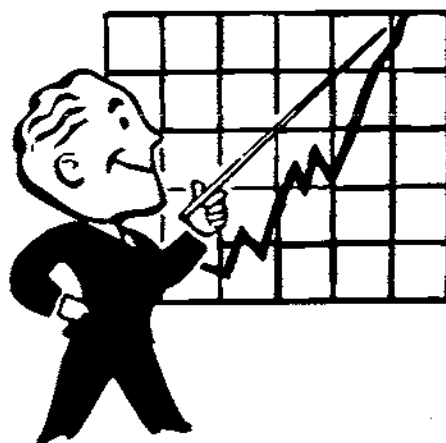


Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Ο ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΑΣΩΜΑΤΙΑΝΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2004/05

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	7
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	7
1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	7
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	7
3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
1. Καλύτερη οικονομική επίδοση.....	8
2. Καινοτόμηση	9
3. Δημιουργία θέσεων εργασίας.....	10
4. Εξάρτηση μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες.....	11
4. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	12
ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	12
1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ	12
α. Μεταποίηση.....	12
β. Χονδρεμπόριο.....	12
γ. Λιανεμπόριο.....	13
δ. Υπηρεσίες	13
2. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ.....	14
3. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ.....	15
4. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ	16
5. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	17
6. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	18
α. Ορισμός της απόφασης.....	19
β. Τύποι αποφάσεων.....	20
γ. Οι συνθήκες λήψης των αποφάσεων	21
δ. Τα στάδια της λήψης των αποφάσεων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	29
MANAGEMENT	29
1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	29
2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	31
3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ.....	32
α. Διαπίστωση Αναγκών.....	33
β. Απόκτηση	33
γ. Παρακίνηση	35
δ. Διατήρηση.....	35
4. ΕΛΕΓΧΟΣ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	38
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	38
1. ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	39
2. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	39
3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	42
α. Γενικά	42
β. Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση.....	43
γ. Προσδιορισμός των στόχων	43
δ. Διαμόρφωση της πολιτικής.....	46
ε. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.....	47
στ. Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος.....	48
4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	49

α. Οι στρατηγικές	49
β. Οι πολιτικές	49
γ. Το πρόγραμμα – έργο	50
δ. Οι διαδικασίες.....	50
ε. Οι κανόνες (ή κανονισμοί).....	50
5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	51
α. Μακρόχρονα προγράμματα.....	51
β. Βραχύχρονα προγράμματα.....	52
6. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	53
7. ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	54
8. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	56
ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	56
1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	56
2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	56
Στρατηγικός προγραμματισμός	56
Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός	58
Λειτουργικός Προγραμματισμός.....	60
3. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	61
Στο επίπεδο της διοίκησης.....	61
Στο επίπεδο κάθε στελέχους.....	61
4. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	64
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	64
1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	64
Πρώτη φάση: Καθορισμός των στόχων	64
Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών	64
Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων.....	64
Τέταρτη φάση: εφαρμογή του προγράμματος δράσης.....	65
Καθορισμός των στόχων	65
Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος.....	65
2. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	66
I. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό:	66
III. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνη:.....	67
IV. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες τη διοίκησης:	67
3. ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	68
4. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ.....	70
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.....	70
1. Από την διαισθητική επιχειρηματική δράση στον προγραμματισμό.....	70
2. Προγραμματισμός διαδικασίας προγραμματισμού και πρόγραμμα.....	71
α. Πνευματική διαδικασία προγραμματισμού.....	71
β. Φυσική διαδικασία του προγραμματισμού.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΚΤΩ.....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗΣ.....	73-79
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	70
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....	81

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	1	81
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “PASSION JEANS”		881
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		84
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΘΕΡΜΟΦΟΝ”		84
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		87
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΕΦΡΙΜΑ”		87
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		90
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΗΛΥΜΕΤ”		90
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		93
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “Ανδρέας Εφραιμ & Υιοι ΑΤΔ”		93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		96
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “SARO”		96
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		99
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “UNIT LEATHEAR”		99
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		102
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΔΩΡΟΕΝΘΥΜΙΟ”		102
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		105
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “GPS ENGINEERING”		105
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		108
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΚΜΚ – CARS LTD”		108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		111

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1 : Σύγκριση οικονομικής απόδοσης μικρών – μεγάλων μεταποιητικών επιχειρήσεων.....</i>	<i>9</i>
<i>Διάγραμμα 2: Δημιουργία θέσεων εργασίας.....</i>	<i>10</i>
<i>Διάγραμμα 3 : Απασχόληση στις μ.μ.ε. κατά κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας.....</i>	<i>16</i>
<i>Διάγραμμα 4: Σχέση προγραμματισμού και διοικητικών λειτουργιών.....</i>	<i>41</i>
<i>Διάγραμμα 5: Τα στάδια του προγραμματισμού.....</i>	<i>42</i>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τάση συγκέντρωσης του κεφαλαίου ως συνέπεια της αλματώδους τεχνολογικής περιόδου και του ανταγωνισμού που παρατάθηκε μεταπολεμικά, δεν οδήγησε τελικά στην εξαφάνιση των μικρών επιχειρήσεων. Η ίδια εξέλιξη της οικονομικής ανάπτυξης δημιούργησε τις προϋποθέσεις και τις δυνατότητες και άφησε ευρύ έδαφος για την ανάπτυξη και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων μικρομεσαίου μεγέθους.

Ειδικότερα η ανάλυση της διάρθρωσης των διαφόρων κλάδων από άποψη μεγέθους επιχειρήσεων, εμφανίζει μια πυραμίδα όπου τη βάση αποτελεί ο μεγάλος αριθμός, μεγάλων ή πολύ μεγάλων μονάδων, που κατά κανόνα σε μικρότερη ή μεγαλύτερη έκταση, καθορίζουν τους όρους διάθεσης και παραγωγής των προϊόντων.

Μέσα στις συνθήκες αυτές ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι αναντικατάστατος, γιατί καλύπτουν βασικά κενά της παραγωγής και της αγοράς που δεν είναι δυνατό να καλύφθούν από τις μόνο μεγάλες στις οποίες θεωρητικά θα έπρεπε να οδηγήσει η τάση και οι δυνατότητες συγκέντρωσης κεφαλαίου.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την απασχόληση, την παραγωγή αγαθών και την αποκεντρωτική ανάπτυξη μιας δοσμένης οικονομίας και ο ρόλος τους γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός.

Τέλος σπουδαίο ρόλο ως προς την ανάπτυξη γενικά των Μ.Μ.Ε έχει η τιμολογιακή πολιτική και ο τρόπος χρηματοδότησης που ακολουθεί κάθε επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Διάφορα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται συνηθέστερα είναι:

1. Η αξία του συνόλου του ενεργητικού.
2. Το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου.
3. Το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο.
4. Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος – κύκλος εργασιών).
5. Ο αριθμός των απασχολούμενων.

Το τελευταίο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή κυρίως επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό είναι συχνά πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, είναι περισσότερο συγκρίσιμο και επίσης είναι εύκολα μετρήσιμο.

Σχετικά με την Ελλάδα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε σαν Μ.Μ.Ε. εκείνες που αποσκοπούν μέχρι 50 άτομα. Το μέτρο αυτό δεν είναι κατά κανένα τρόπο απόλυτο και επιδέχεται πολύ κριτική. Επιλέγεται όμως για λόγους αναλύσεως και επειδή στην χώρα μας και οι θεωρούμενες σαν μεγάλες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά με τα διεθνή μεγέθη αρκετά μικρές.

Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί μικρομεσαία μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο όταν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις :

1. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.
2. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι Μ.Μ.Ε. λόγω του μεγέθους τους έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά από τα οποία άλλα αποτελούν πλεονεκτήματα και άλλα μειονεκτήματα. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, των Μ.Μ.Ε είναι τα εξής :

- Ανήκουν σε 1 άτομο ή μικρή ομάδα ατόμων.
- Τα διευθυντικά στελέχη είναι και ιδιοκτήτες.
- Το κεφάλαιο προέρχεται από ιδιοκτήτες και η πρόσβαση στην αγορά κεφαλαίου είναι δύσκολη.
- Έλλειψη προσωπικού με εξειδίκευση / μικρότερη ανάγκη οργάνωσης.
- Περιορισμένες δυνατότητες στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης.
- Εντατική χρησιμοποίηση του παράγοντα εργασία.
- Ευκολία εισόδου στην αγορά και ίδρυσης.
- Καλύτερη σχέση και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.

Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα θεωρείται πολύ σημαντικός δεδομένου ότι αποτελούν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Ορισμένα από τα οφέλη που τα παρέχουν στην ελληνική οικονομία είναι:

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Αποκέντρωση και αξιοποίηση παραγωγικών πόρων της περιφέρειας.
- Δημιουργία νέων επιχειρήσεων και επιμόρφωσης σε διάφορα επαγγέλματα.

3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοια αναφέρονται τα παρακάτω:

1. Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξανόμενο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
2. Ευελιξία και ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων.
3. Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία.
4. Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
5. Μικρά γενικά έξοδα.
6. Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
7. Επιχειρηματικό δαιμόνιο, διάσταση, η δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών.
8. Αξιοποίηση ταλέντων.
9. Εξειδίκευση.
10. Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα εξής βασικά πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.:

1. Οι καλύτερες συγκριτικά οικονομικές επιδόσεις.
2. Οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομίες .
3. Η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και
4. Η σημασία τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις π.χ. (στο εξωτερικό)

1. Καλύτερη οικονομική επίδοση

Πολλοί πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις αποδίδουν λιγότερο από τις μεγάλες εντούτοις σε αρκετές χώρες και περιόδους συμβαίνει το αντίθετο κυρίως αν ληφθεί σαν κριτήριο η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση των Μ.Μ.Ε. στις Η.Π.Α. όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1 : Σύγκριση οικονομικής επίδοσης μικρών - μεγάλων μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Στο διάγραμμα αυτό φαίνεται ότι από το 1963 οι μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις σχεδόν συνεχώς ξεπερνούν τις μεγάλες μεταποιητικές μονάδες σε οικονομικές επιδόσεις.

Σαν λόγοι καλύτερων επιδόσεων των Μ.Μ.Ε. μπορούν να αναφερθούν

1. Η ευελιξία τους καθόσον ανταποκρίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών και υπηρεσιών μεθόδων και αγορών και
2. Η ελκυστικότητα τους προς τους ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

2. Καινοτόμηση

Ορισμένες έρευνες συμπεραίνουν ότι η αύξηση του μεγέθους μιας μονάδας δεν σημαίνει και ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της έρευνας σε νέες μεθόδους και προϊόντα ή ακόμα ότι σε μερικούς κλάδους η αύξηση του μεγέθους ακριβώς εμποδίζει την αύξηση της έρευνας.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα ερευνητές. Π.χ. η "General Electric" αποδίδει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις καινοτομίες της, όπως φρυγανιέρες, ψυγεία, πλυντήρια, καταψύκτες κλπ. Επίσης από Μ.Μ.Ε. ή από άτομα προέρχονται εφευρέσεις σαν τη ξυριστική λεπίδα, το τρανζίστορ, το

φωτογραφικό μηχάνημα, τις τουρμπίνες αεριοθούμενων, τις γρήγορες φωτογραφίες τύπου "Polaroid", το σελοφάν κλπ.

Πιθανώς στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει διευκρινιστικός διαχωρισμός της εφευρέσεως που αναφέρεται σε μια καινούρια ιδέα, από την καινοτομία που αφορά την εφαρμογή της ιδέας αυτής για την παραγωγή νέων προϊόντων.

3. Δημιουργία θέσεων εργασίας

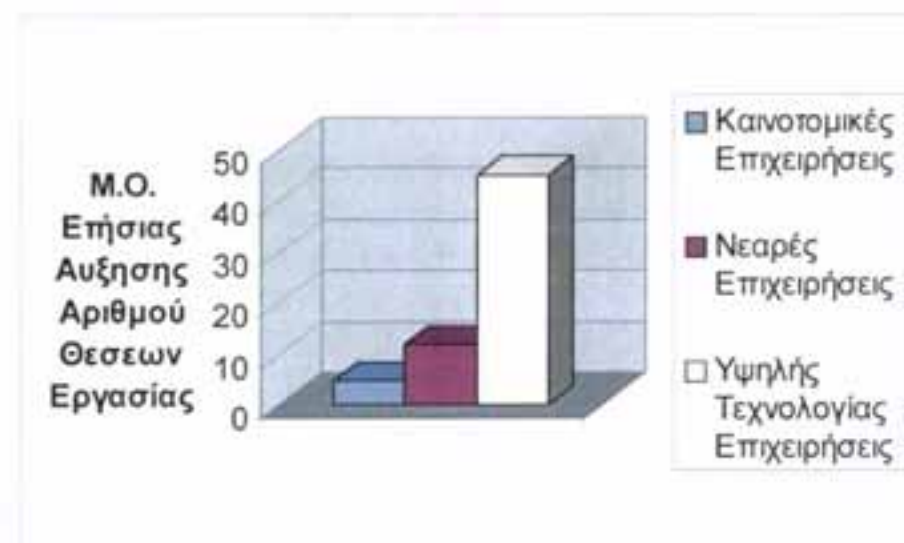
Οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας έχει αποδοχτεί ότι δεν προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά αντίθετα από μικρές.

Παράδειγμα είναι ότι επιχειρήσεις με λιγότερα από 20 άτομα δημιούργησαν μεταξύ 1969 και 1976 στις Η.Π.Α. στο 66% των νέων θέσεων εργασίας, στην περιοχή δε της Ν. Αγγλίας το 99%.

Ο λόγος φαίνεται να είναι ότι οι μικρές δυναμικές και ευέλικτες οικονομικές μονάδες όπου κυριαρχεί η ιδιωτική πρωτοβουλία αναζητούν πιο δραστήρια τις νέες ευκαιρίες, απ' ό,τι οι πολύ μεγαλύτερες σχετικά απρόσωπες και βραδυκίνητες επιχειρήσεις.

Αναλογικά, ακόμη περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται κυρίως στις νεαρές και υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις, όπως χημεία και ηλεκτρονική.

Το φαινόμενο αυτό φαίνεται στο διάγραμμα 2



Διάγραμμα 2: Δημιουργία θέσεων εργασίας

4. Εξάρτηση μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες

Η εξάρτηση αυτή παρουσιάζεται όχι μόνο στις καινοτομίες, όπως αναφέραμε πιο πάνω, αλλά στην παροχή ειδικών υπηρεσιών από τις Μ.Μ.Ε. προς τις μεγάλες, στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, στην πώληση των προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες κλπ.

Πέρα από τη συνεργασία αυτή των Μ.Μ.Ε. και των μεγάλων επιχειρήσεων, που είναι αναγκαία και για τις δυο πλευρές σε αρκετές περιπτώσεις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπερτερούν και στον κατ' ευθείαν ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις επειδή μπορούν να πουλούν πιο φθηνά κυρίως αγαθά και υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών

4. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σαν τέτοια θεωρούνται τα ακόλουθα:

1. Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
2. Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων
3. Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψη συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
4. Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεων κτλ).
5. Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας.
6. Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
7. Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί ο ίδιος να δώσει λύση.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης συστημάτων Management.

Το κυριότερο όμως μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα» Π.χ. στις Η.Π.Α. έχει υπολογιστεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500,000 Μ.Μ.Ε. αλλά από αυτές μόνο οι μισές ζουν μετά από 18 μήνες και μετά από 10 χρόνια επιβιώνει μόνο το 20%.

Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου». Μερικές φορές είναι ευκολότερο να ανοίξεις μια καινούργια επιχείρηση από το να βρεις δουλειά και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό πάγιων ενεργητικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΛΑΔΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Παρ' ότι Μ.Μ.Ε. υπάρχουν σ' όλο το φάσμα της οικονομίας καλύπτοντας και αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες, εντούτοις φαίνεται ότι διάφοροι ευρείς κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζουν διαφορετικά μεταξύ τους πλεονεκτήματα. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στα διάφορα χαρακτηριστικά των επί μέρους αυτών κλάδων επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να προκύψουν σαφέστερα οι δυνατότητες που προσφέρονται από τους κλάδους αυτούς.

1.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

α. Μεταποίηση

Στην μεταποίηση (βιοτεχνία και μικρή βιομηχανία) γίνεται μετατροπή πρώτων υλών σε προϊόντα.

Τα προϊόντα αυτά μπορεί να πωληθούν ακολούθως σε μια άλλη μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν σαν πρώτες ύλες ή σαν πρώτη ύλη για περαιτέρω δημιουργία άλλου προϊόντος.

Εξάλλου, τα προϊόντα αυτά μπορούν επίσης να πωληθούν χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία ή αλλαγή σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους ή ακόμη κατευθείαν και στους καταναλωτές.

β. Χονδρεμπόριο

Οι χονδρέμποροι είναι μεσάζοντες μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανοπωλητών, που αγοράζουν προϊόντα από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τα αποθηκεύουν και μετά τα πωλούν είτε σε λιανοπωλητές είτε κατ' ευθείαν στους καταναλωτές.

Άσχετο πόσα και ποια είναι τα στάδια, από τα οποία περνάει το προϊόν μέχρι να φτάσει από την μεταποιητική επιχείρηση στον καταναλωτή, τα προϊόντα παραμένουν αμετάβλητα από απόψεως μορφής. Αποκτά όμως μέσα από τη σειρά αυτή των μεταπωλήσεων αξίας τόπου και χρόνου λόγω της μεταφοράς στον τόπο που είναι αναγκαίο το προϊόν, παραδόσεως του στον χρήστη, εκεί που το χρειάζεται (κατά τον χρόνο που το χρειάζεται και ακόμη μέσω πιστωτικών διευκολύνσεων προς τους χρήστες.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρέμπορους που αγοράζουν οπωρολαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν για μεταπώληση σ' ένα ευρύ αριθμό οπωροπωλητών ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φτάσει μόνος του και με οικονομικούς όρους ο μεμονωμένος αγρότης, κυρίως μάλιστα στην περίπτωση που η χονδρεμπορική αυτή επιχείρηση αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών και διαφόρων αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή αυτή σε αρκετά μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων.

γ. Λιανεμπόριο

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα είτε από χονδρεμπορικές είτε από μεταποιητικές και τα μεταπωλούν σε καταναλωτές. Και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στο προϊόν καθ' όσον προσφέρουν υπηρεσίες στους καταναλωτές, όπως προσωπική φροντίδα, ευρείας ποικιλία ομοειδών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προϊόντων για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών ή ακόμα και πιστωτικές διευκολύνσεις.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα μεγάλα καταστήματα που πωλούν προς τους καταναλωτές πολλά και διάφορα προϊόντα που φθάνουν από οδοντόπαστες, καλλυντικά, ρούχα είδη σπορ, έπιπλα, οικιακά σκεύη, ηλεκτρικές συσκευές, ηλεκτρονικά όργανα και πολλά άλλα και διάφορα προϊόντα..

δ. Υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών δεν ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά πωλούν προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες, σε μεταποιητικές επιχειρήσεις, χονδρεμπορικές και λιανεμπορικές όπως επίσης και στους καταναλωτές.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα φοροτεχνικό, ο οποίος προετοιμάζει τις φορολογικές δηλώσεις των πελατών του.

Μπορούμε να πούμε σαν γενικό κανόνα ότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι δυσκολότερο να δημιουργηθούν διότι προϋποθέτουν χρήση και διαχείριση περισσότερων από τα πιο πάνω στοιχεία, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που γι' αυτό το λόγο είναι γενικά ευκολότερο να λειτουργήσουν.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι για να φτιάξει κανείς ένα προϊόν σαν την οδοντόπαστα π.χ. θα πρέπει να επενδύσει όχι μόνο σε προσωπικό και σε πληροφορίες ή γνώσεις αλλά ακόμη και σε πρώτες ύλες και μηχανικό εξοπλισμό, ενώ κάποιος ο οποίος έχει φοροτεχνικό γραφείο, για την εξυπηρέτηση των πελατών του χρειάζεται να επενδύσει μόνο στην εκπαίδευση του και ενδεχομένως σε ορισμένα βιβλία ή περιοδικά τα οποία μάλιστα μπορεί να χρησιμοποιεί είτε από το γραφείο του, είτε ακόμη και από το σπίτι του.

2. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

Έχει διαπιστωθεί ότι παντού οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέραμε. Αυτό βέβαια είναι φυσικό, όπως είπαμε, στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων η επένδυση μεταξύ άλλων και για μηχανικό και λοιπό τεχνολογικό εξοπλισμό είναι μεγαλύτερη στις μεταποιητικές μονάδες. Άρα ήδη από την αρχή χρειάζονται πολύ μεγαλύτερα κεφάλαια για να αρχίσει μια τέτοια επιχείρηση και να εξασφαλίσει όχι μόνο το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και τις πρώτες ύλες και ακόμη τις εγκαταστάσεις (μηχανολογικές και κτιριακές). Παρότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες από άποψη αριθμού απασχολούμενων ή και επενδυμένων κεφαλαίων, εντούτοις δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκουμε μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε κλάδους που προσφέρονται για καινοτομήσεις όπως π.χ. χημική βιομηχανία, ηλεκτρονικά και παιχνίδια, να ξεπερνούν σε επιτυχία και αποδοτικότητα κεφαλαίου τις μεγαλύτερες

Βέβαια λόγω του μεγαλύτερου επενδυμένου κεφαλαίου και οι κίνδυνοι που διατρέχει μια τέτοια επιχείρηση είναι μεγαλύτεροι σε σχέση με του κινδύνους για απώλεια κεφαλαίου που έχει μια χονδρεμπορική, λιανεμπορική ή επιχείρηση υπηρεσιών. Το ίδιο βέβαια συμβαίνει με τις δυνατότητες οικονομικών αποτελεσμάτων, δηλαδή και οι δυνατότητες για κέρδη είναι σε πολλές περιπτώσεις μεγαλύτερες στην κατηγορία αυτή. Έτσι έχουμε πολλές περιπτώσεις μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων που έχουν απόδοση κεφαλαίου περισσότερο από 20%. Τέτοια πάντως υψηλά ποσοστά βρίσκουμε κυρίως σε κλάδους όπου η δημιουργία νέων ιδεών (καινοτομία) είναι συνηθέστερη και σε επιχειρήσεις που αναμένουν και προκαλούν τις αλλαγές. Αντίθετα υπάρχουν άλλες κατηγορίες μεταποιητικών δραστηριοτήτων, καινοτομήσεων, ή όπου οι καινοτομήσεις δεν είναι τόσο συχνές

Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν οι φούρνοι οι οποίοι συνήθως αποτελούν οριακές επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες μόλις που βγάζουν τα έξοδα τους. Δεν σημαίνει βέβαια αυτό ότι δεν υπάρχουν και σε τέτοιες παραδοσιακές κατηγορίες μεταποιητικών επιχειρήσεων οι δυνατότητες για καινοτομία. Έχουμε μάλιστα κάποιες έστω λιγοστές περιπτώσεις όπου άτομα με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα εισήλθαν ακριβώς σε αυτές τις παραδοσιακές δραστηριότητες επειδή τις θεώρησαν ώριμες για αλλαγές και τελικά πέτυχαν στη δραστηριότητα τους, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες κάποιας ειδικής κατηγορίας πελατών έστω και σχετικά μικρής ή οποία προηγουμένως δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί η εξυπηρετείτο πλημμελώς από τις υπάρχουσες και καθιερωμένες μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις. γενικά αναφερόμενοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες πιθανότητες προσφέρουν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα τις μικρότερες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις.

Και πως τότε μπορούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό των μικρότερων εφόσον εκείνες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα για αναζήτηση ευκαιριών και δημιουργία καινοτομιών.

Η παραδοσιακή στρατηγική των μεγάλων επιχειρήσεων ως προς το θέμα αυτό είναι να έχουν ειδικά τμήματα μερικές απ' αυτές ή ειδικά άτομα, τα οποία έχουν σαν καθήκον να αναζητούν μικρές και καινοτομικές επιχειρήσεις με τις οποίες είτε συνεργάζονται στενά και προσφέρουν τα αναγκαία χρηματικά μέσα για αξιοποίηση και εκμετάλλευση των καινοτομιών τους, δημιουργώντας νέες κοινές επιχειρήσεις ή αγοράζοντας ένα τμήμα της ήδη υπάρχουσας, είτε αγοράζοντας εξ' ολοκλήρου την υπάρχουσα μικρή επιχείρηση.

Η εξαγορά μικρών επιτυχημένων επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει γίνει της μόδας σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της

Αμερικής. Φαίνεται ότι και για τις δυο πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι ωφέλιμη. Η μεν μεγάλη επιχείρηση επενδύει έτσι επικερδώς τα χρηματοοικονομικά της μέσα και μπαίνει ενδεχομένως σε νέους και διαφοροποιημένους τομείς δραστηριότητας, ο δε μικρός επιχειρηματίας την πώληση της επιτυχημένης επιχείρησής του έχει ενδεχομένως τη δυνατότητα να αποσυρθεί από την ενεργό δράση εάν θέλει να συνταξιοδοτηθεί ή να δημιουργήσει ένα μεγάλο κέρδος από την μέχρι τότε δραστηριότητα του και να μπει σ' άλλους τομείς ή να εφαρμόσει καινούργιες ιδέες τις οποίες έχει.

Φαίνεται όμως ότι παρ' ότι για τις δυο αυτές πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι επικερδής, τέτοιες εξαγορές ιδιαίτερα αν αυτές είναι πολύ συχνές δεν φαίνεται να εξυπηρετούν το ευρύ κοινωνικό σύνολο και ιδιαίτερα τον καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει διότι με την εξαγορά πολλών μικρών και καινοτομικών μονάδων ελαττώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπηρεσιών που προσφέρονται προς το κοινό, αλλά και η προσπάθεια των ανταγωνιζόμενων μεταξύ τους μονάδων να βρουν καινούργιους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών, πράγμα το οποίο σημαίνει ελάττωση των καινοτομικών προσπαθειών γενικότερο της αγοράς

3. ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε ορισμένες χώρες μάλιστα στον κλάδο αυτών των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους, αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου του κλάδου δηλαδή οι Μ.Μ.Ε. κυριαρχούν έντονα στο χονδρεμπόριο.

Ένας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου είναι ότι 100 άτομα στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις είναι πολλά διότι συνήθως στο χονδρεμπόριο ο κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσοστό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων απ' ό,τι στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Μ' άλλα λόγια γενικά οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν λίγους εργαζομένους σχετικά, οι οποίοι τοποθετούνται σε σημεία που εξυπηρετούν την πελατεία τους και στην συνέχεια τα πωλούν στους λιανοπωλητές όταν εκείνοι τα ζητήσουν.

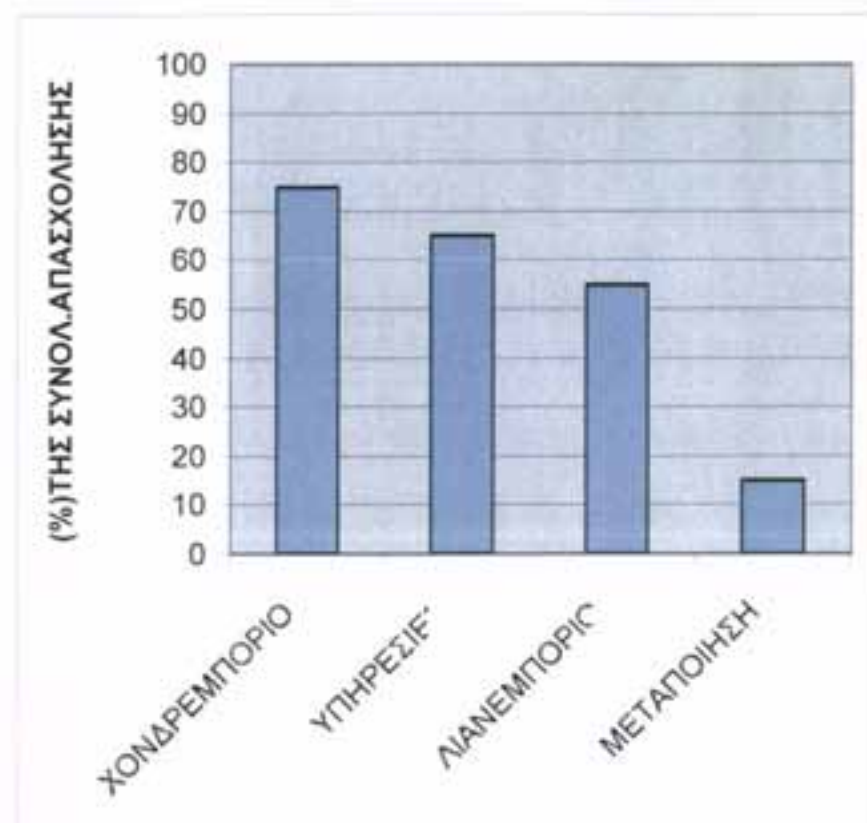
Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν όχι μόνο λίγους σχετικά εργαζομένους αλλά και λίγους πελάτες, οι πελάτες αυτοί συνήθως αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και κάνουν επανειλημμένες αγορές.

Οι επιχειρηματίες που εισέρχονται στο χονδρεμπόριο, συνήθως είναι επιτυχημένο όταν έχουν μακρά εμπειρία από τον κλάδο τους και αρκετές βαθιές γνώσεις γύρω από το αντικείμενο τους.

Πράγματι παίρνει αρκετό χρόνο να μνηθεί κανείς στις μεθόδους, στους ελιγμούς και στα προβλήματα των διαπραγματεύσεων με στόχο χαμηλές τομές αγορών, όπως επίσης χρειάζεται μεγάλος χρόνος για απόκτηση εμπειρίας στην απόσπαση της εμπιστοσύνης των λιανοπωλητών και στην πρόβλεψη των αναγκών τους. Γι' αυτό ακριβώς υπάρχουν και ελάχιστοι ανεξάρτητοι χονδρέμποροι.

Το συνηθέστερο πρόβλημα των χονδρέμπορων είναι ότι προσπαθούν να «καλμάρουν» τους πελάτες, τους λιανοπωλητές που δεν έχουν ικανοποιηθεί από τις παραδόσεις προϊόντων που έχουν παραγγείλει η «κυνηγούν» τους προμηθευτές που δεν κάνουν την παράδοση στην ώρα τους. Παρά το «τρέξιμο» αυτό πολλοί επιχειρηματίες επιτυγχάνουν στο χονδρεμπόριο ιδιαίτερα εκείνοι οι λίγοι που αναλαμβάνουν καινοτομίες.

Το σχήμα 1 δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν όχι μόνο στο χονδρεμπόριο αλλά επίσης σε ένα αρκετό βαθμό και στις υπηρεσίες και στο λιανεμπόριο. Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 20% της συνολικής απασχόλησης στις μεταποιητικές επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 3 : Απασχόληση στις μ.μ.ε. κατά κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ: Οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολημένους αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία (άνω του 50%) της συνολικής απασχόλησεως στους κλάδους του χονδρεμπορίου, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

4. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

Όπως δείχνει και το σχήμα 3 οι μ.μ.ε με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν άνω του 50% όλων των απασχολούμενων και στο λιανεμπόριο. Μάλιστα οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές απασχολούν λιγότερους από 5 εργαζόμενους. Επιπλέον υπάρχουν εκατοντάδες διαφορετικών ειδών λιανεμπορίων όπως π.χ. μικρά μεμονωμένα καταστήματα εκθέσεις αυτοκινήτων, μεγάλα καταστήματα, αλυσίδες μικρών καταστημάτων κ.λ.π..

Μερικοί επιχειρηματίες τα καταφέρνουν πολύ καλά στο λιανεμπόριο ιδιαίτερα εκείνοι που καινοτομούν σε κάποιο τομέας της δραστηριότητας τους. Πάντως υπάρχει μικρό περιθώριο για καινοτομήσεις στον παραδοσιακό αυτόν τομέα λιανεμπορίου.

Τα ειδικά καταστήματα είναι ιδιαιτέρως ελκυστικά στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου επειδή τους επιτρέπουν να εστιάσουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν σ' ένα στενό τμήμα της αγοράς το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγοστούς πόρους τους να καλύψουν ένα ευρύ στόχο / τμήμα της αγοράς. Μερικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον τομέα του λιανεμπορίου με την πρόθεση όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και αν είναι δυνατό να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σ' αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραγωγής (Franchising) με την οποία οι επιχειρηματίες αυτοί αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφαλαία στη δραστηριότητα αυτή.

5. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Απ' όλες τις κατηγορίες που αναφέρουμε η ευκολότερη για να εισέλθει κάποιος νέος επιχειρηματίας είναι οι υπηρεσίες. Πολλές απ' αυτές μπορούν να προσφέρουν από ένα κατάστημα ή ακόμα και από το σπίτι του επιχειρηματία.

Ένα παράδειγμα τέτοιο είναι οι επιχειρήσεις συμβουλών επιχειρήσεων (management consulting). Οι επιχειρήσεις αυτές απαιτούν λίγο ή ελάχιστο κεφαλαίο για επένδυση. Άλλες όμως επιχειρήσεις υπηρεσιών όπως ένα μοτέλ ή ένα μικρό ξενοδοχείο απαιτούν πολύ μεγαλύτερη επένδυση. Κι εδώ η ποικιλία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι παρά πολύ μεγάλη όπως και στο λιανεμπόριο.

Η κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερο από κάθε άλλη στην σημερινή οικονομία. Μάλιστα στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες του κόσμου το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστόν μεγαλύτερο από την δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή, δηλαδή από τη γεωργία και την μεταποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και η ελληνική οικονομία παρ' ότι δεν έχει φτάσει στο επίπεδο ανάπτυξης των πολύ προηγμένων χωρών, όπως Β. Αμερική, Δ. Ευρώπη, Ισπανία κ.λπ εντούτοις παρουσιάζει το φαινόμενο της μεγάλης αύξησης του αριθμού των εργαζόμενων στον τριτογενή τομέα, δηλαδή η ελληνική οικονομία τείνει να φθάσει στην μεταβιομηχανική φάση χωρίς ουσιαστικά να έχει περάσει από το πραγματικό βιομηχανικό στάδιο.

Φαίνεται ότι οι υπηρεσίες ασκούν μια μαγνητική έλξη στους επιχειρηματίες, και σε αντίθεση με το λιανεμπόριο οι υπηρεσίες είναι πολύ πιο πρόσφορες για καινοτομήσεις. Ακόμη οι υπηρεσίες ανήκουν στην κατηγορία εκείνη επιχειρηματικής δραστηριότητας που προσφέρει στους επιχειρηματίες την υψηλότερη απόδοση έπι του επενδυμένου κεφαλαίου μέσα στην μονάδα του χρόνου. Στο τομέα των υπηρεσιών ακόμα και ένα άτομο μόνο του χωρίς συνεργασία μπορεί να προσφέρει τις εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες του στους τομείς όπως π.χ. των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στα νομικά, στην λογιστική και συμβουλές επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν πολύ μικρό κίνδυνο για την επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις προέρχεται από τους ίδιους τους καταναλωτές που αντί να προσφύγουν στις επιχειρήσεις αυτές ενδέχεται να αναλάβουν οι ίδιοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα κομμωτήρια τα οποία υφίστανται στον ανταγωνισμό από τις γυναίκες ή τα καθαριστήρια επίσης από τις νοικοκυρές.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι μικρές αυτές επιχειρήσεις πρόσφορος υπηρεσιών έχουν την δυνατότητα να βρουν ένα τρόπο να αποφύγουν τον ανταγωνισμό των καταναλωτών όπως π.χ. τα κομμωτήρια που μπορούν να δημιουργήσουν τέτοιου τύπου κομμώσεις που είναι πολύ δύσκολο να τους μιμηθεί κάποιο αντίστοιχο (κομμωτήριο) με αποτέλεσμα να διατηρούν την πελατεία τους

6. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ουσία και το περιεχόμενο της δραστηριότητας του manager, θα μπορούσε χωρίς δισταγμό να λεχθεί, ότι αποτελείται από την αδιάκοπη λήψη μιας σειράς αλληλοδιάδοχων αποφάσεων. Παραδείγματος χάριν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για κάθε επισφαλή πελάτη, ο τρόπος αντιμετώπισης ενός υπάλληλου που καθυστερεί συστηματικά να προσέλθει στην εργασία του, ο τρόπος διαθέσεις των κερδών της επιχείρησης, η επιλογή μεταξύ περισσότερων προμηθευτών για την αγορά κάποιων ποσοτικών υλικών και πλήθος άλλων περιπτώσεων, αποτελούν αντικείμενα επί των όποιων πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Και επί των μικρών προβλημάτων και επί των μεγάλων, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να λάβει αποφάσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, περιεχόμενο της απόφασης μπορεί να αποτελεί ο προσδιορισμός, μεταξύ πλειόνων προσώπων, εκείνο που πρέπει να αποφασίσει για ορισμένο θέμα ή για ορισμένη κατηγορία θεμάτων. Η υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνει ένα στέλεχος συνήθως ανατίθεται σε άλλα πρόσωπα, τους υφιστάμενους του. Η λήψη αποφάσεων συνιστά την πιο κρίσιμη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους.

Η λειτουργία της λήψης αποφάσεως συνδέεται πολύ στενά με την διαδικασία του προγραμματισμού. Όταν ο manager προγραμματίζει, ουσιαστικά καλείται να αποφασίσει ποιους στόχους θα θέσει, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη κάθε στόχου, ποιος θα εκτελέσει κάθε δραστηριότητα κ.ο.κ. ακόμη, μετά την εκτέλεση των προγραμμάτων παρατηρηθούν σφάλματα και αποκλεισθείς, πάλι με την λήψη των καταλλήλων αποφάσεων θα επιδιωχθεί η επαναφορά των πραγμάτων στην επιθυμητή κατάσταση. Η διαδικασία του προγραμματισμού συνεπάγεται, γενικά την αλληπάλληλη λήψη αποφάσεων, από την ορθότητα των όποιων θα εξαρτηθεί η επιτυχία των προγραμμάτων.

Παρά το γεγονός ότι παραπάνω τονίζουμε την έκφραση της σημασίας των αποφάσεων και την στενή σύνδεση τους με την λειτουργία του προγραμματισμού, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η λήψη ορθών αποφάσεων ασκεί επιρροή και των υπόλοιπων διοικητικών λειτουργιών, δηλ της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του έλεγχου.

Η λήψη των αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στην ορθολογική στάθμιση των πραγματικών καταστάσεων και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά στοιχεία όπως είναι ο συναισθηματισμός και οι υποκειμενικές προτάσεις και οι ανάγκες του manager ως ατόμου. Αποφάσεις βασισμένες μόνο στην διαίσθηση και στην ερμηνεία του παρελθόντος, αποδεικνύονται λιγότερο αποτελεσματικές κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων του οργανισμού, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν με ταχύτατο ρυθμό και γιατί οι εμπειρία του, πρόσφατου έστω, παρελθόντος, δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στα αυριανά προβλήματα.

α. Ορισμός της απόφασης

Η απόφαση ορίζεται ως : η ενεργεία επιλογής μιας λύσης μεταξύ περισσότερων δυνατών λύσεων. Όπως έχουμε σημειώσει και στα προηγούμενα σε κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα υπάρχουν, κατά κανόνα περισσότερες από μια λύσης. Η πραγματοποίηση ενός σκοπού μπορεί να επιδιωχθεί κατά περισσότερους του ενός τρόπον. Όταν συνεπώς το διοικητικό στέλεχος πρόκειται να λάβει μια απόφαση, ουσιαστικά, καλείται να απομόνωσει και να συγκεκριμενοποιήσει τη λύση που θα δώσει στο πρόβλημα που τίθεται ενοποιών του, ή αλλιώς να επιλέξει το συγκεκριμένο τρόπο που θα εφαρμοσθεί για την επιδίωξη του συγκεκριμένου σκοπού. Η λήψη αποφάσεων ως πνευματική λειτουργία αποτελεί χαρακτηριστικό, όχι μόνο των οργάνων διοίκησης. Κάθε άτομο είναι υποχρεωμένο να παίρνει αποφάσεις για την ρύθμιση των υποθέσεων του καθημερινού βίου. Η επιλογή του μέσου συγκοινωνίας με το οποίο πρέπει να μεταβείτε σήμερα στην εργασία σας, η επιλογή της περιοχής που θα βρίσκεται το διαμέρισμα που πρόκειται να αγοράσετε, η επιλογή του τρόπου που θα διαθέσετε σήμερα τον απογευματινό ελεύθερο χρόνο σας, είναι μερικά μόνο παραδείγματα αποφάσεως, από τα πολλά που μπορούν να αναφερθούν. Η υλοποίηση των αποφάσεων σε αρκετές περιπτώσεις ολοκληρώνεται από το ίδιο άτομο που αποφασίζει.

Στις περιπτώσεις όμως κατά τις οποίες η απόφαση αποτελεί εκδήλωση της άσκησης διοικητικής εξουσία, όπως συμβαίνει με τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, των κρατικών υπηρεσιών κ.λπ., οι αποφάσεις κατά κανόνα, διαβιβάζονται με τη μορφή εντολών προς τους υφιστάμενους, οι οποίοι επιφορτίζονται με την ευθύνη για την εκτέλεση τους.

Ο ορισμός της απόφασης τον οποίο δώσαμε παραπάνω, στην ουσία καλύπτει ένα μόνο από τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, την επιλογή μιας (μεταξύ πλειόνων) εναλλακτική λύσης. Η διαδικασία όμως αυτή είναι κάτι περισσότερο από μια επιλογή. Έτσι το πρόσωπο που πρόκειται να πάρει μια απόφαση, πρέπει πρώτα απ' όλα να επισημάνει την ανάγκη για την λήψη αποφάσεων και ακολούθως να εντοπίσει και το σύνολο των λύσεων που είναι δυνατό να δοθούν στο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται και τότε μόνο παίρνει νόημα η επιλογή λύσης. Η όλη διαδικασία δηλ. περιλαμβάνει την αναγνώριση του και την υιοθέτηση και θέση σε εφαρμογή του καλύτερου τρόπου.

Λέγοντας καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης, εννοούμε τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο. Για να καταστεί η επισημάνση του αποτελεσματικότερου τρόπου απαιτείται προσεκτική μελέτη και σαφής αντίληψη των πραγματικών γεγονότων που καθιστούν αναγκαία την λήψη της απόφασης. Στην κοινή αντίληψη, ως αποτελεσματική αντιμετώπιση θεωρείται που επιδιώκει και επιτυγχάνει την αριστοποίηση ορισμένων μεγεθών όπως είναι, για παράδειγμα η μεγιστοποίηση του κέρδους, η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, η μεγαλύτερη δυνατός άνοδος του ηθικού των εργαζόμενων, η ελαχιστοποίηση του κόστους, ελαχιστοποίηση της ποσότητας των ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ. Η αποτελεσματικότητα όμως, στην προκειμένη περίπτωση, μπορεί να έχει πολύ ευρύτεροι έννοιες.

Έτσι μπορεί π.χ. να εκφράζει την επιλογή του συμφερότερου τρόπου διακοπής μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας (μια μεταφορική επιχείρηση διακόπτει τη δραστηριότητα εμπορευματικών μεταφορών και περιορίζεται στην μεταφορά προσώπων), ή την αποδέσμευση από μια σύμβαση χωρίς δυσμενής συνέπειες.

β. Τύποι αποφάσεων

Οι αποφάσεις που παίρνει ένα manager ποικίλουν, ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εμφανίζονται τα προβλήματα τα οποία κάθε φορά αντιμετωπίζονται και ακόμη, ανάλογα με την ιδιομορφία και την βαρύτητα που παρουσιάζει κάθε πρόβλημα. Παραδείγματος χάριν, η απόφαση για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, η απόφαση για την αλλαγή της νόμιμης μορφής, η απόφαση μιας νοσηλευτικής μονάδας για την ανέγερση μιας νέας πτέρυγας κ.λ.π., ως εκ της σπουδαιότητας την οποία έχουν και την σημασία για την παραπέρα πορεία του οικονομικού οργανισμού, απαιτούν περισσότερη περίσκεψη, προσοχή και βαθιά μελέτη. Η λήψη απεναντίας μιας απόφασης που αφορά τον προσδιορισμό της αμοιβής ενός νέο προσληθέντος υπάλληλου δεν παρουσιάζει δυσκολία ούτε άπαυτη ιδιαίτερη προσοχή. Επίσης, η έκταση των πληροφοριών που απαιτούνται για την στήριξη μιας απόφασης διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση. Για την επιλογή π.χ. ενός προμηθευτή για την αγορά μιας ποσότητας πρώτων υλών, αρκεί μια πληροφορία για την τιμή και η πληροφορία για τη συνεργασιμότητα του προμηθευτή κατά το παρελθόν. Η απόφαση όμως για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος και την διοχέτευση του στην αγορά απαιτεί συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιολόγηση, ενός σημαντικού πλήθους πολύπλοκων πληροφοριών για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος, καθιστά το manager περισσότερο προσεκτικό κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης.

Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει ένας manager κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, εμπίπτουν σε έναν από τους παρακάτω τύπους :

- Αποφάσεις προγραμματισμένες.
- Αποφάσεις μη προγραμματισμένες

Προγραμματισμένες ονομάζουμε εκείνες τις αποφάσεις που λαμβάνονται επί θεμάτων τα οποία παρουσιάζονται αρκετά συχνά και η αντιμετώπιση τους στηρίζεται σε διαδικασίες και σε κανόνες γνωστούς και συγκεκριμένους ή και στην συνήθεια που δημιουργεί στο manager η διαρκής και η ομοιόμορφη επανάληψη. Οι κανόνες πολιτικής τους οποίους καθιερώνει κάθε επιχείρηση λειτουργούν σαν οδηγοί και διευκολύνουν τους managers στην λήψη αποφάσεων σε αυτή της κατηγορίας. Έτσι στο παράδειγμα του προσδιορισμού του μισθούς που αναφέραμε παραπάνω, ο προσωπάρχης δεν θα δυσκολευθεί να αποφασίσει σχετικά δεχόμενος ότι η επιχείρησης συνήθως καθιερώνουν με βάσει ορισμένα προσόντα, ένα συγκεκριμένο πόσο ως αμοιβή έναρξης, για κάθε ένα άτομο που προλαμβάνονται. Τα θέματα της καθημερινής ρουτίνας αντιμετωπίζοντας επικής με ευκολία και ταχύτητα που βασίζεται στην απόκτηση από το manager μακρά συνήθεια.

Από μιας απόψεως, η κατά σύστημα λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων περιορίζει, τουλάχιστον φαινομενικά, την πρωτοβουλία του manager. Το να ακολουθεί προδιαγραμμένα πλαίσια σημαίνει μετατόπιση της αρμοδιότητας για την λήψη των αποφάσεων στον οργανισμό (σαν απρόσωπη και ιδεατή οντότητα), ο οποίος έχει καθιερώσει τα πλαίσια αυτά.

Από το άλλο μέρος όμως, οι πολιτικές, οι κανονισμοί και οι προκαθορισμένες διαδικασίες που δημιουργούν αυτά τα πλαίσια, αποδεσμεύουν και απαλλάσσουν το manager από την ανάγκη να αναζητήσει λύσεις για προβλήματα τα οποία έχουν ήδη αντιμετωπισθεί στο παρελθόν. Ο αρμόδιος πωλητής μπορεί π.χ να αποφασίσει την χορήγηση πιστώσεων σαράντα ημερών σε έναν πελάτη, χωρίς χρονοτριβή και χωρίς να φέρει το σχετικό αίτημα του πελάτη στον προϊστάμενο πωλήσεων, από την στιγμή που η επιχείρηση ακολουθεί ως πολιτική την παροχή πιστώσεων μέχρι δυο μηνών σε όλους τους παλαιούς πελάτες.

Η λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων είναι εύκολη για τα διοικητικά στελέχη. Είναι ευκολότερο να ανατρέξει κανείς στους ισχύοντες κανόνες πολιτικής και να αναζητήσει έτοιμη λύση για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει παρά να σκεφτεί και να καταλήξει ο ίδιος σε μια νέα δική του λύση. Πρέπει εντούτοις να επισημανθεί ότι ο ταλαντούχος manager χρησιμοποιεί πολιτικές σαν μέσο εξοικονόμησης χρόνου και παράλληλα βρίσκεται πάντοτε σε εγρήγορση για την αντιμετώπιση εξαιρετικών περιπτώσεων.

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις είναι εκείνες που αφορούν την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι μοναδικά, ή που, η συχνότητα εμφάνισή τους δεν είναι αρκετά μεγάλη ώστε να δικαιολογείται η διατύπωση σταθερής διαδικασίας για την αντιμετώπισή τους. Η αντιμετώπιση πολύπλοκων και εξαιρετικών, για την επιχείρηση σημασία προβλημάτων, απαιτεί την λήψη μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

Προβλήματα όπως και η επέκταση της επιχείρησης, η εισδοχή της σε νέες αγορές, η βελτίωση των σχέσεων της με το κοινωνικό περιβάλλον κ.λ.π., ενδείκνυνται να αντιμετωπίζονται με αποφάσεις της κατηγορίας αυτής. Η δυνατότητα λήψης μη προγραμματισμένων αποφάσεων προϋποθέτει ευφυΐα, γνώσεις, πείρα, οξυδέρκεια, πρωτοβουλία κ.λ.π. και αποτελεί κριτήριο διάκρισης των αποτελεσματικών από τους μη αποτελεσματικούς managers.

γ. Οι συνθήκες λήψης των αποφάσεων

Η λήψη κάθε απόφασης προσανατολίζεται, όπως είναι φυσικό, προς την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού. Οι αποφάσεις δηλ. όπως και τα προγράμματα αφορούν το μέλλον. Αποφασίζεται π.χ. η δημιουργία ενός νέου υποκαταστήματος σε μια περιοχή, επειδή πιστεύεται ότι υπάρχει ζήτηση ανικανοποίητη στην περιοχή αυτή, γεγονός το οποίο αναμένεται να εξασφαλίσει τη μελλοντική κερδοφόρο λειτουργία του υποκαταστήματος αυτού. Προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος επειδή πιστεύεται ότι είναι κατάλληλος για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Όπως όμως έχουμε σημειώσει κατ' επανάληψη, το μέλλον είναι αβέβαιο και οι δυνατότητες να το προβλέψει κανείς είναι, γενικά περιορισμένες. Τα διοικητικά στελέχη παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενα στις πληροφορίες που διαθέτουν. Οι πληροφορίες όμως αυτές είναι στις περισσότερες περιπτώσεις, ανεπαρκείς για να τα κατακτήσουν ικανά να προβλέψουν με αβεβαιότητα το μέλλον. Όταν π.χ. προσλαμβάνουμε έναν υπάλληλο βασισμένοι στα τυπικά προσόντα και στην προϋπηρεσία που αυτός αποδεικνύει με τα έγγραφα που προσκομίζει, δεν είμαστε σίγουροι ότι θα εκτελέσει με επιτυχία τα καθήκοντα για τα οποία τα προορίζουμε, έστω και αν από τις πληροφορίες που έχουμε, προκύπτει ότι σε άλλους οργανισμούς ανταποκρίθηκε με επιτυχία σε παρόμοια καθήκοντα που του είδαν ανατεθεί.

Οι αποφάσεις γενικά λαμβάνονται κάτω από τρεις κατηγορίες συνήθως :

- Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.
- Κάτω από συνθήκες κίνδυνου.
- Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

1. Αποφάσεις υπό συνθήκες βεβαιότητας

Μια απόφαση θεωρείται ότι παίρνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας όταν ο manager που αποφασίζει με βάση τις πληροφορίες που διαθέτει, γνωρίζει με βεβαιότητα όλους τους υπάρχοντα εναλλακτικούς τρόπους ενέργεια καθώς και το αποτέλεσμα στο οποίο θα οδηγήσει καθένας από αυτούς τους τρόπους. Αν π.χ. πρόκειται να αγοραστεί ένα συγκρότημα μηχανημάτων που κατασκευάζεται από ένα μικρό αριθμό (π.χ. τριών) γνωστών κατασκευαστών και με δεδομένους τους όρους των πρόσφορων (τιμή, χρόνος παράδοσης κ.λ.π) όλων των κατασκευαστών, θεωρούμε ότι η σχετική απόφαση επιλογής λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

Τούτο διότι και όλες οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές (επιλογή ενός μεταξύ των τριών κατασκευαστών) και το αποτέλεσμα της απόφασης (απόκτηση του συγκροτήματος μηχανημάτων) είναι γνωστό. Η απόφαση για την επένδυση των κερδών μια επιχείρηση σε κρατικά ομόλογα με γνωστό εκ των πρότερων επιτόκιο, αντί για διανομή στους μέτοχους, είναι επίσης μια απόφαση λαμβανόμενη υπό καθεστώς βεβαιότητας.

Πρέπει εντούτοις να σημειωθεί ότι ακόμα και αν γίνεται λόγος για συνθήκες βεβαιότητας ή εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι επικρατούν συνθήκες βεβαιότητας, η βεβαιότητα αυτή δεν μπορεί να είναι απόλυτη. Η πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών σχέσεων και η μεταβλητότητα των κοινωνικό-οικονομικών συνθηκών, καθιστούν σπάνια την απόλυτη βεβαιότητα.

2. Αποφάσεις υπό συνθήκες κίνδυνου

Η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων κάτω από συνθήκες βεβαιότητας αποτελεί όπως είπαμε, την εξαίρεση μάλλον παρά τον κανόνα. Οι προβλέψεις που μπορούν να γίνουν όσον αφορά τα αποτελέσματα των αποφάσεων στηρίζονται συνήθως σε μειωμένο ποσοστό βεβαιότητας. Μερικές φορές, στηρίζονται συνήθως σε μειωμένο ποσοστό βεβαιότητας. Μερικές φορές, εντούτοις, οι managers είναι σε θέση να προσδιορίσει την πιθανότητα που έχει να εμφανισθεί το α ή το β αποτέλεσμα από μια συγκεκριμένη απόφαση του, παρά το γεγονός ότι δεν είναι σίγουρος για το ποιο από αυτά θα εμφανισθεί τελικά.

Στις περιπτώσεις αυτές λέγεται ότι έχουμε λήψη απόφασης υπό συνθήκες κινδύνου. Υπό συνθήκες κινδύνου οι managers μπορούν να υπολογίσουν με ικανοποιητική προσέγγιση το πιθανό αποτέλεσμα κάθε μιας από τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν στη διάθεση τους.

Ας υποθέσουμε ότι μια ασφαλιστική επιχείρηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα του προσδιορισμού του ύψους του ασφαλιστρού για κατοικίες. Για τη λήψη της σχετικής απόφασης το αρμόδιο διοικητικό όργανο μπορεί να συμβουλευτεί και τα στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος από την ανάλυση των οποίων προσδιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης περιστατικών διάρρηξης, πυρκαγιάς ή ατυχήματος σε κατοικίες κατανεμημένες σε διάφορες περιοχές.

Τα αποτελέσματα της σχετικής μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τον προσδιορισμό διαφοροποιημένων ασφαλιστρών κατά περιοχή.

Λογική, σε περιοχές υψηλής συχνότητας εμφάνισης των περιστατικών αυτών, οι ιδιοκτήτες των περιοχών θα δεχτούν την καταβολή υψηλότερων ασφαλιστρών σε σχέση με εκείνους των περιοχών εκείνων όπου η συχνότητα είναι χαμηλή. Επειδή βεβαίως η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι απόλυτα σίγουρη να υποχρεωθεί να καταβάλει αποζημίωση, η απόφαση περιέχει ένα ποσοστό κινδύνου. Από το άλλο μέρος, μπορεί να είναι σίγουροι ότι οι πιθανότητες που προκύπτουν από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί αναφέρονται σε μακρά σειρά ετών θα επαληθευτούν και για το λόγο αυτό η απόφαση της πρέπει να θεωρηθεί ως ορθή.

3. Αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας

Με βάση τα σύγχρονα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα το μέγιστο μέρος των επιχειρηματικών αποφάσεων λαμβάνεται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Οι αρμόδιοι για την λήψη των αποφάσεων, συχνά δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν επαρκώς ούτε τις εναλλακτικές λύσεις που μπορεί να υπάρχουν σε ένα πρόβλημα ούτε τους κινδύνους που συνεπάγεται και τις συνέπειες που μπορεί να έχει η υιοθέτηση κάθε μια από αυτές. Η πολλαπλή αυτή αβεβαιότητα είναι συνέπεια της πολυπλοκότητας των σύγχρονων οικονομικών οργανισμών και των δραστηριοτήτων τις οποίες αυτοί αναπτύσσουν, καθώς και της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

δ. Τα στάδια της λήψης των αποφάσεων

Η λήψη απόφασης ακολουθεί, λογικά, τα παρακάτω στάδια :

1. Προσδιορισμός του προβλήματος.
2. Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.
3. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Επιλογή της καλύτερης λύσης.
5. Εφαρμογή της απόφασης
6. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

1. Ο προσδιορισμός του προβλήματος

Το πρώτο στάδιο της λήψης μιας απόφασης αποτελεί ο προσδιορισμός του προβλήματος στην αντιμετώπιση του οποίου αποβλέπει η απόφαση.

Πρόβλημα αποτελεί κάθε διαπίστωση ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά και πρέπει να διορθωθεί, ή ότι κάτι που πηγαίνει καλά θα μπορούσε να πάει καλύτερα.

Πρόβλημα επίσης δημιουργεί : η θέση ενός νέου στόχου ή η παραίτηση από ένα στόχο που ήδη έχει τεθεί ή η αναπροσαρμογή ενός στόχου. Με άλλα λόγια για να κινηθεί η διαδικασία για την λήψη μιας απόφασης θα πρέπει να υπάρξει κάποιο ερέθισμα που να διεγείρει την πρωτοβουλία του manager.

Η ζωή του manager στο χώρο της επιχείρησης είναι γεμάτη από τέτοια ερεθίσματα. Αυτά προέρχονται είτε από γεγονότα ή καταστάσεις ευνοϊκές είτε από γεγονότα και καταστάσεις δυσμενείς για την επιχείρηση. Το άνοιγμα π.χ μιας νέας αγοράς είναι αναμφισβήτητα μια ευνοϊκή για την επιχείρηση, κατάσταση. Δημιουργεί εντούτοις μια σειρά προβλημάτων για την αντιμετώπιση των οποίων ο manager είναι υποχρεωμένος να λάβει μια αντίστοιχη σειρά αποφάσεων, προκειμένου να καταστεί, δυνατή η εκμετάλλευση της ευκαιρίας που δημιουργείται. Η βλάβη ενός μηχανήματος αποτελεί αντίθετα, δυσμενές για την επιχείρηση περιστατικό ένεκα του οποίου, επίσης δημιουργείται ανάγκη για την λήψη απόφασης (για επισκευή ή για αντικατάσταση).

Από την επιτυχία του πρώτου σταδίου της διαδικασίας για την λήψη μιας απόφασης, δηλαδή από τον επιτυχή προσδιορισμό του προβλήματος εξαρτάται η επιτυχία και των υπόλοιπων σταδίων. Ο προσδιορισμός όμως ενός επιχειρηματικού προβλήματος με την απαραίτητη σαφήνεια και ακρίβεια, δεν είναι πάντοτε εύκολη υπόθεση για το διοικητικό στέλεχος.

Τούτο διότι σε πολλές περιπτώσεις υποκρύπτουν στην άμεση αντίληψη του μόνο τα συμπτώματα του προβλήματος ενώ η πραγματική αιτία παραμένει αφανής ή δυσδιάκριτη. Η μείωση των πωλήσεων π.χ. είναι το σύμπτωμα ενός προβλήματος για την ανακάλυψη της πραγματικής ταυτότητας του οποίου απαιτείται προσοχή και μελέτη. Έτσι, αν αποδειχθεί ότι η μείωση οφείλεται στην τεχνολογική απαρχαίωση του προϊόντος και την ως εκ τούτου μεταστροφή της προτίμησης των καταναλωτών σε άλλα προϊόντα προηγμένης τεχνολογίας η διοίκηση της επιχείρησης θα στραφεί πιθανότατα προς την κατεύθυνση της παραγωγής νέου προϊόντος, η θα λάβει μέτρα βελτίωσης του τεχνολογικού επιπέδου του ήδη παραγόμενου. Αν όμως διαπιστωθεί ότι η μείωση των πωλήσεων οφείλεται στην έντονη διαφημιστική εκστρατεία των ανταγωνιστών, τότε θα προβεί σε ανάλογη εντατικοποίηση της προσπάθειας προβολής του προϊόντος της στην αγορά.

Σαν άλλο παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε του υπερβολικά αυξημένου κόστους παραγωγής σε μια επιχείρηση. Προκειμένου να ληφθεί η σωστή απόφαση για την ριζική αντιμετώπιση του, θα πρέπει να προσδιορισθεί επακριβώς η αιτία που το προκαλεί. Η πραγματική του αιτία μπορεί να ευρίσκεται π.χ. στη μειωμένη απόδοση του προσωπικού, λόγω χαμηλών αμοιβών και κακών συνθηκών στο χώρο της εργασίας, λόγω κακής οργάνωσης της λειτουργίας της παραγωγής.

2. Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Μετά από πλήρη και σαφή προσδιορισμό της φύσης και της έκτασης του προβλήματος, το δεύτερο στάδιο για την λήψη μιας απόφασης αναφέρεται στην αναζήτηση των λύσεων που μπορούν να δοθούν. Στο στάδιο αυτό ο manager καλείται να απαντήσει στο ερώτημα : πόσοι και ποιοι είναι οι δυνατοί τρόποι ενέργειας, για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος. Παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής του τμήματος πωλήσεων προκειμένου να επιτύχει τη βελτίωση της απόδοσης μιας ομάδας πωλήσεων μπορεί να αποφασίσει :

- τη διεξαγωγή επιμορφωτικού σεμιναρίου σε θεμάτων πωλήσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση.
- Την αποστολή των ενδιαφερόμενων για παρακολούθηση σχετικού προγράμματος σε εκπαιδευτικό ίδρυμα ή άλλον οργανισμό, που διοργανώνει εξ επαγγέλματος τέτοια προγράμματα και
- Την εκπαίδευση επί της ίδιας της εργασίας (on the job training).

Σε κάθε πρόβλημα μπορεί να υπάρχουν λύσεις προφανείς, λύσεις δηλαδή που είναι δυνατό να εντοπιστούν χωρίς καμία δυσκολία, αλλά και λύσεις καινοτομίας. Γενικά όσο πιο σοβαρή είναι η απόφαση τόσο περισσότερο προσοχή απαιτείται κατά την αναζήτηση λύσεων. Η απόφαση π.χ. για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης του νέου καταστήματος που πρόκειται να ανοίξει μια επιχείρηση, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, ενώ η απόφαση για τον προσδιορισμό του χρώματος της στολής των πωλητριών, ούτε γνώσεις απαιτείται, ούτε πολύ μελέτη, οι managers δεν είναι πάντοτε απόλυτος ελεύθεροι να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους, κατά την λήψη των αποφάσεων, αλλά υπόκεινται σε ποικίλους περιορισμούς. Οι συνηθέστερες περιπτώσεις τέτοιων περιορισμών είναι : οι διάφοροι νομικοί προσδιορισμοί, οι κανόνες της επικρατούσας ηθικής αντίληψης, οι περιορισμοί που σχετίζονται τις διαθέσιμες τεχνολογικές δυνατότητες της επιχειρήσεις, οι οικονομικοί περιορισμοί που προέρχονται από τις αντιδράσεις των διάφορων κοινωνικών ομάδων.

3. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας για τη λήψη μιας απόφασης είναι η αξιολόγηση των λύσεων οι οποίες έχουν επισημανθεί κατά το δεύτερο στάδιο. Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η διαπίστωση αν μια λύση είναι ρεαλιστική, λαμβανόμενων υπόψη των θυσιών που απαιτούνται για την εφαρμογή της και του βαθμού συμβολής της στην επιτυχία του επιθυμητού σκοπού. Κατά την αξιολόγηση εξετάζονται τρία βασικά στοιχεία. Το κατά πόσον μια λύσης εφαρμόσιμη, το εάν η λύση είναι ικανοποιητική ή όχι και η φύση και η έκταση των συνεπειών που θα έχει για την επιχείρηση η εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης.

Για μια μικρή επιχείρηση που π.χ. κάνει αγώνα επιβίωσης, μια λύση που θα προκαλούσε υπέρογκες οικονομικές θυσιές θα πρέπει να θεωρηθεί ως μη εφαρμόσιμη και ως τούτου απορριπτέα. Αλλά και στις μεγάλες επιχειρήσεις το κόστος της εφαρμογής αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την αποδοχή ή την απόρριψη μιας λύσης. Σε άλλες περιπτώσεις διάφοροι νομοθετικοί περιορισμοί μπορεί να καθιστούν ορισμένες λύσεις ανεφάρμοστες, τέλος κάποιες λύσεις μπορεί να αποδειχθούν ανεφάρμοστες λόγω περιορισμών που αναφέρονται στην ανεπάρκεια ή την ακαταλληλότητα των διατιθέμενων από την επιχείρηση ανθρώπινων υπηρεσιών, των υλικών μέσων ή των πληροφοριών.

Αν μια λύση αποδειχθεί εφαρμόσιμη θα πρέπει στην συνέχεια να εξετασθεί κατά πόσον αυτή είναι ικανοποιητική. Ικανοποιητική θεωρείται μια λύση αν με αυτή αντιμετωπίζεται πλήρως το πρόβλημα στο οποίο αναφέρεται. Η αγορά παραδείγματος χάριν ενός κτηρίου κατάλληλου για την στέγαση των γραφείων της επιχείρησης, σε χώρο κατάλληλο και σε καλή τιμή, είναι μια λύση εφαρμόσιμη για την αντιμετώπιση του προβλήματος της στέγης. Η λύση όμως αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως μη ικανοποιητική και να απορριφθεί, αν το κτήριο δεν διαθέτει αρκετό χώρο για την στάθμευση των αυτοκινήτων του προσωπικού.

Τέλος, αν μια λύση κριθεί εφαρμόσιμη και ικανοποιητική, θα πρέπει στην συνέχεια να εξετασθούν και οι γενικότερες συνέπειες που αναμένεται να έχει η εφαρμογή της. Θα πρέπει δηλαδή να εξετασθεί η έκταση στην οποία του συγκεκριμένου προβλήματος κατά το συγκεκριμένο τρόπο, θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις ή άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης ως συνόλου. Όπως έχουμε ήδη σημειώσει στα προηγούμενα, η επιχείρηση αποτελεί σύστημα υπαναλυόμενο σε υποσυστήματα. Κάθε μεταβολή επερχόμενη σ' ένα υποσύστημα προκαλεί μεταβολές σε ένα ή περισσότερα από τα υπόλοιπα υποσυστήματα.

Οι μεταβολές αυτές οι οποίες σημειωτέον, μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, πρέπει να προσδιορίζονται και να αξιολογούνται. Ας υποθέσουμε ότι μια βιομηχανική επιχείρηση προκείμενου να μειώσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος της, εξετάζει την λύση της προμήθειας και χρησιμοποίησης φθηνότερης πρώτης ύλης, χαμηλότερης ποιότητας. Η λύση όμως αυτή θα έχει άμεση συνέπεια την υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος, γεγονός το οποίο θα εξαναγκάσει την επιχείρηση ή να μείωση την τιμή πωλήσεων ή να εντείνει την διαφημιστική της προσπάθεια ή και των δυο, με σκοπό να στηρίζει την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος στην αγορά. Η αξιολόγηση αυτών των αλυσιδωτών συνεπειών θα κρίνει την υιοθέτηση ή την απόρριψη της συγκεκριμένης λύσης.

4 Η επιλογή της καλύτερης λύσης

Κατά το στάδιο της αξιολόγησης, κάθε δυνατή λύση υποβάλλεται όπως είπατε σε τριπλό έλεγχο. Ελέγχεται αν είναι εφαρμόσιμη, αν είναι ικανοποιητική και αν οι συνέπειες της εφαρμογής της μπορεί να γίνουν αποδεκτές. Παρ' όλα αυτά στο τέλος της διαδικασίας της αξιολόγησης, διαπιστώνεται, συνήθως ότι αρκετές λύσεις συγκεντρώνουν και τις τρεις αυτές ιδιότητες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των λύσεων αυτών τόσο δυσκολότερη γίνεται για το manager η επιλογή. Έτσι το στάδιο της επιλογής αποτελεί στην πραγματικότητα ένα «γόρδιο δεσμό», είναι ίσως το κρισιμότερο σημείο της όλης διαδικασίας λήψης των επιχειρησιακών αποφάσεων.

Μια λογική προσέγγιση του ζητήματος της επιλογής μεταξύ των πλειόνων παραδεκτών λύσεων, είναι εκείνη κατά την οποία ο manager βασίζεται στην στάθμιση των τριών, παραπάνω αναφερόμενων, χαρακτηριστικών, τα οποία αυτές συγκεντρώνουν.

Θέτει δηλαδή στον εαυτό του τα εξής τρία ερωτήματα :

1. Ποια από τις λύσεις αυτές είναι η περισσότερο εφαρμόσιμη.
2. Ποια είναι η πλέον ικανοποιητική και
3. Ποια οι συνέπειες είναι οι περισσότερο ευνοϊκές ή και οι λιγότερο δυσμενείς.

Είναι όμως εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι η απάντηση στα τρία αυτά ερωτήματα δεν μπορεί να είναι πάντοτε αντικειμενική. Για τον λόγο αυτό οι manager κατά την επιλογή μια λύση χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό και την δική τους (υποκειμενική) κρίση.

Μια άλλη προσέγγιση η οποία άλλωστε συνδέεται στενά με την προηγούμενη, είναι εκείνη που για την επιλογή αποβλέπει στην αριστοποίηση (optimization) ορισμένων κρίσιμων παραγόντων. Κατά την προσέγγιση αυτή ο manager αναζητεί την λύση την οποία προκαλεί της περισσότερες ευνοϊκές ή και τις λιγότερο δυσμενείς επιδράσεις.

5. Εφαρμογή της λύσης που επιλέγεται

Η λήψη της απόφασης ολοκληρώνεται ουσιαστικά με την επιλογή της λύσης η οποία κρίνεται σύμφωνα με την διαδικασία που περιγράψαμε παραπάνω ως η καλύτερη. Μετά την επιλογή αυτή παραμένει στο manager πάρει τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίηση της απόφασης. Η επιτυχία για την εφαρμογή μιας απόφασης θα κριθεί από βαθμό συμβολής της στην πραγματοποίηση του σκοπού για τον οποίον έχει ληφθεί.

Η λήψη κάθε απόφασης στηρίζεται, όπως θα δούμε και στην συνέχεια στην συγκέντρωση και στην αξιοποίηση πληροφοριών που αντλεί ο αρμόδιος manager

από πηγές που βρίσκονται και μέσα στον οργανισμό και έξω από αυτόν. Για την εφαρμογή της απόφασης απαιτείται η διαβίβαση μιας νέας σειράς πληροφοριών προς τα άτομα τα επιφορτισμένα με το καθήκον να μετατρέψουν την απόφαση σε πράξη. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν την ίδια την απόφαση και αποσκοπούν στο να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της και να καταστήσουν γνωστά τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή της. Από τον βαθμό της κατανόησης της «φιλοσοφίας» της απόφασης και του σκοπού τον οποίο επιδιώκει, επηρεασθεί δραστικά και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της.

Η λήψη μιας απόφασης συνεπάγεται, κατά κανόνα, τη δημιουργία νέων προβλημάτων και ως εκ τούτου καθιστά αναγκαία τη λήψη μιας σειράς νέων αποφάσεων, για την ολοκλήρωση της εφαρμογής της. Η απόφαση π.χ. μιας τράπεζας να δημιουργήσει ένα νέο υποκατάστημα σε μια συγκεκριμένη πόλη της Ελλάδας, δίνει απάντηση στα ερωτήματα : πρέπει να δημιουργηθεί ένα νέο υποκατάστημα; και σε πια πόλη πρέπει να δημιουργηθεί; από του σημείου αυτού και πέρα, άλλες αποφάσεις απαιτούνται για να λύσουν τα νέα προβλήματα που ανακύπτουν όπως είναι : η εξασφάλιση κατάλληλου κτιρίου, ο εξοπλισμός του με τα αναγκαία έπιπλα και μηχανήματα (computers κ.λ.π.), η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό κ.λ.π.

Ένα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί κατά την εφαρμογή μιας απόφασης, είναι πιθανές αντιδράσεις των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Αιτία αυτών των αντιδράσεων αποτελεί ο (πολλές φορές άριστος) φόβος και ανασφάλεια που αισθάνεται ο εργαζόμενος άνθρωπος μπροστά στη νέα κατά τις εκτιμήσεις του, αμφίβολη κατάσταση που αναμένετε να δημιουργήσει η εφαρμογή της απόφασης.

Ακόμη και στις περιπτώσεις στην οποίες το διοικητικό στέλεχος παίρνει μια απόφαση ύστερα από εμπειριστατωμένη μελέτη και προσοχή, δεν θα πρέπει να αποκλείει την εμφάνιση απρόβλεπτων καταστάσεων κατά τα στάδια της εφαρμογής της. Ακόμη και όταν έχουν επισημάνθηκε και έχουν αξιολογηθεί με ακρίβεια όλες οι εναλλακτικές λύσεις και έχουν εντοπισθεί και σταθμισθεί οι συνέπειες κάθε μια από αυτές, δεν μπορεί να υπάρξει απόλυτη βεβαιότητα για το ότι θα απουσιάζουν παντελώς τα απρόβλεπτα ενδεχόμενα. Έτσι μπορεί π.χ. να εμφανισθεί αύξηση των δαπανών εφαρμογής της απόφασης σε επίπεδο πέραν εκείνο που έχει προβλεφθεί, μπορεί να δημιουργηθούν καταστάσεις μη δυνάμενες να εναρμονισθούν με το υπάρχον σύστημα, κ.ο.κ.

6. Η αξιολόγηση της απόφασης

Η αξιολόγηση της απόφασης αποτελεί το τελευταίο στάδιο της συνολικής διαδικασίας και πρέπει να θεωρείται εξ ίσου χρήσιμη, όπως και όλα τα προηγούμενα στάδια. Με την αξιολόγηση των αποφάσεων δημιουργείται για το manager ένα πολύτιμο «κεφάλαιο» πείρας, η οποία μπορεί να εφαρμοσθεί εποικοδομητικά για την αντιμετώπιση ανάλογων μελλοντικών καταστάσεων. Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση αντιμετώπισε πρόβλημα αυξημένου ποσοστού απουσιών του προσωπικού της καθώς επίσης και αυξημένου αριθμού αποχωρήσεων και προσλήψεων. Για τη λύση του διπλού αυτού προβλήματος υποθέτουμε ακόμη ότι η επιχείρηση αποφάσισε την καθιέρωση ενός συστήματος επιβράβευσης εκείνων των ατόμων που δεν πραγματοποιούσαν απουσίες. Εάν η καθιέρωση του βραβείου συντελεί στην αναμενόμενη μείωση των απουσιών και των αποχωρήσεων, η διοίκηση της επιχείρησης βεβαιώνεται ότι η λύση που επέλεξε ήταν η σωστή και ότι το πρόβλημα έχει διορθωθεί. Αντίθετα αν η κατάσταση παραμένει η ίδια, η επιχείρηση συμπεραίνει ότι η λύση δεν είναι αποτελεσματική και ότι πρέπει να αναζητηθεί άλλη λύση.

Σε περίπτωση κατά την οποία η εφαρμογή μιας απόφασης αποδεικνύεται αναποτελεσματική, ο manager έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορα αλλά

μέσα προκείμενου να φθάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Πρώτον, μπορεί να εφαρμόσει μια άλλη λύση από εκείνες που έχει ήδη αξιολογήσει κατά την διαδικασία λήψεως της αποτυχούσας απόφασης. Μπορεί να εφαρμόσει π.χ. τη δεύτερη ή την τρίτη κατά σειρά λύση που αρχικά επελέγη ήταν η σωστή, πλην όμως δεν έχουν προλάβει να εμφανισθούν τα αποτελέσματα, ή ότι η απόφαση δεν εφαρμόσθηκε σωστά.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας λανθασμένης απόφασης, μπορεί να είναι διάφορα και οπωσδήποτε είναι δυσάρεστα για τον οικονομικό οργανισμό. Το μέγεθος των αμέσως απωλειών σε χρόνο και σε οικονομικά μέσα είναι ανάλογο με τις θυσίες που πραγματοποιούνται για τη διεξαγωγή της συνολικής διαδικασίας λήψεως και εφαρμογής της απόφασης. Μακροχρονίως, οι απώλειες μπορεί, ανάλογα με τη σοβαρότητα του θέματος για την αντιμετώπιση του οποίου ελήφθη η απόφαση, να είναι από ασήμαντες μέχρι και καταστροφικές. Πράγματι, η αποτυχία μιας σημαντικής απόφασης όπως είναι π.χ. αυτή της επιλογής του τόπου εγκατάστασης, ή της επιλογής του αντικειμένου δραστηριότητας ή της ανάληψης ενός δαπανηρού έργου, μπορεί να αποβεί μοιραίο, όχι μόνο για την παραπέρα πορεία, αλλά ακόμη και για την επιβίωση της επιχείρησης. Η διερευνητική εφαρμογή μίας απόφασης, όπου φυσικά αυτό είναι δυνατό και η προσεκτική ανάλυση των πρώτων αποτελεσμάτων, μπορεί να αποβεί πολύτιμη για την επιχείρηση, περιορίζοντας το μέγεθος των δυσάρεστων συνεπειών που τυχόν θα προέκυπταν από μία καθολική εφαρμογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

MANAGEMENT

Μάνατζμεντ είναι η επιστήμη και η τέχνη, με την οποία κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας των ανθρώπων που προΐσταται. Το μάνατζμεντ (ελληνικά θα έπρεπε να αποδοθεί σαν «οργανοδιοίκηση» περιλαμβάνει τα καθήκοντα εκείνα κάθε στελέχους ή μάνατζερ που συχνά αποκαλούνται λειτουργίες και είναι ο προγραμματισμός η οργάνωση, η στελέχωση (επάνδρωση και διεύθυνση) και ο έλεγχος.

Παρ' ότι στις πιο προηγμένες χώρες έχει γίνει εντελώς κατανοητό, ότι οι τεχνικές του μάνατζμεντ και οι επαγγελματικές σχετικές γνώσεις είναι απαραίτητες σε κάθε έναν ο οποίος ασκεί διοίκηση για να μπορέσει να φέρει καλύτερα αποτελέσματα με την ανάλωση των ίδιων πόρων, εντούτοις πολλοί ιδιοκτήτες κυρίως Μ.Μ.Ε., πιστεύουν, ότι ξέρουν πάρα πολλά και δεν χρειάζονται τις γνώσεις αυτές και τις τεχνικές του μάνατζμεντ. Έχει όμως, επίσης, αποδειχθεί, ότι οι ίδιοι άνθρωποι με την εφαρμογή των προηγμένων αυτών τεχνικών και μεθόδων κατορθώνουν να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

Πιο κάτω θα αναφερθούμε κάπως εκτενέστερα στις τέσσερις αυτές λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ο κάθε μάνατζερ.

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα τρόπους, με τους οποίους θα αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη εκείνη στιγμή. Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού είναι δεδομένη, όχι μόνο για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά, ακόμη και για την καθημερινή ζωή. Είναι βέβαιο, ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν έχει προβλέψει σωστά και προετοιμάσει για την αντιμετώπιση ενδεχομένων εμποδίων, ιδιαίτερα το θέμα του προγραμματισμού πρέπει να τονιστεί στους έλληνες μάνατζερ, διότι σαν έλληνες, σε γενικές γραμμές, έχουμε την τάση να είμαστε βιαστικοί, να αναζητούμε πολύ γρήγορα τα αποτελέσματα και συχνά να καταλήγουμε σε προχειρολογία, που σημαίνει δραστηριοποίηση προς μια κατεύθυνση, κατόπιν διαπίστωση ότι αυτό που κάνουμε ή που επιτυγχάνουμε δεν είναι ακριβώς εκείνο που θέλαμε, αλλαγή κατευθύνσεως και έτσι σπατάλη χρόνου και πόρων. Ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία που έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι ο καθορισμός των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. το γιατί θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα. Το δεύτερο στάδιο είναι η εκτίμηση των αναγκών της επιχειρήσεως, που εξηγεί τι πρέπει, να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Η τρίτη φάση είναι η διαπίστωση των πόρων ποσοτικών και ποιοτικών και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή εξηγείται συχνά το ποιος και που θα ενεργήσει για την επίτευξη των στόχων.

Η τέταρτη φάση είναι: η ανάπτυξη βημάτων δράσης απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων, που σημαίνει ότι εδώ ξεκαθαρίζεται το πώς και πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

Πέρα από τα αυτά, για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον, ώστε να ληφθούν οι τότε συνθήκες υπόψη, και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές επάνω στη δράση και τη δυνατότητα για αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας.

Ένα άλλο στοιχείο που είναι σχεδόν αναπόσπαστο με το θέμα του προγραμματισμού είναι οι προϋπολογισμοί που γίνονται, οι οποίοι στην μετάφραση των σχεδίων δράσεων που αναφέραμε πιο πάνω, σε οικονομικά μεγέθη, ώστε να προβλέψουμε τι θα στοιχίσει η δραστηριότητα αυτή.

Ο προγραμματισμός 'όπως και κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου στοιχίζει χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Και γι' αυτό πρέπει να γίνεται με σύνεση και προσοχή ώστε να είναι αποτελεσματικός. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν πολλά χρήματα για τις προβλέψεις και τον προγραμματισμό της δράσης τους, ακόμη μάλιστα και για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα. Γενικά, όμως οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερους πόρους στον προγραμματισμό, απ' ό,τι οι μικρότερες, οι οποίες προσπαθούν να δρουν εκ των ενόντων. Λόγοι του φαινομένου αυτού είναι, όχι μόνο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους πόρους και την άνεση να ξοδεύουν περισσότερα για τον προγραμματισμό, αλλά ακόμη ότι οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι πολύ πολύπλοκες στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω πολύ βαθύτερης κατανομής της εργασίας σε ώρα σε πολλά άτομα, αλλά ακόμη και ότι είναι πολύ πιο δύσκολο σε πολύπλοκους οργανισμούς να γίνει προγραμματισμός, διότι αποφεύγονται περισσότερα λάθη και σπατάλη χρημάτων.

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατό να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και ακόμη, γιατί οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν και μερικές φορές μάλιστα άρδην και απότομα, γι' αυτό είναι σάφρων ο προγραμματισμός να παρουσιάζει ελαστικότητα, δηλ. να φανταζόμαστε διάφορες καταστάσεις που μπορεί να επικρατούν στο μέλλον και οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν λόγω των διαφόρων αυτών αλλαγών και επάνω σ' αυτές να βασίζονται και τον προγραμματισμό δράσεως της οικονομικής μονάδας.

Εδώ πρέπει επίσης να διευκρινιστεί, ότι και ο χρόνος που αναλίσκεται από τα στελέχη είναι διαφορετικός, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν. Έχει διαπιστωθεί δηλαδή, ότι τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο από το χρόνο τους στη δραστηριότητα του προγραμματισμού, απ' ό,τι τα στελέχη των μέσων επιπέδων και ακόμη περισσότερο από εκείνα των κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας. Μια άλλη διαπίστωση που έχει γίνει είναι, ότι οι ιδιοκτήτες Μ.μ.ε. συνήθως αναλίσκουν το χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου παρόμοιος με εκείνων των στελεχών εποπτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι εξειδικευμένα, ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθειά τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα και ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να το αντιμετωπίζουν.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λέξη οργάνωση, στην ελληνική, έχει διάφορες έννοιες, οι οποίες απαντώνται και σε άλλες γλώσσες, όπως είναι π.χ. η αγγλική: οργάνωση σημαίνει διαδικασία (οργανώνωιν9). Αυτή την έννοια έχει π.χ. ο όρος οργάνωση όταν αναφερόμαστε στη φάση της οργάνωσης, που σημαίνει τη διεύθετηση. Επίσης οργάνωση σημαίνει αποτέλεσμα, δηλ. τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια δραστηριότητα περισσοτέρων ατόμων. Με το νόημα αυτό χρησιμοποιείται μια δραστηριότητα περισσοτέρων ατόμων. Με το νόημα αυτό χρησιμοποιείται η λέξη οργάνωση, όταν π.χ λέμε ότι μια επιχείρηση έχει καλή οργάνωση, εδώ δεν αναφερόμαστε πλέον σε διαδικασία αλλά στο αποτέλεσμα της. Τέλος η λέξη οργάνωση έχει το νόημα της δομής. Οργάνωση δηλαδή είναι ένας οργανισμός, μια οργάνωση ατόμων με διάφορα ενδιαφέροντα ή συμφέροντα και έχει καταλήξει με τη λέξη οργάνωση να εννοούμε (κυρίως στην αγγλική και σε άλλες γλώσσες, γερμανική κ.λ.π.) κάθε οικονομική μονάδα.

Σκοπός της οργάνωσης σαν δραστηριότητα είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης οργανώσεως είναι:

- Κατανομή εργασίας
- Κλιμακωτή αλυσίδα (αλυσίδα εξουσίας από την κορυφή έως τη βάση)
- Συντονισμός όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Ένα στοιχείο το οποίο βοηθάει αποτελεσματικά και από απόψεως οπτικής να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος, με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οικονομική μονάδα, είναι το αποκαλούμενο **οργανόγραμμα** ή οργανωτικό διάγραμμα.

Ένα οργανόγραμμα περιέχει πληθώρα για τον οποίον είναι σε θέση να το διαβάσει. Διασαφηνίζει ποιες λειτουργίες υπάρχουν και πως αναλύονται αυτές, είτε αποκαλούνται διευθύνσεις, τμήματα ή οτιδήποτε άλλο σε θέσεις εργασίας. Είναι σαφές ότι, εάν η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας δίνει μεγάλη σπουδαιότητα σε μια δραστηριότητα, π.χ. Διοίκηση Προσωπικού, η δραστηριότητα αυτή παίρνει υψηλή θέση στην ιεραρχία και αυτό εμφανίζεται και στο οργανόγραμμα.

Μια άλλη πληροφορία είναι η ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων κ.λ.π. ακόμη, παρουσιάζεται ο τρόπος, με τον οποίο γίνεται η τυπική ή επίσημη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και θέσεων. Τέλος καθορίζει το είδος εργασίας που κάνει ο κάθε φορέας, δηλ. το κάθε άτομο, τη σχέση του ιδιοκτήτη με τον κάθε υφιστάμενο και μέσα από ποια κανάλια επηρεάζεται αυτή, τη σχέση μεταξύ των απλών υπαλλήλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

Πολλά στελέχη μικρών επιχειρήσεων θεωρούν, ότι σε μια μικρή επιχείρηση δεν χρειάζεται ένα οργανόγραμμα. Αντίθετα, πιστεύουμε ότι άσχετα με το μέγεθος και τον αριθμό των απασχολούμενων, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχει ένα οργανόγραμμα, που κάνει σαφή την αναγκαιότητα και τον λόγο υπάρξεως κάθε τμήματος και θέσεως εργασίας, που είναι μέσα για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Θα πρέπει ακόμα το οργανόγραμμα να εμφανίζει και τις συνεργασίες με τους εξωτερικούς π.χ. συμβούλους, συνεργάτες όπως λογιστή κ.λ.π.

Η ανάπτυξη ή διαφοροποίηση των εργασιών πρέπει να συνεπάγεται ανάλογη ορθολογική ανάπτυξη της οργάνωσης, που θα απεικονίζει σε νέο οργανόγραμμα. Και μόνη αυτή η απεικόνιση μπορεί να μας δείξει προβληματικές περιοχές ή σχέσεις. Άρα, όταν αναπτύσσεται μια επιχείρηση, είτε σε αριθμό δραστηριοτήτων είτε σε αριθμό ατόμων, είτε σε κύκλο εργασιών με διαφορετική λειτουργία θα πρέπει να καταβάλλεται. Μια προσπάθεια να γίνεται ένα καινούργιο οργανόγραμμα, το οποίο ακριβώς μας κάνει να συνειδητοποιούμε τις οργανωτικές αλλαγές που επέρχονται, κ όχι μόνον εμάς αλλά και όλους τους συνεργάτες, ώστε ο καθένας να γνωρίζει πως λειτουργεί πλέον με το νεότερο σχήμα της η οικονομική μονάδα.

Η οργάνωση είναι μια ανάλυση της οικονομικής μονάδας σε διευθύνσεις ή τμήματα, με βάση κάποιο κριτήριο. Τα κριτήρια τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται είναι , η λειτουργία που εκτελεί η διεύθυνση αυτή, τέτοιες λειτουργίες είναι π.χ. η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι αγορές, οι οικονομικές υπηρεσίες, τα θέματα προσωπικού και άλλες. Ο τρόπος αυτός είναι ο συνηθέστερος που συναντούμε στην ανάλυση της οργανώσεως μιας οικονομικής μονάδας. Άλλα κριτήρια, είναι το προϊόν π.χ. μια επιχείρηση πουλάει παπούτσια μπορεί να έχει τρία τμήματα, ένα ανδρικών, ένα γυναικείων και ένα παιδικών. Άλλο κριτήριο, είναι η γεωγραφική τοποθεσία, το οποίο συναντάται πολύ συχνά στα τμήματα των πωλήσεων κατά περιοχές μέσα σε μια πόλη ή σε μια χώρα. Άλλο κριτήριο είναι το είδος των πελατών, αν είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες ή μεμονωμένα άτομα, ακόμα δε κριτήριο αποτελούν οι χρονικές περίοδοι, όπως είναι οι βάρδιες σε επιχειρήσεις που δουλεύουν πολλές ώρες το 24ωρο ή όλο το 24ωρο, είναι τα fast food και οι επιχειρήσεις παραγωγής, όπου η κάθε βάρδια έχει και τον προϊστάμενο της.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης τα κάνει όλα. Αλλά όταν μεγαλώσει η επιχείρηση και αναπτυχθούν οι δραστηριότητες και οι επιμέρους λειτουργίες γίνουν πιο πολύπλοκες, φτάνει κάποιο σημείο που ένα άτομο, ακόμη και πολύ ικανό και με πολύ ενδιαφέρον, όπως ο επιχειρηματίας, δεν αρκεί για να ανταποκριθεί σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλα αυτά τα καθήκοντα. Τότε πρέπει να επιλέγει τα καθήκοντα εκείνα που θα πρέπει να αναθέσει σε άλλο, ειδικευμένο άτομο επί πληρωμή, ώστε και εκείνα να γίνονται με επάρκεια «από τον ειδικά σ' αυτά αφοσιωμένο», και ο ίδιος να αφιερώνει το χρόνο του στα υπόλοιπα επιμέρους καθήκοντα και στη γενική διεύθυνση και εποπτεία της οικονομικής μονάδας.

Μια καλή οργάνωση πέρα από ιεραρχικές σχέσεις, κανάλια τυπικής/ επίσημης επικοινωνίας, εργασιακή συνεργασία και περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας, με εύρος εργασίας (αριθμό ή έκταση των απαιτούμενων εργασιών), βάθος εργασίας (βαθμό που ο φορέας (άτομα) μπορεί να αποφασίσει για το πώς θα την κάνει) και ειδίκευση (και επαναληπτικότητα) της εργασίας.

3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Πιθανά ο πιο κρίσιμος πόρος για την επιχείρηση είναι το προσωπικό της. Όλες οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες έχουν εργατές ή υπαλλήλους και όλες διατρέχουν κίνδυνο με κάθε πρόσληψη να φέρουν ανθρώπους, που είναι αντιπαραγωγικοί ή ενοχλούν τους άλλους με την συμπεριφορά τους ή δημιουργούν οποιαδήποτε προβλήματα στην οικονομική μονάδα.

Τα βασικά στοιχεία της στελέχωσης είναι τέσσερα.

1. Διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό
2. Απόκτηση
3. Παρακίνηση
4. Διατήρηση

α. Διαπίστωση Αναγκών

Το άτομο πρέπει να έχει

- ◇ συγκεκριμένες δεξιότητες (με βάση εμπειρία και γνώσεις)
- ◇ καλή προσωπικότητα και
- ◇ ικανότητα συνεργασίας με άλλους.

Πρέπει, πριν αποφασίσουμε να προσλάβουμε ένα άτομο, να αποφασίσουμε ποια βασικά στοιχεία πρέπει να έχει, για να μπορεί να κάνει καλά τη δουλειά, για την οποία προσλαμβάνεται. Άρα χρειάζεται περιγραφή θέσεως εργασίας, που πρέπει να είναι κατανοητή για τον μελλοντικό υπάλληλο και πλήρης. Η Π.Θ.Ε. θα είναι καλή αν ο υπάλληλος μπορεί να τη μάθει. Και να εκτελεί τα καθήκοντα του, όπως είναι γραμμένα σε αυτήν,

Σπουδαιότατη είναι η προσωπικότητα και η συνεργατικότητα. Η προσωπικότητα σε αντίθεση με την ειδικευση, δεν αποκτάται η δεν αποκτάται εύκολα. Είναι δηλαδή ευκολότερο να βελτιώσεις ή να αλλάξεις την ειδικότητα παρά την προσωπικότητα του. Άρα, αυτό το σημείο είναι το κρίσιμο για κάθε οικονομική μονάδα, ιδιαίτερα μάλιστα όσο πιο μεγάλη είναι αυτή, γιατί εκεί μπορεί να βλάψει περισσότερο και παίρνει περισσότερο χρόνο να γίνει πλήρως κατανοητή. Χρειάζεται, λοιπόν να δώσει αρκετή προσοχή στην αρχή, με στόχο να προσλάβει άτομα με τα οποία μπορεί να συνεργαστεί καλά.

β. Απόκτηση

Το στάδιο αυτό μπορεί να υποδιαιρεθεί στα εξής:

1. Προσέλκυση
2. Συνέντευξη
3. Ενημέρωση/ Μύηση/ Εισαγωγή

Προσέλκυση (στρατολόγηση). Αναζήτηση για στελέχη μπορεί και πρέπει να κοιτάξει πρώτα κανείς στους μέσα. Η απέξω αναζήτηση, γίνεται μέσω ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας, με αγγελίες μας, μέσω αναρτήσεως πινακίδας, στα γυμνάσια, στα πανεπιστήμια κ.λ.π. Αναζητείστε τον «τέλειο» συνεργάτη, αφού από τους συνεργάτες σας εξαρτάται «σε αρκετό βαθμό» η επιτυχία σας. Η κατάλληλη έντυπη αίτηση, συμπληρωμένη, είναι πρώτο καλό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Συνέντευξη είναι η πρώτη επαφή με τον υποψήφιο για να διαπιστώσετε αν κάνει για τη δουλειά, για συνεργασία με τους άλλους και για διατήρηση ομαλού κλίματος.

- Ποτέ μη δίνετε τελειωτική απάντηση σ' έναν υποψήφιο, πριν δείτε όλους τους υποψήφιους και σκεφτείτε καλά τα υπέρ και τα κατά του καθενός, σαν σύνολο και σε σύγκριση με τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει και ακόμη σε σύγκριση με όλους τους άλλους.
- Πριν προσλάβετε το άτομο, εξηγήστε την πολιτική σας στα διάφορα θέματα και τις διάφορες καθιερωμένες διαδικασίες και εάν είναι διατεθειμένο να τις ακολουθήσει.

Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να αναφέρονται σε:

- ώρες εργασίας, προσέλευσης, διαλειμμάτων, αναχώρησης κ.λ.π.
- ανταμοιβών και παροχών
- αδειών (κανονικών, άνευ αποδοχών, εγκυμοσύνης και μητρότητας κ.λ.π.)
- συνταξιοδότησης
- διαδικασίας παραπόνων
- προαγωγής
- αξιολόγησης κ.λ.π.

Καλές και γνωστές σε όλους πολιτικές και διαδικασίες ξεκαθαρίζουν τις σχέσεις, αποφεύγουν αβεβαιότητες και βοηθούν αποτελεσματικά στη δημιουργία καλού κλίματος εργασίας. Το κλίμα αυτό είναι απαραίτητο για στήριξη υψηλής παραγωγικότητας εργασίας και ανταγωνιστικότητας της μονάδας. Η τελευταία αυτή είναι το μόνο στοιχείο που εξασφαλίζει τις θέσεις εργασίας.

Ενημέρωση / Μύηση / εισαγωγή. Μύηση είναι η γνωριμία με την εργασία, τις ευθύνες και τους συνεργάτες. Χρήσιμη μπορεί να είναι και η ιατρική εξέταση.

Η πραγματική εκπαίδευση γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση. Αυτή είναι κυρίως η εκπαίδευση κατά την εργασία. (on- the job) και η εκπαίδευση σε σεμινάρια.

Ο νέος μόλις προσληφθεί χρειάζεται πραγματικά εκπαίδευση στην εργασία για να μάθει να την κάνει με τον τρόπο που θέλετε να γίνεται, αν βέβαια θέλετε αν γίνεται κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Διαφορετικά, θα την κάνει όπως εκείνος νομίζει ή όπως τύχει, που μάλλον δεν θα είναι ακριβώς αυτό που θέλετε. Άρα, στην αρχή, και πριν του αναθέσετε υπευθυνότητα, δείξτε του, εξηγήστε του πώς και γιατί, τι να αποφεύγει, επιβλέψτε πώς εκτελεί τα καθήκοντα του, διορθώστε και συζητήστε μαζί του.

Μερικές φορές χρειάζεται σεμιναριακή εκπαίδευση, είτε σε χειρισμό πελατών και μερικές φορές απαιτούνται εξετάσεις, είτε σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις πριν τους δοθεί η άδεια να αναλάβουν υπεύθυνη δραστηριότητα. Αυτή είναι συχνά η συνηθισμένη τακτική για εποπτικές θέσεις, που περιλαμβάνουν δεξιότητες και στον χειρισμό συνεργατών.

γ. Παρακίνηση

Ακόμη και αν έχουν προσληφθεί καλοί συνεργάτες δεν αποδίδουν αυτόματα σε ικανοποιητικό βαθμό, αν δεν παρακινηθούν κατάλληλα. Βάση της παρακίνησης είναι να ξέρουν τι ακριβώς περιμένουμε από αυτούς να επιτελέσουν. Ο καθορισμός προτύπων αποδόσεως είναι η περιγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ποσοτικά και ποιοτικά σε δεδομένους χρόνους. Βέβαια, αυτή η δραστηριότητα κοστίζει χρόνο στο στέλεχος, αλλά εξασφαλίζει κατόπιν υψηλότερη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων. Έτσι, θα αισθάνεται ο εργαζόμενος, ότι συμβάλλει σε έργο συγκεκριμένο και όχι ότι περνά το χρόνο του θέτοντας τις δυνάμεις του στη διάθεση της επιχείρησης, χωρίς τελικά να αξιοποιούνται. Σε τέτοια μάλιστα περίπτωση, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του εργαζόμενου, τόσο μεγαλύτερη και η απογοήτευσή του. Η πρότυπη απόδοση πρέπει να συμβαδίζει και να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου και στις προσδοκίες του.

Ο ρόλος του επίσης, στην ομάδα που ανήκει και στην όλη επιχείρηση, πρέπει να είναι ξεκάθαρος και γνωστός.

Οι διαδικασίες παρακίνησης αναφέρονται στην δραστηριοποίηση του εργαζομένου και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς και δράσης του προς συγκεκριμένους στόχους.

Για να αξιοποιηθούν οι δυνάμεις κάθε εργαζόμενου πρέπει ο εργοδότης να κάνει οτιδήποτε χρειάζεται, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να θελήσει ο εργαζόμενος να εργαστεί με όλες του τις δυνάμεις.

δ. Διατήρηση

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, αλλά ιδιαίτερα μια Μ.μ.ε., είναι πώς να διατηρήσει έναν εργαζόμενο που αποδεικνύεται καλός στη δουλειά του και στη συμπεριφορά του.

Κοστίζει πολύ η αναζήτηση, απασχόληση για πρόσληψη, η μύηση και εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου και κάθε αποχώρηση καλού εργαζόμενου, πέρα από άλλα προβλήματα και κενά που δημιουργεί στη δράση της επιχείρησης, αυξάνει σημαντικά και το κόστος προσωπικού. Γι' αυτό, πρέπει η επιχείρηση να κάνει ό,τι μπορεί για να διατηρήσει τους καλούς της εργαζόμενους και συνεργάτες.

Ιδιαίτερα στις Μ.μ.ε σημαντικότερο ρόλο παίζει η αμοιβή. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα δίκαιο και σωστό σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Αν οι αμοιβές είναι πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της αγοράς. Και επειδή ιδιαίτερα στις Μ.μ.ε. τα έξοδα προσωπικού αποτελούν σημαντικό ποσοστό των συνολικών εξόδων, η επιχείρηση θα κινδυνεύει να γίνει μη ανταγωνιστική.

Αν από την άλλη μεριά, οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλότερες από το μέσο όρο της αγοράς, τότε θα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα (αποχωρήσεις), ιδιαίτερα από τους ικανότερους εργαζομένους, προβλήματα με απειθαρχίες και προστριβές, και θα παραμένουν τελικά στην επιχείρηση σχεδόν μόνο εκείνοι που λόγω ακαταλληλότητας δεν βρίσκουν αλλού δουλειά.

Βασικό στοιχείο για τη δημιουργία δίκαιου και σωστού συστήματος αμοιβών είναι η καθιέρωση Συστήματος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας (Σ.Α.Θ.Ε.).

Ένα καλό (Σ.Α.Θ.Ε.) βασίζεται στην αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων εργασίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, μα τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και σε σχέση με τις ανάγκες και την πολιτική της επιχείρησης.

Για κάθε θέση εργασίας καθορίζονται ανώτατα και κατώτατα όρια αμοιβής, που μπορεί να παίρνει το άτομο, που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη θέση. Μέσα στα όρια αυτά κινείται η αμοιβή του εργαζομένου, ανάλογα με την επάρκεια που αποδεικνύει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα εκτέλεσης. Η διαδικασία εξακρίβωσης αυτής της επάρκειας καλείται Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού (Σ.Α.Α.Π). Το Σ.Α.Α.Π. γίνεται σε κάθε επιχείρηση με τη διαφορά, ότι σε άλλες γίνεται πιο συνειδητά, μεθοδικά και ορθολογικά, σε άλλες εντελώς χωρίς σύστημα, ενώ σε άλλες επικρατεί κάποια ενδιάμεση κατάσταση.

Το ποσοστό (ή ο δείκτης) διατήρησης προσωπικού μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή οικονομικών κινήτρων ή πριμ για εξαιρετικά καλή απόδοση. Κάτι παρόμοιο κάνει η συμμετοχή στα κέρδη, δηλ. η διανομή τμήματος των ετησίων κερδών στα μέλη του προσωπικού που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη δημιουργία κερδών. Πολλές επιχειρήσεις ακόμη προσφέρουν Συμπληρωματικές Παροχές, όπως συμπληρωματική σύνταξη, ανάληψη πρόσθετων εξόδων ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλιση ζωής, προσφορά των προϊόντων της σε χαμηλότερες τιμές κ.λ.π.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της επιχείρησης γι' αυτούς. Πολλοί ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που έχουν σχέση με τη δουλειά τους ή ενημερώνονται έγκαιρα γι' αυτές και να είναι σωστά πληροφορημένοι για βασικές καταστάσεις και γεγονότα σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται. Όχι μόνο η πληροφόρηση τους κάνει να είναι και να εκτελούν και οι ίδιοι σωστότερα τα καθήκοντα τους, αλλά τους δημιουργεί περισσότερη σιγουριά που βελτιώνει και το γενικότερο κλίμα στην επιχείρηση και ακόμη τους δίνει τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις, που συχνά βοηθούν στη λύση ή στην αποφυγή προβλημάτων.

Είναι γνωστό, ό,τι σε επιχειρήσεις που υπάρχει ένα τέτοιο καλό συνεργατικό κλίμα, υπάρχουν πολύ καλές ιδέες και προτάσεις από εργαζόμενους για επίλυση προβλημάτων παραγωγής, δημιουργίας νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, καλύτερους τρόπους πωλήσεων κ.λ.π. και παρουσιάζουν το ενδιαφέρον αυτό και τη δραστηριοποίηση όχι μόνο ή όχι κυρίως για την οικονομική ανταμοιβή, με την οποία η δραστηριοποίηση αυτή συνήθως συνδέεται.

Πέρα απ' αυτό, έχει παρατηρηθεί, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν εμπλακεί σε δραστηριοποίηση παραμένουν περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ

Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει, ότι πράγματι έγινε ότι είχαμε πρόθεση να γίνει. Η διαπίστωση του κατά πόσο αυτό συνέβη, προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα όσα είχαμε προγραμματίσει.

Αρα, έλεγχος δεν έχει νόημα χωρίς αντίστοιχο πρόγραμμα, όπως και προγραμματισμός δεν έχει νόημα χωρίς συνακόλουθο αντίστοιχο έλεγχο. Όποτε υπάρχει μόνο το ένα από αυτά τα δύο στοιχεία, το αποτέλεσμα είναι ότι δημιουργείται σ' όσους συμμετέχουν η εντύπωση ενός σπασμωδικά κυβερνώμενου οργανισμού και ούτε οι ίδιοι μπορούν να γνωρίζουν πώς μπορούν να δραστηριοποιηθούν καλύτερα, ούτε την κατάλληλη διάθεση έχουν.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στο σημείο, ότι ο έλεγχος δεν πρέπει να έχει σαν σκοπό τη διαπίστωση των ενόχων και την τιμωρία τους, αλλά την εξυγίανση των περιστάσεων και συνθηκών κάτω από τις οποίες έγιναν τα λάθη, και τη λήψη κατάλληλων μέτρων που αποσκοπούν, αφενός στην αποφυγή τέτοιων συνθηκών, που ευνοούν τη δημιουργία ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και αφετέρου μέτρων για τη διόρθωση των λαθών είναι ευκολότερη (ή και δυνατή), μόνο όταν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα είναι ακόμη μικρή και η αντίδραση μας γρήγορη, γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι τόσο πιο συχνός, όσο πιο σημαντικό είναι να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις.

Στοιχεία στα οποία μπορούν να βασιστούν οι έλεγχοι είναι τα λογιστικά στοιχεία που τηρούνται και τα στατιστικά που προκύπτουν. Τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που συλλέγονται μας δίνουν τα πραγματικά επιτεύγματα, τα οποία πρέπει να συγκριθούν με π.χ. προϋπολογισμούς και προγράμματα δράσης, για να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι τεθέντες αποκλίσεις – στόχοι, όπως επίσης πώς θα διορθωθούν οι αρνητικές αποκλίσεις και τι μέτρα θα ληφθούν για το μέλλον. Επομένως, η διοικητική παρέμβαση χρειάζεται για να διευθετηθεί αποτελεσματικά η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο που είναι κατανοητό, οικονομικό και εύχρηστο. Η καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου έχει σκοπό, να βοηθήσει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά στοιχεία και την πραγματική γνώση της κατάστασης, και όχι με βάση μόνο τη διαίσθηση.

Απαραίτητο, λοιπόν, προαπαιτούμενο για την καθιέρωση και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι η κατανόηση εκ μέρους των στελεχών, ότι έχουν ανάγκη των στοιχείων του ελέγχου.

Υπάρχουν πολλές και ποικίλες μέθοδοι ελέγχου που διαφέρουν ανάλογα, με το σκοπό που εξυπηρετούν τα στοιχεία που χρησιμοποιούν, την πολυπλοκότητα τους κ.λ.π. Μερικές απαιτούν μόνο παρατήρηση, άλλες χρειάζονται έρευνα οικονομικών καταστάσεων, ενώ τέλος άλλες βασίζονται εκτεταμένες λογιστικές και μαθηματικές αναλύσεις.

Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους είναι:

1. Η ανάλυση (διάγραμμα) νεκρού σημείου.
2. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις:
 - α .Κατάσταση εσόδων
 - β .Ισοζύγιο
 - γ .Κατάσταση (πρόγραμμα) χρηματικών ροών.
3. Αναλύσεις Δεικτών.
4. Προϋπολογισμός.
5. Αξιολογήσεις θέσεων εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο άνθρωπος έχει εκ φύσεως την τάση να ερευνά και να ενδιαφέρεται για το μέλλον. Επιθυμεί να κάνει προβλέψεις για τα γεγονότα που πρόκειται να συμβούν και να προσπαθεί να επηρεάζει ανάλογα, τις επιπτώσεις που αυτά θα έχουν στη ζωή του. Αυτό το ενδιαφέρον για το μέλλον υποκινείται και από έμφυτη περιέργεια αλλά και κυρίως, από την επιθυμία να είναι το μέλλον καλύτερο από το παρελθόν και από το μέλλον. Γνωρίζει ότι οι συνθήκες της ζωής μεταβάλλονται συνεχώς και προκειμένου να τις επηρεάσει και για τις καταστήσει ευνοϊκές, για τον εαυτό του, προσπαθεί να χρησιμοποιήσει κατά τον επωφελέστερο δυνατό τρόπο, τις δυνατότητες που έχει στη διάθεση του. Οι δυνατότητες αυτές μπορεί να είναι πνευματικές, ψυχικές, σωματικές, οικονομικές, κοινωνικές κ.ο.κ. Αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε άτομο, αλλά και κάθε κοινωνική ομάδα (οικογένεια, οργανισμός, κράτος) διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες, γίνεται αυτονόητη η μεγάλη σημασία που έχει η χρησιμοποίηση του σε σωφροσύνη και φειδώ.

Η επιχείρηση αποτελεί ανθρώπινο επινόημα, το οποίο διευκολύνει την ένωση και την αποδοτικότερη δυνατή χρησιμοποίησή τους, προς όφελος των ανθρώπων που τη συγκροτούν. Επομένως, η διεύρυνση του μέλλοντος αποτελεί χαρακτηριστικό και της επιχείρησης. Η διαδικασία πρόβλεψης του μέλλοντος και η σχεδίαση μελλοντικών δραστηριοτήτων για την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση πόρων που έχει στη διάθεσή της, η επιχείρηση, αποτελούν την ουσία του προγραμματισμού. Η προσπάθεια διάγνωσης του μέλλοντος έχει πρωταρχική σημασία για τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η επιχείρηση, όπως είπαμε στα προηγούμενα δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον του οποίου οι παράγοντες υπόκεινται σε αδιάκοπες μεταβολές. Οι μεταβολές αυτές άλλοτε είναι δυσμενείς και άλλοτε ευνοϊκές. Για παράδειγμα, οι μεταβολές στη φορολογική και την εργατική νομοθεσία, οι πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές που συμβαίνουν στον εθνικό ή στο διεθνή χώρο, οι απεργιακές κινητοποιήσεις κ.λ.π., αποτελούν γεγονότα που επηρεάζουν τότε άμεσα και τότε έμμεσα, τότε θετικά και τότε αρνητικά, την επιχείρηση. Ο προγραμματισμός έχει σαν αποστολή να προβλέψει το χρόνο επέλευσης και την ένταση αυτών των γεγονότων. Προβλήματα για τους managers δημιουργούν όχι μόνο οι δυσμενείς αλλά και οι ευνοϊκές μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στις δυσμενείς περιπτώσεις καθίστανται αναγκαία η λήψη μέτρων προστασίας, ενώ για τις ευνοϊκές απαιτείται η λήψη μέτρων για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που αυτές δημιουργούν. Δεν αρκεί ο εντοπισμός όμως των προβλημάτων που δημιουργούνται από τα αναμενόμενα μελλοντικά γεγονότα και τις εξελίξεις των συνθηκών. Αποστολή του προγραμματισμού αποτελεί και η αναζήτηση των λύσεων στα προβλήματα αυτά. Για κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα υπάρχουν, συνήθιστα, [περισσότερες από μια λύσεις. Επομένως, σε κάθε περίπτωση τίθεται και θέμα εντοπισμού των πλεονών (εναλλακτικών) λύσεων, αξιολόγησης αυτών και επιλογή της καλύτερης.

Ο όρος «πρόβλεψη», όταν χρησιμοποιείται στα πλαίσια της διαδικασίας του προγραμματισμού, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται με την έννοια της προφητικής προαναγγελίας και περιγραφής καταστάσεων που πρόκειται να διαμορφωθούν και γεγονότων που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.

Σωστότερο είναι ίσως να γίνεται λόγος για πιθανολόγηση των μελλόντων να συμβούν, στηριζόμενη στη στάθμιση της πείρας του παρελθόντος και την εμπειριστατωμένη ανάλυση και μελέτη των συνθηκών του παρόντος. Αν π.χ. οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό σε μια επιχείρηση ομιλούν για αύξηση του κόστους εργασίας κατά 15% εντός του επόμενου έτους, αυτό πρέπει να το βλέπουμε όχι σαν μια πιθανή εκδοχή, η οποία τεκμαίρεται από την παρούσα ένταση των εργατικών κινητοποιήσεων και διεκδικήσεων από την εφαρμοζόμενη (και γνωστή ήδη) κυβερνητική πολιτική, και από τις πληροφορίες που υπάρχουν για την έκβαση παρομοίων διεκδικήσεων κατά το παρελθόν.

1.ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η διεργασία του προγραμματισμού, στην οποία αναφερθήκαμε συνοπτικά και παραπάνω και με την οποία θα ασχοληθούμε διεξοδικά στα επόμενα., καταλήγει στην διατύπωση των προγραμμάτων. Το πρόγραμμα (plan) είναι σχέδιο μελλοντικής δράσης, με το οποίο χαράσσεται η πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον. Ενσωματώνει τις προθέσεις της επιχείρησης για μελλοντική δράση και δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: τι θα γίνει, πώς θα γίνει αυτό που αποφασίζεται να γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει.

Η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης είναι γνωστή. Τα προγράμματα απεικονίζουν την κατάσταση στην οποία αναμένεται να ευρίσκεται αυτή στο μέλλον, σύμφωνα με τους υπολογισμούς και τις προσδοκίες της υπεύθυνης διοίκησης. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα είναι κατά κάποιον τρόπο η γέφυρα που συνδέει το παρόν με το μέλλον.

2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Στους σύγχρονους μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς, η προχειρότητα στη λήψη των αποφάσεων είναι ανεπίτρεπτη. Κάθε απόφαση πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική μελέτη των πραγματικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και κάτω από τις οποίες αυτή η απόφαση αναμένετε να υλοποιηθεί. Η σημασία του προγραμματισμού ως διοικητικής λειτουργίας και ως παράγοντα επιτυχίας των επιχειρηματικών επιδιώξεων έχει επισημανθεί από την εποχή του Fayol, τόσο από την επιστήμη όσο και από τη διοικητική πρακτική.

Σε μια δυναμική και ταχύτατα εξελισσόμενη κοινωνία, όπως η σύγχρονη κοινωνία ο προγραμματισμός βοηθά τα άτομα και τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές. Αναφέρουμε παρακάτω τους βασικούς λόγους για τους οποίους επιβάλλεται ο προγραμματισμός.

Α) η ανεπάρκεια των φυσικών οικονομικών μέσων. Η εξάντληση των φυσικών πόρων και γενικά η ανεπάρκεια της παραγωγής, θεωρείται, σήμερα ένα από τα βασικά θέματα που θα επηρεάσει τη ζωή του ανθρώπου στο εγγύς μέλλον. Ακόμη και έλλειψη εργατικών χεριών αναμένεται να παρατηρηθεί, παρά τη σημαντική αύξηση του πληθυσμού του πλανήτη κατά τα τελευταία χρόνια. Αυτό πιστεύεται ότι θα συμβεί επειδή, η έλλειψη γενικής και επαγγελματικής κατάρτισης και εγκατάσταση μακριά από τα κέντρα οικονομικής δραστηριότητας συντελούν ώστε οι υπηρεσίες ενός σημαντικού αριθμού ατόμων, να παραμένουν έξω από την παραγωγική διαδικασία.

Αν υπήρχε αφθονία φυσικών και οικονομικών πόρων, τότε η έλλειψη προγραμματισμού και η σπατάλη δεν θα είχαν μεγάλη σημασία για τον άνθρωπο. Τα πρόσφατα δεδομένα όμως, δείχνουν ότι υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα για τον ανεφοδιασμό του ανθρώπου ακόμη και με αγαθά τα οποία θεωρούνται ανεξάντλητα, όπως είναι ο ατμοσφαιρικός αέρας και το πόσιμο νερό. Με βάση αυτές τις σκέψεις και αυτά τα δεδομένα, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο ρόλος του προγραμματισμού και η χρησιμότητα του ως οργάνου για την πραγματοποίησης οικονομικών, από τους πάσης φύσεως οργανισμούς καθώς και από το ίδιο το κράτος.

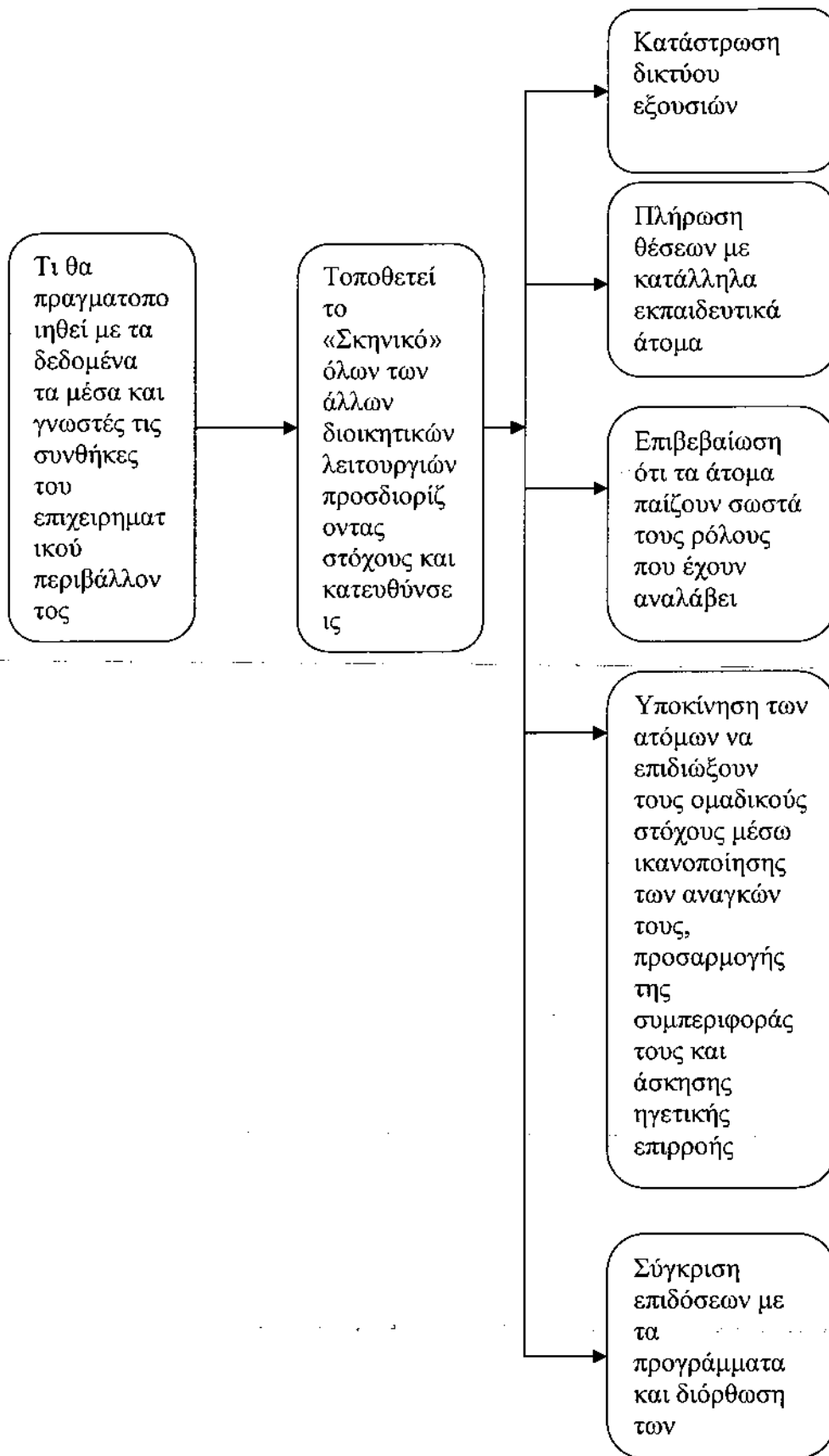
Β)ο προγραμματισμός μετριάζει την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο στη ζωή του ανθρώπου. Τα άτομα και οι ομάδες αναγκάζονται, κατά την επιδίωξη των σκοπών τους, να κινούνται μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας. Οι οργανισμοί κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν κατά ένα σημαντικό ποσοστό την αβεβαιότητα, χρησιμοποιώντας ως όργανο τον προγραμματισμό.

Γ) ο προγραμματισμός συντελεί στη μείωση του κόστους. Όπως είπαμε και παραπάνω, αποστολή του προγραμματισμού είναι η αναζήτηση, σε κάθε περίπτωση, της καλύτερης, άρα και της οικονομικότερης λύσης, γεγονός το οποίο οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Δ) ο προγραμματισμός διευκολύνει τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης. Ο προγραμματισμός προκαθορίζει το τι θα γίνει και το πώς πρέπει να γίνει το κάθε τι. Ο έλεγχος καλείται να επαβεβαιώσει αν όλα έγιναν όπως είχε προαποφασιστεί να γίνουν. Αν συνεπώς δεν υπάρχει προγραμματισμός, αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης πράγμα που κάνει τον έλεγχο δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο.

Τέλος, πρέπει να προσθέσουμε ότι εκτός από τη διευκόλυνση του ελέγχου. Ο προγραμματισμός θέτει τα πλαίσια στα οποία κινούνται και οι υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης.

Το παρακάτω σχήμα (επόμενη σελίδα) δίνει παραστατική εικόνα της σχέσης που συνδέει τον προγραμματισμό με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.



Διάγραμμα 4: Σχέση προγραμματισμού και διοικητικών λειτουργιών

3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

α. Γενικά

Ποτέ δύο managers ειδικοί στον προγραμματισμό δεν πρόκειται να καταρτίσουν το ίδιο πρόγραμμα. Κάθε manager θα προσαρμόσει το πρόγραμμα του στις ειδικές ανάγκες που αυτό καλείται να εξυπηρετήσει και στις ειδικές συνθήκες κάτω από τις οποίες προβλέπεται να εκτελεστεί η προγραμματιζόμενη δραστηριότητα. Εντούτοις, θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο προγραμματισμός ακολουθεί γενικά ορισμένα βασικά στάδια τα οποία απεικονίζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί:

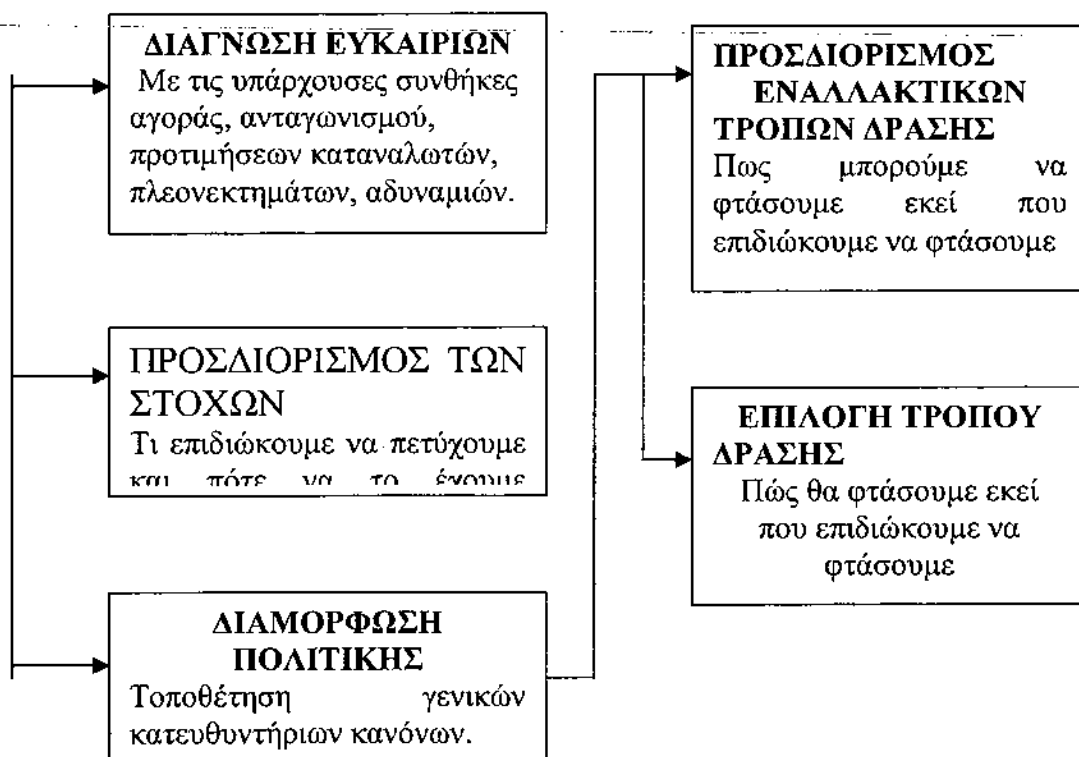
Στάδιο 1^ο : Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση

Στάδιο 2^ο : Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης.

Στάδιο 3^ο : Διαμόρφωση πολιτικής.

Στάδιο 4^ο : Προσδιορισμός των εναλλακτικών τρόπων δράσης.

Στάδιο 5^ο : Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος.



Διάγραμμα 5: Τα στάδια του προγραμματισμού

β. Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση

Το στάδιο της διάγνωσης των ευκαιριών, προηγείται κάθε διαδικασίας σχετιζόμενης με τον προγραμματισμό και θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ουδόλως αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας. Ο manager, πριν αρχίσει να ασχολείται με την τοποθέτηση των στόχων που επιθυμεί να επιδιώξει, είναι σκόπιμο να κάνει μια προκαταρκτική ανασκόπηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν. Η πλήρης και σαφής συνειδητοποίηση αυτών των ευκαιριών, θα αποτελέσει μια σίγουρη βάση για την επιτυχία της διαδικασίας του προγραμματισμού. Η επισκόπηση αυτή πρέπει να γίνει κάτω από το φως των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών που έχει η επιχείρηση κατά το χρονικό σημείο της έναρξης του προγραμματισμού.

Με άλλα λόγια, οι managers, πρέπει να αντιληφθούν ποια προβλήματα έχουν να επιλύουν και γιατί, και κατά τι προσδοκούν να ωφεληθεί η επιχείρηση από τις δραστηριότητες που πρόκειται να προγραμματισθούν. Η προκαταρκτική αυτή ενημέρωση έχει μεγάλη σημασία για την τοποθέτηση σκοπών πραγματοποιήσιμων. Για να επιτύχει ο προγραμματισμός, απαιτείται ρεαλιστική διάγνωση όλων των υπάρχουσών ευκαιριών.

γ. Προσδιορισμός των στόχων

Ο προσδιορισμός των στόχων αποτελεί τι δεύτερο στάδιο του προγραμματισμού. Οι στόχοι προσδιορίζονται για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και για κάθε επί μέρους οργανωτική μονάδα (διεύθυνση τμήμα κ.λ.π.). Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε μακρόχρονοι, είτε βραχύχρονοι. Ο προσδιορισμός και η θέση στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από άποψη διοικητική. Βοηθάει τα στελέχη στο να προσδιορίσουν επακριβώς τα σημεία εκείνα της επιχειρηματικής δραστηριότητα στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Οι γενικοί στόχοι, εκείνοι δηλαδή που αφορούν την επιχείρηση σαν σύνολο, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τα μείζονα προγράμματα της επιχείρησης και επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους.

Αν π.χ. η επιχείρηση θέσει ως στόχο την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντων, αυτό έχει άμεση επιρροή στον προσδιορισμό των στόχων του τμήματος παραγωγής και επί πλέον επηρεάζει και τους στόχους του τμήματος marketing, το οποίο επιφορτίζεται με την ευθύνη διοχέτευσης της ποσότητας αυτής στην αγορά.

Οι στόχοι των βασικών τμημάτων, με τη σειρά τους, αποτελούν πλαίσια μέσα στα οποία διαμορφώνονται οι στόχοι και βρίσκονται μεταξύ τους σε σχέση ιεραρχίας. Οι στόχοι τους οποίους προσδιορίζουν τα διοικητικά στελέχη που λειτουργούν ως επικεφαλής τμημάτων ευρισκόμενων στα χαμηλά κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης, θα είναι περισσότερο ακριβείς και συνεπώς ευκολότερα πραγματοποιήσιμοι, αν τα στελέχη αυτά κατανοήσουν τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Η κατανόηση των γενικών στόχων από τα στελέχη των χαμηλών κλιμακίων, τους δίνει τη δυνατότητα αν συμβάλλουν και στον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης.

1.Κατηγορίες στόχων. Σύγκρουση συμφερόντων.

Οι στόχοι προσδιορίζονται και εκφράζουν ουσιαστικά ανθρώπινες επιθυμίες και επιδιώξεις. Για τον προσδιορισμό τους, επιδρούν τρεις δυνάμεις: το κοινωνικό σύνολο, η επιχείρηση σαν αυτοτελής οντότητα και τα μέλη της επιχείρησης (ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση). Με βάση τη θεώρηση αυτή, οι στόχοι διακρίνονται ανάλογα με τα συμφέροντα που προορίζονται να εξυπηρετήσουν σε: στόχους κοινωνικούς, στόχους που αφορούν την επιχείρηση και στόχους των μελών.

Κοινωνικούς στόχους ονομάζουμε εκείνους που προορίζονται να εξασφαλίσουν, γενικά, την αποδοχή της επιχείρησης εκ μέρους του κοινωνικού συνόλου και την προσαρμογή της προς τις απαιτήσεις του. Στα προηγούμενα, έγινε λεπτομερής αναφορά στη σημασία που έχει για την επιχείρηση η σωστή ένταξη της στο κοινωνικό περιβάλλον και η συνεπής ανταπόκριση στις κοινωνικές της ευθύνες. Το καταναλωτικό κοινό, ως στοιχείο του περιβάλλοντος, ασκεί δια μέσου του μηχανισμού του ανταγωνισμού πίεση στην επιχείρηση, για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και για χαμηλότερες τιμές. Εξ άλλου, οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς, γεγονός που επιβάλλει αντίστοιχο επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών προσπαθειών. Πίεση ασκείται επίσης για κοινωνική προσφορά, όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η συμμετοχή σε κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και για ανταπόκριση στις νομοθετημένες υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το κράτος.

Δεύτερη κατηγορία στόχων είναι εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση αναγκών της επιχείρησης, ως αυτοτελούς οντότητας. Όπως οι βιολογικοί οργανισμοί έχουν ανάγκες, κατά ανάλογο τρόπο και η επιχείρηση έχει ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση, με την ανάπτυξη και με τον εκσυγχρονισμό της. Επιβάλλεται, επομένως, η τοποθέτηση στόχων προσανατολισμένων προς τις τρεις αυτές κατευθύνσεις.

Έτσι, είναι δυνατόν να έχουμε:

α) Στόχους που αφορούν την επιβίωση της επιχείρησης.

- Η συστηματική δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων για την εξασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας και την αντιμετώπιση δυσμενών μελλοντικών συνθηκών.
- Η ανανέωση του παγίου εξοπλισμού.
- Η ανανέωση του προσωπικού.

β) Στόχους που αφορούν την ανάπτυξη, όπως είναι:

- Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
- Η εξασφάλιση μακροπρόθεσμων δανείων.
- Η πραγματοποίηση παγίων επενδύσεων.
- Η πρόσληψη νέου προσωπικού.

γ) Στόχους που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός.
- Ο οργανωτικός εκσυγχρονισμός

Τρίτη, τέλος κατηγορία στόχων είναι εκείνοι που εκφράζουν τις προσωπικές επιδιώξεις του επιχειρηματία καθώς και των εργαζομένων στην επιχείρηση ατόμων.

Όπως είναι γνωστό, ο κύριος και πρωταρχικός σκοπός του επιχειρηματία είναι το κέρδος. Το κέρδος είναι το κίνητρο για την ίδρυση και τη συμμετοχή στην επιχείρηση. Η κλασική ατομιστική περί επιχείρησης αντίληψη αναγνώριζε τη μεγιστοποίηση του κέρδους ως τον αποκλειστικό σκοπό της επιχείρησης. Και στην εποχή μας όμως, το κέρδος με την ευρεία έννοια του πλεονάσματος επιτεύξεως έναντι των πραγματοποιούμενων θυσιών, δεν έπαυσε να αποτελεί μείζονα στόχο για κάθε οικονομικό οργανισμό. Το ύψος του κέρδους ως απόλυτο ποσό αλλά, και κυρίως, ως ποσοστό επί των απασχολούμενων κεφαλαίων, χρησιμοποιείται ως γενικό κριτήριο επιτυχίας της επιχείρησης αλλά και ως μέτρο αξιολόγησης των (ανωτάτων κυρίως) διοικητικών στελεχών.

Από λογιστική άποψη, το ποσό του κέρδους δίνεται από τον τύπο:

$$\Pi - (\text{ΚΠ} + \text{Μη Κοστολογήσιμα Κονδύλια}) = \text{Κ}$$

Όπου:

Π = Τα έσοδα από πωλήσεις (υλικών) αγαθών ή υπηρεσιών

ΚΠ = Το κόστος των πωλουμένων αγαθών ή υπηρεσιών

Μη κοστολογήσιμα κονδύλια = Διάφορα μη κοστολογήσιμα έξοδα λειτουργίας, διάφορα εξωλειτουργικά έξοδα. Διάφορες επί μέρους ζημιές.

Κ = Το ποσό του κέρδους που αντιστοιχεί σε ορισμένη διαχειριστική περίοδο.

Από τον παραπάνω τύπο προκύπτει ότι για να έχουμε αύξηση του Κ, θα πρέπει να τεθούν και να πραγματοποιηθούν στόχοι που αφορούν: α) την αύξηση του Π, όπως είναι η αύξηση της ποσότητας των πωλήσεων, η αύξηση της τιμής και των δύο. β) τη μείωση του Κ.Π όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, ο περιορισμός της σπατάλης υλικών κ.ο.κ. και γ) τη μείωση των μη κοστολογήσιμων κονδυλίων (οικονομίες σε διάφορα γενικά έξοδα. Περιορισμός ζημιών από κλοπές, φύρες κ.λ.π)

Πρέπει να σημειωθεί ότι το κέρδος συνήθως δεν είναι ο μοναδικός στόχος του επιχειρηματία. Δεν είναι καθόλου σπάνιες οι περιπτώσεις ατόμων που κατέχουν αμύθητα πλούτη και όμως εξακολουθούν να αναπτύσσουν έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αυτοπραγμάτωση (self – realization) καθώς και η κοινωνική προβολή, αποτελούν πολλές φορές στόχους περισσότερο επιθυμητούς παρά το κέρδος.

Εκτός από τον επιχειρηματία, κάθε στέλεχος, κάθε υπάλληλος και κάθε εργάτης έχει και επιδιώκει, μέσα από τη λειτουργία της επιχείρησης και ως εργάτης έχει και επιδιώκει, μέσα από τη λειτουργία της επιχείρησης και ως μέλος αυτής, τους προσωπικούς του στόχους. Συνήθεις στόχους των εργαζόμενων αποτελούν: η αύξηση των αποδοχών, η μείωση των ωρών εργασίας, η απόληψη πρόσθετων αμοιβών (επιδομάτων, δώρων κ.λ.π.), η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η μονιμότητα και η κοινωνική προβολή που επιδιώκεται με την προαγωγή σε θέσεις με αυξημένες εξουσίες.

Η πίεση για τον προσδιορισμό στόχων της κατηγορίας αυτής ασκείται κυρίως μέσω των στελεχών και μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων.

Οι τρεις, σύμφωνα με τα παραπάνω, κατηγορίες σκοπών, δεν συμπορεύονται πάντοτε, αλλά συγκρούονται. Έτσι η ικανοποίηση π.χ. κοινωνικών στόχων συνεπάγεται δαπάνες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι στενεύουν τα περιθώρια για διανομή αυξημένου μερίσματος (στόχος του επιχειρηματία), για δημιουργία αποθεματικών (στόχος του συστήματος «επιχείρηση») και για καταβολή αυξημένων αποδοχών (στόχος του προσωπικού).

Ακόμη και μέσα στον κύκλο «στόχοι του επιχειρηματία, ανακύπτουν συγκρούσεις. Στην Ανώνυμη Εταιρία π.χ. εμφανίζονται, ουσιαστικά, δύο κατηγορίες μετόχων με αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα: εκείνοι που έχουν την πλειοψηφία των μετοχών και μετέχουν στη διοίκηση. Η πρώτη κατηγορία έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και επέκταση της εταιρικής επιχείρησης και συνεπώς έχει την τάση για: παρακράτηση μεγάλων ποσοστών κερδών για αποθεματικά, για κατάστρωση προγραμμάτων (π.χ. διαφημιστικών) που αποσκοπούν στη διεύρυνση του κύρους της επιχείρησης και συνεπώς έχει την τάση για: παρακράτηση μεγάλων ποσοστών κερδών για αποθεματικά, για κατάστρωση προγραμμάτων (π.χ. διαφημιστικών) που αποσκοπούν στη διεύρυνση του κύρους της επιχείρησης και γενικά για διάθεση αυξημένων ποσών κεφαλαίων για αναπτυξιακούς στόχους. Αυτή η νοοτροπία όμως δεν εξυπηρετεί πλήρως τα δικαιώματα της δεύτερης κατηγορίας μετόχων, των οποίων κύριος στόχος είναι η απόληψη του μεγαλύτερου δυνατού μερίσματος.

2. Ιεράρχηση στόχων

Οι επιχειρηματικοί στόχοι βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική διάρθρωση ανάλογα με της σπουδαιότητα τους και με τη θέση των στελεχών που είναι αρμόδια για τον προσδιορισμό τους.

δ. Διαμόρφωση της πολιτικής

Πολιτική είναι ένα σύστημα γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, οι οποίες δημιουργούν τι πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεων τους. Κανόνες πολιτικής εισάγονται και ισχύουν σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στον τομέα του marketing οι κανόνες πολιτικής μπορεί να ρυθμίζουν θέματα που αφορούν είτε την επιλογή και την ανάπτυξη των προϊόντων είτε την τιμολόγηση και την εμπορία. Πολιτική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η παραγωγή προϊόντων των οποίων η προώθηση στους πελάτες είναι εύκολα προσαρμόσιμη προς το υπάρχον δίκτυο διανομής της επιχείρησης. Η πώληση των προϊόντων σε τιμές όχι χαμηλότερες από τις τιμές των ανταγωνιστών μπορεί να συνιστά έναν άλλο κανόνα πολιτικής. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει την πολιτική της πώλησης σε τιμές διαφοροποιούμενες ανάλογα με τις τυχόν ισχύουσες διακυμάνσεις στο κόστος παραγωγής. Σε άλλη περίπτωση είναι δυνατόν να ακολουθείται διαφορετική πολιτική για κάθε προϊόν, ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού και της ζήτησης.

Στον τομέα της παραγωγής, επίσης, δυνατόν να ισχύουν διάφοροι καθοδηγητικοί κανόνες λειτουργούντες ως πολιτικές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να έχει σαν κανόνα την κατασκευή όλων των επί μέρους εξαρτημάτων του προϊόντος της, ή να ακολουθεί την πολιτική της ανάθεσης της κατασκευής ορισμένων από αυτά σε άλλες επιχειρήσεις δυνατόν επίσης να αποτελεί κανόνα πολιτικής. Στον τομέα της παραγωγής, κανόνες πολιτικής μπορεί να αναφέρονται και στο μέγεθος της παραγωγής. Η παραγωγή με βάση τις παραγγελίες των πελατών αποτελεί μια πολιτική. Η παραγωγή με βάση την παραγωγική δυνατότητα είναι επίσης μια πολιτική (διαφορετική από τη πρώτη). Η επιλογή μεταξύ των δύο θα βασισθεί κυρίως σε κριτήρια κόστους και κινδύνων αποθήκευσης και κινδύνων δυσμενούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς.

Στον τομέα της χρηματοδότησης η καθιέρωση αποτελεσματικών πολιτικών έχει βαρύνουσα σημασία. Η πολιτική στην προκείμενη περίπτωση αφορά κυρίως την αναζήτηση πηγών χρηματικών κεφαλαίων. Η εισφορά χρηματικών κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες (παλαιούς ή νέους μετόχους), η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την είσοδο νέων μετόχων στην εταιρία, η συστηματική παρακράτηση κερδών για τη δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων κ.λ.π., είναι πολιτικές που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν.

Στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, κανόνες πολιτικής θεσπίζονται κυρίως και διέπουν θέματα επιλογής, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργατών, των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σαν πολιτική την πρόσληψη των νέων προσώπων ύστερα από προσεκτική και λεπτομερειακή δοκιμασία και αφού βεβαιωθεί για την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου. Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στο μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό των απολύσεων λόγω ακαταλληλότητας ή ανεπάρκειας. Μια άλλη επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί διαφορετική πολιτική, προσλαμβάνοντας το προσωπικό της χωρίς πολλές διατυπώσεις και απολύοντας τα ακατάλληλα άτομα μετά από μια σχετικά βραχύχρονη δοκιμαστική υπηρεσία. Άλλες πολιτικές σχετιζόμενες με την επιλογή μπορεί να είναι η πλήρωση των κενουμένων θέσεων με προαγωγή από μέσα ή με διαγωνισμούς στους οποίους συμμετέχουν και άτομα εκτός του προσωπικού της επιχείρησης. Οι αμοιβές του προσωπικού είναι ένα ζήτημα στο οποίο ακολουθούνται κατά περίπτωση από τις επιχειρήσεις διάφορες πολιτικές, όπως είναι η καταβολή ανταγωνιστικών αμοιβών, ή σε τακτά χρονικά διαστήματα, ποσοστιαία αύξηση ανταγωνιστικών αμοιβών, ή σε τακτά χρονικά διαστήματα, ποσοστιαία αύξηση των αμοιβών όλου του προσωπικού, η συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη της επιχείρησης κ.λ.π.

Οι κανόνες πολιτικής πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια σταθερότητα και ευελιξία και ταυτόχρονα να ανακοινώνονται στα στελέχη και γενικά στα άτομα που είναι υπεύθυνα να τους εφαρμόσουν και να γίνονται κατανοητοί από αυτά.

ε. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης

Το τέταρτο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των τρόπων δράσης. Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν περισσότεροι του ενός δρόμοι που μπορούν να οδηγήσουν τους managers στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Καθήκον του προγραμματιστή είναι να επισημάνει αυτούς τους δρόμους να σταθμίσει από το ένα μέρος τις δυσκολίες και τα εμπόδια και από το άλλο τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει καθένας από αυτούς και να επιλέξει τον καλύτερο.

Γενικά, σε κάθε ερώτημα ποθ θέτει ένας manager στον εαυτό του υπάρχουν συνήθως περισσότερες από μια απατήσεις. Ο προϊστάμενος των πωλήσεων θα μπορούσε π.χ. να αυξήσει τις πωλήσεις με την επιπλέον πρόσληψη πωλητών, με τη μετάθεση πωλητών από άλλες περιοχές στις οποίες λιγότερο αναγκαίοι, με την αύξηση των δαπανών και την εντατικοποίησης των προσωπικών επαφών του με την πελατεία, ή με τη συνδυαστική χρησιμοποίησης πλειόνων της μιας από αυτές τις μεθόδους.

Η κατάσταση των εναλλακτικών προγραμμάτων θα πρέπει να στηρίζεται σε ρεαλιστική βάση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα οικονομικά και άλλα μέσα που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση κατά τη στιγμή που συντάσσονται τα προγράμματα και εκείνα που μπορεί αυτή να αποκτήσει, χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες, κατά της διάρκειας της εφαρμογής τους.

Το κύριο πρόβλημα κατά την αναζήτηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης δεν ευρίσκεται στην επισήμανση τους, αλλά στην ελάττωση του αριθμού τους με την εξ αρχής απόρριψη των φανερά ασύμφωνων και την υποβολή σε ανάλυση των πλέον ελπιδοφόρων. Το πρόβλημα αυτό υπάρχει για τους σύγχρονους Managers, παρά το γεγονός της ευρείας χρησιμοποίησης για την αξιολόγηση αυτών των τρόπων, μαθηματικών μεθόδων και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάστρωσης των εναλλακτικών προγραμμάτων, μπορεί να προκύψει θέμα αναθεώρησης ορισμένων από τα προηγούμενα στάδια του προγραμματισμού. Μπορεί π.χ. να προκύψει θέμα αναθεώρησης στόχων, ή επανεξέτασης υποθέσεων επί των οποίων στηρίχθηκε η όλη διαδικασία.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσδιορισμού των εναλλακτικών προγραμμάτων ακολουθεί η αξιολόγηση τους. Η αξιολόγηση είναι διαδικασία αρκετά δύσκολη και αρκετά πολύπλοκη λόγω του πλήθους των εμπλεκόμενων αβεβαιοτήτων, των οικονομικών περιορισμών και αστάθμητων παραγόντων.

στ. Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή του πλέον κατάλληλου προγράμματος και την διαδικασία της ολοκλήρωσης του. Εάν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης για το μελλοντικό χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτεται από το πρόγραμμα είναι αβέβαιη, τότε είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων του ενός εναλλακτικών προγραμμάτων.

Συγχρόνως με την κατάρτιση του επιλεγόμενου προγράμματος, θα πρέπει να καταρτίζονται και τα επί μέρους βοηθητικά προγράμματα τα απαραίτητα για τη στήριξη του γενικού προγράμματος επαναπληροφόρησης, ικανού να οδηγήσει στην αξιοποίηση των εμπειριών που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων.

4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Οι βασικοί τύποι προγραμμάτων είναι:

- Οι στρατηγικές
- οι πολιτικές
- Τα «προγράμματα – έργα».
- Οι διαδικασίες.
- οι κανόνες (ή κανονισμοί)

α. Οι στρατηγικές

Ο όρος στρατηγική χρησιμοποιούμενος στο στρατό, αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διεύθυνση θεμελιώδους σημασίας στρατιωτικών ενεργειών ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια πολεμικής περιόδου, που έχουν σαν προοπτική την εξασφάλιση και την καταχώριση θέσης υπεροχής, έναντι του αντιπάλου.

Όταν χρησιμοποιείται στα πλαίσια των επιχειρηματικών οργανισμών, αναφέρεται σε ευρύτατης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες, που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξη της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων καθώς και με τη διαχρονική κατανομή και την επωφελέστερη, δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων (υλικά – χρήμα – άνθρωποι) που έχει στη διάθεσή της)

Το στρατηγικό πρόγραμμα προορίζεται να στηρίζει την υλοποίηση των, κατά τα παραπάνω, στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών. Επί πλέον, αποτελεί και κατευθυντήριο οδηγό για τα πάσης φύσεως άλλα προγράμματα.

Η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει δραστικά από τις άλλες που σημειώνονται στο κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από τη διαρκή και ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας. Η εμπνευσμένη επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να λαμβάνει ως οδηγό τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και τότε μόνο θα αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση. Οι κοινωνικές ανάγκες, στη σημερινή εποχή εκδηλώνονται κατά ποικίλους τρόπους, όπως είναι η τάση για αύξηση του ελεύθερου χρόνου, η ανάγκη προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, η κοινωνικοποίηση της περίθαλψης κ.λ.π. Η κατανόηση από τους managers του τρόπου με τον οποίο η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τις επικρατούσες κοινωνικές τάσεις, αποτελεί αναμφισβήτητο, σημαντικό παράγοντα για την κατάστροψη των κατάλληλων μακροχρόνιων (στρατηγικών) προγραμμάτων. Για την παρακολούθηση της τεχνολογικής εξέλιξης και των κοινωνικών αλλαγών και την ανάλογη προσαρμογή προς αυτές, η επιχείρηση ευρίσκεται συχνά στην ανάγκη να καταρτίζει προγράμματα που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την έρευνα για βελτίωση της τεχνολογίας που εφαρμόζει, την εισδοχή σε νέες αγορές. κ.ο.κ.

β. Οι πολιτικές

Οι πολιτικές αποτελούν επίσης προγράμματα κατά το ότι, ως γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις, καθοδηγούν τη σκέψη των διοικητικών στελεχών κατά τη λήψη των αποφάσεων. Οι πολιτικές δεν παίρνουν πάντοτε τη μορφή οδηγιών και κατευθύνσεων αλλά μπορεί να διαμορφώνονται βαθμιαία με την, από μακρό σχετικά χρόνο και κατά ομοιόμορφο τρόπο εκδήλωση της συμπεριφοράς των στελεχών. Αν π.χ. το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας ακολουθεί για μακρό χρονικό διάστημα την τακτική της πλήρωσης των θέσεων στελεχών με προαγωγές « από μέσα », αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως πολιτική.

γ. Το πρόγραμμα – έργο

Το πρόγραμμα – έργο, είναι ένα πολύπλοκο σύνολο σταδίων, στόχων, πολιτικών, διαθέσιμων μέσων και άλλων απαιτήτων στοιχείων προοριζομένων για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου, αυτοτελούς και ολοκληρωμένου έργου. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να έχει π.χ. ως αντικείμενο την κατασκευή και τη θέση σε λειτουργία ενός εργοστασίου, ή την επιμόρφωση μιας κατηγορίας στελεχών προκειμένου να καταστούν ενήμερα και ικανά για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας. Τα προγράμματα αυτά, μπορεί να είναι τόσο μεγάλης σπουδαιότητας, όσο θα ήταν π.χ. η προμήθεια από την Ολυμπιακή Αεροπορία ενός στόλου καινούργιων αεροσκαφών, ή τόσο μικρής, όσο θα ήταν το πρόγραμμα εξωραϊσμού του περιβάλλοντος το κτιριακό συγκρότημα μιας επιχείρησης, χώρου. Για την οικονομική στήριξη της εφαρμογής αυτών των προγραμμάτων, καταρτίζεται συνήθως ξεχωριστός προϋπολογισμός, δαπανών.

Ένα πρόγραμμα αυτού του τύπου, για να ολοκληρωθεί, προϋποθέτει την κατάρτιση πολλών επί μέρους προγραμμάτων στήριξης. Στο παραπάνω αναφερόμενο παράδειγμα της κατασκευής ενός τέτοιου εργοστασίου, το πρόγραμμα κατασκευής του κτιριακού συγκροτήματος, το πρόγραμμα αγοράς και εγκατάστασης του τεχνολογικού εξοπλισμού, το πρόγραμμα πρόσληψης και εκπαίδευσης του απαιτούμενου προσωπικού καθώς και διάφορα άλλα προγράμματα μικρότερης σημασίας, πρέπει να ολοκληρωθούν, προτού το νέο συγκρότημα να καταστεί έτοιμο για λειτουργία.

δ. Οι διαδικασίες

Οι διαδικασίες αποτελούν σχέδια κανονιστικού χαρακτήρα και έχουν σαν αποστολή την αλληλουχία και την απρόσκοπτη ροή των επί μέρους ενεργειών, από τις οποίες αποτελείται μια ολοκληρωμένη ενέργεια. Ας πάρουμε για παράδειγμα τη διαδικασία που ακολουθεί μια υποθετική επιχείρηση για τη χονδρική πώληση μιας ποσότητας προϊόντων. Η διαπραγμάτευση γίνεται και η παραγγελία του πελάτη κατατίθεται στο τμήμα πωλήσεων. Ακολούθως ενημερώνονται: το οικονομικό τμήμα προκειμένου να μεριμνήσει για την έγκαιρη είσπραξη του αντιτίμου, το λογιστήριο για προβεί στις απαραίτητες λογιστικές εγγραφές, το τμήμα διανομής για να προγραμματίσει την έγκαιρη παράδοση.

Τα προγράμματα διαδικασιών είναι απλές οδηγίες, περιγραφικές της σειράς του χρόνου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση μπορεί π.χ. να εφαρμόσει σαν πολιτική την ταχεία εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών της. Για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής απαιτείται κατάστρωση συγκεκριμένης και λεπτομερειακής διαδικασίας, κατά τρόπον ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε καθυστέρηση.

ε. Οι κανόνες (ή κανονισμοί)

Οι κανόνες, ή κανονισμοί, έχουν σαν αποστολή να προσδιορίσουν και να επισημάνουν κατά τρόπο σαφή και αναμφισβήτητο, τι επιβάλλεται να κάνει και να μην κάνει κάποιος. Αποτελούν τον απλούστερο τύπο προγράμματος. Άλλες φορές γίνεται σύγχυση μεταξύ πολιτικής και κανόνα, και διαδικασίας και κανόνα. Οι κανόνες προσδιορίζουν συμπεριφορά χωρίς να χρειάζεται να κάνουν οποιαδήποτε αναφορά σε χρόνο.

Για παράδειγμα, η πρόταση «απαγορεύεται το κάπνισμα», είναι ένας κανόνας, ο οποίος επιβάλλει παράλειψη συγκεκριμένης ενέργειας χωρίς οποιαδήποτε χρονική αναφορά.

Ο κανόνας εξ άλλου, διαφέρει και από την πολιτική. Η πολιτική έχει σαν αποστολή να καθοδηγήσει το στέλεχος κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, προσδιορίζοντας την περιοχή μέσα στην οποία ο manager μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διακριτική του ευχέρεια. Οι κανόνες, παρά το ότι και αυτοί χρησιμοποιούνται σαν οδηγοί, δεν αφήνουν, κατά την εφαρμογή τους διακριτική ευχέρεια, όπως αφήνουν οι πολιτικές.

Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση εφαρμόζει σαν πολιτική την ανάπτυξη της δια της εξαγοράς άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό δεν επιβάλλεται υποχρέωση στον αρμόδιο manager ή αρμόδιο συλλογικό όργανο να προβεί στην αγορά της Α ή της Β επιχείρησης, αλλά παρέχεται ευχέρεια επιλογής την οποία, όπως είπαμε δεν παρέχουν οι κανόνες. Είναι αληθές ότι πολλές περιπτώσεις δεν γίνεται σαφής να μη γνωρίζουν αν δικαιούνται ή δε δικαιούνται να κάνουν χρήση της κρίσης τους.

5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΧΡΟΝΟΥ

Από άποψη χρονικής διάρκειας τα προγράμματα διακρίνονται σε:

- α. Μακρόχρονα προγράμματα
- β. Βραχύχρονα προγράμματα

α. Μακρόχρονα προγράμματα

Η ανάγκη για την κατάρτιση μακρόχρονων προγραμμάτων είχε επισημανθεί από τον Henry Fayol από το 1916. δεδομένου ότι οι συνθήκες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση τα χρονικά των μακρόχρονων προγραμμάτων ποικίλουν. Κάθε πρόγραμμα το οποίο εκτείνεται σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών, χαρακτηρίζεται συνήθως ως μακρόχρονο πρόγραμμα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις για την εξυπηρέτηση των μακρόχρονων στόχων τους, καταρτίζουν προγράμματα διάρκειας από δέκα έως είκοσι ετών. Οι managers των επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα σε περίπλοκο και ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα σοβαρό δίλημμα. Για τις επιχειρήσεις αυτές, από το ένα μέρος ο μακρόχρονος προγραμματισμός εμφανίζεται ως αναγκαίος, από το άλλο μέρος όμως αυξάνει την αβεβαιότητα.

Οι managers στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να παρακολουθούν με άγρυπνο μάτι το περιβάλλον, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις ενδεχόμενες αλλαγές του.

Τα μακρόχρονα προγράμματα, ονομαζόμενα και στρατηγικά προγράμματα έχουν ως προορισμό να διευκολύνουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Οι περιοχές τις οποίες καλύπτουν τα μακρόχρονα προγράμματα είναι συνήθως: η μεγάλη κλίμακα επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, η προετοιμασία στελεχών προορισμένων να καλύψουν ανώτατες θέσεις, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και η σύναψη σημαντικών μακροπρόθεσμων δανείων, η διενέργεια επιστημονικών ερευνών μακράς προοπτικής για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη βελτίωση των ήδη παραγόμενων κ.ο.κ.

β. Βραχύχρονα προγράμματα

Βραχύχρονα προγράμματα ονομάζονται τα προγράμματα που καταρτίζονται για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα. Στην πράξη, βραχύχρονα ονομάζονται συνήθως τα προγράμματα που καλύπτουν χρονικό διάστημα ενός έτους. Δεν αποκλείεται όμως η κατάρτιση προγραμμάτων και ακόμη μικρότερης διάρκειας. Τέτοια προγράμματα είναι τα εξαμηνιαία, τα μηνιαία ή και τα εβδομαδιαία προγράμματα. Τα βραχύχρονα προγράμματα προορίζονται να εξυπηρετούν βραχύχρονους στόχους.

Ο προορισμός της χρονικής διάρκειας ενός προγράμματος είναι ζήτημα πολύ σημαντικό, θα μπορούσε γενικά να λεχθεί ότι, ένα πρόγραμμα πρέπει να καταλαμβάνει τόσο χρονικό διάστημα όσο είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του αντίστοιχου στόχου. Τα προγράμματα μακράς διάρκειας περικλείουν μεγάλο ποσοστό αβεβαιότητας σε σχέση με τα βραχύχρονα προγράμματα. Η επαλήθευση των υποθέσεων επί των οποίων αυτά στηρίζονται, και των γεγονότων που προβλέπεται ότι θα συμβούν, καθίστανται τόσο λιγότερο πιθανή, όσο μακρύτερος είναι ο χρόνος που καλύπτει το πρόγραμμα.

Μεταξύ των μακρόχρονων και των βραχύχρονων προγραμμάτων υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης. Τα βραχύχρονα προγράμματα εντάσσονται στα μακρόχρονα και ακολουθούν τις κατευθύνσεις που έχουν χαραχθεί με αυτά. Εξ άλλου, η υλοποίηση των μακρόχρονων προγραμμάτων δεν καθίστανται καθ' άλλον τρόπο δυνατή, παρά μόνο με την τμηματική ένταξη τους στα βραχύχρονα προγράμματα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις για την εξυπηρέτηση των μακρόχρονων στόχων τους, καταρτίζουν προγράμματα διάρκειας από δέκα έως είκοσι ετών. Οι managers των επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα σε περίπλοκο και ασταθές περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα σοβαρό δίλημμα. Για τις επιχειρήσεις αυτές, από το ένα μέρος ο μακρόχρονος προγραμματισμός εμφανίζεται ως αναγκαίος, από το άλλο μέρος όμως αυξάνει την αβεβαιότητα.

Οι managers στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να παρακολουθούν με άγρυπνο μάτι το περιβάλλον, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις ενδεχόμενες αλλαγές του.

Τα μακρόχρονα προγράμματα, ονομαζόμενα και στρατηγικά προγράμματα έχουν ως προορισμό να διευκολύνουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Οι περιοχές τις οποίες καλύπτουν τα μακρόχρονα προγράμματα είναι συνήθως: η μεγάλη κλίμακα επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, η προετοιμασία στελεχών προορισμένων να καλύψουν ανώτατες θέσεις, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και η σύναψη σημαντικών μακροπρόθεσμων δανείων, η διενέργεια επιστημονικών ερευνών μακράς προοπτικής για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη βελτίωση των ήδη παραγομένων κ.ο.κ

6. ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Με βάση το κριτήριο της επαναληπτικότητας τα προγράμματα διακρίνονται σε μη επαναλαμβανόμενα ή μιας χρήσεως προγράμματα και σε επαναλαμβανόμενα ή σταθερά προγράμματα.

Τα μη επαναλαμβανόμενα προγράμματα είναι εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία καταρτίζονται για την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου σκοπού.

Για παράδειγμα, το πρόγραμμα ενός νοσηλευτικού ιδρύματος για την κατασκευή μιας νέας κλινικής, είναι πρόγραμμα για την κατασκευή μιας γέφυρας ή για την ναυπήγηση ενός πλοίου.

Οι βασικοί τύποι προγραμμάτων μιας χρήσεως είναι:

α) Τα προγράμματα εκτέλεσης έργων, όπως είναι τα παρακάτω αναφερόμενα παραδείγματα προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν:

- τα βασικά στάδια τα οποία θα ακολουθήσει ο οργανισμός για την ολοκλήρωση του έργου.
- τον υπεύθυνο για την εκτέλεση κάθε σταδίου και
- τη σειρά και το χρονικό διάστημα το οποίο απαιτείται για την εκτέλεση κάθε σταδίου.

Τα προγράμματα αυτά, συνήθως συνοδεύονται και από αντίστοιχους προϋπολογισμούς δαπανών. Από άποψη επιδιωκόμενου σκοπού, χρονικής διάρκειας και απαιτούμενων μέσων, όπως έχουμε ήδη σημειώσει και παραπάνω τα προγράμματα εκτέλεσης έργων δυνατόν να είναι είτε μεγάλης κλίμακας προγράμματα όπως θα ήταν π.χ. η κατασκευή ενός σημαντικού τμήματος μιας εθνικής οδού, είτε ασήμαντης σπουδαιότητας, όπως θα ήταν το πρόγραμμα ενημέρωσης μιας ομάδας οικονομικών υπαλλήλων επί ενός νέου φορολογικού νόμου.

β) Τα επί μέρους σχέδια υποπρογράμματα τα οποία αποτελούν τα συστατικά των παραπάνω υπό στοιχείο (α) προγραμμάτων.

γ) Οι προϋπολογισμοί. Προϋπολογισμός είναι η κατάσταση στην οποία αναγράφονται τα χρηματικά κεφάλαια που απαιτούνται για ολοκλήρωση μιας σύνθετης, κατά κανόνα, δραστηριότητας του οργανισμού. Οι προϋπολογισμοί λειτουργού κυρίως ως μηχανισμοί ελέγχου της οικονομικότητας των διαφόρων δραστηριοτήτων. Ο προϋπολογισμός π.χ. ενός διαφημιστικού προγράμματος αποσκοπεί στο να περιορίσει τη σχετική δαπάνη, στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Ως μηχανισμοί οικονομικού ελέγχου οι προϋπολογισμοί αποτελούν απαραίτητα στοιχεία των προγραμμάτων και υποπρογραμμάτων.

Επαναλαμβανόμενα ή σταθερά, ονομάζονται τα προγράμματα τα οποία μπορούν να εφαρμοσθούν αποτελεσματικά σε περισσότερες περιπτώσεις.

Επαναλαμβανόμενα είναι π.χ. το πρόγραμμα που εφαρμόζει μια τράπεζα για τη χορήγηση μιας κατηγορίας δανείων (π.χ. για την αγορά ηλιακού θερμοσίφωνα), υπό την έννοια ότι για κάθε ξεχωριστή αίτηση για τέτοιο δάνειο, δεν απαιτείται η κατάστρωση και νέου προγράμματος. Αντίθετα, με βάση τα αρχικά καταρτισθέν, (σταθερό) πρόγραμμα, είναι δυνατή η άμεση αξιολόγηση των υπαρχουσών για κάθε περίπτωση πληροφοριών (φερεγγυότητα πελάτη, όριο πίστωσης κ.λ.π) και η αποδοχή ή η απόρριψη της σχετικής αίτησης.

Επαναλαμβανόμενα προγράμματα χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι managers προβαίνουν στην αντιμετώπισης θεμάτων επαναλαμβανόμενων συνεχώς και κατά τρόπο ομοιόμορφο και ως εκ τούτου καθίστανται δυνατή η λήψη πανομοιότυπων αποφάσεων. Η κατάσταση ενός διευκολύνει την ταχεία διεξαγωγή των σχετικών δραστηριοτήτων καθόσον συμβάλλει στη μείωση του χρόνου του καταναλισκόμενου για προγραμματισμό και για λήψη αποφάσεων.

Η χρησιμοποίηση σταθερών προγραμμάτων, κατά σύστημα, παρά το γεγονός ότι συντελεί στην εξοικονόμηση χρόνου, παρουσιάζει μερικές φορές το μειονέκτημα ότι δημιουργεί νοοτροπία ρουτίνας από πλευράς στελεχών, τα οποία επαναπαύονται σε αποφάσεις που έχουν πάρει κατά το παρελθόν και αμελούν τη λήψη νέων πρωτοβουλιών για την αποτελεσματική και ευέλικτη αντιμετώπιση νέων καταστάσεων.

Τα σταθερά προγράμματα αφορούν κυρίως θέματα πολιτικής, σταθερών διαδικασιών και κανονισμών.

7. ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όπως είπαμε στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, ο προγραμματισμός χαράσσει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Η χάραξη αυτού του δρόμου, στηρίζεται στην ανάλυση των παρούσων συνθηκών και στις προβλέψεις που κάνουν οι managers για τις μελλοντικές συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες όμως προβλέψεις δεν επαληθεύονται πάντοτε. Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται τα προγράμματα να είναι κατά το δυνατόν ελαστικά, δηλ. ευέλικτα αναπροσαρμόσιμα, διορθώσιμα, κατά τον τρόπον ώστε να είναι δυνατή η αντιμετώπιση τουλάχιστον των πιθανότερων και των σπουδαιότερων περιβαλλοντικών αλλαγών.

Με άλλα λόγια, αν ο δρόμος που κατ' αρχήν χαράσσεται και αναμένεται να μας οδηγήσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, από ενός σημείου και πέρα δεν μπορεί πλέον να ακολουθήσει, θα πρέπει να υπάρχει παράλληλα ένας άλλος δρόμος που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Καθήκον συνεπώς των διοικητικών στελεχών είναι η διαρκής παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντος και γενικότερα των συνθηκών κάτω από τους οποίες πορεύεται η επιχείρηση, ώστε να τροποποιούν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάριν, μια μεταφορική επιχείρηση που επενδύει κεφάλαια αγοράζοντας μεταφορικά μέσα, με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει σε συγκεκριμένο είδος μεταφορών, καλύτερα θα ήταν να προβλέψει και να προγραμματίσει και την ενδεχόμενη χρησιμοποίησή τους σε άλλου είδους μεταφορές, αν υπάρξει αποτυχία στο πρώτο. Μια αγροτική εκμετάλλευση που προετοιμάζει σημαντικές εκτάσεις για την καλλιέργεια ενός προϊόντος, θα πρέπει ίσως να εξετάσει και το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει τις εκτάσεις αυτές για την καλλιέργεια άλλου προϊόντος να, παρά τις ευνοϊκές προβλέψεις, υπάρξει μελλοντική μείωση της ζήτησης του πρώτου.

Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να εφαρμοσθεί ελαστικός προγραμματισμός διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας.

Μια τουριστική επιχείρηση, για παράδειγμα, θα μπορούσε ενδεχομένως να εκμισθώσει τα μεταφορικά της μέσα, (πούλμαν) για τη διενέργεια άλλου είδους μεταφορών, σε περίπτωση απρόβλεπτης πτώσης της τουριστικής κίνησης. Για μια επιχείρηση πετρελαίου όμως, οι δαπάνες για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος γεωτρήσεων θα απολεσθούν οριστικά, αν οι μεταβολές π.χ. των πολιτικοκοινωνικών συνθηκών στη χώρα που έγιναν οι γεωτρήσεις, αποκλείουν την εκμετάλλευση των ανευρεθέντων κοιτασμάτων.

8. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Κάθε διοικητικό στέλεχος ασχολείται με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, επομένως και με τον προγραμματισμό. Καθένας προγραμματίζει τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στην περιοχή της ευθύνης του και αποβλέπουν στην πραγμάτωση των στόχων που έχει αναλάβει. Όπως είπαμε όμως παραπάνω, οι στόχοι της επιχείρησης βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική σχέση. Δεδομένου ότι τα προγράμματα προορίζονται να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των στόχων, έπεται ότι πρέπει αυτά να ακολουθούν αντίστοιχη ιεράρχηση. Τα όργανα διοίκησης που λειτουργούν στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, όπως είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος και τα υπόλοιπα στελέχη που τυχόν προβλέπονται από την τυπική οργανωτική διάρθρωση για το επίπεδο αυτό, έχουν την αρμοδιότητα να προβαίνουν στις κρίσιμες για το μέλλον της επιχείρησης προβλέψεις και να θέτουν τους μακράς προοπτικής στρατηγικούς στόχους της. Κατά συνέπεια, στο κλιμάκιο αυτό ανήκει και η αρμοδιότητα για την κατάστρωση των στρατηγικών προγραμμάτων. Όπως το καταρτιζόμενο δίκτυο των στρατηγικών στόχων παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον προσδιορισμό των ειδικών και της μικρότερης σημασίας στόχων, κατά αντίστοιχο τρόπο και ο στρατηγικός ο προγραμματισμός, θέτει τα όρια μέσα στα οποία κινούνται οι managers για την κατάρτιση των επί μέρους προγραμμάτων. Για να προβεί, επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεσματική και συνεπής, πρέπει να αρχίζει από την κορυφή της ιεραρχικής και απλώνεται προς τα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια.

Τα ανώτερα κλιμάκια ασχολούνται, όπως είπαμε, με το στρατηγικό προγραμματισμό. Οι managers των μεσαίων κλιμακίων έχουν ως καθήκον την κατάρτιση των μεσαίας στάθμης προγραμμάτων και των κατωτέρων κλιμακίων ασχολούνται με την κατάρτιση των λειτουργικών προγραμμάτων.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει ως αποστολή τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιδιωχθούν οι μακρόπνοοι σκοποί της επιχείρησης με βάσει τα μέσα που αυτή έχει στη διάθεση της. Ο προγραμματισμός που καταρτίζεται στα μεσαίας στάθμης επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας αποσκοπεί στο να προσδιορίσει και συγκεκριμενοποιήσει τη συμβολή των επί μέρους οργανωτικών μονάδων (τμημάτων κ.λ.π) στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων., με δεδομένη την κατανομή των διατιθεμένων μέσων. Ο λειτουργικός προγραμματισμός που αποτελεί καθήκον των κατωτέρων στελεχών, αποσκοπεί στο λεπτομερειακό προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο εξασφαλίζεται η έγκαιρη και σωστή εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων. Κάθε επίπεδο προγραμματισμού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού και δεν είναι δυνατό να σταθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χωρίς την υποστήριξη των υπολοίπων δύο επιπέδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο οργανισμός που διαλέγει το δρόμο 'Δεν με νοιάζει, όπου να ναι' μπορεί να βρεθεί έρμαιο των πολλών δυνάμεων της αγοράς. Ο ανταγωνισμός μπορεί να τον συντρίψει καινούργιες ιδέες μπορεί να κάνουν τα προϊόντα του ξεπερασμένα νέες μέθοδοι προώθησης πωλήσεων μπορεί να αχρηστέψουν τα δικά του συστήματα διανομής. Ο οργανισμός μπορεί να μην πετύχει ποτέ τους στόχους του.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει: (1) την επιλογή μιας κατεύθυνσης, (2) την εξέταση εναλλακτικών πορείας, και (3) την απόφαση μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων. Ο προγραμματισμός είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος της δουλειάς ενός στελέχους, τόσο από την άποψη της επιχείρησης όσο και από την άποψη των προσωπικών καθημερινών ευθυνών του. Το κόστος ενός σφάλματος από μια κακή μέθοδο λήψης αποφάσεων είναι, στη σημερινή σύνθεση οικονομίας, πολύ μεγάλο. Οι ανάγκες προγραμματισμού αναγκάζουν τα στελέχη να κάθονται και να σκέφτονται διάφορα θέματα και εναλλακτικές προτάσεις.

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ:

Ο προγραμματισμός μπορεί να περιγραφεί σαν:

1. επιλογή μιας κατεύθυνσης,
2. εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας, και
3. απόφαση μιας συγκεκριμένης πορείας.

Ο προγραμματισμός είναι μια δουλειά που μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να σκεφτούν διάφορα θέματα και προβλήματα και να διατυπώσουν εναλλακτικές προτάσεις για την αντιμετώπιση των θεμάτων και την επίλυση των προβλημάτων.

2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί από τρεις διαφορετικές απόψεις: στρατηγικός, μακροπρόθεσμος, και λειτουργικός.

Στρατηγικός προγραμματισμός

Κατά το στρατηγικό προγραμματισμό, η βασική ερώτηση είναι σε ποιον επιχειρηματικό τομέα βρίσκεται η οντότητα ή ο οργανισμός (ή, με απλούστερα λόγια, «τι θα θέλαμε να γίνουμε όταν μεγαλώσουμε;»). μερικά παραδείγματα θα αποσαφηνίσουν καλύτερα αυτό το είδος προγραμματισμού:

- Μια εταιρεία κατασκεύαζε κάποτε τυπογραφικά μηχανήματα. Κάποια στιγμή, μερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι αντιπρόεδροι είδαν ότι υπήρχαν ευκαιρίες για την εταιρεία στον τομέα της επικοινωνίας πληροφοριών μ' αυτόν τον τρόπο αυξήθηκε σημαντικά η αγορά στην οποία στόχευαν.

- Η κύρια απασχόληση ενός συνεταιρισμού αγρό-κτηνοτρόφων ήταν η καλλιέργεια λαχανικών και φρούτων και η εκτροφή αγελάδων. Εξετάζοντας τις δυνατότητες να μπουν και στον βιομηχανικό τομέα, είδα ότι υπήρχαν ευκαιρίες εισόδου στην επιχείρηση τροφίμων. Έτσι υποχρεώθηκαν να εξετάσουν τις ανάγκες των καταναλωτή.
- Ένα κατάστημα λιανικής πώλησης αποφάσισε να αλλάξει την πολιτική του από την απλή πώληση προϊόντων σε πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Τώρα επικεντρώνει την προσοχή του στις ανάγκες των καταναλωτών για ασφάλιση, ταξίδια, πιστωτικές κάρτες, και μεσιτικές υπηρεσίες όλες αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται από τον ίδιο οργανισμό.
- Ένα νοσοκομείο προσέφερε κάποτε υπηρεσίες νοσηλείας μόνο σε εσωτερικούς ασθενείς. Κάποια στιγμή, η διοίκηση του αναγνώρισε ότι αυτό που πραγματικά ήθελε, εκτός από την περίθαλψη ασθενών, ήταν να γίνει ένα ιατρικό κέντρο με σημαντικές δυνατότητες εκπαίδευση και έρευνας. Η διοίκηση αποφάσισε τότε να προωθήσει την προσπάθεια μετατροπής σε ιατρικό κέντρο και αναζήτησε τη συνεργασία με μια σχολή ιατρικής.
- Μια μικρή εταιρεία κατασκεύαζε χορτοκοπτικά μηχανήματα με την καλύτερη φήμη στην αγορά. Όμως μια άλλη εταιρεία άρχισε κι αυτή να αναπτύσσει την τεχνολογία της. Σύντομα, η πρώτη εταιρεία χορτοκοπτικών μηχανών άρχισε να χάνει πωλήσεις. Καθώς ο ιδιοκτήτης της σκεφτόταν το μέλλον της επιχείρησής του, είδε ευκαιρίες ανάπτυξης, όχι στην κατασκευή χορτοκοπτικών μηχανημάτων, αλλά στην κατασκευή κινητήρων για άλλα αυτοκινούμενα εργαλεία. Έτσι άρχισε να κατασκευάζει μηχανές ξεριζώματος ζιζανίων, φρέζες οργώματος κήπων, και μηχανήματα κλαδέματος θάμνων. Μ' αυτόν τον τρόπο, η αγορά αυτού του κατασκευαστή διευρύνθηκε σημαντικά.

Για να καταλάβουμε καλύτερα το στρατηγικό προγραμματισμό, ας δούμε μερικά από τα χαρακτηριστικά του:

Χρονικός ορίζοντας : Μεγάλος, συνήθως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση : Σε ποιο επιχειρηματικό κλάδο βρισκόμαστε; θα πρέπει να επεκτείνουμε ή να συρρικνώσουμε το αντικείμενο της δραστηριότητάς μας;

Διαδικασία : Συμμετοχή αρκετών στελεχών, ίσως μελών του διοικητικού συμβουλίου έντονη συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού και συμβούλων διεύθυνση χρήση της τεχνικής ανάλυσης χύσματος.

Δυσκολία : Πολλές μεταβλητές, επειδή πρέπει να αξιολογηθούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό ανασκόπηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, και των ευκαιριών.

Βαθμός δόμησης : Πολύ μικρός, αλλιώς θα έπρεπε να αναπτυχθεί μια δομή ειδικά για κάθε τμήμα του οργανισμού. Ο στρατηγικός προγραμματισμός τείνει να θεωρείται διαφορετικά για κάθε οργανισμό, ανάλογα με το πολιτιστικό επίπεδο, τη φιλοσοφία, και το προσωπικό του οργανισμού.

Αποτέλεσμα : Μια πολύ γενική διατύπωση που ορίζει γραπτά τις συμφωνίες στις οποίες κατέληξε η διεργασία του προγραμματισμού μερικές φορές αναφέρεται και σαν διατύπωση της αποστολής (Mission Statement), η οποία ορίζει το βασικό σκοπό του οργανισμού και τους επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους θα επικεντρώνει την προσπάθεια του.

Με λίγα λόγια, σ' αυτό το επίπεδο προγραμματισμού δίνονται απαντήσεις στις πιο γενικές ερωτήσεις, διερευνάται το εξωτερικό περιβάλλον για να εξασφαλιστεί ότι η προσέγγιση γίνεται ρεαλιστικά, και δίνεται μια γενική κατεύθυνση στον οργανισμό. Αυτή η κατεύθυνση είναι γραπτή και μπορεί να κοινοποιείται τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και έξω από αυτόν.

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ

Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα κι έχει σκοπό να ορίζει το μέλλον της επιχείρησης με τη διατύπωση της αποστολής του οργανισμού.

Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός

Ας δούμε μια απλή αναλογία, για να καταλάβουμε καλύτερα τις σχέσεις ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα προγραμματισμού. Παίρνετε ένα χάρτη της Ελλάδας και τον ψάχνετε ολόκληρο για να βρείτε μια πόλη στην οποία θα θέλετε να εγκατασταθείτε. Μ' αυτόν τον τρόπο, επιλέγετε τη Θεσσαλονίκη αυτό είναι ανάλογο με τον καθορισμό της αποστολής σας –στρατηγικός προγραμματισμός. Με το να διατυπώσετε, όμως, την αποστολή δε σημαίνει ότι πήγατε κιόλας εκεί. Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που πρέπει να λύσετε για να πάτε στην Θεσσαλονίκη : πρέπει να εξετάσετε και να αναλύσετε το χρόνο και τα χρήματα που σας χρειάζονται, καθώς και τα αντίστοιχα μέσα, πρέπει να επιλέξετε την καταλληλότερη εναλλακτική λύση και τα αντίστοιχα έξοδα. Αυτό αναλογεί στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, ο οποίος πρέπει να γίνεται από κάθε οργανισμό αν θέλει να πετύχει στην αποστολή του. Τέλος, υπάρχει και το τρίτο επίπεδο προγραμματισμού – ο λειτουργικός προγραμματισμός, που στο παράδειγμα του ταξιδιού στην Θεσσαλονίκη περιλαμβάνει την κατάστρωση ενός πιο λεπτομερειακού προγράμματος, με συγκεκριμένο πρόγραμμα ταξιδιού, χρονικά περιθώρια, και χρονοδιάγραμμα. Επιπλέον, θα πρέπει να φροντίσετε ώστε το αυτοκίνητο σας να είναι έτοιμο, έχετε ετοιμάσει τις αποσκευές σας, και να έχετε τακτοποιήσει όλα τα άλλα προσωπικά σας θέματα. Καθένας απ' αυτά τα επίπεδα προγραμματισμού συμβάλλει στην επιτυχία της βασικής αποστολής.

Σ' ένα οργανισμό, τα χαρακτηριστικά του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι τα εξής:

Χρονικός ορίζοντας : μικρότερος από το στρατηγικό προγραμματισμό συνήθως 1 ως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση : Ποια είναι τα στοιχεία της επιχειρηματικής μας δραστηριότητα; Υπάρχουν συγκεκριμένες περιοχές στις οποίες θα πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σ αυτό το χρονικό διάστημα;

Διαδικασία : συμμετοχή ανώτερων στελεχών που πήραν μέρος στο στρατηγικό προγραμματισμό και ανώτερων στελεχών ή διευθυντών περιοχών. Γίνεται ανασκόπηση της αποστολής του οργανισμού για να εξασφαλιστεί ότι το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα καταρτίζεται μέσα στα πλαίσια αυτής της αποστολής.

Δυσκολία : Αν και είναι σύνθετος, οι μεταβλητές είναι λιγότερες απ' ότι στο στρατηγικό προγραμματισμό όπου διατυπώθηκε η αποστολή του οργανισμού. Αξιολογούνται αρκετά δεδομένα, όπως πιθανολογούμενα οικονομικά έσοδα, συνθήκες αγοράς, και διαθέσιμοι πόροι του οργανισμού. Γίνεται ανασκόπηση και εξωτερικών δεδομένων

Βαθμός δόμησης : Είναι πιο δομημένος σε ότι αφορά τις υφιστάμενες πολιτικές και τους τρέχοντες πόρους του οργανισμού (άνθρωπο , μέσα και τρόποι επιχειρηματικής δράσης).

Αποτέλεσμα : αναφέρεται με πολλά ονόματα (π.χ. στρατηγικές κατευθύνσεις, μακροπρόθεσμο πρόγραμμα, στόχοι ευκαιριών, 5ετές πρόγραμμα). Αυτό το πρόγραμμα πρέπει να καταλήγει σε γραπτές οδηγίες που καλύπτουν γενικά τους επόμενους τομείς :

- Βασικούς τομείς επιχειρηματικής δράσης : ποια προϊόντα ή υπηρεσίες προγραμματίζονται?
- Οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν θέματα όπως η ανάπτυξη πωλήσεων, η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, και οι πηγες χρηματοδότησης.
- Ευκαιρίες στην αγορά, όπως τμήματα στόχου πληθυσμού και γεωγραφικές κατανομές.
- Φυσικά μέσα. Για την εκτέλεση του προγράμματος μπορεί να χρειάζονται περισσότερα ή λιγότερα μέσα. Αυτά πρέπει να εξετάζονται σε συνδυασμό με τους οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους.
- Χρόνος επόμενης ανασκόπησης. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να αναθεωρείται περιοδικά, τουλάχιστον κάθε δυο χρόνια, ή πιο συχνά αν συμβαίνουν απρόβλεπτες αλλαγές. Τέτοιες μπορεί να είναι αλλαγές στην νομοθεσία ή τους κανονισμούς (π.χ. μια σοβαρή απόφαση δικαστηρίου που προκαλεί δεδικασμένο), η εμφάνιση στην αγορά ενός ανταγωνιστικού προϊόντος.

Αυτό το μεσαίο επίπεδο προγραμματισμού μπορεί να θεωρείται σαν γέφυρα ανάμεσα στο στρατηγικό προγραμματισμό και στον καθημερινό λειτουργικό προγραμματισμό.

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει μικρότερο χρονικό ορίζοντα από το στρατηγικό και εξετάζει πιο συγκεκριμένα διάφορες μεταβλητές, όπως συνθήκες αγοράς, οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους, και τους πόρους που είναι αναγκαίοι για την επίτευξη της αποστολής. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός γίνεται μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού προγράμματος.

Λειτουργικός Προγραμματισμός

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα μας για το ταξίδι στην Θεσσαλονίκη το λειτουργικό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι αρκετά εξειδικευμένο ώστε να μπορέσετε να φτάσετε σ' αυτήν την πόλη σύμφωνα με το πρόγραμμα και διαθέτοντας τα μέσα τα οποία αποφασίσατε. Αντίστοιχα σ' έναν οργανισμό, ο λειτουργικός προγραμματισμός εξασφαλίζει τη διάθεση των σωστών συνδυασμών πόρων στον κατάλληλο χρόνο για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών για τον τελικό πελάτη. Τα χαρακτηριστικά του είναι τα εξής :

Χρονικός ορίζοντας : συνήθως 1 έτος ή λιγότερο μπορεί να είναι και μηνιαίος.

Βασική ερώτηση : Ποιες συγκεκριμένες δουλειές πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα από που καθορίζονται από το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα;

Διαδικασία:συνήθως γίνεται με την επίβλεψη του διευθυντή διεύθυνσης ή της περιοχής που συμμετείχε στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Συμμετέχουν στελέχη θα είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των στόχων του προγράμματος

Βαθμός δόμησης:από τα τρία επίπεδα προγραμματισμού ,αυτός είναι ο πιο δομημένος επειδή συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικής δραστηριότητας συνήθως υπάρχουν μέσα στους οργανισμούς. Τα συστήματα πρόβλεψης δαπανών και χρηματοδότησης είναι παραδείγματα τέτοιων συστημάτων.

Αποτέλεσμα: το λειτουργικό πρόγραμμα πρέπει να παίρνει υπόψη του:

- Προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο: υπάρχουν περιορισμοί εργατικού δυναμικού, ελλείψεις υλικών, ή αλλαγές στο κόστος των πόρων ;
- Εσωτερικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν : χρειάζεται η απόκτηση νέου εξοπλισμού; Είναι αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές στο προσωπικό ή στις πολιτικές;
- Παραγωγή και χρονοδιαγράμματα : ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών θα παραχθεί και σε πόσο χρόνο;
- Ευθύνες ποιο πρόσωπο θα είναι υπεύθυνο για κάθε τμήμα του προγράμματος;
- Προϋπολογισμοί : ποιος είναι ο προϋπολογισμός εξόδων ή/ και πωλήσεων;

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ

Ο λειτουργικός προγραμματισμός έχει ακόμα μικρότερο χρονικό ορίζοντα από το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Πρόκειται για τον καθημερινό προγραμματισμό που περιλαμβάνει συγκεκριμένες. Πρόκειται για τον καθημερινό προγραμματισμό που περιλαμβάνει συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες, και μετρήσιμους στόχους και στον οποίο συμμετέχουν στελέχη απ' όλες τις μονάδες που είναι υπεύθυνες για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος.

Γενικά, υπάρχουν τρία επίπεδα προγραμματισμού, με κάποια επικάλυψη μεταξύ τους, αλλά το καθένα περιέχει διαφορετικό επίπεδο λεπτομερειών κι έχει διαφορετικό χρονικό ορίζοντα. Δεν υπάρχουν οργανισμοί με εντελώς όμοιες φιλοσοφίες και διαδικασίες προγραμματισμού, αλλά κάθε οργανισμός και κάθε μεμονωμένο στέλεχος, είτε κατ' ανάγκης είτε εξ ορισμού, προγραμματίζει.

Το λειτουργικό πρόγραμμα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση και δεδομένα, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ανασκόπηση του από την εταιρεία από την πλευρά της προώθησης πωλήσεων και την οικονομικής πλευράς, καθώς και για να μπορεί να ενσωματωθεί στο γενικότερο λειτουργικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

3. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός σ' έναν οργανισμό ,γίνεται σε επίπεδο διοίκησης και σε κατώτερα επίπεδα, στα οποία κάθε στέλεχος προγραμματίζει για λογαριασμό της μονάδας του.

Στο επίπεδο της διοίκησης

Σε κάθε επίπεδο προγραμματισμού χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια από την πλευρά του στελέχους. Στον προγραμματισμό είναι επίσης απαραίτητα δεδομένα και αναλύσεις. Ένα πολυάσχολο στέλεχος μπορεί να έχει ακόρεστη δίψα για δεδομένα και αναλύσεις σε βάθος. Αυτές οι αναλύσεις στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης μπορεί να γίνονται, και συχνά γίνονται, από ένα ειδικό τμήμα ή διεύθυνση προγραμματισμού.

Το τμήμα προγραμματισμού μπορεί επίσης να διευκολύνει τον προγραμματισμό εξασφαλίζοντας την έγκαιρη διάθεση των κατάλληλων δεδομένων και αναλύσεων. Για παράδειγμα, στο στρατηγικό επίπεδο μπορεί να διατίθεται στην ομάδα προγραμματισμού δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον – νέα τεχνολογία, εκκρεμής νομοθεσία, άδειες ευρεσιτεχνιών των ανταγωνιστών, πιθανές πηγές ανταγωνισμού μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς και της οικονομίας, κ.λπ. Δεδομένα, σαν το πρόγραμμα παραγωγής του επόμενου μήνα, δεν είναι κατάλληλα για το στρατηγικό προγραμματισμό, αλλά μπορεί να χρειάζονται στους διευθυντές των διαφόρων διευθύνσεων για το δικό τους λογαριασμό.

Το τμήμα προγραμματισμού δεν είναι εκείνο που καταρτίζει το πρόγραμμα., ούτε δέχεται συγχαρητήρια αν αυτό είναι καλό. Το μόνο που κάνει είναι να συντονίζει, να διευκολύνει, και να υποστηρίζει τις προσπάθειες των στελεχών.

Στο επίπεδο κάθε στελέχους.

Εκτός από ολόκληρη την εταιρεία., κάθε στέλεχος προγραμματίζει τη δική του καθημερινή δουλειά. Ο προγραμματισμός δεν είναι ευθύνη μόνο του διευθυντή ενός τμήματος, του διευθυντή εργοστασίου, ή του επικεφαλής κάποιου τμήματος. Κάθε στέλεχος πρέπει να σκέφτεται για το μέλλον και να κάνει εκτιμήσεις χρόνου, ανθρώπων, κεφαλαίων, και πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών για την οποία είναι υπεύθυνο.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν σ' αυτήν τη διαδικασία. Ανάμεσα σ' αυτά αναφέρονται ενδεικτικά χρονοδιαγράμματα Gantt , η μέθοδος κρίσιμης διαδρομής για την ανάλυση γεγονότων και χρόνων που μπορεί να παρεμποδίζουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η τεχνική PERT (Project Evolution Review Technique, Τεχνική Θεωρημένης Αξιολόγησης Έργου) που παρουσιάζει όλες τις εργασίες και τους χρόνους από την αρχή ενός έργου μέχρι την ολοκλήρωση του, καθώς και μοντέλα προσομοιώσεων που παρουσιάζουν διάφορες επιλογές με ανάλυση υποθέσεων.

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ

Ο προγραμματισμός είναι δουλειά κάθε στελέχους, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Το τμήμα προγραμματισμού της Διοίκησης μπορεί να συλλέγει δεδομένα, να τα αναλύει, και να τα διαθέτει στα στελέχη που κάνουν το καθημερινό προγραμματισμό και καθορίζουν τις φάσεις ενός έργου από την αρχική σύλληψη της ιδέας μέχρι την ολοκλήρωσή της. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία και οι τεχνικές που βοηθούν στον προγραμματισμό.

Παράδειγμα

Ας δούμε τώρα ένα υποδειγματικό θέμα και ας χρησιμοποιήσουμε για να καταβάλουμε τον προγραμματισμό που έγινε σε μια πραγματική περίπτωση οργανισμού – τη διαδικασία προγραμματισμού, τα επίπεδα του, και τα πραγματικά αποτελέσματα.

ΠΡΟΪΣΤΟΡΙΑ

Η Σχολή Νοσοκόμων Helene Fund (H.F.S.N.) βρίσκεται στο Ανατολικό Harlem της Νέας Υόρκης (Η.Π.Α.). Το κύριο αντικείμενο της σχολής είναι να εκπαιδεύει πρακτικές (ούς), νοσοκόμες (-ους) με 1 χρόνο πρακτική εμπειρία, ώστε να αποκτήσουν την κατάλληλη άδεια άσκησης του επαγγέλματος . Το δίπλωμα σπουδών της Σχολής Νοσοκόμων είναι αναγνωρισμένο από το κράτος. Στον τομέα της εκπαίδευσης νοσοκόμων υπάρχουν πολλά σχολεία και πανεπιστήμια που παρέχουν σπουδές και δίπλωμα νοσοκόμου.

Για πολλά χρόνια, η σχολή H.F.S.N. είχε παραπάνω από αρκετό αριθμό σπουδαστών και σπουδαστριών . Ήταν μια από τις δύο παρόμοιες σχολές στον τομέα της οι αριθμοί νέων εγγράφων και αποφοιτήσεων ήταν σταθεροί από χρόνο σε χρόνο. Τα δύο τελευταία χρόνια, όμως, συνέβησαν ορισμένα γεγονότα

- Ακόμα μια σχολή άρχισε να λειτουργεί στη ν ίδια περιοχή.
- Μια τέταρτη σχολή ετοιμαζόταν να λειτουργήσει.
- Οι κανονισμοί που καθόριζαν τα καθήκοντα των πρακτικών νοσοκόμων άλλαξαν. Μειώθηκαν έτσι το ενδιαφέρον των νοσοκόμων, οπότε πιθανολογήθηκε μια τάση μείωση στο μέλλον του αριθμού των πρακτικών νοσοκόμων που μπορεί να ήθελαν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα της σχολής HFSN.

- Διαφαινόταν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον των νοσοκομείων για πρόσληψη αδειούχων νοσοκόμων με πανεπιστημιακές σπουδές αντί με διπλώματα αναγνωρισμένα από το κράτος.
Για όλους αυτούς τους λόγους, το συμβούλιο της σχολής H.S.F.N. αποφάσισε να ασχοληθεί σοβαρά με το μέλλον της σχολής.

4. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ένα στρατηγικό πρόγραμμα, ή μια διαδικασία προγραμματισμού, δε γίνεται απλώς με μια απόφαση του γενικού διευθυντή της εταιρείας ή του διοικητικού συμβουλίου. Ο προγραμματισμός απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Για να είναι επιτυχής η διαδικασία προγραμματισμού, χρειάζεται επίσης προγραμματισμό και η ίδια. Χρησιμοποιώντας τις έννοιες που αναφέρθηκαν σ' αυτό το κεφάλαιο, η σχολή νοσοκόμων Helene Fuld καθόρισε ένα πρόγραμμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι, βέβαια, την επόμενη μέρα. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με την μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη δραστηριότητα του προγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στη διαδικασία. Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 3.1 ο προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.

Πρώτη φάση: Καθορισμός των στόχων

Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αποτελούν, βασικά, το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, οι ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών αποτελούν μία αφετηρία νέων στόχων για μια επιχείρηση. Οι στόχοι της επιχείρησης, λόγω της σπουδαιότητάς τους, θα εξετασθούν διεξοδικά στις επόμενες σελίδες.

Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών

Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό συνεπάγεται, βασικά, την πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.]

Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων

Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού συνεπάγεται την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης που θα συμβάλλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

- ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων
- η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
- η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Αυτή η φάση αποτελεί το κύριο θέμα του 4^{ου} Κεφαλαίου.

Τέταρτη φάση: εφαρμογή του προγράμματος δράσης

ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ: **Καθορισμός των στόχων**
ή
Αναγνώριση και καθορισμός
των προβλημάτων

ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ : **Προτάσεις των Διοικητικών**
Στελεχών

ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ: **Λήψη αποφάσεων**

ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: **Εφαρμογή του**
προγράμματος δράσης

ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ: **Αξιολόγηση του**
προγράμματος

Από τη στιγμή που έχει υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. Τα προγράμματα από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος

Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με το σύστημα την επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.

2. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας. Το μόνο πράγμα το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

I. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό:

Τα πάντα μεταβάλλονται. Δύο φορές δε μπορεί να απαιτήσεις το ίδιο νερό σε ένα ορμητικό ποτάμι. Αυτό ισχύει σήμερα για την ελληνική επιχείρηση περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να πετύχει την προσαρμογή της προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με τη βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια 100, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

II. Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου:

Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω). Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητα της σε μια σειρά παραγωγής, εάν π.χ. τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων, που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, της βιομηχανίας τσιγάρων κ.α.

Σήμερα, όμως δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μια βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη Νέα Ιωνία, π.χ. που διαθέτει δύο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να διακόψει την παραγωγή σε μια από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει, είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος, η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά, στο κόστος των παραγομένων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητας της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή στην αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, θέλει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3-5 έτη θα έχει εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που θα παράγει το αυτόματο μηχάνημα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο, ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγόμενου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να υπάρξει, όμως, ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να φροντίζει για την ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες ικανότητες.

Το κράτος, επίσης, θα πρέπει να έχει ως στόχο του εκάστοτε πενταετούς προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης όχι απλώς την προσέλκυση κεφαλαίων, αλλά τη δημιουργία ικανών στελεχών, που θα δώσουν τη σιγουριά που επιζητεί ο φορέας της επιχείρησης ή το κεφάλαιο γενικότερα. Γιατί, έτσι μόνο θα λυθεί το πρόβλημα της έλλειψης επενδύσεων.

III. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης:

Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειες τους. Όπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας, θα πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό κι ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται δηλαδή, πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο κατά την υλοποίησή τους.

IV. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες τη διοίκησης:

Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό μια ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ. η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν οι στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουμε την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνσή και στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

3. ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Πολλά διοικητικά στελέχη με ικανότητες και προνοητικότητα, προσόντα αναγκαία για τον προγραμματισμό, αντιστέκονται σε αυτόν γι αδιάφορους λόγους.

- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με τα άμεσα προβλήματα, επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Αν, π.χ. ένα διοικητικό στέλεχος βοηθήσει κάποιον πελάτη που επείγεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. ο προγραμματισμός, όμως, αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά
- Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, και μερικές φορές τα διοικητικά στελέχη θέλουν να μη γνωρίζει κανένας άλλος πως τα προγράμματα που κατάστρωσαν ήταν φτωχά ή ότι αυτά δεν υλοποιήθηκαν.
- Ο προγραμματισμός προϋποθέτει συχνά σοβαρό συλλογισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν. Οι μακρές περίοδοι συλλογισμού και σκέψης που απαιτούνται για έναν καλό προγραμματισμό μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που τα πηγαίνουν καλά μόνο όταν δρουν.

4. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Πολιτική είναι ένα σύστημα γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, οι οποίες δημιουργού το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεων τους. Κανόνες πολιτικής εισάγονται και ισχύουν σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στον τομέα του marketing οι κανόνες πολιτικής μπορεί να ρυθμίζουν θέματα που αφορούν είτε την επιλογή και την ανάπτυξη των προϊόντων είτε την τιμολόγηση και την εμπορία. Πολιτική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι εύκολα η παραγωγή προϊόντων των οποίων η προώθηση στους πελάτες είναι εύκολα προσαρμόσιμη προς το υπάρχον δίκτυο διανομής της επιχείρησης. Η πώληση των προϊόντων σε τιμές όχι χαμηλότερες από τις τιμές των ανταγωνιστών μπορεί να συνιστά έναν άλλον κανόνα πολιτικής. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει την πολιτική της πώλησης σε σταθερές τιμές ή την πολιτική της πώλησης σε τιμές διαφοροποιημένες ανάλογα με τις τυχόν ισχύουσες διακυμάνσεις στο κόστος παραγωγής. Σε άλλη περίπτωση είναι δυνατό να ακολουθείται διαφορετική πολιτική για κάθε προϊόν, ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού και της ζήτησης.

Στον τομέα της παραγωγής, επίσης, δυνατόν να ισχύουν διάφοροι καθοδηγητικοί κανόνες λειτουργούντες ως πολιτικές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να έχει σαν κανόνα την κατασκευή όλων των επιμέρους εξαρτημάτων του προϊόντος της, ή να ακολουθεί την πολιτική της ανάθεσης της κατασκευής ορισμένων από αυτά σε άλλες επιχειρήσεις. Η ανάθεση ενός μέρους της παραγωγικής επεξεργασίας σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ ραφή των ενδυμάτων) δυνατόν επίσης να αποτελεί κανόνα πολιτικής. Στον τομέα της παραγωγής, κανόνες πολιτικής μπορεί να αναφέρονται και στο μέγεθος της παραγωγής. Η παραγωγή με βάση τις παραγγελίες των πελατών αποτελεί μια πολιτική. Η παραγωγή με βάση την παραγωγική δυναμικότητα είναι επίσης μια πολιτική διαφορετική όμως από την πρώτη. Η επιλογή μεταξύ των δύο θα βασισθεί κυρίως σε κριτήρια κόστους αποθεματοποίησης, κόστους και κινδύνων αποθήκευσης και κινδύνων δυσμενούς μεταβολής των συνθηκών αγοράς.

Στον τομέα της χρηματοδότησης η καθιέρωση αποτελεσματικών πολιτικών έχει βαρύνουσα σημασία. Η πολιτική στην προκειμένη περίπτωση αφορά κυρίως την αναζήτηση πηγών χρηματικών κεφαλαίων. Η εισφορά χρηματικών κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την είσοδο των νέων μετόχων στην εταιρία, η συστηματική παρακράτηση κερδών για τη δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων κ.λ.π. είναι πολιτικές που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν.

Στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, κανόνες πολιτικής θεσπίζονται κυρίως και διέπουν θέματα επιλογής εκπαίδευσης και αμοιβών των εργατών των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σαν πολιτική την πρόσληψη των νέων προσώπων ύστερα από προσεκτική και λεπτομερειακή δοκιμασία και αφού βεβαιωθεί για την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου. Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στο μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό των απολύσεων λόγω ακαταλληλότητας ή ανεπάρκειας. Μια άλλη επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί διαφορετική πολιτική, προσλαμβάνοντας το προσωπικό της χωρίς πολλές διατυπώσεις και απολύοντας τα ακατάλληλα άτομα μετά από μια σχετικά βραχύχρονη δοκιμαστική υπηρεσία. Άλλες πολιτικές σχετιζόμενες με την επιλογή μπορεί να είναι η πλήρωση των κενουμένων θέσεων με προαγωγή από μέσα ή με διαγωνισμούς στους οποίους συμμετέχουν και άτομα εκτός του προσωπικού της επιχείρησης. Οι αμοιβές του προσωπικού είναι ένα ζήτημα στο οποίο ακολουθούνται κατά περίπτωση από τις επιχειρήσεις διάφορες πολιτικές, όπως είναι η καταβολή ανταγωνιστικών αμοιβών, ή σε τακτά χρονικά διαστήματα, ποσοστιαία αύξησης των αμοιβών, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ποσοστιαία αύξησης των αμοιβών όλου του προσωπικού, η συμμετοχή του προσωπικού στα κέρδη της επιχείρησης κ.λ.π.

Οι κανόνες πολιτικής πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια σταθερότητα και ευελιξία και ταυτόχρονα να ανακοινώνονται στα στελέχη και γενικά στα άτομα που είναι υπεύθυνα να τους εφαρμόσουν, και να γίνονται κατανοητοί από αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ

1. Απο τη διαισθητική επιχειρηματική δράση στον προγραμματισμό:

Μέχρι τώρα προκαταρκτικές επιχειρηματικές ενέργειες σαφώς καταδεικνύουν τις δυνατότητες επηρεασμού των εκάστοτε οικονομικών μεταβλητών και μεγεθών για την εφαρμογή ορθολογικών μεθόδων και τεχνικών κατά τη δημιουργία των επιχειρηματικών μονάδων. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος (οικονομικός άνθρωπος) δεν είναι απλώς παθητικό στοιχείο στον οικονομικό στίβο, αλλά ενεργητικό, το οποίο επηρεάζει κατά ποικίλους τρόπους την μελλοντική εξέλιξη της οικονομικής τους ζωής. Εν τούτοις μια επιστάμενη παρατήρηση των οικονομικών κι ειδικότερα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του παρελθόντος δείχνει την ελάχιστη εκμετάλλευση, της οποίας έτυχε η ορθολογική επιστημονική σκέψη υπό των επιχειρηματικών φορέων. Δεν συνιστάται καμία συγκεκριμένη και σαφής προετοιμασία κατά την δημιουργία των επιχειρηματικών λειτουργιών αλλά ούτε και σε επιστημονικά ή τουλάχιστον συστηματικά κριτήρια, στηριζόμενος έλεγχος κατά την εφαρμογή του προγράμματος και μετά από αυτήν διαφορά μεταξύ της διοικήσεως των επιχειρήσεων του παρελθόντος και του παρόντος είναι πράγματι πολύ μεγαλείο επιχειρηματίας του παρελθόντος κόπιαζε λόγω του μεγάλου φόρτου των καθημερινών εργασιών του για να βρει ταχύτερη και άμεση λύση στα πιεστικά σημερινά και αυριανά προβλήματα. Η αγνοία ή οι ελάχιστες γνώσεις γύρω από τη μελλοντική πορεία της παραγωγής, των προμηθειών, της προσφοράς και της ζήτησης, εξανάγκαζε συχνά τον επιχειρηματία σε μια επιχειρηματική δράση στηριζόμενη στη διαίσθηση ως μοναδική διέξοδο για τις αποφάσεις του. Συνήθως βασίζονταν μελλοντικά σχέδια σε απλούς και επιφανειακούς υπολογισμούς και ανεπαρκή στάθμιση των παραγόντων εκείνων που σχετίζονται με τον πολυσύνθετο μηχανισμό της παραγωγής και της αγοράς. Τα αποτελέσματα των εργασιών του τα απόδιδε ο επιχειρηματίας σε μια καλή ή κακή τύχη.

Από τις αρχές του αιώνα μας η κατάσταση των πραγμάτων μεταβλήθηκε ριζικώς ανάπτυξη της Επιστημονικής Διοικήσεως των Επιχειρήσεων από τους Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson, Fayol, κ.α., η εξειδίκευση, η μηχανοποίηση, ο αυτοματισμός, η απλοποίηση ή βάσει προδιαγραφών παραγωγή, η τυποποίηση, ο συμβολισμός κτπ, η εξέλιξη της στατιστικής και οι μέθοδοι της που εξυπηρετούν την σύγκριση και τον συσχετισμό δεδομένων. Επίσης η εφαρμογή χρησίων για την επιχειρηματική ζωή θεωριών, προτύπων, μεθόδων και αρχών άλλων επιστημών, η εξέλιξη της Οικονομετρίας, της Επιχειρησιακής Ερευνάς, της θεωρίας των Παιγνίων του Γραμμικού και μη Γραμμικού και δυναμικού προγραμματισμού, πάντ'α' θέτουν τις οικονομικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες και ενέργειες σε μία καθορισμένη ροή, σε μία τυποποιημένη και προσχεδιασμένη επιχειρηματική ζωή.

Οι οικονομικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως επίσης και οι πολύπλοκοι μηχανισμοί της αγοράς λαμβάνουν ως εκ τούτου ένα πιο συγκεκριμένο χαρακτήρα. Μέσω της δημιουργίας ανα τον κόσμο των κέντρων προγνώσεων ή ερευνών, όπως π.χ στις Η.Π.Α το "Babson's Statistical Organization", "Committee on Economic Research, Harvard University" κτλ, στην Αγγλία το "London and Cambridge Economic Service" κτλ., επίσης με την αύξηση της βιβλιογραφίας και του σχετικού περιοδικού τύπου, των οικονομικών εφημερίδων, του ραδιοφώνου, της τηλεόρασης κτλ πληροφορούνται οι επιχειρηματίες γύρω από τα στοιχεία και τα θέματα που τους ενδιαφέρουν. Έτσι έχουν την δυνατότητα να συγκεκριμενοποιούν εκ των προτέρων τις μελλοντικές τους δραστηριότητες και να τις εκφράζουν με σχετική αριθμητική ακρίβεια.

2. Προγραμματισμός, διαδικασία προγραμματισμού και πρόγραμμα:

A. Πνευματική διαδικασία προγραμματισμού:

Η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων, η επεξεργασία τους και στη συνέχεια η διαμόρφωση ενός ορθολογικού προγράμματος προϋποθέτουν μια μικρή ή μεγάλη, αναλόγως των ειδικών περιπτώσεων, πνευματική διαδικασία. Η πνευματική αυτή διαδικασία έχει μελετηθεί από τον R.C.Davis ο οποίος υποστηρίζει ότι το ανεπτυγμένο πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων που ασχολούνται με τον προγραμματισμό είναι κυριότερη προϋπόθεση για την επιτυχία τους.

Όντως η ευφυΐα είναι η πνευματική δυναμικότητα του ανθρώπου και απαιτείται για την επιτυχία των διανοητικών δραστηριοτήτων του. Αυτή η νοημοσύνη συνδυάζεται με την μέχρι τώρα εμπειρία, πνευματικής ή πρακτικής φύσεως. Η "πνευματική εμπειρία" ή το πνευματικό υπόβαθρο στηρίζεται στη συστηματική ή επιστημονική μόρφωση η οποία είναι (α) ένα σύστημα αρχών, (β) διάφορες επιστημονικές θέσεις, (γ) γενικοί μέθοδοι, (δ) πρότυπα, (ε) γνώσεις γενικών παραγόντων για οποιαδήποτε κατάσταση κλπ. Ένώ η "πρακτική εμπειρία" είναι η γνώση που προέρχεται από την πράξη και περιλαμβάνει την αντίληψη των στόχων, των κανόνων, των ειδικών μεθόδων κλπ για ένα ορισμένο τμήμα π.χ μιας επιχείρησης. "Παρούσα εμπειρία" ονομάζεται η εμπειρία η οποία είναι συνδεδεμένη με την λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Η συγκεκριμένη εμπειρία έχει αποκτηθεί από την εξάσκηση π.χ ενός επαγγέλματος. Αυτή η εμπειρία όπως αντιλαμβανόμαστε είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη στοιχειοθέτηση ενός προγράμματος σ' αυτό το επάγγελμα. Ως εκ τούτου η συνύπαρξη των δύο εμπειριών της πνευματικής και πρακτικής φύσεως συνιστά την μέχρι τότε εμπειρία και δημιουργούν τον πνευματικό συσχετισμό ο οποίος με την σειρά του εξασφαλίζει στον ερευνητή τις προϋποθέσεις για την "σύλληψη" αναγκαίων για τον προγραμματισμό παραστάσεων. [1] "Σύλληψη" είναι απλώς και μόνο η λειτουργία της καταχωρίσεως των παραστάσεων.

[1] (D.D.Runes, Dictionary of Philosophy, Ames, Iowa 1956, page 288 " Perception is the apprehension of ordinary sense-objects, such as trees, houses, chairs, etc on the occasion of sensory stimulation")

Βλέπει π.χ μια απόδειξη, καταγράφει αριθμούς, το άθροισμα, τη μείωση κλπ. Κατόπιν ακολουθεί η “αντίληψη”, η οποία είναι ένας συνδυασμός των δεδομένων της συλλήψεως και της προαναφερόμενης εμπειρίας με σκοπό την έναρξη στοιχειοθέτησης του προγράμματος[2]. Ενεργοποιείται στη συνέχεια η “κρίση” η οποία είναι η διαδικασία του καθορισμού της υφιστάμενης σχέσεως μεταξύ των εμπειριών και των συλλήψεων αφενός και του συγκεκριμένου προβλήματος αφετέρου. Οι εκάστοτε διαπιστωμένες σχέσεις μεταξύ των εμπειριών των συλλήψεων και του συγκεκριμένου προβλήματος οδηγούν κατα κανόνα σε ένα “συμπέρασμα”[3]. Η κατάληξη μέσω της κρίσης σε ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους με την εφαρμογή της επαγωγής, απαγωγής, αναλύσεως κλπ.

Β. Φυσική διαδικασία του προγραμματισμού:

Η ύπαρξη των προαναφερθέντων πνευματικών εφοδίων (στη προηγούμενη παράγραφο) καθιστά στη συνέχεια τη φυσική διαδικασία του προγραμματισμού δυνατή. Η διοίκηση των επιχειρήσεων, οι ειδήμονες της μεσαίας και ανωτέρας διοικήσεως, προετοιμάζει προοδευτικά βάσει στοιχείων που έχει μέχρι τώρα στη διάθεση της στον τομέα του ενδιαφέροντος της σε συγκεκριμένο πρόγραμμα για την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα παρέχει μια πλήρη εικόνα της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χωρίς αυτό οι περισσότερες αναπτυγμένες επιχειρήσεις με τις πολυπληθείς λειτουργίες και ενέργειες, τις πολυάριθμους εσωτερικά και εξωτερικά σχέσεις θα οδηγούνταν σε μία πραγματικά δύσκολη και χαώδη κατάσταση. Ο συστηματικός ή επιστημονικός προκαθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και μεγεθών ονομάζεται από τους οικονομολόγους προγραμματισμός. Ο R.C.Davis δίνει τον πιο κάτω ορισμό του προγραμματισμού: “Planning is the work of determining bases of action for the organization as a whole and its principal divisions, leading to the accomplishment of general organizational objectives” (προγραμματισμός είναι η εργασία του προκαθορισμού βάσεων δραστηριότητας για την επιχείρηση ως σύνολο και για τους κυριότερους της τομείς και η οποία οδηγεί στην εκπλήρωση των γενικών επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών) [4].

[2] D.D.Runes, Dictionary of Philosophy, Ames, Iowa 1956, page 61 “Conception as a mode of cognition, may or may not posit real or subsisted universals corresponding to the concepts of the mind”

[3] D.D.Runes, Dictionary of Philosophy, Ames, Iowa 1956, page 157. “Judgment is (a) the mental act of asserting (affirming or denying) an assertible content”.

[4] R.C.Davis, Industrial Organization and Management, 3rd Edition, New York 1957, page 934.

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 εισέρχονται στη παραγωγική διαδικασία και 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 διοίκησης επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει περισσότερη πνευματική παρά σωματική εργασία.

Το πρόγραμμα ασχολείται με συλλογισμούς όπως π.χ –Τι πρέπει να λάβει χώρα; -Πως πρέπει να γίνει κάτι; -Που πρέπει να εκδηλωθεί η δραστηριότητα; -Ποιός θα αναλάβει την ευθύνη της δραστηριότητας και γιατί;

Η εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού αναφέρεται κατά κανόνα στο μέλλον. Όσο ψηλότερο 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 πρόγνωσης, εξαρτάται από τον προγραμματισμό της μελλοντικής περιόδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος, τόσο μικρότερη είναι και η ακρίβεια του προγράμματος. Το αντίθετο συμβαίνει στις περιπτώσεις 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 σίγουρη είναι και η εκπλήρωση των ανώτερων στόχων.

Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία ενός προγράμματος: (α) η συγκυρία –μακροχρόνια και βραχυχρόνια- και (β) οι εκάστοτε διαθρωτικές μεταβολές.

Έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια ότι η οικονομία είναι μία συνύφανση παραγόντων, δυνάμεων, επιδράσεων, σχέσεων κτλ. Επίσης δεν έχει στατικό χαρακτήρα αλλά δυναμικό. Αυτό το γεγονός δέον πρέπει να το παραβλέψουμε κατά την κατάρτιση των εκάστοτε προγραμμάτων. Ο Kurt Bender γράφει [5] “Η κύρια δυσκολία του όλου επιχειρηματικού προγραμματισμού συνιστάται στην σωστή εκτίμηση της πιθανής εξέλιξης των ουσιαστικών μεγεθών του προγράμματος, όπως της τεχνικής των παραγγελιών, των τιμών, των συνθηκών ανταγωνισμού, της αγοράς κεφαλαίου. Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ότι θα επαληθευθούν οι προσδοκίες, τόσο ασφαλέστερος είναι ο προγραμματισμός.

Εάν τα μεγέθη του προγράμματος εκτιμηθούν σωστά, τότε στοιχειοθέτηση των επί μέρους επιχειρηματικών προγραμμάτων είναι “έργο των εκάστοτε ειδημόνων της μεσαίας και ανώτερης διοικήσεως των επιχειρήσεων”.

[5] Kurt Bender, “Langfristige Unternehmerrische Planung” Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftlichen Wechselungen, AGPLAN, Band 2, Wiesbaden 1959, page 16.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΚΤΩ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗΣ

Πέρα από την θεωρία που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφαλαίο της πτυχιακής αυτής εργασίας πρέπει να εξετάσουμε αν όλες οι πληροφορίες και στοιχεία που συλλεχθηκαν στην θεωρία για τις Μ.Μ.Ε. ισχύουν και εφαρμόζονται και στην πράξη, δηλαδή εάν οι Μ.Μ.Ε. κατά την δημιουργία και λειτουργία τους, εφαρμόζουν τα όλα όσα αναγράφονται και αναλύονται στη θεωρία.

Για την μελέτη των Μ.Μ.Ε. στην πράξη θα μας φανούν χρήσιμα στοιχεία τα οποία περισυλλέξαμε από την ερευνά η οποία έγινε σε δέκα Μ.Μ.Ε. με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έχει σαν σκοπό την συλλογή στοιχείων από τις απαντήσεις που δοθήκαν από τους ιδιοκτήτες των 10 ερωτηθέντων επιχειρήσεων. Στοιχεία τα οποία θα δώσουν μια σαφή εικόνα για το τι γίνεται σήμερα στις Μ.Μ.Ε. κατά την λειτουργία τους. Τα στοιχεία αφορούν την οργάνωση που γίνεται στην κάθε επιχείρηση, τον προγραμματισμό, την στελέχωση, την παραγωγική διαδικασία, επίσης οικονομικά στοιχεία όπως π.χ. το ετήσιο (καθαρό) κέρδος της επιχειρήσεις κ.α.

Στο 3^ο κεφαλαίο της θεωρίας υπάρχει μια πλήρη ανάπτυξη για το τι είναι και ποια η χρησιμότητα για την επιχείρηση του προγραμματισμού, της οργάνωσης, και της στελέχωσης των συστημάτων ελέγχου αλλά και που αποσκοπούν οι λειτουργίες τους.

Συνοπτικά αναφέρουμε ότι ο προγραμματισμός είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για στόχους που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον, να εντοπίσουμε και να αντιμετωπίσουμε αιτίες που ίσως να σταθούν εμπόδιο για την επίτευξη των στόχων μας.

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφαλαίο υπάρχουν 3 μορφές προγραμματισμού ο Στρατηγικός, ο Μακροπρόθεσμος και ο λειτουργικός.

Με βάση τις πληροφορίες και γενικότερα τα στοιχεία που συλλεχθηκαν από την ερευνά, η εικόνα που σχηματίζουν οι Μ.Μ.Ε. δείχνει ότι ο μακροχρόνιος προγραμματισμός επικρατεί όπως επίσης και ο λειτουργικός.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός βλέπουμε ότι εξετάζει πιο συγκεκριμένα διαφορές μεταβλητές όπως συνθήκες αγοράς, οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους και τους πόρους που είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επίσης ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι ο καθημερινός προγραμματισμός ο οποίος περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασίες και μετρίσιμους στόχους και στον οποίο συμμετέχουν στελέχη απ' όλες τις μονάδες που είναι υπεύθυνες για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος.

Οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται στις πιο πάνω μορφές προγραμματισμού είναι λειτουργίες οι οποίες λίγο-πολύ συναντούμε στις Μ.Μ.Ε. Αναφέρεται επίσης το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις επένδυσαν πολλά χρήματα για τον προγραμματισμό της δράσης τους, ενώ σε αντίθεση οι ιδιότητες και τα στελέχη των Μ.Μ.Ε. προσπαθούν να δρουν και να ξοδεύουν τον χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά να προγραμματίζουν για το μέλλον ώστε να είναι καλά εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίζουν τυχόν μελλοντικές δυσχέρειες, αυτό θεωρητικά τουλάχιστον μας δίνει μια εικόνα για τις Μ.Μ.Ε. στην οποία ο προγραμματισμός για μελλοντικά και μακροχρόνια σχέδια και στόχους, είναι σχεδόν ανύπαρκτος.

Όμως οι ιδιότητες των Μ.Μ.Ε. χρησιμοποιούν διαφορές τεχνικές προγραμματισμού για να λύνουν προβλήματα που παρουσιάζονται στο παρόν και να

αντιμετωπίζουν καταστροφές. Όπως αναφερθήκαμε πιο πάνω ο μακροχρόνιος προγραμματισμός εξετάζει διαφορές μεταβλητές όπως π.χ. συνθήκες αγοράς και τους πόρους που είναι αναγκαίοι για επίτευξη του στόχου, δηλαδή την παραγωγή του προϊόντος.

Έτσι στο ερωτηματολόγιο θέσαμε ερωτήσεις οι οποίες έδωσαν απαντήσεις για το τι μετρά προγραμματισμού, λαμβάνουν οι Μ.Μ.Ε. που σχετίζονται με τον μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Ερωτήσεις όπως εάν οι παραγγελίες πρώτων υλών για την παραγωγή του προϊόντος γίνονται έγκαιρα;

Οι απαντήσεις που πήραμε γύρω από αυτό το ερώτημα ήταν όλες θετικές δηλαδή ναι όλες οι παραγγελίες γίνονται έγκαιρα ούτε ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία. Μερικές άλλες ερωτήσεις που εστιάζονται στην εξέταση των διαφορών μεταβλητών όπως των συνθηκών αγοράς είναι: **εάν υπάρχει δυνατότητα να βρουν άλλους προμηθευτές εάν τους δημιουργούν προβλήματα οι προμηθευτές με τους οποίους ήδη συνεργάζονται, εάν γίνεται επιλογή των προμηθευτών, και εάν κρατάνε λίστα με τα ονόματα και τις τιμές που προσφέρουν οι προμηθευτές.**

Οι απαντήσεις που πήραμε για τις πιο πάνω απαντήσεις είναι όλες και πάλι θετικές, δηλαδή όλες οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις φροντίζουν να γνωρίζουν τις συνθήκες αγοράς, να κάνουν συγκρίσεις στις διάφορες τιμές πρώτων υλών και προϊόντων που τους προσφέρει ο κάθε προμηθευτής ξεχωριστά, αυτό ώστε να γίνεται μια συμφέρουσα επιλογή προμηθευτών για καλύτερη απόδοση και μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση.

Έπειτα φροντίσαμε να γίνουν ερωτήσεις που να δείχνουν πως στις Μ.Μ.Ε. εφαρμόζονται διάφορες στρατηγικές προγραμματισμού, δηλαδή ενέργειες που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξη της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, καθώς και με την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση.

Οι ερωτήσεις που φανερώνουν την ανταγωνιστική υπεροχή της επιχείρησης έναντι άλλων ομοειδών της είναι: **εάν γίνονται προαγορές προϊόντων στους πελάτες τους και εάν φροντίζουν και ελέγχουν τις τιμές των ανταγωνιστών τους.**

Οι απαντήσεις που δοθήκαν (στο εάν γίνονται προσφορές προϊόντων στους πελάτες) κατά ποσοστό 80% (8 ναι 2 όχι) ήταν θετικές, δηλαδή ναι, γίνονται προσφορές προϊόντων , επίσης οι απαντήσεις που πήραμε γύρω από το αν γίνεται έλεγχος στις τιμές των ανταγωνιστών είναι θετικές.

Άμεση σχέση με στρατηγικές προγραμματισμού γύρω άπο την ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι η ερώτηση που έγινε στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων για το **εάν υπάρχει δίκτυο αντιπροσώπων μεταπωλητών.** Με τις απαντήσεις που πήραμε βλέπουμε ότι στον τομέα της ανάπτυξης της επιχείρησης οι Μ.Μ.Ε. υστερούν δραματικά ποσοστό 90% η απάντηση είναι αρνητική, δηλαδή δεν υπάρχει κανένα δίκτυο αντιπροσώπων ή μεταπωλητών, φυσικά αρκετοί από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων εξέφρασαν την πρόθεση τους για μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης τους.

Αρα οι ιδιοκτήτες Μ.Μ.Ε. κάνουν μεγάλη προσπάθεια για την ανταγωνιστική υπεροχή της επιχείρησης τους που εξασφαλίζει την επιβίωση της αλλά και μια απόδοση πιο κερδοφόρα. Όμως σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις υστερούν αρκετά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κλείνοντας την αναφορά μας γύρω από τον προγραμματισμό στις Μ.Μ.Ε. θα αναφερθούμε στο προγραμματισμό που εφαρμόζεται κατά την παραγωγική

διαδικασία. Θέσαμε στους ιδιοκτήτες των Μ.Μ.Ε. την ερώτηση : **Ποιος προγραμματίζει τι θα παραχθεί και σε ποιες ποσότητες ;**

Οι απαντήσεις που πήραμε ήταν κατά 80%, ότι τον προγραμματισμό κατά την παραγωγική διαδικασία, τον αναλαμβάνει ο ίδιος ο ιδιοκτήτης και κατά ένα ποσοστό του 20% τον αναλαμβάνει ο υπεύθυνος παραγωγής. Έτσι βλέπουμε ότι κυρίως τον έλεγχο της επιχείρησης σε όλους τους τομείς αλλά και στον παραγραμματισμό τον έχει ο ιδιοκτήτης, όμως αν και σε μικρό ποσοστό εντούτοις υπάρχουν και Μ.Μ.Ε. οι οποίες έχουν στην διάθεση τους πιο εξειδικευμένο προσωπικό όπως είναι σ' αυτή περίπτωση ο υπεύθυνος παραγωγής.

Τελειώνοντας με το κομμάτι του προγραμματισμού στις Μ.Μ.Ε. βλέπουμε ότι όπως είχε αναφερθεί στο κομμάτι της θεωρίας μας, έτσι και στην έρευνα μας φαίνεται ότι ισχύει και στην πράξη ότι όντως οι Μ.Μ.Ε. δεν δίνουν τόση βαρύτητα και χρησιμότητα στην σημασία και στην αξία του προγραμματισμού κυρίως του στρατηγικού προγραμματισμού ο οποίος έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα και έχει σκοπό να ορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Όμως όπως προαναφέραμε μορφές προγραμματισμού, όπως ο μακροπρόθεσμος και ο λειτουργικός που έχουν μικρότερο χρονικό ορίζοντα από τον στρατηγικό προγραμματισμό και εξετάζουν αντίστοιχα, διάφορες μεταβλητές (όπως συνθήκες αγοράς, οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους και τους αναγκαίους πόρους) όπως συμβαίνει στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, επίσης και καθημερινό προγραμματισμό που περιλαμβάνει συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες και μετρήσιμους στόχους όπως συμβαίνει στον λειτουργικό προγραμματισμό, κυριαρχούν στις Μ.Μ.Ε. και λαμβάνεται αρκετά υπόψη η σημασία και η αξία τους για την ομαλή λειτουργία και για μεγαλύτερη οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Επίσης είδαμε ότι ισχύει το κομμάτι της θεωρίας στο κεφάλαιο 1 που υποστηρίζει ότι ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης. Φυσικά αυτό θα διαπιστώσουμε ότι ισχύει και πιο κάτω όταν αναλύσουμε το κομμάτι της οργάνωσης.

Συνεχίζοντας την έρευνα μας θα εξετάσουμε και το κομμάτι της οργάνωσης , συνολτικά τι είναι οργάνωση, τι αναφέρεται στην ανάλυση της επιχείρησης σε διευθύνσεις ή τμήματα με βάση κάποιο κριτήριο. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως είναι η λειτουργία να εκτελεί κάποιο από τα τμήματα, διευθύνσεις σε λειτουργίες (όπως την παραγωγή, τις πωλήσεις , τις αγορές κ.τ.λ.). Άλλα κριτήρια είναι το προϊόν (π.χ. εποχιακά προϊόντα, ανδρικά και γυναικεία ενδύματα), το είδος των πελατών κ.τ.λ.

Σκοπός της οργάνωσης είναι να επιτύχει και να προάγει την ομαλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας, δηλαδή της επιχείρησης. Όπως αναφέρεται στην θεωρία στις μικρές επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης τα κάνει όλα μόνος του, όταν όμως η επιχείρηση αρχίζει να μεγαλώνει και να αναπτύσσονται οι δραστηριότητες και οι επιμέρους λειτουργίες γίνονται πιο πολυπληθείς και πολύπλοκες, τότε μονό ο ιδιοκτήτης (όσο ικανός και αν είναι) δεν αρκεί για να ανταποκριθεί σε όλες τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της επιχείρησης, έτσι πρέπει να επιλέξει τα καθήκοντα εκείνα που θα πρέπει να αναθέσει σε άλλο ειδικευμένο άτομο επί πληρωμής ώστε εκείνα να γίνονται με επάρκεια και με απόλυτη άφοσίσωση και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης να αφιερώνει το χρόνο του στα υπόλοιπα επιμέρους καθήκοντα και στην γενική διεύθυνση και εποπτεία της οικονομικής μονάδας.

Στην πράξη όπως συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις και τα στοιχεία που συλλέξαμε από τα ερωτηματολόγια στις περισσότερες Μ.Μ.Ε. ο ίδιος ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει όλες τις ευθύνες και τις επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης, επίσης στο θέμα της οργάνωσης ο ιδιοκτήτης οργανώνει όλα τα σχετικά για την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος, τη διάθεση του στην αγορά, για τις επαφές με τους πελάτες και όλα τα σχετικά, φυσικά υπάρχουν και οι υπάλληλοι-

εργαζόμενοι οι οποίοι αναλαμβάνουν τις επιμέρους εργασίες όπως π.χ. παραγωγή προϊόντος, παράδοση στους πελάτες, εισπράξεις, κ.τ.λ. φυσικά αυτό δεν ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις αλλά στην πλειοψηφία τους. Υπάρχει όμως και η μειοψηφία που δεν πρέπει να την παραβλέπουμε γιατί δεν είναι καθόλου ασήμαντη ή αμελητέα.

Ας δούμε τις ερωτήσεις που σχετίζονται με οργανωτικές διαδικασίες και δραστηριότητες και τι απαντήσεις πήραμε.

Αρχικά θα αρχίσουμε με την σχέση-επαφή με τους πελάτες. **Ποιος δηλαδή κάνει τις επαφές με τους πελάτες και αν υπάρχει στην επιχείρηση τμήμα πωλήσεων;**

Όλες οι απαντήσεις που πήραμε ήταν θετικές στο γεγονός ότι υπάρχει σ' όλες τις επιχειρήσεις τμήμα πωλήσεων. Οι απαντήσεις που πήραμε για την ερώτηση, για το ποιοι κάνουν της επαφές με τους πελάτες ποικίλουν, αρχικά το κύριο άτομο που απαντήθηκε ότι παίζει σημαντικό ρόλο, είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης και ίσως άλλοι "μέτοχοι" της επιχείρησης, όμως σε 3 από τις 10 επιχειρήσεις αναλαμβάνουν δράση εκτός από τους ιδιοκτήτες και οι υπάλληλοι.

Στην συνέχεια θέσαμε ερωτήσεις σχετικά με οργανωτικές δραστηριότητες που γίνονται κατά την παραγωγική διαδικασία, όπως και αν γίνονται έγκαιρα οι παραγγελίες από τους προμηθευτές έτσι που να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα με το οποίο να φροντίζουν την ομαλή ροή σε υλικά που είναι απαραίτητα για τα προϊόντα που παράγονται. Όλοι οι ιδιοκτήτες απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή **ναι** γίνονται έγκαιρα οι παραγγελίες από τους προμηθευτές έτσι που να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα στην παραγωγή τους, και ότι υπάρχει σχετικό πρόγραμμα για την ομαλή ροή των υλικών που είναι απαραίτητα για τα προϊόντα που παράγονται. Επίσης στην ερώτηση **για το ποιος προγραμματίζει για το τι θα παραχθεί και σε ποιες ποσότητες θα παραχθεί αφού έχετε πάρει τις παραγγελίες από τους πελάτες σας;** Πήραμε τις εξής απαντήσεις οι 8 στις 10 επιχειρήσεις έχουν και σαν υπεύθυνο παραγωγής τον ίδιο τον ιδιοκτήτη ενώ 2 από τις 10 επιχειρήσεις υπάρχει εξειδικευμένος υπάλληλος στη θέση του υπευθύνου παραγωγής.

Όλα αυτά φυσικά συνδέονται ανάμεσα με τις απαντήσεις που πήραμε στην ερώτηση **εάν εφαρμόζονται συχνά παραπονά από την μεριά των πελατών της επιχείρησης για τυχών καθυστέρηση στην παράδοση ή κακή ποιότητα προϊόντων.**

Αφού σ' όλες τις επιχειρήσεις έχουμε μια σχετικά καλή οργάνωση κατά την παραγωγική διαδικασία, επομένως φυσικό είναι να μην έχουν σοβαρά προβλήματα με τους πελάτες τους οι επιχειρήσεις. Φυσικά αναφερόμαστε στις 10 επιχειρήσεις στις οποίες κάναμε ερευνά και πήραμε πληροφορίες με την βοήθεια του ερωτηματολογίου. Δηλαδή οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν παραπονά από τους πελάτες τους για τυχόν καθυστερήσεις ή κακής ποιότητας προϊόντα ενώ 3 από αυτές μας είπαν ότι πολύ σπάνια συμβαίνει κάτι τέτοιο στην επιχείρηση τους.

Συνεχίσαμε με την ερώτηση **για το ποιος είναι ο υπεύθυνος για τις συναλλαγές της επιχείρησης με τους προμηθευτές.** Στην οποία φανερώνεται και πάλι ο ποικιλόμορφος ρόλος του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, αφού και πάλι φαίνεται ότι σ' όλες τις επιχειρήσεις ότι και αυτόν τον ρόλο τον αναλαμβάνει και πάλι ο ιδιοκτήτης.

Και κλείνουμε αυτό το κεφάλαιο για την οργάνωση κατά την παραγωγική διαδικασία με την ερώτηση **για το εάν αντιμετωπίζουν προβλήματα με τους προμηθευτές.** Όλες οι επιχειρήσεις μας διαβεβαιώνουν ότι δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα με τους προμηθευτές, απλά σε καπόνια επιχείρηση αναφέρθηκε το γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων προτιμούν να πληρώνουν επί πίστωση ενώ οι προμηθευτές τις μετρητοίς.

Συνεχίζουμε με την οργάνωση που σχετίζονται με την διάθεση του προϊόντος και γενικότερα με τις πωλήσεις. Αρχικά έγινε η ερώτηση **σε ποιες αγορές διαθέτετε τα προϊόντα σας; εξωτερικό ή εσωτερικό;** Οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι 8 στις 10

επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στο εσωτερικό, η 1 από τις 10 διαθέτει τα προϊόντα τους και στο εσωτερικό και εξωτερικό ενώ άλλη μια από τις 10 τα διαθέτει μόνο στο εξωτερικό, άρα βλέπουμε ότι αν και σχετικά σπάνιο υπάρχει και το ενδεχόμενο της εξαγωγής σε άλλες χώρες και στις Μ.Μ.Ε.

Επίσης κάναμε και την ερώτηση για το **εάν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι εποχιακά; (π.χ. ρούχα χειμερινά- καλοκαιρινά) ή όχι.** Οι 8 στις 10 επιχειρήσεις μας απάντησαν ότι τα προϊόντα τους είναι σταθερά, δηλαδή δεν είναι εποχιακά, και οι 2 επιχειρήσεις στις 10 μας είπαν ότι έχουν εποχιακά προϊόντα.

Μια άλλη ερώτηση είναι **εάν προλαβαίνει η παραγωγή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών;** Οι απαντήσεις που πήραμε ποικίλουν, στην 1 από τις 10 επιχειρήσεις η απάντηση είναι **ναι**, η παραγωγή προλαβαίνει να ανταποκριθεί στις απαντήσεις των πελατών, στις 4 από τις 10 επιχειρήσεις πήραμε σαν απάντηση το συνήθως **ναι**, ενώ στις υπόλοιπες 5 πήραμε σαν απάντηση το άλλοτε **ναι**, άλλοτε **όχι**, υπάρχει σχεδόν σε όλες μια μικρή καθυστέρηση 2-3 ημερών όπως μας έχουν αναφέρει.

Τέλος μια σχετική ερώτηση για το κεφαλαίο της οργάνωσης στις επιχειρήσεις είναι **εάν αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την παραγωγική διαδικασία;** Εδώ στις 10 επιχειρήσεις και οι 10 απάντησαν ότι υπάρχουν μικροπροβλήματα, όμως οι 6 από αυτές αναφέρουν ότι τα προβλήματα τους προέρχονται από το γεγονός ότι η επιχείρηση χρειάζεται μια πιο καλή οργάνωση.

Άρα βλέπουμε ότι σε αντίθεση με την λειτουργία του προγραμματισμού, η οργάνωση παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο στις Μ.Μ.Ε. και λαμβάνεται περισσότερο υπόψη η χρησιμότητα της και η αποτελεσματικότητά της. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δίνουν δηλαδή ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποτελεσματικότητα μιας καλής οργάνωσης στην επιχείρηση τους παρά ενός μακροπροθέσμου προγράμματος.

Συνεχίζουμε την ερευνά μας εξετάζοντας αυτή τη φορά τη στελέχωση της κάθε επιχείρησης.

Συμφωνά με την θεωρία που αναπτύξαμε στο 3^ο κεφαλαίο της πτυχιακής εργασίας, ο πιο κρίσιμος πόρος για την επιχείρηση είναι το προσωπικό της. Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της στελεχώσεως είναι η «διαπίστωση αναγκών για το προσωπικό» δηλαδή τι ανάγκες έχει η κάθε επιχείρηση για προσωπικό αλλά και ποια βασικά στοιχεία πρέπει να έχει ένα άτομο για να προσλάβουμε δηλαδή η ειδικεύσει του ατόμου.

Θα ξεκινήσουμε με μια ερώτηση που σχετίζονται άμεσα με το κομμάτι της στελεχώσεως η οποία είναι: **Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση σας;**

Συμφωνά με την θεωρία στο 1^ο κεφαλαίο το εργατικό δυναμικό των Μ.Μ.Ε. κυμαίνεται μέχρι τα 50 άτομα, όπως είδαμε και στην πράξη στις 10 επιχειρήσεις που κάναμε την ερευνά με το ερωτηματολόγιο, το ,εργατικό δυναμικό κυμαίνεται απο 5 άτομα μέχρι και τα 50. Πιο αναλυτικά 6 από τις επιχειρήσεις απασχολούνται 5-10 άτομα, 3 επιχειρήσεις απασχολούν 20,28, και 30 άτομα, διαδοχικά και μια επιχείρηση απασχολεί 50 άτομα. Έτσι βλέπουμε ότι αν και σχετικά σπάνια ισχύει ότι οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να απασχολήσουν μέχρι και 50 άτομα. Όμως η πλειοψηφικά των Μ.Μ.Ε. απασχολούν γύρω στα 10 άτομα.

Επίσης όπως προαναφέραμε είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν άτομα με ειδικευση σε συγκεκριμένα πόστα στην επιχείρηση. Από διαφορές απαντήσεις που πήραμε από το ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι και στις Μ.Μ.Ε. υπάρχουν ειδικευμένα άτομα σε συγκεκριμένα πόστα. Όπως π.χ. υπεύθυνος παραγωγής, (υπήρχε δε 2 από τις 10 επιχειρήσεις) άτομα για επαφές με τους πελάτες. Όμως για μια άλλη μια φορά φαίνεται και πάλι ισχύει η άποψη ότι ο ιδιοκτήτης των Μ.Μ.Ε. αναλαμβάνει αν όχι όλες τις περισσότερες ευθύνες και επιμέρους δραστηριότητα της επιχείρησης. Στην θεωρία τονίζεται επανειλημμένως η σημασία για την επιχείρηση μιας καλής σχέσης

και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης αλλά και του ιδιοκτήτη. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει εκτός από την ειδικευση ή την εργατικότητα τους να έχουν και μια καλή προσωπικότητα και συνεργατικότητα. Γιατί εάν κάποιος εργαζόμενος με την άσχημη συμπεριφορά τους ενοχλούν τους άλλους ή είναι αντιπαραγωγικοί, δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση.

Για το πιο πάνω ζήτημα θέσαμε την ερώτηση **Ποιες είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σαν στον χώρο ;** Οι απαντήσεις που πήραμε δείχνουν μια πολύ καλή συνεργασία σε όλες τις επιχειρήσεις αφού απαντήθηκε ότι έχουν οικίες, αρκετές καλές, πολύ καλές κανονικές ή και ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ τους.

Μια τελευταία ερώτηση πριν κλείσουμε και το κομμάτι της στελέχωσης και πάμε στα συστήματα ελέγχου είναι: **εάν προσλαμβάνουμε εποχιακό προσωπικό ;** εδώ όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν προσλαμβάνει καμία από αυτές εποχιακό προσωπικό.

Ας δούμε τώρα το κομμάτι του ελέγχου στις Μ.Μ.Ε., σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι αυτής της εργασίας η λειτουργία αυτή της εργασίας η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει ότι πράγματι έγινε, ότι είχαμε πρόθεση να γίνει, δηλαδή σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με αυτά που είχαμε προγραμματίσει ότι θα είχαμε.

Έχει σαν σκοπό να εξυγιανθούν οι περιστάσεις και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες έγιναν τυχόν λάθη και να ληφθούν κατάλληλα μέτρα που αφενός μεν αποσκοπούν στην αποφυγή τέτοιων συνθηκών ή ευνοούν την δημιουργία ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και αφετέρου να ληφθούν μέτρα για την διόρθωση των λαθών εάν η απόκλιση από τα προγραμματισμένα, είναι η μικρή και η αντίδραση μας γρήγορη. Γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι συχνός για να εξασφαλίσουμε μικρές αποκλίσεις

Στοιχεία στα οποία μπορούν να βασιστούν οι έλεγχοι είναι τα λογιστικά στοιχεία που τηρούνται και τα στατιστικά που προκύπτουν. Τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που συλλέγοντας μας δίνουν τα πραγματικά επιτεύγματα τα οποία πρέπει να συγκριθούν με τους στόχους που είχαν βάλει αρχικά.

Η ερώτηση που θέσαμε που σχετίζονται με τον έλεγχο είναι: **εάν υπάρχει λογιστήριο. ή αν τα βιβλία τα κρατάει εξωτερικός λογιστής;** οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής, 6 στις 10 επιχειρήσεις έχουν εξωτερικό λογιστή ενώ οι υπόλοιπες 4 επιχειρήσεις απάντησαν, ότι τα βιβλία τα κρατά ο ίδιος ο ιδιοκτήτης. Επίσης μια άλλη ερώτηση που σχετίζεται με τα συστήματα ελέγχου είναι : **εάν κάνετε κοστολόγηση στα προϊόντα σας; είτε στην αρχή, είτε αργότερα για να δείτε που ανέβηκε το κόστος;** Οι 9 στις 10 επιχειρήσεις απάντησαν ότι γίνεται συνεχώς κοστολόγηση στα προϊόντα τους, ενώ η μια επιχείρηση απάντησε ότι γίνεται κοστολόγηση κάπου κάπου.

Επίσης ρωτήσαμε για το ετήσιο κέρδος της κάθε επιχείρησης, όλες οι επιχειρήσεις είναι κερδοφόρες δηλαδή όλες είχαν κέρδος και όχι ζημιά στο τέλος κάθε έτους. Τώρα το κέρδος κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικό από τις άλλες. Το πιο χαμηλό κέρδος είναι 18.000€ (£10.000) και το ψηλότερο 135.000€ (£80.000)

Στις 7 από τις 10 επιχειρήσεις το κέρδος κυμαίνεται από 18.000€ (£10.000) – 85.000€ (£50.000) και στις υπόλοιπες 3 κυμαίνεται από 100.000€ (£60.000) μέχρι τις 135.000 € (£80.000).

Αρα βλέπουμε ότι οι Μ.Μ.Ε. έχουν μια πολύ καλή οικονομική επίδοση και έτσι συμφωνούμε με το κομμάτι της θεωρίας στο 1^ο κεφαλαίο που αναφέρει ότι η οικονομική επίδοση των Μ.Μ.Ε. είναι καλύτερη σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως λόγω ευελιξίας στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων, και υπηρεσιών και μεθόδων αγορών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.

Τελειώνοντας την εργασία αυτή θα πρέπει να πούμε ότι κάθε επιχείρηση μεγάλη εάν θέλει να βρίσκεται σε ευημερία και επίσης θέλει να λέγεται υγιής θα πρέπει να κάνει προγραμματισμό.

Ο προγραμματισμός είναι το Α και το Ω σε μια επιχείρηση που μαζί με τη λογιστική σαν επιστήμη μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση κερδοφόρα και η μη εφαρμογή τους να αποφέρει πολύ άσχημα αποτελέσματα.

Κατά τη γνώμη μου η διαφορά μεταξύ του προγραμματισμού και της λογιστικής σαν επιστήμης είναι μόνο ότι η λογιστική νομικά επιβάλλεται σε μια επιχείρηση ενώ ο προγραμματισμός όχι, από εκεί και πέρα μπορούμε να πούμε ότι αμοιβαία συνυπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και συνεργάζονται για την επιτυχία αυτής.

Εδώ θα πρέπει να πούμε ότι ο προγραμματισμός εάν δεν ακολουθηθεί από μια επιχείρηση τότε αυτή προχωράει σχεδόν στα τυφλά. Εάν δεν προγραμματίσει τις ενέργειες της και δεν προβλέψει κατά προσέγγιση το τι θα γίνει την επόμενη μέρα (χρονικό διάστημα) τότε δεν είναι και σε θέση να αντεπεξέλθει σε απρόσμενο οικονομικό γεγονός που θα βρεθεί μπροστά της.

Στην Ελλάδα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν προγραμματισμό γιατί αυτός τους εγγυάται την επιτυχία. Μια επιχείρηση που κάνει προγραμματισμό ξέρει που βαδίζει μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος που αυτό φέρνει το κέρδος, καθορίζει στόχους για την επιχείρηση και τους επιτυγχάνει μερικά ή ολικά σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ακόμα αναλύει και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πετύχει το σκοπό της.

Γενικό συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι κάθε μεγάλη επιχειρησιακή μονάδα θα πρέπει να κάνει προγραμματισμό και ότι στην Ελλάδα οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν προγραμματισμό είτε επιστημονικά είτε εμπειρικά γιατί ξέρουν ότι κάπου εκεί βασίζεται και η επιτυχία τους.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “PASSION JEANS”

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;
- “Σοφοκλής Σοφοκλέους & ΣΙΑ Ε. Ε”
- ΦΙΡΜΑ; “PASSION JEANS”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ;
- “Τριών Ιεραρχών 8 Λεμεσός”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ;
- “Σοφοκλής Σοφοκλέους – Ζωή Σοφοκλέους”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Είδη ένδυσης”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ;
- “Πενήντα (50) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ;
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 50 000 λίρες (25 000 000 Δρ.)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΘΕΤΕΤΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)?
- “Στο Εξωτερικό”.

Ι.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι κάνω έγκαιρα τις παραγγελίες μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Δεν υπάρχουν πολλές δυνατότητες να βρούμε άλλους προμηθευτές, γιατί για ορισμένα υλικά που χρειαζόμαστε τα βρίσκουμε μόνο από συγκεκριμένους προμηθευτές δεν υπάρχουν άλλοι”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι φυσικά γίνεται μια επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι υπάρχει κάποιο σχετικό πρόγραμμα”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Ο ίδιος”.

- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ' ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;

“Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα με τους προμηθευτές αν εξαιρέσουμε το γεγονός το οποίο συμβαίνει παντού ότι εμείς θέλουμε να πληρώνουμε επί πιστώσει ενώ αυτοί μετρητοίς”

3. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ;
- “Εγώ και η σύζυγος μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ;
- “Όχι, προς το παρόν δεν υπάρχει κάποιο δίκτυο πώλησης. Τώρα σκεφτόμαστε να το προγραμματίσουμε”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Προσπαθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο να είμαστε συνεπείς, μπορεί όμως να έχουμε καθυστέρηση και δύο ή και τριών ημερών”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ;
- “Όχι πολύ συχνά, αλλά εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ;
- “Ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ;
- “Ναι φροντίζουμε”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ;
- “Πάρα πολύ καλές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα, κυρίως όμως είναι πάντα το θέμα της πληρωμής.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ; ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΩΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ;
- “Ναι τα προϊόντα μας είναι εποχιακά. Τα χειμερινά ενδύματα π.χ. τα φτιάχνουμε τέλος άνοιξης και καλοκαίρι για να προλάβουμε να τα στείλουμε έγκαιρα στα καταστήματα.”

- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;
- “Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι. Αργούμε το πολύ μια ή δυο μέρες για να εκπληρώσουμε τις παραγγελίες”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ;
- “Ναι υπάρχουν μικροπροβλήματα τεχνικά κυρίως και οργανωτικά.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ;
- “Ναι έχουμε λογιστήριο, τα βιβλία τα κρατάω εγώ ο ίδιος.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ;
- “Βιβλία τρίτης (Γ’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ; ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ;
- “Οι σχέσεις μας με τις τράπεζες είναι άριστες.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ;
- “Μας ενημερώνουν, αλλά μόνο αν πάμε εμείς στη τράπεζες”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ; ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ;
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου κ στην Εθνική Τράπεζα.
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ;
- “Αρκετά καλά, αλλά νομίζω ότι αν είμαστε περισσότερο οργανωμένοι, θα είχαμε περισσότερο κέρδος και εμείς θα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ;
- “Κάπου κάπου γίνεται κοστολόγηση”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“ΘΕΡΜΟΦΟΝ”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Μ.Χαραλάμπους”
- ΦΙΡΜΑ;
- “ΘΕΡΜΟΦΟΝ”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ;
- “Μιαούλη & Καναζουλου 48 ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ;
- “Νίκος Χαραλάμπους & Ανδρέας Χρίστου ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Θερμοσίφωνες ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ;
- “Οκτώ (8) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
(κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 40 000 λίρες (20 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; (Εξωτερικό; ή
Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι όταν μπορούμε”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ
ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι φυσικά γίνεται μια επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ
ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε, συγκρίνουμε και τιμές κ είδος ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ
ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ;
- “Ναι έχουμε πάντα”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Οι ίδιοι”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ
ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα προς το παρόν με τους
προμηθευτές”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;
- “Ναι έχουμε”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ;
- “Οι δύο μέτοχοι και η σύζυγος μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ;
- “Όχι”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς, μπορεί όμως να έχουμε και μία μικρή καθυστέρηση”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ;
- “Όχι δεν εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;
- “Ναι, όταν μας το ζητάνε”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ;
- “Ο μέτοχος Ανδρέας Χρίστου”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ;
- “Ναι οπωσδήποτε”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ;
- “Ίκανοποιητικές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Οι δύο μέτοχοι.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ; ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ;
- “Όχι τα προϊόντα μας δεν είναι εποχιακά.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;
- “Συνήθως ναι”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ;
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση γενικά.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ;
- “Εξωτερικός λογιστής .”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ;
- “Βιβλία δεύτερης (Β’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ; ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ;
- “Πολύ καλές, δεν υπήρξαν ποτέ παράπονα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ;
- “Ναι πάντα μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ; ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ;
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου.”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ;
- “Δύσκολα, αλλά πιστεύω ότι ίσως ευθύνεται το γεγονός ότι είμαστε καινούργια εταιρεία”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ;
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση γιατί αλλιώς δεν ξέρουμε τι κάνουμε”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“ΕΦΡΙΜΑ”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Ανδρέας Στεργίου & Σία ”
- ΦΙΡΜΑ?
- “ΕΦΡΙΜΑ”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Χαντζηγιωργάκη 10 Άγιος Δομέτιος Λευκωσία (Κύπρος) ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “Ανδρέας Στεργίου, Μάριος Κωνσταντίνου & Χριστόφορος Εφραίμ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Μεταλλικά είδη και είδη υγιεινής ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ?
- “Εικοσιοκτώ (28) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 70 000 λίρες (35 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΘΕΤΕΤΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι όταν μπορούμε”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, αλλά όταν τυχαίνουν έκτακτες παραγγελίες και δεν υπάρχει και παρακαταθήκη δημιουργούνται προβλήματα”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε ναι”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Φυσικά κρατάμε και προτιμάμε αυτόν που μας συμφέρει ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ;
- “Σε κανονικό ρυθμό παραγωγής ναι”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα. Στα δέκα χρόνια λειτουργίας μας αυτό το έχουμε λύσει και έχουμε διαλέξει τις πηγές ”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ;
- “Οι τρεις μέτοχοι”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ;
- “Πολύ μικρό”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ;
- “Όχι συχνά”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;
- “Ναι, όταν πρόκειται για χονδρική πώληση”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ;
- “Ο υπεύθυνος παραγωγής”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ;
- “Ναι πάντα”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ;
- “Κανονικές-οικίες”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ο υπεύθυνος παραγωγής”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ; ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ;
- “Δεν αλλάζουμε προϊόντα αλλά μοντέλα γιατί πρέπει να βγαίνουν καινούργια σχέδια.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;
- “Συνήθως ναι, αλλά υπάρχουν και διαστήματα που λόγω φόρτου καθυστερούμε να ανταποκριθούμε”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ;
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση γενικά, η οποία εξαρτάται από πολλά άλλα”

4.ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ;
- “Έχουμε λογιστήριο .”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ;
- “Βιβλία τρίτης (Γ’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ; ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ;
- “Πολύ καλές, συνήθως δεν υπάρχουν παράπονα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ;
- “Ναι ”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ; ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ;
- “Σχετικά ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου και στη Λαϊκή Τράπεζα”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ;
- “Προσπαθούμε”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ;
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση ειδικά όταν τα υλικά αυξάνονται”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“ΗΛΥΜΕΤ ΛΤΔ”**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

- “ Ηλίας Μεταξόπουλος και Υιοί” I.t.d
- ΦΙΡΜΑ;
- “ΗΛΥΜΕΤ”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ;
- “Βιομηχανική περιοχή Λεωφόρος Τσέριου 12 Λευκωσία”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “Ηλίας Μεταξόπουλος”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ;
- “Μεταλλικά σπίτια και κατασκευές ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ;
- “Τριάντα (30) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 60 000 λίρες (30 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό ”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι κάνω έγκαιρα τις παραγγελίες μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Δεν υπάρχουν περιθώρια να βρούμε άλλους προμηθευτές, γιατί για ορισμένα υλικά που χρειαζόμαστε τα βρίσκουμε μόνο από συγκεκριμένους προμηθευτές δεν υπάρχουν άλλοι”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή είτε από το εξωτερικό είτε από τη χώρα μας ”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, των οποίων τα ονόματα και οι τιμές είναι καταχωρημένες στον Η/Υ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ;
- “Ναι υπάρχει κάποιο σχετικό πρόγραμμα για την ομαλή ροή των υλικών μας”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ο ίδιος”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα με τους προμηθευτές”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ;
- “Εγώ”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ;
- “Όχι, προς το παρόν δεν υπάρχει κάποιο δίκτυο πώλησης αν και μελλοντικά θα το επιχειρήσω”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Προσπαθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο να είμαστε συνεπείς στις υποχρεώσεις μας”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ;
- “Όχι”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;
- “Μόνο όταν πρόκειται για χονδρικές πωλήσεις”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ;
- “Ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ;
- “Ναι έστω κι’ αν δεν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στο χώρο φροντίζω να ξέρω τι γίνεται”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ;
- “Πολύ καλές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα, κυρίως όμως είναι πάντα το θέμα της πληρωμής.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ; ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ;
- “Όχι”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;
- “Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι. Αργούμε το πολύ μια ή δυο μέρες για να εκπληρώσουμε τις παραγγελίες, αν και προσπαθούμε να μην γίνετε συχνά”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ;
- “Ναι υπάρχουν μικροπροβλήματα τεχνικά κυρίως.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ;
- “Ναι έχουμε λογιστήριο, τα βιβλία τα κρατάω εγώ ο ίδιος.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ;
- “Βιβλία τρίτης (Γ΄) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ; ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ;
- “Οι σχέσεις μας με τις τράπεζες είναι Άριστες.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ;
- “Μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ; ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ;
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου, στην Εθνική Τράπεζα αλλά και σε συνεργατικά ταμειοτήρια”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ;
- “Αρκετά καλά, αλλά νομίζω ότι αν είμαστε περισσότερο οργανωμένοι, θα είχαμε περισσότερο κέρδος και εμείς θα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ;
- “Φυσικά και γίνεται κοστολόγηση”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“Ανδρέας Εφραίμ & Υιοί ΛΤΔ”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Ανδρέας Εφραίμ & Υιοί ΛΤΔ”
- ΦΙΡΜΑ;
- “Ανδρέας Εφραίμ”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ;
- “Χαντζηγιωργάκη 4β Άγιος Παύλος Λευκωσία”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “Ανδρέας Εφραίμ & Πάρης Εφραίμ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΑΙ;
- “Επιπλα”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ;
- “Δέκα (10) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) κτλ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 20 000 λίρες (10 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι κάνω έγκαιρα τις παραγγελίες μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Δεν υπάρχουν πολλές δυνατότητες να βρούμε άλλους, όμως εάν οι καθυστερήσεις γίνονται συνεχώς τότε ίσως και να αποταθούμε αλλού”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, φυσικά και κρατάμε λίστα πιστεύω ότι είναι κάτι αναγκαίο”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι υπάρχει κάποιο σχετικό πρόγραμμα”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ο ίδιος”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα με τους προμηθευτές”

2.ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ;
- “Εγώ και ο γιος μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ;
- “Όχι, προς το παρόν δεν υπάρχει”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Προσπαθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο να είμαστε συνεπείς, μπορεί όμως να έχουμε καθυστέρηση μερικών ημερών”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ;
- “Όχι συχνά, αλλά εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;
- “Όχι”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ;
- “Ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ;
- “Ναι φυσικά και φροντίζουμε”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ;
- “Πολύ καλές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3.ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ; ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ;
- “Όχι δεν είναι εποχιακά.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;
- “Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι, κάποτε αν έχουμε πολλές παραγγελίες αργούμε μια ή δυο μέρες για να τις εκπληρώσουμε.”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ;
- “Ναι υπάρχουν μικροπροβλήματα τεχνικά κυρίως και οργανωτικά.”

4.ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ;
- “Ναι έχουμε λογιστήριο, τα βιβλία τα κρατάω εγώ ο ίδιος.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ;
- “Βιβλία τρίτης (Β’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ; ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ;
- “Οι σχέσεις μας με τις τράπεζες είναι καλές .”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ;
- “Μας ενημερώνουν, αλλά μόνο αν πάμε εμείς στη τράπεζες”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ; ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ;
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου και στην Εθνική Τράπεζα.
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ;
- “Καλά, αλλά νομίζω ότι αν είμαστε περισσότερο οργανωμένοι, θα είχαμε περισσότερο κέρδος και εμείς θα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ, ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ;
- “Φυσικά και γίνεται κοστολόγηση”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“SARO”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Σωκράτης Ψαράς”
- ΦΙΡΜΑ?
- “SARO”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Μακαρίου 149 Λεμεσός ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “Σωκράτης Ψαράς ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Διαφημιστικά και αναμνηστικά δώρα ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ?
- “Είκοσι (20) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 80 000 λίρες (40 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, αν και δεν είναι πολύ εύκολο γιατί οι περισσότεροι προμηθευτές μας είναι στο εξωτερικό”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε, συγκρίνουμε τις τιμές αλλά και το είδος των προϊόντων των προμηθευτών ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι έχουμε πάντα”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ο ίδιος ”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα προς το παρόν με τους προμηθευτές”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ?
- “Ναι έχουμε”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ?
- “Εγώ αλλά και οι 3 υπάλληλοι που έχω στην επιχείρηση για αυτό το σκοπό”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ?
- “Όχι”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Προσπαθούμε να είμαστε πάντα συνεπείς στις αποστολές των προϊόντων μας”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ?
- “Όχι δεν εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ?
- “Ναι, όταν μας ζητάνε μεγάλες ποσότητες ή όταν είναι τακτικοί πελάτες κάνουμε προσφορές”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ?
- “Εγώ ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ?
- “Ναι οπωσδήποτε”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ?
- “Ικανοποιητικές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ? ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ?
- “Όχι τα προϊόντα μας δεν είναι εποχιακά.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?
- “Συνήθως ναι”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ?
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ?
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση γενικά.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ?
- “Εξωτερικός λογιστής.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ?
- “Βιβλία τρίτης (Γ’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ? ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ?
- “Πολύ καλές, δεν υπήρξαν ποτέ παράπονα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ?
- “Ναι πάντα μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ? ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ?
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Εθνική.”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ?
- “Αρκετά καλά δεν αντιμετωπίζω οικονομικά προβλήματα”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση γιατί αλλιώς δεν θα ξέραμε τι να κάνουμε”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“UNIT LEATHER”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Κώστας Βενιζέλος και Υιοί ΑΤΔ”
- ΦΙΡΜΑ?
- “UNIT LEATHER”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Λεωφόρος Μακαρίου 12 Λευκωσία”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “Κώστας Βενιζέλος”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Δερμάτινα είδη ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ?
- “Έξη (6) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 15 000 λίρες (7 500 000 Δρ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό ”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι κάνω έγκαιρα τις παραγγελίες μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι υπάρχουν περιθώρια να βρούμε άλλους προμηθευτές”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή είτε από το εξωτερικό είτε από τη χώρα μας ”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, είναι κάτι το οποίο ποτέ δεν αμελώ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι υπάρχει κάποιο σχετικό πρόγραμμα”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Ο ίδιος”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα με τους προμηθευτές”

2.ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ?
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ?
- “Εγώ”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ?
- “Όχι, προς το παρόν δεν υπάρχει”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Προσπαθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο να είμαστε συνεπείς στις υποχρεώσεις μας”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ?
- “Όχι ιδιαίτερα, φυσικά οι παρεξηγήσεις και οι ασάφειες στις παραγγελίες δημιουργούν προβλήματα τα οποία προσπαθούμε να τα λύσουμε”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ?
- “Μόνο όταν πρόκειται για χονδρικές πωλήσεις”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ?
- “Ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ?
- “Ναι φροντίζω να ξέρω τι γίνεται”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ?
- “Αρκετά καλές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα, κυρίως όμως είναι το θέμα της πληρωμής, κάποιοι πελάτες δεν είναι πολύ τυπικοί στο θέμα της πληρωμής και μας φέρνουν σε δύσκολη θέση.”

3.ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ? ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ?
- “Ναι στα είδη ένδυσης διαφέρουν τα χειμερινά από τα καλοκαιρινά κτλ. Όμως τα άλλα προϊόντα μας δεν είναι εποχιακά”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?
- “Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι. Αν και προσπαθούμε να μην γίνονται συχνά καθυστερήσεις”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ?
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ?
- “Ναι υπάρχουν μικροπροβλήματα, τεχνικά κυρίως αλλά και οργανωτικά.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Η ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ?
- “Ναι έχουμε εξωτερικό λογιστή.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ?
- “Βιβλία τρίτης (Γ’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ? ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ?
- “Οι σχέσεις μας με τις τράπεζες είναι τυπικά καλές.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ?
- “Απ’ ότι ξέρω μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ? ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ?
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Εθνική Τράπεζα αλλά και σε συνεργατικά ταμειυτήρια”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ?
- “Αρκετά καλά, αλλά νομίζω ότι αν είμαστε περισσότερο οργανωμένοι, θα είχαμε περισσότερο κέρδος”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ;ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?
- “Φυσικά και γίνεται κοστολόγηση, είναι κάτι αναγκαίο για την επιχείρηση”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“ΔΩΡΟΕΝΘΥΜΙΟ ΛΤΔ”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Αδούλλα Σωφοκλέους ”
- ΦΙΡΜΑ?
- “ΔΩΡΟΕΝΘΥΜΙΟ ΛΤΔ”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Γεράσιμου Αρσένη 12-Λευκωσία ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “ Αδούλλα Σωφοκλέους”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Διαφημιστικά-δώρα ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ?
- “Επτά (7) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 10 000 λίρες (5 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό”.

1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, αν και δεν είναι πολύ εύκολο γιατί οι περισσότεροι προμηθευτές μας είναι στο εξωτερικό”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε, συγκρίνουμε τις τιμές των προμηθευτών ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι έχουμε ”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Η ίδια ”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα προς το παρόν με τους προμηθευτές”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ?
- “Ναι έχουμε”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ?
- “Εγώ αλλά και 2 υπάλληλοι ”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ?
- “Όχι”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς στις αποστολές των προϊόντων μας αν και δεν είναι πάντα εφικτό ”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ?
- “Όχι συχνά αλλά εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ?
- “Ναι, όταν είναι τακτικοί πελάτες κάνουμε προσφορές”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ?
- “Εγώ η ίδια ”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ?
- “Ναι πάντα”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ?
- “Καλές ”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Η ίδια.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ? ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ?
- “Όχι τα προϊόντα μας δεν είναι εποχιακά.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?
- “Συνήθως ναι”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ?
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ?
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Η ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ?
- “Εξωτερικός λογιστής.”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ?
- “Βιβλία δεύτερης (Γ’) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ? ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Η ΑΝΤΙΘΕΤΑ?
- “Καλές, δεν υπήρξαν ποτέ παράπονα μέχρι τώρα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ?
- “Ναι μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ? ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ?
- “Μπορούμε να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Τράπεζα Κύπρου και στο Συνεργατικό Ταμιευτήριο της περιοχής μου.”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ?
- “Καλά δεν αντιμετωπίζω ιδιαίτερα οικονομικά προβλήματα”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“GPS ENGINEERING”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Γιώργος Περικλέους & Υιοί ”
- ΦΙΡΜΑ?
- “GPS ENGINEERING”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Διονυσίου Σολωμού 34 Λευκωσία (Κύπρος) ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “ Γιώργος Περικλέους ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Μηχανικά Εξαρτήματα ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ?
- “Οκτώ (8) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 14 000 λίρες (7 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό ”.

1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι ”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι, αλλά όταν τυχαίνουν έκτακτες παραγγελίες και δεν υπάρχει και παρακαταθήκη δημιουργούνται προβλήματα”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε ναι”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Φυσικά κρατάμε και προτιμάμε πάντοτε αυτόν που μας συμφέρει ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Σε κανονικό ρυθμό παραγωγής ναι”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι”
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ?
- “Ναι”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ?
- “Ο ίδιος και κάποτε και ο υιός μου”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ?
- “Όχι ακόμη ίσως αργότερα να το επιχειρήσουμε”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ?
- “Όχι συχνά”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ?
- “Ναι, όταν πρόκειται για χονδρική πώληση ή για τακτικούς πελάτες ”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ?
- “Ο υπεύθυνος παραγωγής ”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ?
- “Ναι πάντα”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ?
- “Κανονικές ”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Ο υπεύθυνος παραγωγής ”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ? ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΩΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ?
- “Δεν αλλάζουμε προϊόντα.”
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?
- “Συνήθως ναι, αλλά υπάρχουν και διαστήματα που λόγω φόρτου καθυστερούμε να ανταποκριθούμε”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ?
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ?
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση γενικά, η οποία εξαρτάται από πολλά άλλα”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ?
- “Έχουμε λογιστή .”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ?
- “Βιβλία τρίτης (Γ) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ? ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ?
- “Πολύ καλές, συνήθως δεν υπάρχουν παράπονα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ?
- “Ναι ”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ? ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ?
- “Σχετικά ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Εθνική και στη Λαϊκή Τράπεζα”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ?
- “Προσπαθούμε να τα φέρνουμε βόλτα”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση ειδικά όταν τα υλικά αυξάνονται”.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
“ΚΜΚ CARS LTD”**

- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- “Κυριάκος Μιχαηλίδης”
- ΦΙΡΜΑ?
- “ΚΜΚ CARS LTD”
- ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΜΕΝΗ?
- “Άγιοι Ομολογητές 6-Κοκκινοτριφυθιά Λευκωσίας ”
- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ
- “ Κυριάκος Μιχαηλίδης ”
- ΤΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ?
- “Εισάγουμε και πωλούμε αυτοκίνητα ”
- ΠΟΣΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ?
- “Πέντε (5) εργαζόμενους”
- ΜΕΡΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΌΠΩΣ:ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (κερδοφόρα ή όχι) ΚΤΛ
- “Το ετήσιο κέρδος μας κυμαίνεται περίπου στις 30 000 λίρες (15 000 000 δρχ)
- ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ? (Εξωτερικό; ή Εσωτερικό;)
- “Στο Εσωτερικό”.

1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ΚΑΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ ΕΤΣΙ ΠΟΥ ΝΑ ΜΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΑΣ;
- “Ναι, αν και κάποτε ίσως να αργήσουμε μερικές μέρες ”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΝ ΝΑ ΣΑΣ ΣΤΕΙΛΟΥΝ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΑΣ;
- “Δεν είναι πολύ εύκολο γιατί οι προμηθευτές μας είναι στο εξωτερικό”.
- ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ναι γίνεται επιλογή”
- ΚΡΑΤΑΤΕ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΑ ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Όπωςδήποτε, συγκρίνουμε τις τιμές ”
- ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΡΟΗ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΤΕ;
- “Ναι έχουμε”.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΣΑΣ;
- “Ο ίδιος ”.
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ Σ’ ΑΥΤΟ ΤΟ ΘΕΜΑ; ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ; ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ;
- “Δεν αντιμετωπίζουμε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα προς το παρόν με τους προμηθευτές”

2. ΠΕΛΑΤΕΣ

- ΕΧΕΤΕ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ?
- “Ναι έχουμε”
- ΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ?
- “Εγώ αλλά και οι 5 υπάλληλοι που έχω στην επιχείρηση για αυτό το σκοπό”
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ, ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ?
- “Όχι”
- ΕΙΣΤΕ “ΣΥΝΕΠΕΙΣ” ΣΤΙΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Προσπαθούμε να είμαστε πάντα συνεπείς στις αποστολές των προϊόντων μας”.
- ΕΚΦΡΑΖΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ?
- “Όχι δεν εκφράζονται”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ?
- “Όχι”
- ΠΟΙΟΣ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΜΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΝΑ ΦΕΥΓΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΩΡΑ ΤΟΥΣ?
- “Εγώ ο ίδιος”.
- ΦΡΟΝΤΙΖΕΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΑΣ?
- “Ναι οπωσδήποτε”.
- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ?
- “Αρκετά καλές”.
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ?
- “Δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.”

3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

- ΠΟΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ ΤΙ ΘΑ ΠΑΡΑΓΕΤΕ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ?
- “Εγώ ο ίδιος.”
- ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΟΧΙΑΚΑ? ΔΗΛΑΔΗ ΑΛΛΑΖΕΤΕ ΠΡΟΪΩΝ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ?
- “Όχι τα προϊόντα μας δεν είναι εποχιακά, όμως φροντίζω να ανανεώνω τα πιο παλιά μοντέλα αυτοκινήτων με ότι πιο καινούργιο στο εμπόριο για να προσελκύσω και άλλους πελάτες”.
- ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?
- “Συνήθως ναι”
- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΕΠΟΧΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ?
- “Όχι”
- ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ?
- “Χρειαζόμαστε πιο καλή οργάνωση γενικά.”

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

- ΕΧΕΤΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ Ή ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ?
- “Εξωτερικός λογιστής .”
- ΤΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΡΑΤΑΤΕ?
- “Βιβλία τρίτης (Γ”) κατηγορίας.”
- ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ? ΥΠΗΡΞΑΝ ΤΥΧΟΝ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΡΙΑ ΤΟΥΣ Ή ΑΝΤΙΘΕΤΑ?
- “Πολύ καλές, δεν υπήρξαν ποτέ παράπονα.”
- ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ?
- “Ναι πάντα μας ενημερώνουν”
- ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΥΚΟΛΑ ΝΑ ΠΑΡΕΤΕ ΔΑΝΕΙΟ ΑΝ ΧΡΕΙΑΣΤΕΙ? ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΤΑ ΒΡΕΙΤΕ? ΑΝ ΟΧΙ ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ?
- “Ναι μπορούμε εύκολα να πάρουμε δάνειο. Απευθυνόμαστε κυρίως στην Εθνική.”
- ΜΕ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΑΤΕ?
- “Αρκετά καλά δεν αντιμετωπίζω συχνά οικονομικά προβλήματα”.
- ΚΑΝΕΤΕ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ; ΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ, ΕΙΤΕ ΑΡΓΟΤΕΡΑ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΠΟΥ ΑΝΕΒΗΚΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?
- “Γίνεται συνέχεια κοστολόγηση γιατί αλλιώς δεν θα ξέραμε τι να κάνουμε”.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χρήστος Γ. Φλώρος - « Σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων »
2. Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη - « Οργάνωση και Διοίκηση-
Management »
3. Μιχ. Λιαρμακόπουλος - « Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων »
4. Αντώνης Κατσάθης - « Αποτελέσματα διοίκησης (σκέψεις και συμβουλές)»
Εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. Μ. Πάντα – Σ. Καραγιάννης - « Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων »
6. Αθανάσιος Ν. Σταθόπουλος « Προβλέψεις – Προγραμματισμός – Έλεγχος (εις
την οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων)» - Εκδόσεις ΤΙΜΟ
7. Πέτρος Κόχος - « Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων »
8. Εκδόσεις Κλειδάριθμος « Management » σελ. 138 & σελ 146

