝΑΙ				
ΟΧΙ				

5) Ποια η αποτελεσματικότητά της οργάνωσης ανά τομέα;

ΤΟΜΕΑΣ	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΗ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				
MARKETING				
ΟΙΚΟΝ/ΚΟΣ				
ΑΛΛΟΝ				

6) Το σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιείτε περιλαμβάνει γραμμική, επιτελική ή συλλογική εξουσία και πόσο αποτελεσματικό είναι;

	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΑΠΟΤ/ΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΗ
ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ				
ΜΙΚΤΗ ΕΞΟΥΣΙΑ				
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ				

7) Ποιους από τους παρακάτω στόχους εξυπηρετεί η οργάνωση και ως ποιο βαθμό;

ΣΤΟΧΟΙ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ
ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ				
ΧΡΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΩΝ ΤΕΧΝ. ΜΕΣΩΝ				
ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ				
ΑΛΛΟΣ				

8) Γίνεται έλεγχος επιχειρηματικής δράσης και πόσο αποτελεσματικός είναι;

ΕΙΔΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΛΙΑΝ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΑΠΟΤ/ΚΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΗ ΑΠΟΤ/ΚΟΣ
ΓΕΝΙΚΟΣ				
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				
MARKETING				
ΟΙΚΟΝ/ΚΟΣ				
ΠΩΛΗΣΕΩΝ				
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ				
ΑΛΛΟ				

9) Η εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου έχει θετική επίδραση στις πωλήσεις και πόσο σημαντική είναι;

	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡ/ΣΜΟΣ				
ΟΡΓΑΝΩΣΗ				
ΕΛΕΓΧΟΣ				

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

2.4. Προβλήματα κατά τη συλλογή των στοιχείων.

Το πρώτο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίσαμε κατά τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων, ήταν η δυσκολία να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα που θα είχαν τις γνώσεις να απαντήσουν με ακρίβεια και υπευθυνότητα στο ερωτηματολόγιο. Πολλές φορές και ύστερα από επιμονή δικιά μας, κατορθώσαμε να συναντήσουμε τα αρμόδια στελέχη των επιχειρήσεων, ώστε να πάρουμε τις διευκρινίσεις που χρειαζόμασταν. Και στο σημείο αυτό είχαμε να αντιμετωπίσουμε καθυστερήσεις στην απάντηση και παράδοση των ερωτηματολογίων, λόγω του φόρτου εργασίας που είχαν τα διοικητικά στελέχη. Τελευταίο, αλλά όχι τόσο σημαντικό πρόβλημα, ήταν η απροθυμία ελάχιστων επιχειρήσεων να βοηθήσουν με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στην εκπόνηση της μελέτης.

3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

3.1. Γενικά.

Όπως γίνεται αντιληπτό, το Κεφάλαιο αυτό αποτελεί το πιο σημαντικό μέρος της μελέτης μας. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν από τις εκδοτικές επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στο Νομό Αττικής, με βάση το ερωτηματολόγιο.

Αναλυτικότερα, τα στοιχεία του κάθε ερωτήματος παρουσιάζονται και αναλύονται σε τρεις Πίνακες.

Ο **πρώτος Πίνακας**, παρουσιάζει τα συνολικά στοιχεία των δύο επόμενων Πινάκων. Παράλληλα, τα στοιχεία του πρώτου Πίνακα σε κάθε ερώτηση, θ' απεικονίζονται με γραφική παράσταση.

Ο **δεύτερος Πίνακας**, αναφέρεται στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ».

Ο **τρίτος Πίνακας**, αφορά τις επιχειρήσεις που έχουν ως κύρια δραστηριότητα τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ».

Επίσης, σε όσα ερωτήματα κρίνεται αναγκαίο, παραθέτουμε και αναλύουμε τα στοιχεία, με βάση τη διάκριση των εκδοτικών επιχειρήσεων σε **μικρομεσαίες** (επιχειρήσεις με απασχολούμενο προσωπικό μέχρι και 50 άτομα) και **μεγάλες** (επιχειρήσεις με απασχολούμενο προσωπικό άνω των 50 ατόμων. Έτσι, όπου εμφανίζεται τέτοιου είδους ανάλυση, θα παρουσιάζεται αρχικά ο Πίνακας με τα συνολικά στοιχεία, στη συνέχεια ο Πίνακας με τα στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και, τέλος, ο Πίνακας με τις απαντήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων.

Για την καλύτερη παρουσίαση των δεδομένων, κάθε Πίνακας έχει τροποποιηθεί, προσθέτοντας μια επιπλέον στήλη σε κάθε απάντηση, στην οποία καταγράφεται το αντίστοιχο ποσοστό. Επίσης, στο τέλος κάθε Πίνακα προστέθηκαν δύο στήλες, οι

οποίες περιλαμβάνουν το σύνολο των επιχειρήσεων και την αντίστοιχη ποσοστιαία διαβάθμισή τους.

Εδώ, θα ήταν χρήσιμο ν' αναφέρουμε ότι ο υπολογισμός των ποσοστών του κάθε Πίνακα γίνεται βάσει του αντιπροσωπευτικού δείγματος (για τις επιχειρήσεις «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» είναι 14 και, για τις επιχειρήσεις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», είναι 27).

3.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ.

3.2.1. Γενικά.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από τις πρώτες τέσσερις (4) ερωτήσεις, ασχολείται με τον ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΔΡΑΣΗΣ των Εκδοτικών Επιχειρήσεων και στο ρόλο που έχει στην αποδοτικότητά τους.

Λέγοντας ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ, εννοούμε την εργασία του προκαθορισμού βάσεων δραστηριότητας για την επιχείρηση ως σύνολο και για τους κυριότερους τομείς της, η οποία και οδηγεί στην εκπλήρωση των γενικών επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών.

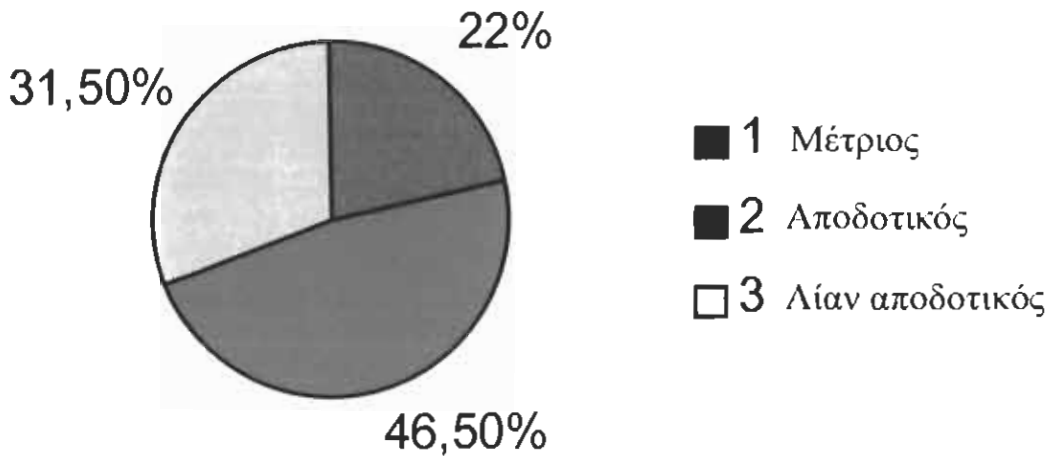
Προϊόν του Προγραμματισμού είναι το πρόγραμμα. Το πρόγραμμα είναι η προδιαγραφή, ο καταστατικός χάρτης των παραγόντων, των δυνάμεων, των επιδράσεων και των σχέσεων, οι οποίες υπεισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία και οι οποίες απαιτούνται για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης. Το πρόγραμμα δίνει μια συγκεκριμένη βάση για την οικονομική δραστηριότητα. Είναι το χειροπιαστό αποτέλεσμα των πνευματικών διαδικασιών της διοικήσεως των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει δε, περισσότερη πνευματική, παρά σωματική εργασία.

Το πρόγραμμα ασχολείται με συλλογισμούς, όπως οι εξής:

- α) Τι πρέπει να λάβει χώρα.
- β) Πώς πρέπει να γίνει τούτο.
- γ) Πού πρέπει να εκδηλωθεί η δραστηριότητα.
- δ) Ποιος θ' αναλάβει την ευθύνη της δραστηριότητας.

Η εκτέλεση των λειτουργιών του ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ αναφέρεται κατά κανόνα στο μέλλον. Όσο υψηλότερο είναι το οργανωτικό και επιστημονικό επίπεδο της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερο είναι και το στοιχείο του μέλλοντος, το οποίο περιλαμβάνει το πρόγραμμα. Η ακρίβεια των προκαθορισμών της βασικής προγνώσεως, εξαρτάται κατά κανόνα από τη διάρκεια της υπό προγραμματισμό μελλοντικής περιόδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος, τόσο μικρότερη είναι και η ακρίβεια του προγράμματος. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των μικρών μελλοντικών περιόδων. Η ποιότητα του Προγραμματισμού είναι σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα των προγραμμάτων, τόσο πιο πιθανή είναι και η εκπλήρωση των παραπάνω στόχων.

Διάγραμμα 1: Αποτελέσματα Προγραμματισμού στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις.



Ξεκινώντας από την πρώτη και βασική ερώτηση, στον πρώτο Πίνακα εμφανίζονται τα στοιχεία του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος που μελετήσαμε. Εδώ, βλέπουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου απάντησαν ότι κάνουν προγραμματισμό δράσης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η οποία ανέρχεται στο ποσοστό του 78% (32 επιχειρήσεις), απάντησε ότι η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που εφαρμόζουν είναι υψηλή, ενώ, αντίθετα, το 22% των επιχειρήσεων (9 επιχειρήσεις) που ρωτήθηκαν απάντησαν, ότι ναι μεν κάνουν προγραμματισμό, αλλά η αποτελεσματικότητά του κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία που εμφανίζονται στο δεύτερο Πίνακα, που αφορούν τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», οι δώδεκα (12) από τις δεκατέσσερις (14) επιχειρήσεις έχουν αποτελεσματικότητα μεγάλη και πάνω, με ποσοστό 85, 5%, ενώ, στις άλλες δύο (2) επιχειρήσεις η αποτελεσματικότητα

παρουσιάζεται μέτρια, με ποσοστό 14, 5%. Παρατηρούμε, ότι, παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (57%) είναι ικανοποιημένες με τον προγραμματισμό που εφαρμόζουν.

Ως προς τον τρίτο Πίνακα, που αναφέρεται στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», για τον προγραμματισμό, βλέπουμε αρχικά, ότι, είκοσι επιχειρήσεις από τις εικοσιεπτά (27), με ποσοστό 74%, θεωρούν τον προγραμματισμό αποτελεσματικό, ενώ μόνο επτά επιχειρήσεις με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 26%, απάντησαν ότι ο προγραμματισμός τους είναι μέτριος.

Συγκρίνοντας το δεύτερο και τον τρίτο Πίνακα, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι, στις επιχειρήσεις με αντικείμενο τις ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, το ποσοστό αυτών που θεωρούν τον Προγραμματισμό τους μέτριο, σχεδόν διπλασιάζεται (26% έναντι 14, 5%). Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι καμιά επιχείρηση και στους δύο Πίνακες δεν χαρακτήρισε τα προγράμματα που εφαρμόζει ως μη αποτελεσματικά.

Στο σημείο αυτό, θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, στο ερώτημα, εάν κάνουν προγραμματισμό οι εκδοτικές επιχειρήσεις, με κριτήριο το μέγεθός τους.

Πίνακας 4: Απαντήσεις από το σύνολο των επιχειρήσεων.										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΝΑΙ	13	31,5	19	46,5	9	22	0	0	41	100
ΟΧΙ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Πίνακας 5: Απαντήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (απασχολούμενο προσωπικό μέχρι 50 άτομα).										
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΝΑΙ	5	29	9	53	3	18	0	0	17	100
ΟΧΙ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Πίνακας 6: Απαντήσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων (απασχολούμενο προσωπικό άνω των 50 ατόμων).										
Μεγάλες Επιχειρήσεις	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΝΑΙ	8	33	10	42	6	25	0	0	24	100
ΟΧΙ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Στον Πίνακα 5 εμφανίζονται τα στοιχεία των **Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**. Εδώ, βλέπουμε ότι ως προς τον προγραμματισμό, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, δηλαδή, οι 14 από τις 17, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 82%, μας απάντησε ότι είναι αποτελεσματικός και άνω. Ενώ, μόνο τρεις επιχειρήσεις, δηλαδή, το 18% θεωρεί τα προγράμματά τους μέτρια.

Στο Πίνακα 6, που αφορά τις **Μεγάλες Επιχειρήσεις**, βλέπουμε ότι ως προς τον προγραμματισμό, οι 18 από τις 24, δηλαδή, ποσοστό της τάξεως του 75%, τον θεωρεί αποτελεσματικό και άνω, ενώ το 25%, δηλαδή, 6 επιχειρήσεις, δεν είναι ικανοποιημένες από τον προγραμματισμό που εφαρμόζουν.

Συγκρίνοντας τους δύο τελευταίους Πίνακες μεταξύ τους, αλλά και με τον Πίνακα 4, που δείχνει τι απάντησε το σύνολο των επιχειρήσεων, παρατηρούμε μια ομοιομορφία των ποσοστών σε κάθε κατηγορία. Ένα γεγονός που κάνει εντύπωση συγκρίνοντας τους τελευταίους δύο Πίνακες, είναι η μικρή αύξηση του ποσοστού των μεγάλων επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ο προγραμματισμός τους είναι μέτριος σε σχέση με τις μικρομεσαίες.

2) Αν απαντήσατε θετικά στο Ερώτημα 1, ποιοι από τους παρακάτω λόγους και ως ποιο βαθμό επηρεάζουν την απόφασή σας;

Πίνακας 7: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων.

Σύνολο Επιχειρήσεων	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιγ/εις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%
Συνέπεια Δράσης	13	32	24	58	4	10	0	0	41	100
Μείωση Κινδύνου	21	51	14	34	4	10	2	5	41	100
Ελάχιστο Κόστος Λειτουργίας	11	27	20	49	9	22	1	2	41	100
Λύξηση Κερδών	15	36,5	17	41,5	7	17	2	5	41	100

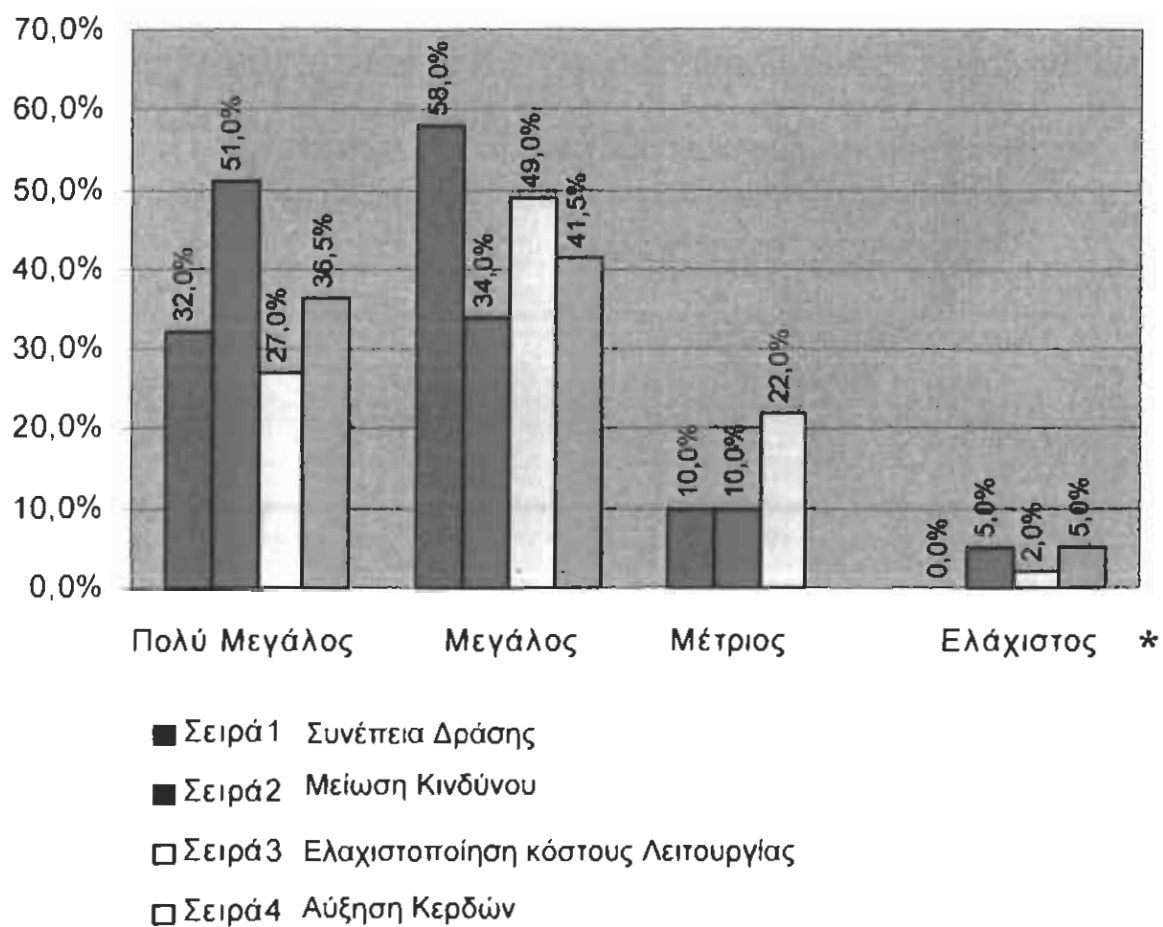
Πίνακας 8: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»

Έκδοση Εφημερίδων & Περιοδικών	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιγ/εις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%
Συνέπεια Δράσης	4	28,59	9	64,5	1	7	0	%	14	100
Μείωση Κινδύνου	8	57,5	4	28,5	1	7	1	7	14	100
Ελάχιστο Κόστος Λειτουργίας	3	21,5	8	57	3	21,5	0	%	14	100
Λύξηση Κερδών	7	50	6	43	1	7	0	%	14	100

Πίνακας 9: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»

Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιγ/εις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%	Επιγ/σεις	%
Συνέπεια Δράσης	9	33	15	56	3	11	0	0	27	100
Μείωση Κινδύνου	13	48	10	37	3	11	1	4	27	100
Ελάχ. Κόστος Λειτουργίας	8	30	12	44	6	22	1	4	27	100
Λύξηση Κερδών	8	30	11	41	6	22	2	7	27	100

Διάγραμμα 2: Λόγοι που ωθούν τις Επιχειρήσεις σε Προγραμματισμό



* Βαθμός στον οποίο επηρεάζονται οι επιχειρήσεις να κάνουν προγραμματισμό

Στον Πίνακα 7, όπου παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία των εκδοτικών επιχειρήσεων, οι λόγοι κατά σειρά σπουδαιότητας, για τους οποίους κάνουν προγραμματισμό, είναι ότι εξασφαλίζεται η **συνέπεια δράσης**, με ποσοστό 30%. Εξίσου σημαντικός λόγος, θεωρείται και η **μείωση κινδύνου**, με ποσοστό 85%, στον οποίο παρατηρείται μια συσσώρευση απαντήσεων (ποσοστό 51%) στην κατηγορία εκείνων που θεωρούν ότι η μείωση κινδύνου επηρεάζει πολύ την απόφασή τους να κάνουν προγραμματισμό. Τρίτος λόγος κατά σειρά είναι η **αύξηση κερδών**, με ποσοστό 78% και, τέλος, ακολουθεί η **ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας**, με ποσοστό 76%.

Στο Πίνακα 8, όπου εμφανίζονται οι επιχειρήσεις με αντικείμενο την ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο στην απόφασή τους να κάνουν προγραμματισμό, παίζουν η **συνέπεια δράσης** και η **αύξηση κερδών**, με ένα πολύ υψηλό ποσοστό, της τάξεως του 93%. Ακολουθεί η **μείωση κινδύνου**, με ποσοστό 86% και η **ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας**, με ποσοστό 78, 5%.

Πιο συγκεκριμένα, 9 στις 14 επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό 64, 5%, απάντησαν ότι η συνέπεια δράσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόφασή τους για προγραμματισμό. Εδώ σημειώνουμε, ότι, περίπου το ¼ των επιχειρήσεων (ποσοστό 21, 5%) θεωρεί ότι η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας δεν επηρεάζει σημαντικά την απόφασή τους για προγραμματισμό.

Όσον αφορά τις ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, που εμφανίζονται στον Πίνακα 9, έχουμε μια μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις σε σχέση με τον Πίνακα 8. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι επιχειρήσεις επηρεάζονται περισσότερο στην απόφασή τους για προγραμματισμό από την **συνέπεια δράσης**, με

ποσοστό 89%. Ακολουθεί η μείωση κινδύνου με 85%, η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας με 14% και, τέλος, η αύξηση των κερδών, με ποσοστό 71%.

Και στον Πίνακα 9, πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (δηλαδή, 56%), θεωρεί ότι η συνέπεια δράσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόφαση για προγραμματισμό. Αντίθετα, για το 29% των επιχειρήσεων, η αύξηση των κερδών φαίνεται να μην τις επηρεάζει σημαντικά ως προς την απόφασή τους αυτή.

Συγκρίνοντας τους Πίνακες 8 και 9, παρατηρούμε ότι και οι δύο κατηγορίες των επιχειρήσεων που μελετάμε, θεωρούν ως τον πιο σημαντικό λόγο (κατά σειρά σπουδαιότητας) την συνέπεια δράσης. Επίσης, θα πρέπει να τονίσουμε την αισθητή αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων - που ασχολούνται με ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ - που θεωρούν μη σημαντική την αύξηση των κερδών ως λόγο προγραμματισμού, σε σχέση με το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ (29% έναντι 7%).

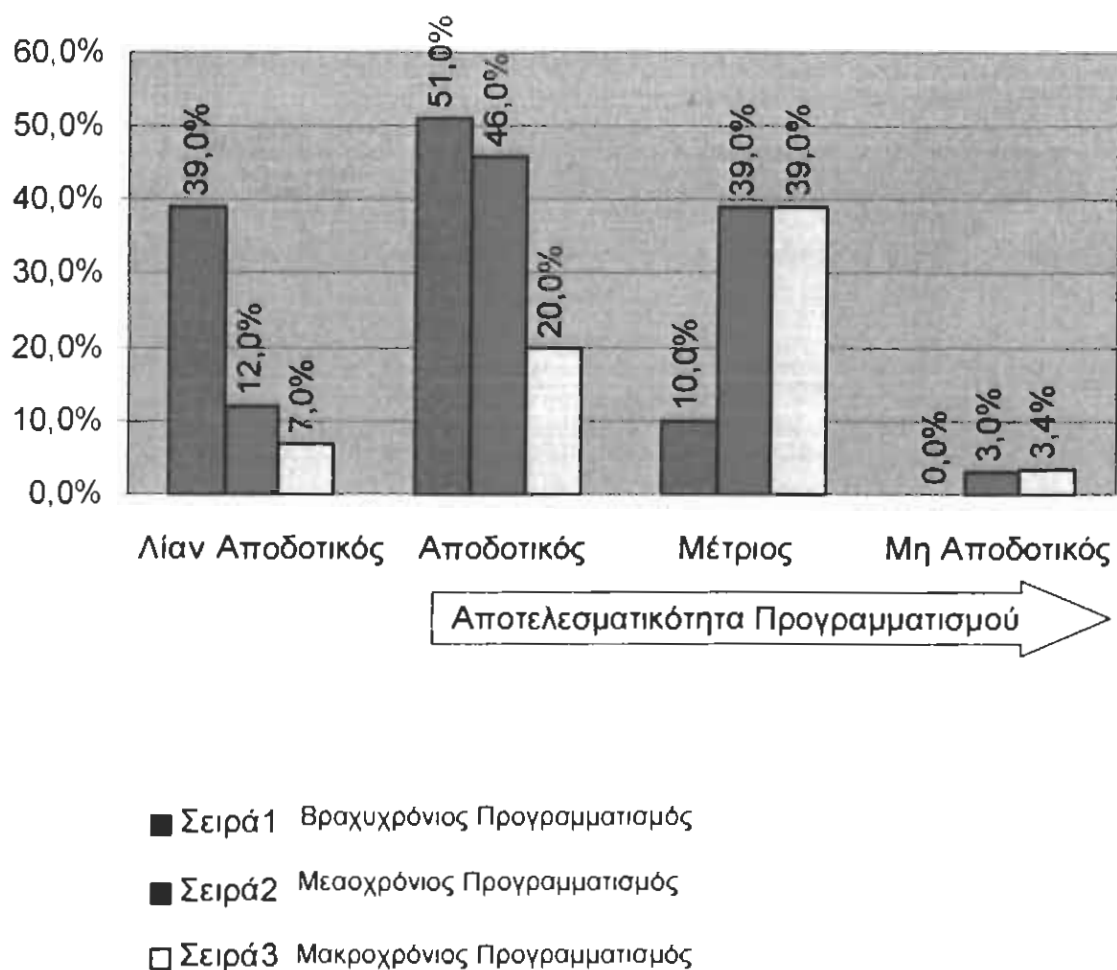
3Α). Πόσο αποτελεσματικό κρίνετε τον Προγραμματισμό ως προς τη διάρκεια;

Πίνακας 10: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων.										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια (3-12μήνες)	16	39	21	51	4	10	0	0	41	100
Μεσο/νια (13-36μήνες)	5	12	19	46	16	39	1	3	41	100
Μακρ/νια (3 χρόνια και πάνω)	3	7	8	20	16	39	14	34	41	100

Πίνακας 11: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»										
Εκδοση Εφημερίδων & Περιοδικών	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια (3-12 μήνες)	5	36	8	57	1	7	0	0	14	100
Μεσο/νια (13-36 μήνες)	2	14	8	57	4	29	0	0	14	100
Μακρ/νια 3 χρόνια και πάνω)	1	7	4	29	7	50	2	14	14	100

Πίνακας 12: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»										
Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια (3-12 μήνες)	11	41	13	48	3	7	11	%	27	100
Μεσο/νια (13-36 μήνες)	3	11	11	41	12	29	44	4	27	100
Μακρ/νια 3 χρόνια και πάνω)	2	8	4	15	9	50	33	44	27	100

Διάγραμμα 3: Αποτελεσματικότητα Προγραμματισμού ως προς τη διάρκεια



Στον Πίνακα 10, που παρουσιάζονται τα **συνολικά στοιχεία** των επιχειρήσεων, για τον προγραμματισμό ως προς τη διάρκεια, βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή, οι 37 από τις 41 επιχειρήσεις (ποσοστό 90%) χαρακτήρισε τα βραχυχρόνια προγράμματα ως προγράμματα με υψηλό δείκτη αποτελεσματικότητας. Επίσης, παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (ποσοστό 58%), έχουν καλή γνώμη και για την αποτελεσματικότητα των μεσοχρόνιων προγραμμάτων τους. Δε συμβαίνει, όμως, το ίδιο και για τον μακροχρόνιο προγραμματισμό των επιχειρήσεων, αφού 30 από τις 41,

δηλαδή, ποσοστό 73% θεωρούν ότι αυτά τα προγράμματα έχουν αποτελεσματικότητα μέτρια και κάτω.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση της ερώτησης αυτής με την πρώτη ερώτηση, παρατηρούμε ότι η γενική εικόνα που έχουν οι εκδοτικές επιχειρήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού τους, στηρίζεται, κυρίως, στην αποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν τα βραχυχρόνια προγράμματα. Σε λιγότερο βαθμό, επηρεάζονται οι αποφάσεις τους από την αποτελεσματικότητα του μεσοχρόνιου προγραμματισμού, ενώ, φαίνεται, τέλος, ότι, μικρό ρόλο στην απόφασή τους ως προς τη γενική εικόνα του προγραμματισμού, παίζουν τα μακροχρόνια προγράμματα.

Στο Πίνακα 11, που αναφέρεται στις επιχειρήσεις με αντικείμενο στην ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ στον προγραμματισμό και ως προς τη διάρκεια, βλέπουμε, ότι, από τις 14 επιχειρήσεις οι 13 έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα στα βραχυχρόνια προγράμματα, με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 93%. Ικανοποιητικό ποσοστό της τάξεως του 71% παρουσιάζεται και στην αποτελεσματικότητα των μεσοχρόνιων προγραμμάτων τους. Αντίθετα, παρατηρείται μια αισθητή μείωση στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού, που φτάνει μόλις το 36%, όταν αυτός αφορά μακροχρόνια προγράμματα. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε, ότι, οι μισές επιχειρήσεις (50%) απάντησαν ότι ο μακροχρόνιος προγραμματισμός τους, αποδίδει μέτρια.

Στον Πίνακα 12, με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ & ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, βλέπουμε, επίσης, υψηλό ποσοστό αποτελεσματικότητας (89%) για τα βραχυχρόνια προγράμματα. Επίσης, παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (το 52%), θεωρεί χρήσιμο το μεσοχρόνιο προγραμματισμό, αφού τον χαρακτηρίζει αποτελεσματικό. Αντίθετα, πολύ λίγο φαίνεται να ενδιαφέρουν τις

επιχειρήσεις τα μακροχρόνια προγράμματα, αφού οι 21 από τις 27 (ποσοστό 77%) θεωρούν ότι αποδίδουν μέτρια και κάτω. Ενδεικτικό είναι το ποσοστό του 44%, που, συγκεκριμένα, χαρακτήρισε αυτά τα προγράμματα ως μη αποτελεσματικά.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση του Πίνακα 11 και 12, δηλαδή, των δύο κατηγοριών επιχειρήσεων που εξετάζουμε, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει μια ομοιομορφία στα ποσοστά των επιχειρήσεων που χαρακτήρισαν τα διάφορα βραχυχρόνια προγράμματα (ως προς τη διάρκεια) «ΛΙΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ» και «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ». Αντίθετα, μεγάλη διαφοροποίηση παρουσιάζουν οι δύο άλλοι χαρακτηρισμοί και, ιδιαίτερα, όσον αφορά τα μεσοχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι έχουμε μια αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων στην κατηγορία ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, που θεωρούν τα μεσοχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα ως μέτρια ή μη αποτελεσματικά. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, το ποσοστό 44% των επιχειρήσεων στην ίδια κατηγορία που θεωρεί αυτά τα προγράμματα ως αποτυχημένα ή μη αποτελεσματικά. (Το αντίστοιχο ποσοστό στην κατηγορία *ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ*, είναι μόλις 14%).

Στο σημείο αυτό, θ' αναλύσουμε τους Πίνακες με τον δεύτερο διαχωρισμό που κάναμε, χωρίζοντας το σύνολο των επιχειρήσεων σε **μικρομεσαίες** (50 άτομα και κάτω) και **μεγάλες** (50 άτομα και άνω).

Πίνακας 13: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων.

Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια (3-12 μήνες)	16	39	21	51	4	10	0	0	41	100
Μεσο/νια (13-36 μήνες)	5	12	19	46	16	39	1	3	41	100
Μακρ/νια 3 χρόνια και πάνω)	3	7	8	20	16	39	14	34	41	100

Πίνακας 14: Απαντήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Μικρ/σαιεις Επιχ/σεις	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια	6	35	9	53	2	12	0	0	17	100
Μεσο/νια	1	6	10	59	5	29	1	6	17	100
Μακ/νια	1	6	2	12	7	41	7	41	17	100

Πίνακας 15: Απαντήσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων.

Μεγάλες Επιχ/σεις	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Βραχ/νια	10	42	12	50	2	9	0	0	24	100
Μεσο/νια	4	16,5	9	37,5	11	46	0	0	24	100
Μακ/νια	2	8	6	25	9	37,5	7	29,5	24	100

Στον Πίνακα 14, με τις απαντήσεις των ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, φαίνεται καθαρά πάλι η υψηλή αποτελεσματικότητα των **βραχυχρόνιων προγραμμάτων**, που φτάνει το ποσοστό του 89%. Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων (65%), οι οποίες πιστεύουν ότι ο **μεσοχρόνιος** προγραμματισμός είναι αποτελεσματικός. Αντιστρόφως, ανάλογα παρουσιάζονται τα στοιχεία, όσον αφορά τον **μακροχρόνιο** προγραμματισμό, αφού το 82% των μικρομεσαίων

επιχειρήσεων θεωρεί την αποτελεσματικότητά του, μέτρια και κάτω. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε, ότι, σχεδόν οι μισές (41%) τον θεωρούν μη αποτελεσματικό.

Στον Πίνακα 15, με τις ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, τα αποτελέσματα είναι παρόμοια, αφού το 92% των επιχειρήσεων θεωρεί σημαντική την ύπαρξη **βραχυχρόνιου** προγραμματισμού. Διχασμένες φαίνονται οι μεγάλες επιχειρήσεις, όσον αφορά τον **μεσοχρόνιο** προγραμματισμό, αφού η διαφορά αυτών που πιστεύουν ότι είναι αποτελεσματικός και πάνω (54%), σε σχέση με αυτές που τον χαρακτηρίζουν ως μέτριο και κάτω (46%), είναι οριακή. Πιο ξεκάθαρα είναι τα πράγματα για τον **μακροχρόνιο** προγραμματισμό, αφού η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (67%) θεωρεί την αποτελεσματικότητά του, μέτρια και κάτω.

Από την σύγκριση των Πινάκων 14 και 15 φαίνεται ότι η αποτελεσματικότητα όλων των ειδών του προγραμματισμού ως προς τη διάρκεια, είναι υψηλότερη στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού παρατηρούνται μεγαλύτερα ποσοστά στην κατηγορία του «Λίαν Αποτελεσματικού», σε σχέση με τα αντίστοιχα στις μικρομεσαίες. Παράλληλα, έχουμε μείωση του ποσοστού των μεγάλων επιχειρήσεων (67%) που θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα του μακροχρόνιου προγραμματισμού είναι μέτρια και κάτω, σε σχέση με τις μικρομεσαίες (82%).

Τελειώνοντας την ανάλυση όλων των παραπάνω Πινάκων, παρατηρούμε μια ομοιομορφία των αποτελεσμάτων, αφού όλες πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα των βραχυχρόνιων και μεσοχρόνιων προγραμμάτων, ενώ, αντίθετα, είναι επιφυλακτικές ως προς την αποτελεσματικότητα του μακροχρόνιου προγραμματισμού.

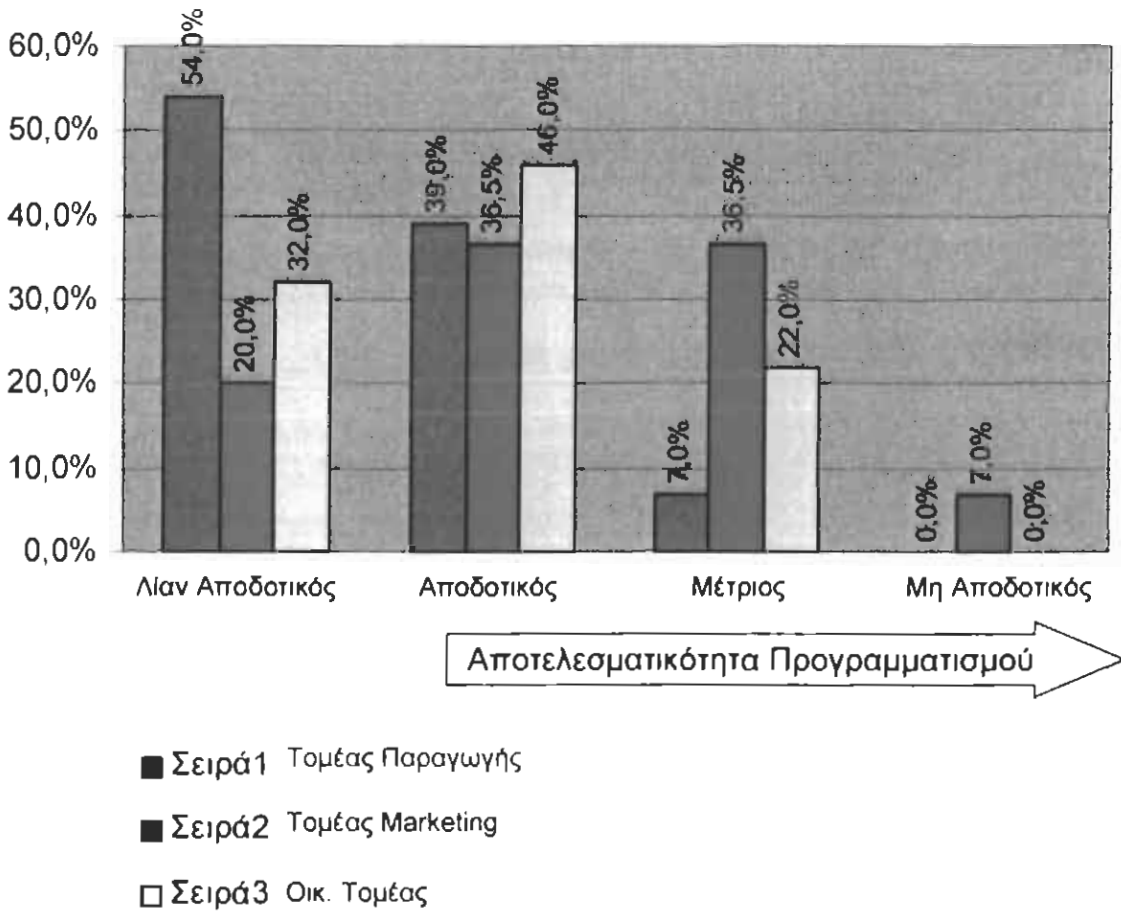
3B). Πόσο αποτελεσματικό κρίνετε τον προγραμματισμό σας ως προς τον τομέα δραστηριότητας;

Πίνακας 16: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	22	54	16	39	3	7	0	0	41	100
Marketing	8	20	15	36,5	15	36,5	3	7	41	100
Οικονομικός	13	32	19	46	9	22	0	0	41	100

Πίνακας 17: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»										
Εκδοση Εφημερίδων & Περιοδικών	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	7	50	6	43	1	7	0	0	14	100
Marketing	4	28	5	36	5	36	0	0	14	100
Οικονομικός	4	28	9	64	1	7	0	0	14	100

Πίνακας 18: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»										
Εκδόσεις, Εκτυπώσεις, Γραφικές Τέχνες	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	15	55	10	37	2	8	0	0	27	100
Marketing	4	15	10	37	10	37	3	11	27	100
Οικονομικός	9	33	10	37	8	30	0	0	27	100

Διάγραμμα 4: Αποτελεσματικότητα Προγραμματισμού σε κάθε τομέα



Στον Πίνακα 16, που παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία των επιχειρήσεων, για τον προγραμματισμό, ως προς τον τομέα, βλέπουμε ότι η συντηρητική πλειοψηφία, δηλαδή, 38 από τις 41 επιχειρήσεις (ποσοστό 93%) χαρακτήρισε τον προγραμματισμό στον τομέα της **παραγωγής** ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Είναι ενδεικτικό, ότι, πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (ποσοστό 54%) θεωρεί τον προγραμματισμό που ασκείται στον τομέα της παραγωγής ως **λίαν αποτελεσματικό**. Ο προγραμματισμός στον τομέα του **Marketing** διχάζει τις επιχειρήσεις ως προς την αποτελεσματικότητά του, αφού το 56, 5% τον θεωρεί σημαντικό, ενώ το υπόλοιπο 43, 5% τον χαρακτήρισε, ως μέτριο ή

μη αποτελεσματικό. Ξεκάθαρες, όμως, είναι οι εκτιμήσεις για την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού στον **οικονομικό** τομέα, αφού 32 από τις 41 επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό 78% τον χαρακτήρισαν ικανοποιητικό.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση της ερώτησης αυτής με την πρώτη ερώτηση, παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού σε κάθε τομέα, σε σχέση με τη γενική εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις γι' αυτόν, διαφοροποιείται σημαντικά στον τομέα της παραγωγής και Marketing, ενώ φαίνεται να συμπίπτει με τον οικονομικό τομέα. Παρόλα αυτά, ο μέσος όρος της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων των τριών τομέων, είναι παρόμοιος με τα στοιχεία που αναφέρονται στην πρώτη ερώτηση.

Στο Πίνακα 17, που αναφέρεται στις επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» και, στον προγραμματισμό, ως προς τον τομέα, βλέπουμε, ότι, από τις 14 επιχειρήσεις, οι 13 έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό του τομέα της **παραγωγής**, ποσοστό, που αντιστοιχεί στο 93%. Ικανοποιητικό ποσοστό της τάξεως του 92% απάντησε ότι η αποτελεσματικότητα και του **οικονομικού** τομέα κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Αντίθετα, αισθητή μείωση παρατηρείται στο ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ο προγραμματισμός στον τομέα του **Marketing** είναι αποτελεσματικός και άνω, αφού αυτό ανέρχεται στο 64%. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι το 36% των επιχειρήσεων με αντικείμενο την έκδοση εφημερίδων και περιοδικών, χαρακτήρισε τον προγραμματισμό στον τομέα του Marketing ως μέτριο.

Στον Πίνακα 18, με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με την «ΕΚΔΟΣΗ, ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», βλέπουμε, επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων (93%) να είναι ικανοποιημένες από τον προγραμματισμό στον τομέα

παραγωγής τους. Αρκετά μεγάλος είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ο προγραμματισμός τους στον **οικονομικό** τομέα είναι ικανοποιητικός (ποσοστό 70%). Τέλος, στον τομέα του **Marketing**, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, αφού το 52% των επιχειρήσεων τον θεωρεί αποτελεσματικό και άνω, ενώ το υπόλοιπο 48% πιστεύει ότι είναι μέτρια και κάτω. Είναι ενδεικτικό ότι το 11% των επιχειρήσεων αυτών, χαρακτήρισε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού στον τομέα του **Marketing** ως αποτυχημένη.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση του Πίνακα 17 και 18 και στις δύο κατηγορίες, βλέπουμε ότι ένα υψηλό ποσοστό που ξεπερνά το 90% των επιχειρήσεων που εξετάζουμε θεωρεί αποτελεσματικό και πάνω τον προγραμματισμό στον τομέα **παραγωγής**. Όσον αφορά τον **οικονομικό** τομέα, παρατηρούμε μια μεγάλη αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων στην κατηγορία **ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ**, που χαρακτηρίζουν τον προγραμματισμό ως μέτριο, σε σχέση με την κατηγορία **ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ** (ποσοστό 30% έναντι 7%). Στον τομέα **Marketing** παρατηρούμε ότι στον Πίνακα με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην **ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ**, το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρεί τον προγραμματισμό «**ΛΙΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ**», σχεδόν διπλασιάστηκε. Επίσης, βλέπουμε, ότι, αντίθετα από την κατηγορία «**ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ**», οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με «**ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ**» απάντησαν σε ποσοστό 11% ότι ο προγραμματισμός στον τομέα **Marketing** είναι μη αποτελεσματικός.

Στο σημείο αυτό, θα αναλύσουμε τους Πίνακες με το δεύτερο διαχωρισμό, χωρίζοντας το σύνολο των επιχειρήσεων σε **μικρομεσαίες** και **μεγάλες**.

Πίνακας 19: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων

Σύνολο Επιχειρήσεων	Λιαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	22	54	16	39	3	7	0	0	41	100
Marketing	8	20	15	36,5	15	36,5	3	7	41	100
Οικονομικός	13	32	19	46	9	22	0	0	41	100

Πίνακας 20: Απαντήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Μικρ/σαιες	Λιαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	9	53	7	41	1	6	0	0	17	100
Marketing	1	6	7	41	7	41	2	12	17	100
Οικον/κός	4	23,5	9	53	4	23,5	0	0	17	100

Πίνακας 21: Απαντήσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων

Μεγάλες	Λιαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	13	54	9	37,5	2	8,5	0	0	24	100
Marketing	7	8,29	8	33	8	33	1	5	24	100
Οικον/κός	9	37,5	10	41,5	5	21	0	0	24	100

Στον Πίνακα 20, με τις απαντήσεις των ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, φαίνεται καθαρά η υψηλή αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού στον τομέα παραγωγής, αφού το 94% των επιχειρήσεων τον θεωρεί αποδοτικό. Ενδεικτικά, αναφέρουμε, ότι, 9 στις 17 επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό 53% χαρακτήρισε τον προγραμματισμό Λιαν Αποτελεσματικό στον συγκεκριμένο τομέα. Ιδιαίτερα υψηλό είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων, οι οποίες πιστεύουν ότι ο προγραμματισμός στον οικονομικό τομέα είναι επιτυχημένος (ποσοστό 76, 5%). Διαφορετικά είναι τα πράγματα στον τομέα του Marketing, αφού παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις,

δηλαδή, ποσοστό της τάξεως του 53% πιστεύει ότι η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού στον τομέα του Marketing είναι μέτρια και κάτω.

Στον Πίνακα 21, με τις ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, τα αποτελέσματα είναι παρόμοια στους τομείς **παραγωγής** και **οικονομικό**. Πιο συγκεκριμένα, το 91, 5% των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρεί τον προγραμματισμό στον τομέα της **παραγωγής** αποδοτικό. Και στις μεγάλες επιχειρήσεις, παραπάνω από τις μισές, δηλαδή, το 54%, κατέταξε τον προγραμματισμό του τομέα αυτού στο «Λίαν Αποτελεσματικό». Το 79% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι ο προγραμματισμός και στον **οικονομικό** τομέα παρουσιάζει υψηλή αποτελεσματικότητα. Λίγο μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που πιστεύει ότι ο προγραμματισμός στον τομέα του **Marketing** είναι αποδοτικός, αφού αυτό μας απάντησαν 15 στις 24 επιχειρήσεις, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 62%.

Από τη σύγκριση των Πινάκων 20 και 21, παρατηρούμε, ότι, τόσο οι μεγάλες, όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ασκούν αποτελεσματικά τον προγραμματισμό στον τομέα της παραγωγής και στον οικονομικό. Αντίθετα, υπάρχει μια διαφοροποίηση στον τομέα του Marketing, αφού φαίνεται ότι ο προγραμματισμός των μεγάλων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο τομέα είναι πιο πετυχημένος.

3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

3.3.1. Γενικά.

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της Οργανώσεως, έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι ακόλουθοι:

Οργάνωση, σύμφωνα με την Παραδοσιακή Σχολή της Διοικήσεως, είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση, ακόμη, κατά τη Σύγχρονη Σχολή, είναι σύστημα σχετιζόμενο των μεταξύ τους μέσων (resources), που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών.

Τα μέσα αυτά είναι:

1. Οι άνθρωποι.
2. Οι μηχανές.
3. Τα χρηματικά κεφάλαια.
4. Οι ύλες και τα υλικά.
5. Ο χρόνος.
6. Το περιβάλλον.

Επιστημονική και Ορθολογική Οργάνωση.

Η επιστημονική οργάνωση είναι στην πράξη, η εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου ερεύνης στα προβλήματα της οργανώσεως.

Η επιστημονική οργάνωση προνοεί για τη δημιουργία συνθηκών που θα ευνοούν την ανάπτυξη της νεότερης τεχνολογίας, είτε στα πλαίσια της επιχειρήσεως με δικά της ερευνητικά προγράμματα, είτε μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της εθνικής ή παγκοσμίου οικονομίας.

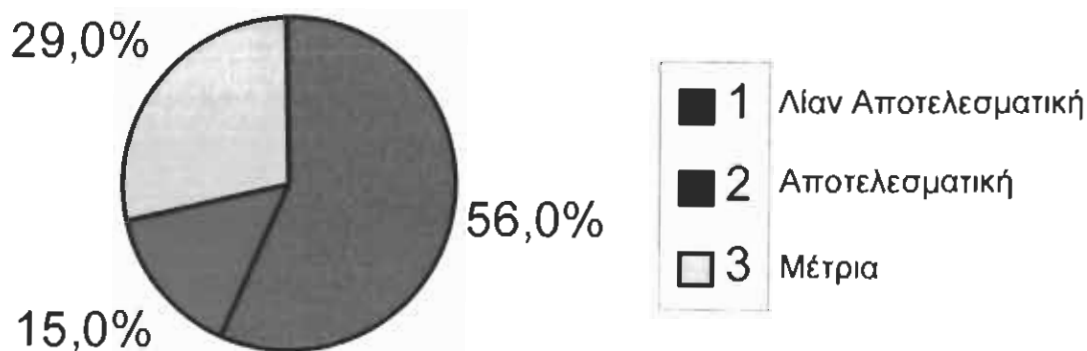
Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να ορίσουμε την *επιστημονική ή ορθολογική οργάνωση σαν την αναζήτηση και εύρεση της προσφορότερης οδού για την επίδιωξη ορισμένου σκοπού, με ορισμένα μέσα, χρησιμοποιώντας τη λογική και εφαρμόζοντας την επιστημονική μέθοδο.*

Σαν βασικά στοιχεία της επιστημονικής οργανώσεως μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

- α) Καταμερισμός της εργασίας.
- β) Η εφαρμογή των προσφορότερων μεθόδων και συστημάτων για την επίτευξη των προσδιορισμένων στόχων.
- γ) Η χρησιμοποίηση των ενδεικνυόμενων τεχνολογικών μέσων για την οικονομικότερη επίτευξη των στόχων, σε συνδυασμό με τις βελτιωμένες μεθόδους και τα συστήματα.
- δ) Η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη κοινών σκοπών και, γενικά, ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο, ώστε, να απολαμβάνοντα ηθική και υλική ικανοποίηση, γεγονός, που συμβάλλει όσο το δυνατόν περισσότερο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η διαρκής βελτίωση της επιστημονικής οργανώσεως, η οποία συμβάλλει, ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγής, είναι, ίσως, η μοναδική ελπίδα να καλυφθεί το χάσμα, που δημιουργεί ο υπερπληθυσμός μεταξύ διατιθέμενων κάθε φορά αγαθών και των αναγκών των κατοίκων του πλανήτη μας. Ακόμη, στην επιστημονική οργάνωση της οικονομίας, αλλά και της κοινωνίας, πρέπει να στηρίζουμε την ελπίδα ότι θα μπορέσει να αποφευχθεί η ταχεία εξάντληση των αποθεμάτων ορυκτού πλούτου και πηγών ενέργειας και η καταστροφή του περιβάλλοντος.

Διάγραμμα 5: Αποτελεσματικότητα ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις



Στο σημείο αυτό, μπαίνουμε στο δεύτερο σκέλος της έρευνας που αφορά την ΟΡΓΑΝΩΣΗ των ΕΚΔΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Στον Πίνακα 22, στον οποίο εμφανίζονται τα στοιχεία του συνόλου των επιχειρήσεων, παρατηρούμε, ότι, όλες οι εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν οργανωμένη δράση. Απ' αυτές, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η οποία ανέρχεται στο ποσοστό του 85% (35 επιχειρήσεις) απάντησε ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσής του είναι υψηλή. Ενώ, αντίθετα, το 15% των επιχειρήσεων (6 επιχειρήσεις) απάντησε, ότι, ναι μεν έχουν οργανωμένη δράση, αλλά η αποτελεσματικότητά της κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία που εμφανίζονται στο Πίνακα 23, που αφορούν τις ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, οι 12 από τις 14 επιχειρήσεις έχουν αποτελεσματικότητα μεγάλη και πάνω, με ποσοστό 86%. Ενώ, στις άλλες δύο επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό 14% η αποτελεσματικότητα παρουσιάζεται μέτρια. Αξιοσημείωτο είναι, ότι, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χαρακτήρισαν την οργάνωσή τους Λίαν Αποδοτική (43%), είναι ίδιο μ' εκείνων που τη χαρακτήρισαν Αποδοτική (43%).

Πίνακας 27: Απαντήσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων

Μεγάλες •2	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΝΑΙ	11	46	9	37,5	4	16,5	0	0	24	100
ΟΧΙ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Στον Πίνακα 26, εμφανίζονται τα στοιχεία των ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Εδώ, βλέπουμε ότι ως προς την οργάνωση, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, δηλαδή, οι 15 από τις 17 που αντιστοιχεί σε ποσοστό 88%, μας απάντησε ότι είναι αποτελεσματική και πάνω. Ενώ, μόνο 2 επιχειρήσεις, δηλαδή, το 12% θεωρεί την οργανωμένη δράση του μέτρια.

Στον Πίνακα 27, που αφορά τις ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, βλέπουμε ότι ως προς την οργάνωση, οι 20 από τις 24 επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό της τάξεως του 83, 5%, τη θεωρεί αποτελεσματική και άνω. Ενώ, το υπόλοιπο 16, 5%, δηλαδή, 4 επιχειρήσεις, πιστεύει ότι η οργανωμένη δράση του είναι μέτρια.

Συγκρίνοντας τους Πίνακες 26 και 27 μεταξύ τους, παρατηρούμε ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υπάρχει μία συγκέντρωση απαντήσεων, αφού το 76% των επιχειρήσεων χαρακτήρισε την οργάνωσή τους, ως αποτελεσματική. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων, αφού το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται στο 37, 5%. Παράλληλα, παρατηρείται σχεδόν τετραπλασιασμός του ποσοστού των μεγάλων επιχειρήσεων, σε σχέση με τις μικρομεσαίες που απάντησαν ότι η οργάνωσή τους είναι Λίαν Αποτελεσματική (46% έναντι 12%).

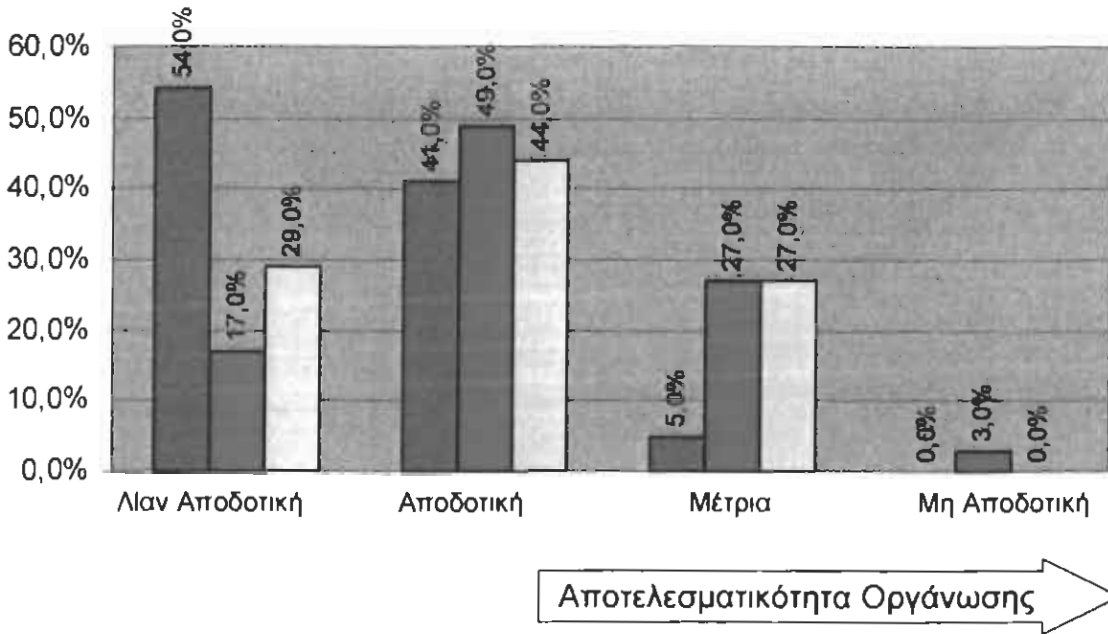
5) Ποια η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης ανά τομέα;

Πίνακας 28: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	22	54	17	41	2	5	0	0	41	100
Marketing	7	17	20	49	11	27	3	7	41	100
Οικονομικός	12	29	18	44	11	27	0	0	41	100

Πίνακας 29: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»										
Εκδόσεις Εφημερίδων & Περιοδικών	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	7	50	6	43	1	7	0	0	14	100
Marketing	5	36	5	36	4	28	0	0	14	100
Οικονομικός	6	43	5	36	3	21	0	0	14	100

Πίνακας 30: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»										
Εκδόσεις Εκτυλώσεις Γραφικές Τέχνες	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	15	55	11	41	1	4	0	0	27	100
Marketing	2	7	15	55	7	26	3	12	27	100
Οικονομικός	6	22	13	48	8	30	0	0	27	100

Διάγραμμα 6: Αποτελεσματικότητα Οργάνωσης στον Τομέα



- Σειρά 1 Τομέας Παραγωγής
- Σειρά 2 Τομέας Marketing
- Σειρά 3 Οικονομικός Τομέας

Στον Πίνακα 28, που παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία των επιχειρήσεων για την **οργάνωση ως προς τον τομέα**, βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή, 39 από τις 41 επιχειρήσεις (ποσοστό 95%) χαρακτήρισε την οργάνωση στον τομέα **παραγωγής** ως ιδιαίτερα αποτελεσματική. Είναι ενδεικτικό, ότι, πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (ποσοστό 54%) θεωρεί την οργάνωση που ασκείται στο συγκεκριμένο τομέα ως «Λίαν Αποτελεσματική». Ικανοποιητική είναι και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στον τομέα του **Marketing**, αφού το 66% των επιχειρήσεων την χαρακτήρισε σημαντική, ενώ το υπόλοιπο 34% την χαρακτήρισε ως μέτρια ή μη

αποτελεσματική. Ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό, της τάξεως του 73%, εκτιμά η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στον **οικονομικό** τομέα, είναι ικανοποιητική.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση της ερώτησης αυτής με την 4^η ερώτηση, παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης σε κάθε τομέα, σε σχέση με τη γενική εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις γι' αυτήν, διαφοροποιείται και στους 3 τομείς που μελετάμε. Παρόλα αυτά, ο μέσος όρος της αποτελεσματικότητας που έχει η οργάνωση στους τρεις τομείς είναι παρόμοιος με τα στοιχεία που αναφέρονται στην πρώτη ερώτηση.

Στο Πίνακα 29, που αναφέρεται στις επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» και στην οργάνωση ως προς τον τομέα, βλέπουμε, ότι, από τις 14 επιχειρήσεις, οι 13 έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα στον τομέα **παραγωγής**, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 93%. Ενδεικτικά, αναφέρουμε, ότι, το 50% των επιχειρήσεων με αντικείμενο την έκδοση εφημερίδων και περιοδικών, χαρακτήρισε την οργάνωση στον τομέα της παραλλαγής ως Λίαν Αποτελεσματική. Ικανοποιητικό ποσοστό της τάξεως του 79% απάντησε ότι η αποτελεσματικότητα και του **οικονομικού** τομέα κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Αρκετά υψηλό εμφανίζεται και το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι η οργάνωση στον τομέα του **Marketing** είναι αποτελεσματική, αφού αυτό ανέρχεται στο 72%.

Στον Πίνακα 30, με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με την ΕΚΔΟΣΗ, ΕΚΤΥΠΩΣΗ και ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, βλέπουμε, επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων (95%) να είναι ικανοποιημένες από την οργάνωση στον τομέα **παραγωγής** τους. Αρκετά μεγάλος είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι η οργάνωσή τους στον **οικονομικό** τομέα είναι ικανοποιητικός (ποσοστό 70%). Σε πιο χαμηλά επίπεδα κυμαίνονται τα ποσοστά στον τομέα του

Marketing, αφού το 62% την θεωρεί αποτελεσματική, ενώ το υπόλοιπο 38% τη θεωρεί μέτρια και κάτω.

Είναι ενδεικτικό, ότι, το 12% των επιχειρήσεων αυτών χαρακτήρισε την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στον τομέα του Marketing ως αποτυχημένη.

Στη συνέχεια, από τη σύγκριση του Πίνακα 29 και 30 και στις δύο κατηγορίες, βλέπουμε ότι ένα υψηλό ποσοστό, που ξεπερνά το 93% των επιχειρήσεων που εξετάζουμε, θεωρεί αποτελεσματική και πάνω την οργάνωση στον τομέα **παραγωγής**. Όσον αφορά τον οικονομικό τομέα, παρατηρούμε μια μεγάλη αύξηση που σχεδόν διπλασιάζει το ποσοστό των επιχειρήσεων στην κατηγορία ΕΚΔΟΣΕΩΝ – ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, που χαρακτηρίζουν την οργάνωση ως Λιαν Αποτελεσματική (ποσοστό 43% έναντι 22%). Στον τομέα **Marketing** παρατηρούμε στον Πίνακα με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρεί την οργάνωση ΛΙΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ, σχεδόν πενταπλασιάστηκε (ποσοστό 36% έναντι 7%). Επίσης, βλέπουμε, ότι, αντίθετα από την κατηγορία ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, απάντησαν σε ποσοστό 12%, ότι η οργάνωση στον τομέα του Marketing είναι ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ.

Στο σημείο αυτό, θα αναλύσουμε τους Πίνακες, με βάση το δεύτερο διαχωρισμό που κάναμε, χωρίζοντας το σύνολο των επιχειρήσεων σε **μικρομεσαίες** (50 και κάτω) και **μεγάλες** (50 και πάνω).

Σύνολο των Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	22	54	17	41	2	5	0	0	41	100
Marketing	7	17	20	49	11	27	3	7	41	100
Οικονομικός	12	29	18	44	11	27	0	0	41	100

Μικρομεσαίες	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παραγωγής	9	53	8	47	0	0	0	0	17	100
Marketing	1	6	9	53	5	29	2	12	17	100
Οικονομικός	1	6	11	65	5	29	0	0	17	100

Μεγάλες	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Παρ/γής	13	54	9	37,5	2	8,5	0	0	24	100
Mar/ting	6	25	10	42,5	7	29	1	3,5	24	100
Οικ/κός	10	42,5	9	37,5	5	20	0	0	24	100

Στον Πίνακα 32, με τις απαντήσεις των **Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**, φαίνεται καθαρά η υψηλή αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στον τομέα της **παραγωγής**, αφού το σύνολο των επιχειρήσεων τη θεωρεί αποδοτική. Ενδεικτικά, αναφέρουμε, ότι, 9 στις 17 επιχειρήσεις, δηλαδή, ποσοστό 53%, χαρακτήρισε την οργάνωση «ΛΙΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ» στο συγκεκριμένο τομέα. Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων, οι οποίες πιστεύουν, ότι, η οργάνωση στον **οικονομικό** τομέα είναι επιτυχημένη (ποσοστό 71, 8%). Επίσης, υψηλό είναι το ποσοστό (59%), το οποίο πιστεύει, ότι, η οργάνωση στον τομέα του Marketing είναι επιτυχημένη, ενώ, υπάρχει

ένα ποσοστό της τάξεως του 12%, το οποίο θεωρεί την οργάνωση στο συγκεκριμένο τομέα ως μη αποτελεσματική.

Επίσης, υψηλό είναι το ποσοστό (59%), το οποίο πιστεύει ότι η οργάνωση στον τομέα του **Marketing** είναι επιτυχημένη, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό της τάξεως του 12%, το οποίο θεωρεί την οργάνωση στο συγκεκριμένο τομέα ως μη αποτελεσματική.

Στον Πίνακα 33, με τις ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, τ' αποτελέσματα είναι παρόμοια στον τομέα της παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, το 91, 5% των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρεί την οργάνωση στον τομέα **παραγωγής** αποδοτική. Και στις μεγάλες επιχειρήσεις, παραπάνω από τις μισές, δηλαδή, το 54% κατέταξε την οργάνωση του τομέα αυτού στο **ΛΙΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ**. Το 80% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η οργάνωση στον **οικονομικό** τομέα παρουσιάζει υψηλή αποτελεσματικότητα. Λίγο μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που πιστεύει ότι η οργάνωση στον τομέα του **Marketing** είναι αποδοτική, αφού αυτό μας απάντησαν 16 στις 24 επιχειρήσεις, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 67, 5%.

Από τη σύγκριση των Πινάκων 32 και 33, παρατηρούμε, ότι, τόσο οι μεγάλες, όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ασκούν αποτελεσματικά την οργάνωση στον τομέα παραγωγής και στον οικονομικό. Αντίθετα, υπάρχει μια διαφοροποίηση στον τομέα του **Marketing**, αφού φαίνεται ότι η οργάνωση των μεγάλων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο τομέα είναι πιο πετυχημένη.

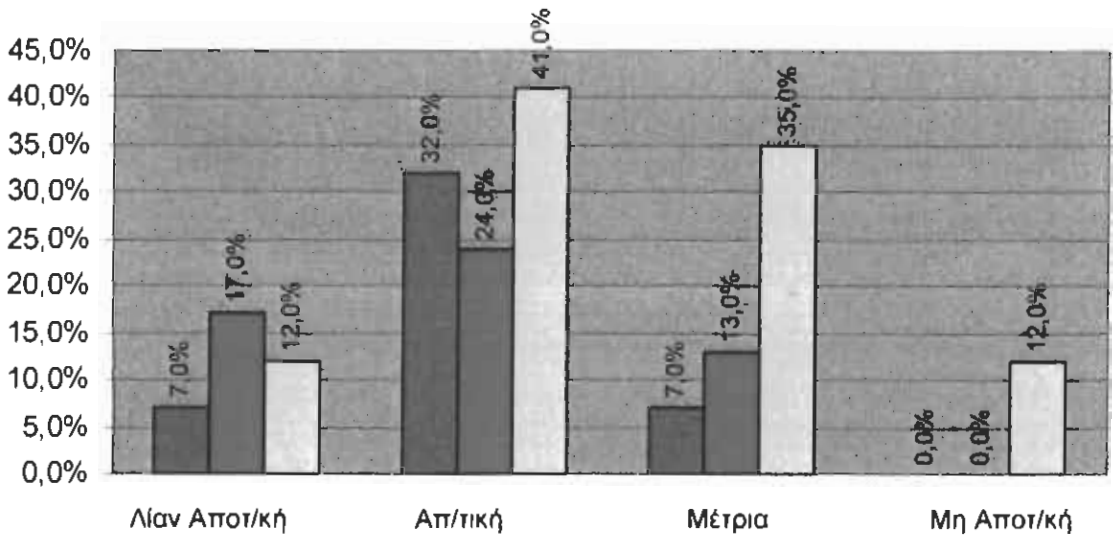
- 6) Το σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιείται, περιλαμβάνει γραμμική, μικτή (γραμμική και επιτελική) ή συλλογική εξουσία και πόσο αποτελεσματικό είναι;

Πίνακας 34: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κό		Αποτ/κό		Μέτριο		Μη Αποτ/κό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	3	7	13	32	3	7	0	0	19	46
ΜΙΚΤΗ	7	17	10	24	5	13	0	0	22	54
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ	5	12	17	41	14	35	5	12	41	100

Πίνακας 35: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»										
Εκδόσεις Εφημερίδων & Περιοδικών	Λίαν Αποτ/κό		Αποτ/κό		Μέτριο		Μη Αποτ/κό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	0	0	2	14	1	7	0	0	3	21
ΜΙΚΤΗ	3	21	6	43	2	15	0	0	11	79
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ	2	14	6	43	5	36	1	7	14	100

Πίνακας 36: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»										
Εκδόσεις Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες	Λίαν Αποτ/κό		Αποτ/κό		Μέτριο		Μη Αποτ/κό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	3	11	11	41	2	7	0	0	16	59
ΜΙΚΤΗ	4	15	4	15	3	11	0	0	11	41
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ	3	11	11	41	9	33	4	15	27	100

Διάγραμμα 7: Αποτελεσματικότητα Συστημάτων Οργάνωσης



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Σειρά 1 Γραμμικό Σύστημα Οργάνωσης
- Σειρά 2 Μικτό Σύστημα Οργάνωσης
- Σειρά 3 Συλλογικό Σύστημα Οργάνωσης

Σημείωση: Είναι προφανές ότι όποια επιχείρηση χρησιμοποιεί και εκτιμά την αποτελεσματικότητα του Γραμμικού Συστήματος Οργάνωσης δεν χρησιμοποιεί και άρα δεν απαντά για το Μικτό Σύστημα Οργάνωσης. Ισχύει και το αντίστροφο.

Στον Πίνακα 34, τα στοιχεία του συνόλου των επιχειρήσεων, παρατηρούμε ότι 19 από τις 41 επιχειρήσεις (ποσοστό 46%) απάντησαν ότι το σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιούν είναι **γραμμικό**. Οι υπόλοιπες 22 επιχειρήσεις, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 54%, διοικούνται με βάση το μικτό σύστημα, το οποίο είναι συνδυασμός γραμμικής και επιτελικής εξουσίας. Παράλληλα, σ' όλες τις επιχειρήσεις λειτουργεί και συλλογικό σύστημα οργάνωσης για τη λήψη των αποφάσεων, σε συνδυασμό, πάντα, με κάποιο από τα δύο προηγούμενα.

Πιο συγκεκριμένα, 16 από τις 19 επιχειρήσεις, οι οποίες μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν γραμμικό σύστημα, το θεωρούν αποδοτικό. Ικανοποιημένες είναι, επίσης και οι περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μικτό σύστημα οργάνωσης, αφού οι 17 από τις 22 το χαρακτήρισαν αποτελεσματικό. Τέλος, όσον αφορά την αποδοτικότητα της συλλογικής οργάνωσης, οι απόψεις δίστανται, αφού το 53% τη θεωρεί αποτελεσματική και άνω, ενώ το υπόλοιπο 47% μέτρια και κάτω.

Αναλύοντας τον Πίνακα 35, στον οποίο βρίσκονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων που ασχολούνται με «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», παρατηρούμε ότι ένα μικρό ποσοστό του ύψους 21% απ' αυτές χρησιμοποιεί γραμμικό σύστημα οργάνωσης. Συγκεκριμένα, οι 2 από τις 3 που απάντησαν [$\frac{2}{3} \times 100 = 67\%$] τη χαρακτήρισαν Αποτελεσματική, ενώ μια επιχείρηση [$\frac{1}{3} \times 100 = 33\%$], τη θεωρεί μέτρια. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι περισσότερες επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής (ποσοστό 79%) προτιμούν τη χρησιμοποίηση μικτού συστήματος οργάνωσης, το οποίο φαίνεται να αποδίδει καλύτερα. Αυτό φαίνεται, αφού 9 έως 11 επιχειρήσεις [$\frac{9}{11} \times 100 = 81\%$] απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένες από το σύστημα αυτό, ενώ μόνο 2 επιχειρήσεις [$\frac{2}{11} \times 100 = 19\%$] το χαρακτήρισαν μέτριας αποτελεσματικότητας. Τέλος, το συλλογικό σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις,

φαίνεται να ικανοποιεί την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αφού το 57% το χαρακτήρισε αποτελεσματικό και άνω και 43% μέτριο και κάτω.

Στον Πίνακα 36, που παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων που ασχολούνται με «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το γραμμικό σύστημα οργάνωσης (ποσοστό 59%). Από αυτές, οι 14 έως 16 [$1^4/16 \times 100 = 87, 5\%$] επιχειρήσεις, το χαρακτήρισαν ως αποτελεσματικό και άνω, ενώ οι υπόλοιπες 2 επιχειρήσεις [$2/16 \times 100 = 12, 5\%$] το θεωρούν μέτριο. Το μικτό σύστημα οργάνωσης προτιμάται από το 41% των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, από τις 11 επιχειρήσεις [$8/11 \times 100 = 72\%$] είναι ικανοποιημένες από αυτό, ενώ οι υπόλοιπες 3 επιχειρήσεις [$3/11 \times 100 = 28\%$] το χαρακτήρισαν μέτριο. Ισορροπία φαίνεται να επικρατεί στις απόψεις για την αποτελεσματικότητα του συλλογικού συστήματος οργάνωσης, αφού το 52% το θεωρεί ικανοποιητικό και το υπόλοιπο 48% το χαρακτηρίζει ως μέτριο ή αποτυχημένο.

Συγκρίνοντας τους Πίνακες 35 και 36, παρατηρούμε μια διαφορά νοοτροπίας στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων σε κάθε κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», η συντριπτική πλειοψηφία, ποσοστό 79% προτιμά το μικτό σύστημα οργάνωσης, ενώ στην άλλη κατηγορία υπερτερεί το γραμμικό σύστημα οργάνωσης με 59%. Όσον αφορά το συλλογικό σύστημα οργάνωσης, παρατηρούμε μια ομοιομορφία μεταξύ των δύο Πινάκων στις απόψεις των επιχειρήσεων. Η μόνη διαφοροποίηση που παρατηρείται, η οποία, όμως είναι εντυπωσιακή, είναι ο διπλασιασμός του ποσοστού των επιχειρήσεων (15%) που ανήκουν στην κατηγορία Εκδόσεις, Εκτυπώσεις, Γραφικές Τέχνες, σε

σχέση με την κατηγορία Εκδόσεις Εφημερίδων και Περιοδικών (7%) που θεωρούν το συλλογικό σύστημα οργάνωσης ως μη αποτελεσματικό.

Στο σημείο αυτό, θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, με κριτήριο το μέγεθος της επιχείρησης:

Πίνακας 37: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων

Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν Αποτ/κό		Αποτ/κό		Μέτριο		Μη Αποτ/κό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	3	7	13	32	3	7	0	0	19	46
ΜΙΚΤΗ	7	17	10	24	5	13	0	0	22	54
ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ	5	12	17	41	14	35	5	12	41	100

Πίνακας 38: Απαντήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Μικρομεσαίες	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	2	12	12	71	2	12	0	0	16	95
ΜΙΚΤΟ	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5
ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ	1	5	6	36	7	41	3	18	17	100

Πίνακας 39: Απαντήσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων

Μεγάλες	Λίαν Αποτ/κή		Αποτ/κή		Μέτρια		Μη Αποτ/κή		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΓΡΑΜΜΙΚΗ	1	4	1	4	1	4	0	0	3	12
ΜΙΚΤΟ	7	29	10	42	4	17	0	0	21	88
ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ	4	17	11	46	7	29	2	8	24	100

Στον Πίνακα 38, με τις απαντήσεις των ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, βλέπουμε, ότι, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, δηλαδή, 16 στις 17 (ποσοστό 95%), προτιμούν το σύστημα γραμμικής οργάνωσης. Απ' αυτές, οι 14 στις 16 ($\frac{14}{16} \times 100 = 87,5\%$) το χαρακτήρισε αποτελεσματικό και άνω. Αντίθετα, από τις 17 μικρομεσαίες

επιχειρήσει που μας απάντησαν, μόνο μία (ποσοστό 5%) χρησιμοποιεί μικτό σύστημα οργάνωσης και, μάλιστα, το χαρακτήρισε μετρίου αποτελεσματικότητας. Ούτε το συλλογικό σύστημα οργάνωσης φαίνεται να αποδίδει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού, 59% απ' αυτές το θεωρεί μέτριο ή μη αποτελεσματικό.

Στον Πίνακα 39, όπου παρουσιάζονται τα στοιχεία των ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, βλέπουμε μια σαφή προτίμηση προς το μικτό σύστημα οργάνωσης, αφού το χρησιμοποιεί το 88% των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι 17 από τις 21 επιχειρήσεις ($\frac{17}{21} \times 100 = 81\%$), δήλωσαν ικανοποιημένες από την αποτελεσματικότητά του, την οποία χαρακτήρισαν υψηλή. Υπάρχουν, επίσης, 3 επιχειρήσεις, ποσοστό 12%, οι οποίες χρησιμοποιούν γραμμικό σύστημα οργάνωσης για την αποτελεσματικότητα του οποίου έχουν διαφορετική άποψη. Σχετικά ικανοποιημένες φαίνονται να είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις από τη λειτουργία του συλλογικού συστήματος οργάνωσης, αφού το 63% τον θεωρεί αποτελεσματικό και άνω.

Συγκρίνοντας τους Πίνακες 38 και 39, παρατηρούμε σαφή διαφορά νοοτροπίας στον τρόπο διοίκησης των μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αφού φαίνεται καθαρά, ότι, οι μεγάλες προτιμούν το μικτό σύστημα, ενώ οι μικρομεσαίες το γραμμικό. Επίσης, δίστανται οι απόψεις τους ως προς την αποτελεσματικότητα του συλλογικού συστήματος οργάνωσης, αφού οι μεγάλες το θεωρούν ικανοποιητικό, ενώ οι μικρές όχι.

7. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εξυπηρετεί η οργάνωση και ως ποιο βαθμό;

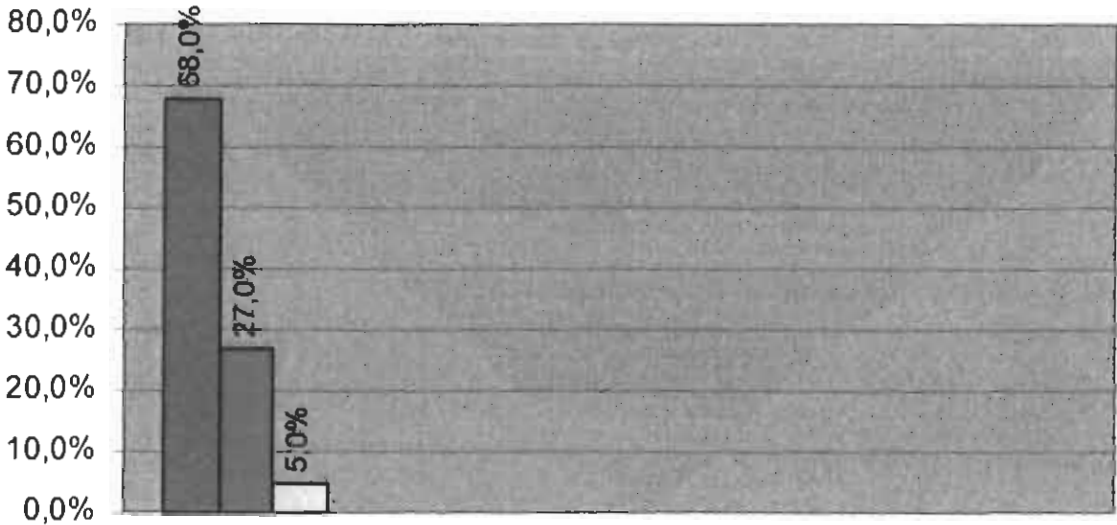
Σύνολο Επιχειρήσεων	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Καταμερισμός Εργασίας	28	68	11	27	2	5	0	0	41	100
Εφαρμ κατάλ. Μεθόδων	8	19,5	20	49	13	31,5	0	0	41	100
Χρήση βελτιωμ. μέσων	10	24,5	18	44	13	14	0	0	41	100
Ορθολογικοί χειρ. του ανθρ παράγ	17	41,5	16	39	8	19,5	0	0	41	100

Εκδόσεις Εφημερίδων & Περιοδικών	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Καταμερισμός Εργασίας	10	72	3	21	1	7	0	0	14	100
Εφαρμ Κατάλ. Μεθόδων	2	14	7	50	5	36	0	0	14	100
Χρήση βελτιωμ. τεχν. Μέσων	4	29	8	57	2	14	0	0	14	100
Ορθολογικοί χειρ. του ανθρ παράγ	7	50	6	43	1	7	0	0	14	100

Εκδόσεις-Εκτυπώσεις Γραφικές Τέχνες	Πολύ Μεγάλο		Μεγάλο		Μέτριο		Ελάχιστο		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Καταμερισμός Εργασίας	18	67	8	30	1	3	0	0	27	100
Εφαρμ Κατάλ. Μεθόδων	6	22	13	48	8	30	0	0	27	100
Χρήση βελτιωμ. τεχν. Μέσων	6	22	10	37	11	41	0	0	27	100
Ορθολογικοί χειρ. του ανθρ παράγ	10	37	10	37	7	26	0	0	27	100

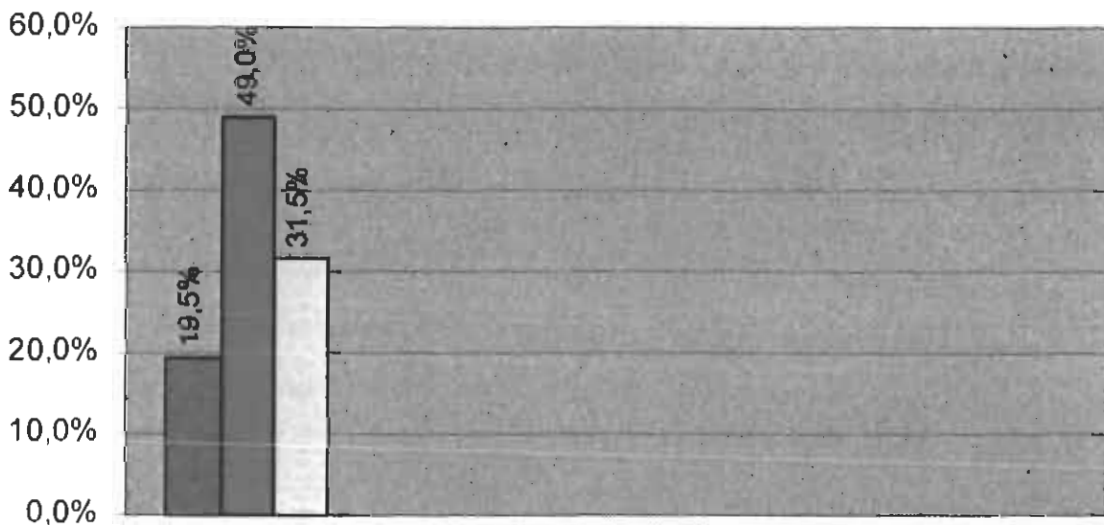
Διάγραμμα 8: Στόχοι τους οποίους εξυπηρετεί η οργάνωση με βάση τη σπουδαιότητά τους για τις επιχειρήσεις

Διάγραμμα 8.1: Καταμερισμός Εργασίας



Βαθμός Σπουδαιότητας

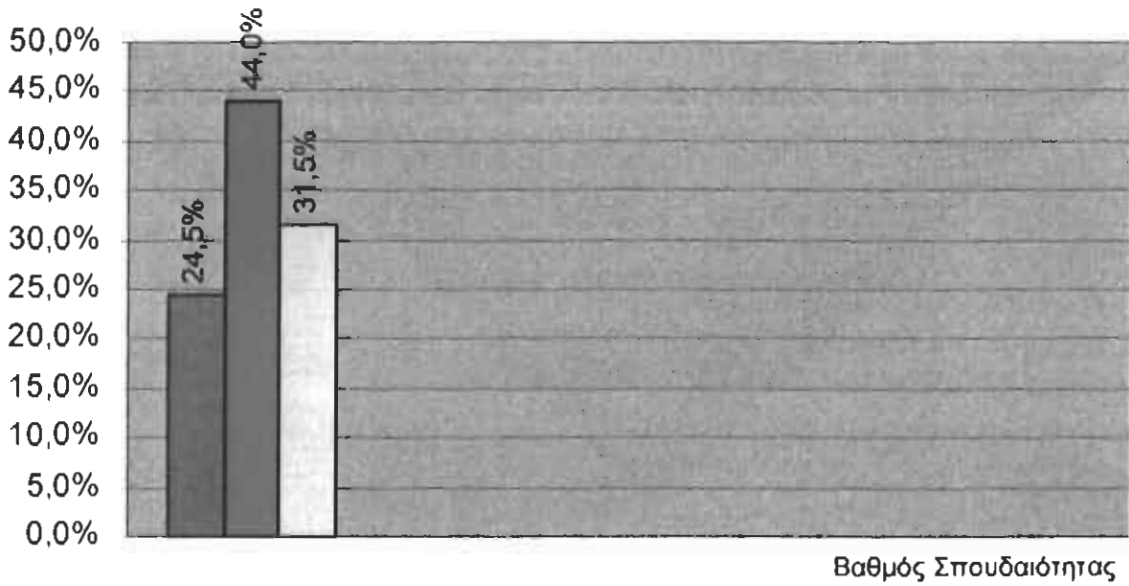
Διάγραμμα 8.2: Εφαρμογή Κατάλληλων Μεθόδων



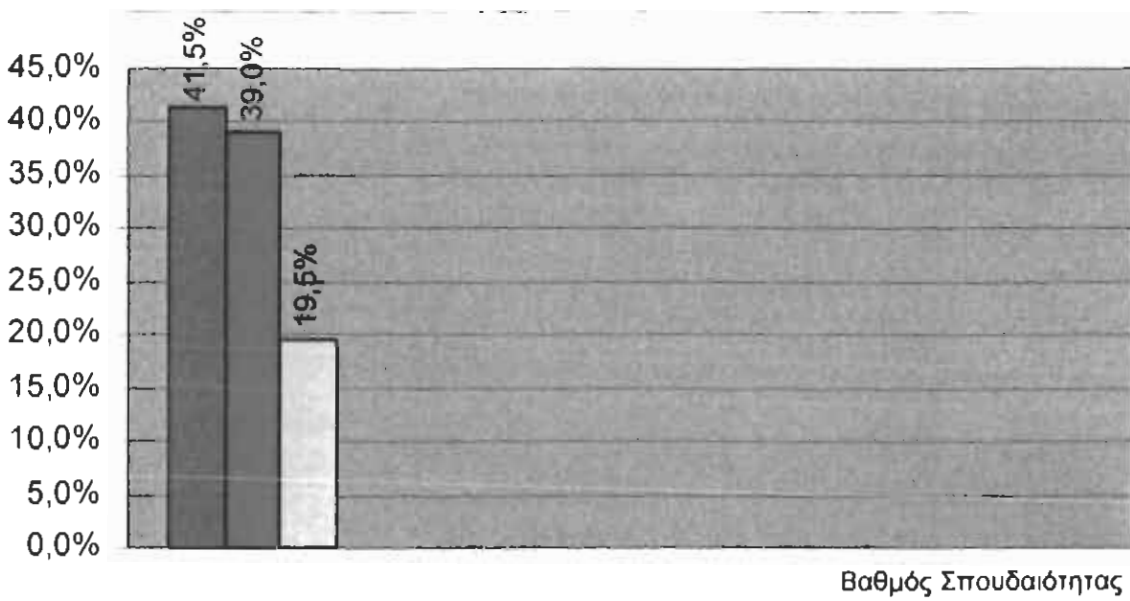
Βαθμός Σπουδαιότητας

- Σειρά 1 Πολύ Σπουδαίος
- Σειρά 2 Σπουδαίος
- Σειρά 3 Μέτριος

Διάγραμμα 8.3: Χρήση Βελτιωμένων Μέσων



Διάγραμμα 8.4: Ορθολογικός Χειρισμός Ανθρώπινου Παράγοντα



■ Σειρά 1 Πολύ Σπουδαίος

■ Σειρά 2 Σπουδαίος

□ Σειρά 3 Μέτριος

Στον Πίνακα 40, εμφανίζονται οι απαντήσεις του συνόλου των επιχειρήσεων, ως προς τους στόχους που εξυπηρετεί η οργάνωσή τους. Έτσι, φαίνεται καθαρά ότι είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις ο καταμερισμός εργασίας, αφού αυτό απάντησε το 95%. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερη αίσθηση μας κάνει το γεγονός, ότι, το 68% των επιχειρήσεων απάντησε ότι η οργάνωσή τους εξυπηρετεί τον **«καταμερισμό εργασίας»** σε πολύ μεγάλο βαθμό. Δεύτερος στόχος, κατά σειρά σπουδαιότητας, τον οποίο εξυπηρετεί η οργάνωση, είναι ο **ορθολογικός χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα**, αφού, αυτό φαίνεται να απασχολεί το 80,5% των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα σημαντικοί στόχοι για τις επιχειρήσεις είναι η **εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων** και η **χρήση των βελτιωμένων μεθόδων**, αφού αυτό απάντησε το 68,5%.

Στο Πίνακα 41, με τα στοιχεία των επιχειρήσεων, με αντικείμενο την **«ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»**, φαίνεται ότι ο πιο σημαντικός στόχος που εξυπηρετεί η οργάνωση, είναι ο **καταμερισμός της εργασίας** και ο **ορθολογικός χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα**, αφού το 93% των επιχειρήσεων μας απάντησαν, ότι, το πετυχαίνουν σε ικανοποιητικό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, το 72% των επιχειρήσεων μας απάντησε, ότι, η οργάνωση εξυπηρετεί τον καταμερισμό εργασίας σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 86%, πιστεύει, ότι, η οργάνωση τους εξασφαλίζει τη **χρήση βελτιωμένων τεχνικών μέσων**. Τελευταίος στόχος κατά σειρά σπουδαιότητας που εξυπηρετεί η οργάνωση, σύμφωνα με τις απαντήσεις, είναι η **εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων**, αφού αυτό το επιδιώκει το 64% των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις **«ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»**, που εμφανίζονται στον Πίνακα 42, φαίνεται, ότι, το 97% των επιχειρήσεων αυτών, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επίτευξη του κατάλληλου **καταμερισμού εργασίας**. Επίσης,

σημαντικό για το 74% των επιχειρήσεων είναι ο **ορθολογικός χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα**. Τρίτος στόχος κατά σειρά σπουδαιότητας είναι η **εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων**, αφού το 70% των επιχειρήσεων το θεωρεί σημαντικό. Λιγότερη σημασία δίνουν οι επιχειρήσεις στη χρήση βελτιωμένων μέσων, αφού το 41% των επιχειρήσεων πιστεύει, ότι, η οργάνωση εξυπηρετεί αυτό το στόχο σε μέτριο βαθμό.

Από τη σύγκριση των Πινάκων 41 και 42, παρατηρούμε, ότι και οι δύο κατηγορίες των επιχειρήσεων που μελετάμε, θεωρούν ως πιο σημαντικό στόχο, κατά σειρά προτεραιότητας, τον καταμερισμό εργασίας. Διαφοροποίηση έχουμε, όσον αφορά τον ορθολογικό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, αφού, πολύ περισσότερες επιχειρήσεις στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» τον θεωρούν σημαντικό. Τέλος, αξιοσημείωτος είναι ο περίπου τριπλασιασμός του ποσοστού των επιχειρήσεων (41% έναντι 14%), στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», που δήλωσαν, ότι, η οργάνωση τους εξασφαλίζει και τη χρησιμοποίηση βελτιωμένων τεχνικών μέσων σε μέτριο βαθμό.

3.4. ΕΛΕΓΧΟΣ.

3.4.1. Γενικά.

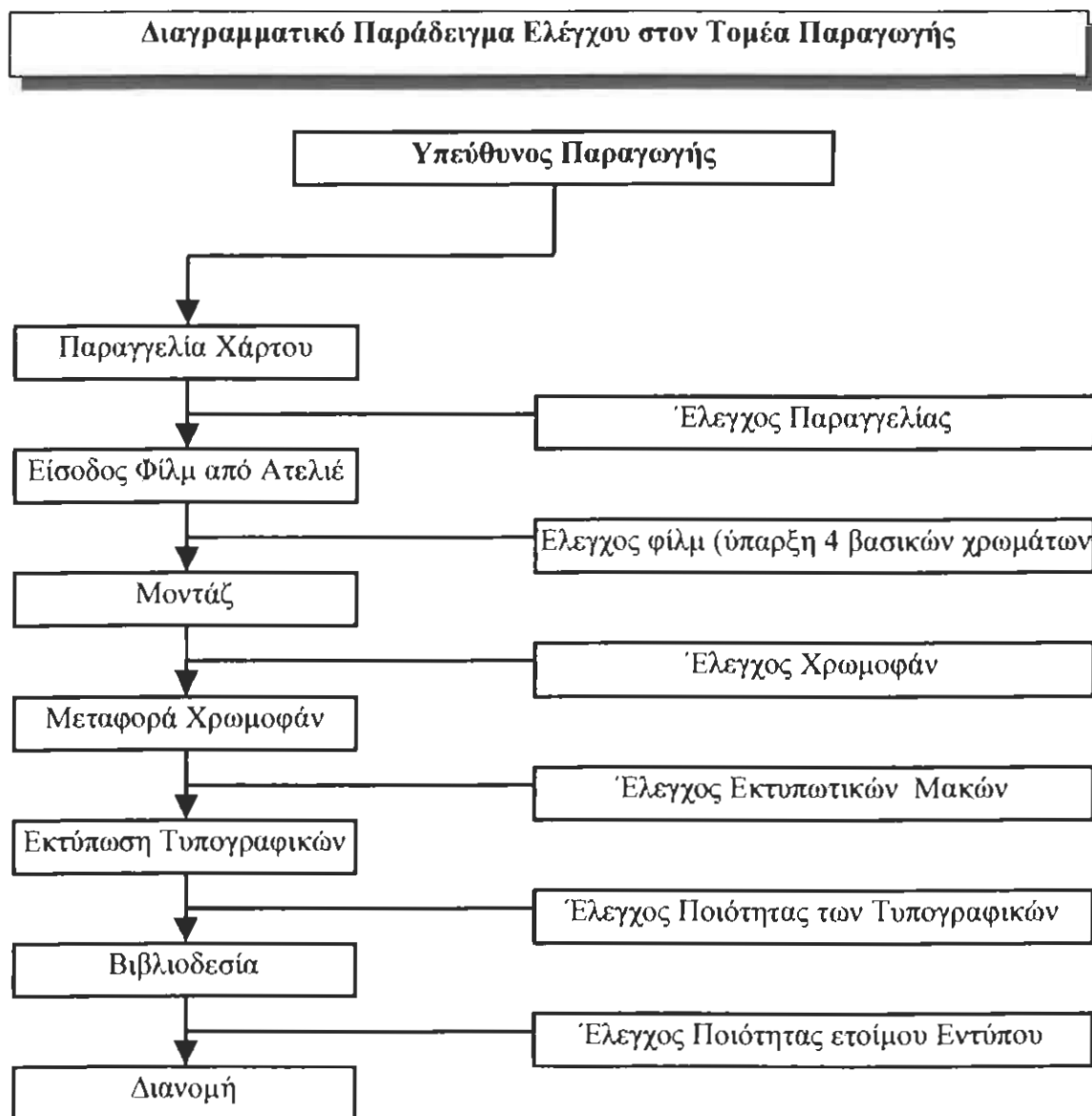
Μετά τις έννοιες του προγραμματισμού και της οργάνωσης, τις οποίες μελετήσαμε διεξοδικά στα προηγούμενα Κεφάλαια, θ' αναφερθούμε και στον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης, καθώς και στην αποτελεσματικότητά του στις εκδοτικές επιχειρήσεις.

Η έννοια του ελέγχου κατά τον H. Fayol, συνίσταται στην πιστοποίηση, ότι, όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται σύμφωνα με το πρόγραμμα που έχει καταρτισθεί, καθώς, επίσης και, σύμφωνα με τις εκδοθείσες οδηγίες και τις θεσπισμένες αρχές.

Θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε, ότι, η έννοια του ελέγχου δεν είναι οπωσδήποτε συνδεδεμένη με το μέλλον. Δεν λαμβάνει χώρα μόνο κατασταλτικά. Ο λόγος αυτός αναγκάζει τους Koontz και O' Donnel να γράψουν, ότι, ο καλύτερος έλεγχος είναι εκείνος ο οποίος διορθώνει τις αποκλίσεις από το πρόγραμμα, πριν αυτές πραγματοποιηθούν.

Η έννοια του ελέγχου είναι συνυφασμένη, γενικώς, με την ύπαρξη αντικειμένου προς έλεγχο. Για να μπορέσουμε, όμως, να ελέγξουμε κάτι, θα πρέπει να προκαθορίσουμε μια πρότυπη κατάσταση αυτού, με την οποία θα συγκρίνουμε την πραγματική. Κατά συνέπεια, η έννοια του ελέγχου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό. Η διοικητική λειτουργία του ελέγχου συνίσταται στη μέτρηση και διόρθωση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση, κατά τέτοιο τρόπο, έτσι, ώστε, να εκπληρούνται οι αντικειμενικοί σκοποί της και να εφαρμόζεται το είδη καταρτισθέν πρόγραμμα.

Παρακάτω, παραθέτουμε μια διαγραμματική απεικόνιση των εργασιών του τμήματος παραγωγής, μέσα από την οποία φαίνεται ο έλεγχος που ασκεί ο υπεύθυνος παραγωγής σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας στις εκδοτικές επιχειρήσεις.



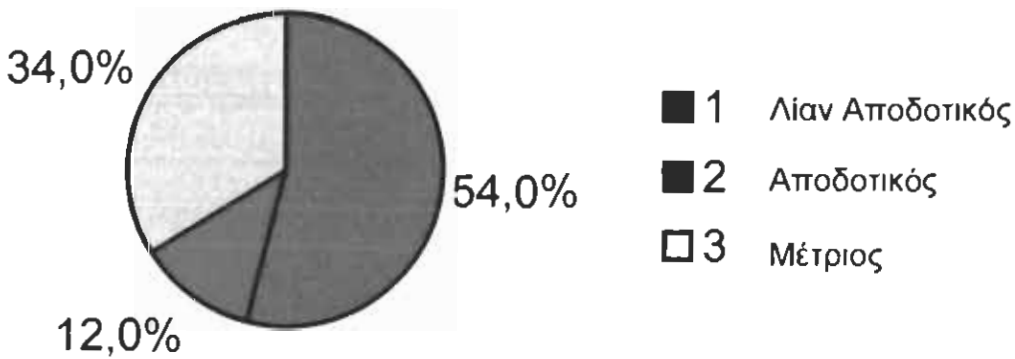
3.4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

8. Γίνεται έλεγχος επιχειρηματικής δράσης και, πόσο αποτελεσματικός είναι;

Πίνακας 43: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων

Δραστηριότητα	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	14	34	22	54	5	12	0	0	41	100
Εκδ. Εφημ. Περιοδ.	4	29	9	64	1	7	0	0	14	100
Εκδ. Εκτυπ. Γραφ. τέχνες.	10	37	13	48	4	15	0	0	27	100

Διάγραμμα 9: Αποτελεσματικότητα Γενικού Ελέγχου στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις



Στον Πίνακα 43, βλέπουμε, ότι, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων με ποσοστό 88% πιστεύει στην αναγκαιότητα του ελέγχου, την αποτελεσματικότητα του οποίου την χαρακτηρίζει υψηλή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε, ότι, καμία επιχείρηση δεν θεωρεί τον γενικό έλεγχο που ασκεί ως μη αποτελεσματικό.

Η ίδια άποψη φαίνεται να επικρατεί και όταν διακρίνουμε τις επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητάς τους. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις (ποσοστό 93%) που ασχολούνται με την ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ, θεωρούν, ότι, κάνουν αποτελεσματικό έλεγχο. Μόνο μία στις 14 επιχειρήσεις χαρακτήρισε τον έλεγχο που πραγματοποιεί μέτριας αποτελεσματικότητας.

Σχεδόν το ίδιο αποτελεσματικός φαίνεται να είναι ο έλεγχος και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ΕΚΔΟΣΗ, ΕΚΤΥΠΩΣΗ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ, αφού, αυτό, μας απάντησε το 85% απ' αυτές.

Ομοιομορφία στις απαντήσεις παρατηρούμε και όσον αφορά τον έλεγχο με βάση τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ και ΜΕΓΑΛΕΣ. Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται στους παρακάτω Πίνακες:

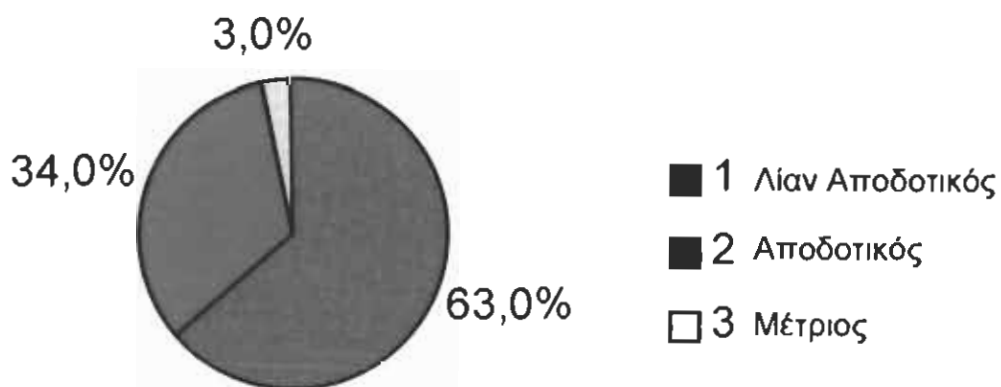
Πίνακας 44: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος										
ΜΕΓΕΘΟΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
ΣΥΝΟΛΟ	14	34	22	54	5	12	0	0	41	100
ΜΙΚΡ/ΣΑΙΕΣ	8	47	7	41	2	12	0	0	17	100
ΜΕΓΑΛΕΣ	6	25	15	62,5	3	12,5	0	0	24	100

Θέλοντας να έχουμε μια σαφέστερη εικόνα, όσον αφορά τον έλεγχο στις Εκδοτικές Επιχειρήσεις, θα επιχειρήσουμε μια αναλυτικότερη προσέγγιση, με βάση την αποτελεσματικότητά του σε κάθε τομέα ξεχωριστά:

α) ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

Πίνακας 45: Αποτελέσματα του Ελέγχου στον Τομέα Παραγωγής										
ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο Επιχειρήσεων	26	63	14	34	1	3	0	0	41	100
Εκδόσεις Εφημ. Περιοδ.	7	50	7	50	0	0	0	0	14	100
Εκδόσεις-Εκτυπώσεις Γραφ. Τέχνες	19	70	7	26	1	4	0	0	27	100

Διάγραμμα 10: Αποτελεσματικότητα Ελέγχου στον Τομέα Παραγωγής



Στις εκδοτικές επιχειρήσεις, ως προς τον έλεγχο, βλέπουμε, ότι, ο τομέας, που, κυρίως, τους ενδιαφέρει, είναι αυτός της παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, το σύνολο, σχεδόν, των επιχειρήσεων, μας απάντησε σε ποσοστό 97%, ότι, είναι ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Το ίδιο υψηλά, όπως είναι αναμενόμενο, παρουσιάζονται τα ποσοστά και στους επιμέρους Πίνακες. Στην κατηγορία «ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», είναι

εντυπωσιακό το γεγονός, ότι και, οι 14 επιχειρήσεις (ποσοστό 100%), χαρακτήρισαν τον έλεγχο στον τομέα παραγωγής αποτελεσματικό και άνω. Ίδια, σχεδόν, εικόνα παρουσιάζει και ο Πίνακας με τις επιχειρήσεις, με αντικείμενο τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», αφού, ικανοποιημένο από τον έλεγχο στην παραγωγή, δήλωσε το 96%. Ενδεικτικό είναι, ότι, μόνο 1 επιχείρηση στις 17 σ' αυτή την κατηγορία τον χαρακτήρισε μέτριο.

Στο σημείο αυτό, ακολουθεί ανάλυση με βάση τη διάκριση των επιχειρήσεων σε μικρομεσαίες και μεγάλες:

Πίνακας 46: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος

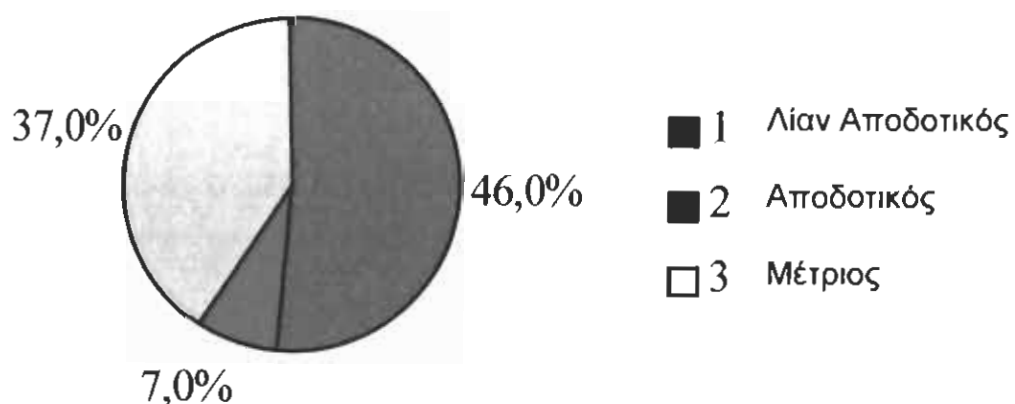
Μέγεθος	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	26	63	14	34	1	3	0	0	41	100
Μικρομεσαίες	13	54	10	42	1	4	0	0	24	100
Μεγάλες	13	76	4	24	0	0	0	0	17	100

Με βάση και αυτή τη διάκριση, τα συμπεράσματα είναι παρόμοια, αφού, τόσο οι **Μικρομεσαίες** (σε ποσοστό 96%), όσο και οι **Μεγάλες** επιχειρήσεις (ποσοστό 100%) δήλωσαν ικανοποιημένες από την αποτελεσματικότητα του ελέγχου στον τομέα παραγωγής. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός, ότι, τα $\frac{2}{3}$ των μεγάλων επιχειρήσεων (ποσοστό 76%) χαρακτήρισε τον έλεγχο στον τομέα παραγωγής ως «Λίαν Αποτελεσματικό».

β) ΤΟΜΕΑΣ MARKETING.

Πίνακας 47: Αποτελέσματα του Ελέγχου στον Τομέα Marketing										
ΤΟΜΕΑΣ MARKETING	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο Επιχειρήσεων	3	7	19	46	15	37	4	10	41	100
Εκδόσεις Εφημ. Περιοδ.	2	14	7	50	5	36	0	0	14	100
Εκδόσεις-Εκτυπ. Γραφ. Τέχνες	1	4	12	44	10	37	4	15	27	100

Διάγραμμα 11: Αποτελεσματικότητα Ελέγχου στον Τομέα Marketing



Στις εκδοτικές επιχειρήσεις, βλέπουμε, ότι, ο τομέας στον οποίο αποδίδει λιγότερο ο έλεγχος, είναι ο τομέας Marketing. Αυτό φαίνεται καθαρά, αφού στον Πίνακα 47, με τις συνολικές απαντήσεις, το 53% των επιχειρήσεων δήλωσε, ότι, είναι ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα του ελέγχου, ενώ το υπόλοιπο 47% δεν είναι. Χαρακτηριστικό είναι, ότι, το 10% θεωρεί τον έλεγχο στον τομέα του Marketing μη αποτελεσματικό.

Καλύτερη από τον μέσο όρο, φαίνεται να είναι η άποψη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ – ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου στον τομέα Marketing. Συγκεκριμένα, το 64% των επιχειρήσεων στην κατηγορία αυτή, θεωρεί τον έλεγχο αποτελεσματικό και άνω, ενώ, καμία δεν τον χαρακτήρισε μη αποτελεσματικό.

Αντίθετα, χειρότερη είναι η άποψη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», αφού, περισσότερες από τις μισές (ποσοστό 52%), θεωρεί την αποτελεσματικότητα του ελέγχου μέτρια και κάτω. Στο σημείο αυτό, τονίζουμε, ότι, υπάρχουν 4 επιχειρήσεις (ποσοστό 15%), οι οποίες πιστεύουν, ότι, ο έλεγχος που ασκούν στο συγκεκριμένο τομέα είναι μη αποτελεσματικός.

Παρακάτω, αναλύουμε τα στοιχεία, χωρίζοντας τις επιχειρήσεις σε μικρομεσαίες και μεγάλες:

Πίνακας 48: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Βάση το Μέγεθος										
ΜΕΓΕΘΟΣ	Λιαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	3	7	19	46	15	37	4	10	41	100
Μικρομεσαίες	0	0	8	47	5	29	4	24	17	100
Μεγάλες	3	12,5	11	46	10	41,5	0	0	24	100

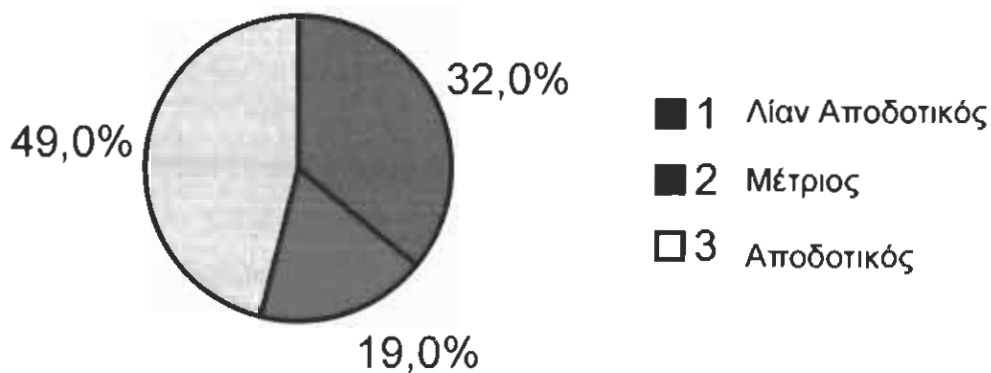
Διαφορετικά είναι τα αποτελέσματα με βάση αυτή τη διάκριση, αφού, βλέπουμε, ότι, οι **Μεγάλες Επιχειρήσεις** σε ποσοστό 58, 5% ασκούν ικανοποιητικά τον έλεγχο στον τομέα του Marketing. Αντίθετα, οι περισσότερες από τις μισές **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις** (ποσοστό 53%) δήλωσαν, ότι, ο έλεγχος στον τομέα αυτόν είναι μέτριος και κάτω. Είναι χαρακτηριστικό, ότι, καμία μικρομεσαία επιχείρηση δεν χαρακτήρισε

τον έλεγχο στον συγκεκριμένο τομέα ως «Λίαν Αποτελεσματικό», ενώ, 4 από τις 17 (ποσοστό 24%) απάντησε, ότι, τον θεωρούν αποτυχημένο.

γ) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Πίνακας 49: Αποτελέσματα του Ελέγχου στον Τομέα Marketing										
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο Επιχειρήσεων	13	32	20	49	8	19	0	0	41	100
Εκδόσεις Εφημ. Περιοδ.	2	14	10	72	2	14	0	0	14	100
Εκδόσεις-Εκτυπ. Γραφ. Τέχνες	11	41	10	37	6	22	0	0	27	100

Διάγραμμα 12: Αποτελεσματικότητα Ελέγχου στον Οικονομικό Τομέα



Θετική είναι η άποψη των επιχειρήσεων, από τον έλεγχο που διενεργείται στον οικονομικό τομέα, αφού αυτό δήλωσε το 81%. Πιο συγκεκριμένα, περίπου, το 1/3 από αυτές (ποσοστό 32%) τον χαρακτήρισε «Λίαν Αποτελεσματικό».

Ομοιόμορφα παρουσιάζονται τα στοιχεία και στους επιμέρους Πίνακες. Στον Πίνακα 49, με τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», βλέπουμε, ότι, το 86% των επιχειρήσεων πιστεύει, ότι, διενεργεί τον έλεγχο αποτελεσματικά και άνω.

Μικρή μείωση του ποσοστού επιτυχίας, του ελέγχου στον οικονομικό τομέα, εμφανίζεται στις επιχειρήσεις με αντικείμενο τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», αφού, αυτό φθάνει το 78%.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι, καμία επιχείρηση και στις δύο κατηγορίες δεν χαρακτήρισε τον έλεγχο στον οικονομικό τομέα μη αποτελεσματικό.

Πίνακας 50: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Βάση το Μέγεθος

ΜΕΓΕΘΟΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	13	32	20	49	8	19	0	0	41	100
Μικρομεσαίες	7	41	8	47	2	12	0	0	17	100
Μεγάλες	6	25	12	50	6	25	0	0	24	100

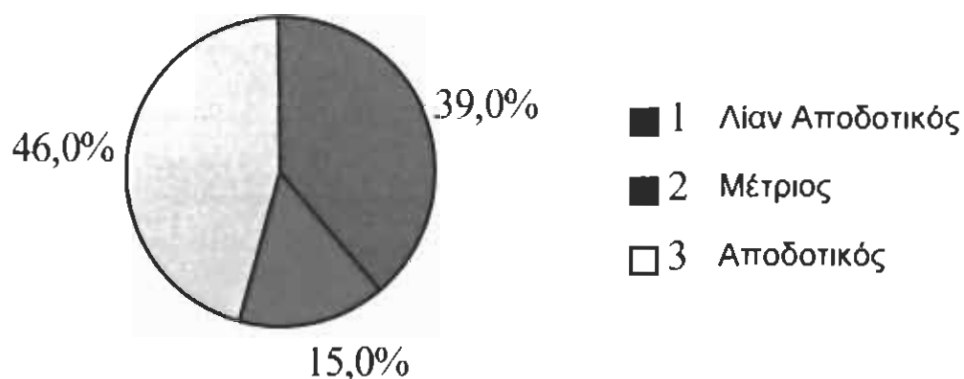
Μικρή διαφοροποίηση παρουσιάζει η αποτελεσματικότητα του ελέγχου στον οικονομικό τομέα, μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των μεγάλων. Πιο συγκεκριμένα, οι **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις** δήλωσαν πιο ικανοποιημένες από τις **Μεγάλες**, (ποσοστό 88% έναντι 75%). Τονίζουμε, επίσης, ότι, διπλασιάζεται το ποσοστό στις **Μεγάλες Επιχειρήσεις** που χαρακτήρισε τον έλεγχο στον οικονομικό τομέα ως μέτριο (ποσοστό 25% έναντι 12%).

δ) ΤΟΜΕΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Πίνακας 51: Αποτελεσματικότητα του Ελέγχου στον Τομέα Πωλήσεων

ΤΟΜΕΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο Επιχειρήσεων	16	39	19	46	6	15	0	0	41	100
Εκδόσεις Εφημ. Περιοδ.	4	29	8	57	2	14	0	0	14	100
Εκδόσεις-Εκτυπ. Γραφ. Τέχνες	12	44	11	41	4	15	0	0	27	100

Διάγραμμα 13: Αποτελεσματικότητα Ελέγχου στον Τομέα Πωλήσεων



Υψηλό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων (85%) που πιστεύει, ότι, ο έλεγχος των εκδοτικών επιχειρήσεων στον τομέα πωλήσεων είναι αποτελεσματικός και άνω.

Σχεδόν πλήρη ομοιομορφία παρουσιάζουν τα στοιχεία στους δύο επιμέρους Πίνακες. Στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», το 85% θεωρεί τον έλεγχο αποτελεσματικό και άνω.

Αντίστοιχο είναι και το ποσοστό (85%) των επιχειρήσεων που ασχολούνται με «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», που δήλωσαν ικανοποιημένες

από τον έλεγχο στον τομέα πωλήσεων. Η μόνη διαφορά, έγκειται στο γεγονός, ότι, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις (44%) θεωρούν τον έλεγχο στον τομέα πωλήσεων «Λίαν Αποτελεσματικό».

Πίνακας 52: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Βάση το Μέγεθος

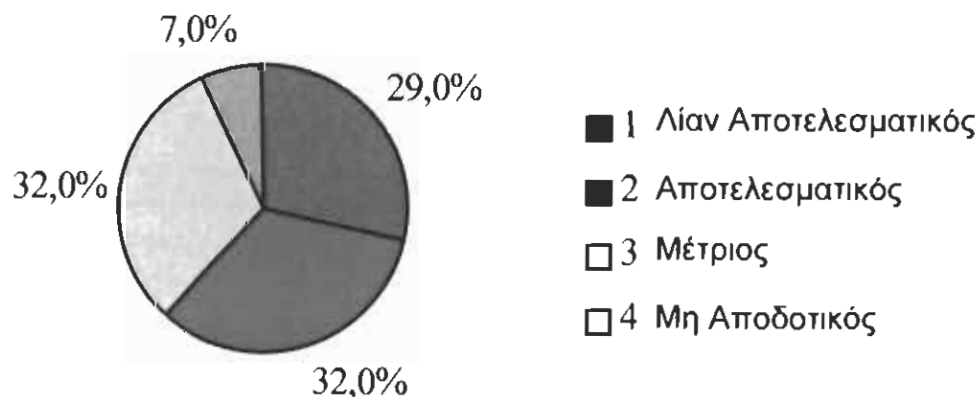
ΜΕΓΕΘΟΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	16	39	19	46	6	15	0	0	41	100
Μικρομεσαίες	7	41	8	47	2	12	0	0	17	100
Μεγάλες	9	23,5	11	46	4	16,5	0	0	24	100

Στον τομέα των πωλήσεων, **μικρομεσαίες** και **μεγάλες** επιχειρήσεις φαίνεται να συμφωνούν, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Έτσι, οι μικρομεσαίες δηλώνουν ικανοποιημένες σε ποσοστό 88%. Το αντίστοιχο ποσοστό στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 83,5%.

ε) ΤΟΜΕΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Πίνακας 53: Αποτελεσματικότητα του Ελέγχου στον Τομέα Προσωπικού										
ΤΟΜΕΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο Επιχειρήσεων	12	29	13	32	13	32	3	7	41	100
Εκδόσεις Εφημ. Περιοδ.	3	21	3	21	7	50	1	8	14	100
Εκδόσεις-Εκτυπ. Γραφ. Τέχνες	9	33	10	37	6	22	2	8	27	100

Διάγραμμα 14: Αποτελεσματικότητα Ελέγχου στον Τομέα Προσωπικού



Ο έλεγχος του προσωπικού, θεωρείται από την πλειοψηφία των εκδοτικών επιχειρήσεων (ποσοστό 61%) αποτελεσματικός και άνω.

Κάτω του μέσου όρου, εμφανίζονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ». Συγκεκριμένα, μόνο το 42% είναι ικανοποιημένο από τον έλεγχο που διενεργείται. Οι μισές επιχειρήσεις (ποσοστό 50%)

τον θεωρεί μέτριας αποτελεσματικότητας, ενώ, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 8% που τον χαρακτήρισε μη αποτελεσματικό.

Η άλλη κατηγορία επιχειρήσεων, έχει, σαφώς, καλύτερη γνώμη για τον έλεγχο του προσωπικού, αφού, το 70% τον θεωρεί αποτελεσματικό και άνω. Υπάρχει, όμως και σ' αυτή την κατηγορία ένα 8%, το οποίο πιστεύει, ότι, έλεγχος που ασκείται είναι μη αποτελεσματικός.

Πίνακας 54: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Βάση το Μέγεθος

ΜΕΓΕΘΟΣ	Λίαν Αποτ/κός		Αποτ/κός		Μέτριος		Μη Αποτ/κός		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Σύνολο	12	29	13	32	13	32	3	7	41	100
Μικρομεσαίες	7	41	6	35	3	18	1	6	17	100
Μεγάλες	5	21	7	29	10	42	2	8	24	100

Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα φαίνεται να έχει ο έλεγχος του προσωπικού στις **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**, αφού το 76% τον χαρακτήρισε αποτελεσματικό και άνω.

Ενδεικτικό είναι, ότι, το 41% από αυτές θεωρεί τον έλεγχο στο συγκεκριμένο τομέα «Λίαν Αποτελεσματικό».

Διχασμένες είναι οι γνώμες των **Μεγάλων Επιχειρήσεων**, όσον αφορά τον έλεγχο προσωπικού, αφού μόνο οι μισές (50%) τον θεωρούν αποτελεσματικό και άνω. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι, υπερδιπλασιάζεται το ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων που χαρακτήρισε τον έλεγχο προσωπικού ως μέτριο, σε σχέση με τις μικρομεσαίες (ποσοστό 42% έναντι 18%).

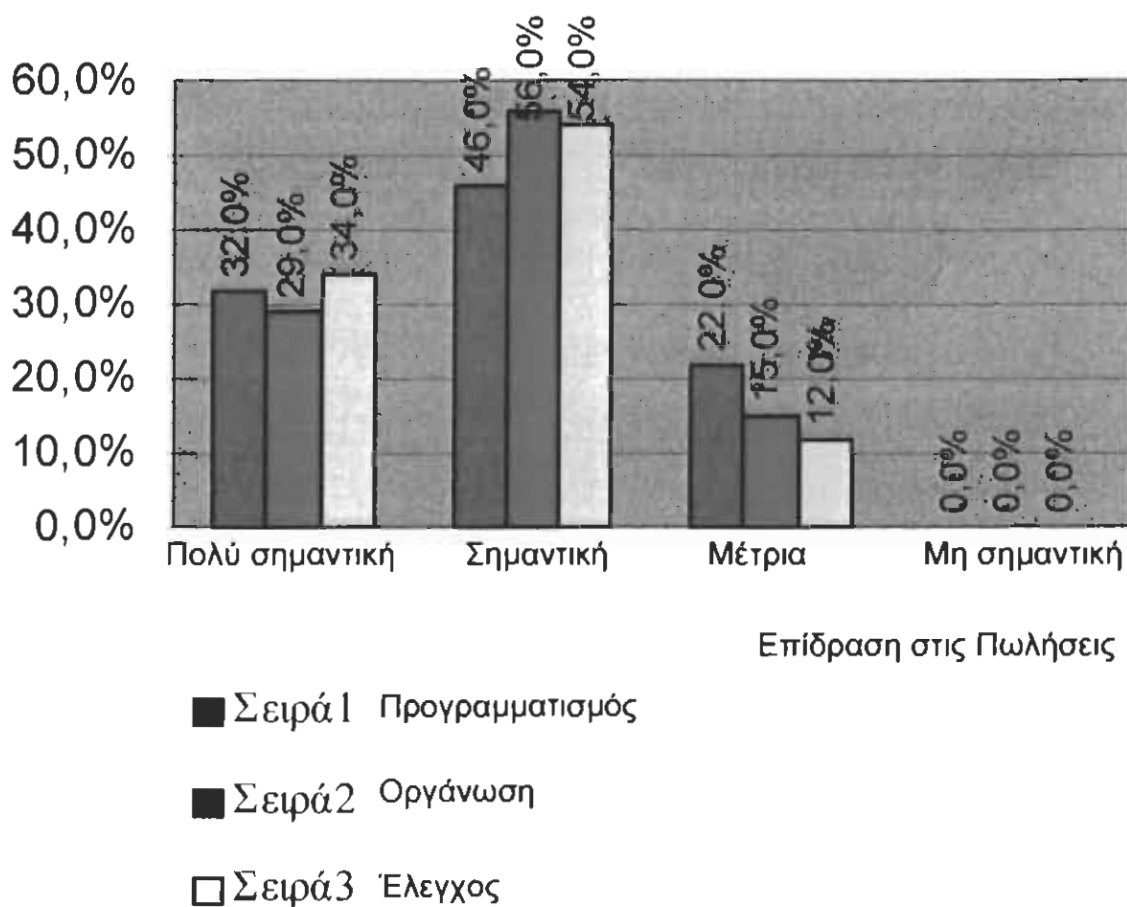
9). Η εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου, έχει θετική επίδραση στις πωλήσεις και, πόσο σημαντική είναι;

Πίνακας 55: Απαντήσεις από το Σύνολο των Επιχειρήσεων										
Σύνολο Επιχειρήσεων	Λίαν σημαντικό		Σημαντικό		Μέτριο		Μη σημαντικό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Προγραμματισμός	13	32	19	46	9	22	0	0	41	100
Οργάνωση	12	29	23	56	6	15	0	0	41	100
Έλεγχος	14	34	22	54	2	12	0	0	41	100

Πίνακας 56: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ & ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ»										
Εκδόσεις Εφημερίδων και Περιοδικών	Πολύ σημαντικό		Σημαντικό		Μέτριο		Μη σημαντικό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Προγραμματισμός	4	29	8	57	2	14	0	0	14	100
Οργάνωση	6	43	6	43	2	14	0	0	14	100
Έλεγχος	4	29	8	57	2	14	0	0	14	100

Πίνακας 57: Απαντήσεις Επιχειρήσεων με Δραστηριότητα : «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ - ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ»										
Εκδόσεις-Εκτυπώσεις-Γραφικές Τέχνες	Λίαν σημαντικό		Σημαντικό		Μέτριο		Μη σημαντικό		Σύνολο Απαντήσεων	
	Επιχ/εις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%	Επιχ/σεις	%
Προγραμματισμός	9	33	11	41	7	26	0	0	27	100
Οργάνωση	6	22	17	63	4	15	0	0	27	100
Έλεγχος	10	37	14	52	3	11	0	0	27	100

Διάγραμμα 15: Επίδραση Προγραμματισμού / Οργάνωσης / Ελέγχου στις Πωλήσεις των Εκδοτικών Επιχειρήσεων



Στον Πίνακα 55, που παρουσιάζονται συνολικά οι απαντήσεις, βλέπουμε, ότι, το 78% των επιχειρήσεων δήλωσε, ότι, ο προγραμματισμός επηρεάζει σημαντικά τις πωλήσεις τους. Ακόμη μεγαλύτερη επίδραση στις πωλήσεις έχει η οργάνωση, αφού το 85% των επιχειρήσεων θεωρεί αυτή την επίδραση σημαντική. Σπουδαιότερος απ' όλους, είναι ο έλεγχος, αφού, οι επιχειρήσεις σε ποσοστό 88% πιστεύει, ότι, η αποτελεσματικότητα του ελέγχου έχει θετική επίδραση στις πωλήσεις.

Στο Πίνακα 56, με τα στοιχεία των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», παρατηρούμε, ότι, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος είναι το ίδιο σημαντικά για τις

επιχειρήσεις, αφού, σε ποσοστό 86% πιστεύουν, ότι, η αποτελεσματικότητά τους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις. Ιδιαίτερα, το 43% των επιχειρήσεων πιστεύει, ότι, μια πετυχημένη οργάνωση επιδράς στις πωλήσεις σε πολύ σημαντικό βαθμό.

Στον Πίνακα 57, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», πιστεύουν, ότι, οι πωλήσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο άσκησης του ελέγχου, αφού, αυτό μας απάντησε το 89%. Η οργάνωση είναι σε σπουδαιότητα, σύμφωνα με τη γνώμη του 85% των επιχειρήσεων. Τέλος, ο προγραμματισμός είναι σημαντικός για το 74% των επιχειρήσεων.

Συγκρίνοντας τους δύο Πίνακες, παρατηρούμε, ότι, οι επιχειρήσεις και στις δύο κατηγορίες, δίνουν μεγάλη σημασία στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο. Αυτό φαίνεται από τα υψηλά ποσοστά που εμφανίζονται στους δύο Πίνακες, τα οποία δείχνουν, ότι, η επιτυχία στις πωλήσεις εξασφαλίζεται από τη σωστή εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου.

Από τη συσχέτιση της ερώτησης αυτής, με τις γενικές ερωτήσεις του προγραμματισμού (ερώτηση 1), της οργάνωσης (ερώτηση 4) και του ελέγχου (ερώτηση 8), δεν παρατηρούμε διαφορά στην αποτελεσματικότητα των τριών αυτών παραγόντων, σε σχέση με την επίδραση που έχουν στις πωλήσεις.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1. Συμπεράσματα.

Στο σημείο αυτό, μετά τη λεπτομερή παρουσίαση των ενεργειών μας, για την προετοιμασία του ερωτηματολογίου, τη συλλογή των στοιχείων, την παρουσίαση και ανάλυση αυτών, φτάνουμε στην τελευταία ενότητα της εργασίας μας, που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που έχουμε να κάνουμε.

Τα αποτελέσματα που καταλήγουν από την έρευνα που κάναμε, είναι τα παρακάτω:

(Ερώτημα 1: Κάνετε Προγραμματισμό δράσης);

- α) Όλες οι εκδοτικές επιχειρήσεις κάνουν **Προγραμματισμό**, η αποτελεσματικότητα, του οποίου, κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Αυτό, ίσως να οφείλεται στον υψηλό ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο, ο οποίος τις αναγκάζει να στοχεύουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συνέπεια δράσης, που επιτυγχάνεται μέσω του προγραμματισμού.
- β) Περισσότερο ικανοποιημένες από τον Προγραμματισμό που εφαρμόζουν, φαίνεται να είναι οι επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», σε σχέση με την άλλη κατηγορία που δραστηριοποιείται στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ» (ποσοστό 85, 5% έναντι 74%). Αυτό, μάλλον, οφείλεται στην ύπαρξη πιο εξειδικευμένου προσωπικού στις επιχειρήσεις της πρώτης κατηγορίας. Θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι και στις δύο κατηγορίες είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις, οι οποίες θεωρούν τον προγραμματισμό μέτριας αποτελεσματικότητας.
- γ) Από το διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε μικρομεσαίες και μεγάλες, βγάζουμε το συμπέρασμα, ότι, οι **Μικρομεσαίες** εφαρμόζουν πιο αποτελεσματικά τις αρχές του προγραμματισμού, αφού, αυτό μας απάντησε το 82% των επιχειρήσεων. Αυτό, ίσως,

να οφείλεται στο γεγονός, ότι, στις **Μεγάλες** επιχειρήσεις το οργανωτικό και επιστημονικό επίπεδο είναι υψηλότερο, με αποτέλεσμα, να αυξάνεται η διάρκεια της υπό προγραμματισμό μελλοντικής περιόδου, έχοντας σαν αποτέλεσμα, τη μείωση της συνέπειας του προγράμματος.

(Ερώτημα 2: Για ποιους λόγους κάνετε προγραμματισμό);

- α) Ο βασικότερος λόγος, για τον οποίο, οι περισσότερες επιχειρήσεις προγραμματίζουν τη δραστηριότητά τους (σε ποσοστό 90%) είναι **η συνέπεια δράσης**. Αυτό εξηγείται, με βάση τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο κλάδος. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε το σημαντικό ρόλο της συνέπειας δράσης στον τομέα παραγωγής, αφού, όπως είναι γνωστό, τα προϊόντα πρέπει να παραχθούν και να διανεμηθούν μέσα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, οι οποίες δεν μετατίθενται, σε καμία περίπτωση και, για οποιοδήποτε λόγο.
- β) Έπεται σε σειρά σπουδαιότητας **η μείωση κινδύνου** (ποσοστό 85%), αφού φαίνεται, ότι, οι επιχειρήσεις θέλουν να προβλέψουν τους τυχόν κινδύνους και τις ζημιές που πρόκειται να αντιμετωπίσουν, έτσι, ώστε, να μπορέσουν να τους μειώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- γ) Τρίτος, κατά σειρά, λόγος, για τον οποίο, οι Εκδοτικές Επιχειρήσεις κάνουν Προγραμματισμό Δράσης, είναι **η αύξηση των κερδών** (ποσοστό 78%).
- δ) Τελευταίος, αλλά, εξίσου σημαντικός λόγος για την απόφαση των Εκδοτικών Επιχειρήσεων για Προγραμματισμό, είναι **η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας**, αφού, αυτό, δηλώθηκε ότι ενδιαφέρει τα 2/3 (76%) των επιχειρήσεων.

(Ερώτημα 3Α: Ποια η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού με βάση τη διάρκεια);

- α) Οι εκδοτικές επιχειρήσεις στηρίζονται, κυρίως, στον **βραχυχρόνιο προγραμματισμό**, ο οποίος, για το 90% των επιχειρήσεων, είναι αρκετά αποτελεσματικός. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι, όσο μικρότερη είναι η χρονική περίοδος, την οποία προγραμματίζουμε, τόσο μεγαλύτερη είναι η ακρίβεια του προγράμματος.
- β) Ικανοποιημένο εμφανίζεται το 58% των επιχειρήσεων από τα **μεσοχρόνια προγράμματα**. Αυτή, η σχετικά υψηλή αποτελεσματικότητα, στο μεσοχρόνιο προγραμματισμό, οφείλεται στις επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» (ποσοστό 71%), ενώ, το αντίστοιχο ποσοστό στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», που πιστεύει στην αποδοτικότητα αυτών των προγραμμάτων, είναι 52%. Η διαφορά αποτελεσματικότητας των μεσοχρόνιων προγραμμάτων στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων, οφείλεται, κυρίως, στην επάνδρωση των εταιριών «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», με περισσότερα εξειδικευμένα στελέχη.
- γ) Λίγες είναι οι εκδοτικές επιχειρήσεις που πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα των μακροχρόνιων προγραμμάτων, αφού, μόνο το 27% τα θεωρεί επιτυχημένα. Η κύρια δυσκολία του μακροχρόνιου προγραμματισμού συνίσταται στην ορθή εκτίμηση της πιθανής εξελίξεως ουσιωδών μεγεθών του προγράμματος, όπως της τεχνικής των παραγγελιών, τιμών, των συνθηκών ανταγωνισμού και της αγοράς κεφαλαίου.

(Ερώτημα 3B: Ποια η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού με βάση τον τομέα δραστηριότητας);

- α) Οι περισσότερες εκδοτικές επιχειρήσεις (ποσοστό 95%), επιδιώκουν και θεωρούν, ότι, πετυχαίνουν, ο προγραμματισμός τους να είναι πολύ αποτελεσματικός στον **τομέα παραγωγής**. Αυτό εξηγείται από το γεγονός, ότι, η καλή λειτουργία του τομέα παραγωγής θεωρείται πολύ σημαντική από τις εκδοτικές επιχειρήσεις, λόγω των ειδικών συνθηκών και των ιδιαιτεροτήτων που επικρατούν στον κλάδο (αμετάθετες ημερομηνίες παραγωγής και διανομής του εντύπου υλικού).
- β) Πολλές είναι, επίσης, οι επιχειρήσεις (ποσοστό 78%), που πιστεύουν, ότι, ο προγραμματισμός τους στον **οικονομικό τομέα** είναι πετυχημένος. Εδώ, σημειώνουμε, ότι, πολύ περισσότερες επιχειρήσεις στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» θεωρούν τα προγράμματά τους στο συγκεκριμένο τομέα αποτελεσματικά (ποσοστό 93%). Το αντίστοιχο ποσοστό στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», είναι 70%. Αυτό εξηγείται, αφού στην πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων, ο Οικονομικός Τομέας προγραμματίζεται από πιο εξειδικευμένα στελέχη.
- γ) Λιγότερες είναι οι εκδοτικές επιχειρήσεις (ποσοστό 56, 5%) που είναι ικανοποιημένες από την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους στον τομέα του **Marketing**. Όπως είναι αναμενόμενο, οι **Μεγάλες** επιχειρήσεις εφαρμόζουν, σαφώς, πιο επιτυχημένα προγράμματα στο συγκεκριμένο τομέα από τις **Μικρομεσαίες**.

(Ερώτημα 4: Έχετε οργανωμένη δράση και ποια η αποτελεσματικότητά της);

- α) Όλες οι εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν οργανωμένη δράση, η αποτελεσματικότητα, της οποίας κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, αφού, αυτό μας απάντησε το 85%. Είναι αυτονόητο, ότι, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την υψηλή αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης τους, αφού, μόνο έτσι εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του κάθε τομέα της επιχείρησης ξεχωριστά, καθώς και, ο κατάλληλος συντονισμός μεταξύ τους.
- β) Όπως παρατηρούμε, δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις, όσον αφορά την οργάνωση, τόσο από τη σύγκριση μεταξύ των δύο κατηγοριών επιχειρήσεων, δηλαδή, των «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» και «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», όσο και από τη σύγκριση με βάση τη διάκριση των επιχειρήσεων σε **Μικρομεσαίες** και **Μεγάλες**. Αυτό, δείχνει, ότι, όλες οι οικονομικές μονάδες του κλάδου, ανεξαρτήτως αντικειμένου δραστηριότητας ή μεγέθους, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της Οργάνωσης και τη σπουδαία επίδρασή της στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

(Ερώτημα 5: Ποια η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης με βάση τον τομέα δραστηριότητας);

- α) Οι περισσότερες εκδοτικές επιχειρήσεις (ποσοστό 95%) θεωρούν, ότι, η οργάνωση είναι πολύ αποτελεσματική στον τομέα παραγωγής. Είναι σημαντικό ν' αναφέρουμε, ότι, οι **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις** σε ποσοστό 100% θεωρούν την οργάνωση στο συγκεκριμένο τομέα ως ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Ο τομέας παραγωγής των εκδοτικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα νευραλγικός. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ειδικές συνθήκες που επικρατούν στο συγκεκριμένο τομέα, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για τη σωστή οργάνωσή του. Το γεγονός, επίσης, ότι, όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτήρισαν την οργάνωση στο συγκεκριμένο τομέα ως ιδιαίτερα αποτελεσματική, οφείλεται στο σχετικά μικρό μέγεθός τους, που τους επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερο σχεδιασμό της παραγωγής τους.

β) Πολλές είναι, επίσης, οι επιχειρήσεις (ποσοστό 73%) που πιστεύουν, ότι, η οργάνωσή τους στον **οικονομικό τομέα** είναι επιτυχημένο.

γ) Λίγο λιγότερες είναι οι εκδοτικές επιχειρήσεις (ποσοστό 66%) που είναι ικανοποιημένες από την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στον τομέα του **Marketing**. Όπως είναι αναμενόμενο, οι **Μεγάλες** Επιχειρήσεις έχουν, σαφώς, πιο οργανωμένο τον συγκεκριμένο τομέα από τις **Μικρομεσαίες**, αφού, έτσι δήλωσε το 67, 5% έναντι του 59%. Αυτό οφείλεται στο ότι οι **Μεγάλες** επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους και, γι' αυτό, το τμήμα Marketing επανδρώνεται από κατάλληλα και εξειδικευμένα στελέχη, κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό από τις Εκδοτικές Επιχειρήσεις με μικρότερο μέγεθος.

(Ερώτημα 6: Ποια η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης με βάση τη μορφή της);

α) Μοιρασμένες, φαίνεται να είναι οι επιχειρήσεις, όσον αφορά το σύστημα οργάνωσης που χρησιμοποιούν. Επικρατεί, με μικρή διαφορά, το **μικτό σύστημα οργάνωσης** (ποσοστό 54%) σε σχέση με το **γραμμικό** (ποσοστό 46%). Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι, οι επιχειρήσεις οργανώνουν, πλέον, επιστημονικά τη διοίκησή τους.

Επίσης, η αύξηση των δραστηριοτήτων τους δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί με το συγκεντρωτισμό των εξουσιών σ' ένα μόνο πρόσωπο, με αποτέλεσμα να καταφεύγουν σε μικτό σύστημα οργάνωσης.

β) Το σύστημα οργάνωσης που εφαρμόζεται, διαφέρει από κατηγορία σε κατηγορία επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» επιλέγουν το **μικτό σύστημα οργάνωσης**, σε ποσοστό 79%. Αντίθετα, στην άλλη κατηγορία προτιμάται το **γραμμικό σύστημα οργάνωσης**, σε ποσοστό 59%. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» έχουν τα κατάλληλα και εξειδικευμένα στελέχη για να επανδρώσουν τις επιτελικές θέσεις που δημιουργούνται στο μικτό σύστημα οργάνωσης.

γ) Μεγαλύτερες διαφορές παρουσιάζει η επιλογή συστήματος οργάνωσης ανάμεσα στις Μικρομεσαίες και τις Μεγάλες εκδοτικές επιχειρήσεις. Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 95%) των **Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων** διοικείται με βάση το **γραμμικό σύστημα οργάνωσης**. Αντίθετα, οι **Μεγάλες Επιχειρήσεις** σε ποσοστό 88%, εφαρμόζουν μικτό σύστημα οργάνωσης. Αυτό οφείλεται, στο ότι η γραμμική και επιτελική οργάνωση χρησιμοποιείται από όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις με επιτυχία και αυτό, γιατί έχει αποδειχτεί, ότι, η δαπάνη που δημιουργείται από την προσθήκη του επιτελείου στην οργάνωση, είναι πολύ μικρότερη από την οικονομική ωφέλεια που προκύπτει από την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης που οφείλεται στο επιτελείο.

δ) Παράλληλα, όλες οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν και το **συλλογικό σύστημα οργάνωσης**, σε συνδυασμό, πάντα, μ' ένα από τα παραπάνω. Η αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου συστήματος κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, αφού, μόνο το 53%

είναι ικανοποιημένο απ' αυτό. Διαφοροποίηση στην αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου συστήματος οργάνωσης υπάρχει μεταξύ Μεγάλων και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, αφού οι πρώτες δηλώνουν πιο ικανοποιημένες (ποσοστό 63%) σε σχέση με τις άλλες (ποσοστό 41%). Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι, οι Μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό, ότι, η χρησιμοποίηση συλλογικών οργάνων, στο πλαίσιο των οποίων ανταλλάσσονται γνώμες και απόψεις, είναι πολύ σημαντικό για τη λήψη ορθών αποφάσεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

(Ερώτημα 7: Ποιους στόχους εξυπηρετεί η οργάνωση);

- α) Ο βασικότερος στόχος, τον οποίο φαίνεται να εξυπηρετεί η οργάνωση σε μεγάλο βαθμό (ποσοστό 95%) στις εκδοτικές επιχειρήσεις, είναι ο **καταμερισμός της εργασίας**. Αυτό είναι φυσιολογικό, αφού, είναι ο μόνος τρόπος για ποσοτική και ποιοτική αύξηση της παραγωγής, κάτι, που συνεπάγεται και αύξηση των κερδών.
- β) Έλεται, σε σπουδαιότητα με ποσοστό 80, 5%, ο **ορθολογικός χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα**. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός, ότι, ο ορθολογικός χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα επιτυγχάνεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, μέσω της οργάνωσης, στις επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», με ποσοστό 93%, αντίθετα με την άλλη κατηγορία (ποσοστό 74%). Αυτό εξηγείται με βάση το γεγονός, ότι, στην πρώτη κατηγορία υπάρχουν περισσότερα εξειδικευμένα και επιστημονικά καταρτισμένα στελέχη που μπορούν να πετύχουν τον ορθολογικό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα.

γ) Λιγότερο σπουδαία φαίνεται να είναι για τις επιχειρήσεις η εφαρμογή μέσω της οργάνωσης κατάλληλων μεθόδων και η χρήση βελτιωμένων τεχνικών μέσων, τα οποία, εξυπηρετούνται σε μεγάλο βαθμό από το 68, 5% των επιχειρήσεων. Εντύπωση προκαλεί, η διαφορά στο βαθμό σπουδαιότητας που προσδίδεται στη χρήση βελτιωμένων τεχνικών μέσων από την κατηγορία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», σε σχέση με τις επιχειρήσεις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ» (ποσοστό 86% έναντι 59%). Αυτό, πιθανόν, να οφείλεται, στη μη κερδοφόρα απόσβεση των επενδύσεων για νέα τεχνολογία στον κλάδο, πρόβλημα, που, το αντιμετωπίζουν εντονότερα οι επιχειρήσεις της κατηγορίας «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», λόγω της σχετικά περιορισμένης αγοράς εντύπων στην Ελλάδα.

(Ερώτημα 8: Γίνεται έλεγχος επιχ. δράσης και πόσο αποτελεσματικός είναι);

Όλες οι εκδοτικές επιχειρήσεις ελέγχουν την επιχειρηματική τους δράση, ιδιαίτερα αποτελεσματικά, αφού, ικανοποιημένο από τον έλεγχο που διενεργούν, δήλωσε το 88% των επιχειρήσεων. Πιο αποτελεσματικός φαίνεται να είναι ο έλεγχος στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» (ποσοστό 93%), σε σχέση με την κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ» (ποσοστό 85%). Το ίδιο αποτελεσματικός φαίνεται να είναι ο έλεγχος και με βάση τη διάκριση των επιχειρήσεων σε **Μικρομεσαίες** και **Μεγάλες**.

Αναλύοντας τα στοιχεία για τον έλεγχο σε κάθε τομέα της επιχείρησης, παρατηρούμε, ότι, ο έλεγχος στον τομέα της **παραγωγής** θεωρείται ως ιδιαίτερα

αποτελεσματικός σ' όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, αφού, αυτό απάντησε το 97% απ' αυτές. Είναι αξιοσημείωτο, ότι, στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» και στις *Μεγάλες επιχειρήσεις*, το αντίστοιχο ποσοστό φτάνει το 100%.

Ιδιαίτερα αποτελεσματικός, φαίνεται να είναι ο έλεγχος στον **Οικονομικό Τομέα** και σ' αυτό των **Πωλήσεων**, σύμφωνα, με τη γνώμη του 80% και, πλέον, των επιχειρήσεων.

Περίπλοκη φαίνεται να είναι η εικόνα, όσον αφορά, την αποτελεσματικότητα του ελέγχου στον τομέα του **Προσωπικού**. Ειδικότερα, μόνο το 61 των επιχειρήσεων δήλωσε ικανοποιημένο από τον έλεγχο στο συγκεκριμένο τομέα. Σ' αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονισθούν οι μεγάλες διαφορές απόδοσης του ελέγχου του προσωπικού στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων. Έτσι, στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ», η αποτελεσματικότητα είναι υψηλή μόνο για το 42%. Αντίθετα, στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», το αντίστοιχο ποσοστό φθάνει το 70%. Ανάλογες διαφορές παρουσιάζονται και στο διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε **Μικρομεσαίες** και **Μεγάλες**, αφού, οι πρώτες φαίνονται πολύ πιο ικανοποιημένες (ποσοστό 76%), σε σχέση με τις άλλες (ποσοστό 50%).

Λιγότερο αποδοτικός φαίνεται να είναι ο έλεγχος στον τομέα του **Marketing**, αφού, θεωρείται επιτυχημένος μόνο από το 53% των επιχειρήσεων. Διαφορετικές είναι οι απόψεις ανάμεσα στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων, αφού οι επιχειρήσεις με αντικείμενο την «ΕΚΔΟΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ» φαίνονται περισσότερο ικανοποιημένες από τις άλλες (ποσοστό 64% έναντι 48%).

(Ερώτημα 9: Ποια η επίδραση του Προγ/μού, της Οργάνωσης και του Ελέγχου επί των πωλήσεων);

Οι εκδοτικές επιχειρήσεις πιστεύουν, ότι, η εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου έχουν θετική και σημαντική επίδραση στις πωλήσεις τους. Από τους τρεις παράγοντες, το 88% θεωρεί, ότι, η αποτελεσματικότητα του ελέγχου επηρεάζει σημαντικά τις πωλήσεις. Η οργάνωση έρχεται δεύτερη σε σειρά σπουδαιότητας (ποσοστό 85%). Τέλος, ο προγραμματισμός θεωρείται σημαντικός για τις πωλήσεις από το 78%.

4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην ενότητα, λοιπόν, αυτή θα παραθέτουμε τις προτάσεις που έχουμε να κάνουμε, βάσει της ανάλυσης των στοιχείων που συλλέξαμε και από τα συμπεράσματα που καταλήξαμε.

Πρόταση 1: Ο κυριότερος στόχος, λοιπόν, είναι να συνειδητοποιήσουν οι υπεύθυνοι των εκδοτικών επιχειρήσεων, πόσο σπουδαίο ρόλο παίζουν οι όροι αυτοί και η εφαρμογή τους στη διοίκηση της επιχείρησής τους, αφού αποτελούν σήμερα, ένα σημαντικό κομμάτι της. Βεβαίως, θα πρέπει να πούμε και με βάση τα στοιχεία της έρευνας, ότι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου αρχίζουν να υιοθετούν τις αρχές αυτές.

Πρόταση 2: Επίσης, θα πρέπει, ο προγραμματισμός να γίνεται, όχι μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα, αλλά η διάρκειά τους να είναι μακροχρόνια και μέσα σε αυτή να εντάσσονται και τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια προγράμματα.

Μ' αυτόν τον τρόπο, μπορούν να ελεγχθούν τα αποτελέσματα και να διορθωθούν τα τυχόν λάθη που έχουν συμβεί.

Πρόταση 3: Παράλληλα, θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του Προγραμματισμού της Οργάνωσης και του Ελέγχου σε ορισμένους τομείς των Εκδοτικών Επιχειρήσεων, όπως αυτοί του **Marketing** και του **Προσωπικού**. Ειδικότερα, η αναδιοργάνωση του τομέα Marketing αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων, κυρίως, όμως, αυτές που δραστηριοποιούνται στις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», αφού, εκεί παρουσιάζονται τα χαμηλότερα ποσοστά.

Πρόταση 4: Επίσης, πιστεύουμε, ότι, θα πρέπει να δοθούν περισσότερες ευκαιρίες στη χρησιμοποίηση του **συλλογικού συστήματος οργάνωσης**, το οποίο, σαν εφαρμοσθεί σωστά, θεωρούμε πως μπορεί να λύσει πολλά προβλήματα. Πρέπει να γίνει κατανοητό, ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις με αντικείμενο τις «ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ, ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ», αλλά και τις **Μικρομεσαίες**, που έχουν ανάγκη τις νέες ιδέες, ότι, η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου συστήματος οργάνωσης θα τους δώσει νέα ώθηση και θα επιδράσει θετικά στην αποδοτικότητά τους.

Πρόταση 5: Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να θίξουμε είναι η απροθυμία των επιχειρήσεων να επενδύσουν και να χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους την πρόοδο της τεχνολογίας. Η χρήση βελτιωμένων τεχνικών μέσων, φαίνεται να απασχολεί μόνο τις **Μεγάλες Επιχειρήσεις**, κυρίως, στην κατηγορία «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ». Εμείς, πιστεύουμε, ότι, εάν οι επιχειρήσεις επενδύσουν στη νέα τεχνολογία,

αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο, τόσο στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, όσο και στην αποδοτικότητά τους.

Τελειώνοντας, ελπίζουμε, ότι, η εργασία αυτή, βάσει της έρευνας που κάναμε, κατάφερε να παρουσιάσει την κατάσταση που επικρατεί, στις εκδοτικές επιχειρήσεις, σχετικά με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα αυτών.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ		
		Σελ.
1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
	1.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
	1.2. Αντικείμενο Μελέτης	4
2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	6
	2.1. Γενικά	7
	2.2. Καθορισμός Δείγματος	8
	2.3. Σύνταξη Ερωτηματολογίου	13
	2.4. Προβλήματα	21
3	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	22
	3.1. Γενικά	23
	3.2. Προγραμματισμός Δράσης	24
	3.2.1. Γενικά	24
	3.2.2. Ερωτήματα Προγραμματισμού	26
	3.3. Οργάνωση	47
	3.3.1. Γενικά	47
	3.3.2. Ερωτήματα Οργάνωσης	49
	3.4. Έλεγχος	70
	3.4.1. Γενικά	70
	3.4.2. Ερωτήματα Ελέγχου	72
4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	87
	4.1. Συμπεράσματα	88
	4.2. Προτάσεις	98
5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	103

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανάσιος Ν. Σταθόπουλος,
«Πρόβλεψις – Προγραμματισμός – Έλεγχος Εις την Οικονομικήν και Διοικητικήν των Επιχειρήσεων», (1989).
- R. C. Davis,
«Fundamentals of Top Management» (New York, 1951)
«Industrial Organization and Management», (1957).
- Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος,
«Διοίκηση Παραγωγής», (1993).
«Σημειώσεις Διοικητικής Δεοντολογίας και Πρακτικής».
- Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος,
«Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι», (1994).
- Μιχαλιτσιάνου Αναστασία,
«Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ΙΙ», (1996).
- H. D. KOONTZ and O' Donnel,
«Principles of Management», (1964).
- ICAP,
«Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός», (1997).

