

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: Διοίκησης και Οικονομίας

ΤΜΗΜΑ: Διοίκησης Επιχειρήσεων

## Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 12 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

### ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
- ΠΑΠΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
- ΠΕΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΔΙΚΑΤΕΡΙΝΗ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2006

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος.....	σελ 6
Εισαγωγή.....	σελ 8

## ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

### Κεφάλαιο 1                    Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

1.1 Έννοια της οργάνωσης των επιχειρήσεων.....	σελ 11
1.2 Αρχές οργάνωσης.....	σελ 11
1.2.1 Αρχή της κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων.....	σελ 11
1.2.2 Αρχή του καθορισμού των σκοπών.....	σελ 12
1.2.3 Αρχή της ενότητας της διοίκησης.....	σελ 12
1.2.4 Αρχή της περιορισμένης έκτασης του ελέγχου.....	σελ 13
1.2.5 Αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης.....	σελ 13
1.2.6 Αρχή του συντονισμού.....	σελ 14
1.2.7 Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας.....	σελ 15
1.3 Κανόνες οργάνωσης.....	σελ 16
1.4 Μορφές οργάνωσης.....	σελ 17
1.4.1 Γραμμική μορφή οργάνωσης.....	σελ 17
1.4.2 Επιτελική μορφή οργάνωσης.....	σελ 18
1.4.3 Λειτουργική μορφή οργάνωσης.....	σελ 19
1.5 Τυπική οργάνωση.....	σελ 19
1.6 Άτυπη οργάνωση.....	σελ 20
1.7 Οργανογράμματα.....	σελ 20
1.8 Είδη οργανογραμμάτων.....	σελ 21
1.9 Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα οργανογραμμάτων.....	σελ 24

### Κεφάλαιο 2                    ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Έννοια και σημασία της διοίκησης επιχειρήσεων.....	σελ 27
2.2 Άποψη του TAYLOR για τη διοίκηση.....	σελ 27
2.3 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης.....	σελ 28
2.3.1 Προγραμματισμός.....	σελ 29
2.3.2 Οργάνωση.....	σελ 29
2.3.3 Διεύθυνση.....	σελ 30
2.3.4 Ηγεσία.....	σελ 30
2.3.5 Λήψη αποφάσεων.....	σελ 31
2.3.6 Έλεγχος.....	σελ 31
2.4 Ευθύνες της διοίκησης.....	σελ 32

2.4.1	Ευθύνες απέναντι στους πελάτες.....	σελ 32
2.4.2	Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης.....	σελ 33
2.4.3	Ευθύνες απέναντι στην κοινωνία.....	σελ 33
2.4.4	Ευθύνες απέναντι στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.....	σελ 34
2.5	Στυλ (τρόποι) ηγεσίας.....	σελ 35

## Κεφάλαιο 3

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

3.1	Είδη παραγωγής αγαθών.....	σελ 38
3.1.1	Παραγωγή κατά αποκοπή ή κατά παραγγελία.....	σελ 38
3.1.2	Βιομηχανική παραγωγή κατά παρτίδες.....	σελ 39
3.1.3	Γραμμή παραγωγής ή παραγωγή συνεχούς ροής.....	σελ 39
3.1.4	Συνεχής παραγωγή.....	σελ 40
3.2	Η σημασία της παραγωγικής λειτουργίας.....	σελ 40
3.2.1	Από οικονομική άποψη.....	σελ 40
3.2.2	Από κοινωνική άποψη.....	σελ 41
3.2.3	Από οικολογική άποψη.....	σελ 41
3.3	Η διεύθυνση παραγωγής.....	σελ 41
3.4	Οι λειτουργίες της διοίκησης παραγωγής.....	σελ 42
3.4.1	Διαμόρφωση του συστήματος αξιών και καθορισμός σκοπών.....	σελ 43
3.4.2	Προσδιορισμός οργανωτικής διάρθρωσης.....	σελ 43
3.4.3	Σχεδίαση του συστήματος παραγωγής.....	σελ 44
3.4.3.1	Σχεδίαση προϊόντος / υπηρεσίας παραγωγής.....	σελ 44
3.4.3.2	Σχεδίαση παραγωγικής ικανότητας.....	σελ 45
3.4.3.3	Σχεδίαση διαδικασίας παραγωγής.....	σελ 45
3.4.3.4	Σχεδίαση χώρου παραγωγής.....	σελ 46
3.4.3.5	Σχεδίαση εργασίας παραγωγής.....	σελ 47
3.4.4	Προγραμματισμός παραγωγής.....	σελ 47
3.4.4.1	Πλάνο παραγωγής.....	σελ 47
3.4.4.2	Το σύστημα MRP.....	σελ 48
3.4.4.3	Το σύστημα MRP II.....	σελ 48
3.4.5	Έλεγχος παραγωγής.....	σελ 49
3.4.5.1	Η διαδικασία της συντήρησης του εξοπλισμού.....	σελ 50
3.4.5.2	Ποιοτικός έλεγχος.....	σελ 50

## Κεφάλαιο 4

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1	Η λειτουργία του μάρκετινγκ.....	σελ 53
4.2	Η διοίκηση μάρκετινγκ.....	σελ 53
4.3	Υπηρεσίες της διοίκησης μάρκετινγκ.....	σελ 54
4.3.1	Υπηρεσία έρευνας αγοράς και στατιστικής.....	σελ 54
4.3.2	Υπηρεσία πωλήσεων.....	σελ 54

4.3.3	Υπηρεσία διαφημίσεων και δημοσίων σχέσεων.....	σελ 55
4.3.4	Υπηρεσία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων.....	σελ 55
4.4	Βασικότερες πηγές πληροφοριών στο μάρκετινγκ.....	σελ 56
4.4.1	Σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ.....	σελ 56
4.4.2	Έρευνα μάρκετινγκ.....	σελ 57
4.4.2.1	Αντικειμενικοί στόχοι και προϋπολογισμός της έρευνας.....	σελ 58
4.4.2.2	Διαθεσιμότητα δεδομένων.....	σελ 58
4.4.2.3	Κυρία έρευνα.....	σελ 58
4.4.2.4	Ανάλυση δεδομένων.....	σελ 59
4.4.2.5	Συμπεράσματα και υποδείξεις.....	σελ 59
4.4.3	Τράπεζα πληροφοριών μάρκετινγκ.....	σελ 59
4.5	Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ.....	σελ 60
4.6	Τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ.....	σελ 61
4.7	Προϋπολογισμός μάρκετινγκ.....	σελ 62
4.8	Έλεγχος μάρκετινγκ.....	σελ 63
4.8.1	Βραχυπρόθεσμος έλεγχος.....	σελ 63
4.8.2	Μακροπρόθεσμος έλεγχος.....	σελ 63

## Κεφάλαιο 5     Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1	Η λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών.....	σελ 66
5.2	Υπηρεσίες της διοίκησης οικονομικών υπηρεσιών.....	σελ 67
5.2.1	Υπηρεσία προϋπολογισμού.....	σελ 68
5.2.2	Ταμειακή υπηρεσία.....	σελ 68
5.2.3	Λογιστική υπηρεσία.....	σελ 68
5.3	Βασικές χρηματοοικονομικές αποφάσεις.....	σελ 69
5.3.1	Αποφάσεις για το επενδυτικό έργο.....	σελ 69
5.3.2	Αποφάσεις χρηματοδότησης.....	σελ 70
5.3.3	Αποφάσεις για το μέρισμα.....	σελ 71
5.4	Αντίκτυποι χρηματοοικονομικής απόφασης.....	σελ 72
5.5	Αποδοτικότητα και ρευστότητα.....	σελ 72

## Κεφάλαιο 6     Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

6.1	Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....	σελ 75
6.2	Σχεδιασμός εργασίας.....	σελ 75
6.3	Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.....	σελ 76
6.4	Αξιολόγηση προσωπικού.....	σελ 77
6.5	Πολιτική και συστήματα αμοιβών των εργαζομένων.....	σελ 78
6.6	Διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων.....	σελ 80
6.7	Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.....	σελ 81
6.8	Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.....	σελ 83

## ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

➤ Έρευνα στην επιχείρηση: Γ. ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ Α.Ε.....	σελ 86
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε.....	σελ 97
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: FRIESLAND FOOD HELLAS.....	σελ 105
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.....	σελ 115
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: LAKY Α.Ε.....	σελ 123
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: COCA-COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ Α.Ε.....	σελ 131
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: HENKEL ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.....	σελ 143
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: ΕΛΠΕΝ Α.Ε.....	σελ 151
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: TITAN Α.Ε.....	σελ 162
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: ΛΟΥΞ – ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.....	σελ 171
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.....	σελ 181
➤ Έρευνα στην επιχείρηση: ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.....	σελ 190
Συμπεράσματα.....	σελ 198
Επίλογος.....	σελ 205
Βιβλιογραφία.....	σελ 207

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι οργανώσεις είναι ζωντανά κοινωνικά κύτταρα, δημιουργούνται και αναπτύσσονται κάθε φορά σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, που σημαδεύει τη ζωή τους και προσδιορίζει αποφασιστικά την αποδοτικότητά τους.

Η οργάνωση όπως και κάθε ζωντανός οργανισμός, συμπεριφέρεται ως ενιαίο σύνολο και όπως είχε σωστά επισημάνει ο Σπένσερ (1820 – 1903), υπάρχει μια αναλογία ανάμεσα στην βιολογική εξέλιξη των ειδών και στην εξέλιξη των κοινωνικών οργανώσεων.

Υπάρχουν πολλοί εγγενείς και περιβαλλοντικοί παράγοντες που σημαδεύουν την αποδοτικότητα των οργανώσεων, ωστόσο από τους διάφορους πόρους που χρησιμοποιούνται από μια οργάνωση (υλικά, μηχανήματα, μέθοδοι εργασίας, χρήματα, ανθρώπινος χρόνος, αγορές κ.λπ. ), ο πιο δύσκολος στον χειρισμό του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Επίσης, οι ίδιες μηχανές, τα ίδια συστήματα εργασίας, οι ίδιες πρώτες ύλες οδηγούν στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων, αν οι άνθρωποι που θα πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και οι άνθρωποι που θα δουλέψουν για την οργάνωση είναι διαφορετικής αντιλήψεως, έχουν άλλο «στυλ» διοικήσεως, έχουν διαφορετικά κίνητρα απασχολήσεως.

Ενώ όμως γενικά η ψυχή των οργανώσεων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η ψυχή της ψυχής τους είναι τα στελέχη (managers). Τα στελέχη διοικούν και δεν μπορούμε να φανταστούμε, για τα σημερινά ελληνικά δεδομένα, αποτελεσματική διοίκηση που δεν συμβαδίζει με την αποδοτική συμπεριφορά των στελεχών, γιατί δεν νοείται αποδοτικότητα στελεχών χωρίς αποδοτικότητα διοικήσεως.

Μια οργάνωση, για να αξιοποιήσει σωστά τα στελέχη της, πρέπει να γνωρίζει πώς μπορεί να διαγνώσει τις ικανότητές τους, να τις επαυξήσει και να τις χρησιμοποιήσει, ενώ παράλληλα πρέπει να γνωρίζει ποιά κίνητρα υποκινούν τα στελέχη στο να κάνουν κάτι ή να μην το κάνουν και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα κίνητρα.

Επίσης, η απόδοση μιας οργάνωσης μπορεί να επηρεαστεί από την φιλοσοφία διοίκησης, αφού ο τρόπος με τον οποίο ένα στέλεχος χρησιμοποιεί την εξουσία του ως ηγέτης βοηθά τους εργαζομένους να αποδώσουν, ενώ παράλληλα η «συμμετοχή» των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων οδηγεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον, η οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα (όπως π.χ. το σχεδιασμό και ανασχεδιασμό του έργου, τις ανταμοιβές και τις πειθαρχικές ποινές, την αξιολόγηση, τις ομάδες κ.λπ. ), για να αυξήσει ή να βελτιώσει την αποδοτική συμπεριφορά των στελεχών.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, κυρίως μέσα στις διάφορες οργανώσεις, έχει πάρα πολλά κοινά σημεία από τόπο σε τόπο. Είναι, επομένως, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και οι διαφορές των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκουν οι οργανώσεις (επιχειρήσεις κ.λπ.), σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς των ατόμων ή αλλιώς οι φραγμοί που βάζει η τυπική οργάνωση στην ανάπτυξη των ατομικών επιδιώξεων των ανθρώπων που δουλεύουν για αυτή.

Τέλος, κάθε θεωρία για την οργάνωση και διοίκηση έχει να προσφέρει κάτι, όταν συντρέχουν οι κατάλληλες συνθήκες. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για την συγκεκριμένη περίπτωση στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η μία ή η άλλη προσέγγιση, ταιριάζει περισσότερο ή λιγότερο σαν κατάλληλο εργαλείο. Με την ίδια λογική ένα φυτό ή ένα ζώο αναπτύσσεται ή αποδίδει περισσότερο σαν βιολογικός οργανισμός σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (βιότοπος) και λιγότερο σε ένα άλλο, διατηρώντας ορισμένες σχέσεις «ανταλλαγής» (επικοινωνίας) με το περιβάλλον (οικοσύστημα) και λιγότερο αν διατηρούσε άλλες σχέσεις.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, διοικούνται και λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις και γενικότερα οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο.

Προς τον σκοπό αυτό, λοιπόν, η εργασία είναι χωρισμένη σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα αναλύουμε κάποιες βασικές έννοιες της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα αναλύουμε την έννοια της οργάνωσης και διοίκησης, τις αρχές και τους κανόνες πάνω στους οποίους στηρίζεται μια αποτελεσματική οργάνωση, τις μορφές οργάνωσης, καθώς επίσης και τα οργανογράμματα ως μια γραφική απεικόνιση του οργανωτικού συστήματος. Επιπλέον, παρουσιάζουμε και αναλύουμε τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης, τις ευθύνες που αυτή έχει, όπως επίσης και τα διαφορετικά στύλ ηγεσίας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα από τα στελέχη. Τέλος, αναλύουμε τις βασικότερες λειτουργίες της επιχείρησης ( παραγωγής, μάρκετινγκ, οικονομικών υπηρεσιών και ανθρωπίνων πόρων) παρουσιάζοντας, μέσα από τις εργασίες που εκτελεί η κάθε μια, την συμβολή τους στη λειτουργία της επιχείρησης ως σύνολο.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει μια έρευνα σε 12 επιχειρήσεις, προκειμένου να δούμε και να συγκρίνουμε τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες και διοικούνται, καθώς και να διαπιστώσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές στον τρόπο με τον οποίο ασκούν ορισμένες από τις δραστηριότητές τους.



# ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Πολλές φορές ο όρος «οργάνωση»<sup>1</sup> χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει κάποια προγραμματισμένη μέθοδο ή τρόπο εργασίας, που αποβλέπει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από κάθε άλλο σύστημα εργασίας.

Όταν όμως ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στον τομέα των επιχειρήσεων, τότε αναφέρεται σε εκείνη τη δραστηριότητα που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κερδών.

Έτσι, ο όρος «οργάνωση»<sup>2</sup> επιχειρήσεων σημαίνει μια μέθοδο αναθέσεως συγκεκριμένων καθηκόντων γύρω από ένα αντικείμενο εργασίας σε πρόσωπα που απασχολούνται σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η οργάνωση, μπορεί να οριστεί ως ένα πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο η εργασία υποδιαιρείται σε μέρη, έτσι ώστε η πραγματοποίησή τους να οδηγεί στην επίτευξη του ενός ή περισσότερων στόχων της επιχείρησης.

## 1.2 ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

Η οργάνωση στηρίζεται σε ορισμένες αρχές<sup>3</sup>, μέσω των οποίων πραγματοποιείται αποτελεσματικότερα η επίτευξη των στόχων της.

Οι αρχές αυτές είναι:

### 1.2.1 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.

Η αρχή αυτή αποτελεί τη σύνδεση των εργασιών - δραστηριοτήτων με τους

<sup>1</sup> Ι. Αθανασόπουλος – Η Οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων – Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης & Σια ΕΠΕ – Αθήνα 1981 (σελ. 67)

<sup>2</sup> Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη – Οργάνωση και διοίκηση – Εκδόσεις ROSILI – Χαλάνδρι 1999 – (σελ. 161)

<sup>3</sup> Θ. Κοντή, Ν. Μαντά – Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική – Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 1993 (σελ.25)

ανθρώπους. Από τη σχέση αυτή προκύπτει η έννοια της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων και η δημιουργία των οργανικών συνόλων μέσα στον οργανισμό. Δηλαδή, με την ομαδοποίηση « τμηματοποιούνται » οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι και δημιουργούνται τα τμήματα, οι διευθύνσεις κ.λπ. Βασική προϋπόθεση της τμηματοποίησης είναι η ομαδοποίηση συναφών δραστηριοτήτων που σχετίζονται, από πλευράς αντικειμένου μεταξύ τους.

### **1.2.2 Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ.**

Όλες οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, έχουν σαν σκοπό να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση θέτει στόχους βραχυχρόνιους ή μακροχρόνιους, οι οποίοι, σε συνδυασμό με τους στόχους των υπολοίπων τμημάτων, αποβλέπουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης οι οποίοι θα πρέπει να είναι σαφείς και προκαθορισμένοι. Αυτοί οι σκοποί είναι που κάνουν μια οργανωμένη μονάδα να ξεχωρίζει από άλλα σύνολα ανθρώπων που εργάζονται.

Θα πρέπει να τονισθεί, ότι οι επιχειρήσεις, εκτός από το σκοπό της καλύτερης πραγματοποίησης της οικονομικής αρχής, αποβλέπουν και σε κοινωνικούς παράγοντες π.χ. συμβολή στην πολιτιστική ανάπτυξη.

### **1.2.3 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.**

Η αρχή αυτή αποτελεί τη βασική ιδέα στη θεωρία της διοίκησης του FAYOL. Υποστηρίζει, ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει μόνο έναν επικεφαλής και κάθε τμήμα μόνο έναν προϊστάμενο.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από τον προϊστάμενο του τμήματός του και από κανέναν άλλο.

Από την αρχή αυτή υπάρχουν και παρεκκλίσεις σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητες, όπως π.χ. όταν η εντολή προέρχεται από κάποιον που έχει όλες τις αρμοδιότητες για κάποιο θέμα, όπως το λογιστήριο που μπορεί να δίνει εντολές σε όλη την εταιρεία για θέματα του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων.

#### **1.2.4 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ανθρώπων, που μπορεί να επιβλέπει ένα άτομο<sup>4</sup>. Από αυτόν τον περιορισμό προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών επιπέδων. Ο αριθμός των ατόμων τα οποία θα διοικεί ένας προϊστάμενος εξαρτάται από πολλά κριτήρια τα οποία είναι:

- Η ιδιομορφία του οργανωτικού συνόλου.
- Τα προσόντα του προϊσταμένου ( πείρα, γνώσεις, ιδιοσυγκρασία ).
- Τα προσόντα και οι δυνατότητες των υφισταμένων.
- Το νομικό πλαίσιο που έχει επιβάλει, για το συγκεκριμένο σύνολο η πολιτεία.
- Η υποβοήθηση ή όχι από επιτελικά στελέχη.

#### **1.2.5 Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.**

Λέγοντας εξουσία, εννοούμε τη δύναμη και το δικαίωμα που έχει κάποιος να μεταβιβάζει καθήκοντα και δραστηριότητες σε άλλους και να περιμένει από αυτούς να τις εκτελέσουν.

Με τον όρο ευθύνη, εννοούμε την υποχρέωση που έχει ο κάτοχος της

<sup>4</sup> Δρ. Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι – Εκδόσεις Σταμούλη – Αθήνα 1999 (σελ. 191)

εξουσίας να την εφαρμόσει σωστά<sup>5</sup>. Θα πρέπει λοιπόν, να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εξουσίας και της ευθύνης που μεταβιβάζεται σε κάποιο άτομο, έτσι ώστε, να μην παρέχεται περισσότερη ή λιγότερη εξουσία από όση αντιστοιχεί στη ζητούμενη ευθύνη, ή να υπάρχει έλλειψη κάποιας από αυτές.

Έχει υποστηριχθεί, ότι η αρχή αυτή δε μπορεί να εφαρμοστεί, γιατί στην πράξη δεν είναι δυνατή η ισορροπία ευθύνης και εξουσίας, εφόσον ο προϊστάμενος δεν εκχωρεί όλη την εξουσία και τις αρμοδιότητες, αλλά μόνο ένα μέρος που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες αυτές.

Περιορισμό της αρχής αυτής έχουμε και στη διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους, στην οποία δεν υπάρχει τόσο ενδιαφέρον για την εξουσία και την ευθύνη, όσο για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.

## 1.2.6 Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

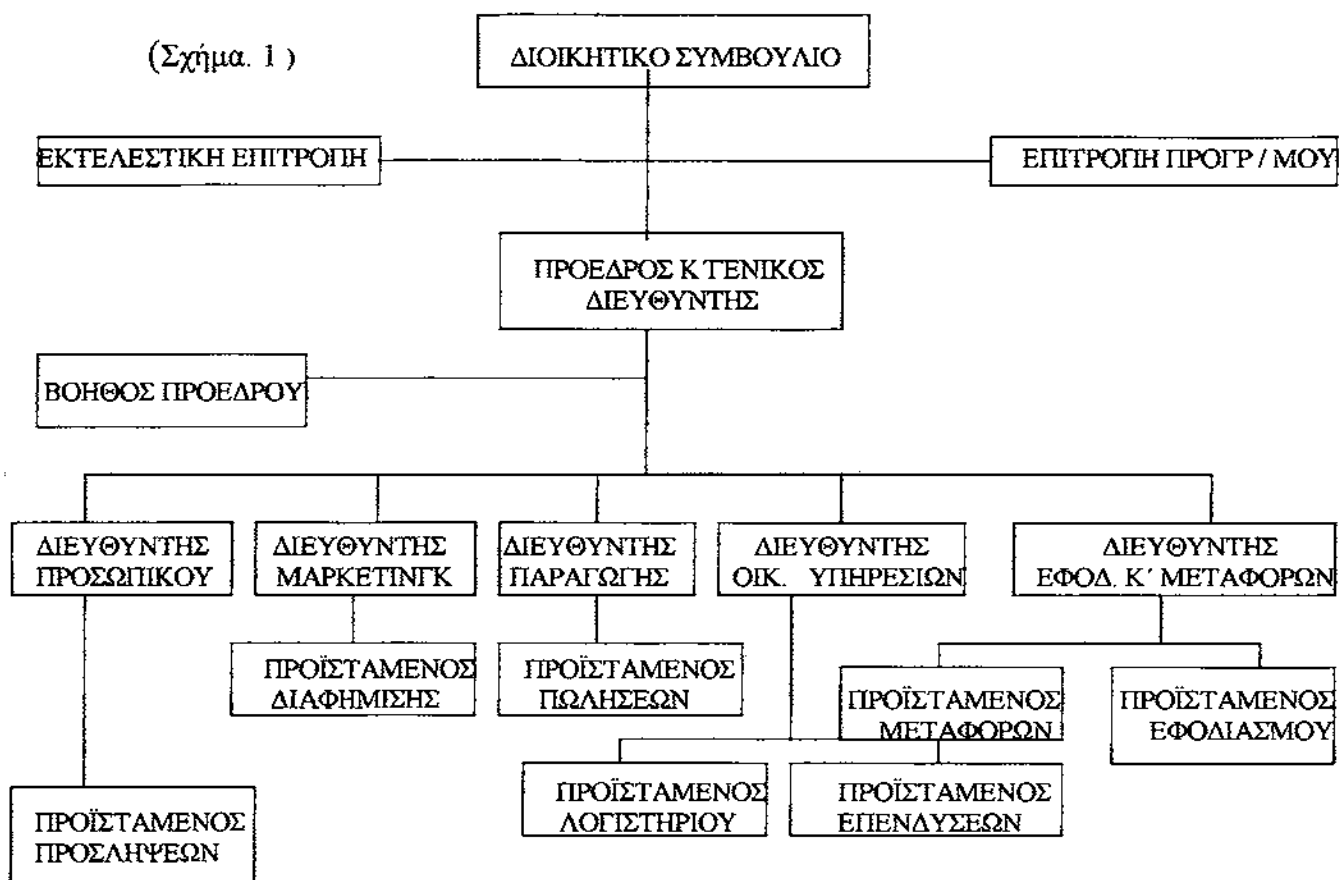
Ο συντονισμός<sup>6</sup> είναι μια λειτουργία, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των ενεργειών της επιχείρησης για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της.

Ο συντονισμός είναι επακόλουθο της τμηματοποίησης και πραγματοποιείται με μια σειρά εντολών, οι οποίες φαίνονται και στο οργανόγραμμα της επιχείρησης (σχ. 1). Π.χ στο οργανόγραμμα που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι ο προϊστάμενος λογιστηρίου είναι υπεύθυνος στον οικονομικό διευθυντή, ο οικονομικός διευθυντής στο γενικό διευθυντή και ο γενικός διευθυντής στο διοικητικό συμβούλιο.

<sup>5</sup> Θ. Κοντή, Ν. Μαντά – Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική - Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 1993 – (σελ. 25)

<sup>6</sup> Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Σταμούλη – Αθήνα 1993 – (σελ. 193)

(Σχήμα. 1)



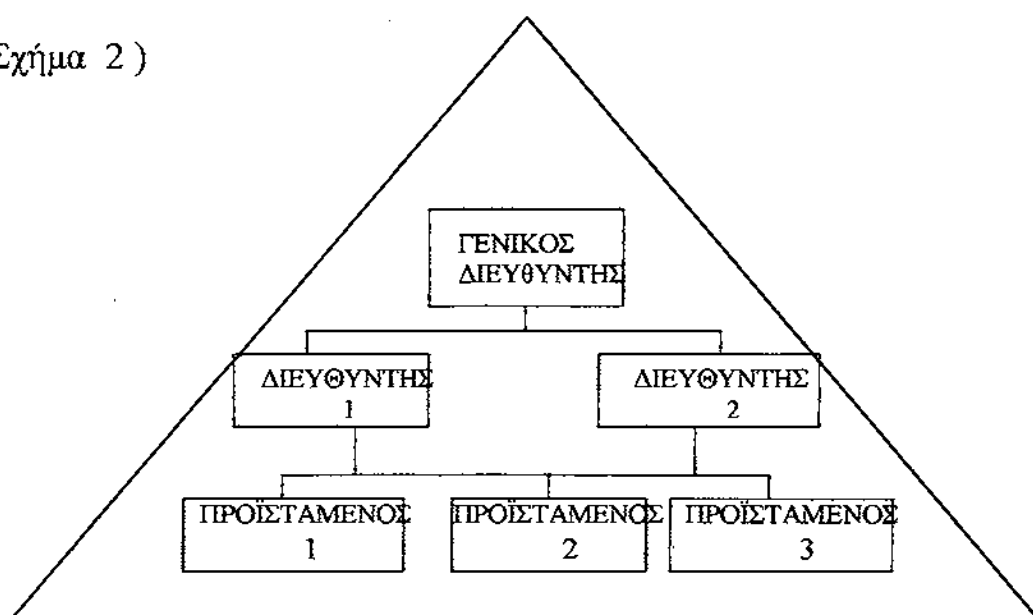
Πηγή: Χ. Κανελλόπουλος – Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων - Αθήνα 1994 (σελ. 165)

### 1.2.7 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Η ροή της εξουσίας, αλλά και της ευθύνης με κάθετη και ευθεία διεύθυνση από την κορυφή στο κατώτερο επίπεδο, δημιουργεί την ιεραρχική πυραμίδα. Η διάρθρωση των καθηκόντων διέρχεται κάθετα από τις διάφορες θέσεις κατά μήκος της αλυσίδας της ιεραρχίας. Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας συμπληρώνει την αρχή της ενότητας της διοικήσεως που αναφέραμε ανωτέρω.

Στη στρατιωτική διάρθρωση η αρχή είναι γνωστή σαν την αλυσίδα της εντολής που διέρχεται όλα τα επίπεδα της διαρθρώσεως, η οποία θα πάρει εν τέλει τη μορφή πυραμίδας. Με την αύξηση των επιπέδων της ιεραρχίας αυξάνεται παράλληλα και η βάση της πυραμίδας, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.

( Σχήμα 2 )



Πηγή: Σ. Ζευγαρίδη, Σ. Ξηροτόρη - Οργάνωση επιχειρήσεων - Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. - Θεσσαλονίκη 1993 - (σελ. 164)

### 1.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Εδώ θα μπορούσαμε να μνημονεύσουμε το θεώρημα του «GRAICUNAS<sup>7</sup>» που αναφέρει τα εξής:

i. Προϋπόθεση της καλής οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι να καθοριστούν με σαφήνεια οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, καθώς και ένα κατάλληλο σύστημα, που θα οδηγεί στην επιτυχία των εν λόγω στόχων.

ii. Η επιλογή της επιχειρηματικής οργάνωσης πρέπει να είναι κατάλληλη, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε επιθυμητές μεταβολές.

iii. Είναι απαραίτητο να καθορίζονται με σαφήνεια οι εκχωρούμενες εξουσίες και οι υπευθυνότητες του προσωπικού της επιχείρησης, των επιτροπών,

<sup>7</sup> Ι. Αθανασόπουλος - Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης & Σια Ε.Π.Ε - Αθήνα 1981 ( σελ. 81 )



του διοικητικού συμβουλίου, των ομάδων εργασίας και άλλων οργανωτικών φορέων μέσα στην επιχείρηση.

iv. Οι βασικές αρχές οργανώσεως πρέπει να μην θίγονται. Σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να υπάρχει αναλογία μεταξύ εκχωρούμενης εξουσίας και αντίστοιχης ευθύνης, ενότητα της εντολής, έτσι ώστε κάθε υφιστάμενος να έχει ένα προϊστάμενο, ομοιογένεια στα καθήκοντα και το αντικείμενο εργασίας και, τέλος, να υπάρχει καθορισμένος αριθμός υφισταμένων για κάθε προϊστάμενο.

v. Σχετικά με την πειθαρχία του προσωπικού στην επιχείρηση θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωτική μορφή θα επιλέγεται έτσι, ώστε να εξασφαλίζει την εκτίμηση των υφισταμένων απέναντι στους προϊστάμενούς τους και συνεπώς την πειθαρχία στις εντολές και τις οδηγίες τους και μάλιστα με κατάλληλη μεταχείρισή τους και όχι με απειλές και απολύσεις

## 1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Βασικό κριτήριο για την ταξινόμηση αυτή είναι ο τρόπος εκχωρήσεως της εργασίας στις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες της επιχείρησης. Οι μορφές αυτές είναι:

### 1.4.1 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Το σχήμα της γραμμικής<sup>8</sup> διαρθρώσεως είναι η παραδοσιακή στρατιωτική οργάνωση. Η μορφή αυτή της διαρθρώσεως είναι η απλούστερη μορφή κατανομής της εργασίας.

Στο γραμμικό σύστημα η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής και καταλήγει

---

<sup>8</sup> Θ. Κοντή, Ν. Μαντά – Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική - Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 1993 (σελ. 53)

στο κατώτερο κλιμάκιο, θεμελιώνεται πάνω στην αρχή της « αλυσίδας της εντολής» και της γραμμής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Δηλαδή, ο προϊστάμενος έχει άμεσο δικαίωμα να δίνει εντολές στους υφισταμένους του και αυτό αποτελεί τη γενική αρχή για όλες τις βαθμίδες οργανώσεως στην επιχείρηση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μορφής αυτής είναι η ευθεία γραμμή χορηγήσεως εξουσίας και η απουσία συμβουλευτικών ή λειτουργικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση.

#### 1.4.2 Η ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Η μορφή αυτή οργανώσεως<sup>9</sup> είναι η επέκταση της γραμμικής οργανώσεως, όπου μία ή περισσότερες βοηθητικές εργασίες γίνονται από ειδικά για αυτό τον σκοπό τμήματα. Με άλλα λόγια, αυτή η μορφή οργανώσεως περιλαμβάνει συμβουλευτικά τμήματα, που επανδρώνονται με κατάλληλα και πεπειραμένα στελέχη. Για αυτόν ακριβώς το λόγο τα παραπάνω βοηθητικά τμήματα ονομάζονται επιτελικά, εκφράζοντας έτσι τη συμβουλευτική αποστολή τους.

Τα τμήματα αυτά έχουν ως αρμοδιότητα μόνο να παρέχουν οδηγίες, συμβουλές, γνωμοδοτήσεις, όχι όμως και να δίνουν σχετικές εντολές στα κύρια τμήματα της επιχειρήσεως, γύρω από την εφαρμογή των οδηγιών τους.

Αυτές τις οδηγίες ή συμβουλές ή πληροφορίες τα επιτελικά τμήματα τις υποβάλλουν στον προϊστάμενό τους ο οποίος και τα επιβλέπει. Έτσι, τα επιτελικά τμήματα επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχειρήσεως έμμεσα, μέσω του αρμόδιου προϊσταμένου τους, ο οποίος βέβαια ανήκει στη γραμμική αλυσίδα και όχι άμεσα, όπως τα γραμμικά τμήματα μεταβιβάζουν τις εντολές τους στα υφιστάμενά τους γραμμικά τμήματα.

<sup>9</sup> Ι. Αθανασόπουλος – Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης & Σια ΕΠΕ – Αθήνα 1981 (σελ. 83)

### 1.4.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Στη λειτουργική<sup>10</sup> μορφή οργανώσεως, πέρα από τα κύρια εκτελεστικά τμήματα της επιχειρήσεως, υπάρχουν και τα επιτελικά. Η διαφορά όμως σε αυτή την περίπτωση είναι πως τα επιτελικά τμήματα έχουν κάποια δικαιοδοσία στα κατώτερα εκτελεστικά τμήματα. Έτσι, βλέπουμε να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των στελεχών των επιτελικών τμημάτων, των ειδικών δηλαδή της επιχειρήσεως, με τα στελέχη των εκτελεστικών τμημάτων, που διεξάγουν τις πιο ουσιαστικές εργασίες της επιχείρησης.

Σε αυτή τη μορφή οργανώσεως δεν είναι υπερβολικό να πούμε πως οι ειδικοί των επιτελικών τμημάτων ασκούν μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση και μάλιστα περισσότερη από εκείνη των γραμμικών στελεχών.

Τα επιτελικά τμήματα εξακολουθούν να εποπτεύονται από τους δικούς τους προϊστάμενους. Παράλληλα όμως διαθέτουν δικά τους στελέχη που είναι τοποθετημένα στα γραμμικά τμήματα και χρησιμεύουν ως σύνδεσμοι μεταξύ των επιτελικών και των γραμμικών τμημάτων, παρέχουν οδηγίες και συντονίζουν την εργασία στο πεδίο της αρμοδιότητάς τους.

## 1.5 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Με τον όρο « τυπική οργάνωση »<sup>11</sup> εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή του και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

---

<sup>10</sup> Ι. Αθανασόπουλος – Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης και Σια ΕΠΕ – Αθήνα 1981 – (σελ. 86)

<sup>11</sup> Γ. Χολέβας – Οργάνωση και διοίκηση - Εκδόσεις Interbooks – Αθήνα 1995 (σελ. 134)

Την τυπική οργάνωση<sup>12</sup> τη χαρακτηρίζουν οι διατάξεις, οι κανονισμοί και η διάρθρωση των θέσεων, με τις οποίες ρυθμίζονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η οργάνωση αυτή αναφέρεται στην εργασία των ατόμων ή των ομάδων ή των υποομάδων της επιχείρησης και τους παρέχει ένα μηχανισμό συντονισμού και επικοινωνίας, που επιτρέπει την εναρμόνιση των προσπαθειών όλων των μελών της επιχείρησης για την επίτευξη κοινών σκοπών.

## 1.6 Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Εκτός από την επίσημη μορφή οργάνωσης υπάρχει και η ανεπίσημη, η λεγόμενη άτυπη οργάνωση. Η άτυπη οργάνωση<sup>13</sup> αναφέρεται στις σχέσεις των μελών μεταξύ τους, ως ανθρώπινες προσωπικότητες.

Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από μικρές κοινωνικές ομάδες που συγκροτούνται για να καλύψουν ανάγκες των μελών τους. Σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση, η άτυπη δεν «εξετάζεται» από τη διοίκηση, ούτε παριστάνεται με κάποιο οργανόγραμμα. Βασική αιτία της ανεπίσημης ή άτυπης οργάνωσης είναι η ανάγκη να ανήκει κανείς σε κάποια ομάδα που θα ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Η άτυπη οργάνωση, ως κοινωνικό φαινόμενο που υπάρχει σε κάθε τυπική οργάνωση, μπορεί να ενεργεί δημιουργικά και να υποβοηθάει την τυπική οργάνωση, μπορεί όμως να λειτουργεί και ανασταλτικά.

## 1.7. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

Οργανογράμματα<sup>14</sup> καλούνται οι γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν

<sup>12</sup> Λ. Λιαρμακόπουλος – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ο.Ε.Δ.Β. – Αθήνα 1986 (σελ. 134)

<sup>13</sup> Θ. Κοντή – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ο.Ε.Δ.Β – Αθήνα 1990 (σελ. 62)

<sup>14</sup> Δρ. Ε. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Σταμούλης – Αθήνα 1999 (σελ. 200)

παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατανομή των εργασιών μεταξύ διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Τα οργανογράμματα μπορούν να είναι μονόχρωμα ή πολύχρωμα και αναπαριστούν με σύμβολα την οργάνωση. Τα οργανογράμματα όμως δεν είναι οργάνωση, δεν δείχνουν την πραγματική οργάνωση, ούτε τον τρόπο που εργάζεται μια εργασιακή μονάδα.

Σκοπός του οργανογράμματος<sup>15</sup> είναι η παρουσίαση ανάγλυφης της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε κάθε ένας να ξέρει την ακριβή του θέση στην διάρθρωση της επιχείρησης, καθώς και ποιούς διευθυντές έχει ο κάθε προϊστάμενος, ποιούς υφισταμένους και με ποιούς βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

## 1.8 ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η κατασκευή των οργανογραμμάτων<sup>16</sup> είναι θέμα της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, ανάλογα με τις ιδιομορφίες της, την αντίληψη της ηγεσίας της, του συστήματος οργάνωσής της κλπ.

Τα πιο συνηθισμένα οργανογράμματα είναι τα πυραμιδοειδή, τα κυκλικά και αυτά που έχουν τη μορφή ανεστραμμένου δένδρου.

Τα πυραμιδοειδή, δείχνουν την ιεραρχία της επιχείρησης και την εκχώρηση εξουσίας, όπως εκχωρείται από την κορυφή προς την βάση. Για λόγους πρακτικούς αυτή η πυραμίδα μπορεί να απεικονίζεται κάθετα ή οριζόντια, πράγμα που φυσικά είναι δευτερευούσης σημασίας. Στο σχήμα 3 και 4, βλέπουμε το οργανόγραμμα με τη μορφή κάθετης και οριζόντιας πυραμίδας αντίστοιχα.

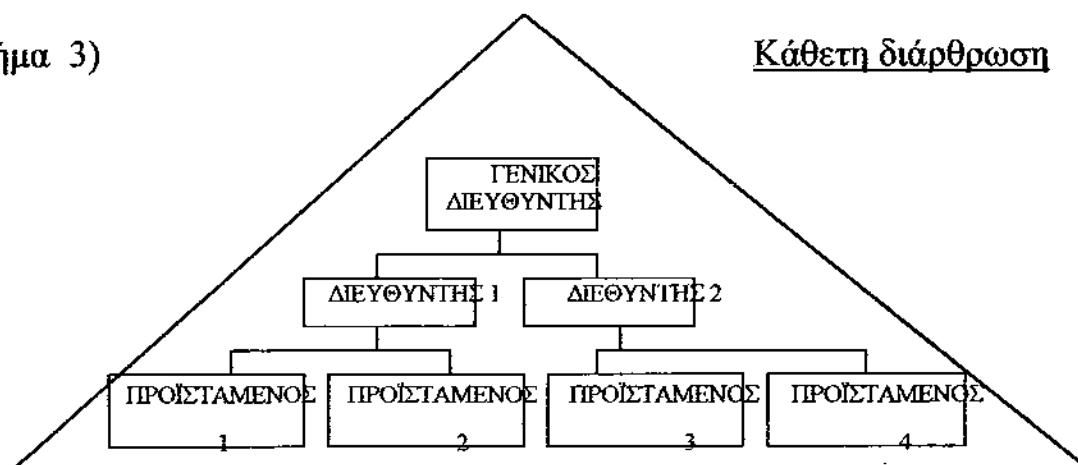
---

<sup>15</sup> Γ. Χολέβας - Οργάνωση και διοίκηση - Εκδόσεις Interbooks - Αθήνα 1995 (σελ. 164)

<sup>16</sup> Ι. Αθανασόπουλος - Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτη & Σια ΕΠΕ - Αθήνα 1981 (σελ. 76)

(Σχήμα 3)

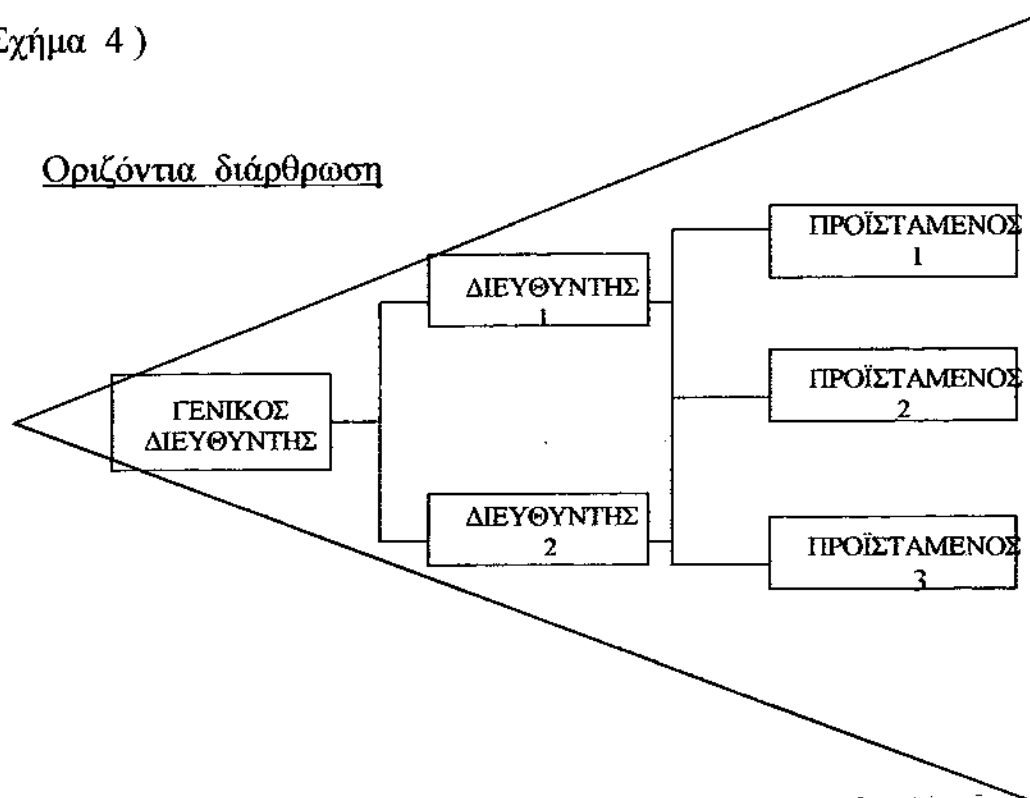
Κάθετη διάρθρωση



Πηγή: Δρ. Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης – Αθήνα 1999 (σελ. 195)

(Σχήμα 4)

Οριζόντια διάρθρωση

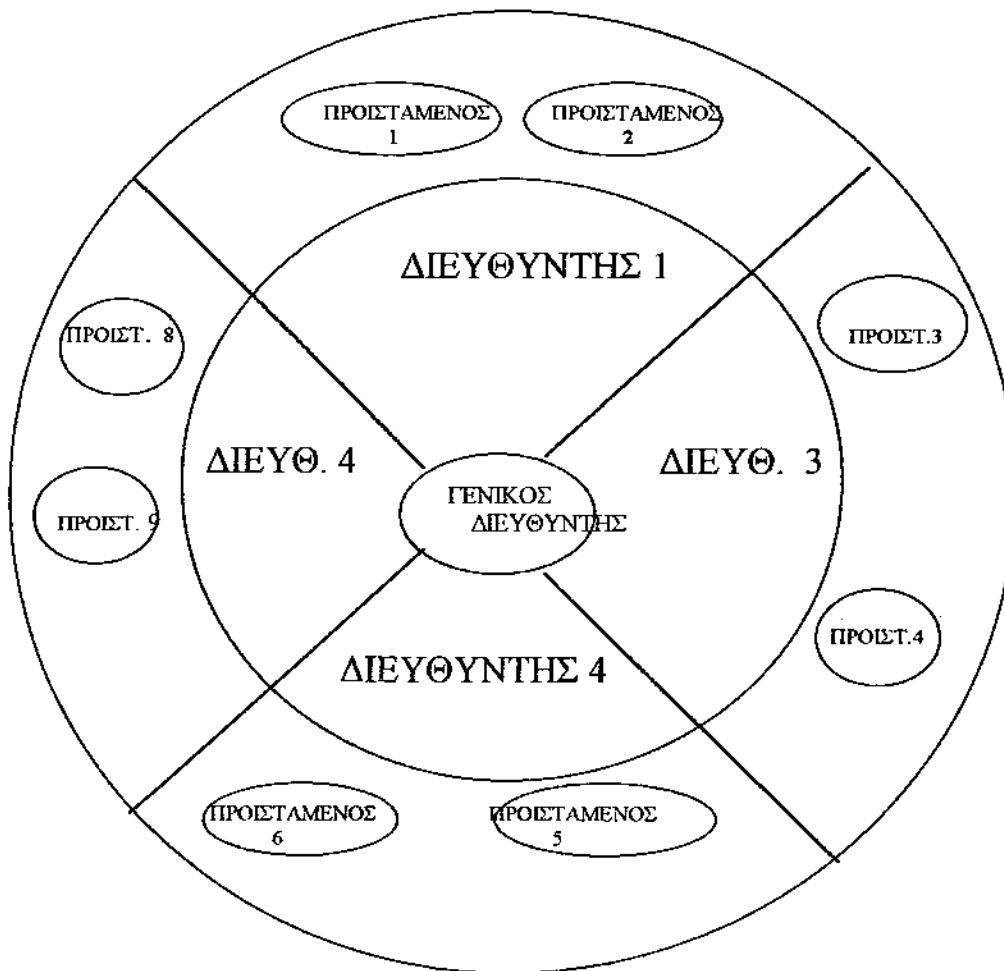


Πηγή: Θ. Κοντή, Ν. Μαντά – Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική - Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 1993 (σελ. 51)

Τα οργανογράμματα με την κυκλική μορφή αποτελούνται από κύκλους. Ένας κύκλος μπορεί να εμπεριέχει εσωτερικά περισσότερους κύκλους, δείχνοντας έτσι για παράδειγμα μια διεύθυνση της εταιρείας και τα τμήματα ή υπηρεσίες που την αποτελούν. Ένα οργανόγραμμα με κυκλική μορφή είναι αυτό που ακολουθεί στο σχήμα 5.

(Σχήμα 5)

Κυκλικό οργανόγραμμα



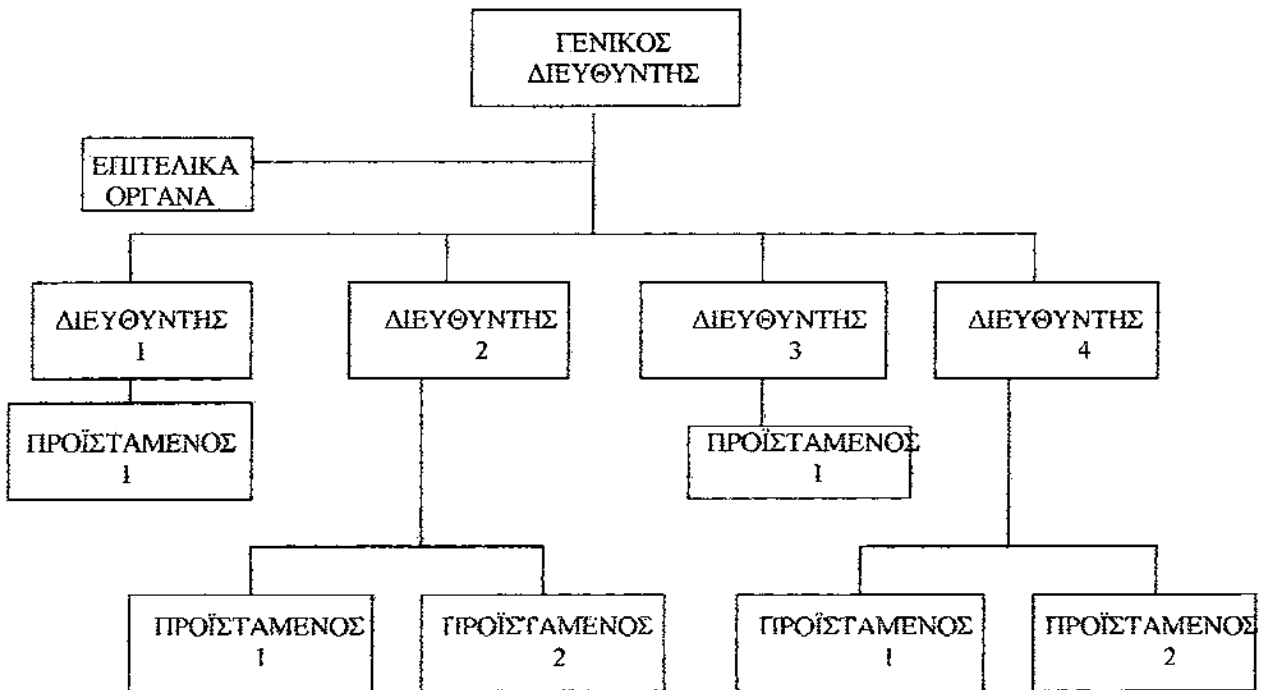
Πηγή: Σ. Ζευγαρίδης, Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου – Οργάνωση επιχειρήσεων - Εκδόσεις Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. Θεσσαλονίκη 1993 (σελ. 163).

Τα οργανογράμματα με τη μορφή ανεστραμμένου δένδρου είναι παρόμοια με τα πυραμιδοειδή, μόνο που εδώ χρησιμοποιούνται ορθογώνια σχήματα ποικίλου

μεγέθους για να απεικονίσουν τις διευθύνσεις και υπηρεσίες της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο σχήμα 6.

( Σχήμα 6 )

Οργανόγραμμα μορφής ανεστραμμένου δένδρου



Πηγή: Σ. Ζευγαρίδης, Σ. Ξηροτύρη - Κουφίδου - Οργάνωση Επιχειρήσεων - Εκδόσεις Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. Θεσσαλονίκη 1993 ( σελ. 116).

## 1.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα πλεονεκτήματα των οργανογραμμάτων είναι:

- I. Πληροφορούν τους εργαζομένους σχετικά με τη θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης<sup>17</sup>.
- II. Βοηθούν στην οργάνωση και στη βελτίωση της επιχείρησης.

<sup>17</sup> Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη - Οργάνωση και διοίκηση - Εκδόσεις ROSILI - Χαλάνδρι 1999 (σελ. 176)



- III. Γίνονται αφορμή για καινούργιες ιδέες στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- IV. Συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και στη βελτίωση της παραγωγικότητάς της.

Τα μειονεκτήματα των οργανογραμμάτων είναι:

- I. Το ενδεχόμενο κακής κατασκευής τους
- II. Η στατική εικόνα της επιχείρησης που μας απεικονίζουν, διότι σημαντικό στοιχείο για κάποια επιχείρηση είναι να απεικονίζεται η δυναμική της εικόνα, δηλαδή η εικόνα της οργανώσεώς της μέσα στις συνθήκες που βρίσκεται και λειτουργεί, πράγμα που δεν γίνεται με τα οργανογράμματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοίκηση<sup>18</sup> είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών, ανθρωπίνων και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Είναι γνωστό ότι η επιχείρηση αποτελείται<sup>19</sup> από τον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, της εργασίας, της γης και του κεφαλαίου. Όλοι γνωρίζουν, ότι για να υπάρξει επιτυχία της επιχείρησης πρέπει κάποιои να συνδέσουν τους ανθρώπους μεταξύ τους και με το αντικείμενο της εργασίας τους, καθώς και να αποφασίσουν τί θα παραχθεί. Ακόμη, πώς θα υπολογιστούν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα, πώς θα συγκεντρωθούν και πώς θα γίνει η απόσβεση των κεφαλαίων. Επίσης, πώς και ποιός θα επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Έχει αναγνωρισθεί από όλους, ότι όλα τα προαναφερθέντα θέματα μόνο η κατάλληλη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι δυνατό να τα αντιμετωπίσει. Το έργο της καλής διοικήσεως παρομοιάζεται με το ρόλο και τη σημασία της ψυχής για τον ανθρώπινο οργανισμό. Όπως η ψυχή δίνει ζωή στον άνθρωπο, έτσι και η καλή διοίκηση δίνει ζωή στις επιχειρήσεις.

## 2.2 ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ TAYLOR ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Είναι γνωστή σε όλους η συμβολή των εργασιών του F. Taylor (1856 – 1915) στη διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων. Το σημαντικό μήνυμά του ήταν αυτό που κατόρθωσε να αντιληφθεί από την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα οι λανθασμένες εμπειρικές μέθοδοι που εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις (μικρές και

<sup>18</sup> Γρ. Παπανίκος, Γ. Ποζιος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων - Aias Educational Consulting – Αθήνα 1993 (σελ. 64)

<sup>19</sup> Δρ. Ε.Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα 1999 (σελ. 23)

μεγάλες ) θα έπρεπε ανυπερθέτως και σε σύντομο χρονικό διάστημα να εξαλειφθούν και να αντικατασταθούν με συγκεκριμένες σωστές και ορθολογικές μεθόδους.

Ο Taylor συνήθιζε να χρησιμοποιεί τον όρο «διοίκηση πρωτοβουλίας και κινήτρου». Σύμφωνα με αυτόν, το σύστημα της διοικήσεως ήταν η μεταβίβαση πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο και η αμοιβή του κατά τεμάχιο παραγωγής.

Οι θεμελιώδεις αρχές<sup>20</sup> της θεωρίας της διοικήσεως κατά τον Taylor, μπορούν να συνοψισθούν με τον ακόλουθο τρόπο:

- Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση, επιδιώκοντας την ανεύρεση του «άριστου τρόπου» εκτελέσεως της εργασίας.
- Πραγματοποίηση αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία.
- Επίτευξη συνεργασίας των ανθρώπων, αντί για χαώδη ατομικισμό.
- Εργασία για μέγιστη απόδοση, αντί για περιορισμένη απόδοση.
- Ανάπτυξη όλων των εργαζομένων στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση για την προσωπική τους μεγαλύτερη ευημερία και τη μεγαλύτερη ευημερία της εταιρείας τους.

Αυτές είναι οι απόψεις του Taylor για την διοίκηση, οι οποίες έχουν πολλά θετικά στοιχεία και αποτέλεσαν βασικά διδάγματα.

### 2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση,

---

<sup>20</sup> Δρ. Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης – Αθήνα 1999 (σελ. 37)

η διεύθυνση, η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

### 2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός<sup>21</sup> αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management. Πριν από την ανάληψη κάθε άλλης δραστηριότητας η διεύθυνση κάθε οργανισμού πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα για την επίτευξή τους.

Τον προγραμματισμό μπορεί να τον δει κανείς σαν μια διαδικασία που αναπτύσσεται σε τέσσερα βασικά βήματα ως εξής:

- Διαμόρφωση των αντικειμενικών σκοπών.
- Καθορισμός της πολιτικής για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.
- Ανάπτυξη μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων για την εφαρμογή της πολιτικής.
- Καθιέρωση λεπτομερών διαδικασιών για την εφαρμογή κάθε προγράμματος.

### 2.3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οργάνωση<sup>22</sup> είναι η διαδικασία του ιδανικού συνδυασμού των μέσων που έχει στην διάθεσή του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους, μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και

---

<sup>21,22</sup> Π. Φαναριώτη – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων - Εκδόσεις Α. Σταμούλης – Αθήνα-Πειραιάς 1995 (σελ. 75), (σελ. 135)

ποιότητα, με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.

### 2.3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η διεύθυνση<sup>23</sup> είναι η ουσία της διοικητικής λειτουργίας, γι' αυτό και ορισμένοι τη συγχέουν με την έννοια της διοικήσεως. Η εργασία της διοικήσεως είναι η κύρια απασχόληση των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Η διεύθυνση δηλαδή θα μεριμνήσει:

- Για να δοθούν οι (σωστές) εντολές ή οι υποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφισταμένους, για το τί πρέπει να γίνει.
- Για να τους κατευθύνει και να τους προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκτέλεση των οδηγιών και των εντολών.
- Για να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων (και των υφισταμένων), ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

### 2.3.4 ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία<sup>24</sup> είναι η δυνατότητα που έχει κάποιος να διευθύνει άλλους, χρησιμοποιώντας μέσα όπως είναι η παροχή κινήτρων και η ορθή επικοινωνία με τους υφισταμένους του.

<sup>23</sup> Δρ. Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι - Εκδόσεις Α. Σταμούλης – Αθήνα 1999 (σελ. 209)

<sup>24</sup> Δρ. Ευάγ. Φ. Θεοδωράτος – Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία - Εκδόσεις Α. Σταμούλης – Αθήνα 1998 (σελ. 135)

Η ικανότητα κάποιου ατόμου να είναι αποτελεσματικός προϊστάμενος προϋποθέτει την ικανότητά του να ηγείται αποτελεσματικά, αλλά συνάμα να έχει και τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελεί τη διοικητική εργασία.

Αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη είναι η προθυμία των υφισταμένων του να τον ακολουθούν και να συνεργάζονται μαζί του για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει διάφορα χαρακτηριστικά, όπως ενέργεια, εμφάνιση, ύφος, χαρακτηριστικά ευφυΐας, κοινωνικά, προσωπικότητας, καθώς και χαρακτηριστικά σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων.

### 2.3.5 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Λήψη αποφάσεων, είναι η διαδικασία προσδιορισμού προβλημάτων και ευκαιριών, αναπτύξεως εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης εναλλακτικής λύσεως και τέλος υλοποίησής της.

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα των προϊσταμένων, κάθε επιπέδου, αλλά η σοβαρότητά τους εξαρτάται από τις αρμοδιότητες και την εξουσία που έχει κάθε προϊστάμενος.

### 2.3.6 ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος<sup>25</sup>, είναι η συνεχής μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η εξακρίβωση, εάν αυτά είναι σύμφωνα με εκείνα που έχουν προγραμματιστεί να γίνουν.

---

<sup>25</sup> Δρ. Ε. Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων 1 - Εκδόσεις Σταμούλης – Αθήνα 1999 (σελ. 231)

Είναι απαραίτητος για να επισημανθεί η πρόοδος, να αποκαλυφθούν πιθανές αποκλίσεις και να υποδειχθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Επίσης, ο αληθινός έλεγχος δείχνει αν πρέπει να γίνουν διορθώσεις για τον επαναπροσδιορισμό ακόμη και της πορείας του συστήματος ή και της οικονομικής μονάδας.

## 2.4 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ευθύνες της διοικήσεως έχουν οικονομικό και κοινωνικό χαρακτήρα και μπορούν να ταξινομηθούν σε<sup>26</sup>: ευθύνες απέναντι στους πελάτες της επιχείρησης, απέναντι στους εργαζομένους της επιχείρησης, απέναντι στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και τέλος απέναντι στους ιδιοκτήτες ή μετόχους της επιχείρησης. Αξίζει να μελετήσουμε αναλυτικά κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις.

### 2.4.1 ΕΥΘΥΝΕΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Ενώ το συμφέρον της επιχείρησης της επιβάλλει να τηρεί τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες της, παράλληλα η πολιτεία ελέγχει προληπτικά και κατασταλτικά την εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων. Έτσι, η πολιτεία με διάφορους νόμους, όπως ο νόμος περί αθέμιτου ανταγωνισμού, περί εμπορικής επωνυμίας και σημάτων των προϊόντων κ.λπ. έρχεται να προστατεύσει τους καταναλωτές από ενδεχόμενη αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης, υπερβολικά κέρδη κ.λπ.

Παράλληλα, η ηγεσία της επιχείρησης προσπαθεί να εξασφαλίσει την προσφορά των προϊόντων στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και σε λογικές τιμές και

<sup>26</sup> Ι. Αθανασόπουλος - Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ν. Μαιρομάτης & Σια ΕΠΕ - Αθήνα 1981 (σελ. 89)



να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της με καλή πίστη και μέσα στις συμφωνημένες προθεσμίες, αφήνοντας στους πωλητές και συνεργάτες της λογικά περιθώρια κέρδους.

#### **2.4.2 ΕΥΘΥΝΕΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Είναι αυτονόητο πως η επιχείρηση έχει σοβαρές υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους κάθε κατηγορίας και ανεξαρτήτως φύλου. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να φροντίζει για την αξιοπρέπεια κάθε εργαζομένου, να τον αντιμετωπίζει με δικαιοσύνη και αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει τις σωστές συνθήκες εργασίας και παράλληλα να τον αμοίβει νόμιμα.

Ακόμη, οι προϊστάμενοι των εργαζομένων θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και συνεργάσιμοι με το προσωπικό τους και απαιτείται να συζητούν τις προτάσεις και τα παράπονά τους με κατανόηση και ενδιαφέρον.

Επίσης, στους εργαζομένους που συγκεντρώνουν τα απαραίτητα προσόντα θα ήταν σωστό να προσφέρονται ευκαιρίες αναγνώρισεως και προωθήσεως για ένα καλύτερο μέλλον.

#### **2.4.3 ΕΥΘΥΝΕΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να εκπληρώνει τις γενικότερες υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία, με πνεύμα ανθρωπιστικό και με σεβασμό στους άγραφους και γραπτούς νόμους της πολιτείας.

Η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει ιδιαίτερα και σχολαστικά να σέβεται τους νόμους της πολιτείας και να κινείται μέσα σε νόμιμα πλαίσια αποφεύγοντας αυθαιρεσίες που δημιουργούν δυσμενείς εντυπώσεις.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ιδιαίτερες υποχρεώσεις για την σωστή επεξεργασία των προϊόντων, την εμπορεύσιμη ποιότητά τους και ακόμα και την

εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και παραγωγικών διαδικασιών για το καλό του κοινού.

Πέρα από την υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων, η επιχείρηση έχει υποχρέωση να προχωρεί σε επιστημονικές έρευνες με σκοπό την βελτίωση του κόστους παραγωγής.

Ακόμα, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για τη σωστή εκπλήρωση των φορολογικών της υποχρεώσεων απέναντι στην πολιτεία, να συμμετέχει σε κοινωνικά προγράμματα, να φροντίζει για την πρόοδο και μόρφωση του εργατικού δυναμικού της χώρας και ακόμα να ενθαρρύνει κοινωφελή και ανθρωπιστικά έργα, δίνοντας φυσικά το καλό παράδειγμα και δημιουργώντας έτσι άριστες εντυπώσεις για την επιχείρηση.

#### **2.4.4 ΕΥΘΥΝΕΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ηγεσία της επιχείρησης, και ιδιαίτερα των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι διορισμένη από τους ιδιοκτήτες της εκάστοτε επιχείρησης και εργάζεται στα πλαίσια των σκοπών και οδηγιών τους, με γνώμονα φυσικά το συμφέρον τους. Συνεπώς, η όλη επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση του συμφέροντος των ιδιοκτητών της επιχείρησης.

Για αυτόν το σκοπό, άλλωστε, έχουν τοποθετηθεί οι διοικητές στην επιχείρηση, για να διαχειρίζονται χρηστά την περιουσία της με βάση το συμφέρον των φορέων της, πράγμα που τελικά οδηγεί στην επίτευξη ενός λογικού κέρδους στα επενδυτικά κεφάλαια της επιχείρησης. Επίσης, οι διοικούντες φροντίζουν να δημιουργούν αποθεματικά στην επιχείρηση, για να καλύπτουν περιόδους οικονομικών δυσχερειών.

Ακόμα, πρέπει να υπάρχει πρόνοια για το μέλλον της επιχείρησης, να προβλέπεται η τεχνολογική εξέλιξη και να εξοπλίζεται έγκαιρα η επιχείρηση με

σύγχρονα μηχανήματα, να συντηρούνται και να επεκτείνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, να εκπληρώνονται οι ταμειακές υποχρεώσεις της, φόροι κ.λπ. και ακόμα να προβάλλονται καινούργια προϊόντα της και νέα σχέδια προωθήσεως των πωλήσεών της.

Είναι επίσης απαραίτητοι οι πειραματισμοί στην αγορά για καινούργια προϊόντα. Όλα αυτά πρέπει να γίνονται με τη φροντίδα εκείνων που διοικούν την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο είναι βέβαιο πως οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης θα επιτύχουν το εύλογο κέρδος που ελπίζουν.

## 2.5 ΣΤΥΛ (ΤΡΟΠΟΙ) ΗΓΕΣΙΑΣ

Όλοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκινήσεως των υφισταμένων. Οι προσπάθειες που καταβάλουν οι καλοί προϊστάμενοι – ηγέτες έχουν ως σκοπό να συγκεντρώσουν τα ενδιαφέροντα τόσο της εργασιακής μονάδας, όσο και του προσωπικού προς την επιδίωξη κάποιων αντικειμενικών στόχων.

Σύμφωνα με έρευνα<sup>27</sup> του ινστιτούτου κοινωνικών ερευνών του πανεπιστημίου του Michigan, οι προϊστάμενοι μπορούν να ταξινομηθούν:

- Σε προσανατολισμένους προς τους εργαζομένους.
- Σε προσανατολισμένους προς την παραγωγή ( ή το έργο )

Οι έννοιες αυτές αναλύονται ως εξής:

□ Ηγεσία προσανατολισμένη προς τους εργαζομένους ή υφισταμένους σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος συγκεντρώνει την προσοχή του στις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Θεωρεί επίσης, ότι κάθε υφιστάμενος εκτελεί σημαντικό--έργο--και ενδιαφέρεται προσωπικά για τον καθένα.

□ Ηγεσία προσανατολισμένη προς την παραγωγή ή το έργο σημαίνει, ότι

<sup>27</sup> Δρ. Ε. Φ. Θεοδωράτος – Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία - Εκδόσεις Σταμούλης – Αθήνα 1998 (σελ. 144)

ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται μόνο για την καλή εκτέλεση της εργασίας, γιατί κατά την αντίληψη του, τοποθετήθηκε σε αυτήν τη θέση για να ελέγχει, αν η εργασία εκτελέστηκε σύμφωνα με τον προκαθορισμένο τρόπο και σε παραδεκτό βαθμό. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του σαν μέσα επιδιώξεως των στόχων της εργασιακής μονάδας και δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τους εργαζομένους και τα θέματα τους.

Σε έναν ηγέτη μπορούν να παρατηρηθούν τα εξής στυλ ηγεσίας (leadership styles):

- Καταπιεστική απολυταρχία (αυταρχία), όπου ο ηγέτης λέει και εν ανάγκη απειλεί.
- «Φιλανθρωπική» ή «φιλική» απολυταρχία, όπου ο ηγέτης λέει και εξηγεί, χρησιμοποιώντας θετική ενίσχυση, εάν η συμπεριφορά είναι ευνοϊκή.
- Απολυταρχία με τεχνάσματα, όπου ο ηγέτης «κατευθύνει» τους εργαζομένους να σκέπτονται ότι συμμετέχουν ουσιαστικά, καθώς ο ίδιος κινεί τα νήματα πίσω από τη σκηνή -- στην πραγματικότητα είναι αυταρχικός ηγέτης με προσποίηση.
- Ηγεσία με συμβούλια, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πιστεύουν, ότι οι απόψεις τους είναι πραγματικά επιθυμητές και είναι δυνατή η άσκηση πίεσεως κατά την λήψη αποφάσεων.
- Μια προσέγγιση Laissez – faire, όπου ο ηγέτης επιθυμεί να συνδεθεί με την ομάδα σαν συμμετέχων συνάδελφος και να κάνει ό,τι του υπαγορεύει η ομάδα.

Προφανώς, στην τελευταία μορφή, η διεύθυνση της επιχειρήσεως θεωρεί τον ηγέτη υπεύθυνο λογοδοσίας για τα αποτελέσματα της αποφάσεως, περιορίζοντας έτσι τον βαθμό κατά τον οποίο θα ήταν δυνατή η εφαρμογή της επιχειρηματικής δημοκρατίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Παραγωγή<sup>28</sup> είναι μια λειτουργία που συνδυάζει όλες εκείνες τις διαδικασίες με τη χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων, προκειμένου να μετατραπούν οι πρώτες ύλες του πρωτογενούς ή δευτερογενούς τομέα ( συχνά και ημικατεργασμένα στοιχεία ή εξαρτήματα), σε προϊόντα χρήσιμα και κατάλληλα για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.

### 3.1 ΤΕΣΣΕΡΑ<sup>29</sup> ΕΙΔΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΓΑΘΩΝ ΣΥΝΗΘΩΣ ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΜΕ:

- Παραγωγή κατ' αποκοπή ή κατά παραγγελία (jobbing production)
- Βιομηχανική παραγωγή κατά παρτίδες (batch manufacture)
- Γραμμή παραγωγής ή παραγωγή συνεχούς ροής ή παραγωγή κατά προϊόν (line or flow production)
- Συνεχής παραγωγή (continious production)

#### 3.1.1 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤ' ΑΠΟΚΟΠΗ Ή ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (jobbing production).

Ένα εργαστήριο ή μηχανουργείο παραγωγής κατ' αποκοπή (job shop) δημιουργείται για να παράγει πράγματα σε μικρούς αριθμούς, ίσως και ένα μόνο δείγμα του προϊόντος. Πρωτότυπα (prototypes), ιδιοσυσκευές (jigs), και ειδικά εργαλεία (tooling), όπως π.χ. εξοπλισμός για πρέσες είναι μερικά τυπικά προϊόντα τέτοιων μηχανουργείων. Η παραγωγή κατ' αποκοπή είναι κατάλληλη για να ικανοποιήσει παραγγελίες πελατών με προϊόντα ειδικών προδιαγραφών (tailor – made), τα οποία απαιτούν μεγάλη ποικιλία διεργασιών. Ο εξοπλισμός για την παραγωγή τέτοιων προϊόντων πρέπει να είναι γενικής χρήσης, για να υπάρχει ευελιξία και οι άνθρωποι που θα χειριστούν αυτόν τον εξοπλισμό πρέπει να έχουν

<sup>28</sup> Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος - Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων – Αθήνα 1994 (σελ. 291)

<sup>29</sup> Φιλ. Χρ. Σκιττίδη – Οργάνωση και διοίκηση παραγωγής - Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 2000

ειδικά προσόντα, πολλές ικανότητες και τα κατάλληλα κίνητρα.

### 3.1.2 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑ ΠΑΡΤΙΔΕΣ ( batch manufacture)

Στην παραγωγή κατά παρτίδες η δουλειά που πρέπει να γίνει σε ένα προϊόν χωρίζεται σε φάσεις κατεργασιών. Κάθε φάση κατεργασίας ολοκληρώνεται για τη συγκεκριμένη παρτίδα πριν αρχίσει η επόμενη φάση κατεργασίας. Στηρίζεται στη λογική ότι ο διαθέσιμος εξοπλισμός υψηλών ρυθμών παραγωγής χρησιμοποιείται για μια παρτίδα που περιλαμβάνει ένα μόνο προϊόν. Οι χρόνοι σεταρίσματος της μηχανής ανά τεμάχιο μειώνονται, γιατί οι ρυθμίσεις αυτές γίνονται μια μόνο φορά για όλη την παρτίδα.

### 3.1.3 ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Ή ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΡΟΗΣ Ή ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ (line or flow production).

Η γραμμή παραγωγής (line production) και η μαζική παραγωγή (mass production) θεωρούνται συχνά συνώνυμοι όροι, αλλά η μαζική παραγωγή αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στον όγκο του προϊόντος που παράγεται και όχι στον τύπο του συστήματος που το παράγει. Όταν η ζήτηση για ένα δεδομένο προϊόν φτάνει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο και ο σχεδιασμός του προϊόντος έχει σταθεροποιηθεί, είναι εφικτή η παραγωγή ροής (flow production). Αντικείμενα ή συναρμολογημένα κομμάτια περνάνε στην επόμενη κατεργασία, αμέσως μόλις η κατεργασία στην οποία υπόκεινται τελειώσει, δεν «περιμένουν» σε έναν χώρο αποθήκευσης για τα όμοιά τους που ακολουθούν. Ο συνολικός χρόνος παραγωγής (throughput time) μπορεί να μειωθεί δραστικά, όσο μειώνεται ο χρόνος που μένουν «αδρανή» τα κομμάτια και όσο μεγαλώνουν οι δυνατότητες για μηχανοποίηση και αυτοματοποίηση. Η γραμμή ροής απαιτεί την επένδυση μεγάλου κεφαλαίου, το οποίο κινδυνεύει να χαθεί, αν η αγορά ή το προϊόν αλλάξει ουσιαστικά. Τέτοια

συστήματα είναι ευάλωτα σε βλάβες, ποιοτικά ελαττώματα ή έλλειψη πρώτων υλών. Είναι απαραίτητο αυτές οι γραμμές παραγωγής να σχεδιαστούν σχολαστικά, έτσι ώστε οι διεργασίες / κατεργασίες στις γραμμές να είναι ισοσταθμισμένες (balanced).

### 3.1.4 ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ (continuous production)

Η συνεχής παραγωγή αναφέρεται σε κατεργασίες, όπως η διύλιση του πετρελαίου και οι χημικές διεργασίες που διαφέρουν από τα συστήματα κατεργασίας διακριτών (discrete) τεμαχίων. Για να είναι τεχνικά εφικτά τα συστήματα συνεχούς ροής, χρειάστηκε να αναπτυχθούν εξελιγμένες μορφές ταυτόχρονης (on line) παρακολούθησης και ελέγχου της παραγωγής για παραμέτρους όπως η ροή, η θερμοκρασία, η πίεση κ.λπ. Πριν την έλευση των φθηνών υπολογιστών (PC), αυτοί οι έλεγχοι σε διακριτά σημεία της διεργασίας δυσχεραίνονταν από τη βραδύτητα και την αναξιοπιστία των παραδοσιακών γραφειοκρατικών συστημάτων που ίσχυαν μέχρι τότε.

## 3.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.

### 3.2.1 ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΨΗ.

Η παραγωγική λειτουργία στις επιχειρήσεις<sup>30</sup> απασχολεί συνήθως μεγάλο αριθμό εργαζομένων, το ύψος των επενδύσεων σε εξοπλισμό και κτίρια είναι υψηλό, παρουσιάζει μεγάλα έξοδα για την αγορά υλών, ενέργειας κ.λπ. Όλα αυτά προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, αλλά και ένα δείγμα του τί επικρατεί στην οικονομία μιας χώρας.

<sup>30</sup> Κ. Δερβιτσιώτης - Διοίκηση παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα



### 3.2.2 ΑΠΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΠΟΨΗ

Λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων<sup>31</sup> παίζει καθοριστικό ρόλο στο είδος και στην ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων, εργοδοτών και κυβέρνησης.

### 3.2.3 ΑΠΟ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΨΗ

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η παραγωγή<sup>32</sup> και τα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος, καθορίζουν το ρυθμό εξάντλησης των φυσικών πόρων από τη χρήση τους στην παραγωγή, αλλά και τη ρύπανσή του περιβάλλοντος με τα διάφορα απόβλητα. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη για χρησιμοποίηση της απαραίτητης τεχνολογίας, για την προστασία του περιβάλλοντος.

### 3.3 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

Ο διευθυντής και το τμήμα παραγωγής είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους παραγωγής.

Ειδικότερα, τα καθήκοντα του διευθυντή παραγωγής<sup>33</sup> είναι:

- Συνεργάζεται με το μηχανικό παραγωγής για την κατασκευή δειγμάτων του προϊόντος που θα παράγει η εταιρεία.
- Βοηθά το τμήμα ερευνών στην εξέταση και έρευνα του δείγματος του προϊόντος.
- Συνεργάζεται με το μηχανικό παραγωγής για την κατασκευή ενός τελικού

<sup>31,32</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης – Διοίκηση παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.

<sup>33</sup> Νίκ. Η. Ηλιάδη – Βασικές αρχές διοίκησης παραγωγής - Εκδόσεις «ΦΟΙΒΟΣ» - Αθήνα 1988.

δείγματος του προϊόντος που θα παράγεται από τη βιομηχανία.

- Παραγγέλλει στο τμήμα προμηθειών τα υλικά και τα μηχανήματα που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος.
- Συνεργάζεται με το μηχανικό παραγωγής για τη μελέτη και κατασκευή των διαφόρων σταθμών εργασίας.
- Συνεργάζεται με το τμήμα μάρκετινγκ και με το τμήμα οικονομικών για να καθοριστεί η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος.
- ~~Επιβλέπει την παραγωγική διαδικασία και συνεργάζεται με το τμήμα προσωπικού για εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.~~
- Αναφέρει στο γενικό διευθυντή τα προβλήματα και την πρόοδο του τμήματος.
- Δίνει λύσεις σε προβλήματα παραγωγής που εμφανίζονται στην πράξη.
- Συνεργάζεται με το τμήμα ασφαλείας προσωπικού, για να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανονισμών ασφαλείας στην πράξη.
- Κάνει αλλαγές στο πρόγραμμα παραγωγής, αν διαπιστώσει ότι το αρχικό σχέδιο παραγωγής δε μπορεί να υλοποιηθεί.

### 3.4 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι λειτουργίες της διοίκησης παραγωγής είναι οι εξής:<sup>34</sup>

- Διαμόρφωση συστήματος αξιών και καθορισμός σκοπών.
- Προσδιορισμός οργανωτικής διάρθρωσης.
- ~~Σχεδίαση του συστήματος παραγωγής.~~
- Προγραμματισμός της παραγωγής.
- Έλεγχος της παραγωγής.

<sup>34</sup> Κων. Ν. Δερβιτσιώτη – Συστήματα παραγωγής - Εκδόσεις Α. Σταμούλη – Αθήνα – Πειραιάς 1989.

### 3.4.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΩΝ.

Η διοίκηση της επιχείρησης<sup>35</sup>, μέσω συγκεκριμένης πολιτικής ή μέσω του τρόπου δράσεώς της υιοθετεί ορισμένους γενικούς σκοπούς, οι οποίοι συνθέτουν το σύστημα αξιών της. Με αυτόν τον τρόπο εκδηλώνεται η πρόθεση της διοίκησης εάν θα επιδιώξει ή όχι τη μεγιστοποίηση του κέρδους είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα ή θα επικεντρωθεί στην αριστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η διοίκηση του συστήματος παραγωγής φέρει την ευθύνη να ερμηνεύσει τους ανωτέρω γενικούς σκοπούς σε συγκεκριμένους στόχους, όσον αφορά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του συστήματος. Π.χ.

- Τον τρόπο ικανοποίησης της ζήτησης από την άμεση παραγωγή, από τα αποθέματα ή και με συνδυασμό των παραπάνω.
- Το ανώτατο όριο για τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων.
- Το ανώτατο όριο για τα παράπονα των πολιτών.

Το βασικό πρόβλημα στη διαδικασία του καθορισμού των σκοπών για το σύστημα παραγωγής, αντιμετωπίζεται όταν επιχειρείται να δοθεί ποσοτική μορφή στους γενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

### 3.4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Η πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων, απαιτεί την αποτελεσματική οργάνωση και χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Συνεπώς, απαραίτητο είναι να δοθεί η κατάλληλη μορφή στην οργανωτική

<sup>35</sup> Κών/νου Ν. Δερβιτσιώτη – Συστήματα παραγωγής - Εκδόσεις Α. Σταμούλη – Αθήνα – Πειραιάς 1989.

διάρθρωση, με τρόπο που να εξασφαλίζεται<sup>36</sup>:

- Ο σαφής προσδιορισμός κάθε εργασίας (job description), για την αποτελεσματική απασχόληση του προσωπικού.
- Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και των δυνατοτήτων αναθέσεώς τους , ακόμη και των ευθυνών κάθε θέσης στην ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης.
- Ο προσδιορισμός του δικτύου επικοινωνιών για την έγκαιρη λήψη και παροχή στοιχείων, πληροφοριών και αποφάσεων των ανωτέρων κλιμακίων της διοίκησης.
- Η πλήρης περιγραφή των διαδικασιών και μηχανισμών για την ορθολογιστική λήψη αποφάσεων.

Ο προσδιορισμός της οργάνωσης και του τρόπου απασχόλησης του έμψυχου δυναμικού μιας επιχείρησης, αποτελεί μια από τις πλέον κρίσιμες δραστηριότητες της διοίκησης.

### 3.4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η σχεδίαση του συστήματος παραγωγής περιλαμβάνει τα εξής<sup>37</sup>:

#### 3.4.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις της διεύθυνσης παραγωγής είναι η σχεδίαση μιας σειράς προϊόντων. Είναι αναμφισβήτητο ότι, δεδομένης της ταχέως αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, η επιτυχία μιας βιομηχανικής επιχείρησης θα εξαρτηθεί σημαντικά από την επιτυχή ανάπτυξη και προώθηση νέων και καλύτερων προϊόντων, καθώς και από την αναζήτηση νέων και καλύτερων μεθόδων παραγωγής ή τρόπων χρησιμοποίησης παλαιών προϊόντων της. Σ' αυτό θα συμβάλει ικανοποιητικά όταν η επιχείρηση γνωρίζει καλά τα προγράμματα ανάπτυξης

<sup>36</sup> Κών. Ν. Δερβιτσιώτη – Συστήματα παραγωγής - Εκδόσεις Α. Σταμούλης – Αθήνα – Πειραιάς 1989

<sup>37</sup> Λόγ. Μ. Λιαρμακόπουλος – Διοίκηση συστημάτων παραγωγής – Εκδόσεις Λύχνος Ε.Π.Ε. – Αθήνα-Πάτρα 2001

προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, καθώς και τις από αυτές εφαρμοζόμενες μεθόδους παραγωγής (παραγωγικές διαδικασίες). Σαν αποτέλεσμα θα μπορούσε κανείς να περιμένει την ισχυροποίηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και τη βελτίωση των σχέσεών της με το καταναλωτικό κοινό.

### 3.4.3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Η σχεδίαση της παραγωγικής ικανότητας είναι σημαντική μακροχρόνια αλλά και βραχυχρόνια. Η παραγωγική ικανότητα μετριέται σε φυσικές μονάδες που αναφέρονται είτε στο μέγιστο ρυθμό παραγωγής προϊόντων / υπηρεσιών είτε σε μονάδες βασικών εισροών της παραγωγής (π.χ. ανθρωποώρες ή μηχανοώρες κ.λπ.).

Η παραγωγική ικανότητα συνδέεται με τις τέσσερις διαστάσεις της ζήτησης προϊόντος / υπηρεσίας. Δηλαδή, την ποσότητα (πόσο πρέπει να παράγεται και συνεπώς πόση παραγωγική ικανότητα χρειάζεται), το χρόνο(πότε πρέπει να είναι διαθέσιμη η παραγωγική ικανότητα), την ποιότητα (τί είδους παραγωγική ικανότητα χρειάζεται) και τον τόπο (πού πρέπει να εγκατασταθεί η παραγωγική ικανότητα). Οι δύο πρώτες απόψεις συνδέονται με μεγάλες μεταβολές της παραγωγικής ικανότητας, που χρειάζονται για να αντιμετωπισθούν οι μεταβολές στη ζήτηση για μεγάλο χρονικό διάστημα (πάνω από 3 χρόνια). Οι άλλες δύο διαστάσεις συνδέονται με τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και τη σχεδίαση του τόπου εγκατάστασης του συστήματος παραγωγής.

### 3.4.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Με τον όρο διαδικασία παραγωγής, εννοούμε τις μεθόδους και τα μέσα μετασχηματισμού των εισροών σε αντίστοιχες εκροές είτε αυτές είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες ή πληροφορίες. Αυτή αποτελεί τη σχεδίαση σειράς επεξεργασιών οι οποίες είναι απαραίτητες για τον εν λόγω μετασχηματισμό. Η σχεδίαση της

παραγωγικής διαδικασίας καλύπτει ένα ευρύ φάσμα, δηλαδή από το απλούστερο χειροκίνητο σύστημα παραγωγής μέχρι το πιο αυτοματοποιημένο σύστημα. Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας προϋποθέτει, βασικά, γνώση της φύσης και ζήτησης του προϊόντος το οποίο θα παραχθεί. Είδαμε ότι η σχεδίαση του προϊόντος αναφέρεται στο τί πρόκειται να παραχθεί. Αντίθετα, η σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής αναφέρεται στο πώς θα παραχθεί το προϊόν. Η σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής λαμβάνει χώρα όσες φορές σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν ή ένα υφιστάμενο προϊόν ανασχεδιάζεται. Βασικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, είναι η προγραμματισμένη ποσότητα και ποιότητα του προϊόντος, η υφιστάμενη τεχνολογία, οι επικρατούσες γενικές συνθήκες στην αγορά κ.λπ.

Οποιαδήποτε μεταβολή στους παράγοντες αυτούς επηρεάζει και είναι αποφασιστική για την ανασχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας. Πολλές φορές μάλιστα μερικές επιχειρήσεις επανεξετάζουν περιοδικά την υφιστάμενη διαδικασία παραγωγής για τη διαπίστωση ότι δεν υφίσταται καλύτερη.

#### 3.4.3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΧΩΡΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Είναι ενόητο, ότι για τη σχεδίαση του εργοστασίου<sup>38</sup> προϋποτίθεται ότι έχει γίνει η σχεδίαση του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας, οι σχετικές προβλέψεις και το πρόγραμμα πωλήσεων για την προγραμματιζόμενη περίοδο. Πρώτο, λοιπόν, θα εξετασθεί και αναλυθεί το πρόβλημα, οι προσδιοριστικοί παράγοντες και οι μέθοδοι επιλογής του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης. Δεύτερο, θα ακολουθήσει η εξέταση των μορφών χωροταξικής διάταξης και η αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης διάταξης.

<sup>38</sup> Λόγ. Μίχ. Λιαρμακόπουλος – Διοίκηση συστημάτων παραγωγής - Εκδόσεις Λύχνος Ε.Π.Ε – Αθήνα – Πάτρα 2001 (σέλ.142)

### 3.4.3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής μας άλλαξε το ρόλο του ανθρώπου στα συστήματα παραγωγής. Η μηχανοποίηση ή αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας είχε ως αποτέλεσμα την υποκατάσταση του ανθρώπου από τη μηχανή σαν πηγή ενέργειας ή σαν μέσο εκτέλεσης συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου κ.λπ. Εν τούτοις, στα περισσότερα συστήματα παροχής υπηρεσιών (π.χ. νοσοκομεία, τράπεζες, εμπορικές επιχειρήσεις κ.λπ.) και σε μεγάλο βαθμό στα συστήματα παραγωγής υλικών αγαθών, ο άνθρωπος παίζει έναν από τους σημαντικούς ρόλους στη διαδικασία παραγωγής. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στο κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας.

### 3.4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στον προγραμματισμό της παραγωγής έχουμε<sup>39</sup>:

#### 3.4.4.1 ΠΛΑΝΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η κατάστρωση ενός πλάνου παραγωγής περιλαμβάνει δύο χωριστά ιεραρχικά επίπεδα:

I. Κατάστρωση του συνοπτικού πλάνου παραγωγής MPP (master production planning). Σε αυτό το επίπεδο εξετάζονται συνολικά μεγέθη και παίρνονται αποφάσεις που καθορίζουν ρυθμούς παραγωγής, στάθμες αποθεμάτων και στάθμες απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού κατά τους προσεχείς μήνες. Το MPP έχει χρονικό ορίζοντα 1-3 έτη και περίοδο (χρονική μονάδα μέτρησης) συνήθως ένα μήνα.

<sup>39</sup> Φίλ. Χρ. Σκιττίδη – Οργάνωση και διοίκηση παραγωγής - Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική – Αθήνα 2000 (σελ. 121)

II. Κατάστρωση του κυρίου ή βασικού προγράμματος παραγωγής – MPS (master production scheduling). Σε αυτό το επίπεδο εξειδικεύονται οι αποφάσεις του 1<sup>ου</sup> επιπέδου (δηλαδή του MPP) από το επίπεδο οικογενειών στο επίπεδο μεμονωμένων προϊόντων και περιλαμβάνει την κατανομή των ποσοτήτων παραγωγής ανά μεμονωμένο προϊόν στις χρονικές περιόδους του ορίζοντα προγραμματισμού. Το MPS έχει χρονικό ορίζοντα από μερικές εβδομάδες μέχρι ένα χρόνο και περίοδο συνήθως μία εβδομάδα.

#### 3.4.4.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MRP (materials requirements planning).

Ένα σύστημα MRP είναι ένας τρόπος συντονισμού των αποφάσεων σχετικών με την παραγωγή, που περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων παραγωγής για έτοιμα προϊόντα, τον έλεγχο του επιπέδου αποθεμάτων πρώτων υλών και εξαρτημάτων και τον προγραμματισμό της διακίνησης των εξαρτημάτων στα τμήματα κατασκευής και συναρμολόγησης.

#### 3.4.4.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MRP II.

Το σύστημα MRP II είναι η εξέλιξη του MRP που προέκυψε από την ανάγκη να καλυφθεί μια βασική αδυναμία του τελευταίου. Αυτή η αδυναμία είναι ότι το MRP προτείνει ένα πρόγραμμα παραγωγής, που πρέπει να εκτελεστεί, χωρίς να εξετάζει τους περιορισμούς δυναμικότητας της επιχείρησης.

Επιπλέον στο MRP II ενσωματώθηκαν λειτουργίες όπως η κοστολόγηση, που αναβαθμίζουν το MRP II από απλό εργαλείο λήψης αποφάσεων και προγραμματισμού παραγωγής, σε εργαλείο λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας.



### 3.4.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στην πραγματικότητα η σχεδίαση της παραγωγής και ο καθορισμός διαδικασιών ελέγχου της παραγωγής γίνεται ταυτόχρονα. Στα βασικά σημεία σχεδίασης και ελέγχου της παραγωγής περιλαμβάνονται<sup>40</sup>:

- 1) Το πρόγραμμα παραδόσεων παραγωγής το πρόγραμμα αυτό απεικονίζει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.
  - 2) Η προετοιμασία παραγωγής. Η διαδικασία αυτή συγχρονίζει τη λειτουργία όλων των επιμέρους τμημάτων.
  - 3) Η έκδοση παραγγελιών.
    - Για την προμήθεια όλων των υλικών και των εφοδίων.
    - Για την εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών.
    - Για την προμήθεια ή επιδιόρθωση των απαιτούμενων εργαλείων.
  - 4) Η έκδοση οδηγιών.
    - Για προγραμματισμό παραγωγής των απαιτούμενων ποσοτήτων.
    - Για κατασκευή διαγραμμάτων «φόρτισης» εργασίας για κάθε τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας, για κάθε μηχάνημα, για κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης.
    - Για κατασκευή διαγραμμάτων απεικόνισης της πραγματικής απόδοσης κάθε τμήματος της επιχείρησης, κάθε μηχανήματος και κάθε εργαζομένου.
- 
- Σχετικά με τη «διαδρομή» που θα ακολουθήσει κάθε παραγγελία.
  - Για τήρηση επακριβών στοιχείων, σχετικά με τις ποσότητες που παράγονται και τοποθετούνται στις αποθήκες π.χ. κάθε εβδομάδα.

<sup>40</sup> Νίκ. Η. Ηλιάδη – Βασικές αρχές διοίκηση παραγωγής - Εκδόσεις «ΦΟΙΒΟΣ» - Αθήνα 1988 (σελ. 119)

- 5) Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης εργαζομένων και μηχανημάτων με τα μεγέθη που είχαν ληφθεί υπ' όψιν κατά τη σχεδίαση – μελέτη της παραγωγικής διαδικασίας.
- 6) Οργάνωση διαδικασιών για εκτέλεση διορθώσεων στην παραγωγική διαδικασία, όταν και όπου είναι απαραίτητο.

#### 3.4.5.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.

Η συντήρηση αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε να διατηρηθεί ένα σύστημα παραγωγής ή ένα συγκεκριμένο μηχάνημα μέσα στο σύστημα παραγωγής, σε κατάσταση αποδοτικής λειτουργίας.

Μπορούμε να διακρίνουμε τους παρακάτω τρόπους διατήρησης ενός συστήματος παραγωγής σε λειτουργία:

- Με την εφαρμογή ενός προγράμματος προληπτικής συντήρησης (καθαρισμός, λάδωμα, επιθεώρηση κ.λπ.) κατά τρόπο ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις από βλάβες μηχανημάτων.
- Με την ύπαρξη και δραστηριοποίηση συνεργείου επιθεωρήσεων.
- Με την ύπαρξη παράλληλων δικτύων παραγωγής που θα ενεργοποιούνται σε περίπτωση βλάβης του κεντρικού συστήματος.

#### 3.4.5.2 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση<sup>41</sup> να ικανοποιήσει τους ποσοτικούς της στόχους, αλλά παράλληλα η παραγωγή της θα πρέπει να ικανοποιεί τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

Οι υπεύθυνοι του ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να αποφασίσουν για το

<sup>41</sup> Νίκ. Η. Ηλιάδη – Βασικές αρχές διοίκησης παραγωγής - Εκδόσεις «ΦΟΙΒΟΣ» - Αθήνα 1988 (σελ. 121)

μέγεθος και το είδος του ελέγχου που απαιτείται για να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτούμενες προδιαγραφές, παραγόμενο με κόστος παραγωγής εκείνο που είχε προϋπολογιστεί.

Ο ποιοτικός έλεγχος μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν, για να εξασφαλιστεί ότι το παραγόμενο προϊόν είναι αρκετά καλό για να πουληθεί (να θέλει να το αγοράσει κάποιος καταναλωτής σε τιμή από την οποία να προκύψει εύλογο κέρδος).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

## 4.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Αντικειμενικός σκοπός<sup>42</sup> της λειτουργίας του μάρκετινγκ είναι η διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών στην κατανάλωση και η εξεύρεση μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να γίνει γνωστό το προϊόν.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, η λειτουργία του μάρκετινγκ θα πρέπει να αναπτύξει δραστηριότητες κατά τομείς, που θα εξασφαλίζουν τη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην κατανάλωση με το μεγαλύτερο όφελος.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, διότι η δυσκολία που αντιμετωπίζει σήμερα η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η διάθεση των προϊόντων και όχι τόσο η παραγωγή τους. Τα μέσα παραγωγής που διατίθενται σήμερα, εξασφαλίζουν την επιτυχία της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ η προτίμηση των καταναλωτών για μια πληθώρα όμοιων προϊόντων δημιουργεί πρόβλημα διάθεσης.

## 4.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ<sup>43</sup> ως λειτουργία έπαψε από καιρό να αποτελεί το τελευταίο βαγόνι στο τρένο που ονομάζεται επιχείρηση. Σήμερα, το μάρκετινγκ είναι η μηχανή του τρένου, που τραβά τις υπόλοιπες λειτουργίες (διευθύνσεις) επάνω σε σιδηροδρομικές γραμμές, που το ίδιο κατασκεύασε. Έτσι, αφού το μάρκετινγκ καθοδηγεί τις επιχειρήσεις, βρίσκεται στην αρχή και πίσω από κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η σημερινή επιχείρηση θα πρέπει να καθοδηγείται και να διοικείται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι επιδιωκόμενοι στόχοι να υλοποιούνται μέσα από την όσο το δυνατόν τελειότερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πόσο αυξημένη είναι η ευθύνη που

<sup>42</sup> Θέμ. Γ. Κοντή – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων - Εκδόσεις ΟΕΔΒ – Αθήνα 1990 (σελ. 86)

<sup>43</sup> Αλεξία Τζωρτζιάκη, Κώστας τζωρτζιάκης – Marketing management - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 1996

αναλαμβάνει η διεύθυνση μάρκετινγκ μέσα στη σημερινή επιχείρηση. Για το λόγο αυτό κανένα στέλεχος του μάρκετινγκ, οποιασδήποτε βαθμίδας, δε θα είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο που θα του ανατεθεί, αν δεν είναι γνώστης, τουλάχιστον, των βασικών αρχών του management.

### 4.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η διοίκηση μάρκετινγκ επιδιώκοντας την επιτυχή διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών της, μπορεί να οργανωθεί σε υπηρεσίες οι οποίες είναι<sup>44</sup>:

- Υπηρεσία έρευνας αγοράς και στατιστικής.
- Υπηρεσία πωλήσεων.
- Υπηρεσία διαφημίσεων και δημοσίων σχέσεων.
- Υπηρεσία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

#### 4.3.1 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Το αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής είναι η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα της αγοράς, τις προτιμήσεις και συνήθειες των καταναλωτών, τις προβλεπόμενες εξελίξεις της οικονομικής ζωής κ.α.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες στη συνέχεια επεξεργάζονται στατιστικώς και, με βάση τα εξαγόμενα συμπεράσματα, διατυπώνονται προτάσεις και γίνονται προβλέψεις που προσανατολίζουν την επιχείρηση στο έργο της.

#### 4.3.2 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι προσπάθειες της υπηρεσίας αυτής αποβλέπουν στο να προσελκύσουν τους καταναλωτές της αγοράς, εγχώριας και ξένης και να τους

<sup>44</sup> Ι. Αθανασόπουλος - Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων - Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης & Σία ΕΠΕ - Αθήνα 1981 (σελ. 214)

πείσουν να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης ως τα πιο κατάλληλα για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Επίσης, φροντίζει για την κατάλληλη παρουσίαση και συσκευασία των προϊόντων και την οικονομική και έγκαιρη διανομή τους, εξασφαλίζοντας έτσι, τον ομαλό εφοδιασμό και των πιο μακρινών καταναλωτικών κέντρων της αγοράς.

### 4.3.3 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η διαφήμιση έχει γίνει η απαραίτητη εκείνη δραστηριότητα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, που μαζί με τις άλλες λειτουργίες της επιδιώκει την προβολή των προϊόντων και την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

Με βάση τη διαφήμιση η παρουσία της επιχείρησης επεκτείνεται πέρα από τα στενά όρια της τοπικής αγοράς, πράγμα που εξασφαλίζει την επιβίωση και πρόοδο της επιχείρησης στον ανταγωνιστικό στίβο.

Με τη διαφήμιση μεταφέρεται το μήνυμα πώλησης στον καταναλωτή.

— Παράλληλα προγραμματίζεται και οργάνωνεται η επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της και επιλέγονται τα κατάλληλα δίκτυα επικοινωνίας, που αποτελεσματικά θα μεταφέρουν το μήνυμα στον υποψήφιο αγοραστή.

Επιπρόσθετα, βασικοί στόχοι των δημοσίων σχέσεων είναι η δημιουργία της καλής εικόνας της επιχείρησης, της καλής φήμης, της εκτίμησης και αναγνώρισης της από το κοινό. Γενικότερα, επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας φιλικής ατμόσφαιρας μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

### 4.3.4 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η υπηρεσία αυτή δοκιμαστικά θα σχεδιάσει τα επιθυμητά προϊόντα από πλευράς καταναλωτή και στη συνέχεια η διοίκηση παραγωγής, αφού συνεργαστεί και ανταλλάξει απόψεις, θα προβεί σε δοκιμαστική παραγωγή σε περιορισμένο

αριθμό, προκειμένου να διαπιστωθεί, αν αξίζει η επιχείρηση να προχωρήσει στην οριστική παραγωγή τους ή όχι.

Στη συνέχεια, η υπηρεσία αυτή συνεργαζόμενη με την υπηρεσία πωλήσεων, θα φροντίσει για την πειραματική κυκλοφορία των προϊόντων.

Έτσι, με βάση τις αντιδράσεις των καταναλωτών η υπηρεσία μπορεί να αναθεωρήσει τα σχέδιά της, προτού προβεί στις οριστικές αποφάσεις και εισηγήσεις της. Βέβαια, η τελική επιτυχία των σχεδίων και εισηγήσεων θα εξαρτηθεί από την στάση των καταναλωτών, δηλαδή από την προτίμηση ή αδιαφορία που θα δείξουν για τα προϊόντα της επιχείρησης.

#### 4.4 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η συλλογή πληροφοριών προέρχεται από δύο βασικές πηγές<sup>45</sup>:

- Από το σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ.
- Από την έρευνα μάρκετινγκ.

Οι δύο αυτές πηγές-πληροφοριών έχουν μεγάλη σχέση μεταξύ τους, αλλά εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς.

##### 4.4.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Προκειμένου να εξασφαλίσουν αρκετές πληροφορίες<sup>46</sup> του σωστού είδους, που θα βοηθήσουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό σκηνικό των επιχειρήσεων, πολλές εταιρείες έδωσαν μια επίσημη διάσταση στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών – ένα σύστημα πληροφόρησης μάρκετινγκ (marketing information system – MKIS). Το σύστημα αυτό εξασφαλίζει τον προσδιορισμό, την παραγωγή ή την συλλογή, την επεξεργασία, την

<sup>45</sup> Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη – Αρχές μάρκετινγκ - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 2001 (σελ. 107)

<sup>46</sup> Robert. D. Hisrich – Μάρκετινγκ και διεύθυνση μάρκετινγκ - Εκδόσεις Singular – Αθήνα (σελ. 39)



αποθήκευση και την ανάκτηση δεδομένων, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμες επαρκείς πληροφορίες ως βάση για σωστές διευθυντικές αποφάσεις. Προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, το MKIS είναι προσανατολισμένο στο μέλλον και προληπτικής μορφής. Λειτουργεί σε συνεχή και όχι σε περιοδική βάση.

#### 4.4.2 ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έρευνα μάρκετινγκ είναι μια από τις πιο σημαντικές πλευρές του MKIS. Ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» συνδέει δύο ξεχωριστές λέξεις. Ο ένας όρος, το μάρκετινγκ, έχει ήδη προσδιοριστεί και αφορά μια πλατιά γκάμα δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη, εκπληρώνοντας έτσι τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας.

Η άλλη λέξη, η έρευνα, υποδεικνύει μια συστηματική και αντικειμενική διαδικασία, όπου ένα πρόβλημα ερευνάται με την απόκτηση σχετικών πληροφοριών. Η έρευνα μπορεί να είναι δύο ειδών: βασική ή εφαρμοσμένη. Βασική έρευνα είναι η έρευνα που αναλαμβάνεται, για να επεκτείνει τα σύνορα της γνώσης σε οποιοδήποτε πεδίο ή τομέα, χωρίς να επιχειρεί να δώσει άμεση εφαρμογή σε ένα υπαρκτό πρόβλημα. Η εφαρμοσμένη έρευνα, από την άλλη μεριά, συγκεντρώνεται σε ένα υπαρκτό πρόβλημα, χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες πληροφορίες και γνώσεις. Ανεξάρτητα από το αν είναι βασική ή εφαρμοσμένη, η καλή έρευνα του μάρκετινγκ εμπεριέχει μια συστηματική προσέγγιση σε ένα πρόβλημα και συχνά περιέχει πέντε πλευρές<sup>47</sup>:

- i. Αντικειμενικούς στόχους και προϋπολογισμό της έρευνας.
- ii. Διαθεσιμότητα δεδομένων.
- iii. Κύρια έρευνα.
- iv. Ανάλυση δεδομένων.

<sup>47</sup> Robert D. Hisrich – Μάρκετινγκ και διεύθυνση μάρκετινγκ - Εκδόσεις Singular – Αθήνα 1996 (σελ. 40)

v. Συμπεράσματα και υποδείξεις.

#### 4.4.2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένα από τα πιο δύσκολα, ωστόσο σημαντικά, μέρη της διαδικασίας της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων και το εύρος των προσπαθειών της έρευνας στο μάρκετινγκ. Οι ξεκάθαροι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς και να συμφωνούνται προτού αρχίσει το πρόγραμμα της έρευνας.

Το δύσκολο μέρος του προσδιορισμού των αντικειμενικών στόχων βρίσκεται εν μέρει στη σύγκρουση ανάμεσα στην αξία της πληροφορίας και στον προϋπολογισμό της έρευνας, αφού κάθε τμήμα της πληροφόρησης έχει κάποιο κόστος.

#### 4.4.2.2 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Από τη στιγμή που θα προσδιοριστεί ο αντικειμενικός στόχος της έρευνας, πρέπει να εκτιμηθεί η ποσότητα και ο τύπος των δεδομένων που είναι τώρα διαθέσιμα. Τα δεδομένα αυτά ονομάζονται δευτερογενή δεδομένα (δεδομένα που έχουν ήδη συγκεντρωθεί και είναι διαθέσιμα έχοντας συλλεχθεί νωρίτερα για διαφορετικό σκοπό). Παρ' όλο που αυτά τα δεδομένα συγκεντρώνονται γρήγορα και με μικρότερο κόστος από τα πρωτογενή δεδομένα, μερικές φορές δεν απαντούν στις ερωτήσεις της έρευνας. Στο κάτω - κάτω, έχουν συγκεντρωθεί για διαφορετικό σκοπό και από κάποιον άλλο, του οποίου η αξιοπιστία πρέπει να εξακριβωθεί.

#### 4.4.2.3 ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Αν ελεγχθούν όλες οι πηγές των δευτερογενών δεδομένων και δε βρεθούν τα απαραίτητα στοιχεία, τότε αρχίζει το τρίτο μέρος του ερευνητικού προγράμματος,

δηλαδή η συλλογή δεδομένων μέσω της κύριας έρευνας.

#### 4.4.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Από τη στιγμή που τα πρωτογενή δεδομένα θα συγκεντρωθούν μέσω της κύριας έρευνας, πρέπει να αναλυθούν, μαζί με τα δευτερογενή δεδομένα, για να καθοριστούν τα ευρήματα που θα χρησιμοποιηθούν στη λύση του προβλήματος. Η ανάλυση των δεδομένων είτε είναι απλές αριθμητικές ρυθμίσεις, εκατοστιαίες κατανομές είτε πιο σύνθετες αναλυτικές τεχνικές με την υποστήριξη ηλεκτρονικών υπολογιστών, πρέπει να παρέχει σημαντικές πληροφορίες κατάλληλες για διευθυντικές αποφάσεις.

#### 4.4.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και ο προϋπολογισμός, η διαθεσιμότητα των δευτερογενών πηγών, η κύρια έρευνα και η ανάλυση των δεδομένων, μπορεί να πραγματοποιηθεί η τελευταία πλευρά ενός ερευνητικού προγράμματος (η ανάπτυξη των κατάλληλων συμπερασμάτων και υποδείξεων). Αυτό είναι το πιο σημαντικό μέρος του ερευνητικού προγράμματος, στο οποίο, όμως, δε δίνεται πάντα αρκετή προσοχή. Το τελικό κριτήριο της αξίας ενός ερευνητικού προγράμματος είναι αν τα ευρήματά του εφαρμόζονται επιτυχώς ή όχι στην εταιρεία.

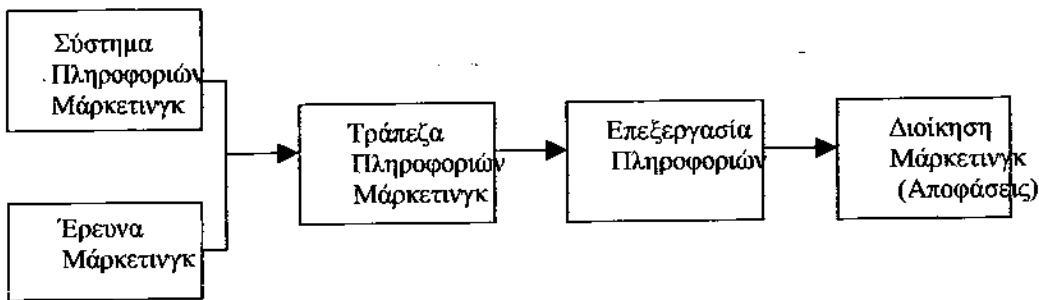
#### 4.4.3 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται<sup>48</sup>, τόσο με το σύστημα πληροφοριών

<sup>48</sup> Αλεξία Τζωρτζάκη, Κώστας Τζωρτζάκης – Αρχές μάρκετινγκ - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 2001 (σελ. 110)

μάρκετινγκ, όσο και με την έρευνα μάρκετινγκ αποθηκεύονται μέσω των Η / Υ σε ένα σύστημα που ονομάζεται τράπεζα πληροφοριών μάρκετινγκ. Δεν υπάρχει περιορισμός ως προς τα στοιχεία που μπορεί να συγκεντρώσει μια επιχείρηση στην τράπεζα πληροφοριών της.

(Σχήμα 7)



Πηγή: Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη – Αρχές μάρκετινγκ - Εκδόσεις Κ. Τζωρτζάκης – Αθήνα 1988 (σελ. 223)

#### 4.5 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ<sup>49</sup> είναι η διοικητική δραστηριότητα, με την οποία προσδιορίζονται οι μελλοντικές ενέργειες του μάρκετινγκ. Το πρόγραμμα του μάρκετινγκ είναι βέβαια το άμεσο αποτέλεσμα της διοικητικής δραστηριότητας του προγραμματισμού. Γι' αυτό, λοιπόν, πολλές φορές παίρνει τη μορφή εγγράφου, το οποίο αναλύει με λεπτομέρεια ένα συστηματικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την πραγματοποίηση ορισμένων σκοπών του μάρκετινγκ, μέσα σε μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο.

Η στρατηγική του μάρκετινγκ είναι βασικό στοιχείο του προγράμματος του μάρκετινγκ για μια επιχείρηση. Αυτή περιλαμβάνει τον τεχνικό και επιστημονικό

<sup>49</sup> Κώστα Μ. Τζωρτζάκης – Αρχές διοίκησης μάρκετινγκ - Εκδόσεις Κ. Τζωρτζάκης – Αθήνα 1988 (σελ. 223)

συνδυασμό των μέσων για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων του μάρκετινγκ.

Η τακτική του μάρκετινγκ είναι πολλές φορές ορισμένες ειδικές κινήσεις και αντιδράσεις στο χώρο της αγοράς, οι οποίες καθοδηγούνται από τη γενική στρατηγική του μάρκετινγκ. Επομένως, η στρατηγική του μάρκετινγκ σχετίζεται με το γενικό προγραμματισμό για την πραγματοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ, ενώ η τακτική του μάρκετινγκ αναλύεται σε ορισμένες ειδικές κινήσεις κατά την εκτέλεση των εργασιών του μάρκετινγκ.

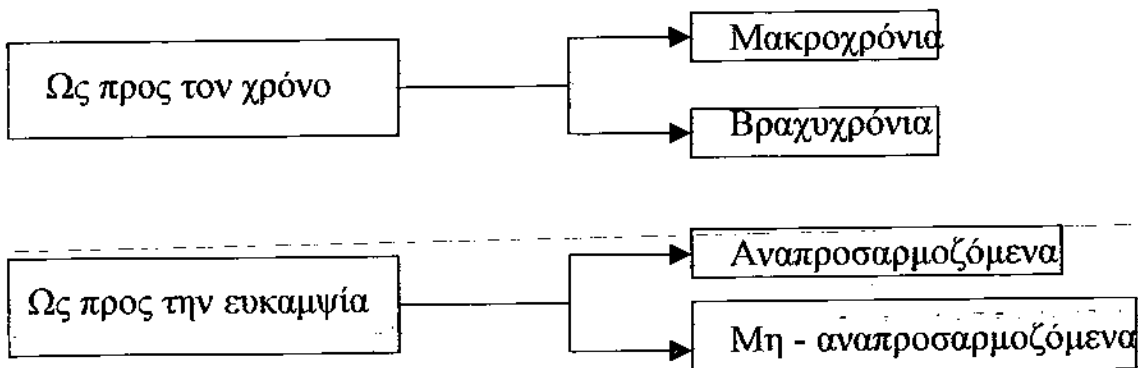
#### 4.6 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα της διεύθυνσης μάρκετινγκ και της επιχείρησης γενικότερα μπορεί να είναι<sup>50</sup>: Με κριτήριο το χρόνο έχουμε μακροχρόνιο ή βραχυχρόνιο και με κριτήριο την ευκαμψία έχουμε αναπροσαρμοζόμενο και μη – αναπροσαρμοζόμενο (σχήμα 8).

(Σχήμα 8)

##### ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

##### ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ



Πηγή: Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη – Μάρκετινγκ μανάτζμεντ - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 1996 (σελ. 158)

<sup>50</sup> Αλεξία Τζωρτζάκη, Κώστας Τζωρτζάκης – Μάρκετινγκ μανάτζμεντ - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 1996 (σελ. 157)

- I. Τα μακροχρόνια προγράμματα<sup>51</sup> μάρκετινγκ, ανάλογα με την επιχείρηση, καλύπτουν μια περίοδο μεγαλύτερη του έτους πολλές φορές, όμως και τρία, πέντε, δέκα ή ακόμη και είκοσι έτη. Καλύπτουν ευρύτατα θέματα, όπως είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η πολιτική πιστώσεων, αποθηκευτικοί χώροι κ.λπ.
- II. Τα βραχυχρόνια προγράμματα<sup>52</sup> του μάρκετινγκ καλύπτουν περίοδο μέχρι ενός έτους. Περιορίζονται σε θέματα όπως η αναπροσαρμογή των τιμών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η διατήρηση των αποθεμάτων στις κατά τόπους αποθήκες στα προκαθορισμένα επίπεδα, ο χειρισμός των καθημερινών προβλημάτων σχετικά με τις πωλήσεις και με τις ειδικές τρέχουσες υποθέσεις των διαφημιστικών εκστρατειών κ.λπ.
- III. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα<sup>53</sup> παρέχουν τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζονται εύκολα, ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Ο τύπος αυτός πρέπει να επιλέγεται εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην ίδια την επιχείρηση κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος.
- IV. Τα μη – αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα<sup>54</sup> έχουν ξεκάθαρο στόχο και δεν αφήνουν περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάκτηση δε του στόχου στα διάφορα τμήματα της διεύθυνσης μάρκετινγκ, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος.

#### 4.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται βάσει ενός προϋπολογισμού<sup>55</sup>. Με τον προϋπολογισμό δίνεται απάντηση στο ερώτημα πόσο θα κοστίσει η

<sup>51,52</sup> Κ. Μ. Τζωρτζάκης – Αρχές διοίκησης μάρκετινγκ - Εκδόσεις Κ. Τζωρτζάκη – Αθήνα 1988 (σελ. 224)

<sup>53,54,55</sup> Αλεξία Τζωρτζάκη, Κώστας Τζωρτζάκης – Μάρκετινγκ μανάτζμεντ - Εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 1996 (σελ. 157) & (σελ. 159).

εφαρμογή του Α' ή του Β' προγράμματος μάρκετινγκ. Η διάθεση του απαραίτητου χρηματικού ποσού από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης για την κάλυψη των αναγκών του προγράμματος μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο για την υλοποίηση του προγράμματος αυτού.

## 4.8 ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα ολοκληρωμένα προγράμματα μάρκετινγκ πρέπει να ελέγχονται και να παρακολουθούνται προσεκτικά. Ο έλεγχος του μάρκετινγκ προσφέρει στη διοίκηση πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται τα προγράμματα. Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν στο διευθυντή να κάνει οποιοσδήποτε ρυθμίσεις χρειάζονται στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό μάρκετινγκ και να κατευθύνει την ανάπτυξη οποιασδήποτε μακροπρόθεσμης στρατηγικής μάρκετινγκ.

### 4.8.1 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο βραχυπρόθεσμος έλεγχος<sup>56</sup> συμπεριλαμβάνει τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με εκείνα που είχαν υπολογιστεί στον προγραμματισμό μάρκετινγκ. Αυτός ο έλεγχος περιλαμβάνει συνήθως σύγκριση των εξόδων της αγοράς, των πωλήσεων σε μονάδες, του ποσοστού της αγοράς και του κέρδους. Αυτές οι συγκρίσεις δε γίνονται με βάση την εταιρεία, αλλά χρησιμοποιώντας επίσης και μια βάση που σχετίζεται με τη σειρά του προϊόντος, με τους πελάτες και με το γεωγραφικό παράγοντα.

### 4.8.2 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός<sup>57</sup> και στρατηγική μάρκετινγκ θα

<sup>56,57</sup> Robert D. Hisrich – Μάρκετινγκ και διεύθυνση μάρκετινγκ - Εκδόσεις Singular – Αθήνα 1996 (σελ. 398), (σελ. 399)

πρέπει να εκτιμάται περιοδικά. Μια από τις καλύτερες μεθόδους για να γίνει αυτό είναι ο λογιστικός έλεγχος του μάρκετινγκ (μια συστηματική, αμερόληπτη και περιεκτική αξιολόγηση των προσπαθειών και των προγραμμάτων μάρκετινγκ του οργανισμού, υπό το φως των δυνατοτήτων και των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος). Ο λογιστικός έλεγχος καθορίζει το κατά πόσο τα τωρινά προγράμματα και στρατηγικές είναι κατάλληλα, και θα πρέπει να γίνεται περιοδικά από άτομα που δεν αναμειγνύονται άμεσα στην ανάπτυξη και την ολοκλήρωση της στρατηγικής, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η νέα, αμερόληπτη αξιολόγηση.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

## Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

## 5.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα προϋποθέτει, για την ίδρυση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης ορισμένα κεφάλαια. Η λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών<sup>58</sup> είναι εκείνη η οποία θα μεριμνήσει για τη συγκέντρωση και τη διάθεση των κεφαλαίων, που θα εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα της, καθώς και την αντιμετώπιση των γενικότερων οικονομικών προβλημάτων.

Τα κεφάλαια της επιχείρησης διακρίνονται, ανάλογα με τη χρήση τους, σε πάγια και σε κεφάλαια κίνησης ή κυκλοφοριακά. Τα πάγια κεφάλαια διατίθενται για την αγορά του τόπου εγκατάστασης, για τις κτιριακές εγκαταστάσεις, καθώς και για το μηχανικό εξοπλισμό. Τα κεφάλαια κίνησης είναι εκείνα που διατηρεί η επιχείρηση σε ρευστότητα.

Η λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών μεριμνά για την ορθολογική χρήση των πάγιων και των κυκλοφοριακών κεφαλαίων. Αυτό εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να διατίθεται κεφάλαιο υπέρογκο για τον ένα ή τον άλλο σκοπό.

Η παγιοποίηση των κεφαλαίων αποδυναμώνει την κινητικότητα της επιχείρησης και η υπέρμετρη ρευστοποίηση δυσχεραίνει την επένδυση σε πάγια. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι πρέπει να διατηρείται μια λειτουργική αναλογία στην επιχείρηση και με βάση αυτή να διατίθενται τα κεφάλαια.

Η χρησιμότητα των κεφαλαίων για μια επιχείρηση, η δυσκολία εύρεσής τους, καθώς και η σωστή διαχείριση, δικαιολογούν την άποψη ότι η λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών είναι ο μοχλός που ρυθμίζει την κίνηση της επιχείρησης και την ύπαρξή της.

Για να πετύχει το σκοπό της η κάθε επιχείρηση και να γίνει η σωστή διάθεση

---

<sup>58</sup> Γρ. Παπανίκος, Γ. Ποζιος- Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων - Εκδόσεις Aias Educational Consulting- Αθήνα 1993 (σελ 188)

των κεφαλαίων σε τομείς μεγαλύτερης απόδοσης, κρίνεται αναγκαία μια συστηματική οργάνωση με τη δημιουργία των τμημάτων που θα εξυπηρετούν τη λειτουργικότητά της.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι στο έργο της λειτουργίας των οικονομικών υπηρεσιών εντάσσεται και η εξεύρεση της οριακής απόδοσης κάθε νέου κεφαλαίου που επενδύεται στην επιχείρηση, καθώς και η διανομή των κεφαλαίων στο τέλος της κάθε οικονομικής χρήσης, που πρέπει να βασίζεται στην εκάστοτε πολιτική της επιχείρησης.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται<sup>59</sup> βασικά με το ταίριασμα των πηγών και των χρήσεων εταιρικών κεφαλαίων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της καθαρής παρούσας αξίας της επιχείρησης. Επίσης, παρακολουθεί και ελέγχει με σχολαστικότητα τις καθημερινές οικονομικές συναλλαγές και διαδικασίες της επιχείρησης, καταχωρεί τα σχετικά παραστατικά σε λογαριασμούς και βιβλία και ενημερώνει τη διοίκηση της επιχείρησης για την οικονομική πρόοδο της εταιρείας.

## 5.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διοίκηση οικονομικών υπηρεσιών μπορεί να οργανωθεί στις ακόλουθες υπηρεσίες<sup>60</sup>:

- Στην υπηρεσία προϋπολογισμού
- Στην ταμειακή υπηρεσία
- Στη λογιστική υπηρεσία

---

<sup>59</sup> Γ. Κ. Φιλιππάτος, Π. Ι. Αθανασόπουλος- Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική διοικητική - Εκδόσεις Παπαζήση- Αθήνα 1985 (σελ 38)

<sup>60</sup> Ι. Αθανασόπουλος - Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων- Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτη και ΣΙΑ ΕΠΕ- Αθήνα 1981 (σελ 173)

### 5.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η υπηρεσία αυτή είναι επιφορτισμένη με την ετήσια σύνταξη του οικονομικού προϋπολογισμού της επιχείρησης. Γι' αυτό το σκοπό η υπηρεσία αυτή μπορεί να αναπτυχθεί σε δύο τμήματα:

1. Στο τμήμα προϋπολογισμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή των επενδύσεων της επιχείρησης σε νέα έργα και καινούργιες δραστηριότητες.
2. Στο τμήμα προϋπολογισμού εκμεταλλεύσεως της επιχείρησης, του προϋπολογισμού δηλαδή της οικονομικής λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών και διευθύνσεων της επιχείρησης.

Η υπηρεσία προϋπολογισμού στη διάρκεια του οικονομικού έτους της λειτουργίας της επιχείρησης παρακολουθεί, ελέγχει και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή του προϋπολογισμού. Έτσι, αν δικαιολογημένα απαιτείται, εισηγείται τις αναγκαίες τροποποιήσεις της εφαρμογής του.

### 5.2.2 ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Η σημασία της υπηρεσίας αυτής είναι ζωτική για την επιχείρηση. Η αρμοδιότητά της καλύπτει την παρακολούθηση των ρευστών κεφαλαίων της επιχείρησης, την έγκαιρη είσπραξη των απαιτήσεων, την έγκαιρη εξόφληση των ταμειακών υποχρεώσεων, το διακανονισμό των εισπρακτέων και πληρωτέων γραμματίων, τη μισθοδοσία του προσωπικού κ.α.

### 5.2.3 ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Η υπηρεσία αυτή είναι αρμόδια για την επιλογή και εφαρμογή του λογιστικού συστήματος της επιχείρησης. Η επιλογή αυτή γίνεται με βάση το είδος και την έκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης, τις ποικίλες συναλλαγές της, τις

σχετικές προβλέψεις της νομοθεσίας που την αφορούν, το διαθέσιμο προσωπικό της και την έκταση της επιθυμητής πληροφόρησης της διοίκησης.

Ο στόχος της υπηρεσίας αυτής είναι η λεπτομερής και ακριβής απεικόνιση, καταχώρηση, παρακολούθηση και έλεγχος των οικονομικών πράξεων της επιχείρησης, η αξιολόγηση της αποδοτικότητάς της και η επιθυμητή πληροφόρηση της διοίκησης και των ενδιαφερόμενων στελεχών της.

### 5.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της χρηματοδοτικής λειτουργίας<sup>61</sup> της επιχείρησης, διακρίνονται τρεις βασικές κατηγορίες αποφάσεων, που πρέπει να παίρνουν οι ιθύνοντές της και αφορούν τις επιλογές, που θα κάνουν σχετικά με α) τις επενδύσεις κεφαλαίων που θα αναλάβει η επιχείρηση, β) τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα χρηματοδοτηθούν και γ) το μέρισμα που θα διανέμεται στους μετόχους.

Οι αποφάσεις, που λαμβάνονται αναφορικά με τις επιλογές αυτές έχουν χαρακτήρα στρατηγικής μορφής για την επιχείρηση, γιατί καθορίζουν το γενικότερο προσανατολισμό της σχετικά με τις δραστηριότητες, που θα αναπτύξει και τις πηγές κεφαλαίων από τις οποίες θα εξαρτάται.

#### 5.3.1 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΕΡΓΟ

Οι αποφάσεις για το επενδυτικό έργο, που θα αναλάβει η επιχείρηση, αφορούν τη διάθεση κεφαλαίων σε δραστηριότητες που θα αποδώσουν οφέλη στο μέλλον. Επειδή τα μελλοντικά οφέλη δεν είναι δυνατόν να προσδιορίζονται με απόλυτη βεβαιότητα, κάθε απόφαση για την ανάληψη κάποιου επενδυτικού έργου περιλαμβάνει και έναν ορισμένο βαθμό κινδύνου. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις

<sup>61</sup> Ι. Γ. Τζωάννου- Χρηματοδοτική διοίκηση - Εκδόσεις "Το οικονομικό" - Αθήνα 1999 (σελ 18)

για τις επενδύσεις κεφαλαίου θα πρέπει να βασίζονται σε αξιολογήσεις των σχετικών προτάσεων, που συνεκτιμούν την αναμενόμενη αποδοτικότητα των επενδύσεων, μαζί με το βαθμό κινδύνου, που αυτές παρουσιάζουν.

Στις βασικές επιλογές, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αναφορικά με τις επενδύσεις της, περιλαμβάνονται και οι περιπτώσεις όπου εξετάζεται κατά πόσο τα οφέλη, που προκύπτουν από τις υπάρχουσες δραστηριότητές της είναι αρκετά, σε συνδυασμό με το βαθμό κινδύνου, που αυτές παρουσιάζουν, για να δικαιολογούν το κόστος των κεφαλαίων που έχουν διατεθεί για αυτές. Στις περιπτώσεις αυτές αξιολογείται κατά πόσο πρέπει να γίνει αποδέσμευση των κεφαλαίων, που έχουν επενδυθεί στα υπάρχοντα στοιχεία του ενεργητικού, γνωστή ως «αποεπένδυση».

Είναι φανερό, ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με το επενδυτικό έργο της επιχείρησης καθορίζουν:

- α) Το συνολικό μέγεθος του ενεργητικού της.
- β) Τη σύνθεσή του κατά κατηγορίες στοιχείων.
- γ) Το πλέγμα κινδύνων, που αντιμετωπίζει αυτή από τις δραστηριότητές της.

Βασικά, οι αποφάσεις αυτές αποβλέπουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα με το μικρότερο βαθμό κινδύνου.

### 5.3.2 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Το θέμα της χρηματοδότησης συνοψίζεται στο ύψος των κεφαλαίων που πρέπει να δεσμευτούν στην επιχείρηση ή στη μορφή με την οποία θα υπάρχει στο ενεργητικό της<sup>62</sup>. Το ύψος της χρηματοδότησης επηρεάζεται από τις ευκαιρίες επενδύσεων που υπάρχουν και την ποιότητα αυτών, καθώς και από την κατάσταση στην αγορά από την οποία θα προέλθουν τα κεφάλαια. Η απόφαση χρηματοδότησης αναφέρεται στο είδος των κεφαλαίων και στο ύψος των χρηματικών μονάδων που

<sup>62</sup> Γ. Παπούλιας – Χρηματοδοτική διοίκηση - Εκδόσεις Παπούλιας- Αθήνα 2000 (σελ 30)

χρειάζονται για τη χρηματοδότηση του συγκεκριμένου προγράμματος. Απαιτείται, όμως, μια μονάδα μέτρησης προς την οποία θα συγκρίνονται οι αποδόσεις από τη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι οι αποδόσεις των νέων επενδύσεων είναι μελλοντικές και συνεπώς ενέχουν κάποια αβεβαιότητα.

### 5.3.3 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΡΙΣΜΑ

Οι αποφάσεις σχετικά με το μέρισμα αφορούν<sup>63</sup> το ποσοστό από τα καθαρά κέρδη κάθε χρήσεως, που διατίθενται στους μετόχους ή εταίρους μιας επιχειρήσεως, καθώς και τη σταθερότητα ή μη του ποσού ανά μετοχή, που διανέμεται ως μέρισμα από χρόνο σε χρόνο.

Η παρακράτηση καθαρών κερδών αποτελεί αποταμίευση για την επιχείρηση και αποβλέπει στην αυτοχρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της για να υπάρξουν περισσότερα κέρδη και κατά συνέπεια μερίσματα στο μέλλον. Η πράξη αυτή σημαίνει ότι οι μέτοχοι της εταιρείας καλούνται να θυσιάσουν τη δυνατότητα για κατανάλωση, που προσφέρουν τα μερίσματα σε μια συγκεκριμένη περίοδο, με ανταμοιβή τα υψηλότερα μερίσματα που θα προκύψουν στο μέλλον.

Γι' αυτό, στις αποφάσεις σχετικά με τα μερίσματα, πρέπει να κρίνεται κατά πόσο τα κέρδη, που αναμένονται από την επένδυση των καθαρών κερδών που παρακρατήθηκαν, δικαιολογούν τη θυσία της δυνατότητας για κατανάλωση στην τρέχουσα περίοδο από τους μετόχους ή την απώλεια εναλλακτικών επενδυτικών ευκαιριών.

Με τον τρόπο αυτό οι αποφάσεις για τη διανομή μερισμάτων σχετίζονται με τις αποφάσεις για επενδύσεις. Εξάλλου, η πολιτική που θα καθορίσει μία επιχείρηση, σχετικά με τη διανομή των μερισμάτων, θα επηρεάσει τη διάρθρωση των κεφαλαίων της, μια και τα καθαρά κέρδη που παρακρατούνται

<sup>63</sup> Ι. Γ. Τζωάννου – Χρηματοδοτική διοίκηση – Εκδόσεις «Το οικονομικό» - Αθήνα 1999 (σελ. 20).

αντιπροσωπεύουν την αύξηση των ίδιων κεφαλαίων της επιχείρησης.

#### 5.4 ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Κατά τη λήψη χρηματοοικονομικής απόφασης αντικείμενο μελέτης αποτελεί ο αντίκτυπος που θα έχει αυτή στα έσοδα, στον έλεγχο και στο ρίσκο<sup>64</sup>. Για τα έσοδα της επιχείρησης και τις προοπτικές, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι ιδιοκτήτες, που προσδοκούν αμοιβή επί της επένδυσής τους, οι δανειστές που προσδοκούν επιστροφή των δανεισθέντων και ανησυχούν για την ασφάλεια των χορηγηθέντων και η εταιρεία που θέλει να διατηρεί ικανότητα εξυπηρέτησης του χρέους της.

Σε περιπτώσεις επίσης άντλησης κεφαλαίων με πώληση μετοχών, οι ιδιοκτήτες ενδιαφέρονται και για την αποδυνάμωση της εκλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τέλος, κάθε επένδυση έχει το δικό της ρίσκο, την πιθανότητα δηλαδή να μην επαληθευθούν τα προσδοκώμενα. Στο πλαίσιο αυτό, οι ιδιοκτήτες ενδιαφέρονται για τυχόν απώλεια του εισοδήματος που προσδοκούν, αλλά και για το μέγεθος αυτού, για την πορεία των μετοχών στη μετοχική αγορά και τη δυνατότητα ανάκτησης της αρχικής επένδυσης. Στο ίδιο πλαίσιο η δανειζόμενη εταιρεία θέλει να διατηρεί προσβάσεις στις πηγές άντλησης των κεφαλαίων, ικανότητα αντιμετώπισης των υποχρεώσεών της και άντληση κεφαλαίων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

#### 5.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

Σχετικά με το επενδυτικό έργο, έχουμε αναφέρει, ότι πρέπει να επιδιώκεται η πιο αποδοτική τοποθέτηση των κεφαλαίων, που διαθέτει η επιχείρηση με την

<sup>64</sup> Γ. Παπούλιας – Χρηματοδοτική διοίκηση - Εκδόσεις Παπούλιας- Αθήνα 2000 (σελ 30)



έννοια του μεγαλύτερου δυνατού πλεονάσματος σε σχέση με το κεφάλαιο που διατίθεται<sup>65</sup>. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εκπληρώνει τις εκάστοτε υποχρεώσεις της σε ρευστά (μισθοί προσωπικού, φόροι στο δημόσιο, τοκοχρεωλύσια στους δανειστές κ.λ.π.), γιατί διαφορετικά θα κινδυνεύει να πτωχεύσει.

Η ικανότητα αυτή εξαρτάται από το βαθμό ρευστότητας, που έχει η επιχείρηση. Ως βαθμός ρευστότητας ορίζεται η ικανότητα μετατροπής των αξιών των διάφορων περιουσιακών στοιχείων σε ρευστά.

Ο βαθμός ρευστότητας ενός περιουσιακού στοιχείου κατά κανόνα είναι αντίστροφος προς τη χρονική διάρκειά του. Ο βαθμός ρευστότητας π.χ. των γηπέδων και των κτιρίων είναι συνήθως χαμηλότερος από εκείνον που παρουσιάζουν τα έτοιμα προϊόντα ή οι πρώτες ύλες.

Από την άλλη, όμως, πλευρά τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα έχουν κατά κανόνα τα στοιχεία, που δεν ρευστοποιούνται εύκολα. Τα ρευστά στο ταμείο και οι καταθέσεις όψεως που αντιπροσωπεύουν την τέλεια ρευστότητα, έχουν τη μικρότερη από όλα τα άλλα στοιχεία αποδοτικότητα και για αυτό κατέχουν την τελευταία θέση στη σειρά προτιμήσεως για τοποθέτηση των κεφαλαίων της επιχείρησης, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι επιδιώξεις της αποδοτικότητας και της ρευστότητας συνήθως δε συμβαδίζουν. Η επιχείρηση πρέπει, συνεπώς, να πραγματοποιεί έναν άριστο συγκερασμό ανάμεσά τους, με την έννοια ότι αυτός θα ανταποκρίνεται στο στόχο της μεγιστοποίησης της αξίας των μετοχών.

---

<sup>65</sup> Ι. Γ. Τζωάννου- Χρηματοδοτική διοίκηση - Εκδόσεις "Το οικονομικό" - Αθήνα 1999 (σελ. 23)

ΚΕΘΑΛΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ  
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 6.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι αυτοί που θα τη βοηθήσουν να επιτεύξει τους στόχους της, μέσα από την αποδοτική χρησιμοποίησή τους.

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό<sup>66</sup> της, το οποίο αναγνωρίζεται από τους σπουδαιότερους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία και ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, όπως προκύπτει από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Η στελέχωση, δηλαδή η εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη αυτών των θέσεων.

## 6.2 ΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διαδικασία αυτή ξεκινάει από το επίπεδο της οργάνωσης και καταλήγει στο επίπεδο της κάθε θέσης εργασίας και έχει ποικίλες διαστάσεις. Αν και ο σχεδιασμός της εργασίας δεν είναι καθήκον του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, το τμήμα αυτό οφείλει να γνωρίζει τα ζητήματα που ανακύπτουν κατά το σχεδιασμό της εργασίας, διότι χάρη στις γνώσεις του τμήματος αυτού, για το θέμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο των οργανώσεων, είναι σε θέση να συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων που πηγάζουν από το λανθασμένο σχεδιασμό της εργασίας.

<sup>66</sup> Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Εκδόσεις Μεταίχμο- 1999 (σελ. 15)

### 6.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μια διαδικασία επιλογής.

Για να είναι επιτυχημένη μια διαδικασία επιλογής, πρέπει πρώτα να γίνει σωστά ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που θα πρέπει να καλυφθούν, να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης και να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας.

Αφού πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω ορίζεται η διαδικασία επιλογής υποψηφίων<sup>67</sup>. Δηλαδή, ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους, για την τελική επιλογή του ατόμου που θα καλύψει την κενή θέση.

Οι κύριες μέθοδοι<sup>68</sup> τις οποίες μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για την επιλογή του προσωπικού είναι:

- α. Τα βιογραφικά σημειώματα: Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο όπως είναι η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές που έχει κάνει, η προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του, οι ξένες γλώσσες που τυχόν έχει παρακολουθήσει ή όποια άλλα πτυχία έχει στην κατοχή του.
- β. Η συνέντευξη: Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δει το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσει άμεσα τη συμπεριφορά του. Αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Η

<sup>67</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Εκδόσεις Interbooks- Αθήνα 2001 (σελ. 79)

<sup>68</sup> Σπύρος Ζευγαρίδης, Γεώργιος Σταματιάδης- Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού - Εκδόσεις Interbooks- Αθήνα 1997 (σελ. 163)

συνέντευξη εάν γίνει σωστά παρέχει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου.

- γ. Οι δοκιμασίες (test): Τα τεστ αποσκοπούν στο να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους, που είδαμε μέχρι τώρα. Μερικά είδη τεστ που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι η εξέταση υποθετικών καταστάσεων, η λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα και η συζήτηση γύρω από το πώς μπορούμε να αντιμετωπίσουμε συγκεκριμένα προβλήματα.

## 6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιτεύξει. Η αξιολόγηση κατά κανόνα είναι μια διαδικασία που γίνεται μια με δύο φορές το χρόνο. Ως εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προσωπικού, η αξιολόγηση<sup>69</sup> παρέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, για τις αμοιβές (όταν συνδέονται με την απόδοση), για τις αυξήσεις, τις μετακινήσεις και γενικά τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης και τη βελτίωση του συστήματος επιλογής, οι προβλέψεις του οποίου συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην πράξη.

Για την αξιολόγηση του προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως τρεις μέθοδοι:

1. Η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η οποία γίνεται με τις εξής δύο μεθόδους:

<sup>69</sup> Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Εκδόσεις Μεταίχμιο 1999 (σελ. 79)

- α. Τη μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης<sup>70</sup>. Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση στην οποία περιγράφει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφιστάμενού του, καθώς και τις δυνατότητες που έχει αυτός και μπορεί να αξιοποιήσει, ενώ ταυτόχρονα κάνει προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση ή αξιοποίησή του. Ένα αρνητικό στοιχείο της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης για κάθε ένα εργαζόμενο.
- β. Τη μέθοδο της υποχρεωτικής επιλογής. Στη μέθοδο αυτή δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, από τα οποία ο αξιολογητής υποχρεώνεται να επιλέξει αυτά τα οποία κρίνει ότι αντιπροσωπεύουν περισσότερο τους υφισταμένους του, κάνοντας αυτό για τον καθένα ξεχωριστά και όχι σαν σύνολο.
2. Η μέθοδος αξιολόγησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Στην κατηγορία αυτή οι απαιτούμενες συμπεριφορές καθορίζονται από το φορέα εργασίας και μετριέται σε τί βαθμό αυτές τις συμπεριφορές επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Αυτή η μέθοδος είναι πιο αντικειμενική απ' ό,τι η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά.
3. Η μέθοδος αξιολόγησης με βάση την απόδοση. Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ποσοτικά κυρίως δεδομένα και μετράει για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, τον αριθμό των εκπαιδευμένων ατόμων κτλ. Συνήθως, τίθενται κάποια standards από την εταιρεία που παρέχει την εργασία και ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τα αποτελέσματα που έχει πετύχει, σε σχέση με τα standards αυτά.

## **6.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Ως πολιτική ή φιλοσοφία αμοιβών, εννοείται το σύνολο των αρχών που

<sup>70</sup> Λεωνίδας Χυτήρης- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Εκδόσεις Interbooks- Αθήνα 2001 (σελ 233)

διέπουν τη στάση της οργάνωσης στον τομέα αυτό, καθώς και των θέσεων που λαμβάνει σε κάποια κρίσιμα ζητήματα που αφορούν τις αμοιβές. Η πολιτική των αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται στις γενικότερες αξίες της οργάνωσης, καθώς και να προκύπτει από την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο στόχος της πολιτικής αμοιβών θα πρέπει να είναι η ανταπόδοση του κόστους εργασίας, δηλαδή τα ποσά που θα δίνονται για αμοιβή του προσωπικού θα πρέπει να αποτελούν για την επιχείρηση εισόδημα από την εργασία που προσέφεραν<sup>71</sup>.

Με βάση την πολιτική της, η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβών, προσδιορίζοντας τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά τις αμοιβές. Τα στοιχεία αυτά είναι ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση των αυξήσεων, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα των εργαζομένων.

Για να αναπτυχθεί ένα σύστημα αμοιβών προϋποθέτει πρώτα απ' όλα ότι έχει γίνει μια ακριβής και λεπτομερής περιγραφή των θέσεων εργασίας, καθώς η ανάλυση αυτή θα αποτελέσει τη βάση για το σύστημα αμοιβών<sup>72</sup>. Το σύστημα αμοιβών αποτελείται από τα εξής:

1. Έρευνα αγοράς για αμοιβές. Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει για μια συγκεκριμένη εργασία θα φροντίσει να μάθει πόσο αυτή πληρώνεται στην «αγορά». Δηλαδή θα συγκεντρώσει όλα εκείνα τα στοιχεία για το ύψος της αμοιβής, τη βασική αποζημίωση, τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται από άλλες εταιρείες ή εργοδότες.
2. Αξιολόγηση εργασίας. Δηλαδή, η διαδικασία για τον προσδιορισμό της σχετικής αξίας της κάθε εργασίας για την επιχείρηση. Είναι μια τυπική διαδικασία για να προσδιοριστεί το περιεχόμενο των εργασιών και η σχετική

<sup>71</sup> Παναγιώτα Σ Κατσηπαντελή- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Εκδόσεις Μεταίχμιο- 1999 (σελ 88)

<sup>72</sup> Λεωνίδας Σ Χυτήρης- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Εκδόσεις Interbooks- Αθήνα 2001 (σελ 175)

αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών.

3. Κλιμάκια αμοιβής (δομή αμοιβών). Με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση της εργασίας και την έρευνα αγοράς, καθώς και τη στρατηγική της επιχείρησης, θα καθοριστεί το πόσο θα πληρώνεται η κάθε εργασία στην κάθε κατηγορία.
4. Ατομική αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων). Μετά τον καθορισμό των κλιμακίων αμοιβών, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζουν την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει και το κλιμάκιο στο οποίο εμπίπτει η εργασία αυτή.

## 6.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων θεωρούνται οι μετακινήσεις αυτές που γίνονται προς διαφορετικές θέσεις εργασίας, του ίδιου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου, καθώς και η απομάκρυνση από την επιχείρηση. Οι μεταβολές αυτές διακρίνονται σε:

1. Προαγωγές: Η προαγωγή<sup>73</sup> είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μια θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου, ενώ για τον ίδιο τον υπάλληλο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

<sup>73</sup> Παναγιώτα Σ Χατζηπαντελη- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Εκδόσεις Μεταίχμιο- 1999 (115)



2. Υποβιβασμός: Ο υποβιβασμός είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου προς χαμηλότερη θέση στην ιεραρχική κλίμακα και αυτό γίνεται συνήθως όταν μειώνεται ο συνολικός αριθμός των θέσεων της επιχείρησης, λόγω του περιορισμού των δραστηριοτήτων της ή όταν ο υπάλληλος αποδεικνύεται ανεπαρκής για τη θέση που κατέχει.
3. Μεταθέσεις: Ως μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε μια άλλη θέση, η οποία βρίσκεται σε διαφορετική οργανωτική μονάδα, αλλά στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Η μετάθεση είναι μια οριζόντια μετακίνηση του υπαλλήλου που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας και διαμονής του.
4. Απόλυση: Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς, δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης-ή-όταν-είναι-το-έσχατο-μέτρο-της-πειθαρχικής-διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που γίνεται, η απόλυση είναι μια δύσκολη και δυσάρεστη διαδικασία για τη διοίκηση προσωπικού.

## 6.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων από τον εργαζόμενο, η ανάπτυξη στάσεων, τεχνικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών που θα τον κάνουν αποτελεσματικότερο στην εργασία του.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση ή εκτός αυτής. Οι μέθοδοι αυτοί διακρίνονται σε:

1. Μελέτη περιπτώσεων: Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη για την ανάπτυξη ανώτερων στελεχών. Κατά τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι σε ομάδες, μελετούν ένα οργανωτικό πρόβλημα που τους δίνεται

γραπτώς και μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό για το σκοπό της εκπαίδευσης. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν να αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας για την επίλυση προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο.

2. Διοικητικά ή επιχειρησιακά παιχνίδια: Κατά τη μέθοδο αυτή τα στελέχη χωρίζονται σε πέντε με έξι ομάδες, που η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε ένα υποθετικό περιβάλλον της αγοράς.
3. Υπόδηση Ρόλων: Στη μέθοδο αυτή οι συμμετέχοντες – εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους σε ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε ένα πρόβλημα, συνήθως μια επιχείρησης. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι το ρόλο και τις ευθύνες αυτού που υποδύονται, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές και γι' αυτούς τους ίδιους, που στην πραγματικότητα θα ήταν δύσκολο.
4. Σεμινάρια: Είναι η παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα η διάρκεια των οποίων είναι από μερικές μέρες έως και αρκετούς μήνες, πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, όπως είναι η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων, το μάρκετινγκ κλπ, από ειδικά και έμπειρα στελέχη. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων-επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και από επαγγελματικούς φορείς.
5. Πανεπιστημιακά μαθήματα: Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος, όπως διοίκηση ολικής

ποιότητας, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ κλπ. Τα παραδοσιακά τυπικά προγράμματα master στη διοίκηση επιχειρήσεων που προσφέρονται από κρατικά πανεπιστήμια, αλλά και από ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς, μπορούν να τα παρακολουθούν και στελέχη επιχειρήσεων.

## 6.8 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση και ιδίως αυτών που χρησιμοποιούν τα προϊόντα της, ή επισκέπτονται τους χώρους της, από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, υπάρχει και σχετική νομοθεσία η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων για την υγιεινή και την ασφάλεια<sup>74</sup>.

Με σκοπό τη συμβολή στη δημιουργία και διατήρηση των συνθηκών ασφαλείας στο χώρο εργασίας, η Ελληνική νομοθεσία θέσπισε τις θέσεις του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, ενώ παράλληλα προέβλεψε τρόπους και μηχανισμούς για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, όπως είναι η εκλογή προσώπων ή επιτροπών οι οποίοι υποβάλλουν προτάσεις για τη λήψη μέτρων, για την αποτροπή της επανάληψης ατυχημάτων, καθώς και τη συμμετοχή των παραπάνω επιτροπών ή εκπροσώπων στη μελέτη των συνθηκών εργασίας και την υποβολή προτάσεων για μέτρα προστασίας.

<sup>74</sup> Παναγιώτα Σ Χατζηπαντελη- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Εκδόσεις Μεταίχμιο- 1999 (σελ 195)

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Г. КАЛМАННС А. Е.

**Ερώτηση 1:** Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

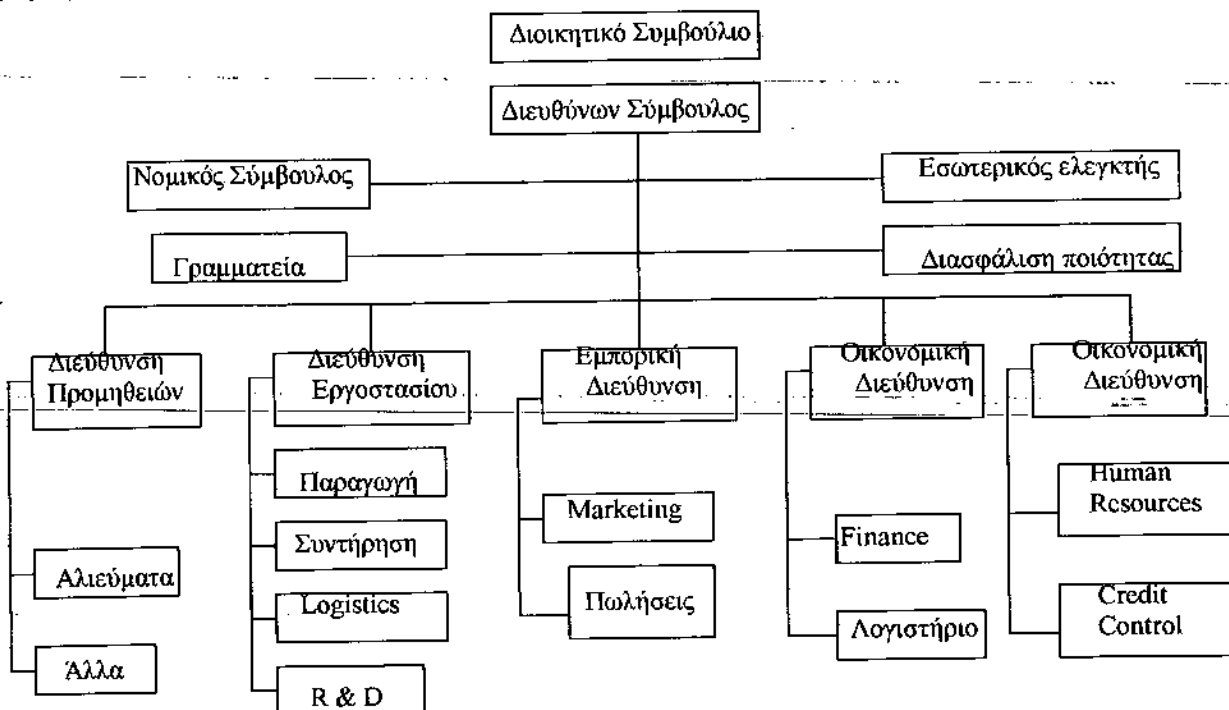
Η εταιρεία Γ. Καλλιμάνης Α.Ε. αποτελεί τη σημαντικότερη εμπορική εταιρεία του ομίλου Καλλιμάνης.

**Ερώτηση 2:** Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;

Το αντικείμενο δραστηριότητας είναι η μεταποίηση, η συσκευασία και η διάθεση κατεψυγμένων αλιευμάτων, καθώς και προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας με βάση τα αλιεύματα / είναι βιομηχανική εταιρεία τροφίμων και ποτών. Το ανθρώπινο δυναμικό της Γ. Καλλιμάνης ανέρχεται στα 250 άτομα.

**Ερώτηση 3:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;

Στο παρακάτω οργανόγραμμα περιγράφεται η δομή της εταιρείας, το οποίο χρησιμεύει στην ιεράρχηση και τμηματοποίηση των αρμοδιοτήτων.



**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

Οι διευθύνσεις της επιχείρησης, όπως φαίνονται και στο οργανόγραμμα που δόθηκε στη προηγούμενη ερώτηση, είναι: Η διεύθυνση προμηθειών που περιλαμβάνει τα τμήματα «αλιεύματα» και κάποια άλλα τμήματα. Η διεύθυνση εργοστασίου που περιλαμβάνει τα τμήματα «παραγωγής», «συντήρησης», «logistics», «research & development». Η εμπορική διεύθυνση που περιλαμβάνει τα τμήματα «μάρκετινγκ» και «πωλήσεις». Η οικονομική διεύθυνση που περιλαμβάνει τα τμήματα «finance» και «λογιστηρίου». Και επίσης άλλη μια οικονομική διεύθυνση η οποία όμως περιλαμβάνει διαφορετικά τμήματα τα οποία είναι το τμήμα «human resources» και το τμήμα «credit control».

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Υπάρχουν τέτοια στελέχη τα οποία έχουν κυρίως συμβουλευτικό ρόλο όπως επίσης ελέγχουν και αξιολογούν τις αποφάσεις που λαμβάνει η διεύθυνση τμημάτων.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Ο κάθε προϊστάμενος διοικεί κατά μέσο όρο 4-5 άτομα. Το συγκεκριμένο εύρος έχει ως αποτέλεσμα: ομαδικότητα (teambuilding), την συμπαγή οργάνωση

κάθε τμήματος, την επικοινωνία των αποφάσεων από την κορυφή της ιεραρχίας προς την βάση των εργαζομένων (downward communications), τη διευκόλυνση της διατμηματικής επικοινωνίας και το μοίρασμα της γνώσης.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Το στυλ ηγεσίας είναι η επιχειρηματικότητα, αφού όλοι δρουν και ενεργούν επιχειρηματικά. Σε αυτό άλλωστε οφείλεται η γρήγορη και κερδοφόρα ανάπτυξη της εταιρείας τα τελευταία χρόνια. Στον όμιλο Καλλιμάνης σημαντικός παράγοντας της επιτυχημένης πορείας μας μέχρι σήμερα αλλά και πηγή του συγκριτικού μας πλεονεκτήματος είναι ο άνθρωπος. Σταθερό μας μέλημα είναι να δημιουργούμε και να διατηρούμε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας που αξιοποιεί τα διαφορετικά talenta και τη δημιουργικότητα του κάθε εργαζομένου αναπτύσσοντας συγχρόνως τις δεξιότητές του, ενώ ανταμείβει την υπευθυνότητα, το ομαδικό πνεύμα και τις υψηλές επιδόσεις προσφέροντας ίσες ευκαιρίες για γρήγορη επαγγελματική εξέλιξη σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης δίδονται μέσω ταξιδιών, εσωτερικών συνεδρίων, που πραγματοποιούνται δύο ή και περισσότερες φορές το χρόνο, ευκαιρίες για ταχύτατη επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και άλλες παροχές που εξαρτώνται από το τμήμα και την απόδοση του κάθε εργαζομένου.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;



Η εταιρική κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από πνεύμα επιχειρηματικότητας, προσδίδει στους νέους συνεργάτες ελευθερία δράσης και ανοιχτούς ορίζοντες για την ανάπτυξη των ιδεών και των πρωτοβουλιών τους. Παράλληλα, ο τρόπος διοίκησης ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, προωθεί τη στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, την πληροφόρηση και το μοίρασμα της γνώσης. Αξίες μας είναι η ομαδικότητα και η ανοιχτή επικοινωνία – κάτι που αντανακλάται στον τρόπο που εργαζόμαστε και ενδυναμώνεται διαρκώς με διάφορες ενέργειες: χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη κυκλοφορία του εσωτερικού εντύπου «καλημέρα» με νέα για την πορεία του ομίλου, ειδήσεις για τον κλάδο, νέα και προφίλ των εργαζομένων κ.α.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Στον όμιλο Καλλιμάνης επενδύουμε σε δυνατές εμπειρίες εκμάθησης και προσφέρουμε στους νέους συνεργάτες ενεργούς ρόλους, ενθαρρύνοντας την προσωπική εξέλιξη μαζί με την επιχειρηματική. Γι' αυτό, η εταιρεία προσφέρει διαρκώς τη δυνατότητα ανάπτυξης στους ανθρώπους της μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση είτε on the job, μέσω κυκλικής εκπαίδευσης και εσωτερικών σεμιναρίων είτε off the job, μέσω προγραμμάτων σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής σε συνέδρια, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Με την ομαδικότητα , την ανοικτή επικοινωνία, τις ίσες ευκαιρίες στο προσωπικό, την αξιοκρατία κ.α.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Ο έλεγχος είναι διαρκής, όλες οι αποφάσεις επαναξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και φιλτράρονται ξανά. Ο έλεγχος είναι πολύ σημαντικός, ειδικότερα όταν σε ένα project συμμετέχουν πολλά τμήματα και εξωτερικοί συνεργάτες. Γι' αυτό, σε κάθε project καταρτίζεται ένα project development schedule, στο οποίο καταγράφονται όλα τα βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν, από την σύλληψη της ιδέας μέχρι την ολοκλήρωσή της, και ποιοί είναι οι υπεύθυνοι για το κάθε στάδιο. Επίσης, οι σημαντικότερες ενέργειες στο schedule, δηλαδή τα πιο σημαντικά στάδια γνωστά ως milestones, είναι τα σημεία όπου γίνεται έλεγχος. Αν βρεθούν τυχόν σφάλματα ή παραλήψεις, μέχρι εκείνο το σημείο, διορθώνονται και προχωράμε στο επόμενο στάδιο.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Η ηγεσία δεν είναι λειτουργία της διοίκησης αλλά είναι «χάρισμα», είναι «ταλέντο» ή στοιχείο της προσωπικότητας ενός ατόμου. Επίσης, μπορεί να είναι και ο τρόπος με τον οποίο κανείς ηγείται μιας ομάδας ανθρώπων, την οργανώνει και την οδηγεί στην παραγωγή αποτελεσμάτων.

Το θέμα της ηγεσίας είναι λεπτό και δεν μπορείτε να είστε βέβαιοι πως η απάντηση ενός ερωτηθέντος αντανακλά την πραγματικότητα στην εκάστοτε εταιρεία. Προσωπικά, θεωρώ πως μια επιχείρηση έχει ανάγκη, τόσο από ηγέτες, όσο και από μάνατζερς. Η διαφορά έγκειται στο ότι οι πρώτοι είναι οι οραματιστές και καθορίζουν τη μοίρα και τη στρατηγική πρόθεση της εταιρείας, οι δεύτεροι είναι περισσότερο τεχνοκράτες, εφαρμόζουν κανόνες και παραδίδουν αποτελέσματα. Μια επιχείρηση χρειάζεται και τους δύο. Ηγέτης με τον τρόπο που αναφέρεται στην βιβλιογραφία του management, είναι ένας άνθρωπος χαρισματικός, που πάνω από όλα διακρίνεται από υψηλό δείκτη E.I. (emotional intelligence) και ακόμα και σε μια κακή στιγμή μπορεί να πάρει τη μοίρα των ανθρώπων στα χέρια του.

Γενικά, στην εταιρεία η ηγεσία ασκείται από άτομα ικανά, γνώστες του αντικείμενου τους, ώστε να καθοδηγούν την ομάδα τους και είναι συνήθως ο επικεφαλής κάθε τμήματος. Ο ανοικτός διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων, το κλίμα αξιοκρατίας και η ομαδική εργασία συντελούν στη δημιουργία ενός φιλικού στυλ ηγεσίας (coaching and not just managing people).

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας υπόκεινται σε διεξοδικό στρατηγικό προγραμματισμό, βάση πλάνων που καταρτίζονται ετησίως ή και σε βάθος τριετίας. Business plans, marketing plans περιγράφουν τα πλάνα της επιχείρησης για το μέλλον, σύμφωνα με τους στόχους ποσοτικούς, αλλά και ποιοτικούς.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ναι, εφαρμόζονται. Κατά την άφιξη των φορτίων αλιευμάτων στις αποθήκες της εταιρείας, ελέγχεται πρώτα απ' όλα η θερμοκρασία, και στη συνέχεια το προσωπικό του τμήματος ποιοτικού ελέγχου πραγματοποιεί δειγματοληψίες επί του φορτίου βάσει πλάνου δειγματοληψίας. Επί του δείγματος γίνεται οργανοληπτικός έλεγχος (έλεγχος με την βοήθεια των αισθήσεών μας), καθώς και έλεγχος τεχνικών προδιαγραφών (π.χ. μέσο βάρος, μέτρηση επίπαγου κ.τ.λ.) και στη συνέχεια λαμβάνονται δείγματα προς χημική και μικροβιολογική ανάλυση στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου, καθώς και σε διαπιστευμένα εξωτερικά εργαστήρια. Τα φορτία αναλόγως των συνολικών δεδομένων, χαρακτηρίζονται **ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ** και **παραλαμβάνονται** ή **ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΑ** και **επιστρέφονται στον προμηθευτή**. Το φορτίο που χαρακτηρίζεται κατάλληλο, αποθηκεύεται, αφού πρώτα έχει σημειωθεί ανά μονάδα, με ετικέτα που περιέχει όλα τα στοιχεία του φορτίου ( περιγραφή είδους, προέλευση, ημερομηνία λήξης, Lot N<sup>ο</sup> κ.τ.λ.), διατηρώντας την απαραίτητη ιχνηλασιμότητα.

Στην παραγωγή παραδίνονται ποσότητες αλιευμάτων είτε σε μορφή block ή σε μορφή IQF (individually quick frozen.), σύμφωνα με ειδικά διαγράμματα ροής που ορίζουν ακριβώς τις συνθήκες διεργασιών του κάθε σταδίου και αρχίζει η επεξεργασία τους. Καθ' όλη τη διάρκεια αυτής , οι διεργασίες ελέγχονται επαναληπτικά και σε όλα τα στάδια ανεξαιρέτως. Διασφαλίζεται έτσι η τήρηση των προδιαγραφών και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας. Διατηρείται πάντα η αλυσίδα ψύξης και η ιχνηλασιμότητα σε όλα τα στάδια. Δειγματοληψίες και έλεγχοι γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής και στο τελικό προϊόν πριν από την αποθήκευσή του. Τα αποτελέσματα των δειγματοληπτικών ελέγχων καταγράφονται και αρχειοθετούνται. Παράλληλα, πραγματοποιούνται έλεγχοι απολύμανσης επιφανειών στην παραγωγή, καθώς και έλεγχος ποιότητας νερού. Έτσι, διασφαλίζεται η «ευστοχία» του τελικού προϊόντος σε παραμέτρους όπως: υγιεινή και ασφάλεια τροφίμου, εμφάνιση, βάρος,

συσκευασία, σήμανση, ποσοστό επίπαγου και θερμοκρασία – παράμετροι που χαρακτηρίζουν ένα ποιοτικό τελικό προϊόν.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πως αντιμετωπίζεται;

Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου του ομίλου Καλλιμάνης είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή μιας σειράς οργανωμένων δειγματοληψιών – ελέγχων, που αποσκοπούν στην επιβεβαίωση, αλλά και στη διατήρηση των υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών των προϊόντων μας. Επίσης, διενεργεί ελέγχους υγιεινής στο εργοστάσιο, ελέγχους ποιότητας νερού, καθώς και ελέγχους σε οτιδήποτε αφορά στα τρόφιμα (π.χ υλικά συσκευασίας). Για την πραγματοποίηση των ελέγχων αυτών, το εργαστήριο του ποιοτικού ελέγχου είναι εξοπλισμένο με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας καθώς και όργανα ελέγχου ακρίβειας, ενώ παρακολουθώντας τις εξελίξεις αναβαθμίζεται συνεχώς, με στόχο ένα δυναμικό σύστημα αυτοελέγχων, κορυφαία ασφάλεια τροφίμων και ικανοποίηση όλο και υψηλότερων ποιοτικών απαιτήσεων.

Ο όμιλος Καλλιμάνης, προκειμένου να εξασφαλίσει την ασφάλεια και την υγιεινή των προϊόντων του και θέλοντας πάντα να βελτιώνει την θέση του στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, έχει εγκαταστήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά, για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Τα νέα προϊόντα είναι βασικά για την κατηγορία τροφίμων που δραστηριοποιούμαστε. Τα κριτήρια επιλογής για μια νέα σειρά προϊόντων είναι να

φέρουν νέους χρήστες στην κατηγορία, να ενισχύουν το brand, και φυσικά να ενισχύσουν την κερδοφορία της εταιρείας. Η διαδικασία έχει ως εξής:

Το μάρκετινγκ, αντιλαμβάνεται κάποια ανάγκη των καταναλωτών που δεν έχει ικανοποιηθεί και προτείνει ένα νέο προϊόν. Με προσπάθειες του R&D και μάρκετινγκ δημιουργείται ένα αρχικό concept, στο οποίο γίνονται βελτιώσεις και έλεγχοι, μέχρι να πλησιάσει στην τελική του μορφή. Ύστερα, δημιουργείται μια σειρά εναλλακτικών προτάσεων γι' αυτό το προϊόν, οι οποίες παραδίδονται σε διεξοδική έρευνα. Οι καταναλωτές τα δοκιμάζουν και τα βαθμολογούν με κριτήρια τη γεύση, την πρόθεση αγοράς, την εμφάνιση, την τιμή, τη συσκευασία, την αντιλαμβανόμενη αξία κ.α.

Έτσι, επιλέγουμε αυτά που ικανοποίησαν περισσότερο τους καταναλωτές και συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολογία στην πρόθεση αγοράς.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις που κάνουμε ως επιχείρηση αναφέρονται κυρίως σε: νέα εργοστάσια, διαφήμιση, new product development.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Ο όμιλος Καλλιμάνης ταυτόχρονα με την ηγετική του θέση στην εγχώρια αγορά, διαγράφει επιτυχημένη πορεία στον τομέα των εξαγωγών με μακροχρόνια και δυναμική παρουσία κυρίως στη Βόρεια Ευρώπη. Το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Σουηδία και κυρίως η Γερμανία είναι μερικές από τις χώρες στις οποίες έκαναν την πρώτη παρουσία τους τα προϊόντα Καλλιμάνης, θέτοντας την βάση για μελλοντική ανάπτυξη και μεγαλύτερη διείσδυση στις ξένες αγορές.

Αυτή τη στιγμή η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας ανέρχεται στο 6% του συνολικού όγκου των πωλήσεων της, γεγονός το οποίο πιστοποιεί τη διεθνή αποδοχή και αναγνώριση των προϊόντων της από το διεθνές κοινό.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Εφαρμόζουμε:

- Τηλεοπτικά σπότ.
- Καταχωρήσεις σε εφημερίδες.
- Internet advertising (banners, downloads).
- Ιστοσελίδα.
- Promotions: προωθητικές ενέργειες με μείωση τιμής, έξτρα προϊόν ή δώρο on pack.
- Αφιέρωματα και χορηγίες στον τύπο.
- Point of sale υλικά (pos material), όπως αφίσες, δείκτες ραφιού.
- Βιβλία συνταγών.
- Ενέργειες trade marketing.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις.

Л Б Г А А Б Е Е



**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε. και η νομική της μορφή είναι ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.)

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

~~Το αντικείμενο δραστηριότητάς μας είναι παραγωγή και εμπορία παγωτών, χυμών φρούτων, κρουασάν, κατεψυγμένων ζυμών και γλυκών. Ανήκουμε στον κλάδο τροφίμων και ποτών και η επιχείρησή μας απασχολεί 750 εργαζομένους κατά μέσο όρο.~~

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Η επιχείρηση λειτουργεί με συγκεκριμένο οργανόγραμμα, το οποίο διαχωρίζει σαφώς τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης ώστε να μην υπάρχουν περιοχές αμφισβήτησης.

**Ερώτηση 4: Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;**

Οι διευθύνσεις της επιχείρησής μας είναι η οικονομική διεύθυνση, η εμπορική διεύθυνση, ο βιομηχανικός κλάδος, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και η διεύθυνση Μ.Ι.Σ.

Η οικονομική διεύθυνση ασχολείται με την οικονομική διαχείριση, τη χρηματοοικονομική ροή, τον πιστωτικό έλεγχο κ.λπ.

Η εμπορική διεύθυνση χειρίζεται θέματα πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ο βιομηχανικός κλάδος ασχολείται με την παραγωγή, τις πρώτες ύλες, την αποθήκευση, τη διανομή, τον ποιοτικό έλεγχο, την έρευνα και ανάπτυξη (research & development – R&D).

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού χειρίζεται θέματα που έχουν σχέση με τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση του προσωπικού, το σύστημα κινήτρων, τις παροχές των εργαζομένων.

Τέλος, η διεύθυνση Μ.Ι.Σ., η οποία ασχολείται με την μηχανογράφηση, την ανάλυση δεδομένων (data analysis) κ.λπ.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Η εταιρεία ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε. έχει τόσο επιτελικά, όσο και εκτελεστικά στελέχη. Γενικότερα, πάντως κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα όρια της δικαιοδοσίας του από την πρώτη ημέρα που αναλαμβάνει εργασία.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

– Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο αναφορικά με το εύρος διοίκησης, καθώς αυτό εξαρτάται από την λειτουργία του κάθε τμήματος. Κάθε τμήμα δηλαδή της επιχείρησης εκτελεί διαφορετικές εργασίες, οπότε έχει και διαφορετικές ανάγκες, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε εύρος διοίκησης.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η επιχείρησή μας σέβεται την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου. Το σύστημα επιβράβευσης της απόδοσης, επομένως, θεωρούμε ότι είναι πιο αποτελεσματικό ως προς την κινητοποίηση του εργαζομένου και γι' αυτό το εφαρμόζουμε.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Η εταιρεία ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε. λειτουργεί σύστημα κινήτρων τα τελευταία χρόνια. Η ανταμοιβή στην κινητοποίηση είναι ετήσιο bonus. Συγκεκριμένα, αξιολογούμε την απόδοση των εργαζομένων και σε ετήσια βάση τους παρέχουμε κάποιο bonus.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Η λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική σε μια επιχείρηση. Η επιχείρησή μας ενισχύει τη συμμετοχή μόνο των υψηλόβαθμων στελεχών, καθώς αυτά είναι υπεύθυνα για τέτοιου είδους ενέργειες.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Η εταιρεία μας εκπαιδεύει το προσωπικό της σε συνεχή βάση και σε διάφορους τομείς, όπως π.χ. Η /Υ. Τα οφέλη που αποκομίζουμε από τέτοιου είδους ενέργειες είναι το γεγονός ότι ένα εκπαιδευμένο προσωπικό έχει υψηλότερη απόδοση, αισθάνεται δέσιμο με την εταιρία που φροντίζει για την επιμόρφωσή του.

**Ερώτηση 11: Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;**

Η διατήρηση ενός υγιούς κλίματος μέσα στην εταιρεία επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της ξεκάθαρης στοχοθέτησης κάθε εργαζομένου, της συχνής επικοινωνίας και επανατοποθέτησης επάνω στους στόχους του, παρέχοντας πρόσβαση κάθε εργαζομένου στον ανώτερό του για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος.

**Ερώτηση 12: Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;**

Ο έλεγχος ενδιαφέρει κάθε επιχείρηση. Στην προκειμένη περίπτωση διενεργείται διαφορετικά σε κάθε τμήμα, καθώς οι ανάγκες του είναι διαφορετικές (π.χ άλλου τύπου έλεγχος ασκείται στο εργατικό προσωπικό και άλλος στα στελέχη). Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος γίνεται σύσταση.

**Ερώτηση 13: Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;**

Τα χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη είναι και αυτά που αναζητά η εταιρεία μας, προκειμένου να επιλέξει έναν ηγέτη. Αυτά είναι κυρίως τα εξής: να λειτουργεί

ομαδικά, να εμπνέει την ομάδα, να μπορεί να διοικήσει εργαζομένους (εμπειρία), να γνωρίζει καλά το αντικείμενό του κ.λπ.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται, συνήθως, οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην εταιρεία μας εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς, δίνεται, ωστόσο, περισσότερη βαρύτητα στον εμπορικό, βιομηχανικό και οικονομικό κλάδο.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ο ποιοτικός έλεγχος στην ΕΒΓΑ εφαρμόζεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μόνο κατά την διάρκεια της παραγωγής. Συγκεκριμένα, ελέγχονται οι πρώτες ύλες κατά την παραλαβή τους, ελέγχονται κατά τη διάρκεια της αποθήκευσης (όπως και οι αποθηκευτικοί χώροι), ελέγχονται όλα τα προπαραγωγικά στάδια (μείγματα, παστερίωση), το παραγόμενο προϊόν, καθώς και το τελικό προϊόν.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πως αντιμετωπίζεται;

Το προσωπικό της εταιρείας μας, το οποίο διενεργεί τους ελέγχους είναι επιστημονικά εξειδικευμένο και ενημερώνεται συνεχώς για ό,τι νεότερο στην αγορά. Σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο πρόβλημα σε κάποιο από τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αυτή διακόπτεται (υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες ISO που προβλέπουν κάθε περίπτωση). Αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα σε

τελικό προϊόν, τότε δεσμεύεται ολόκληρη η παρτίδα, ώστε να εξασφαλιστεί το να μην φτάσει ποτέ στον καταναλωτή.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά, για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Κάθε προϊόν για να φτάσει στο σημείο να γίνει «νέο» για την εταιρεία περνάει από μια μακρά διαδικασία στην οποία μετέχουν στελέχη από όλα τα εμπλεκόμενα σε αυτή τμήματα. Επίσης, κάθε εξεταζόμενο για «νέο» προϊόν θα πρέπει να καλύπτει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Πριν από κάθε λανσάρισμα νέου προϊόντος συγκεντρώνονται στοιχεία από: την αγορά, τους καταναλωτές, δευτερογενείς έρευνες από αγορές του εξωτερικού κ.ο.κ. Ένα προϊόν για να ξεκινήσει να παράγεται θα πρέπει να έχει την έγκριση της διοίκησης.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις που κάνει η εταιρεία μας αναφέρονται κυρίως στους εξής τομείς: στον ανθρώπινο παράγοντα, στην έρευνα και ανάπτυξη, στον τεχνολογικό εξοπλισμό και στην επικοινωνία (διαφήμιση, προώθηση).

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Οι δραστηριότητές μας έχουν ξεπεράσει τα σύνορα της Ελληνικής αγοράς. Μια επιχείρηση που θέλει να είναι βιώσιμη θα πρέπει να βγει στη διεθνή αγορά, καθώς η Ελληνική είναι σχεδόν κορεσμένη για πολλές κατηγορίες προϊόντων. Η ΕΒΓΑ, πέρα από τις εξαγωγές στις γειτονικές Βαλκανικές χώρες, εξάγει σε πολλές

αγορές της δυτικής Ευρώπης, ενώ παράλληλα έχει παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα στη Ν. Αφρική.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Εφαρμόζονται όλοι οι σύγχρονοι τρόποι προώθησης των πωλήσεων. Γενικότερα, το ποιός τρόπος ή ποιοί τρόποι θα χρησιμοποιηθούν, εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, από την ανάγκη που έχει στην αγορά, από το κοινό – στόχος στο οποίο απευθύνεται.

FRIESLAND FOOD HELLAS



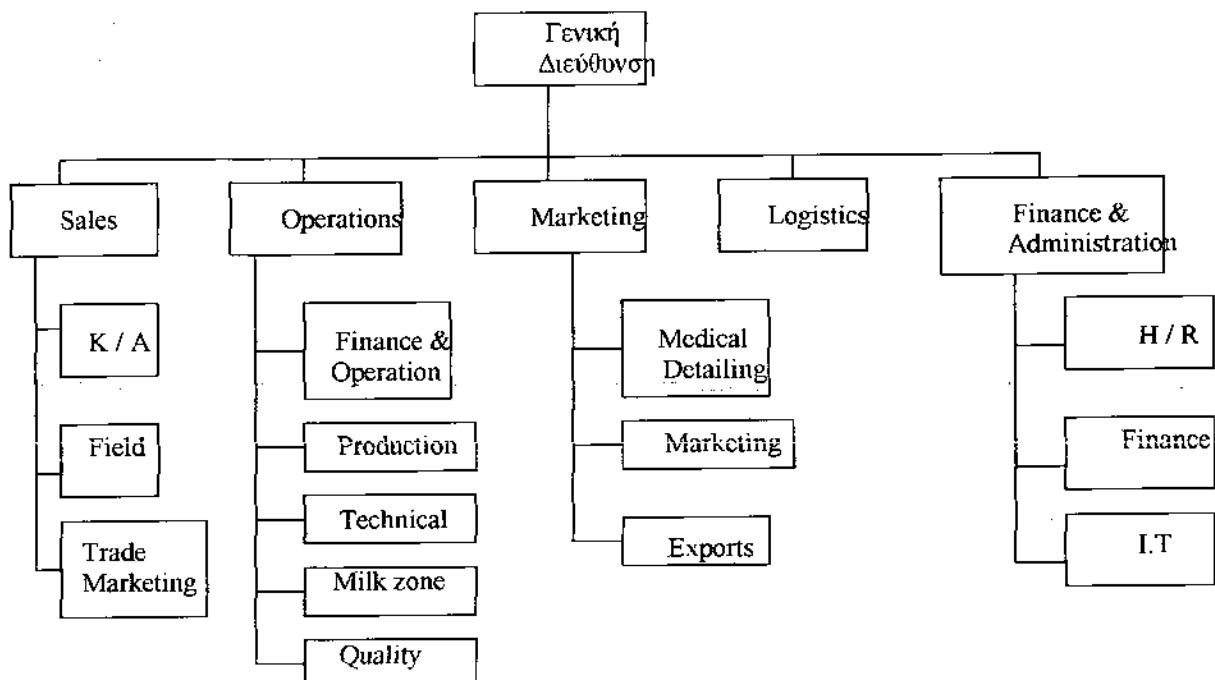
**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι Friesland Food Hellas A.E. και είναι 100% θυγατρική Ολλανδικού πολυεθνικού ομίλου.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Το αντικείμενο είναι παραγωγή και εμπορία γαλακτοκομικών προϊόντων. Ανήκει στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και είναι γαλακτοβιομηχανία και εταιρεία διανομής.

Απασχολεί 300 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 80 βρίσκονται στο εργοστάσιο Πατρών και οι 220 σε άλλες περιοχές της Ελλάδος, όπως: Μάνδρα Αττικής, Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Είναι απαραίτητο, κάθε αρμοδιότητα της επιχείρησης να συνδέεται με την άλλη. Η χρήση οργανογράμματος μας βοηθά στο διαχωρισμό των επιπέδων εξουσίας και αρμοδιοτήτων για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Ειδικότερα, το οργανόγραμμα παρουσιάζει τη διαβάθμιση της εξουσίας ( δεν είναι δυνατόν όλοι να είναι στελέχη) και απεικονίζει την καθετοποίηση των αρμοδιοτήτων.

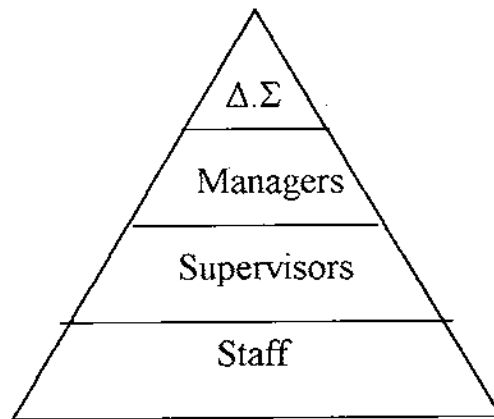
**Ερώτηση 4: Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;**

Οι διευθύνσεις της επιχείρησης είναι: Sales, Operations, Marketing, Logistics, Finance & Administration.

- Το τμήμα K / A έχει ως αρμοδιότητα πωλήσεις κατευθείαν σε super markets.
- Το τμήμα Field περιλαμβάνει πωλήσεις σε ειδικούς συνεργάτες.
- Το τμήμα Trade Marketing περιλαμβάνει κάποιες προωθητικές ενέργειες π.χ σε ειδικούς συνεργάτες στις 50 παλέτες η μία δώρο ή ακόμη στα 2 γιαούρτια το 1 δώρο.
- Τα τμήματα Finance & Operation, Production, Technical, Milk Zone, Quality αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία.
- Το τμήμα Medical Detailing περιλαμβάνει την ενημέρωση των γιατρών (π.χ. παιδιάτρων) για τα προϊόντα, έτσι ώστε αυτοί να τα προτείνουν για την διατροφή (π.χ. παιδική διατροφή).
- Το τμήμα Marketing περιλαμβάνει κάποιες άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ π.χ. τη διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας.
- Το τμήμα Exports περιλαμβάνει εξαγωγές στην Κύπρο και τα Βαλκάνια.

- Το τμήμα Η / R περιλαμβάνει τις διαδικασίες εκείνες που σχετίζονται με την διοίκηση και γενικότερα το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση.
- Το τμήμα Finance αναφέρεται στην κατανομή κεφαλαίων της επιχείρησης.
- Το τμήμα I.T (information technology) περιλαμβάνει διαδικασίες για την συλλογή και αξιοποίηση των πληροφοριών.

**Ερώτηση 5: Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;**



- Το Διοικητικό Συμβούλιο (general manager, sales manager, operation manager, marketing manager, logistics manager, finance and administration manager) συνεργάζεται με την Ολλανδική επιχείρηση και χαράσσει την γραμμή της εταιρίας.
- Οι διευθυντές (managers) έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελευθερία κινήσεων. Επίσης, και την ευθύνη ενός τμήματος.
- Οι προϊστάμενοι (supervisors) έχουν κάποια ελευθερία κινήσεων και διευθυντική θέση.
- Το προσωπικό (staff) το οποίο συνήθως είναι εκτελεστικό όργανο μέσα στην επιχείρηση.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Το εύρος διοίκησης εξαρτάται από τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας π.χ. στο τμήμα προσωπικού ο προϊστάμενος διοικεί 2 άτομα, ενώ στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου 10 άτομα. Αυτό το εύρος διοίκησης το ακολουθούν οι περισσότερες εταιρίες. Γενικότερα, το πόσους διευθυντές θα έχει μια εταιρία μπορούμε να πούμε ότι εξαρτάται και από τον τζίρο της, γιατί, μια επιχείρηση όπως η Friesland Hellas με 200 εκ. Euro τζίρο, έχει μεγαλύτερες ανάγκες για περισσότερους διευθυντές, απ'ότι μια άλλη επιχείρηση του κλάδου με αρκετά μικρότερο τζίρο.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η Friesland Hellas θέλοντας να διατηρεί τις ισορροπίες, χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας, το οποίο βρίσκεται κάπου ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και στο αντικείμενο εργασίας.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων μια φορά τον χρόνο. Τα κίνητρα σχετίζονται με την παροχή bonus στο προσωπικό με βάση την απόδοση π.χ. αν σε έναν εργαζόμενο αναθέσουμε την παραγωγή 100 τεμαχίων και αυτός παράγει 80, θα

πάρει το 80% του bonus. Ενώ, αν παράγει 110 τεμάχια, θα πάρει το 110% του bonus.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει την συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Ναι, ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, στον τομέα όμως ευθύνης του π.χ. εάν μια προωθητική ενέργεια (στα 2 γιαούρτια το 1 δώρο) είναι απόφαση του μάρκετινγκ, η παραγωγή δεν εμπλέκεται καθόλου σ' αυτή των απόφαση, γιατί αποτελεί μια απόφαση του μάρκετινγκ.

Επίσης, οι managers δεν αποφασίζουν αν κάποιες προωθητικές ενέργειες θα γίνουν στο γιαούρτι ή στο γάλα, γιατί αυτό είναι απόφαση του Δ.Σ.

Ακόμη, αν πραγματοποιηθεί η αγορά ενός εργοστασίου, αυτό αποτελεί απόφαση του Δ.Σ και της μητρικής εταιρείας στην Ολλανδία.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Ναι, η επιχείρηση εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού, τα οποία στοχεύουν στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών σε σχέση με την δουλειά. Μπορεί να πραγματοποιηθεί εκπαίδευση στο λογιστικό τμήμα, εκπαίδευση σε σχέση με το word και το excel, καθώς και μεταπτυχιακά προγράμματα, τα έξοδα των οποίων καλύπτονται από την εταιρεία.

Τα οφέλη που θα αποκομίσουμε, σχετίζονται με την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος ενεργεί πιο γρήγορα, πραγματοποιεί λιγότερα λάθη και ταυτόχρονα υποκινείται.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Η δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος πραγματοποιείται με την ύπαρξη σεβασμού προς τους εργαζομένους, καθώς και με την ύπαρξη αισθήματος δικαιοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους. Επίσης, είναι απαραίτητη η τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Ο έλεγχος πραγματοποιείται με διαδικασίες και ελεγκτικούς μηχανισμούς. Οι διαδικασίες αναφέρονται στην αποφυγή λαθών ή φαινομένων σχετικά με την κακή διαχείριση, ενώ οι ελεγκτικοί μηχανισμοί ελέγχουν, κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες. Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες, αναθεώρηση εργασιών ή κάποια άλλα μέτρα τα οποία μπορεί να είναι και πιο αυστηρά π.χ. για την επιλογή προμηθευτών κρίνονται απαραίτητα κάποια κριτήρια όπως η τιμή, η έγκαιρη παράδοση, η ποιότητα πρώτων υλών κ.λπ. Εάν η επιλογή κάποιου προμηθευτή δε γίνεται με βάση τα παραπάνω κριτήρια, αλλά λόγω κάποιας φιλίας ή συγγένειας με αυτόν που είναι υπεύθυνος για την επιλογή του, τότε το πιθανότερο είναι η απομάκρυνση από την επιχείρηση του ατόμου που τον επέλεξε με αυτόν τον τρόπο.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη τα οποία αποτελούν και τα κριτήρια για την επιλογή των δικών μας ηγετών είναι πρωτίστως η αποδοχή του από την ομάδα, να έχει όραμα, να έχει γνώση του αντικειμένου, να είναι σε θέση να διοικήσει μια ομάδα και τέλος να μπορεί να διοικεί δια του παραδείγματος.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Ασφαλώς, η επιχείρησή μας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό και οι τομείς στους οποίους αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτουμε είναι η είσοδος σε νέες αγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, το οποίο έχει επιτευχθεί από την Friesland Hellas ήταν «να μπούμε στο γιαούρτι». Ένα άλλο παράδειγμα στρατηγικού στόχου προς επίτευξη είναι η είσοδος στην αγορά φρέσκου γάλακτος για τον οποίο μελετάμε την δυνατότητα επένδυσης που έχουμε ως επιχείρηση, αν θα ακολουθήσουμε κάποιο πρόγραμμα εξαγοράς κ.λπ.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ναι, εφαρμόζουμε συστήματα ελέγχου ποιότητας I.S.O. και H.A.C.C.P, καθώς και κάποιους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των προϊόντων μας π.χ. έλεγχος πρώτων υλών, παστερίωση γάλακτος σε υψηλές θερμοκρασίες, για να εξοντωθούν επιβλαβείς μικροοργανισμοί, καθαρισμός των καζανιών με αλκαλικά κ.λπ.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πως αντιμετωπίζεται;

Ναι, ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό. Μετά την παραγωγή μιας παρτίδας προϊόντων, ολόκληρη η παρτίδα μπαίνει σε καραντίνα 5 ημερών. Κατόπιν, με δειγματοληπτικό έλεγχο, υπόκειται σε μικροβιολογικό έλεγχο ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα αυτής της παρτίδας και, αν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, η παρτίδα βγαίνει στην αγορά για κατανάλωση, ενώ σε κάθε άλλη περίπτωση πραγματοποιείται καταστροφή ολόκληρης της παρτίδας.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Κάθε νέο προϊόν δίνει με ένα καταναλωτικό group. Κάποια καταναλωτικά group είναι τα εξής:

- Παραδοσιακοί καταναλωτές .
- Καταναλωτές 18 – 40 ετών, οι οποίοι επιλέγουν κατά κύριο λόγο το στραγγιστό γιαούρτι.
- Καταναλωτές που επιλέγουν το γιαούρτι χαμηλών λιπαρών.

Ανάλογα με τις αγορές αυτές αναπτύσσεται κάποιο προϊόν. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η πιλοτική παραγωγή (το προϊόν παράγεται δοκιμαστικά σε μικρές ποσότητες). Κατόπιν το τεστάρουμε στους καταναλωτές.

Π.χ. επιλέγουμε 100 αντιπροσωπευτικούς καταναλωτές, στους οποίους δίνουμε να δοκιμάσουν 3 γιαούρτια, εκ των οποίων ένα είναι το δικό μας, χωρίς να γνωρίζουν ποιο είναι ποιο. Αυτό πραγματοποιείται έχοντας θέσει ως όριο οι 60 καταναλωτές να προτιμήσουν σαν καλύτερο το δικό μας. Αν το επιλέξουν οι 20, τότε πάμε πάλι στην επιχείρηση και ελέγχουμε τί φταίει, το διορθώνουμε και κάνουμε πάλι την ίδια διαδικασία. Έστω ότι τη δεύτερη φορά το προτιμήσουν οι 70,



τότε προβαίνουμε στη μαζική παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος και τη διάθεσή του στην αγορά.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις που κάνουμε ως επιχείρηση σχετίζονται με τον τεχνολογικό εξοπλισμό για την βελτίωση της παραγωγής και την εναρμόνιση με τις νέες τεχνολογίες, καθώς και σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Η επιχείρησή μας σκέφτεται να επεκταθεί στην αγορά της Κύπρου και αυτό, γιατί οι καταναλωτικές προτιμήσεις έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με αυτές της Ελλάδας.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Οι βασικότεροι τρόποι προώθησης των προϊόντων της Friesland Hellas είναι:

- Η διαφήμιση (έντυπη, τηλεοπτική).
- Για ορισμένα προϊόντα κάποιες προωθητικές ενέργειες πάνω στο προϊόν π.χ. στα 2 προϊόντα το 1 δώρο και παροχή κάποιων εκπτώτικών κουπονιών.
- Προωθητικές ενέργειες μέσω συνεδρίων (π.χ. παιδιατρικό συνέδριο).
- Δειγματοδιανομές (π.χ. δωρεάν προϊόν στους καταναλωτές κυρίως στο χώρο των super market).
- Συμμετοχή σε διάφορες εκδηλώσεις (π.χ. χορηγία σε πρωτάθλημα ποδοσφαίρου).

NESTLE EMMAΣ A.E.

**Ερώτηση 1:** Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

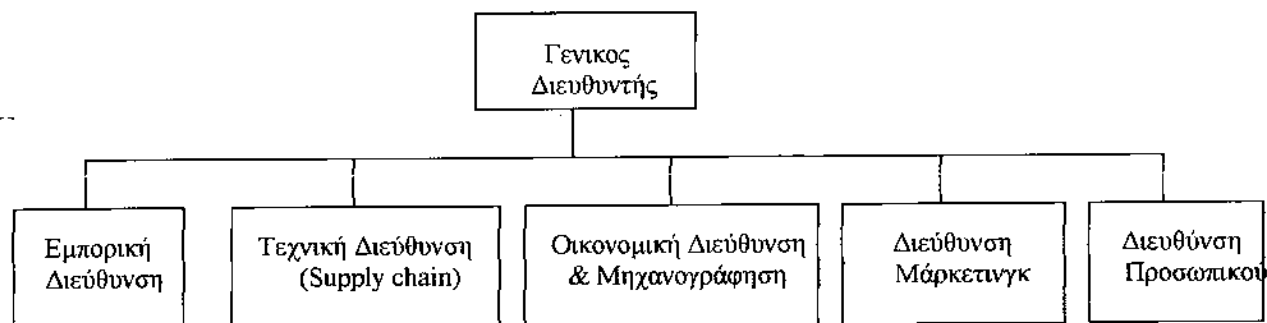
Η επωνυμία της επιχείρησης είναι NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. και είναι ανώνυμη εταιρεία.

**Ερώτηση 2:** Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;

Ανήκουμε στον κλάδο τροφίμων και ποτών, το αντικείμενό μας είναι βιομηχανία (παραγωγή) και εμπορία τροφίμων και ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρία μας είναι 600 άτομα.

**Ερώτηση 3:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;

Φυσικά, υπάρχει οργανόγραμμα. Η ύπαρξή του είναι απαραίτητη, για να ξέρει ο καθένας που αναφέρεται. Υπάρχει σαφής περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας και δείχνει επίσης το πώς συνδέονται μεταξύ τους.

**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

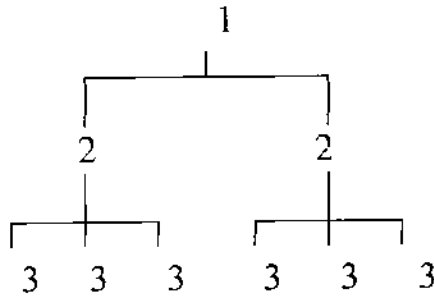
- Η εμπορική διεύθυνση έχει ως βασική της δραστηριότητα τις πωλήσεις.
- Η τεχνική διεύθυνση χειρίζεται τεχνικά θέματα και θέματα που σχετίζονται με την παραγωγή.
- Η οικονομική διεύθυνση χειρίζεται οικονομικά θέματα, τραπεζικά θέματα, την μισθοδοσία κ.λπ.
- Η διεύθυνση μάρκετινγκ έχει ως βασική της δραστηριότητα τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά.
- Η διεύθυνση προσωπικού χειρίζεται θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό της εταιρείας.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Υπάρχουν επιτελικά στελέχη που είναι οι επικεφαλής της κάθε διεύθυνσης και ορισμένα άτομα που είναι σε πρώτο βαθμό συνδεδεμένα με αυτούς (ανάλογα με το μέγεθος της κάθε διεύθυνσης αυτά μπορεί να είναι από 1-12 άτομα) το σύνολό τους είναι περίπου 80. Υπάρχει συλλογική διοίκηση με τελικό υπεύθυνο το γενικό διευθυντή.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Στην εταιρεία μας υπάρχει οριζόντια οργάνωση. Π.χ. ο διευθυντής έχει 2 υφισταμένους, ο προϊστάμενος τρεις υφισταμένους, ο εργοδηγός τέσσερις υφισταμένους, έτσι ώστε να σχηματίζεται μια πυραμίδα, όπως φαίνεται παρακάτω.



Αυτή η μορφή είναι πιο ευέλικτη και πιο αποτελεσματική.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η επιχείρησή μας εφαρμόζει ένα αρκετά ανθρώπινο, δημοκρατικό και φιλελεύθερο στυλ με προσέγγιση στον άνθρωπο και τις αξίες του. Άλλωστε, οι σημαντικότεροι πόροι της NESTLE ΕΛΛΑΣ είναι οι μάρκες της, τα προϊόντα της και οι άνθρωποί της.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Όσον αφορά τις πωλήσεις, δίνεται bonus επί του μισθού, το ύψος του οποίου κυμαίνεται και εξαρτάται από την επίτευξη του στόχου ή των στόχων πωλήσεων. Υπάρχουν διάφορες ομάδες πωλητών, όπως π.χ. πωλητές μικρών – μεγάλων πελατών. Το bonus δίνεται σε όλους, αν επιτευχθούν οι στόχοι π.χ. ένας στόχος επιτεύχθηκε στην NESTLE, bonus παίρνουν όλοι (ως ομάδα), ανεξάρτητα από το πόσο έχει συνεισφέρει ο καθένας σε προσωπικό επίπεδο.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει την συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Στην εταιρεία μας, όταν πρόκειται να ληφθεί μια απόφαση, θα λάβουμε υπ' όψιν μας τις γνώμες όλων όσοι σχετίζονται με τη συγκεκριμένη απόφαση, η λήψη της όμως, βαρύνει τον υπεύθυνο του εκάστοτε τμήματος.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Εφαρμόζονται, τόσο ενδοεταιρικά, όσο και εξωτερικά σεμινάρια. Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά είναι η συνεχής βελτίωση του προσωπικού προς όφελος, τόσο δικό του, όσο και της εταιρείας (διότι κανένας δεν γνωρίζει τα πάντα και, όταν εκπαιδεύεται, μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις του).

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Αυτό δημιουργείται από την κουλτούρα και τη φιλοσοφία που διέπει την εταιρεία και κάθε άνθρωπος οφείλει να προσαρμόζεται στο κλίμα αυτό. Έτσι, προσπαθούμε να επιλέγουμε ανθρώπους που πιστεύουμε ότι μπορούν να ενταχθούν στο κλίμα αυτό και να αποδώσουν σωστά, γιατί αυτοί στη συνέχεια θα το μεταλαμπαδεύσουν στους επόμενους.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για την λειτουργία της επιχείρησης. Αποδίδεται σ' αυτόν η πρέπουσα σημασία. Βασιζόμαστε κυρίως στον αυτοέλεγχο και στη

συνέπεια του αποτελέσματος, δεν περιμένουμε να δούμε το μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα για να ενεργήσουμε, δρούμε pro-actively (προληπτικά), πάμε δηλαδή μπροστά από τις εξελίξεις και δεν τις ακολουθούμε, δημιουργούμε τις εξελίξεις και τις φέρνουμε στα μέτρα μας.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι:

- Να είναι μορφωμένος και έμπειρος.
- Να έχει ικανότητες συνεργασίας και συντονισμού
- Να τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση
- Να μην έχει κοντόφθαλμη προοπτική, να έχει δηλαδή όραμα.

Η επιλογή ηγετών στην εταιρεία στηρίζεται στο κατά πόσο και σε ποιο βαθμό κάποιος έχει τα χαρακτηριστικά αυτά. Ορισμένες φορές μάλιστα ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί από τη μητρική εταιρεία.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Ναι, εφαρμόζουμε στρατηγικό προγραμματισμό. Οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται κυρίως σε τομείς προϊόντικών, (είναι εισαγόμενα προϊόντα), πρέπει να υπάρχει ένα σωστό μείγμα προϊόντων, όπως επίσης και πρόβλεψη των μελλοντικών προοπτικών τους στην αγορά. Θα πρέπει να προβλεφθεί τί θα χρειαστεί η αγορά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

**Ερώτηση 15:** Κατά τη γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ασφαλώς. Έλεγχος ασκείται είτε στην εμφιάλωση-συσκευασία του προϊόντος είτε π.χ. σε όλα τα στάδια μέχρι να φτιάξεις τον τελικό καφέ. Εφαρμόζονται οι αρχές HACCP και γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος μετά την παραγωγή.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος γίνεται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της τεχνικής διεύθυνσης. Αν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου γίνονται τα εξής: αν το πρόβλημα εντοπίστηκε στη συσκευασία του προϊόντος, τότε το προϊόν ανασυσκευάζεται, ενώ αν το πρόβλημα σχετίζεται με κάποιο στοιχείο του προϊόντος (π.χ. κάποιο συστατικό του), το οποίο καθιστά το προϊόν ακατάλληλο, τότε καταστρέφεται ολόκληρη η παρτίδα αυτού του προϊόντος.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά, για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Τα κριτήρια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι το τί πιστεύουμε ότι ζητάει η αγορά (μετά από έρευνες) π.χ. αν είναι να φέρουμε πατατάκια θα ψάξουμε πολύ πριν το κάνουμε. Ένα προϊόν δε θεωρείται από την αρχή επιτυχημένο· ο χρόνος θα δείξει για την επιτυχία του στην αγορά. Συνήθως, η εταιρεία μας κάνει



κάποιες γραμμικές επεκτάσεις υφιστάμενων προϊόντων π.χ. Nescafe κλασσικός, Nescafe χωρίς καφεΐνη.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις αναφέρονται κυρίως σε θέματα παραγωγής, εκσυγχρονισμό μονάδων παραγωγής και εκπαίδευση του προσωπικού.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Η NESTLE ΕΛΛΑΣ είναι συντονίστρια στις αγορές των εξής χωρών: Αλβανία, Σκόπια, Βουλγαρία, Τουρκία και Κύπρο.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Η NESTLE ΕΛΛΑΣ για την προώθηση των πωλήσεών της εφαρμόζει τα εξής:

- ◆ Above the line activities.
  - Διαφημίσεις σε περιοδικά, τηλεόραση, αφίσες κ.ο.κ.
- ◆ Below the line activities.
  - Στα βρεφικά προϊόντα εφαρμόζουμε σύστημα επαφής με νέες μητέρες.
  - Έλεγχος ραφιού, stands, προσφορά δώρου ή επιπλέον προϊόντος.
  - Προβολές σε καταστήματα, εκπτωτικά κουπόνια.
  - Γευστικές δοκιμές, δειγματοδιανομές.

LAKY A.E.

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι LAKY και η νομική της μορφή είναι ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.)

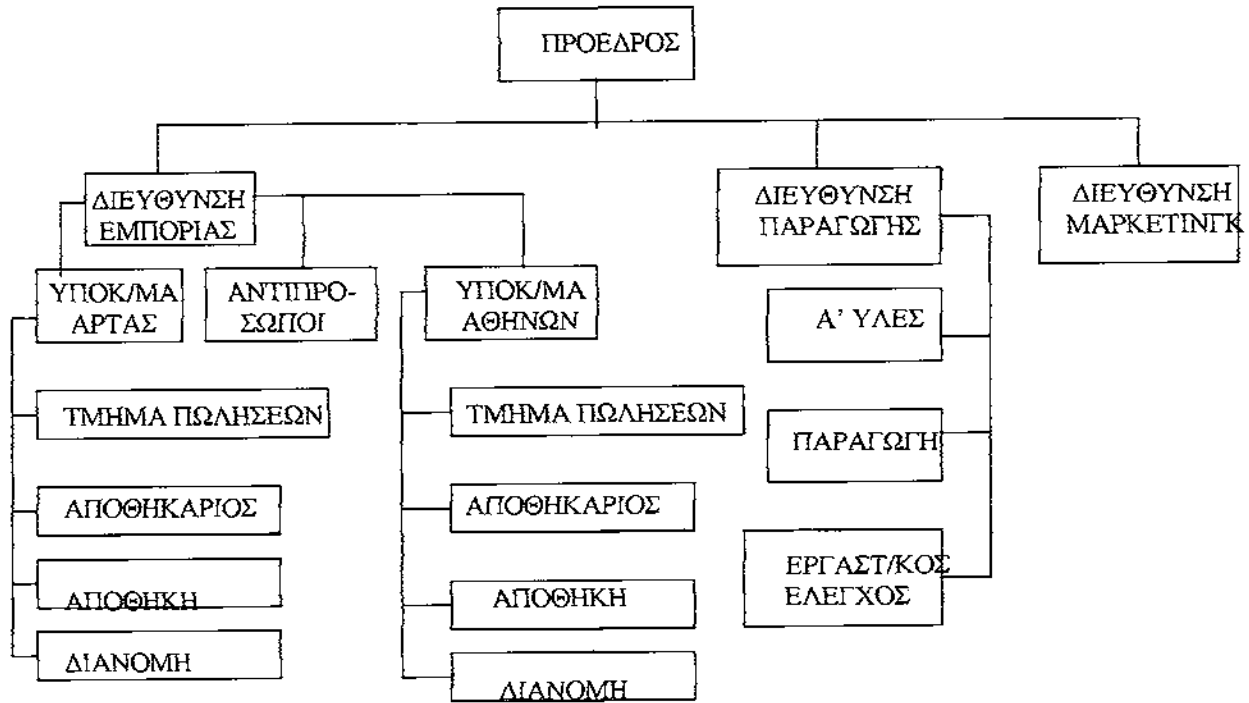
**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Η LAKY A.E. είναι εξειδικευμένο εργοστάσιο ζωοτροφών για σκύλους και γάτες με την μέθοδο extruder. Η επιχείρησή μας απασχολεί 45 άτομα και στα δύο εργοστάσια. Ειδικότερα:

- Στο πρώτο εργοστάσιο παράγεται ξηρά τροφή με τη μέθοδο extruder για σκύλους και γάτες.
- Στο δεύτερο εργοστάσιο παράγεται τροφή για χοίρους και ισορροπιστές για χοίρους και κοτόπουλα.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Ο οργάνωση της εταιρίας στηρίζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα, διότι χωρίς αυτό δεν υπάρχουν αρμοδιότητες, καθήκοντα, όρια εργασίας και υπευθυνότητα.



**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

- Η διεύθυνση εμπορίας ασχολείται με την οργάνωση του εμπορίου, την πολιτική πωλήσεων, την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων.
- Η διεύθυνση παραγωγής έχει ως αντικείμενο την οργάνωση των πρώτων υλών, τις συνθέσεις, την παραγωγή και την ποιότητα της τροφής.
- Η διεύθυνση μάρκετινγκ έχει ως αντικείμενο τον συντονισμό των ενεργειών εκείνων που σχετίζονται με την διαφήμιση των προϊόντων μας.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, ανά διαστήματα, γίνεται σύσκεψη και ανακοίνωση των αρμοδιοτήτων. Έτσι, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι, για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Το εύρος διοίκησης σε κάθε τμήμα ποικίλλει. Κάθε τμήμα στο οργανόγραμμα αποτελείται από 3 έως 7 άτομα. Στόχος της εταιρείας για κάθε τμήμα είναι να εργάζεται ως ομάδα και όχι ατομικά.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η εταιρεία μας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, τον οποίο σέβεται και συμβουλεύει. Επίσης, πιστεύουμε ότι βάσει ομαδικής εργασίας θα βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ανά διαστήματα, συνήθως ανά τρίμηνο, υπάρχει επικοινωνία με όλα τα στελέχη της εταιρείας, τόσο με συσκέψεις για την διατύπωση ιδεών, προτάσεων, γνωμών, όσο και με το σύστημα των ατομικών επαφών για λύση οποιουδήποτε προβλήματος του προσωπικού.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Η απόδοση ελέγχεται ατομικά και ομαδικά. Ειδικά, στην εμπορική διεύθυνση υπάρχει σύστημα bonus το οποίο λειτουργεί ως κίνητρο για καλύτερη απόδοση του προσωπικού της.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Εξαρτάται από τη φύση της απόφασης που πρέπει να ληφθεί. Π.χ. ένας υπάλληλος της παραγωγής δεν είναι σε θέση να αποφασίσει για την τιμολόγηση του προϊόντος ή για την ποιότητα των τροφών, καθώς μια τέτοιου είδους απόφαση απαιτεί μια σχετική ανάλυση από εξειδικευμένο προσωπικό. Γενικότερα, πάντως, δεν επικρατεί σύγχυση στη λήψη αποφάσεων, καθώς ο καθένας γνωρίζει επακριβώς τις αρμοδιότητές του.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί και συνεχίζουν να εκπαιδεύονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς η παραγωγή στηρίζεται στην χρήση τους. Επίσης, εκπαιδεύονται στα προγράμματα excel και word, για να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντά τους.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στην δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Ο κάθε προϊστάμενος βοηθάει τους υφισταμένους του. Επίσης, γίνονται συλλογικές συσκέψεις καθώς και ατομικές συζητήσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένου προς το σκοπό επίλυσης προβλημάτων.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Όλοι οι υπάλληλοι δουλεύουν βάσει κάποιων κανόνων. Ο έλεγχος γίνεται εβδομαδιαία και μηνιαία και, αν κάποιος παραβαίνει τους κανόνες αυτούς, γίνεται σύσταση. Π.χ. ο πωλητής παρουσιάζει κάθε Παρασκευή το πρόγραμμα της επόμενης εβδομάδας και κάθε τρίμηνο γίνεται σύσκεψη εμπορίας. Κάθε τέλος Νοεμβρίου γίνεται σύσκεψη όλων των στελεχών της εταιρείας.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή μας γίνεται βάσει πτυχίου λαμβάνοντας υπ' όψιν την προϊστορία εργασίας, τί είχε πετύχει δηλαδή στην προηγούμενη εργασία του και τέλος λαμβάνονται υπ' όψιν και οι γνώσεις του για τη θέση που πρόκειται να επιλεγεί.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Εφαρμόζουμε στρατηγικό προγραμματισμό και οι στόχοι αυτού αναφέρονται στο να κερδίσουμε μεγαλύτερο εμπορικό κομμάτι (μερίδιο αγοράς) στην Ελληνική αγορά.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Η εταιρεία κατέχει ISO 9001. Οι πρώτες ύλες ελέγχονται βάση των προδιαγραφών που επιθυμούμε. Το προϊόν που παρασκευάζεται ελέγχεται την ίδια ημέρα, τόσο στην αρχή, στο μέσον, όσο και στο τέλος της παραγωγής. Π.χ. παράγονται 10 τόνοι προϊόντος. Γίνεται έλεγχος στον 1 τόνο, στους 5 τόνους και τέλος στους 10 τόνους.

Όλα τα προϊόντα της εταιρείας είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που αναγράφονται στην εκάστοτε συσκευασία. Δε φεύγει προϊόν από το εργοστάσιο, αν δεν έχει ελεγχθεί και δεν τηρεί τις προδιαγραφές για τις οποίες έχει παραχθεί.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ναι, το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τους ελέγχους είναι ειδικευμένο. Αν τα αποτελέσματα του ελέγχου είναι ικανοποιητικά, τότε το προϊόν διοχετεύεται στην αγορά, ενώ αν δεν είναι τα αναμενόμενα τότε καταστρέφεται ολόκληρη η παρτίδα.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Κατ'αρχήν, κοιτάμε να χρησιμοποιούμε σωστές πρώτες ύλες, ώστε η ποιότητα του προϊόντος να είναι άριστη. Το νέο προϊόν τεστάρεται από εξειδικευμένο εργαστήριο του εξωτερικού όπου αποστέλλονται τα δείγματα των



ζωοτροφών και εφόσον περάσουν τα τεστ (ληπτικότητα τροφής, γεύση, δέρμα ζώου, ποσότητα κοπράνων, εμφάνιση ζώου κ.λπ.) τότε ξεκινάμε την παραγωγή του νέου προϊόντος.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις της εταιρείας αναφέρονται κυρίως σε νέα μηχανήματα, πιο αυτοματοποιημένα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή των προϊόντων μας.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Η εταιρεία πουλάει σε όλη την Ελληνική επικράτεια και ταυτόχρονα έχει επεκταθεί σε όλα τα Βαλκάνια, λόγω διάφορων ευκαιριών που παρουσιάστηκαν και τα τελευταία 2 χρόνια και στην Τουρκία, κυρίως λόγω γειτνίασης.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Η προώθηση των προϊόντων γίνεται μέσω της διεύθυνσης εμπορίας και της διεύθυνσης μάρκετινγκ και αφορά:

- Δώρα.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις ζώων στο εσωτερικό (π.χ. Αθήνα, Ηράκλειο, Καλαμάτα, Θεσσαλονίκη).
- Δώρα ποσοτικά.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις ζώων στο εξωτερικό (Κων/πολη, Βελιγράδι).
- Δώρα που να συνοδεύουν κάποιους κωδικούς (προϊόντα).

COCA-COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ Α.Ε.

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως (3Ε) και η νομική της μορφή είναι ανώνυμη εταιρία (Α.Ε.).

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Η Coca-Cola τρία έψιλον είναι βιομηχανία αναψυκτικών, χυμών και νερού. Ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο και είναι και εμπορική εταιρεία, γιατί πουλάει απευθείας σε μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης (π.χ. carrefour, Σκλαβενίτης, Α.Β. Βασιλόπουλος κ.α.).

Απασχολεί 2.300 εργαζομένους σε όλη την Ελλάδα. Το εργοστάσιο της Πάτρας απασχολεί 300 άτομα και στις περιοχές ευθύνης του, που διατηρεί εργοστάσια και συγκεκριμένα στο Αίγιο, στο Μεσολόγγι, και στην Κέρκυρα απασχολεί 100, 15 και 40 εργαζομένους αντίστοιχα.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Ναι, υπάρχει οργανόγραμμα και μέσω αυτού επιτυγχάνεται η γνώση των ευθυνών, ποιός αποφασίζει, η περιγραφή κάθε θέσης εργασίας και με ποιούς συνεργάζεται ο κάθε ένας εργαζόμενος.

**Ερώτηση 4: Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;**

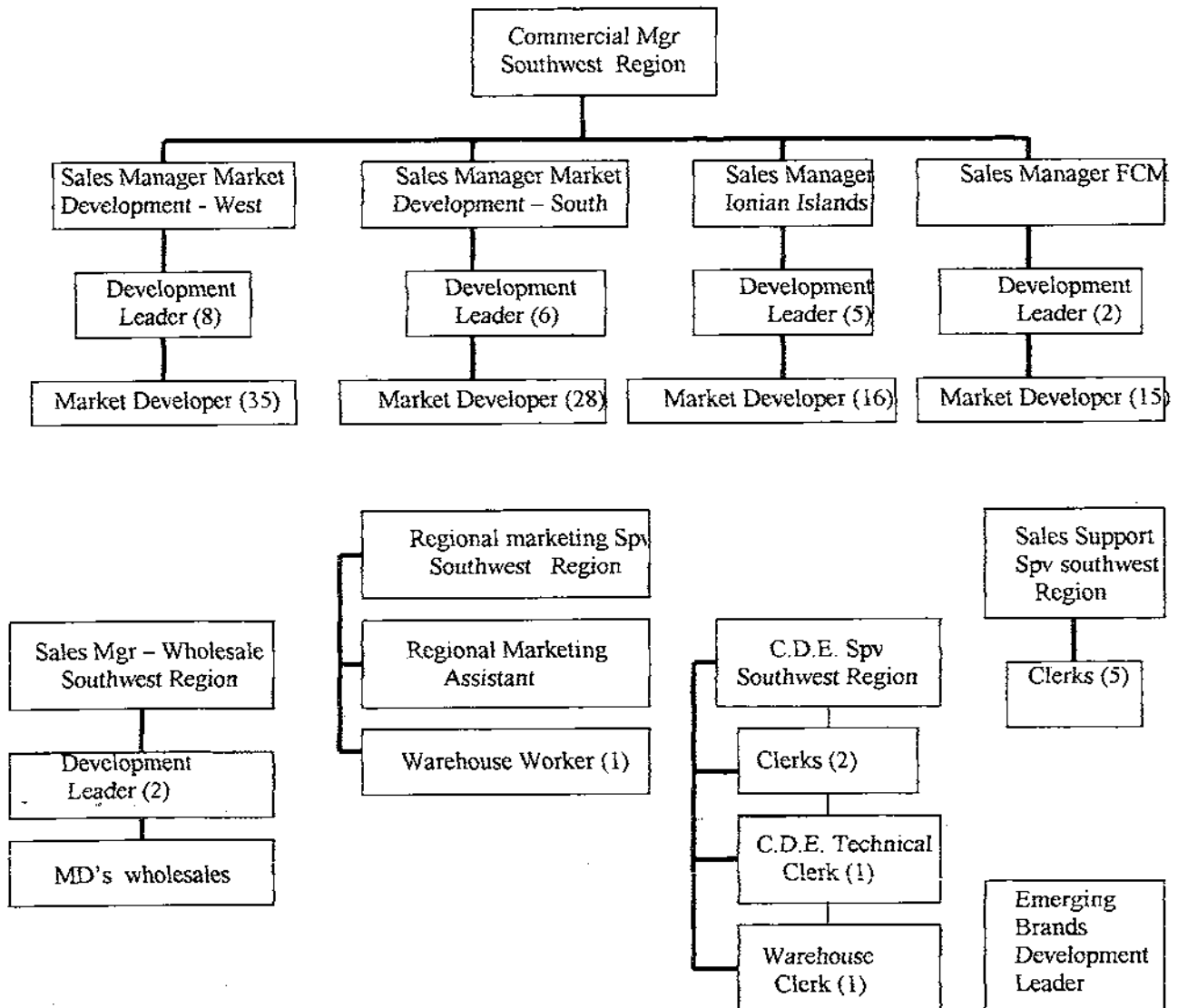
Η Coca-Cola τρία έψιλον έχει τις εξής πέντε διευθύνσεις:

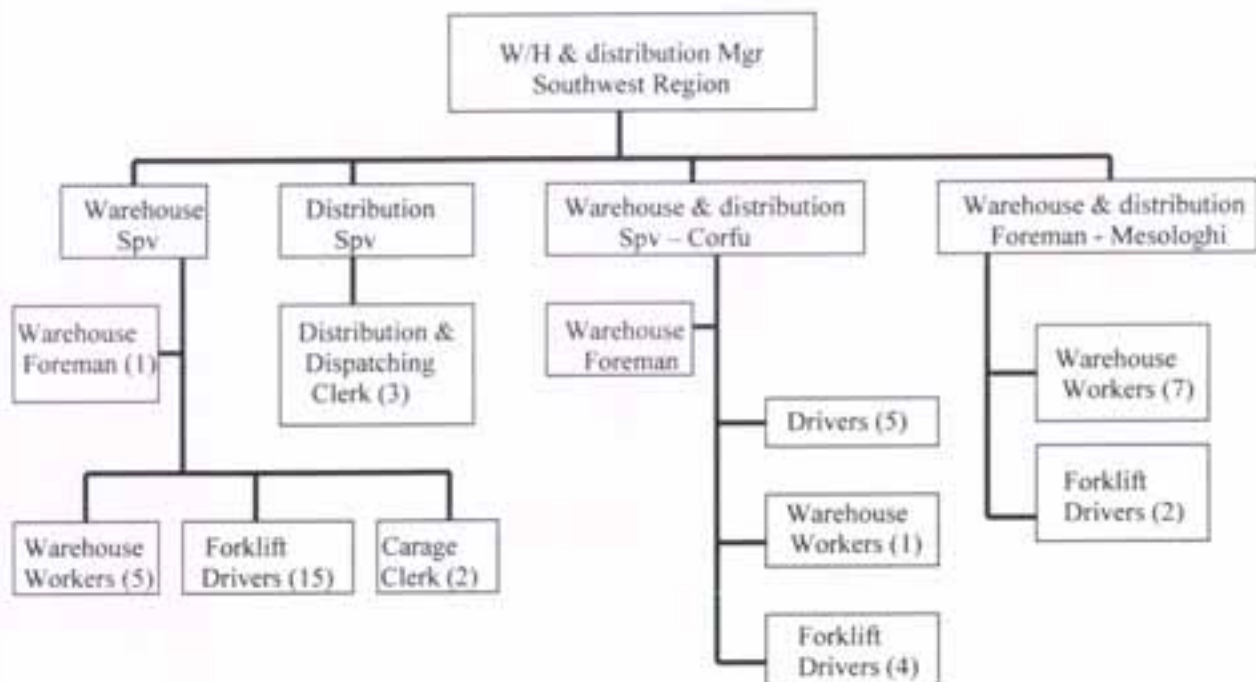
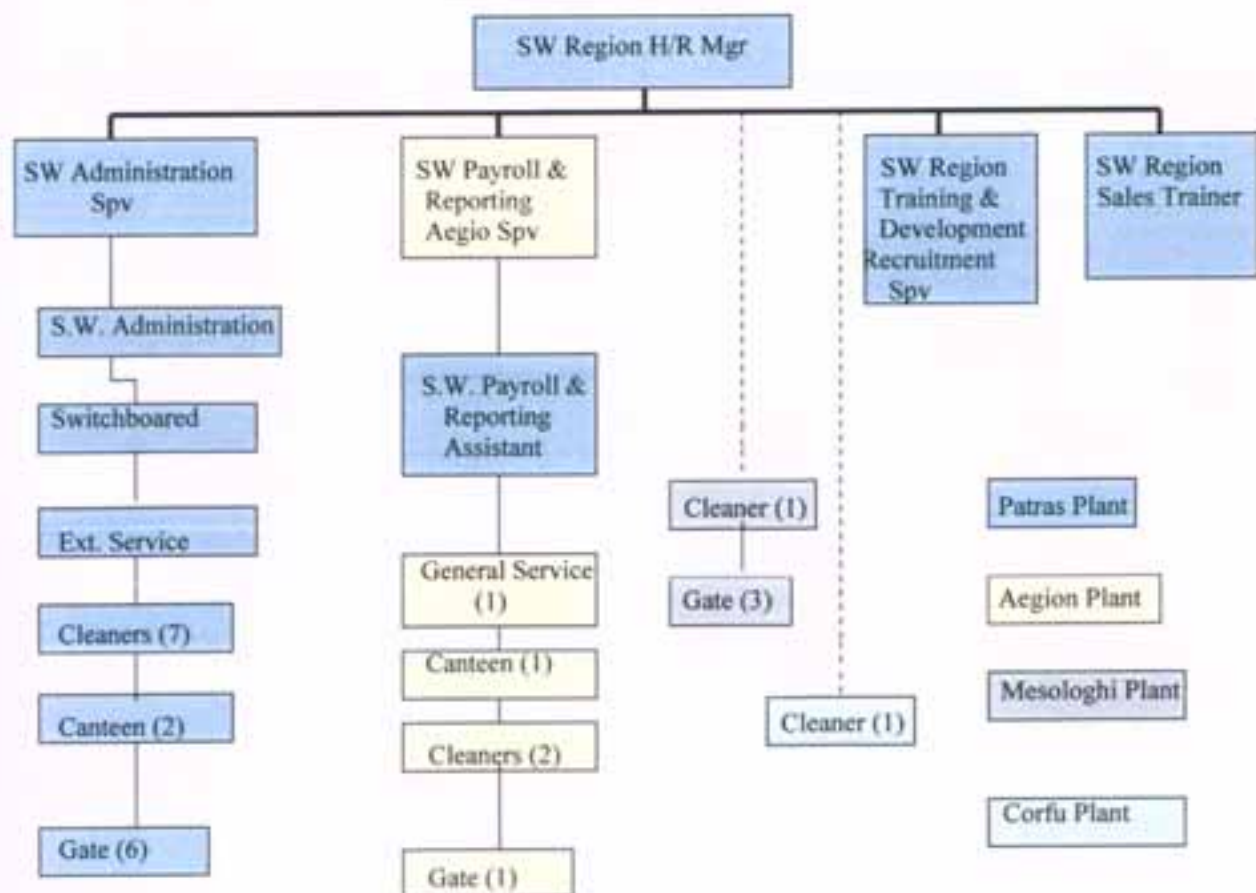
- Commercial (εμπορική).

- Finance (οικονομική).
- Warehouse & Distribution (αποθήκευση & διανομή).
- Technical (τεχνική).
- Human resources (ανθρωπίνων πόρων).

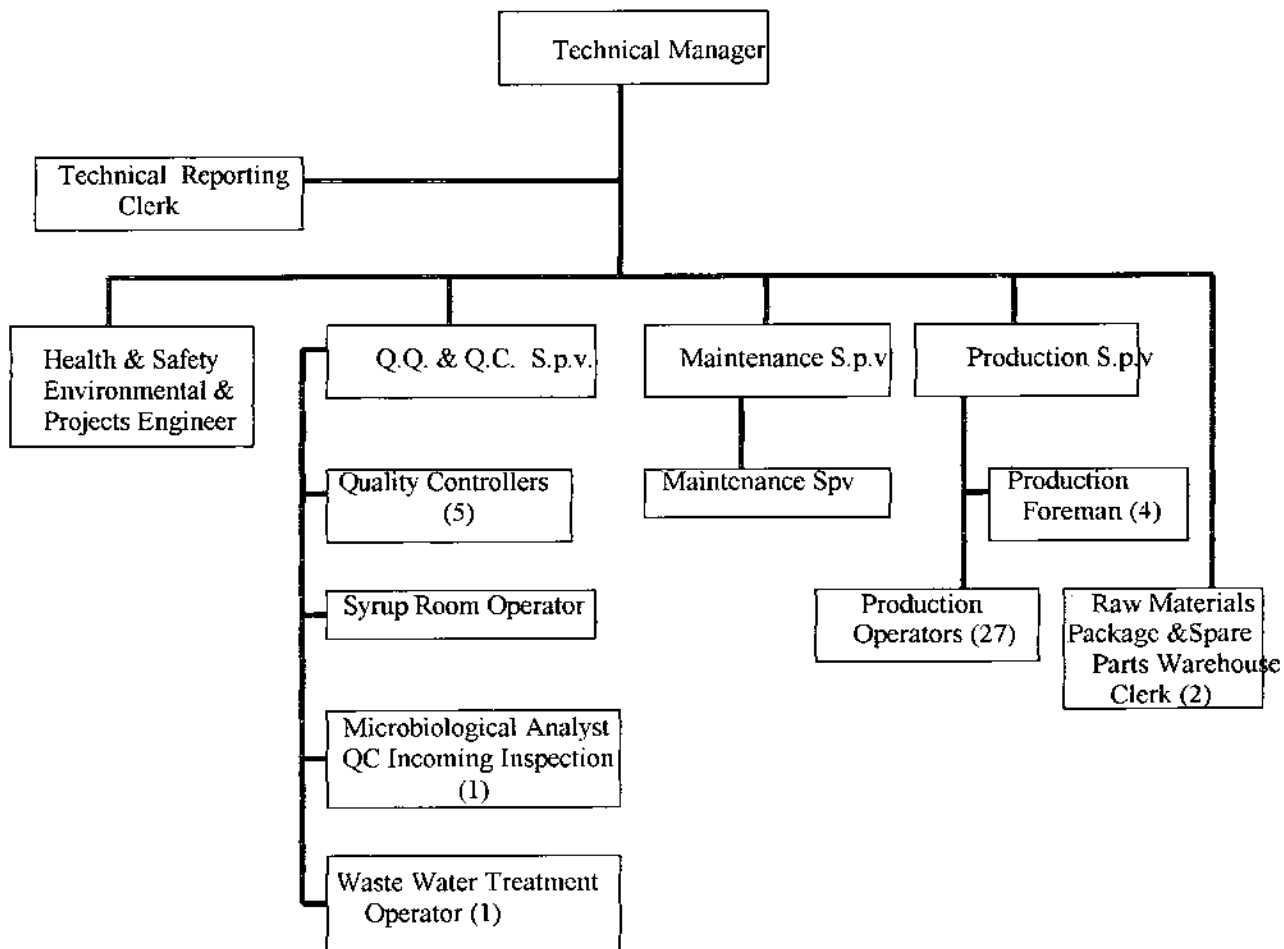
Τα τμήματα που περιλαμβάνει η κάθε διεύθυνση παρουσιάζονται στα παρακάτω οργανογράμματα.

### COMMERCIAL

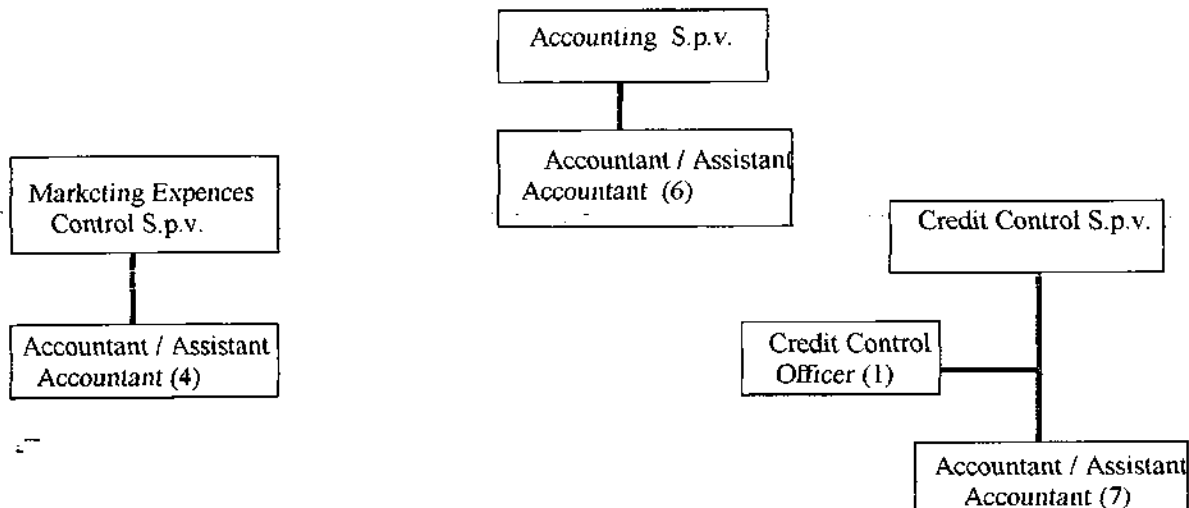


WAREHOUSE & DISTRIBUTIONHUMAN RESOURCES

TECHNICAL



FINANCE



**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Για κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται μέσα στην επιχείρηση πρέπει να γίνει αυτό που «λέει» η διαδικασία. Για κάποιες επιπλέον αποφάσεις, που ενδεχομένως να πρέπει να ληφθούν, ο εκάστοτε υπεύθυνος για να λάβει την απόφαση, ενεργεί με βάση την εμπειρία του. Για ένα πολύπλοκο και αρκετά σοβαρό πρόβλημα που επιζητεί λύση, ενδεχομένως να ζητηθεί συμβουλή από τα κεντρικά στην Αθήνα.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμα της εταιρείας μας, υπάρχει προϊστάμενος που δεν έχει κανένα υφιστάμενο, προϊστάμενος με 8 υφισταμένους, προϊστάμενος με 10 υφισταμένους κ.ο.κ. Το ιδανικό πάντως είναι 7 υφιστάμενοι ανά προϊστάμενο, αυτό όμως προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες και την ιδιομορφία του κάθε τμήματος.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η εταιρεία μας, διατηρεί ένα αρκετά ανοικτό κανάλι επικοινωνίας με το προσωπικό της, είναι δηλαδή προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα, μέχρι τα όρια του επαγγελματισμού. Το στυλ ηγεσίας, δηλαδή, είναι αρκετά ανθρώπινο προσαρμόζεται, όμως, στην κάθε περίπτωση. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην

καθοδήγηση, την εκπαίδευση και την ανθρώπινη αμφίδρομη επικοινωνία.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Παρέχονται κίνητρα. Π.χ. στις πωλήσεις και κατ' επέκταση στους πωλητές, οι οποίοι εκτός από τον μισθό τους παίρνουν κάποια έξτρα χρήματα – bonus κάθε τρίμηνο. Πανελλαδικά, ο καλύτερος πωλητής έχει κάποια επιπλέον παροχή π.χ. οδηγεί για ένα μήνα ένα AUDI TT. Ο καλύτερος διευθυντής πωλήσεων κάποιο bonus και τέλος η καλύτερη ομάδα της Ελλάδας θα πάει ένα ταξίδι ή θα δειπνήσει με κάποιο σημαντικό στέλεχος. Γενικότερα, τώρα γίνεται αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων (εργοδοτών και άνω) μία φορά το χρόνο και παίρνουν κάποιο bonus για το έτος αυτό.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Ενισχύεται η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μόνο όμως, για τους εργαζομένους που εμπλέκονται στη λήψη της εκάστοτε αποφάσεως και αυτό φαίνεται από την περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας. Π.χ. ένας υπάλληλος στο εργοστάσιο δεν είναι αρμόδιος να αποφασίσει αν θα παραχθεί coca-cola ή sprite. Επομένως, για κάθε απόφαση υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι δεν εμπλέκονται καθόλου και κάποιοι άλλοι που εμπλέκονται μέχρι ενός σημείου.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Η επιχείρησή μας, είναι πρωτοπόρος στη δαπάνη χρημάτων για εκπαίδευση του προσωπικού και αυτό γιατί πιστεύει ότι τα οφέλη της επιχείρησης, από ένα



εκπαιδευμένο προσωπικό, είναι αρκετά. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε πάνω στην δουλειά είτε με κάποια σεμινάρια από κάποιο προϊστάμενο ή εξωτερικό φορέα. Μπορεί να αναφέρεται σε πληροφοριακά συστήματα Η/Υ, σε θέματα περιβάλλοντος κ.α.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

«Οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους». Η δημιουργία ενός ιδανικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να είναι ικανοποιημένοι όλοι, έγινε με πολύ μεγάλη προσπάθεια η οποία ξεκίνησε από την πρώτη μέρα λειτουργίας της επιχείρησης. Στηρίζεται στο σεβασμό της προσωπικότητας του καθενός, στη μη ύπαρξη καταπίεσης, καθώς επίσης και στην ελεύθερη διατύπωση της γνώμης. Εδώ να τονίσουμε ότι για την διατήρηση του ομαλού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, ανάλογη με αυτή της δημιουργίας του.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και γι' αυτό το σκοπό λαμβάνονται κάποια μέτρα π.χ. συμβουλές στο προσωπικό για την σωστή στάση του σώματος κατά την εκτέλεση εργασιών γραφείου.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Π.χ. κάποιος είχε στόχο 100 και έκανε 80' γιατί έγινε αυτό; Ο έλεγχος γίνεται με συστήματα follow up. Θέτω μια προθεσμία για να περατωθεί ένα έργο που καθυστέρησε ή δεν έγινε σωστά και παρακολουθώ την ολοκλήρωσή του, (σπάνια υπάρχει επίπληξη). Ο έλεγχος μπορεί να είναι άτυπος, δηλαδή follow up είτε προφορικά είτε γραπτά και τυπικός, ο οποίος αφορά συστήματα και διαδικασίες,

κατά τον οποίο γίνεται επιθεώρηση από έναν αμερόληπτο φορέα (εσωτερικούς ελεγκτές ή ακόμη και από επιθεωρητές της Coca-Cola), για να διαπιστωθεί αν τηρούνται κάποιες ορισμένες διαδικασίες. Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος συντάσσεται έκθεση από τους ελεγκτές με συγκεκριμένη προθεσμία συμμόρφωσης, ενώ στο τέλος αυτής της προθεσμίας γίνεται επανέλεγχος.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

«Μυστική συνταγή» ενός σωστού ηγέτη δεν υπάρχει. Γενικά πάντως, πρέπει να έχει τις εξής ικανότητες.:

- Ηγεσία.
- Ομαδικότητα.
- Πάθος.
- Επικοινωνία.
- Ικανότητες οργάνωσης.

Η επιλογή ηγετών για την επιχείρησή μας γίνεται μετά από μια αξιολόγηση ορισμένων κριτηρίων όπως π.χ. ανάπτυξη ανθρώπων σύμφωνα με την κουλτούρα της εταιρείας, να συμβαδίζει με τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία, να αναδεικνύει το ταλέντο του και η ικανότητά του να φέρει στην εταιρεία την καινοτομία.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Η επιχείρησή μας συντάσσει ετησίως ένα πλάνο το οποίο αναφέρεται στο ποιά προϊόντα θα παραχθούν (π.χ. coca-cola light, black ice κ.λπ.), σε ποιές ποσότητες, με ποιές συσκευασίες και πώς θα μοιραστεί η παραγωγή τους κάθε

μήνα, τόσο σε πανελλήνιο, όσο και σε τοπικό επίπεδο. Εδώ, αξίζει να σημειώσουμε ότι για να ληφθούν οι αποφάσεις που αναφέρονται σε αυτό το πλάνο, σημαντικό ρόλο παίζει η ιστορικότητα. Επίσης, πλάνο συντάσσεται και για το πόσα χρήματα θα δαπανήσουμε, αν θα προχωρήσουμε σε κάποιες επενδύσεις και το πλάνο αυτό, αξιολογείται κάθε τρίμηνο ή εξάμηνο.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Υπάρχουν on-line συστήματα ελέγχου ποιότητας, π.χ. έλεγχος του επιπέδου διοξειδίου του άνθρακα στα προϊόντα κάθε 20 λεπτά. Επίσης, λαμβάνονται και κάποια δείγματα από την παραγωγή, προκειμένου να γίνουν μετρήσεις για επιβεβαίωση της ποιότητας.

Έλεγχοι επίσης διενεργούνται και από διάφορους δημόσιους φορείς, όπως π.χ. Ε.Φ.Ε.Τ. Επιπλέον, η επιχείρησή μας εφαρμόζει συστήματα ποιότητας I.S.O. 9002. Έλεγχοι διενεργούνται και από απεσταλμένους της Coca-Cola Company, οι οποίοι, ανά περιόδους π.χ. μία φορά το μήνα, παίρνουν κάποια τυχαία δείγματα, τα οποία ελέγχονται στο εξωτερικό και δίνεται σ' αυτά μια βαθμολογία ποιότητας για όλα τα εργοστάσια της Ελλάδας και με βάση αυτήν, προκύπτει το εργοστάσιο της χρονιάς.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος των προϊόντων γίνεται από χημικούς, οι οποίοι, εκπαιδεύονται κάθε χρόνο. Αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα κατά την παραγωγή, αν υπάρξει δηλαδή έκτατη ανάγκη, σταματάμε την παραγωγή, δεσμεύεται το προϊόν, ελέγχεται και αν δεν είναι κατάλληλο για κατανάλωση καταστρέφεται. Π.χ. αν το διοξείδιο

του άνθρακα στην coca cola , έχει οριστεί από 40-60 και είναι 41 (χαμηλό δηλαδή), κάνεις κάποιες διορθωτικές ενέργειες εκείνη την στιγμή και, αν δεν είναι εφικτό, σταματάς την παραγωγή και ξεκινάς πάλι με το επίπεδο του διοξειδίου του άνθρακα στο 45.

Να τονίσουμε, ότι το προσωπικό μας εκπαιδεύεται συνεχώς για την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων στην παραγωγή αλλά και γενικότερα σε περιπτώσεις σεισμών, πυρκαγιάς, κλοπής ακόμη και για απόπειρα απαγωγής ενός στελέχους μας και έτσι κάθε ένας μας γνωρίζει ακριβώς τί πρέπει να κάνει σε αυτές τις περιπτώσεις.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Υπάρχει ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης στα κεντρικά το οποίο αναπτύσσει νέα προϊόντα. Στη συνέχεια γίνονται κάποιες δοκιμές στους καταναλωτές, μέσα στο χώρο των super market, για να συλλεχθούν κάποιες πληροφορίες έπειτα από ερωτήσεις που γίνονται σ' αυτούς, αναφορικά με τη γεύση, την ποιότητα, ακόμη και τη συσκευασία του προϊόντος και τη γενικότερη εμφάνισή του. Στη συνέχεια, γίνεται προσαρμογή του προϊόντος, ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών (π.χ. να μην έχει ανθρακικό ή ζάχαρη). Παράδειγμα ενός νέου προϊόντος είναι η coca-cola vanilla η οποία ήταν μια διαφορετική γεύση από τη συνηθισμένη coca-cola. Από την Coca-Cola Company αποφασίστηκε να λανσαριστεί στην Ελληνική αγορά, κυρίως λόγω του τουρισμού της χώρας μας. Παρά ταύτα, το προϊόν αυτό δεν έτυχε της αναμενόμενης ανταπόκρισης από τους καταναλωτές. Στην Αμερικανική αγορά όμως, το συγκεκριμένο προϊόν, κάνει θραύση. Τέλος, να σημειώσουμε ότι, για την

επιτυχία ενός νέου προϊόντος, σημαντικό ρόλο παίζει και το σωστό timing εισαγωγής του στην αγορά.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις στην επιχείρησή μας αναφέρονται κυρίως στις νέες τεχνολογίες στον τομέα της παραγωγής, στην εφαρμογή νέων συστημάτων παραγωγής, στην δημιουργία τηλεφωνικών κέντρων για άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές και στον τομέα των πωλήσεων.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Η Coca-Cola τρία έψιλον είναι μια Ελληνική πολυεθνική. Κάνουμε κάποιες εξαγωγές στα Βαλκάνια για λόγους μεγαλύτερου κέρδους κυρίως.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Η επιχείρησή μας έχει την εξής φιλοσοφία: Σωστό προϊόν, στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή, με ωραία προβολή και διαφήμιση και γι' αυτό εφαρμόζει όλους τους τρόπους για την προώθηση των πωλήσεων, καθώς και συνδυασμούς αυτών με πλήρη επιτυχία. Για παράδειγμα, η τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια των super market. Τα ψυγεία της coca-cola σε διάφορα καταστήματα κ.α.

HENKEL ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

Η επωνυμία της επιχείρησης είναι HENKEL ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε., (Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία) και είναι χημική βιομηχανία.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Το αντικείμενό της εταιρείας μας είναι η πώληση καταναλωτικών προϊόντων. Τις δραστηριότητές μας αυτές, τις ασκούμε στον τομέα των απορρυπαντικών και καθαριστικών οικιακής χρήσης (τομέας W). Στον όμιλο της HENKEL στην Ελλάδα εργάζονται περισσότερα από 480 άτομα, ενώ στον τομέα W απασχολούνται 40 άτομα.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Ναι, υπάρχει οργανόγραμμα το οποίο χρησιμεύει στη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων. Ένας από τους βασικούς κανόνες είναι η αρχή του ownership και task responsibility.

**Ερώτηση 4: Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;**

Ο όμιλος HENKEL δραστηριοποιείται στις ακόλουθες εξειδικευμένες στρατηγικές περιοχές (οικιακή φροντίδα, φροντίδα σώματος, και συγκόλλησης, μόνωσης και επεξεργασίας επιφανειών).

Οι ανωτέρω στρατηγικές εμπορικές περιοχές έχουν οργανωθεί σε τέσσερις υπερ-τοπικούς εμπορικούς τομείς εντός του ομίλου HENKEL:

- Απορρυπαντικά και καθαριστικά οικιακής χρήσης.
- Καλλυντικά / προϊόντα προσωπικής φροντίδας.
- Καταναλωτικές συγκολλητικές ουσίες.
- Βιομηχανικά προϊόντα.

Ο τομέας W (απορρυπαντικά και καθαριστικά οικιακής χρήσης) χωρίζεται σε Marketing και Sales. Το Marketing αποτελείται από 3 Product Managers και 2 Assistant που αναφέρονται στον Marketing Manager. Αρμοδιότητά τους, είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός προώθησης των προϊόντων στην αγορά.

Στη διεύθυνση πωλήσεων, όπου ηγείται ο Sales Manager ανήκουν τα τμήματα sales (3 key accounts, 2 Area Managers και field representatives), υπεύθυνοι για τις πωλήσεις στους λογαριασμούς και τις περιοχές τους και το Trade Marketing (1 TM Manager με τρεις coordinators), υπεύθυνο για την προώθηση των προϊόντων στους επιμέρους πελάτες μέσα στο κατάστημα (tailor made activities, category management, shelving e.t.c.) και οι merchandisers. Ο Marketing Manager και ο Sales Manager αναφέρονται στον Marketing Director της HENKEL Ιταλίας, ο οποίος έχει στη δικαιοδοσία του και την HENKEL Ελλάς. Οι υπόλοιποι εμπορικοί τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται η εταιρεία μας, έχουν τη δική τους οργάνωση ο κάθε ένας, η οποία παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την οργάνωση του τομέα W που προαναφέραμε.

**Ερώτηση 5: Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;**

Επιτελικά στελέχη δεν υπάρχουν στην επιχείρησή μας. Εξωτερικά όμως, συνεργαζόμαστε με κάποιες εταιρείες ερευνών οι οποίες μας παρέχουν πληροφορίες τις οποίες επεξεργαζόμαστε (για να διαπιστώσουμε π.χ. τις τάσεις της αγοράς,



σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δίνουν τα νοικοκυριά σε κάποια έρευνα που διεξάγεται)

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Εν μέρει απαντήθηκε στην ερώτηση 4. Οι λόγοι για το νέο αυτό μοντέλο χωρίς τοπικό Marketing Director είναι η ευελιξία, καθώς εντάσσεται στα πλαίσια ενός globalize μοντέλου διοίκησης και εφαρμογής στρατηγικής.

Σε δεύτερο επίπεδο η συγκέντρωση πολλών πελατών σε λιγότερους υπεύθυνους πωλήσεων ή περισσότερων προϊόντων σε έναν Product Manager έχει να κάνει με το μέγεθος του τζίρου και κατ' επέκταση με την ευελιξία που απαιτείται.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Το στυλ ηγεσίας είναι αρκετά ελεύθερο, δίνοντας μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Δίνεται πρωτοβουλία στον owner της κάθε θέσης, ενώ ο προϊστάμενος, κατέχει περισσότερο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Παρέχονται κίνητρα, κυρίως χρηματικά, καθώς η διαβάθμιση στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Υπάρχει στοχοποίηση βάσει πωλήσεων (sales) και στοχοποίηση βάση μεριδίου καθαρών πωλήσεων και κερδοφορίας για το marketing. Φυσικά, ο

καθένας ανάλογα με το level, στο οποίο βρίσκεται, έχει και διαφορετική στοχοποίηση.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Δεν θα το έλεγα ιδιαίτερα, ειδικά για αποφάσεις που έχουν να κάνουν με ευρύτερη και μακροπρόθεσμη απήχηση, καθώς το μοντέλο είναι πολυεθνικό. Σε θέματα όμως on the job, όπως εκτίμηση νέων προϊόντων ή προωθητικών ενεργειών, μοιραζόμαστε όλοι στην εμπορική διεύθυνση τις απόψεις μας.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Ναι, κυρίως international σεμινάρια, καθώς η HENKEL διαθέτει τη δική της ακαδημία, αλλά διατηρεί συνεργασία με τα καλύτερα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια. Δίνεται η ευκαιρία λοιπόν σε όλους που ανήκουν σε κάποιο κύκλο management να παρακολουθήσουν μια σειρά αντίστοιχων σεμιναρίων. Για πιο χαμηλό επίπεδο, παρέχεται στο προσωπικό εκπαίδευση computer και ξένων γλωσσών.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Με την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος. Όλοι μας είμαστε κοινωνοί και γνώστες των δεικτών, της πορείας και της στρατηγικής μας στα πλαίσια ενός ομαδικού στόχου. Υπάρχει και καλλιεργείται στενή συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Ο έλεγχος είναι πολύ σημαντικός και γι' αυτό άλλωστε η εταιρεία μας δίνει μεγάλη σημασία σ' αυτόν. Κάθε εργαζόμενος κατά την εκτέλεση μιας εργασίας καθοδηγείται και δέχεται συμβουλές από τον άμεσα προϊστάμενό του. Σε περίπτωση τώρα μη ικανοποιητικού αποτελέσματος γίνεται επίπληξη.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Απαντώντας στο πρώτο σκέλος, πιστεύω ότι ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να:

- Καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του.
- Να αφήνει το περιθώριο να δημιουργήσουν και να αναδείξουν τις δεξιότητες και ικανότητές τους.
- Να αναγνωρίζει έμπρακτα την καλή απόδοση.
- Να επαινεί τα καλώς γενόμενα δίνοντας το benchmark ( καλό παράδειγμα) στους υπόλοιπους και να παρεμβαίνει στις αδυναμίες δείχνοντας τον τρόπο βελτίωσης των ατόμων.

Γενικά, για έναν ηγέτη θεωρώ την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα το πιο σημαντικό προσόν, καθώς η ικανότητα διαχείρισης του business διακρίνει τον manager, αλλά το human management και το long term perspective τον leader.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Σαφώς, εφαρμόζουμε στρατηγικό προγραμματισμό. Οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται, κυρίως, στην προώθηση και τη μακροπρόθεσμη υγιή ανάπτυξη προϊόντων.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ναι, υπάρχει κανονισμός / διαδικασία διασφάλισης ποιότητας τελικού προϊόντος. Τα περισσότερα προϊόντα τα εμπορευόμαστε στην Ελληνική αγορά, πρόσφατα όμως (πριν 2 χρόνια) κάποια προϊόντα παράγονται από την HENKEL ΕΛΛΑΣ. Όλα τα προϊόντα ελέγχονται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, όπως επίσης και μετά την παραγωγή τους.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ναι, υπάρχει ειδικευμένο προσωπικό με επικεφαλής τον Total Quality και Research & Development Manager. Η αντιμετώπιση εξαρτάται από το είδος του προβλήματος. Μπορεί να γίνει ανάκληση παραγωγής ή και περαιτέρω δειγματοληπτικός έλεγχος τελικών προϊόντων.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Γίνεται σε πρώτη φάση έρευνα αγοράς με διάφορες μορφές (ποιοτική και ποσοτική) και σε τεχνικό επίπεδο μακρόχρονη και λεπτομερής εργαστηριακή και εργοστασιακή ανάλυση και μελέτη. Μόλις εξασφαλιστεί η διασφάλιση ποιότητας και χρήσης από τον τελικό καταναλωτή, η κερδοφορία του προϊόντος και οι προοπτικές επιτυχίας του στην αγορά, προχωράμε στον προγραμματισμό εισαγωγής του στην αγορά.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις της εταιρείας μας αναφέρονται, κυρίως, σε νέες προϊόντικές κατηγορίες δραστηριοποίησης (π.χ. μαλακτικά).

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Δραστηριοποιούμαστε μόνο στην Ελληνική αγορά. Η εξαγωγική δραστηριότητα σε χώρες όπου η HENKEL δεν έχει έδρα συντονίζεται από τα κεντρικά ή μεγαλύτερες θυγατρικές.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Η προώθηση γίνεται ανάλογα με τη δυνατότητα και τη δυναμικότητα των brands είτε στο σημείο πώλησης (below the line, promotion, tailor made activities) είτε συνδυαστικά και εκτεταμένα με υποστηρικτική καμπάνια στα μέσα (above the line).

E A N E N A E .

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

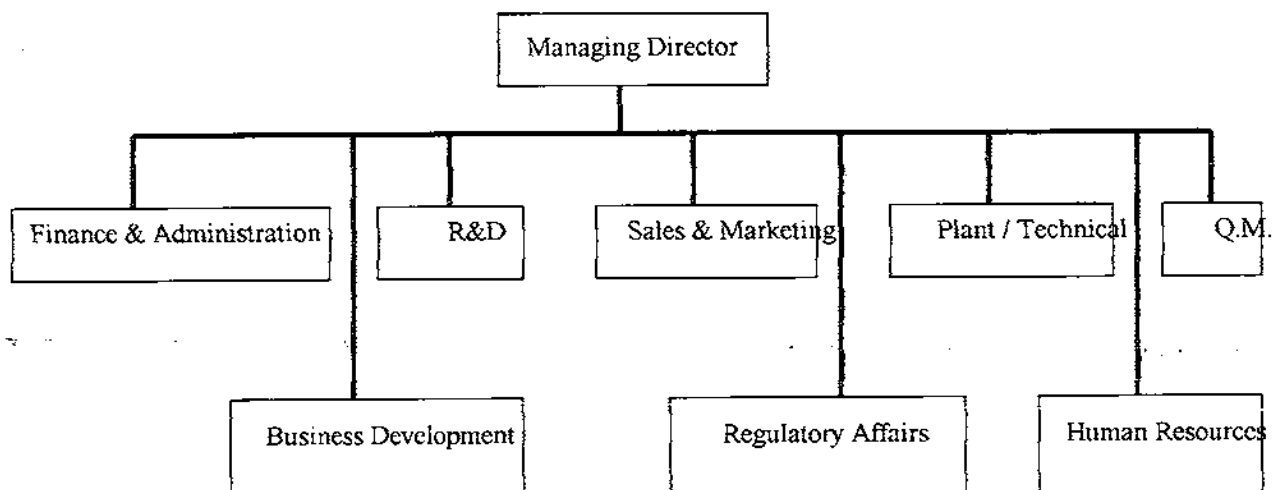
Η επωνυμία της επιχείρησης είναι ΕΛΠΕΝ Α.Ε., η νομική της μορφή είναι Ανώνυμη Εταιρία και είναι φαρμακοβιομηχανία.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Το αντικείμενο δραστηριότητάς μας είναι παραγωγή και εμπορία φαρμακευτικών προϊόντων για ανθρώπινη χρήση, ανήκουμε στον κλάδο της χημικής βιομηχανίας και ο αριθμός των εργαζομένων είναι 420 άτομα περίπου.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Ναι, υπάρχει οργανόγραμμα το οποίο χρησιμεύει στο να είναι σαφής η διάταξη των θέσεων και στο να διαχωρίζει (ξεκαθαρίζει) πού αναφέρονται οι εργαζόμενοι και τί υφισταμένους έχει ο κάθε ένας.



**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

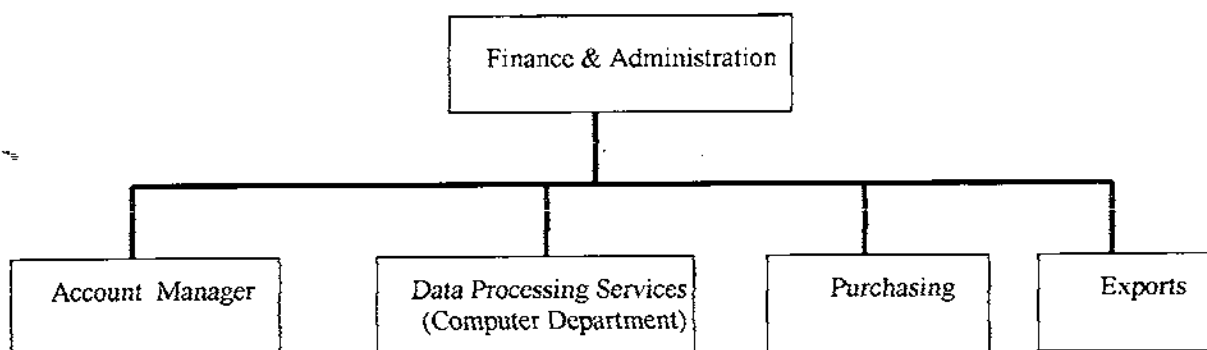
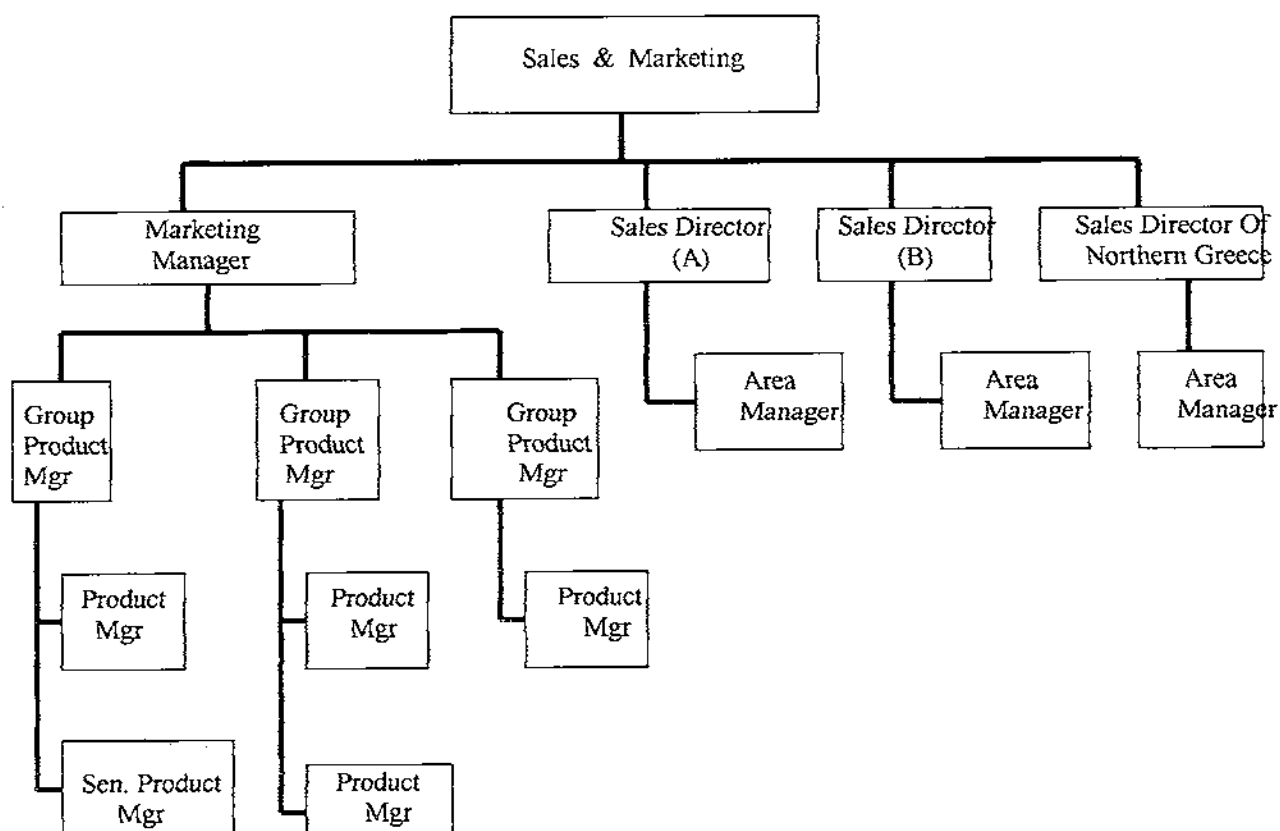
Οι διευθύνσεις της εταιρείας μας φαίνονται στο παραπάνω οργανόγραμμα. Οι αρμοδιότητες της κάθε διεύθυνσης είναι οι εξής:

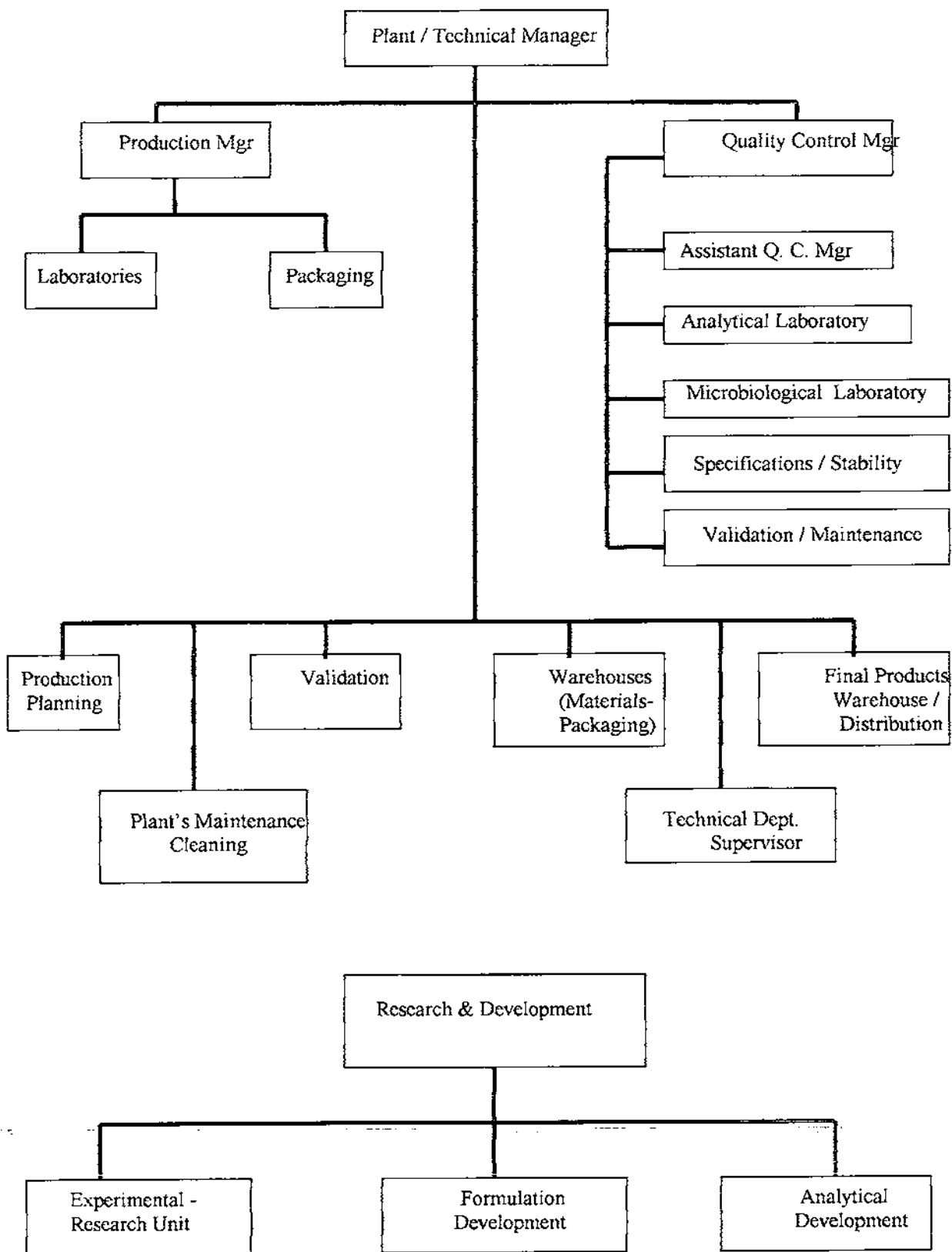
- Διεύθυνση διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών: Χειρίζεται τα οικονομικά της επιχείρησης, το ταμείο, το λογιστήριο, την μηχανογράφηση, τις προμήθειες κ.λπ.
- Διεύθυνση επιχειρηματικής ανάπτυξης: Αρμοδιότητα της διεύθυνσης αυτής είναι η διερεύνηση της εγχώριας και της διεθνούς αγοράς για νέες ευκαιρίες συνεργασίας.
- Διεύθυνση έρευνας και ανάπτυξης: Η διεύθυνση αυτή ερευνά για καινούργια προϊόντα (ως προς την παραγωγική διαδικασία νέων προϊόντων και ως προς τις μεθόδους ελέγχου). Επίσης, στη διεύθυνση αυτή περιλαμβάνεται και ένα πειραματικό τμήμα, όπου γίνονται έρευνες πάνω σε ζώα (πειραματόζωα).
- Η διεύθυνση κανονιστικών υποθέσεων: Ασχολείται με τη νομοθεσία και την κατάθεση φακέλων στον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.), για να πάρουν τα προϊόντα (φάρμακα) άδεια κυκλοφορίας στην αγορά.
- Η διεύθυνση εργοστασίου: Έχει ως αρμοδιότητα την παραγωγή, την τεχνική υποστήριξη, την αποθήκευση των α' υλών, την αποθήκευση ετοιμών προϊόντων, την αξιολόγηση του μηχανολογικού εξοπλισμού (επικύρωση αξιοπιστίας) για παραγωγή προϊόντων κ.α.
- Η διεύθυνση διασφάλισης ποιότητας: Ασχολείται με τις πιστοποιήσεις της εταιρείας και έχει ως αρμοδιότητα την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας.



- Η διεύθυνση προσωπικού: Ασχολείται με την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας ανά κλάδο, την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού και την εύρεση νέου προσωπικού

Στα παρακάτω οργανογράμματα παρουσιάζονται τα τμήματα που περιλαμβάνει κάθε διεύθυνση της εταιρείας.





**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Όχι, δεν υπάρχουν. Κάθε διεύθυνση έχει την ευθύνη των αποφάσεών της.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Το πόσους υφισταμένους θα έχει κάθε προϊστάμενος έχει να κάνει με τις ανάγκες του κάθε τμήματος και τη φύση της εργασίας. Αυτό μπορούμε να το καταλάβουμε και από το γεγονός ότι σε κάθε διεύθυνση εργάζεται διαφορετικός αριθμός εργαζομένων π.χ. στο εργοστάσιο εργάζονται 100 άτομα, στις πωλήσεις 150-160 άτομα, στα οικονομικά 20 άτομα, στην έρευνα και την ανάπτυξη 3 άτομα κ.λπ.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Η εταιρεία μας εφαρμόζει ένα πολύ δημοκρατικό μοντέλο, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Από την ιστορία της ΕΛΠΙΕΝ φάνηκε ότι τα άλλα μοντέλα δεν τα πάνε καλά και ότι αυτό είναι το πιο αποτελεσματικό. Το προϊόν έχει πολλές ιδιαιτερότητες και γι' αυτό πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Άλλωστε, οι καλές σχέσεις εμπνέουν την εμπιστοσύνη και επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Υπάρχουν κίνητρα, οικονομικά κυρίως (bonus). Τα bonus δίνονται έπειτα από αξιολόγηση, κάθε έτος, από τους διευθυντές των τμημάτων. Στις πωλήσεις πάει ανάλογα με τον τζίρο του κάθε πωλητή (κλιμακωτά).

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Ναι, είναι πολύ συνηθισμένο στην εταιρεία μας, να λαμβάνονται οι γνώμες του προσωπικού, για διάφορα θέματα που απαιτούν τη λήψη μιας απόφασης.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Υπάρχει μια διαδικασία εσωτερικής εκπαίδευσης. Στην αρχή κάθε έτους, η εμπορική διεύθυνση και το εργοστάσιο, καταρτίζει ένα πλάνο με το ποιοί θα περάσουν και από τί είδους εκπαίδευση, π.χ. νομοθεσία, ατομική υγιεινή, καθαριότητα κ.α. Οι πωλητές εκπαιδεύονται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, για να μπορούν να ενημερώνουν τους γιατρούς. Υπάρχουν επίσης και προγράμματα εξωτερικής εκπαίδευσης, π.χ. εξωτερικά σεμινάρια εργαζομένων σε Η/Υ, ξένες γλώσσες κ.λπ.

Τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολύ σημαντικά, καθώς η παραγωγή του προϊόντος απαιτεί την χρήση της νέας τεχνολογίας και άρα εκπαίδευση πάνω σε αυτή.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Στην επιχείρησή μας επικρατεί ένα δημοκρατικό κλίμα, οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα, έχουν συνεχή εκπαίδευση και εφαρμόζουμε προγράμματα υγιεινής για το προσωπικό.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Δίνουμε πολύ μεγάλη σημασία στον έλεγχο, λόγω της φύσεως του προϊόντος. Κάθε ένας έχει job description, όπου περιλαμβάνει το τί οφείλει, τί δεσμεύεται να κάνει. Υπάρχει επίσης πιστοποίηση I.S.O. 9001, επομένως, όλα γίνονται βάσει γραπτών διαδικασιών. Τηρούνται πλήρη αρχεία παραγωγής και ελέγχου κάθε παρτίδας για 6 χρόνια, όσο δηλαδή και η διάρκεια ζωής του προϊόντος.

Το τμήμα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί έναν εσωτερικό ελεγκτή των άλλων τμημάτων (εσωτερικές επιθεωρήσεις). Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος μπορεί να γίνει επίπληξη ή επανεκπαίδευση. Γίνονται επίσης και εξωτερικές επιθεωρήσεις από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.) με ξαφνικούς ελέγχους.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο συνεργατισμός, το ομαδικό πνεύμα και το όραμα. Η ΕΛΠΙΕΝ είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, επομένως η εργοδοσία αντικατοπτρίζεται μέσα στην επιχείρηση με ανθρώπους δημοκρατικούς και χαμηλών τόνων.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Ναι, εφαρμόζουμε στρατηγικό προγραμματισμό, κυρίως στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, όπου επιδιώκουμε την αύξηση του μεριδίου της αγοράς σε ετήσια βάση.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Στα φάρμακα δεν υπάρχει γραμμή παραγωγής, η παραγωγή είναι «κομματιαστή», έχει διάφορες φάσεις παραγωγής, όπου συνήθως είναι:

- Ζύγιση υλικών.
- Παραγωγή χύμα ημιέτοιμο (π.χ. η σκόνη για τα δισκία).
- Μορφοποίηση (όταν είναι στερεό θα γίνει δισκίο ή κάψουλα).
- Πρωτογενής συσκευασία (μπουκάλι).
- Δευτερογενής συσκευασία (ετικέτα κ.α).
- Αποθήκευση ετοιμών προϊόντων.

Ενδιάμεσα σε όλες τις φάσεις υπάρχει ποιοτικός έλεγχος.

Κάθε α' ύλη και υλικό συσκευασίας μπαίνει σε αποθήκη καραντίνας, λαμβάνονται δείγματα και ο ποιοτικός έλεγχος ελέγχει αν αυτά συμφωνούν με τις προδιαγραφές τους, εφόσον είναι εντάξει, αποδεσμεύονται προς χρήση, παίρνονται στην παραγωγή και γίνεται ένα ημιέτοιμο προϊόν, από το οποίο παίρνεται δείγμα και ελέγχεται π.χ. μικροβιολογικός έλεγχος. Στη μορφοποίηση γίνεται έλεγχος π.χ. δισκίου για το αν λιώνει σωστά, αν έχει το σωστό πάχος. Στην πρωτογενή συσκευασία γίνεται έλεγχος (π.χ. ποσοτικού περιορισμού του φαρμάκου στο μπουκάλι). Στη δευτερογενή συσκευασία γίνεται έλεγχος π.χ. για τις οδηγίες χρήσης, την ημερομηνία λήξης, τη στεγανότητα της συσκευασίας κ.λπ. Όταν

τελειώσει η παραγωγή, γίνεται τελικός έλεγχος ετοιμού προϊόντος και αποδεσμεύεται προς χρήση.

Όπου υπάρξει πρόβλημα, υπάρχουν διαδικασίες για διορθωτικές ενέργειες. Αν δεν μπορεί να διορθωθεί, φυλάσσεται στην αποθήκη ακατάλληλων και μία φορά το χρόνο γίνεται καταστροφή του με μια συγκεκριμένη διαδικασία που επιβάλλει ο Ενιαίος Σύνδεσμος Δήμων και Κοινοτήτων και ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Σαφώς, το προσωπικό που διενεργεί τους ελέγχους είναι ειδικευμένο και εκπαιδευμένο, το προστάζει άλλωστε και η φύση του προϊόντος. Το πώς ενεργούμε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος απαντήθηκε παραπάνω, δηλαδή, είτε γίνονται κάποιες διορθωτικές ενέργειες αν αυτό είναι εφικτό, είτε καταστρέφεται, με μια ορισμένη διαδικασία.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Το 90% του κλάδου «κινείται» με αντίγραφα. Τα προϊόντα δηλαδή, είναι αντίγραφα πατέντας μιας πολυεθνικής, που κάνει εκτεταμένες έρευνες σε νέα προϊόντα, η οποία «σπάει» μετά από 8 χρόνια και αντιγράφεται από τις υπόλοιπες.

Για τον αν τα προϊόντα αυτά συμφέρει την εταιρεία μας να τα παράγει, ερευνάμε, αν θα έχουν καλή τιμή από το υπουργείο, λόγω διατίμησης στα φάρμακα, κοιτάμε συνεπώς αν μας συμφέρει κυρίως η τιμή τους.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις της εταιρείας μας, αναφέρονται κυρίως σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κτίρια.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Όσον αφορά την Ευρώπη εξαγωγές γίνονται στην Γερμανία, στην Σουηδία, στην Αγγλία και στην Κύπρο. Όσον αφορά την Αφρική, εξαγωγές γίνονται στην Κένυα, στην Τανζανία και στη Νιγηρία. Όσον αφορά την Ασία, εξαγωγές γίνονται στη Σιγκαπούρη. Εξαγωγές επίσης γίνονται και στην Τυνησία, την Ιορδανία και τη Μάλτα.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Στα φάρμακα η νομοθεσία απαγορεύει την τηλεοπτική διαφήμιση. Ωστόσο, πελάτης είναι ο γιατρός, επομένως, στηρίζομαστε στη δύναμη των πωλητών μας. Επίσης, κάνουμε χορηγίες σε ιατρικά συνέδρια.

Να αναφέρουμε επίσης ότι η ΕΛΠΕΝ έχει αναπτύξει μια πρωτοπορία στην Ελλάδα. Έχει ένα ερευνητικό κέντρο, το οποίο διαθέτει πλήρως εξοπλισμένα χειρουργεία και διαθέτει αυτούς τους χώρους σε πανεπιστημιακές κλινικές για πειράματα, με την προϋπόθεση, όμως, ότι θα συμμετέχει και η ΕΛΠΕΝ σε αυτό.



# TITAN A.E. TSIMENTON

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

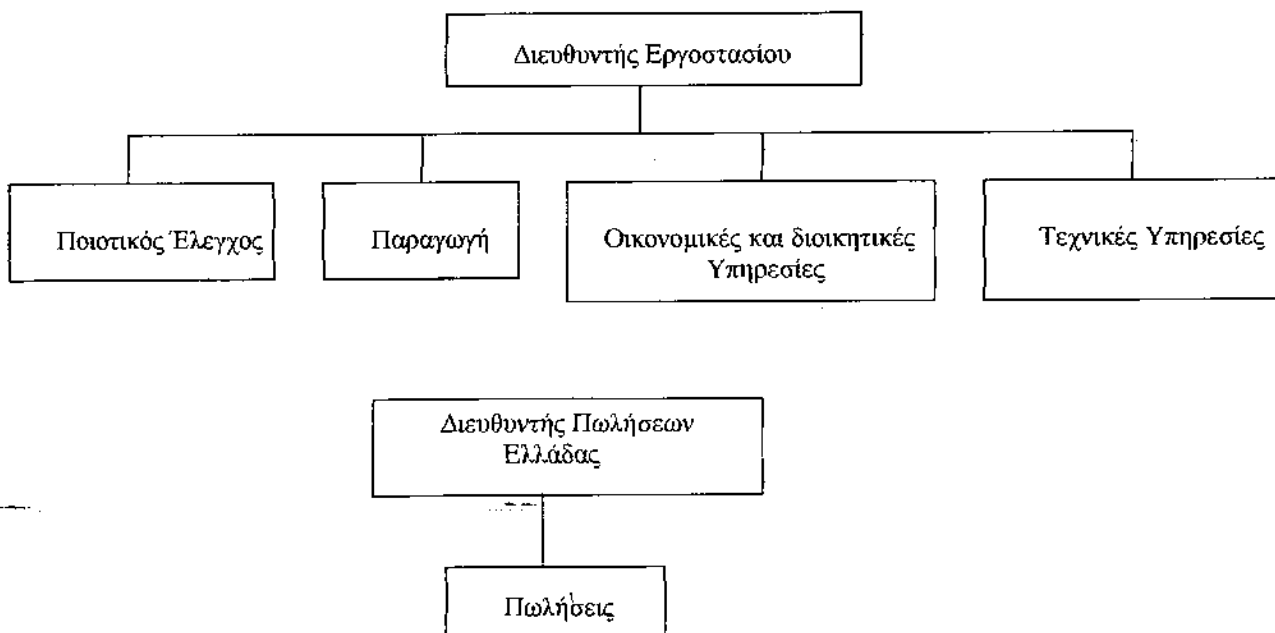
Η επωνυμία της εταιρείας είναι TITAN A.E. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ και η νομική της μορφή είναι Ανώνυμη Εταιρεία.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Το αντικείμενο δραστηριότητας είναι παραγωγή και διάθεση τσιμέντου, είναι τσιμεντοβιομηχανία και απασχολεί 210 άτομα.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Το οργανόγραμμα της εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω:



Να αναφέρουμε, ότι στο εργοστάσιό μας υπάρχει ένα τμήμα πωλήσεων το οποίο συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα, με τη διαφορά ότι αναφέρεται στο

διευθυντή πωλήσεων Ελλάδος στα κεντρικά και όχι στο διευθυντή εργοστασίου. Σαφώς, όμως, υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους.

Το οργανόγραμμα χρησιμεύει στο να κάνει ξεκάθαρο, το ποιός αναφέρεται σε ποιόν, στην κατανομή των ρόλων και στη συγκεκριμενοποίηση των αρμοδιοτήτων.

**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

- Ποιοτικός έλεγχος: Στις αρμοδιότητες του ποιοτικού ελέγχου είναι η διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος και οι δοκιμές για εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής.
- Παραγωγή: Η παραγωγή έχει ως κύρια αρμοδιότητα, τον έλεγχο και τη διασφάλιση των στόχων παραγωγής (ποσοτικών και ποιοτικών).
- Οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες: Στις υπηρεσίες αυτές υπάγεται το λογιστήριο, η αποθήκη, οι προμήθειες, το προσωπικό, κοινωνική λειτουργός κ.α.
- Τεχνικές υπηρεσίες: Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν τη συντήρηση των μηχανημάτων και τις νέες εγκαταστάσεις.
- Πωλήσεις: Στις πωλήσεις περιλαμβάνεται η δρομολόγηση φορτίων και η τιμολόγηση.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Υπάρχουν στελέχη του εργοστασίου που έχουν επιτελικό ρόλο και μάλιστα έχουν τη δύναμη να επιβάλλουν την γνώμη τους.

Τέτοια στελέχη είναι:

- Ο μηχανικός προστασίας περιβάλλοντος, ο οποίος είναι αρμόδιος για την τήρηση της νομοθεσίας για το περιβάλλον (πιστοποιητικό συμμόρφωσης συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης : I.S.O. 14001) και για την πολιτική της εταιρείας.
- Ο τεχνικός ασφαλείας, ο οποίος είναι αρμόδιος για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. (Πιστοποιητικό συμμόρφωσης συστήματος υγιεινής και ασφαλείας στην εργασία: ΕΛΟΤ 1801:2002 – OHSAS 18001:1999).

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Το εύρος διοίκησης ποικίλλει σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, για παράδειγμα ο υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου έχει υπό την εποπτεία του 2 άτομα. Ο υπεύθυνος παραγωγής 3 άτομα. Ο υπεύθυνος οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών έχει 6 άτομα. Ο υπεύθυνος τεχνικών υπηρεσιών έχει υπό την εποπτεία του 3 άτομα. Αυτό το εύρος διοίκησης, που ποικίλλει σε κάθε τμήμα, είναι πιο αποτελεσματικό, βάσει των δεδομένων λειτουργίας του εργοστασίου.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Δίνουμε μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Υπάρχουν στόχοι, οι οποίοι καθορίζονται από πάνω προς τα κάτω για την επίτευξη των στόχων αυτών απαιτείται η συμβολή όλων και ειδικότερα η καλή συνεργασία του προσωπικού. Έτσι, απαιτείται ένας σωστός και δημοκρατικός χειρισμός του ανθρώπινου

παράγοντα για να επιτευχθούν οι στόχοι και να εξασφαλιστεί, με αυτόν τον τρόπο, η αδιάλειπτη λειτουργία του εργοστασίου.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Ασφαλώς, παρέχονται κίνητρα. Τα κίνητρα είναι κάποια ετήσια bonus. Υπάρχει, επίσης, ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο είναι συνδεδεμένο με τις ετήσιες αυξήσεις και το οποίο επιδρά στον εργαζόμενο είτε μισθολογικά είτε στην καριέρα του.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Ναι. Υπάρχουν συστήματα προτάσεων από το προσωπικό, υπάρχουν δηλαδή, ορισμένα κουτιά στο χώρο του εργοστασίου, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν, όποτε θελήσουν, να συμπληρώσουν κάποια έντυπα και να κάνουν τις προτάσεις τους, για κάθε θέμα, και στη συνέχεια η διοίκηση θα μελετήσει και θα αξιολογήσει αυτές τις προτάσεις. Επίσης, υπάρχει το σύστημα της «πρόσθετης αξίας» όπου ζητείται από το προσωπικό να υποβάλλει τις προτάσεις του για βελτιώσεις. Να αναφέρουμε, ότι σε αυτό το σύστημα προβλέπεται και βράβευση.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Ασφαλώς, καταρτίζεται ένα ετήσιο πρόγραμμα για εκπαίδευση όπως και ένας προϋπολογισμός (budget) για εκπαίδευση. Έχουμε δηλαδή ένα συγκεκριμένο ποσό χρημάτων κάθε φορά, το οποίο το χρησιμοποιούμε για εκπαίδευση του προσωπικού, όχι ανεξέλεγκτα όμως, αλλά με βάση τις τρέχουσες ανάγκες.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τέτοιου είδους ενέργειες σαφώς είναι αρκετά. Συγκεκριμένα, έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας, ανανέωση γνώσεων και εκπαίδευση των παλαιών εργαζομένων, η οποία είναι πολύ σημαντική, γιατί πολιτική της εταιρείας μας είναι να μην απολύει εργαζομένους.

**Ερώτηση 11: Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;**

Υπάρχει συνεχής μέριμνα για το προσωπικό. Στην εταιρεία μας υπάρχει μια κοινωνική υπηρεσία, με επικεφαλής μια κοινωνική λειτουργό. Παρέχονται στους εργαζομένους δώρα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, εκδρομές, επιδόματα σε όσους σπουδάζουν τα παιδιά τους κ.α.).

**Ερώτηση 12: Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;**

Στο εργοστάσιο υπάρχει εσωτερικός έλεγχος που ελέγχει αν ακολουθούνται οι διαδικασίες της εταιρείας, υπάρχει επίσης και ο εσωτερικός κανονισμός της εταιρείας, βάσει του οποίου, υπάρχουν και ποινές π.χ. επίπληξη, αργία. Γίνεται, επίσης, σύγκριση του αποτελέσματος με τους στόχους. Σε μηνιαία βάση γίνεται θεώρηση των δεδομένων, σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος ερευνούμε για το τί φταίει και λαμβάνονται μέτρα.

**Ερώτηση 13: Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;**

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι: Να έχει όραμα, να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, να υποκινεί τους εργαζομένους και να τους παρέχει ευελιξία στη δράση τους. Η επιχείρησή μας, για την επιλογή ηγετών, δίνει αρκετή σημασία στην εμπειρία που έχει στη διοίκηση, καθώς επίσης και στην τεχνική του κατάρτιση.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Ναι, εφαρμόζεται στρατηγικός προγραμματισμός και οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται κυρίως στο πώς θα διαθέσουμε το τσιμέντο στην αγορά (κάλυψη αγοράς), σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και στην διασφάλιση των πρώτων υλών.

**Ερώτηση 15:** Κατά τη γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Να τονίσουμε ότι η εταιρεία μας είναι πιστοποιημένη με I.S.O. 9001. Γίνεται συνεχής δειγματοληψία από όλες τις φάσεις παραγωγής το οποίο και αποστέλλεται στον ποιοτικό έλεγχο για ανάλυση.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ναι, διενεργείται από χημικούς μηχανικούς και ειδικούς τεχνολόγους. Σε περίπτωση προβλήματος, επεμβαίνουμε στην παραγωγή και αν στο τέλος βγει «ελαττωματικό», το ξαναφτιάχνουμε (το τσιμέντο έχει αυτή την δυνατότητα).

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Νέα προϊόντα είναι δύσκολο να υπάρξουν λόγω της φύσεως του προϊόντος και της αγοράς. Υπάρχουν οδηγίες της Ε.Ε. για την παραγωγή τσιμέντου. Τα κριτήρια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η ζήτηση στην αγορά, η κάλυψη των οδηγιών της Ε.Ε. που αναφέρονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος κ.α. Νέο προϊόν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το τσιμέντο που χρησιμοποιήθηκε στη γέφυρα ζεύξης Ρίου – Αντιρρίου, το οποίο είχε συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Το προϊόν αυτό όμως χρησιμοποιήθηκε μόνο για το συγκεκριμένο έργο, καθώς μόνο για αυτό υπήρξε ζήτηση.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Η εταιρεία μας, επενδύει κυρίως σε αυτοματισμό και σε νέο εξοπλισμό.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Το εργοστάσιο εξάγει σε Ιταλία, Γαλλία, Αλβανία, Μαυροβούνιο και μικρές ποσότητες στη Βόρειο Αφρική.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Να αναφέρουμε ότι το τσιμέντο δεν είναι καταναλωτικό προϊόν. Έτσι, λοιπόν, για την προώθηση των πωλήσεων δίνουμε έμφαση στα εξής:



- Στην ποιότητα του προϊόντος.
- Στην υποστήριξη στον πελάτη (π.χ. το προϊόν να είναι στην ώρα του).  
Η υποστήριξη στον πελάτη, μπορεί επίσης να αναφέρεται και στην παροχή βοήθειας από έναν τεχνικό της εταιρείας, για να φτιάξει ο πελάτης καλύτερο μπετόν με το τσιμέντο μας.
- Στις καλές τιμές ( στους καλούς όρους πώλησης).

ΛΟΥΕ ΜΑΡΙΑ ΔΕΚΑΣ ΑΒΕΕ

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

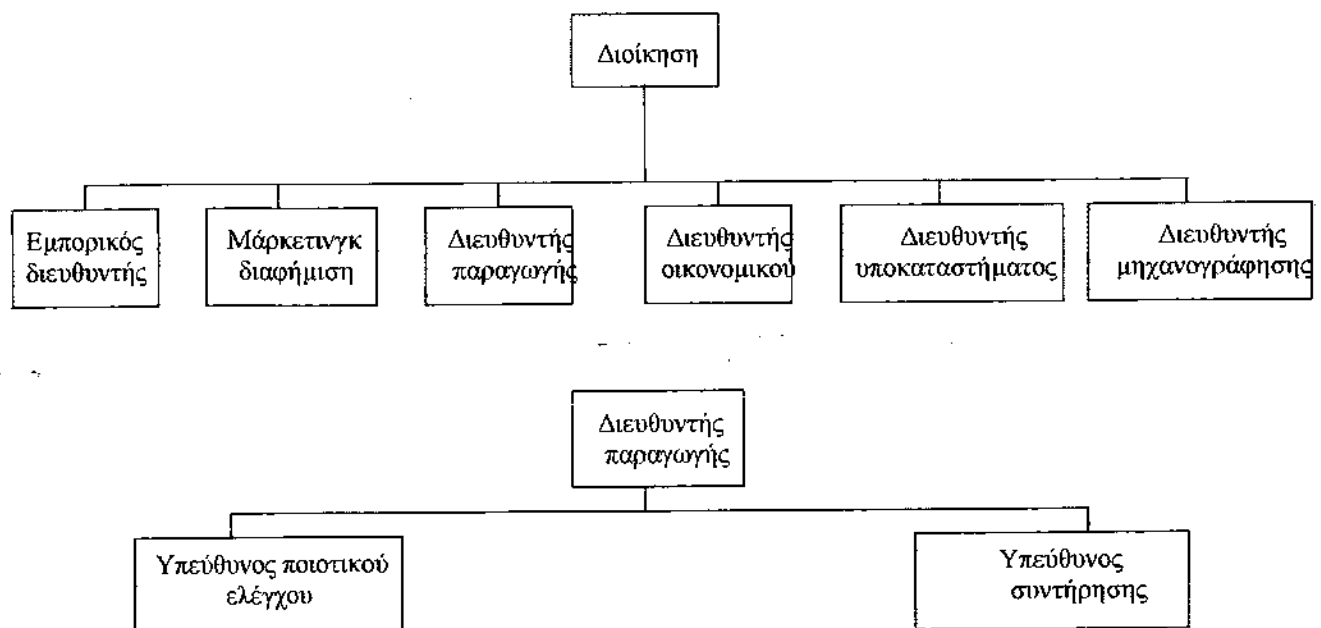
Η επωνυμία της επιχείρησης είναι Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε. και η νομική της μορφή είναι ανώνυμη βιομηχανική και εμπορική εταιρεία.

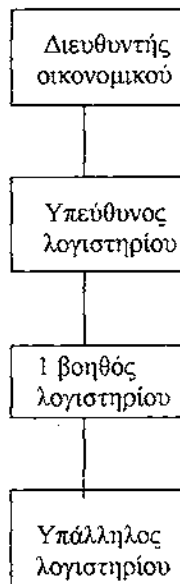
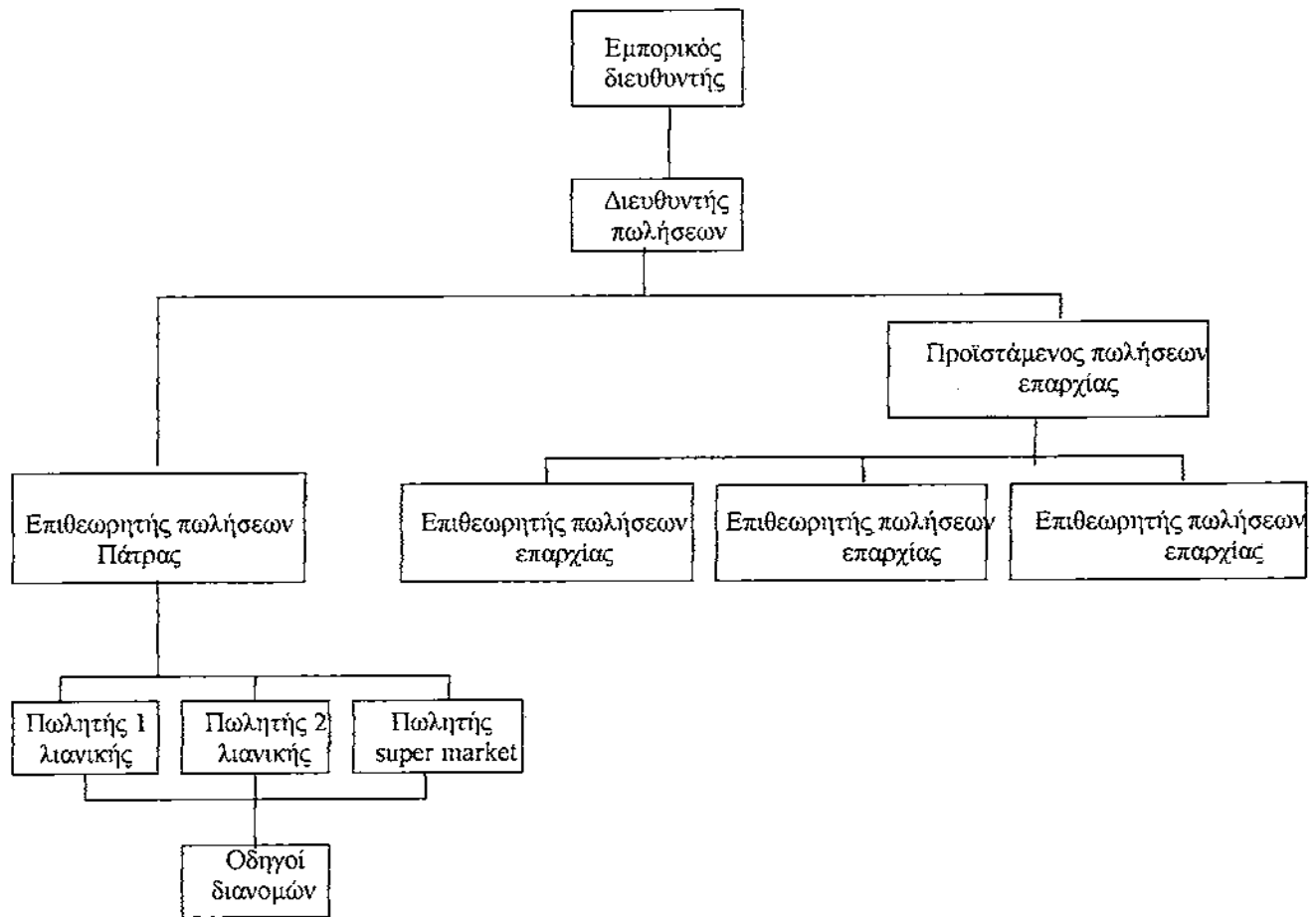
**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

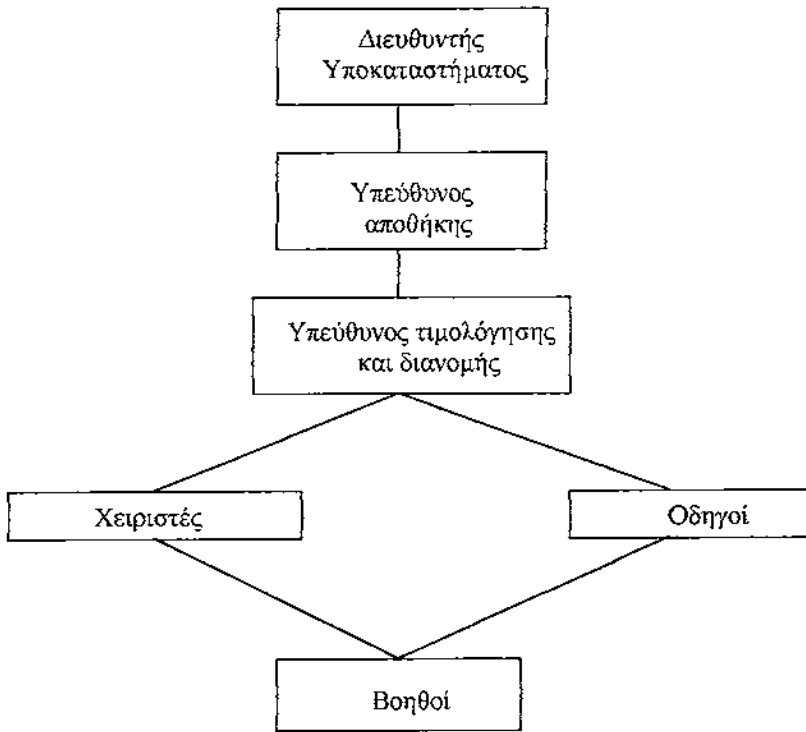
Το αντικείμενο δραστηριότητας είναι η παραγωγή και εμπορία αναψυκτικών, νερών και χυμών και ανήκει στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Η επιχείρηση απασχολεί 48 άτομα, τα οποία είναι μόνιμα.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Φυσικά και στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα, η χρήση του οποίου είναι απαραίτητη, διότι από εκεί φαίνεται η ιεραρχία, οι προϊστάμενοι γνωρίζουν ποιούς έχουν ως υφισταμένους τους και είναι ξεκάθαρο πού απευθύνεται ο καθένας.







**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

Οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρηση, όπως προκύπτουν και από το οργανόγραμμα, είναι:

- Διεύθυνση παραγωγής: Στην αρμοδιότητα της διεύθυνσης αυτής είναι ο ποιοτικός έλεγχος, η παραγωγή και υπάρχει ένα τμήμα έρευνας για την εξέλιξη νέων προϊόντων.
- Διεύθυνση πωλήσεων: Αυτή είναι η εμπορική διεύθυνση που οργανώνει και διοικεί όλο το δίκτυο των πωλήσεων.
- Διεύθυνση marketing: Η διεύθυνση αυτή αναλαμβάνει το marketing της επιχείρησης.

- Διεύθυνση οικονομικών: Στην αρμοδιότητα της διεύθυνσης αυτής είναι ο οικονομικός έλεγχος της επιχείρησης.
- Διεύθυνση κεντρικών αποθηκών: Η διεύθυνση αυτή έχει ως βασική της αρμοδιότητα την τροφοδοσία και την εξυπηρέτηση των πελατών.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Στην επιχείρησή μας υπάρχουν σύμβουλοι, οι οποίοι όμως είναι εξωτερικοί και δεν προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, υπάρχουν οικονομικοί σύμβουλοι, σύμβουλοι προϋπολογισμών, καθώς και κάποιοι που ασχολούνται με την οργάνωση της εταιρείας.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Ο Εμπορικός Διευθυντής διοικεί 10 άτομα, ο Διευθυντής παραγωγής 2, ο Διευθυντής Οικονομικού 3 και ο Διευθυντής υποκαταστήματος 5 άτομα. Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των υφισταμένων που έχει υπό την εποπτεία του κάθε προϊστάμενος ποικίλλει. Το εύρος διοίκησης αυτό είναι συνάρτηση των αναγκών του κάθε τμήματος.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην επιχείρησή μας είναι προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Η γνώμη του προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και για το λόγο αυτό την επιζητάμε.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Ναι, παρέχονται κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και συγκεκριμένα δίνονται χρηματικά bonus στους εργαζόμενους όλων των τμημάτων της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις κτλ.). Τα bonus αυτά είναι συνήθως ομαδικά και παρέχονται από τον προϊστάμενο ως τον κατώτερο στην ιεραρχία εργαζόμενο.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Η επιχείρησή μας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κυρίως όμως στον τομέα των πωλήσεων, όπου μαζί με τους εργαζόμενους θέτουμε τους στόχους των πελατών, αλλά και των πωλητών.

**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Ναι η επιχείρησή μας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό της σε τομείς που αφορούν τις πωλήσεις, το λογιστήριο, τη μηχανογράφηση κτλ. Συγκεκριμένα αυτή τη χρονική περίοδο εκπαιδεύουμε τους εργαζόμενους για το ECDL μέσα στην εταιρεία αλλά με εξωτερικούς συνεργάτες. Η εκπαίδευση του προσωπικού παρέχει πολλά οφέλη, όπως αύξηση της απόδοσης, ενώ μέσω της

εκπαίδευσης σε νέες μεθόδους περιμένουμε καλύτερα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Υπάρχει σεβασμός απέναντι στους εργαζόμενους και δείχνουμε ένα ανθρώπινο πρόσωπο σε αυτούς. Επίσης, δεν υπάρχει αυταρχικότητα απέναντι στο προσωπικό, αλλά όταν η εταιρεία παίρνει μια απόφαση πρέπει αυτή να πραγματοποιηθεί μέσω της «πειθαρχίας» του προσωπικού στις αποφάσεις της επιχείρησης.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Σαφώς ο έλεγχος έχει μεγάλη σημασία για την σωστή πορεία της επιχείρησής μας. Σε κάθε λειτουργία, σε κάθε τμήμα και σε οποιαδήποτε ενέργεια υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας για να δούμε κατά πόσο γίνεται και πόσο προχωρά αυτό που έχουμε αποφασίσει. Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος γίνονται διορθωτικές κινήσεις, όπως επανασχεδιασμός, άλλωστε γι' αυτό το λόγο γίνεται και ο έλεγχος.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;



Δεν υπάρχει επιλογή ηγέτη λόγω του ότι η επιχείρησή μας είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που τη διοικούν τρία αδέρφια. Ο καθένας ξεχωριστά πρέπει να είναι οργανωτικός, συνεπής και να δίνει λύσεις στα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Σαφώς και υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός στην επιχείρηση μας. Το κάθε κομμάτι της επιχείρησης θέτει έναν καινούργιο στόχο κάθε χρόνο, ενώ ως βασικός στόχος θεωρείται το πόσο θα αναπτυχθεί η εταιρεία κάθε χρόνο. Επίσης, το ένα τμήμα της εταιρείας συνδέεται με το άλλο και γι' αυτό χρειάζεται περισσότερη οργάνωση.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ναι, υπάρχουν συστήματα ελέγχου ποιότητας ISO και HACCP (εδώ και τέσσερα χρόνια). Μέσω του HACCP τίθενται τα κρίσιμα σημεία στην παραγωγή και όπου είναι τα σημεία αυτά υπάρχει έλεγχος. Κατόπιν, αφού πληρούνται οι προϋποθέσεις, διατίθεται το προϊόν.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται;

Ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο προσωπικό που εκπαιδεύεται συνεχώς. Αφού η εταιρεία έχει HACCP, έχει καταγεγραμμένες όλες τις ενέργειες για να διορθώσει ένα πρόβλημα, υπάρχουν δηλαδή οι λεγόμενες διαδικασίες κρίσης. Πραγματοποιείται ποιοτικός έλεγχος σε κάθε παραγωγή που βγαίνει, λαμβάνονται δείγματα παραγωγής, τα οποία τσεκάρονται καθημερινά, για να δούμε μήπως υπάρχει κάποιο πρόβλημα και γίνεται μικροβιολογικός έλεγχος για παθογόνες ουσίες. Στην περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα δεσμεύεται το προϊόν.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Η εταιρεία εξειδικεύεται σε χυμούς φρούτων π.χ νέες γεύσεις που αφορούν κυρίως τα εσπεριδοειδή. Γίνονται έρευνες σχετικά με το προϊόν π.χ δοκιμάζεται από τους καταναλωτές και με βάση τις εντυπώσεις τους σχετικά με αυτό, κατανοούμε αν είναι αποδεκτό ή όχι. Αν κριθεί απαραίτητο, περνά από ένα στάδιο βελτίωσης και όταν κριθεί κατάλληλο προβαίνουμε στη μαζική παραγωγή του.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις μας σχετίζονται με όλους τους τομείς όπως : πωλήσεις , -μηχανολογικό- εξοπλισμό, μάρκετινγκ, μηχανογράφηση. Οι επενδύσεις κρίνονται απαραίτητες σε όλους αυτούς τους τομείς.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Κύριος στόχος μας είναι η Ελληνική αγορά. Ως τώρα δραστηριοποιούμαστε σε 32 νομούς και στοχεύουμε μέσα στα δυο επόμενα χρόνια να επεκταθούμε και στους 52 νομούς. Υπάρχει εξαγωγική δραστηριότητα στις εξής χώρες: Γερμανία, Ιταλία, Αμερική, ΗΠΑ, Καναδά, Κύπρο και Κορέα, χωρίς όμως να δίνεται βαρύνουσα σημασία σε αυτή και αυτό γιατί η εταιρεία μας οργανώνεται για να επεκταθεί πρωτίστως σε όλη την Ελλάδα και κατόπιν, όσο μπορεί να βελτιώσει το εξαγωγικό της κομμάτι.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Έχουμε ένα μείγμα μάρκετινγκ που προσπαθούμε να είναι όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένο. Οι ενέργειες που χρησιμοποιούμε για την προώθηση των πωλήσεών μας είναι οι εξής: γευστικές δοκιμές, μείωση τιμών, προσφορές, διαγωνισμοί, χορηγίες, δώρα, αλλά σαν στρατηγικό μέσο προώθησης έχουμε τη διαφήμιση στην τηλεόραση.

ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΤΙΑ Α.Ε.

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

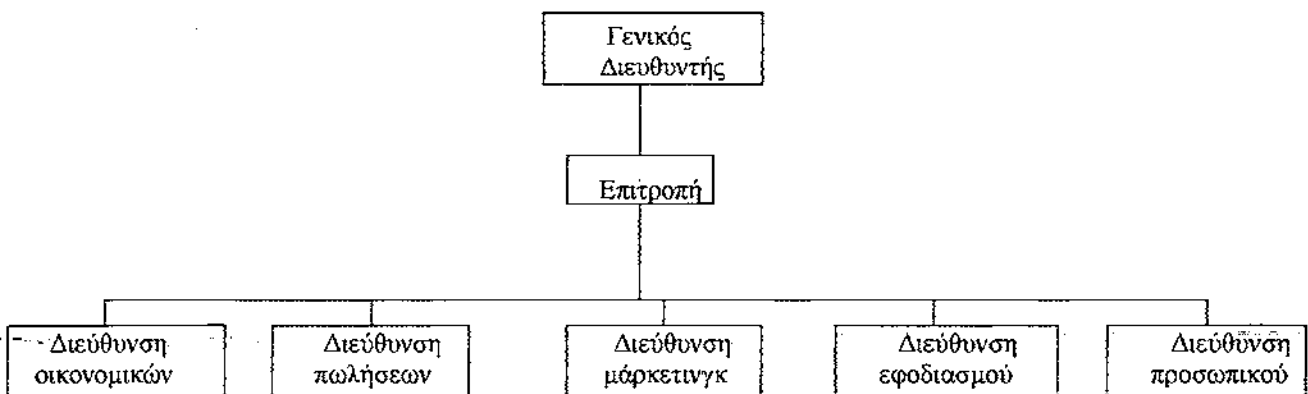
Η επωνυμία της επιχείρησης είναι Αθηναϊκή ζυθοποιία Α.Ε. και η νομική της μορφή είναι ανώνυμη εταιρεία.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι η παραγωγή και η εμπορία μπίρας. Ανήκει στον κλάδο τροφίμων και ποτών και στο εργοστάσιο της Πάτρας απασχολεί 300 εργαζόμενους.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Ασφαλώς και υπάρχει οργανόγραμμα, το οποίο θεωρείται απαραίτητο, γιατί εξυπηρετεί τις ανάγκες της διοίκησης και καθορίζει τις αρμοδιότητες του καθενός.



**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

Οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρηση και οι αρμοδιότητες της κάθε μιας είναι:

- Διεύθυνση οικονομικών: Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αυτής είναι να κάνει τους οικονομικούς ελέγχους, τη μηχανογράφηση, να συντάσσει τους ισολογισμούς, να παρακολουθεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες και να συντάσσει τον προϋπολογισμό.
- Διεύθυνση πωλήσεων: Η κύρια αρμοδιότητά της είναι η τοποθέτηση του προϊόντος στα σημεία πώλησης.
- Διεύθυνση μάρκετινγκ: Οι αρμοδιότητες αυτής της διεύθυνσης είναι η εξέλιξη των νέων προϊόντων, η διαφήμιση (προβολή) του προϊόντος και γενικά είναι υπεύθυνη για να αγοραστεί το προϊόν από τους τελικούς καταναλωτές.
- Διεύθυνση εφοδιασμού: Η διεύθυνση αυτή είναι υπεύθυνη για την παραγωγή του προϊόντος, τη διακίνηση αυτού και τα logistics.
- Διεύθυνση προσωπικού: Η διεύθυνση προσωπικού ασχολείται με την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Επίσης, είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για τις κατάλληλες θέσεις. Τέλος, βοηθά στη διατήρηση σωστών εργασιακών σχέσεων.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Στην επιχείρηση δεν υπάρχουν επιτελικά στελέχη, για παράδειγμα ο διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών δεν έχει άλλο σύμβουλο.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Ο αριθμός των υφισταμένων που διοικεί κάθε προϊστάμενος δεν είναι ποτέ στάνταρ, αλλά εξαρτάται από τη φύση της εργασίας και γίνεται με βάση τις λειτουργίες. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος Γενικών καθηκόντων έχει 45 εργαζόμενους ως υφισταμένους (νοσοκόμοι, φροντιστές, φύλακες), ο υπεύθυνος λογιστηρίου έχει 4 και ο υπεύθυνος μηχανογράφησης 2 υφισταμένους.

**Ερώτηση 7:** Ποιό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στην επιχείρησή μας είναι το συμμετοχικό, γιατί οι σχέσεις βοηθούνται όταν υπάρχει αυτό το στυλ. Επίσης, με την ύπαρξη αυτού του στυλ, ο εργαζόμενος πιστεύει ότι δουλεύει, τόσο για το δικό του καλό, όσο και για το καλό της επιχείρησης. Ακόμη, επιδιώκεται το κοινό συμφέρον με το να υπάρχει παραίνεση και όχι παρακίνηση του εργαζόμενου.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζόμενους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Ναι, η επιχείρησή μας παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους, όπως κίνητρα που σχετίζονται με το μισθό (οικονομικά). Επίσης, παρέχονται κίνητρα συνδεδεμένα με το γενικότερο καλό της εταιρείας, χωρίς να είναι εξατομικευμένα.

**Ερώτηση 9: Η επιχείρησή σας ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;**

Η επιχείρησή μας δεν ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η περίπτωση που θα ζητηθεί η γνώμη του προσωπικού είναι μόνο για τη δοκιμή ενός νέου προϊόντος, έτσι ώστε να συλλέξουμε στοιχεία για το πόσο του προξένησε ενδιαφέρον το προϊόν μας αυτό.

**Ερώτηση 10: Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;**

Ναι, η επιχείρησή μας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σεμινάρια σχετικά με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και προγράμματα που αφορούν θέματα αποθηκών και διακίνησης προϊόντων. Ακόμη, γίνεται εφαρμογή προγραμμάτων που αναφέρονται στα logistics και γενικά παρέχονται σεμινάρια για τη βελτίωση του προσωπικού. Η εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας μας θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, καθώς αυτό θα βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσής τους και κατά συνέπεια στην ευκολότερη αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

**Ερώτηση 11: Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;**

Η επιχείρησή μας ενδιαφέρεται για τη διατήρηση του σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος, γι' αυτό προσπαθούμε να είμαστε δίκαιοι με τους εργαζόμενους. Είναι άξιο να αναφερθεί, ότι στην εταιρεία μας δεν υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης για το προσωπικό, ούτε μηχανισμοί διαφοροποίησης



αυτού και με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι προστριβές και οι εντάσεις. Για παράδειγμα αν κάποιος εργαζόμενος παράγει τέσσερις μονάδες παραγωγής, κάποιος άλλος πέντε και ένας τρίτος έξι μονάδες «δεν έγινε τίποτα».

Επίσης, η εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί ανάπτυξη του προσωπικού, με αποτέλεσμα κάποιοι εργαζόμενοι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου να προσαρμόζονται πολύ εύκολα στις απαιτήσεις αυτές, ενώ κάποιοι άλλοι να αδυνατούν να προσαρμοστούν. Τα άτομα που δεν προσαρμόζονται στις αλλαγές της τεχνολογίας δεν απολύονται, αλλά τοποθετούνται σε θέσεις εργασίας με λιγότερες απαιτήσεις.

Ακόμη, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι της εταιρείας δεν απολύονται, γιατί δε θα μπορούν να βρουν άλλη εργασία λόγω της προχωρημένης ηλικίας τους. Έτσι, απασχολούνται στην εταιρεία μέχρι να φτάσει η στιγμή να συνταξιοδοτηθούν. Με όλους αυτούς τους τρόπους η επιχείρησή μας προσπαθεί να δημιουργήσει, αλλά και να διατηρήσει ένα σωστό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Στην επιχείρησή μας δεν υπάρχουν συγκεκριμένα standards για την εφαρμογή του ελέγχου, αλλά στηρίζομαστε στο φιλότιμο του κάθε εργαζόμενου και τη συνείδησή του. Σε περίπτωση όμως που δεν έχουμε ικανοποιητικό αποτέλεσμα, η εταιρεία μας θα θέσει τον εργαζόμενο σε αργία ή θα προβεί στη καταγγελία της σύμβασής του.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη πρέπει να είναι ο κατάλληλος συσχετισμός αναγκών και κατάλληλου προσωπικού. Επίσης, θα πρέπει να παρέχει στο προσωπικό σωστή εκπαίδευση, εργαλεία και κατάλληλες συνθήκες για τη διεκπεραίωση του έργου, ενώ θα πρέπει να κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει το έργο δικό του. Η επιλογή ηγέτη στην εταιρεία μας στηρίζεται στο βαθμό απόδοσης αυτού στην προηγούμενη θέση εργασίας του, καθώς και στις δυνατότητες του σε ιδιαίτερα δύσκολες καταστάσεις. Τέλος, μας ενδιαφέρουν και τα τυπικά προσόντα που διαθέτει ο υποψήφιος ηγέτης.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Η επιχείρησή μας θέτει στρατηγικούς στόχους και κυρίως αυτό πραγματοποιείται στους τομείς που αφορούν τα οικονομικά, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις της εταιρείας.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Ναι εφαρμόζουμε πάρα πολλά συστήματα ελέγχου ποιότητας, μερικά από αυτά είναι το ISO και το HACCP. Για παράδειγμα, πριν βγει ένα προϊόν ελέγχεται κατά τη διαδικασία που παράγεται, επίσης ελέγχεται το κουτί πριν την

εγκιτίωση του προϊόντος. Ύστερα, ελέγχεται ένα δείγμα προϊόντος μετά όμως από την παραμονή αυτού στην αποθήκη για κάποιο χρονικό διάστημα.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται.

Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο προσωπικό. Σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ελέγχου, τότε αποφασίζει η ιεραρχία για το τί θα επακολουθήσει.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Για να αναπτυχθεί ένα νέο προϊόν πρέπει να ελεγχθεί τί ζητά ο κόσμος, ποιές είναι οι ανάγκες και οι τάσεις της αγοράς, καθώς και τι θα άρεσε περισσότερο στον καταναλωτή. Για παράδειγμα, το νερό Ιόλη είναι το ακριβότερο νερό και αυτό γιατί οι συνθήκες συσκευασίας και παραγωγής αυξάνουν τη τιμή του. Στην αρχή, ο κόσμος δεν το προτιμούσε λόγω της τιμής του, αλλά μετά αντιλήφθηκε την ποιότητα του, λόγω της υψηλής περιεκτικότητάς του σε κάλιο και για το λόγο αυτό πλέον ζητείται επώνυμα.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις της επιχείρησής μας σχετίζονται με την τεχνολογία όσον αφορά την υγιεινή. Για παράδειγμα, ο σωλήνας από τον οποίο περνά η μπύρα σχεδιάζεται, έτσι ώστε να έχει λιγότερες από δυο στροφές για λόγους υγιεινής.

Επίσης, γίνονται επενδύσεις στη σύγχρονη τεχνολογία, σχετικά με την παραγωγή, τα logistics, την ασφάλεια (ηχομόνωση), καθώς και επενδύσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Οι δραστηριότητές μας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς, γιατί αποτελούμε κομμάτι της διεθνούς εταιρείας Heineken και κατά συνέπεια οι επενδύσεις πραγματοποιούνται από αυτή.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Η επιχείρησή μας πραγματοποιεί διάφορες ενέργειες για την προώθηση των πωλήσεων, όπως διαφήμιση των προϊόντων της στην τηλεόραση, συμμετοχή αυτής ως χορηγός σε αθλητικά γεγονότα (ποδόσφαιρο, μπάσκετ) κ.α.

YOUTH AND THE ABLE.

**Ερώτηση 1: Ποιά είναι η επωνυμία και η νομική μορφή της επιχείρησής σας;**

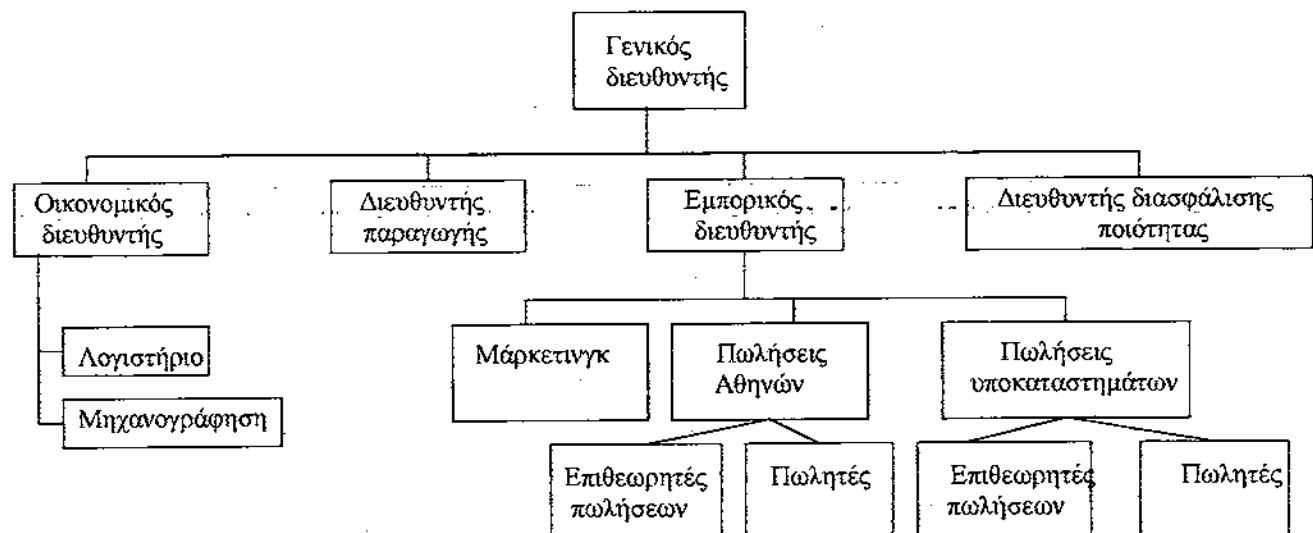
Η επωνυμία της επιχείρησης είναι Υφαντής Α.Β.Ε.Ε. και είναι ανώνυμη βιομηχανική και εμπορική επιχείρηση.

**Ερώτηση 2: Ποιό είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς σας και σε ποιόν κλάδο ανήκετε; Πόσους εργαζομένους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;**

Η επιχείρηση ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία αλλαντικών, κρεατοσκευασμάτων, σαλατών και πιτσών και ανήκει στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση ανέρχονται στους 300.

**Ερώτηση 3: Η οργάνωση της επιχείρησής σας στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα; Σε τί πιστεύετε ότι χρησιμεύει η ύπαρξή του;**

Φυσικά και η οργάνωση της επιχείρησης στηρίζεται σε κάποιο οργανόγραμμα, διότι αυτό είναι απαραίτητο για την καλύτερη λειτουργία της μέσω της εξειδίκευσης της εργασίας. Επίσης, βοηθάει στη σωστή κατανομή των δραστηριοτήτων και ευθυνών, στον καλύτερο συντονισμό και στην άμεση διαχείριση των κρίσεων.



**Ερώτηση 4:** Ποιές είναι οι διευθύνσεις που έχει η επιχείρησή σας και ποιά τα τμήματα κάθε διεύθυνσης; Ποιές είναι συνοπτικά οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος;

Οι διευθύνσεις που περιλαμβάνονται στην επιχείρησή μας είναι:

- Οικονομική διεύθυνση: Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αυτής είναι η μηχανογράφηση και τα λογιστικά της επιχείρησης.
- Διεύθυνση παραγωγής: Στη διεύθυνση αυτή περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την παραγωγή και συνοπτικά αυτές είναι η συσκευασία, ο τεμαχισμός, οι φούρνοι και οι θάλαμοι ωρίμανσης.
- Εμπορική διεύθυνση: Στη διεύθυνση αυτή περιλαμβάνεται το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και οι επιθεωρητές των πωλητών της επιχείρησης.
- Διεύθυνση διασφάλισης ποιότητας: Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης αυτής είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την ποιότητα, όπως η εφαρμογή των κανόνων ISO και HACCP, καθώς και όλων των άλλων ελέγχων για την ποιότητα των προϊόντων.

**Ερώτηση 5:** Η οργάνωση της επιχείρησής σας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συμβουλευτικών / επιτελικών στελεχών ή τμημάτων; Μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία αυτών των στελεχών ή τμημάτων;

Στην επιχείρησή μας δεν υπάρχουν συμβουλευτικά στελέχη. Υπάρχει όμως ένας νομικός σύμβουλος.

**Ερώτηση 6:** Ποιό είναι το εύρος διοίκησης στη επιχείρησή σας; Πόσους υφισταμένους διοικεί δηλαδή κάθε προϊστάμενός σας; Ποιοί είναι οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ακολουθήσατε το συγκεκριμένο εύρος διοίκησης;

Το εύρος διοίκησης στην εταιρεία μας εξαρτάται από την κάθε διεύθυνση και τις ανάγκες που αυτή παρουσιάζει. Για παράδειγμα, ο εμπορικός Διευθυντής έχει τρεις υφισταμένους, ενώ ο οικονομικός διευθυντής δύο, όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα.

**Ερώτηση 7:** Ποιά στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας για το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα; Για ποιούς λόγους ακολουθείτε το συγκεκριμένο στυλ;

Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην επιχείρησή μας είναι, τόσο προσανατολισμένο προς την παραγωγή, όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Στην εταιρεία μας επικρατούν δημοκρατικές σχέσεις, αλλά και πειθαρχία ταυτόχρονα, ενώ η γνώμη του προσωπικού ζητείται ακόμα και από αυτούς που ανήκουν στα πολύ χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα.

**Ερώτηση 8:** Παρέχετε κάποια κίνητρα στους εργαζομένους σας για αύξηση της απόδοσής τους; Τί είδους κίνητρα είναι αυτά;

Ναι, παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους της εταιρείας μας, τα οποία είναι bonus αποδοτικότητας για την εμπορική διεύθυνση και δίνονται σε τριμηνιαία βάση μετά από αξιολόγηση. Στην Αθήνα είναι ατομικά, ενώ στην υπόλοιπη Ελλάδα δίνονται σε επίπεδο υποκαταστήματος, δηλαδή παίρνει bonus το υποκατάστημα.

**Ερώτηση 9:** Η επιχείρησή σας ενισχύει την συμμετοχή του προσωπικού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε ποιές περιπτώσεις;

Στην επιχείρησή μας λαμβάνεται υπ' όψιν η γνώμη των επιμέρους «ειδικών» εργαζομένων, ανάλογα με το θέμα που εξετάζεται και υπάρχει ανοικτή γραμμή επικοινωνίας για τη λήψη αποφάσεων.



**Ερώτηση 10:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού; Τί οφέλη πιστεύετε ότι θα αποκομίσετε από αυτά;

Ναι, η επιχείρησή μας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα προγράμματα αυτά έχουν τη μορφή εσωτερικών και εξωτερικών σεμιναρίων που γίνονται από εξειδικευμένους ανθρώπους. Τα σεμινάρια αυτά επιφέρουν αρκετά οφέλη, αφού μέσω αυτών επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων, εξειδίκευσή τους και καλύτερη οργάνωση.

**Ερώτηση 11:** Με ποιούς τρόπους συμβάλλετε στη δημιουργία και διατήρηση ενός σωστού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος στην επιχείρησή σας;

Στην εταιρεία μας υπάρχει αμεσότητα και επαφή των εργαζόμενων με τη διοίκηση, ενώ αμεσότητα είναι και η ανταπόκριση της διοίκησης στα προβλήματα του προσωπικού. Επίσης, γίνονται διάφορες εκδηλώσεις κοινωνικού περιεχομένου και μέσω αυτών συσφίγγονται οι σχέσεις. Τέλος, στην επιχείρησή μας υπάρχει σωστή κλίμακα ιεράρχησης και αξιολόγησης για ανταμοιβή των εργαζόμενων, υπάρχει με άλλα λόγια αξιοκρατία.

**Ερώτηση 12:** Ο έλεγχος ως μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης κρίνεται απαραίτητος στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Πόση σημασία δίνετε σ' αυτόν; Με ποιά μέσα πραγματοποιείται; Πώς ενεργείτε σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος;

Ο έλεγχος στην εταιρεία μας είναι πολύ βασικός, γιατί υπάρχουν πολλές θυγατρικές και αυτό αυξάνει την ανάγκη ύπαρξής του. Πραγματοποιείται από

συγκεκριμένα στελέχη μέσω τακτικών και μη τακτικών επισκέψεων π.χ στα υποκαταστήματα. Στην Αθήνα υπάρχουν οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν καθημερινούς ελέγχους χρησιμοποιώντας κάποια reports και έχουν καθημερινή επαφή με τα στελέχη. Επίσης, υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες και συγκεκριμένα μια εταιρεία ορκωτών ελεγκτών η οποία συμπράττει με τα στελέχη της επιχείρησής μας, για τη διεξαγωγή του ελέγχου.

**Ερώτηση 13:** Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η ηγεσία. Ποιά είναι κατά την γνώμη σας τα κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη και με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή ηγετών στην επιχείρησή σας;

Για να θεωρηθεί ένας ηγέτης σωστός από την εταιρεία μας πρέπει να διαθέτει εμπειρία, γνώσεις και να έχει σωστή προσωπικότητα. Επιπλέον, άκρως σημαντικό είναι η ύπαρξη ήθους από την πλευρά του.

**Ερώτηση 14:** Η επιχείρησή σας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό; Σε ποιούς τομείς αναφέρονται συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι που θέτετε;

Η επιχείρησή μας εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό σε όλους τους τομείς, αλλά κυρίως στον οικονομικό τομέα, στο κομμάτι των νέων προϊόντων και στον τομέα της ανάπτυξης.

**Ερώτηση 15:** Κατά την γραμμή παραγωγής των προϊόντων σας εφαρμόζετε συστήματα ελέγχου ποιότητας; Δώστε μας ένα παράδειγμα για κάποιο προϊόν σας.

Στην εταιρεία μας υπάρχει συγκεκριμένη διεύθυνση για τη διατήρηση της ποιότητας. Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας που εφαρμόζονται είναι ISO και

HACCP, τα οποία διασφαλίζουν τις διαδικασίες για την ποιότητα και τη διενέργεια ελέγχων. Επίσης, γίνονται καθημερινές καταγραφές π.χ συσκευασιών, βαρών, συστατικών και χημικών αναλύσεων.

**Ερώτηση 16:** Ο έλεγχος των προϊόντων ασκείται από ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό; Αν τυχόν παρουσιαστεί πρόβλημα κατά την διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου πώς αντιμετωπίζεται.

Ναι, ο έλεγχος ασκείται από ειδικευμένο προσωπικό και μέσω της ιχνηλασιμότητας ουσιαστικά φωτογραφίζεται το πρόβλημα και επιστρέφεται η προβληματική παρτίδα. Για παράδειγμα, αν η πρώτη ύλη έχει κάποιο πρόβλημα και αυτό ανακαλυφθεί εκ των υστέρων, βλέπουμε ποιο προϊόν έχει παραχθεί με αυτή την πρώτη ύλη, πού έχει πάει και συλλέγεται πριν καταναλωθεί.

**Ερώτηση 17:** Ποιά είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιά στοιχεία πρέπει να συγκεντρώνουν τα προϊόντα αυτά για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, έτσι ώστε να προχωρήσετε στην τελική παραγωγή τους;

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η καινοτομία που θα έχουν, η εμπορικότητα, το κατά πόσο καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών, η ποιότητά τους και σαν τελευταίο κριτήριο η εμφάνισή τους. Εφόσον, το προϊόν πληροί αυτές τις προϋποθέσεις – κριτήρια, θα βγει πιλοτικά στην αγορά και αν πάει καλά, προχωράμε στη μαζική παραγωγή του.

**Ερώτηση 18:** Σε ποιούς τομείς αναφέρονται κυρίως οι επενδύσεις που κάνετε ως επιχείρηση;

Οι επενδύσεις που κάνουμε είναι πρωτίστως σε μηχανολογικό εξοπλισμό και μετά ακολουθούν επενδύσεις σε μηχανογραφικό εξοπλισμό, λόγω του ότι εξελίσσεται διαρκώς, σε κτίρια και μέσα μεταφοράς.

**Ερώτηση 19:** Οι δραστηριότητές σας περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της Ελληνικής αγοράς ή έχετε επεκταθεί και σε ξένες αγορές;

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης εκτός από τον Ελλαδικό χώρο επεκτείνονται στα Βαλκάνια, στη Ρουμανία, όπου η εταιρεία έχει ξεχωριστή μονάδα παραγωγής, καθώς και υποκαταστήματα και σε κάποιες χώρες της Μέσης Ανατολής.

**Ερώτηση 20:** Δεδομένης της σπουδαιότητας των πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών, ποιούς τρόπους εφαρμόζετε για την προώθηση των πωλήσεων;

Δεδομένου ότι οι πωλήσεις αποτελούν το κυριότερο σημείο των λειτουργιών μιας επιχείρησης και κατανοώντας ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες των πωλητών από μόνες τους δεν αρκούν, ώστε να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται από την εταιρεία να στηρίξει τα προϊόντα της και με άλλους τρόπους, όπως είναι η διαφήμιση, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο όπλο της για την επικοινωνία με τους τελικούς καταναλωτές, κάποιες προσφορές στις μεγάλες αλυσίδες και, όσον αφορά τα καινούργια προϊόντα, και μόνο γι' αυτά, ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν εκπτώσεις τιμής και προϊοντικές παροχές.

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ύστερα από μια εμπειριστατωμένη έρευνα, η οποία οδήγησε στη συλλογή αρκετά σημαντικών πληροφοριών, καταλήξαμε σε αξιόλογα συμπεράσματα, που μας βοήθησαν να κατανοήσουμε το πώς είναι οργανωμένες οι επιχειρήσεις αυτές και πώς λειτουργούν.

Σε όλες τις επιχειρήσεις που ερευνήσαμε παρατηρήσαμε ότι έχουν μια οργανωτική δομή, η οποία απεικονίζεται πλήρως στα οργανογράμματά τους, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό σε όλα τα μέλη της τυπικής οργάνωσης ποιές αρμοδιότητες έχουν, ποιές είναι οι ευθύνες τους, σε ποιούς πρέπει να αναφέρονται και ποιοί είναι οι υφιστάμενοί τους. Κατά συνέπεια, δεν θα υπάρχει σύγχυση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός που θα επιδράσει θετικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ως σύνολο, αφού αυτή αποτελεί ένα σύστημα, δηλαδή ένα σύνολο μερών τα οποία συνδέονται με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα.

Είδαμε επίσης, ότι οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην αποστολή τους και να επιτύχουν τους στόχους τους, είναι διαιρεμένες σε επιμέρους τμήματα (π.χ μάρκετινγκ, παραγωγής, οικονομικών υπηρεσιών, ανθρώπινων πόρων κλπ.) και σε κάθε ένα από τα τμήματα αυτά ορίζεται ένας υπεύθυνος, ο οποίος έχει και την ευθύνη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του τμήματός του. Είναι αυτός που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λειτουργία του τμήματος και έχει την τελική ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα καθήκοντά του.

Κατά τη λήψη αποφάσεων τα στελέχη αυτά (γραμμικά στελέχη) μπορούν να ενεργούν αυτόνομα ή να δέχονται συμβουλές, προτάσεις και γνώμες από κάποια άλλα στελέχη, τα επιτελικά στελέχη. Το αν θα ισχύει όμως η μια ή η άλλη περίπτωση προκύπτει από την ίδια την οργανωτική διάρθρωση της εκάστοτε εταιρείας. Από την επαφή μας με τα στελέχη των εταιρειών που ερευνήσαμε, κατανοήσαμε ότι σημαντικότερος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι ο ανθρώπινος

παράγοντας, ο οποίος θέλει έναν ιδιαίτερο χειρισμό, καθώς κάθε άνθρωπος έχει την ήδη διαμορφωμένη προσωπικότητά του και το δικό του χαρακτήρα.

Ένας τρόπος χειρισμού ο οποίος θα παρέπεμπε σε ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης, όπου δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά στο έργο που πρόκειται να εκτελεστεί, δεν χρησιμοποιείται σε καμία περίπτωση. Αποτελεσματικότερος τρόπος (στυλ) είναι εκείνος, ο οποίος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στις ανθρώπινες σχέσεις, χωρίς όμως να παραμελείται και το έργο που πρέπει να εκτελεστεί. Συγκεκριμένα, οι Έλληνες εργαζόμενοι έχουν ένα σημαντικό στοιχείο στην προσωπικότητά τους, το φιλότιμο, το οποίο επιβάλλεται να προσπαθούν να «ενεργοποιούν» τα στελέχη των επιχειρήσεων μέσα από τις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, να υπάρχει ένα ομαλό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα και να «χτίζονται» με αυτό τον τρόπο σχέσεις εμπιστοσύνης.

Το προσωπικό νιώθει ότι συμμετέχει στη λειτουργία της επιχείρησης όχι μόνο εκτελώντας εργασίες ρουτίνας, αλλά και συμμετέχοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν άμεσα, αφού γίνονται δεκτές και αξιολογούνται από τη διοίκηση οι προτάσεις και οι γνώμες τους, γύρω από μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα.

Οι επιχειρήσεις δίνουν κίνητρα στο προσωπικό τους, ώστε να κάνει αυτό την «υπέρβαση» και να δώσει τον καλύτερό του εαυτό στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Τα κίνητρα αυτά όπως είδαμε έχουν διάφορες μορφές όπως bonus, μισθολογικές αυξήσεις, προοπτικές εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση και κάποιες επίπλέον παροχές, όπως δώρα, ταξίδια κλπ.

Οι εργαζόμενοι όμως δε δρουν ανεξέλεγκτα δραστηριοποιούνται μέσα σε μια τυπική οργάνωση, γεγονός που σημαίνει ότι έχουν προϊσταμένους και υφισταμένους, δηλαδή υπάρχουν κάποιοι στους οποίους αναφέρονται και ανάλογα με τη θέση τους, κάποιοι οι οποίοι αναφέρονται σε αυτούς. Το πόσους υφισταμένους θα έχει κάθε προϊστάμενος, ποιά θα είναι δηλαδή το εύρος διοίκησης

σε μια επιχείρηση, ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος, από τη φύση της εργασίας σε αυτό και από το μέγεθος και τη δυναμικότητα της κάθε επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση όμως, αυτό προσδιορίζεται από την οργανωτική δομή της εκάστοτε επιχείρησης.

Επίσης, επειδή δεν πρέπει τα στελέχη να στηρίζονται μόνο στην φιλοτιμία του κάθε εργαζόμενου, είναι απαραίτητος και ο έλεγχος της εκτέλεσης των εργασιών από τους υφισταμένους τους. Έχοντας, λοιπόν, όλες οι επιχειρήσεις ένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις, διαπιστώσαμε ότι η πλειονότητα των στελεχών δρα προληπτικά, έτσι ώστε να μην επέλθει το μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα που θα επιφέρει ποινές (επίπληξη, αργία ως και απόλυση) και συνεπώς κλονισμό των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Επιπλέον, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που ερευνήσαμε έχουν κατανοήσει πλήρως ότι δεν υπάρχουν εργαζόμενοι, που να γνωρίζουν τα πάντα, συνεπώς πρέπει να τους εκπαιδεύουν με κάθε εφικτό τρόπο (σεμινάρια, χειρισμό Η/Υ), έτσι ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να ενταχθούν πιο ομαλά στην κουλτούρα της επιχείρησης. Απώτερος στόχος είναι να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στα καθήκοντά τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους προς όφελος τόσο δικό τους όσο και της επιχείρησης.

Σε κάθε επιχείρηση έχει προκύψει αρκετές φορές το πρόβλημα της επιλογής ενός ηγέτη για κάποια θέση εργασίας ζωτικής σημασίας και για την επιλογή αυτή η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της δυο εναλλακτικούς τρόπους. Είτε θα επιλέξει ένα στέλεχος μέσα από την επιχείρηση, το οποίο θα το προάγει σε αυτή τη θέση, είτε θα προσλάβει ένα στέλεχος έξω από την επιχείρηση με μια «μετεγγραφή», όπως χαρακτηριστικά μας ανέφεραν.

Στην πρώτη περίπτωση, όπου πολλές επιχειρήσεις την εφαρμόζουν στα πλαίσια της «ανταμοιβής» που προστάζει ένα ανθρώπινο στυλ ηγεσίας, οι υπεύθυνοι, για την επιλογή του «ανθρώπου κλειδί», του κατάλληλου ανθρώπου δηλαδή στη κατάλληλη θέση, θα λάβουν υπ' όψιν τους διάφορες προϋποθέσεις. Θα



ελέγχουν τα τυπικά του προσόντα (γνώσεις, μόρφωση κλπ) όσο και κάποια στοιχεία της προσωπικότητάς του, είτε αυτά είναι φυσικά, είτε επίκτητα, όπως η ομαδικότητα, η ικανότητα οργάνωσης, το όραμα, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η εμπειρία, η ικανότητα διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα κλπ.

Στη δεύτερη περίπτωση, οι υπεύθυνοι θα λάβουν υπ' όψιν τους τις γνώσεις και τη μόρφωσή του, ενώ παράλληλα θα ερευνήσουν και την προϊστορία του, τί είχε πετύχει δηλαδή σε προηγούμενες θέσεις εργασίας. Η επιλογή όμως ενός «εξωτερικού στελέχους» απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή, καθώς δεν είναι γνωστή η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του στην εταιρεία που πρόκειται να τον προσλάβει.

Οι επιχειρήσεις θέλοντας να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα τους και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή τους κερδίζοντας κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους. Οι επικρατέστεροι στρατηγικοί στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε, σχετίζονται με τον τομέα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Αυτό δικαιολογείται, από το γεγονός ότι πρόκειται για εμπορικές επιχειρήσεις η πλειονότητα των οποίων παράγει και εμπορεύεται καταναλωτικά προϊόντα μέσα σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

Όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν την ποιότητα των προϊόντων τους ζήτημα κεφαλαιώδους σημασίας και δίνουν τη δέουσα προσοχή με ιδιαίτερη ευαισθησία και συνέπεια. Ο έλεγχος ασκείται αποκλειστικά από εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο εκπαιδεύεται από την εταιρεία, όταν και όπου χρειάζεται. Ενθαρρυντικό επίσης είναι το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν I.S.O.

Όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να εισάγουν κάτι νέο στην αγορά, πολλές φορές όμως υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί, εξ' αιτίας της ίδιας της φύσης των προϊόντων που διαθέτουν στην αγορά, οπότε αρκούνται σε γραμμικές επεκτάσεις υφισταμένων προϊόντων. Παρ' όλα αυτά δεν παύουν να ερευνούν συγχρόνως τόσο για νέα προϊόντα, όσο και για νέες μεθόδους παραγωγής. Το επικρατέστερο κριτήριο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που

διαπιστώθηκε μέσω της έρευνας είναι : οι ανάγκες της αγοράς είτε πρόκειται για νέα προϊόντα, είτε για προϊόντα τα οποία ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι να τα πωλήσουν στους αγοραστές – καταναλωτές, γι'αυτό εφαρμόζουν διάφορους τρόπους προώθησης πωλήσεων ακόμη και συνδυασμούς αυτών.

Να τονίσουμε εδώ ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που ερευνήσαμε εφαρμόζουν όλους τους σύγχρονους τρόπους προώθησης πωλήσεων, αλλά αρκέστηκαν στο να μας αναφέρουν ενδεικτικά ορισμένους εξ'αυτών. Οι επικρατέστεροι τρόποι προώθησης πωλήσεων είναι :

- Διαφήμιση
- Δώρα, διαγωνισμοί
- Χορηγίες
- Εκπτώσεις τιμής

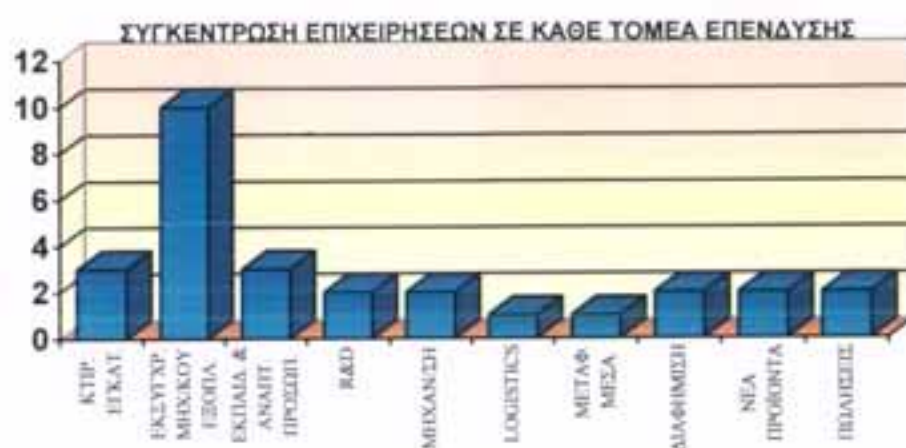
Μέσα από τη δραστηριότητά της η επιχείρηση συγκεντρώνει κάποια χρήματα, από τα οποία μέρος τους το επενδύει. Στην συνέχεια, θα αναφέρουμε τους κυριότερους τομείς στους οποίους επενδύουν οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε, οι οποίοι είναι:

- ❖ Κτιριακές εγκαταστάσεις.
- ❖ Εκσυγχρονισμός μηχανολογικού εξοπλισμού.
- ❖ Εκπαίδευση & ανάπτυξη προσωπικού.
- ❖ Research & development.
- ❖ Μηχανογράφηση.
- ❖ Logistics
- ❖ Μεταφορικά μέσα.
- ❖ Διαφήμιση.
- ❖ Νέα προϊόντα.
- ❖ Πωλήσεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε τους τομείς στους οποίους επενδύει κάθε επιχείρηση χωριστά.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΤΟΜΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ												
	ΚΑΛΛΙΜΑΝΙΗΣ	ΕΒΓΛ	FRIESLAND	NESTLE	LAKY	COCA - COLA	HENKEL	ΕΛΠΕΝ	ΤΙΤΑΝ	ΛΟΥΞ	ΑΘΗΝΑΪΚΗ	ΖΥΘΟΠΟΙΑ	ΥΦΑΝΤΗΣ
ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	*							*					*
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		*	*	*	*	*		*	*	*	*		*
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		*		*							*		
RESEARCH & DEVELOPMENT		*	*										
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ										*			*
LOGISTICS											*		
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ													*
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	*	*											
ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	*						*						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ						*				*			

Στο παρακάτω ιστόγραμμα θα παρουσιάσουμε τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε κάθε τομέα επένδυσης.



Από το παραπάνω ιστόγραμμα συμπεραίνουμε, ότι ο τομέας επενδύσεων στον οποίο δίνουν μεγαλύτερη έμφαση οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε είναι αυτός που σχετίζεται με τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού. Το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι βιομηχανικές καθιστά απαραίτητη την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και την εφαρμογή αυτών στο συγκεκριμένο τομέα.

Τέλος, αρκετές επιχειρήσεις δεν πωλούν μόνο στην Ελληνική αγορά, αλλά και σε ξένες αγορές. Ειδικότερα, από τις 12 επιχειρήσεις που ερευνήσαμε οι 10 (δηλαδή το 83,33%) έχουν εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ μόλις 2 (δηλαδή το 16,66%) διοχετεύουν τα προϊόντα τους μόνο στην Ελληνική αγορά.

# Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Ολοκληρώθηκε με επιτυχία η συγγραφή της εργασίας μας, η οποία αποτελεί προϊόν ομαδικής προσπάθειας και επιτόπιας έρευνας σε ορισμένες από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε μέσα σε δυο ενότητες αφενός κάποιες από τις βασικές αρχές και τους θεμελιώδεις κανόνες, όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση της επιχειρησιακής-επιχειρηματικής δραστηριότητας και αφετέρου τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες, διοικούνται και ασκούν ορισμένες από τις δραστηριότητές τους οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε.

Για την πληρέστερη ενημέρωσή μας κρίθηκε απαραίτητη η επιτόπια παρουσία μας σε αυτές τις επιχειρήσεις και με τη βοήθεια των υπεύθυνων στελεχών κατανοήσαμε τον τρόπο λειτουργίας τους ως σύνολο. Και αυτό γιατί κρίναμε, ότι σε μια «κοινωνία των πληροφοριών και της πολυπλοκότητας», όπως είναι η δική μας, η παροχή περισσότερων, ποιοτικών και έγκυρων πληροφοριών για την πληρέστερη προσέγγιση ενός θέματος προς επεξεργασία, επιβάλλεται από την τρέχουσα πραγματικότητα.

Στην περάτωση της εργασίας μας καθοριστική υπήρξε κατ' αρχάς η βοήθεια του εισηγητή – καθηγητή μας και Διευθυντή της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας κ. Δρ. Ευάγγελου Φ. Θεοδωράτου, ο οποίος στα διάφορα στάδια της επεξεργασίας της, στάθηκε πολύτιμος καθοδηγητής και σύμβουλός μας. Ακόμη, θα ήταν παράλειψη να μην εκφράσουμε τις βαθιές και ειλικρινείς ευχαριστίες στα εξής πρόσωπα:

- Στον κ. Παπαγιάννη, υπεύθυνο Μάρκετινγκ στην εταιρεία ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ.
- Στην κ<sup>α</sup> Φιλαλήθη Ε., υπεύθυνη Μάρκετινγκ στην εταιρεία ΕΒΓΑ.
- Στον κ. Μαυροπάνο Σωτήρη, Οικονομικό & Διοικητικό διευθυντή στην εταιρεία FRIESLAND (εργοστάσιο Πάτρας).
- Στον κ. Μελίτα Κών/νο, υπεύθυνο πωλήσεων στο Ελληνικό δημόσιο στην εταιρεία NESTLE.

- Στον κ. Δόνο Πελοπίδα, διευθυντή πωλήσεων στην εταιρεία LAKY.
- Στην κ<sup>α</sup> Μανωλιά Νίκη, προϊσταμένη εκπαίδευσης και προσλήψεων στην εταιρεία COCA – COLA 3E (εργοστάσιο Πάτρας).
- Στην κ<sup>α</sup> Βαλασαμά Μαρία, υπεύθυνη Μάρκετινγκ στην εταιρεία HENKEL.
- Στην κ<sup>α</sup> Πεκοπούλου Έρρικα, διευθύντρια διασφάλισης ποιότητας στην εταιρεία ΕΛΠΙΕΝ.
- Στον κ. Χατζή Γρηγόρη, προϊστάμενο Οικονομικών & Διοικητικών υπηρεσιών στην εταιρεία ΤΙΤΑΝ (εργοστάσιο Πάτρας).
- Στον κ. Μαρλαφέκα στην εταιρεία ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ.
- Στον κ. Ιωαννίδη, διευθυντή προσωπικού στην εταιρεία ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ (εργοστάσιο Πάτρας).
- Στον κ. Βαγιανό , αναπληρωτή Οικονομικό διευθυντή στην εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ.

Όλοι τους αγάλιασαν από την πρώτη στιγμή την προσπάθειά μας με εγκαρδιότητα και ωριμότητα, προκειμένου να μας δια φωτίσουν στο εγχείρημά μας αυτό. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την περάτωση αυτής της εργασίας, μέσα από τη σύγκριση και περιγραφή δεδομένων, δομών και θεμελιακών προγραμμάτων της επιχειρησιακής οργάνωσης.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Αθανασόπουλος Ι. – Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων – εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης & Σία Ε.Π.Ε. – Αθήνα 1981.
- ❖ Δερβιτσιώτη Ν. Κών/νου – Συστήματα παραγωγής – εκδόσεις Α. Σταμούλη – Αθήνα-Πειραιάς 1989.
- ❖ Δερβιτσιώτης Κ. – Διοίκηση παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.
- ❖ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος – Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία – εκδόσεις Α. Σταμούλης - Αθήνα 1998.
- ❖ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι – εκδόσεις Σταμούλη – Αθήνα 1999.
- ❖ Ζευγαρίδης Σ., Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ. – Οργάνωση επιχειρήσεων – εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. – Θεσσαλονίκη 1993.
- ❖ Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος – Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού – εκδόσεις Interbooks – Αθήνα 1997.
- ❖ Ηλιάδη Η. Νίκ. – Βασικές αρχές διοίκησης παραγωγής - εκδόσεις «ΦΟΙΒΟΣ» - Αθήνα 1988.
- ❖ Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. – Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων – Αθήνα 1994.
- ❖ Κοντή Θ. – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων – εκδόσεις Ο.Ε.Δ.Β. – Αθήνα 1990.
- ❖ Κοντή Θ., Μαντά Ν. – Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική – εκδόσεις σύγχρονη εκδοτική – Αθήνα 1993.
- ❖ Λιαρμακόπουλος Λ. – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων – εκδόσεις Ο.Ε.Δ.Β. – Αθήνα 1986.
- ❖ Λιαρμακόπουλος Μίχ. Λόγ. – Διοίκηση συστημάτων παραγωγής – εκδόσεις Λύχνος Ε.Π.Ε. – Αθήνα-Πάτρα 2001.
- ❖ Παπανίκος Γρ., Πόζιος Γ. – Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων – εκδόσεις Aias Educational Consulting – Αθήνα 1993.

- ❖ Παπούλιας Γ. – Χρηματοδοτική διοίκηση – εκδόσεις Παπούλιας – Αθήνα 2000.
  - ❖ Σκιττίδη Χρ. Φίλ. - Οργάνωση και διοίκηση παραγωγής – εκδόσεις σύγχρονη εκδοτική – Αθήνα 2000.
  - ❖ Τζωάννου Ι. Γ. – Χρηματοδοτική διοίκηση – εκδόσεις «Το Οικονομικό» - Αθήνα 1999.
  - ❖ Τζωρτζάκη Αλεξία, Τζωρτζάκης Κώστας - Marketing Management – εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 1996.
  - ❖ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. – Οργάνωση και διοίκηση – εκδόσεις ROSILI – Χαλάνδρι 1999.
  - ❖ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. – Οργάνωση και διοίκηση – εκδόσεις ROSILI – Χαλάνδρι 1999.
  - ❖ Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία – Αρχές Μάρκετινγκ – εκδόσεις ROSILI – Αθήνα 2001.
  - ❖ Τζωρτζάκης Μ. Κώστας – Αρχές διοίκησης Μάρκετινγκ – εκδόσεις Κ. Τζωρτζάκης - Αθήνα 1988.
- 
- ❖ Φαναριώτη Π. – Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων – εκδόσεις Α. Σταμούλης – Αθήνα-Πειραιάς 1995.
  - ❖ Φιλιπάτος Γ. Κ., Αθανασόπουλος Ι. Π. – Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική διοικητική – εκδόσεις Παπαζήση – Αθήνα 1985.
  - ❖ Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα – Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – εκδόσεις Μεταίχμιο – 1999.
  - ❖ Χολέβας Γ. – Οργάνωση και διοίκηση – εκδόσεις Interbooks – Αθήνα 1995.
  - ❖ Χυτήρης Σ. Λεωνίδας – Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – εκδόσεις Interbooks – Αθήνα 2001.
  - ❖ Hisrich D. Robert – Μάρκετινγκ και διεύθυνση Μάρκετινγκ – εκδόσεις Singular – Αθήνα 1996.