

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ:  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.  
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΗΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΝΟΜΟ  
ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΓΕΩΡΓΙΑ ΣΙΔΕΡΗ  
ΜΑΡΙΑ ΓΙΑΒΑΣΗ**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στη συγκεκριμένη εργασία, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε ένα πολύ σημαντικό τμήμα της οικονομικής θεωρίας, αυτό που αφορά την διοίκηση, οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης..

Η σπουδαιότητα του εγχειρήματος γίνεται εύκολα κατανοητή δεδομένου ότι η διοίκηση μίας επιχείρησης, αποτελεί το σημείο κλειδί ολόκληρων κλάδων της οικονομικής επιστήμης, όπως της ανάλυσης χρηματοοικονομικής διοίκησης, της λογιστικής, της επιχειρηματικότητας.

Ταυτόχρονα, θα δοθεί έμφαση και στη διάκριση και την ανάλυση των διαφόρων μορφών οργάνωσης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσεται και λειτουργεί.

Τέλος, θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας έξι επιχειρήσεων, που θα αφορά τόσο την οριοθέτηση της δομής τους, των στόχων και των επιδιώξεών τους.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστούμε τον καθηγητή μας Κο Ευάγγελο Θεοδωράτο για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μας προσέφερε, καθώς και την ευκαιρία που μας έδωσε να φτάσουμε στο τελικό σημείο της ακαδημαϊκής μας εκπαίδευσης.

Ευχαριστούμε επίσης τους γονείς μας για την οικονομική, συναισθηματική στήριξη και υπομονή που έκαναν τόσα χρόνια για να μας σπουδάσουν.

Τέλος ευχαριστούμε τις Κωνσταντίνα Μαλτέζου και Μαριλένα Καλογιαννίδου για την βοήθειά τους σχετικά με τη δακτυλογράφηση και σύνθεση της παρούσας εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	4
1.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	5
1.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	6
1.3. Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	8
1.4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	9
2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	9
2.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	11
2.2. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	16
3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ .....	17
3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ .....	17
3.2. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	21
4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	22
4.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	22
4.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ .....	24
4.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	40
4.4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ .....	45
5. ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ .....	59
5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε. ....	59
5.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΟΜΟΥ ΗΛΕΙΑΣ .....	68
6. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	71
6.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	71
6.2. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	71
6.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	72
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	73
7.1. ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	73
7.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	74
7.3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	74

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εισαγωγή της εργασίας, παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών επιχείρηση, οργάνωση και διοίκησης, καθώς και η ανάλυση της λειτουργίας αυτών.

### 1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Έχουν διατυπωθεί πολύ ορισμοί αλλά κάποιοι καλύπτουν με επιτυχία την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης από άλλους οικονομικούς οργανισμούς. Ένας από αυτούς είναι ο ακόλουθος:

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων ομάδων (συνδυασμός συντελεστών παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων κλπ) αποβλέπει στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από τη ανταμοιβή εξαρτημένης απασχόλησης του.

Ο όρος επιχείρηση μετά από έρευνες που έγιναν το 1936 και μετά για την συστηματική ανάλυση της επιχείρησης έφτασε να είναι ταυτόσημος με τον όρο σύστημα λόγω των κοινών τους χαρακτηριστικών:

1. είναι δυναμικά και
2. έχουν αντικειμενικούς σκοπούς.

Η επιχείρηση είναι μια δυναμική οργάνωση που ακολουθεί τη νομοτέλεια της προσαρμογής σε νέες πραγματικότητες και νέες καταστάσεις.

Λέγοντας «επιχείρηση» εννοούμε μία μονάδα λήψης αποφάσεων σχετικών με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια των αποφάσεων αυτών η επιχείρηση δαπανά πόρους για την παραγωγή προϊόντων και αποζημιώνεται για τις δαπάνες της από την πώληση των προϊόντων των οποίων παρήγαγε.

*Εταιρείες κεφαλαίου και προσωπικές εταιρείες.*

Μία τελευταία και πιο ουσιαστική διάκριση είναι ανάμεσα στις εταιρείες κεφαλαίου και στις προσωπικές εταιρείες

Εταιρείες Κεφαλαίου

- ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ)
- εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ)

Η απόκτηση νομικής προσωπικότητας από μία εταιρεία έχει ορισμένες σπουδαίες συνέπειες γι' αυτήν:

Η εταιρεία είναι ένα αυτοτελές πρόσωπο, ανεξάρτητο από τους εταίρους. Η θέληση και οι πράξεις των οργάνων που διοικούν την εταιρεία είναι θέληση και πράξεις του νομικού προσώπου «εταιρεία».

- Η εταιρεία με νομική προσωπικότητα μπορεί να συμμετέχει ως εταίρος σε άλλες εταιρείες.
- Η εταιρεία έχει δική της περιουσία ανεξάρτητη από την περιουσία των εταίρων.

- Η εταιρεία έχει δικό της όνομα με το οποίο διακρίνεται και συναλλάσσεται.
- Η εταιρεία έχει δική της κατοικία, η οποία ονομάζεται έδρα και ιθαγένεια. Η ιθαγένεια κρίνεται από το πού βρίσκεται η έδρα της εταιρείας. Μία εταιρεία που έχει έδρα στην Θεσσαλονίκη έχει ελληνική ιθαγένεια.

Η ανώνυμη εταιρεία είναι η μορφή που έχουν κατά κανόνα οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανώνυμη εταιρεία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Οι εταίροι έχουν περιορισμένη ευθύνη. Η ευθύνη του κάθε εταίρου της ανώνυμης εταιρείας περιορίζεται μέχρι το ποσό της εισφοράς του και δεν αφορά σε καμιά περίπτωση την προσωπική του περιουσία.
- Το κεφάλαιο της εταιρείας είναι χωρισμένο σε ίσα μερίδια, τις μετοχές. Κάθε εταίρος έχει έναν αριθμό μετοχών, μικρό ή μεγάλο. Τις μετοχές αυτές ο μέτοχος μπορεί να τις μεταβιβάσει σε οποιοδήποτε πρόσωπο είτε αυτό είναι φυσικό, δηλαδή κάποιο άλλο άτομο, είτε είναι νομικό, δηλαδή κάποια άλλη εταιρεία. Πρώτιστης σημασίας στοιχείο στην ανώνυμη εταιρεία είναι η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας.
- Ένα στοιχείο που καθιστά την ανώνυμη εταιρεία την πιο δημοφιλή νομική μορφή εταιρείας έγκειται στο ότι είναι ένα νομικό πρόσωπο που υπάρχει και λειτουργεί ανεξάρτητα από τη ζωή και τη δράση των εταίρων. Στις προηγούμενες μορφές εταιρειών, όπως είδαμε, η βιωσιμότητα της εταιρείας βρισκόταν σε συνάρτηση με τη ζωή των εταίρων. Στην ανώνυμη εταιρεία, οι εταίροι μπορεί να πεθάνουν, ή να αποχωρήσουν μεταβιβάζοντας ή πουλώντας τις μετοχές τους. Η υπόσταση της εταιρείας όμως δεν επηρεάζεται. Έχει άλλωστε ειπωθεί πως η ανώνυμη εταιρεία είναι νομικά αθάνατη.

### **1.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση της εταιρείας. Έτσι σχετικά με την διοίκηση της ανώνυμης εταιρείας μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας είναι το βασικό όργανο άσκησης της διοίκησης της εταιρείας. Σημαντική θέση στο διοικητικό συμβούλιο κατέχει αναμφισβήτητα ο πρόεδρος του. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν είναι απαραίτητο να είναι μέτοχοι. Το διοικητικό συμβούλιο διοικεί την εταιρεία, με την βοήθεια των διευθυντών και των συμβούλων που το ίδιο διορίζει. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η ιδιοκτησία της ΑΕ δεν ταυτίζεται με τη διοίκησή της. Αυτό που όμως συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι ότι οι μετοχές καθορίζουν το ποσοστό ιδιοκτησίας του κάθε μετόχου.
- Η Γενική Συνέλευση των Μετόχων είναι εκείνη που εκλέγει το διοικητικό συμβούλιο καθώς και τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Είναι επίσης εκείνη που εκλέγει και τους ελεγκτές.
- Οι ελεγκτές είναι εκείνοι που ελέγχουν την οικονομική και λογιστική κατάσταση της εταιρείας. Οι ελεγκτές υπογράφουν τον ισολογισμό της

εταιρείας στο τέλος κάθε έτους δίνοντας έτσι ουσιαστικά την έγκρισή τους για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

## 1.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Έννοια του τμήματος και της τμηματοποίησης

Πρώτο βήμα για τη συγκρότηση μιας επιχείρησης κ.λ.π. είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της επιχείρησης και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει ακόμα να καθορίζονται οι σχέσεις:

- α) των ανθρώπων μεταξύ τους,
- β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων, επιλύσεως προβλημάτων που ανακύπτουν από τη συνεργασία των ανθρώπων. Η δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, απόδοσης και οργάνωσης προκάλεσαν, εκτός των άλλων, την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων. Μεταξύ του τρόπου επίλυσης αυτού του προβλήματος ήταν οι οπαδοί της κλασικής σχολής. Αυτοί υιοθέτησαν διαδοχικά μια μεθοδολογία τμηματοποίησης και κατανομής των μονάδων εργασίας ή δραστηριότητας σε τμήματα.

Με τον όρο τμήμα εννοούμε μια συγκεκριμένη περιοχή της επιχειρηματικής δράσης – διεύθυνση ή κλάδο της επιχείρησης – στην οποία το διοικητικό στέλεχος ασκεί εξουσία για την εκτέλεση εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και κατανομής των μονάδων εργασίας και δραστηριότητας σε τμήματα. Τμήμα μπορούμε να θεωρήσουμε μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως έχουμε διαβαθμίσεις ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων όπως γενική διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία.

Χρησιμοποιώντας τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους σε τέτοια τμήματα.

Η τμηματοποίηση πραγματοποιείται με μια διαδικασία που ακολουθεί κάποια κριτήρια και δεν είναι απλή εργασία. Αντίθετα, απαιτεί μεγάλη προσοχή και πολύ περίσκεψη. Για την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Οι λειτουργίες της οργάνωσης.
2. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η οργάνωση.
3. Ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της.
4. Η πελατεία της.
5. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
6. Η διαδικασία ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός.
7. Ο συνδυασμός δυο ή περισσότερων κριτηρίων.

Ένα τμήμα αποκτά υπόσταση από τη στιγμή που μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων βρίσκεται κάτω από την εποπτεία ενός διοικητικού στελέχους.

Οι δυο αυτοί όροι φαίνονται αντιφατικοί, στην πραγματικότητα είναι σχεδόν ταυτόσημοι, μόνο που βλέπουν το πρόβλημα από διαφορετική αφετηρία.

Έτσι έχουν γίνει αποδεκτοί ως εξής:

1. Η τμηματοποίηση, προσεγγίζει το πρόβλημα της πυραμίδας από επάνω προς τα κάτω.
2. Η ομαδοποίηση το προσεγγίζει από κάτω προς τα επάνω.

#### Τμηματοποίηση κατά λειτουργία:

Η οργάνωση κατά λειτουργία είναι περισσότερο συνήθης μορφή τμηματοποίησης των επιχειρήσεων στον κόσμο.

Αυτή βασίζεται στην ομαδοποίηση όμοιων δραστηριοτήτων οι οποίες συνιστούν μια λειτουργική ενότητα.

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση σε μια ατομικιστική ή συναλλακτική οικονομία παράγει αγαθά ή υπηρεσίες, επιδιώκει την πώληση αυτών και αναζητεί τα χρηματικά μέσα κίνησης του κυκλώματος παραγωγή – διάθεση προϊόντων.

Είναι λογικό λοιπόν, οι δραστηριότητες αυτές να συγκεντρωθούν σε αντίστοιχα τμήματα, δηλαδή το τμήμα παραγωγής χρηματοοικονομικό κ.λ.π.

#### Τμηματοποίηση κατά προϊόν:

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με βάση το προϊόν ή την ομάδα προϊόντων, πήρε αυξανόμενη σημασία σε πολυκλαδικές ή μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις.

Η τμηματοποίηση αυτή σημαίνει ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης εντάσσονται – αν και πρόκειται για ανόμοιες λειτουργίες – στο ίδιο τμήμα ή κατηγορία τμημάτων.

Ένα τέτοιο παράδειγμα μας δίνει η δραστηριότητα της γνωστής Ιαπωνικής Βιομηχανίας YAMAHA, με τα διάφορων κατηγοριών προϊόντα της (Μοτοσικλές, Μουσικά όργανα, Μηχανές θαλάσσης κ.α.). Ή ακόμα στην εταιρία αυτοκινήτων GENERAL MOTORS υπάρχει ιδιαίτερο τμήμα για κάθε μάρκα αυτοκινήτου CADILLAC, CHEVROLET, BUICK, και τα άλλα προϊόντα της.

Η τμηματοποίηση κατά τη μέθοδο αυτή έχει αποδειχθεί επιτυχής για όλους τους επιχειρηματικούς τομείς εκτός του χρηματοδοτικού τομέα και των βιομηχανικών σχέσεων.

#### Τμηματοποίηση κατά περιοχή:

Η τμηματοποίηση με βάση την περιοχή ή την τοποθεσία είναι μια συνήθης μέθοδος οργάνωσης για μεγάλες ή άλλες επιχειρήσεις, των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι γεωγραφικά μοιρασμένη.

Ο όρος αυτός σημαίνει ότι όλες οι δραστηριότητες σε μια δεδομένη περιοχή θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ανατεθούν σε έναν μάνατζερ.

Οι βασικοί λόγοι που επιβάλλουν την κατά περιοχή τμηματοποίηση είναι: πρώτον η εκμετάλλευση τοπικών συνθηκών, δεύτερον λόγοι κόστους, συχνά υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις στην επιλογή της μεθόδου αυτής (π.χ. υψηλό

κόστος μεταφοράς του προϊόντος ή των πρώτων υλών). Τρίτον η δυνατότητα ανάπτυξης των Managers με το λιγότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Κλασικό παράδειγμα τέτοιας μεθόδου οργάνωσης είναι η Ανώνυμος Εταιρία ΤΙΤΑΝ που έχει εργοστάσιο στον Νομό Αττικής, στον Νομό Αχαΐας, στην Βοιωτία, στον Νομό Χανίων καθώς και στον Νομό Θεσσαλονίκης. Τα εργοστάσια αυτά αποτελούν χωριστές μεν διευθύνσεις αλλά εντάσσονται όλα στην προσπάθεια πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Αντίστοιχα παραδείγματα παρουσιάζουν οι Τραπεζικές, οι Ασφαλιστικές, οι Αεροπορικές και άλλες επιχειρήσεις.

### Τμηματοποίηση κατά πελατεία

Η σκέψη της κατηγορίας της πελατείας τμηματοποίησης γεννιέται από το γενικό ενδιαφέρον της επιχείρησης για εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Ο καταναλωτής αποτελεί το κεντρικό σημείο προσανατολισμού της επιχείρησης κατά το σχεδιασμό της οργάνωσής της. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε πολλές επιχειρήσεις, οργανισμούς, εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Ένα κατεξοχήν παράδειγμα είναι όταν μια επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα της σε απλούς καταναλωτές (λιανικώς) και σε εμπόρους (χονδρικώς) ή όταν απευθύνεται α) στην εσωτερική αγορά και β) σε άτομα ξένων χωρών.

Όπως είναι γνωστό και προαναφέρθηκε, πολλές επιχειρήσεις τμηματοποιούνται σε γεωγραφικά διαμερίσματα. Ένας από τους λόγους είναι και η εξυπηρέτηση της πελατείας των περιοχών όπως κάνουν οι Τράπεζες, διότι ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες, τα προβλήματα των πελατών.

### **1.3. Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οποιαδήποτε παραγωγή συνεπάγεται και προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση παραγωγικών συντελεστών.

Η επιχείρηση παίρνει σημαντικής σημασίας αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται τόσο με την παραγωγή όσο και με την επιδίωξη του μέγιστου κέρδους. Αποφασιστικής σημασίας παράγοντας στις αποφάσεις αυτές είναι ο παράγοντας χρόνος.

Στην οικονομική επιστήμη γίνεται διάκριση ανάμεσα στη βραχυχρόνια και τη μακροχρόνια περίοδο.

Οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν την «ελκυστικότητα» ενός κλάδου (μίας αγοράς) είναι οι εξής: η ένταση του ανταγωνισμού, οι απειλές από δυνητικούς ανταγωνιστές, οι απειλές από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών(πελατών) και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Στη συνέχεια αναλύουμε την κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές ξεχωριστά.

Ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις της γνωρίζοντας ότι λειτουργεί σε ένα πλαίσιο αγοράς που μπορεί να χαρακτηρίζεται ως μονοπώλιο, ολιγοπώλιο ή ανταγωνισμός (τέλειος ή μονοπωλιακός).



## 1.4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αντικειμενικός σκοπός της κάθε επιχείρησης και οδηγός της στη λήψη διάφορων αποφάσεων είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους ή απλά η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το ερώτημα που τίθεται είναι απλό. Γιατί όλες οι επιχειρήσεις έχουν ακριβώς αυτό το στόχο; Γιατί πολύ απλά μόνο έτσι η επιβίωση και η ανάπτυξή τους μπορούν να επιτευχθούν μακροχρόνια. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης και το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται και προσφέρει το προϊόν της, η επιχείρηση επιδιώκει να μεγιστοποιεί τα κέρδη της, όπως ήδη αναφέραμε.

## 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επιστήμη της διοίκησης είναι δημιούργημα του αιώνα μας η οποία όπως και άλλες επιστήμες δέχονται την επίδραση διαφόρων θεωριών και τάσεων που μπορούμε να κωδικοποιήσουμε στις παρακάτω ομάδες :

- Εμπειρική
- Επιστημονική . διαδικασία της διοίκησης ή επιστημονικής συμπεριφοράς)
- Μαθηματική (ποσοτικής ανάλυσης, μέσα από την οποία αναπτύχθηκε η επιχειρησιακή έρευνα)
- Συστηματική (θεωρεί την επιχείρηση σαν σύστημα)

Από την επίδραση των προηγούμενων ομάδων έχουν δοθεί και στον όρο διοίκηση πολλοί ορισμοί ένας από τους οποίους είναι και ο εξής:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ είναι μια δυναμική διαδικασία σύμφωνα με την οποία:

- α) Προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης με τελικό σκοπό Την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος
- β) Επιδιώκεται η εκπλήρωσή τους με την χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η διοίκηση σαν επιστήμη είναι το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των στόχων, το σχεδιασμό της δράσης και το συντονισμό των δραστηριοτήτων, με σκοπό την επιστημονική πρόοδο, την τεχνολογική εξέλιξη και οικονομική ανάπτυξη.

Η διοικητική λειτουργία θεωρείται σήμερα ότι είναι μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες στον επιχειρησιακό χώρο. Έχει σαν προορισμό να οργανώνει και να συντονίζει τη δράση όλων των λειτουργιών στον επιχειρησιακό χώρο και να αξιοποιήσει ορθολογικά τους διατιθέμενους συντελεστές παραγωγής για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκει η επιχείρηση.

Όταν λέμε ότι μια εργασία είναι διοικητική εννοούμε συνήθως ότι συνιστάται από τη βασική ευθύνη να τα βγάλει πέρα κάποιος – διοικητικό στέλεχος – «κουμαντάροντας» τη δουλειά άλλων και τη δουλειά του συνόλου του

τμήματός του, παρότι και ο ίδιος μπορεί να χρειαστεί να κάνει όποια εκτελεστική εργασία. Η βασική όμως εργασία του διοικητικού στελέχους είναι να συντονίσει τη συνολική προσπάθεια και να δώσει βοήθεια και υποστήριξη στους υφισταμένους του καθώς προσπαθούν να εκπληρώσουν τους αντικειμενικούς του σκοπούς.

Η διοικητική εργασία αποτελεί σήμερα ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί την άσκηση της από επαγγελματικά διοικητικά στελέχη. Η εργασία αυτή απαιτεί μοναδικές ικανότητες και δεξιότητες που δεν τις έχει ο καθένας. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν δημιουργική σκέψη, γνώσεις και εμπειρία στα προβλήματα του ανθρώπου, επίσης και τεχνικές γνώσεις και εμπειρία. Χρειάζονται, δηλαδή, γενικές γνώσεις για να χαράζουν τη στρατηγική της επιχείρησης στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, όπως και ειδικές – τεχνικές γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο της δουλειάς, για να υλοποιούν τη στρατηγική της επιχείρησης στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης.

### Η έννοια της Διοίκησης των επιχειρήσεων

Το ζήτημα της διοίκησης μιας Επιχείρησης είναι αρκετά σπουδαίο και δύσκολο να αναλυθεί. Όλοι μας φαίνεται να έχουμε τις δικές μας απόψεις για τον καλύτερο τρόπο που θα μπορούσε να γίνει αυτή ή η άλλη δουλειά. Εξάλλου, όλες αυτές οι απόψεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Και είναι φυσικό αυτό αφού κάθε τι που εξετάζεται στην πράξη, παύει να είναι τόσο απλό όσο είναι στη θεωρία.

Είναι αλήθεια, ότι στα ζητήματα μελέτης των επιχειρηματικών προβλημάτων είναι απαραίτητα κάποια σχετική εμπειρία. Φυσικά, τα προβλήματα της Διοίκησης είναι τα ίδια για κάθε οργανωμένη προσπάθεια του ανθρώπου, π.χ. στις εμπορικές επιχειρήσεις, κοινωνικές οργανώσεις, θρησκευτικούς συλλόγους, κρατικούς οργανισμούς κ.α. Και όμως και εδώ υπάρχει διαφορά, όχι από πλευράς ουσίας, αλλά κυρίως από πλευράς έκτασης δραστηριότητας.

### Το έργο της διοίκησης

Η επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματοποιείται συλλογικά από το οργανωμένο σύνολο των ανθρώπων που την αποτελούν και που καθένας τους ασχολείται μ' ένα μικρό μέρος της όλης εργασίας. Υπάρχει λοιπόν το εξής ερώτημα. Πώς ξέρει καθένας τι έχει να κάνει; Τι επιδεξιότητες και τι γνώσεις χρειάζονται οι ίδιοι και πως τις αποκτούν; Πότε πρέπει να κάνουν εκείνο που έχουν να κάνουν; Τι είδους κίνητρα έχουν; Με ποιο τρόπο ένας προϊστάμενος επιβάλλεται στις εκατοντάδες αυτές ανθρώπων, που καθένας τους έχει να κάνει κάτι διαφορετικό;

Αν λοιπόν απαντήσουμε σε όλα αυτά τα ερωτήματα θα έχουμε περιγράψει αυτομάτως το έργο της διοίκησης, με άλλα λόγια το έργο του προϊστάμενου. Όπως προείπαμε, όλες οι οργανώσεις, εκκλησίες, κρατικές αρχές, κυβερνήσεις, ένοπλες δυνάμεις, σχολεία και φυσικά επιχειρήσεις έχουν ανάγκη διοίκησης και όμως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, διαφέρουν και συνεπώς διαφέρει και ο κατάλληλος τρόπος για τη διοίκησή τους.

Το πρόβλημά μας όμως είναι πως διοικείται μια Επιχείρηση και με αυτό θα ασχοληθούμε.

Διοίκηση σημαίνει να επιτυγχάνεις ορισμένα πράγματα με την εργασία διαφόρων εργαζομένων.

Ο Brench, στο εγχειρίδιό του «Αρχές και Εφαρμογή της Διοίκησης», πιστεύει πως η διοίκηση είναι μια κοινωνική λειτουργία, που απαιτεί υπευθυνότητα για την αποτελεσματική και οικονομική δραστηριότητα και προγραμματισμό μιας επιχείρησης, προκειμένου να πραγματοποιηθεί κάποιος συγκεκριμένος στόχος.

Ο Seymour Tiles ρώτησε δυο εργοδηγούς τι δουλειά κάνει κατά τη γνώμη τους ένας προϊστάμενος και πήρε τις εξής απαντήσεις:

Είναι εκείνος που δίνει εντολές στους άλλους. Κάθεται σ' ένα πολυτελέστατο γραφείο κι έχει στη διάθεσή του ένα πανάκριβο αυτοκίνητο.

Ένας άλλος είπε ειρωνικά: Όλοι μας ξέρουμε πως προϊστάμενος σημαίνει να μην κάνεις τίποτα, μονάχα να αποφασίζεις τι θα γίνει, να λες στους άλλους τι να κάνουν, ν' ακούς παράπονα και σχόλια για το τι πρέπει ή δεν πρέπει να γίνει, γιατί εκείνο έγινε διαφορετικά από ότι είχε προβλεφθεί κ.λ.π.

Ποια λοιπόν απ' όλες τις παραπάνω απαντήσεις ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα;

Προϊστάμενος, θα λέγαμε, είναι εκείνος που κατευθύνει και προγραμματίζει τους στόχους της επιχείρησης και την πολιτική της, εκείνος που παίρνει αποφάσεις, οργανώνει σχέδια, δίνει αρμοδιότητες και οδηγίες, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπους, διορίζει προσωπικό, επαινεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους κ.λ.π.

Ως υπεύθυνο στέλεχος, ο προϊστάμενος παίρνει αποφάσεις μετά από ώριμη κρίση και με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν, ελέγχει αν η δραστηριότητα της Επιχείρησης, στον τομέα του, προοδεύει σύμφωνα με τα σχέδια δράσης. Δίνει συμβουλές και οδηγίες στους υφισταμένους του, τους εναρμονίζει και τους ενθαρρύνει και γενικά επιβλέπει τους εργαζόμενους στην εργασία τους.

## **2.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Κάτι που χαρακτηρίζει γενικά τη δράση της διοίκησης είναι ότι, ανεξάρτητα από το επίπεδό της, για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της καταφεύγει σε μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες – λειτουργίες – απαραίτητες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

1. Πρόβλεψη και προγραμματισμός
2. Οργάνωση
3. Διεύθυνση
4. Έλεγχος
5. Συντονισμός
6. Επικοινωνία και
7. Υποκίνηση

## Πρόβλεψη και προγραμματισμός

Η λειτουργία του Προγραμματισμού δεν είναι απλά η σχεδίαση μιας διαδικασίας, αλλά υπονοεί την διαδικασία πρόβλεψης που πρέπει να γίνει πριν από αυτόν. Ενώ Πρόβλεψη σημαίνει να μπορέσει να προεκτιμήσει κανείς μελλοντικές καταστάσεις, Προγραμματισμός σημαίνει την ανάληψη δράσης για να λάβει αποφάσεις, αναφορικά με την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει στις καταστάσεις αυτές.

Πριν προγραμματίσουμε θα πρέπει πρώτα απ' όλα να προβούμε σε αξιόπιστες προβλέψεις. Όσο περισσότερα λοιπόν θα είναι τα θετικά στοιχεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς στην πρόβλεψή του, τόσο καλύτερος θα είναι κατά συνέπεια ο προγραμματισμός των ενεργειών του, τόσο καλύτερες δηλαδή θα είναι οι αποφάσεις που θα πάρει για το μέλλον.

Θεμελιακό ρόλο για την πρόβλεψη αποτελούν και «παίζουν» οι πληροφορίες. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουμε, τόσο καλύτερες προβλέψεις θα κάνουμε. Βέβαια, η πρόβλεψη αποκλείεται να είναι εκατό τοις εκατό ακριβής, λόγω επιδράσεων και παρεμβολών τυχαίων παραγόντων.

Συνοπτικά, θα λέγαμε πως προγραμματισμός είναι οι διοικητικές ενέργειες και προσπάθειες για υπολογισμό της κατάστασης και των ευκαιριών μιας επιχείρησης, η κατάστρωση στόχων και μελλοντικής πορείας και η υπολογισμένη καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτών, βάση ενός σχεδίου δράσης.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες έχουν σκοπό να βοηθήσουν την επιχείρηση να φτάσει σε μια κατάσταση Α ξεκινώντας από τη σημερινή της κατάσταση. Η Α αυτή κατάσταση μπορεί να είναι οτιδήποτε βάζει σαν στόχο και αντικειμενικό σκοπό η επιχείρηση.

Προγραμματισμός σημαίνει καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που, όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής επίδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης πέρα από το στάδιο που μέχρι στιγμής βρίσκεται χωρίς αυτόν η επιχείρηση.

Ο Προγραμματισμός στην ευρύτερη έννοιά του σημαίνει τον καθορισμό πολιτικής για την πορεία της επιχείρησης.

## Λειτουργία της Οργάνωσης

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή εργασίας μέσα στους τομείς και στα τμήματα μιας επιχείρησης όπως επίσης στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν.

Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει κάθε μορφή σχέσεων, επίσημων και ανεπίσημων, μέσα στην επιχείρηση, που μπορούν να έχουν κάποιο αντίκτυπο πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων, μέσα σε αυτή. Τη θεμελίωση σχέσεων εξουσίας με την πρόβλεψη συντονισμού μεταξύ τους, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Είναι μια λειτουργία που θέτει σε κεντρική θέση το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι, θα πρέπει να επιδιώκουμε κάθε μορφή οργάνωσης να είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένη, ώστε τα άτομα μέσα σε αυτή να είναι σε θέση να εκτελούν παραγωγικά το έργο που προβλέπεται να εκτελέσουν.

Αν και η πλειοψηφία των μελών της επιχείρησης, είναι δυνατό να μη συμμερίζονται απόλυτα τις επιδιώξεις της επιχείρησης, ωστόσο οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσπαθούν να πετύχουν τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Μια οργανωτική δομή λοιπόν θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να ξεκαθαρίζει το περιβάλλον, έτσι, ώστε ο καθένας να γνωρίζει ποιος είναι σε σχέση με την επιχείρηση και τι περιμένουμε από αυτόν να κάνει. Σ' αυτήν την κατεύθυνση πρέπει να παίρνεται κάθε μέριμνα ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια για μια αποδοτική εργασία. Εμπόδια που μπορεί να προκύπτουν από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου. Κι ακόμη θα πρέπει να προβλέπεται ένα δίκτυο επικοινωνίας που θα διευκολύνει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει παράλληλα τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

### Διεύθυνση

Με τον όρο διεύθυνση συνήθως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας. Δηλαδή την άσκηση εκείνων των δραστηριοτήτων που ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους να εργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά, τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια.

Για να διευθύνει τους υφισταμένους του ένας προϊστάμενος θα πρέπει πρώτα απ' όλα να επικοινωνήσει μαζί τους και να καταφέρει να τους υποκινήσει. Μόνο τότε μπορεί να ελπίζει.

Ανεπιτυχής διεύθυνση είναι δυνατό να εξουδετερώσει τελείως όλη την προσπάθεια που θα έχει ήδη καταβληθεί για τον προγραμματισμό, οργάνωση και επάνδρωση της επιχείρησης.

Οι προϊστάμενοι πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία μ' αυτούς που διευθύνουν, έτσι ώστε να μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες τους, οι οποίες να γίνονται κατανοητές από τους υφισταμένους τους. Έτσι διευκολύνεται η μύηση των εργαζομένων στο έργο, όπως και η πληροφόρηση για το πώς αυτό αποδίδει.

Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί, ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι και επαρκής η οργάνωση τίποτα δεν γίνεται αν οι άνθρωποι που απαρτίζουν την επιχείρηση δεν ωθηθούν για να αποδώσουν.

Επειδή και ο προϊστάμενος είναι άνθρωπος που ασκεί μια εξουσία από θέση υψηλότερη των άλλων, είναι σημαντικό να είναι αντικειμενικός και να έχει αυτοέλεγχο. Θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον στη δραστηριότητα την οποία διευκολύνει, ώστε να προσελκύσει τους υφισταμένους του να εργαστούν και μάλιστα σε τέτοιο επίπεδο όσο είναι

ικανοί να αποδώσουν περισσότερο. Και ακριβώς επειδή θα πρέπει να επιδιώκει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των υφισταμένων του, γι' αυτό θα πρέπει η επιλογή, η εκτίμηση και η προαγωγή του υφισταμένου του προσωπικού, να είναι στενά συσχετισμένη με τις ικανότητές του.

Θα πρέπει να αναπτύσσονται δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένου και προϊστάμενου, και αφού αυτό γίνει, τότε θα πρέπει να επιδιωχθεί μια αποκέντρωση της εξουσίας. Ένας καλός προϊστάμενος θα πρέπει να αναγνωρίσει την επιθυμία που έχουν ορισμένα άτομα, είτε γιατί αυτό τους τονώνει την προσωπικότητα ή τους ικανοποιεί κατά κάποιο τρόπο, αν αναλαμβάνουν ευθύνες, θα πρέπει να τις έχουν. Ενώ αντίθετα, άλλοι που για διάφορους λόγους δεν επιθυμούν ή δεν είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες, θα πρέπει να διευκολυνθούν να απαλλαγούν από αυτές.

### Έλεγχος

Ο έλεγχος είναι μια λειτουργία που σκοπό έχει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται και ερμηνεύεται όπως πρέπει. Η λειτουργία του ελέγχου είναι αυτή που πληροφορεί αν αυτό που γίνεται είναι αυτό που έχουμε πρόθεση να κάνουμε.

Η διαδικασία του ελέγχου είναι η ίδια για οποιαδήποτε τομέα της διοίκησης της επιχείρησης και για οποιοδήποτε είναι το αντικείμενο αυτού του τομέα. Αυτή περιλαμβάνει:

1) Τη θέσπιση των προτύπων ελέγχου.

Τα πρότυπα είναι καθιερωμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σαν μέτρα σύγκρισης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την πράξη.

Πρότυπα αποτελούν για μια επιχείρηση οι επιδιωκόμενοι από αυτήν αντικειμενικοί σκοποί.

2) Τη μέτρηση των επιδόσεων.

Η μέτρηση των επιδόσεων είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την πράξη με τα πρότυπα που θέσαμε.

Εδώ διαπιστώνονται οι αποκλίσεις, δηλαδή τα σημεία στα οποία υπάρχει διαφορά, από τα καθιερωμένα πρότυπα.

3) Την ανάλυση των αιτιών και διόρθωση των αποκλίσεων.

Στο στάδιο αυτό αναλύονται οι αιτίες των αποκλίσεων – το πώς και γιατί έγινε η απόκλιση – και σχεδιάζονται διορθωτικές ενέργειες για να εξαλειφθούν αυτές.

4) Έλεγχος και Προγραμματισμός.

Ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένος με τον Προγραμματισμό που έχει μια επιχείρηση. Με τον προγραμματισμό τοποθετούνται οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης. Η λειτουργία του ελέγχου έχει σαν σκοπό να μετρήσει την πορεία και τη σωστή εφαρμογή αυτών των στόχων και επιδιώξεων με απώτερο σκοπό να ελέγξει την πορεία των δραστηριοτήτων των τμημάτων ή των ατόμων σε σχέση με το σκοπό και να διορθώσει τυχόν λάθη.

Οι μορφές ελέγχου είναι οι εξής:

- 1) Προληπτικός και κατασταλτικός έλεγχος
- 2) Ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος
- 3) Ιεραρχικός και κατά ειδικότητες έλεγχος
- 4) Τακτικός και έκτακτος έλεγχος.

### Συντονισμός

Με τον όρο «συντονισμός» εννοούμε την ενοποίηση της προσπάθειας με την οποία οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης επιχειρούν την επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών, με την υιοθέτηση κοινής ή παράλληλης πολιτικής.

Είναι γνωστό ότι η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται σαν εποχή απόλυτης εξειδίκευσης. Όσο μάλιστα μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εξειδίκευσης, τόσο εντονότερη γίνεται η ανάγκη για συντονισμό.

### Επικοινωνία

Με τον όρο «επικοινωνία» εννοούμε την ανταλλαγή σκέψεων ή πληροφοριών προκειμένου να πετύχουμε κοινή αντίληψη πάνω σε ένα ορισμένο θέμα, ενώ παράλληλα, θα διατηρούμε καλές ανθρώπινες σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας εμπεριέχεται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Μέσα σε μια επιχείρηση η επικοινωνία χρησιμεύει σε διάφορες λειτουργίες. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι ώστε να επιτευχθεί μια συνεργατική εργασία. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο. Υποβοηθεί στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

Η επικοινωνία γίνεται με τις εξής μεθόδους:

#### i) Προς τα κάτω

- α) Προφορική επικοινωνία
- β) Γραπτή επικοινωνία
- γ) Προσωπικές επαφές

#### ii) Προς τα επάνω

- α) Εκθέσεις εκτέλεσης πάνω σε παραγωγή, κόστος, ποιότητα, ηθικό, κέρδη, ειδικά σχέδια κ.λ.π.
- β) Συσκέψεις με τους ανώτερους.
- γ) Συστήματα διευθέτησης παραπόνων.
- δ) Περιοδικές συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργάνωσης και διοικητικών στελεχών.

#### iii) Οριζόντια

Η οριζόντια επικοινωνία περιλαμβάνει επαφές σχετικά με τη ροή της εργασίας, γραπτές και προφορικές, μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας της ιεραρχίας.

### Υποκίνηση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μεγάλες, έχουν αντικειμενικούς σκοπούς που εκτείνονται οπωσδήποτε πέρα από τη σφαίρα των ατομικών επιδιώξεων του καθενός εργαζομένου.

Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της, θα πρέπει να προσφέρει, παρέχει σε αυτούς ερεθίσματα, δηλαδή κατάλληλα κίνητρα.

Διοίκηση είναι αυτή που πρέπει να δώσει τα ερεθίσματα αυτά στους εργαζόμενους ώστε αυτοί να «θελήσουν» να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αντιληφθούν οι προϊστάμενοι ότι τα κίνητρα πρέπει να αναφέρονται στις ανάγκες που εκτιμάται ότι έχουν οι εργαζόμενοι.

Σήμερα και στη χώρα μας, η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού βρίσκεται σε υψηλότερο πνευματικό επίπεδο και απολαμβάνει καλύτερη οικονομική σιγουριά από οποιαδήποτε άλλη γενιά. Οι βασικές ή φυσιολογικές ανάγκες – τροφή, ένδυση, ανάπαυση – οι ανάγκες για ασφάλεια – προστασία από φυσικό κίνδυνο, οικονομική ασφάλεια και οι κοινωνικές ανάγκες – απόκτηση φίλων και να ανήκει σε ένα ή περισσότερα κοινωνικά σύνολα – έχουν αντιμετωπισθεί αρκετά με υψηλότερες αμοιβές, με επιπλέον ωφελήματα και με ικανοποιητικότερες συνθήκες εργασίας. Αν και αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές έχουν μεγάλη σημασία και πρέπει να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο, πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν κάτι περισσότερο από τη δουλειά τους, όπως π.χ. επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση στον τόπο της εργασίας τους. Ζητούν, δηλαδή, στην εργασία τους τις εσωτερικές ιδιότητες της αναγνώρισης, του επιτεύγματος, της ανάπτυξης και της προόδου.

## **2.2. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Αρκετοί θεωρούν το συντονισμό σαν μια διαφορετική δραστηριότητα της διοίκησης. Είναι όμως ακριβέστερο να θεωρηθεί σαν η ουσία της διοίκησης, διότι η ύπαρξη αρμονίας στις προσπάθειες των ατόμων για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί το σκοπό της διοίκησης. Κάθε δραστηριότητα της διοίκησης είναι μια άσκηση συντονισμού.

### Βαθμίδες της Διοικητικής Ιεραρχίας

Η διοίκηση της Επιχείρησης και γενικότερα τα ηγετικά στελέχη της, οι άνθρωποι που προϊστάμενοι στην Επιχείρηση έχουν ένα δύσκολο έργο για να συντονίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Είναι εκείνοι που εργάζονται δημιουργικά. Είναι δραστήριοι και δημιουργούν το μέλλον της Επιχείρησης.



Είναι εκείνοι που παίρνουν τις ριψοκίνδυνες αποφάσεις και ακόμα διακινδυνεύουν την ίδια τους τη θέση για το συμφέρον της Επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι είναι εκείνοι που θα εργαστούν για την μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότερη διάθεση των προϊόντων της Επιχείρησης. Και φυσικά, εκείνοι που θα φροντίσουν για την πρόοδο της Επιχείρησης και την πραγματοποίηση Κερδών.

Η ηγεσία της επιχείρησης ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες. Στην ηγεσία ανώτατου, μέσου και κατώτερου επιπέδου.

Η πρώτη κατηγορία ηγεσίας έργο έχει να διοικεί την επιχείρηση για λογαριασμό των επιχειρηματιών. Αυτή λοιπόν διαμορφώνει τη γενική πολιτική της Επιχείρησης. Στις μεγάλες εταιρίες, όπως Α.Ε. κ.λ.π. στην κατηγορία της ανώτατης ηγεσίας ανήκει το Διοικητικό Συμβούλιό τους, που διορίζεται από τους επιχειρηματίες-μετόχους.

Ανάλογα καθήκοντα έχουν και οι επόμενες κατηγορίες ηγεσίας π.χ. της ενδιάμεσης ή μέσου επιπέδου ηγεσίας που έργο έχει την ερμηνεία και συμπλήρωση της πολιτικής της επιχείρησης, ενώ η κατώτερη ηγεσία έργο έχει την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης (Σχεδιαγράμματα 1 & 2).

### **3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

ΟΡΓΑΝΩΣΗ σύμφωνα με την παραδοσιακή σχολή της διοίκησης είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Κατά την σύγχρονη σχολή οργάνωσης είναι σύστημα συσχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων που κρίνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών.

- Τα μέσα αυτά είναι
- Οι άνθρωποι
- Οι μηχανές
- Τα χρηματικά κεφάλαια
- Οι ύλες και τα υλικά
- Ο χρόνος
- Το περιβάλλον

Οι δυο ορισμοί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αφού η διοίκηση αποφασίσει ποιοι θα είναι οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, ασχολείται με το πρόβλημα της οργανώσεως αυτής.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση όλων μεταξύ των ανθρώπων της επιχειρήσεως ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία, με τις λιγότερες δυνατές προστριβές και των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών.

#### **3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ**

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων επιτυγχάνονται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων μέσων με σκοπό τη λήψη των

καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχον τους όσο και με κανόνες συμπεριφοράς και χρήσεως των μηχανημάτων και άλλων μέσων.

Οι κανόνες αυτοί παρομοιάζοντας με τους κανόνες κυκλοφορίας οχημάτων που επιτρέπουν την ομαλή οδική κίνηση με αποφυγή συγκρούσεων, ατυχημάτων κλπ χωρίς να είναι υπερβολικοί ώστε όπως παρατηρεί ο Allen να μην σβήσουν τη σπίθα του προσωπικού ενδιαφέροντας και τον ενθουσιασμό που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση εξαιρετικών αποδόσεων.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών που είναι οι ακόλουθες:

### 1) ΑΡΧΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η αρχή αυτή αφορά τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και καταμερισμό των εργασιών. Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η σύνταξη ενός οργανογράμματος. Τα οργανογράμματα των περισσότερων επιχειρήσεων δείχνουν:

- α) την κατανομή της εργασίας σε μέρη που ονομάζονται οργανωτικές μονάδες. Τα μέρη αυτά είναι υπηρεσίες, οι διευθύνσεις, τα τμήματα ή τα άτομα.
- β) την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου και τη συναφή ροή της ανατιθέμενης ευθύνης, εξουσίας και αναμενόμενης λογοδοσίας.

### 2) ΑΡΧΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Προϋπόθεση για να αρχίσει κανείς να φτιάχνει μια οργάνωση ή να φέρει εις πέρας κάποια δραστηριότητα αποτελεί σαφής και πλήρη περιγραφή των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκει.

Μόνο ύστερα από τον καθορισμό αυτών μπορούμε να κατασκευάσουμε την οργάνωση και να τη κατευθύνουμε στην επίτευξη του σκοπού αυτού με τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια και κόστος. Οι αντικειμενικοί σκοποί χρησιμεύουν επίσης στο να δώσουν στην οργάνωση μίας αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού σε μία φάση διάρκειας.

Αντίθετα Δε χωρίς αντικειμενικούς σκοπούς υπάρχει δυνατότητα η οργάνωση να παραπαίει και να μην ανταποκρίνεται σωστά στο περιβάλλον της. Πρέπει ακόμα οι αντικειμενικοί σκοποί των τμημάτων κλάδων να προέρχονται από τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης.

Με την έννοια αυτή μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία της θέσης αντικειμενικών σκοπών είναι ανάλογη με την διαδικασία της κατασκευής μίας πυραμίδας που αρχίζει όμως από την κορυφή και πάει προς τα κάτω μέσω ολόκληρης της οργανωτικής δομής.

### 3) ΑΡΧΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Σύμφωνα με την αρχή της διοίκησης/εντολής κάθε υφιστάμενος πρέπει να είναι υπόλογος σε ένα προϊστάμενο. Αν ένας υφιστάμενος παίρνει κατευθύνσεις από περισσότερους από έναν προϊστάμενο είναι πολύ πιθανό να προκληθεί σύγχυση. Ένας προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει πια κίνητρα υποκινούν τους ανθρώπους του, να μπορεί να δημιουργήσει το κλίμα εκείνο όπου οι ανάγκες των υφισταμένων και συνεργατών του θα εναρμονισθούν με τις ανάγκες της οργάνωσης της επιχείρησης – υπηρεσίας που διευθύνει.

Με άλλα λόγια διοικώ, συντονίζω με τρόπο αποτελεσματικό σημαίνει δημιουργώ ένα περιβάλλον-κλίμα όπου τα άτομα μπορούν να ικανοποιήσουν του στόχους τους καθώς συγχρόνως θα εργάζονται για να ικανοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης.

#### 4) ΑΡΧΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΚΤΑΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥΣ

Η οριοθέτηση των τμημάτων καθορίζει την έκταση ελέγχου που έχει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος με σκοπό την καλύτερη λειτουργικότητα και αποδοτικότητα των πραγματοποιηθέντων ελέγχων σε σχέση με την παραγωγικότητα του εν λόγω τμήματος.

#### 5) ΑΡΧΗ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η ευθύνη συνίσταται στην υποχρέωση να εξασφάλιση κανείς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτή είναι η ευθύνη που υποθέτει κανείς ότι αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας ένα έργο ή κάποιο συνδυασμό έργων που συνιστούν μία εργασία η οποία του έχει ανατεθεί.

Η ευθύνη συνήθως προσδιορίζεται από την ανάθεση μίας ομάδας σαφώς καθορισμένων καθηκόντων σε ένα πρόσωπο. Το στέλεχος που του έχουν ανατεθεί διάφορα καθήκοντα δεν είναι το μόνο του έργο, πρόσθετο καθήκον του είναι να παραμείνει υπόλογος για τα αποτελέσματα που θα πετύχει.

Έτσι γίνεται φανερό ότι στην οργάνωση η αρχή της λογοδοσίας πάει προς τα επάνω ενώ η ροή της ευθύνης που έχει ανατεθεί πάει προς τα κάτω

#### 6) ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με αυτή την αρχή το οργανωτικό πλαίσιο πρέπει να εξασφαλίζει την ολοκλήρωση και την αρμονική σύνθεση, τόσο των ανθρώπινων όσο των τεχνικών πόρων.

Λέμε ότι υπάρχει συντονισμός όταν τα συστήματα και οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί, διευκολύνουν την πραγματοποίηση των σκοπών και όταν κάθε μονάδα της οργάνωσης αντιλαμβάνεται το ρόλο και τη λειτουργία κάθε μίας άλλης μονάδας.

Μία άλλη πλευρά του συντονισμού αναφέρεται στην καθιέρωση αποτελεσματικών γραμμών επικοινωνίας όπως επίσης και στην δημιουργία ενός γενικού κλίματος ομαδικούς πνεύματος και συνεργασίας.

## 7) ΑΡΧΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Στη κλασική θεωρία η αρχή της κλίμακας» ή της «πυραμίδας» δίνει έμφαση στην κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής και σημαίνει ότι κάθε προϊστάμενος ασκεί κατευθείαν επίβλεψη στον υφιστάμενό του, ότι υφίσταται μια σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στο άμεσο «σκαλοπάτι» της κλίμακας που τους συνδέει.

Η κάθετη ανάπτυξη δημιουργεί μια κλίμακα αλυσιδωτής εντολής (ιεραρχία τυπικών σχέσεων). Με άλλα λόγια η κάθετη ανάπτυξη έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία σειράς σχέσεων προϊσταμένων υφισταμένων όπου ο ένας εξουσιοδοτεί τον άλλον δημιουργώντας μια γραμμή από την κορυφή ως τη βάση.

Η γραμμή εξουσίας που δημιουργείται έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Είναι εύκολα κατανοητή
- Καθένας γνωρίζει από ποιον παίρνει διαταγές και σε ποιον αναφέρεται

Η λήψη αποφάσεων θεωρείται σαν φυσικό επακόλουθο, αφού κάθε μέλος έχει πλήρη εξουσία στην περιοχή του και χρειάζεται μόνο να συμβουλευτεί τον προϊστάμενο του, όταν είναι απαραίτητο.

Εκτός από τον καθορισμό αυτών των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, η αλυσίδα της κλίμακας καθορίζει τις γραμμές τυπικής επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και καθορίζει την ευθύνη κάθε προσώπου με την έννοια της εργασίας που πραγματοποιεί.

Ο καθηγητής A.Simonds πραγματοποίησε με τους συνεργάτες του μια έρευνα σχετικά με το ερώτημα οι αρχές της οργανώσεως και τη συμβαίνει όταν αυτές δεν εφαρμόζονται. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν σοβαροί κίνδυνοι δυσμενών αποτελεσμάτων από την ελλιπή ή την κακή εφαρμογή των αρχών της οργανώσεως.

Πρώτο βήμα για τη συγκρότηση επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της επιχείρησης και οι καθιερωμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει να καθορίζονται οι σχέσεις α) των ανθρώπων μεταξύ τους και β) των ανθρώπων με τις εργασίες και της δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων επιλύσεως προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων. Η δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, αποδόσεως και οργανώσεως προκάλεσαν εκτός άλλων την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων.

Μεταξύ των τρόπων επίλυσεως αυτού του προβλήματος ήταν οι οπαδοί της κλασικής σχολής, αυτοί υιοθέτησαν μια μεθοδολογία τμηματοποίησης

### 3.2. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου που θα εκτελεστεί (αυτό που καθορίστηκε από το σχεδιασμό προγραμματισμό) την ομαδοποίηση των μερών του έργου με σαφώς καθοριζόμενες θέσεις, την διαμόρφωση τμημάτων και την ανάθεση των τμημάτων αυτών σε συγκεκριμένους μανάτζερ.

Τέλος με την κατανομή της εξουσίας καθιερώνονται οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των τόνων και μεταξύ των τμημάτων και έτσι μεθοδεύεται η έννοια του οργανικού συνόλου.

Αυτά όλα οδηγούν στην διάρθρωση του οργανισμού και έτσι δημιουργείται το οργανωτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο διευκολύνεται η άσκηση της ηγεσίας και μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των κάθε είδους διατιθεμένων μέσων, για την επίτευξη των προκαθοριζόμενων αντικειμενικών στόχων.

Με την οργάνωση πετυχαίνεται η συντονισμένη ελεγχόμενη δραστηριότητα όλων των μερών.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού εμφανίζεται στο οργανόγραμμα που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων που καθορίζει η τυπική οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα δεν δείχνει της άτυπες σχέσης στα πλαίσια του οργανισμού, αυτών που δημιουργούνται αυθόρμητα από την συνύπαρξη των ανθρώπων στα πλαίσια της οργανώσεως.

Το οργανόγραμμα μια επιχείρησης δείχνει την κατανομή αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια της επικοινωνίας. Έτσι συντελεί στην καλύτερη κατανόηση μιας οργανώσεως. Βέβαια όσο πολυπλοκότερος ο επιδιωκόμενος στόχος τόσο πολυπλοκότερη οργάνωση απαιτείται για την επίτευξή του.

Αν έτσι δει κανείς την οργάνωση αυτή, δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσω για την επιτυχία. Φυσικά η αποτελεσματικότητα μιας οργανώσεως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του δημιουργού της του μανάτζερ.

#### Τυπική Οργάνωση

Ο Barnard θεωρούσε μία οργάνωση τυπική όταν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονταν συνειδητά προς την επίτευξη ενός δοσμένου αντικειμενικού σκοπού. Υπάρχει τυπική οργάνωση όταν τα άτομα  
α) είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους β) είναι πρόθυμα να ενεργήσουν ή γ) έχουν ένα κοινό σκοπό.

Αυτή η ερμηνεία καλύπτει κάθε είδος ομαδικής δράσης και θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητας όπως είναι μια διακίνηση ατόμων που δεν μπορεί να θεωρηθεί βέβαια τυπική οργάνωση.

Η τυπική οργάνωση ενέχει όμως περιοριστικούς κινδύνους που είναι αποτέλεσμα κακής οργανωτικής πρακτικής. Ένα διοικητικό στέλεχος για να

ενεργήσει σωστά πρέπει οι ατομικές προσπάθειες να συμβάλουν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά τα δημιουργικά ταλέντα και να αναγνωρίζονται οι ατομικές πρωτοβουλίες.

### Άτυπη Οργάνωση

Ο Barnard θεωρούσε άτυπη οργάνωση κάθε κοινή προσωπική δραστηριότητα χωρίς συνειδητών, κοινό σκοπό αν και αυτή συμβάλει πιθανός σε κοινά αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτή την ερμηνεία, όλων των ειδών οι ομάδες εντάσσονται στη σφαίρα της άτυπης οργάνωσης.

Αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις που δεν εμφανίζονται σε ένα οργανωτικό διάγραμμα είναι σημαντικές για τη διοίκηση.

Είναι δυναμικές όσο αφορά την φύση της ομάδας, τον αριθμό και ατόμων στην ομάδα, τα πρόσωπα που περιλαμβάνει και την μεταβαλλόμενη ηγεσία της. Τα διοικητικά στελέχη περιορίζονται να ενημερώνονται για τις άτυπες οργάνωσεις και να τις χρησιμοποιούν όταν διευθύνουν και οδηγούν τους υφισταμένους τους.

## **4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι βασικές λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι:

- 1) Λειτουργία παραγωγής
- 2) Λειτουργία Μάρκετινγκ
- 3) Διοικητικό και Λειτουργία Προσωπικού
- 4) Οικονομικός Τομέας
  - α) Λογιστική
  - β) Χρηματοδότηση

### **4.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Η παραγωγή αποτελεί τη διαρκή διαδικασία «μετασχηματισμού» των εισροών (οικονομικοί πόροι ή συντελεστές της παραγωγής) σε εκροές (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες) για την ικανοποίηση των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου.

Όσο θα παρατηρείται μια συνεχής αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και οι προτιμήσεις των καταναλωτών θα κατευθύνονται σε περισσότερα νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα, τόσο ο ρόλος της λειτουργίας της παραγωγής σε όλο το σύστημα της επιχείρησης θα γίνεται περισσότερο σημαντικός και πολύπλοκος.

Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες των καταναλωτών και να εκτιμηθεί το προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης, τότε η διεύθυνση παραγωγής θα πρέπει να προγραμματισθούν τα προϊόντα που θα παραχθούν, την παραγωγική διαδικασία και οι υπόλοιπες απαιτούμενες μεθόδους λειτουργίας της.

Αλλά και μετά την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να συνεχίζει να λειτουργεί. Και για να επιτυγχάνεται η πιο μεγάλη αποτελεσματικότητα η παραγωγή θα πρέπει να παρουσιάζει δυναμικό χαρακτήρα.

Δηλαδή η λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης του προϊόντος με την μεταβολή είτε του είδους ή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, είτε των μεθόδων παραγωγής και διανομής του κ.λ.π.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μελέτη εργασίας και τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τον τρόπο αυτό η λειτουργία της παραγωγής θα μπορεί να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις μεταβολές της ζήτησης και των άλλων παραγόντων του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Όπως έχουμε αναφέρει ξανά η λειτουργία παραγωγής ασχολείται με την μετατροπή μιας δεδομένης ποσότητας από εισροές σε προκαθορισμένες ποσότητες εκροών.

Οι εισροές μπορεί να αναφέρονται σε εργασία, σε πρώτες ύλες, σε κεφάλαιο, σε πληροφορίες. Οι εκροές περιλαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες. Η λειτουργία του συστήματος παραγωγής όπως μας αναφέρει σχετικά στο βιβλίο του ο Λογ. Μ. Λιαρμακόπουλος «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων» το 1987, έχει διάφορες μεθόδους και διαδικασίες προγραμματισμού ελέγχου.

Κατά τη λειτουργία της παραγωγής θα πρέπει να επιλεγεί και να σχεδιαστεί η σειρά των προϊόντων που θα επιδιώξει να παράγει και να διαθέσει η επιχείρηση. Μεταξύ της επιλογής και της σχεδίασης των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν, από τη μια πλευρά, και της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης από την άλλη, υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση. Επίσης με τη σχεδίαση των προϊόντων συνδέεται πολύ και το κόστος παραγωγής. Κατά τη σχεδίαση των προϊόντων μπαίνουν συνήθως τα περιοριστικά πλαίσια από άποψη κόστους και παραγωγικής διαδικασίας.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή της παραγωγικής ικανότητας του συστήματος παραγωγής η οποία θα πρέπει να συμφωνεί με τις ανάγκες της ζήτησης του προϊόντος και των αποθεμάτων. Επίσης θα πρέπει να διαμορφωθούν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο των απαιτούμενων αποθεμάτων. Ανάμεσα στη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων και στη διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα υπάρχει μεγάλη σχέση.

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να προσδιορίσει η διοίκηση είναι η ποιότητα του προϊόντος που θα διατεθεί στην αγορά. Η παραγωγή και διάθεση του προϊόντος θα πρέπει να γίνει με το χαμηλότερο κόστος. Έτσι θα πρέπει να υπάρξουν ανάλογες διαδικασίες για τον έλεγχο του κόστους που αποβλέπει σε μια ισορροπία κόστους εργασίας, πρώτων υλών και κεφαλαίου. Ειδικότερα, το κόστος εργασίας αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος ή υπηρεσίας. Γι' αυτό το λόγο έχουν ιδιαίτερα αναπτυχθεί μέθοδοι και συστήματα μέτρησης και αμοιβής εργασίας. Δεν αρκεί όμως, να σχεδιαστεί καλά η λειτουργία της παραγωγής, αλλά θα πρέπει και να διατηρηθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας.

Οι ενδεχόμενες βλάβες των μηχανών συνεπάγονται σχετικό κόστος ή δημιουργούν ζημιές εξαιτίας της απώλειας ορισμένης πελατείας (μείωση πωλήσεων). Κατά συνέπεια, επιβάλλεται μια ορισμένη συντήρηση του συστήματος παραγωγής, ώστε να διατηρηθεί σ' ένα αποτελεσματικό βαθμό αποτελεσματικής λειτουργίας του.

## 4.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MARKETING

Η αξία της λειτουργίας του Μάρκετινγκ γίνεται όλο και πιο γνωστή καθημερινά σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις. Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος. Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού των επιχειρήσεων είναι το Μάρκετινγκ.

Μάρκετινγκ σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησής σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής και πάντα να έχει στο νου σου πως θα μπορούσε η επιχείρηση να εξασφαλίζει κέρδη.

Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί σαν η φιλοσοφία εκείνη, με βάση την οποία ο επιχειρηματίας και η διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και την δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς.

Τα στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνει το Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα:

- 1) Έρευνα αγοράς
- 2) Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων
- 3) Τιμολόγηση
- 4) Συσσκευασία, εξυπηρέτηση και διανομή των προϊόντων
- 5) Προσωπική πώληση

### 1) ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η αναγνώριση και ο σαφής καθορισμός του προβλήματος είναι ένα από τα βασικότερα στάδια της έρευνας Marketing. Κατά το στάδιο αυτό γίνεται ο προσανατολισμός της έρευνας. Επηρεάζει δε άμεσα όλα τα επόμενα στάδια Marketing. Επίσης, για να υποβληθεί μια επιχείρηση στη δαπάνη της έρευνας πρέπει το πρόβλημα να αναγνωριστεί και να καθοριστεί με ακρίβεια, διαφορετικά η επιχείρηση σπαταλά άσκοπα χρόνο και χρήμα, αλλά και δεν δίνει λύση στο πρόβλημα που πραγματικά την απασχολεί.

Για να εντοπιστεί ένα πρόβλημα, απαιτούνται βασικά δυο προϋποθέσεις: i) ο καθορισμός των στόχων και ii) η δυνατότητα μέτρησης των αποκλίσεων από τους στόχους που είχαν καθοριστεί. Η ύπαρξη αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους, σημαίνει πως υπάρχει ένα ή περισσότερα προβλήματα, που πρέπει να λυθούν προκειμένου η επιχείρηση να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία.



Χωρίς να παραγνωρίζεται η σπουδαιότητα που έχει για τον ερευνητή η αναγνώριση και ο καθορισμός ενός συγκεκριμένου προβλήματος, πολλές φορές η έρευνα δε γίνεται για να λυθεί ένα πρόβλημα, αλλά για να διαπιστωθεί αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Έτσι, η επιχείρηση κάνει π.χ. έρευνα με σκοπό να ανακαλύψει αν έχει κάποιο πρόβλημα με κάποιο προϊόν, με κάποια περιοχή, με κάποια κατηγορία πελατών, με το πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων κ.α. Επίσης η επιχείρηση κάνει έρευνα για να ανακαλύψει αν η στρατηγική Marketing που ακολουθεί είναι ενδεδειγμένη ή όχι.

Το περιεχόμενο και η έκταση της έρευνας Marketing θα εξαρτηθεί από το είδος του προβλήματος που καλείται να επιλύσει το τμήμα «έρευνα Μάρκετινγκ». Έτσι το κάθε πρόβλημα απαιτεί ιδιαίτερες διαδικασίες και έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Παρά το γεγονός όμως αυτό οι διαδικασίες που θα υιοθετηθούν σε κάθε έρευνα Marketing, βρίσκονται πάντοτε σε μια λογική ακολουθία. Είναι φανερό πως η εγκυρότητα της έρευνας Marketing εξασφαλίζεται με τον ορθό προγραμματισμό τόσο επί μέρους φάσεων, όσο και ολόκληρης της διαδικασίας της έρευνας.

Από τη στιγμή που έχει αναγνωριστεί και εντοπιστεί το πρόβλημα, ο ερευνητής προχωρά στην προκαταρκτική έρευνα Marketing. Με την έρευνα αυτή εντοπίζονται οι πιθανές λύσεις του προβλήματος και επιλέγεται η καλύτερη για να αποτελέσει αντικείμενο της επίσημης έρευνας. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν με την προκαταρκτική έρευνα να δίνεται λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα κι έτσι η επιχείρηση να αποφεύγει τη δαπάνη της επίσημης έρευνας.

Στοιχεία για την προκαταρκτική έρευνα μπορούν να συγκεντρωθούν από στατιστικά δεδομένα που διαθέτει η επιχείρηση, από στοιχεία προγενέστερων ερευνών, καθώς και από δευτερογενή εξωτερικά στοιχεία.

Μετά την αναγνώριση και τον καθορισμό του προβλήματος και με την προϋπόθεση πως η προκαταρκτική έρευνα έχει δείξει πως η διεξαγωγή της επίσημης έρευνας είναι απαραίτητη και οικονομικά δυνατή για την επιχείρηση, η επιχείρηση προχωρεί στον προγραμματισμό για τη διεξαγωγή της επίσημης έρευνας Marketing. Κατά τον προγραμματισμό αυτό ο marketer καθορίζει τη μεθοδολογία της έρευνας, τα στοιχεία, που πρέπει να συγκεντρωθούν, καθώς και τις πηγές τους. Έτσι το επόμενο στάδιο της έρευνας Marketing είναι η συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων.

Η έρευνα αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο στη δραστηριότητα του Μάρκετινγκ επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές.

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει: Τι προϊόντα θα πρέπει να πουλά η επιχείρηση, Που να τα πουλά, Σε τι ποσότητες και σε τι τιμές, Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, που βρίσκονται, Πόσο ισχυροί είναι και γιατί;

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ποιότητα έρευνας αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της.

Εν τούτοις η έρευνα αγοράς είναι το συνηθέστερο παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ από τους επιχειρηματίες και πολλά στελέχη. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη ή ωφέλιμη για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο όμως είναι λανθασμένη αντίληψη.

Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

Μια έρευνα αγοράς θα μπορούσε να δώσει στις επιχειρήσεις τις εξής πληροφορίες:

- Φύση προϊόντος: Ποια η εμφάνιση του προϊόντος, ποια η φυσική και η χημική του σύνθεση, πως χρησιμοποιείται, πως κατασκευάζεται;

- Φύση της Αγοράς: Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος, ποια η κατάσταση και η σύνθεσή του, που είναι συγκεντρωμένοι οι καταναλωτές;

- Μέγεθος, προοπτικές Αγοράς: Πόσες μονάδες προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατά έτος, πόσα πουλήθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια;

- Τιμολόγηση: Πως εξελίχθηκαν οι τιμές τα τελευταία χρόνια, ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν, ποιες θα είναι οι μελλοντικές τιμές;

- Ανταγωνισμός: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, που βρίσκονται και που εργάζονται, ποια είναι η παραγωγική τους δυναμικότητα;

- Μάρκετινγκ: Μέσω ποιών καναλιών (οδών διανομής) φθάνουν τα προϊόντα στην αγορά;

## 2) ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να ενημερώσουν τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και να ελκύσουν την προσοχή τους στα οφέλη που θα έχουν εκείνοι, εφόσον αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Υπάρχουν πολλά και ποικίλα μέσα επικοινωνίας με τα οποία μπορεί να προβληθεί ένα μήνυμα από επιχείρηση προς τους πιθανούς πελάτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι:

- Μια διαφήμιση σ' ένα περιοδικό ή εφημερίδα στην οποία περιγράφεται τι προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση.
- Πολύχρωμες τοιχοκολλήσεις σε ειδικά πλαίσια σε κατάλληλους χώρους στις οποίες προβάλλονται τα πιο επίκαιρα σημεία, τα οποία θέλει να τονίσει η επιχείρηση, σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητά της.
- Ολιγόλεπτες διαφημίσεις στο ράδιο ή και την τηλεόραση στις οποίες ενημερώνεται η πελατεία, γιατί θα πρέπει να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν.
- Μεγάλων διαστάσεων διαφημίσεις που αναβοσβήνουν πάνω από κτίρια και προσκαλούν τον καταναλωτή να σταματήσει και να δει τα προϊόντα μας.

Λέγεται και είναι αλήθεια, ότι η διαφήμιση αποτελεί το φθηνότερο τρόπο για να περάσουμε ένα μήνυμα στην πελατεία και ότι μπορεί να δημιουργήσει αρκετά έσοδα με σχετικά χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Γι' αυτό είναι δύσκολο σε μια επιχείρηση να αποφασίσει να μην κάνει καθόλου διαφήμιση, ενώ από την άλλη πλευρά είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να διαθέτουν τεράστια ποσά για να διαφημίσουν συχνά τα προϊόντα τους από την τηλεόραση και με ολοκληρωμένες καμπάνιες διαφημίσεων. Με αυτά θέλουμε να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν όφελος από τη χρήση της διαφήμισης, θα πρέπει όμως επίσης να τονιστεί, ότι για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ένας αρκετά προσεκτικός προγραμματισμός, ώστε κάθε χρηματική μονάδα που θα διατίθεται για τη διαφήμιση να δημιουργεί περισσότερα έσοδα.

Για το σκοπό αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν διαφημίσεις οι οποίες:

- Περνούν το επιθυμητό μήνυμα στον πελάτη.
- Φτάνουν στους πελάτες με αρκετή συχνότητα.
- Πωλούν το προϊόν.
- Επιτυγχάνουν έσοδα μεγαλύτερα, από το συνολικό κόστος των διαφημίσεων.

Ένα άλλο συναφές στοιχείο με τη διαφήμιση είναι η προώθηση πωλήσεων. Η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να λάβει μια ή περισσότερες από τις εξής μορφές:

- Διαγωνισμοί που έχουν σκοπό να προτρέψουν τους πωλητές να πουλήσουν περισσότερα, π.χ. προσφορά στους καλύτερους πωλητές, μιας ορισμένης χρονικής περιόδου, ενός ταξιδιού σε ελκυστική περιοχή.
- Ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος.
- Δωρεάν δείγματα προς πιθανούς πελάτες, ώστε να γνωρίσουν το προϊόν.
- Εκθέσεις με τις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί μια καλή εικόνα για το προϊόν της επιχείρησης.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι ειδικοί του Μάρκετινγκ μιλούν για προβολή του προϊόντος, η οποία είναι ένα σκέλος της προώθησης που συμπληρώνει τη διαφήμιση. Ενώ η διαφήμιση έχει ως σκοπό να ελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών πελατών, ώστε να το αναζητούν και να το δουν τουλάχιστον σε κάποιους χώρους που διατίθεται προς πώληση, αντίθετα στην περίπτωση της προβολής καταβάλλεται προσπάθεια να γνωστοποιήσουμε όσο μπορούμε περισσότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά του προϊόντος στον ενδεχομένως ενδιαφερόμενο πελάτη. Με άλλα λόγια, η μεν διαφήμιση προσπαθεί να ελκύσει τον πελάτη προς το προϊόν, ώστε να το γνωρίσει, ενώ η προβολή έχει σαν σκοπό να φέρει το προϊόν κοντά στον πελάτη, ώστε πάλι εκείνος να το γνωρίσει με την ελπίδα να αποφασίσει να το αποκτήσει.

### Τρόποι προώθησης

Οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Marketing θα πρέπει να λάβουν ορισμένες αποφάσεις προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους. Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων που θα χρησιμοποιηθούν, θα εξαρτηθούν από την ιδιομορφία του προϊόντος και των καταναλωτών αυτού.

Η προώθηση πραγματοποιείται με τις παρακάτω μεθόδους:

1) ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: Δια των δημοσίων σχέσεων, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής της ίδιας και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της.

Το κοινό αυτό πεδίο εμπειρίας αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή εκείνων, προς τους οποίους απευθύνει τα μηνύματά της. Έτσι, οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν τη βάση της προωθητικής προσπάθειας της επιχείρησης.

2) ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ: Με τη διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς, προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της.

3) ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ: Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση έρχεται με τις πωλήσεις της σε απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της.

4) ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ: Η μέθοδος αυτή ενισχύει τις δυο προηγούμενες και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που διεγείρουν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά του προϊόντος. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα αυτής της μεθόδου είναι: η διακόσμηση των καταστημάτων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κ.λ.π.

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω μεθόδους και μέσα προώθησης των πωλήσεων, τίθεται το ερώτημα της επιλογής. Πως οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Marketing θα επιλέξουν τις μεθόδους και τα μέσα εκείνα, τα οποία θα επιδράσουν περισσότερο αποτελεσματικά για την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος της επιχείρησής τους; Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια γενική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων, η οποία θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις και για τα διάφορα προϊόντα τα οποία παράγονται και πωλούνται στη χώρα μας.

Από πείρα είναι γνωστό ότι διάφορα είδη προϊόντων και υπηρεσιών απαιτούν διαφορετικές μεθόδους και τρόπο προώθησης των πωλήσεων απ' ότι άλλες. Ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου βιομηχανίας είναι δυνατόν οι διάφορες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διαφορετική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων. Η πείρα έχει δείξει ότι οι υφιστάμενες διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς επίσης και οι διαφορές στην πολιτική του προϊόντος, των δικτύων διανομής και της τιμολογιακής πολιτικής απαιτούν διαφορετική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων προκειμένου η επιχείρηση να έχει επικερδή αποτελέσματα. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις σπουδαιότερες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων και με τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να οδηγήσουν τους υπεύθυνους της Διεύθυνσης Marketing στο να επιλέξουν και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα στοιχεία στη στρατηγική προώθησης των πωλήσεων.

## Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μιας ευνοϊκής «γνώμης» στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση, που διαφημίζεται και έτσι να συμβάλλει στην προαγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Το στοιχείο της πληρωμής στον ορισμό της διαφήμισης είναι απαραίτητο, διότι αν δεν υπάρχει θεωρείται δημοσιότητα.

Η διαφήμιση ταξινομείται σε δυο κατηγορίες:

- 1) τη διαφήμιση του προϊόντος
- 2) τη διαφήμιση της επιχείρησης παραγωγής του προϊόντος.

Η τελευταία αυτή έχει σκοπό την αύξηση της φήμης της επιχείρησης και όχι ενός προϊόντος αυτής.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στη διαφήμιση του προϊόντος και τούτο διότι αυτή αποτελεί μια από τις βασικότερες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων ενός προϊόντος.

Η διαφήμιση του προϊόντος χρησιμοποιείται από τους βιομήχανους για την πραγματοποίηση των παρακάτω εργασιών:

i) Να προωθήσει την πώληση του προϊόντος τους για μέσω των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, οι οποίες ήδη διαθέτουν το προϊόν.

α) Με την αύξηση του αριθμού των πελατών.

β) Με την πώληση περισσότερων μονάδων προϊόντος στους ήδη πελάτες.

ii) Να βοηθήσει την πώληση μιας μάρκας προϊόντος με το να παρέχει στους καταναλωτές πληροφορίες, π.χ. το όνομα και τη διεύθυνση των λιανοπωλητών, οι οποίοι διαθέτουν το συγκεκριμένο προϊόν κ.α.

iii) Όταν το προϊόν πωλείται κατ' οίκον, να βοηθήσει την πώλησή του.

α) Με το να προετοιμάσει το έδαφος προκειμένου να γίνουν δεκτοί οι πωλητές της επιχείρησης από τους πιθανούς αγοραστές και

β) Με το να δώσουν στους πωλητές τη γραμμή, που θα ακολουθήσουν κατά την πώληση.

iv) Να βοηθήσει την πώληση ενός προϊόντος δια μέσω ενός δικτύου διανομής ή να διευρύνει το δίκτυο διανομής ενός παλαιού προϊόντος.

α) Με το να δημιουργήσει ζήτηση στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης από τους καταναλωτές και

β) Με το να υποκινήσει το ενδιαφέρον των μεσαζόντων για το προϊόν δια μέσω απευθείας διαφήμισης.

v) Να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, έτσι ώστε να επιδεικνύουν, διαφημίζουν και πουλάνε το προϊόν τους ενεργά.

α) Τονίζοντάς τους δια μέσω της διαφήμισης, τις ευκαιρίες, οι οποίες τους παρέχονται να αυξήσουν τα κέρδη τους από αυτή τη δραστηριότητα.

β) Πληροφορώντας τους για τα διάφορα προγράμματα προώθησης των πωλήσεων της επιχείρησης και ενθαρρύνοντάς τους να εκμεταλλευτούν τις προωθητικές αυτές προσπάθειες της επιχείρησης.

vi) Να ουδετεροποιήσει την προωθητική προσπάθεια μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, με τη χρησιμοποίηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας. Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση είναι πιθανό να παρατηρηθεί ότι η διαφήμιση μπορεί να κατευθύνεται:

- α) Προς τον τελικό καταναλωτή,
- β) Προς τους μεσάζοντες, οι οποίοι ασχολούνται με τη διανομή του προϊόντος.

Παρακάτω θα γίνει εκτίμηση της διαφήμισης, η οποία απευθύνεται από μια επιχείρηση προς τους τελικούς ή έμμεσους καταναλωτές.

Οι διαφημιστικές καμπάνιες μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο βασικούς τύπους. Στον πρώτο τύπο της διαφήμισης ανήκει η διαφήμιση, η οποία είναι σχεδιασμένη για να δημιουργήσει μια πρωταρχική ζήτηση. Η ζήτηση αυτή αφορά γενικά το είδος του προϊόντος. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, χρησιμοποιούνται πρωταρχικές παροτρύνσεις στις διαφημίσεις, παροτρύνσεις οι οποίες αναμένονται να διεγείρουν μια επιθυμία για ένα ορισμένο είδος προϊόντος παρά για μια μεμονωμένη μάρκα προϊόντος του είδους. Ο δεύτερος τύπος της διαφήμισης είναι εκείνος ο οποίος αποβλέπει στη δημιουργία μιας αποκλειστικής ζήτησης, δηλαδή, οι καταναλωτές να ζητούν μια αποκλειστική μάρκα προϊόντος.

Μέχρι τώρα η διαφήμιση των περισσότερων επιχειρήσεων είναι σχεδιασμένη για τη μεμονωμένη αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, να δημιουργήσουν δηλαδή μια αποκλειστική ζήτηση της μάρκας του προϊόντος τους στην αγορά. Παρακάτω θα ασχοληθούμε με την εκτίμηση της διαφήμισης, η οποία απευθύνεται από την επιχείρηση στους τελικούς και έμμεσους καταναλωτές προκειμένου να δημιουργήσει μια αποκλειστική ζήτηση για τη μάρκα του προϊόντος τους. Η απόφαση των υπευθύνων της Διεύθυνσης Marketing προκειμένου να επιλέξουν τη διαφήμιση σαν μία από τις μεθόδους για την προώθηση των πωλήσεων δε θα πρέπει να βασίζεται μόνο στο αν θα αυξηθούν ή όχι οι πωλήσεις της επιχείρησης. Αυτά θα πρέπει να υπολογίσουν το κόστος της διαφημιστικής καμπάνιας και την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων από τη συμμετοχή της διαφήμισης, καθώς επίσης αν τα αναμενόμενα έσοδα της διαφήμισης θα καλύψουν το κόστος της και θα αφήσουν ένα περιθώριο για την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

### Στόχοι Αντιπροσώπων

Οι στόχοι μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμελιακό λίθο και βοηθούν στην καθοδήγηση των εργασιών σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να εκτελεστούν μέσα στη χρονική περίοδο η οποία αναφέρεται στο πρόγραμμα. Σε μια επιχείρηση που υπάρχει σωστή διοίκηση, κάθε άτομο γνωρίζει το σκοπό του ειδικού έργου που του έχει ανατεθεί για να το εκτελέσει.

Οι στόχοι μπορεί να οριστούν σαν προγράμματα τα οποία εκφράζονται σε ποσοτικά αποτελέσματα, που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο τέλος της προγραμματισμένης περιόδου. Υπό την ευρύτατη αυτή έννοια οι στόχοι περιλαμβάνουν σκοπούς, αποστολές, το χρόνο ολοκλήρωσης των εργασιών, πρότυπα, το ποσοστό της αγοράς κ.λ.π. Είναι βέβαιο ότι η επίτευξη των στόχων του Marketing επηρεάζεται από καταστάσεις, η φύση των οποίων μπορεί να διαφέρει στις διάφορες περιστάσεις. Πάντως για τους περισσότερους στόχους του Marketing η δυνατότητα της επίτευξής τους αποφασίζεται τελικά από δυο πρωταρχικά στοιχεία:

1. την ευκαιρία της αγοράς

## 2. την ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία.

Γενικά ο στόχος όλων των εμπορικών επιχειρήσεων είναι η αποκόμιση κερδών με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Επειδή δε, ένας στόχος τόσο χαλαρά οριζόμενος έχει μικρή πρακτική σημασία γι' αυτό είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί επαρκώς και λεπτομερέστατα με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει τη δυνατότητα για λειτουργικές μετρήσεις, όπως και τη δυνατότητα μέτρησης των τελικών αποτελεσμάτων.

Οι στόχοι καθορίζονται για να απεικονίζουν τα επιθυμητά λειτουργικά αποτελέσματα. Πρέπει επίσης να απεικονίζουν τα επιθυμητά λειτουργικά αποτελέσματα. Πρέπει επίσης να απεικονίζουν τα αποτελέσματα εκείνα, τα οποία βρίσκονται εκτός των δυνατοτήτων της επιτυχίας τους από την επιχείρηση. Η διεύθυνση Marketing πρέπει να θέτει σαν στόχους μόνο εκείνους οι οποίοι είναι επιθυμητοί και μπορούν να πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση. Είναι απαραίτητη η σωστή και σαφής αντίληψη της κατάστασης για την οποία πρόκειται να τεθούν οι στόχοι, για να είναι πραγματοποιήσιμοι. Αυτή περιλαμβάνει μια πλήρη γνώση των συνθηκών της αγοράς των ευκαιριών και των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν και τα δυο αυτά, μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Η εκλογή των εναλλακτικών στόχων ανήκει αναπόφευκτα στις αρμοδιότητες του διευθυντή Marketing. Συνειδητά ή όχι, με στατιστική ανάλυση ή με διοικητική προαίσθηση, αυτός είναι εκείνος ο οποίος εισηγείται τους πιθανούς στόχους. Όσο αποτελεσματικότεροι είναι οι επί της οργάνωσης του Marketing στόχοι, χωρίς να παρατηρείται υπέρβαση της δυναμικότητας, τόσο περισσότερο θα βοηθήσουν πρακτικά για τον παραπέρα προγραμματισμό του Marketing. Στόχοι του Marketing, οι οποίοι πετυχαίνονται εύκολα, όπως κι εκείνοι οι οποίοι είναι σχεδόν ακατόρθωτοι, προκαλούν απλώς σπατάλη πηγών και οργανωτική αστάθεια.

Όλοι οι στόχοι του Marketing, που τίθενται, πρέπει να βρίσκονται υπό συνεχή εκτίμηση και πιθανή αλλαγή. Από το διευθυντή του Marketing τίθενται κυρίως τρεις στόχοι. Αυτοί είναι:

- α) το ύψος των πωλήσεων
- β) το μέγεθος του μεριδίου της αγοράς και
- γ) η απόδοση των επενδύσεων.

### α) στόχος: ύψος πωλήσεων

Το ύψος των πωλήσεων, σε αριθμό μονάδων, οι οποίες πρόκειται να πουληθούν σε μια δεδομένη τιμή, κατά τη διάρκεια της προγραμματισμένης περιόδου, αποτελεί τον πρώτο λειτουργικό στόχο. Οργανωτικά προγράμματα και πηγές, οι οποίες θα χρειαστούν κατά τη διάρκεια δεδομένης διαχειριστικής περιόδου, μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με βάση τα προσδοκώμενα έσοδα από τις πωλήσεις. Ο βαθμός της συμμετοχής του καθένα από τα στοιχεία του Marketing, όπως το ύψος της παραγωγής και η ποικιλία των προϊόντων, ο διαφορισμός των τιμών, ο βαθμός της προωθητικής προσπάθειας και το είδος των δικτύων διανομής θα εξαρτηθεί από το ύψος των αναμενόμενων πωλήσεων. Επιπλέον ολόκληρος ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός για το ύψος του κυκλοφορούντος κεφαλαίου, για την

επέκταση των εγκαταστάσεων και τις άλλες ανάγκες, βασίζεται στο ύψος των αναμενόμενων πωλήσεων. Ο σχεδιασμός και η προμήθεια όλων των απαραίτητων πόρων των απαιτούμενων για την παραγωγή, όπως ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η προμήθεια όλων των απαραίτητων πόρων των απαιτούμενων για την παραγωγή, όπως ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η προμήθεια πρώτων υλών, θα εξαρτηθούν από το ύψος των αναμενόμενων πωλήσεων. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ο προσδιορισμός των στόχων του ύψους των πωλήσεων είναι από τις σπουδαιότερες δραστηριότητες του διευθυντή Marketing.

Αν οι στόχοι των πωλήσεων πρόκειται να είναι περισσότερο από αισιόδοξες προβλέψεις, αυτοί πρέπει να καθοριστούν λογικά και συστηματικά. Αυτό συνεπάγεται την πρόβλεψη των πωλήσεων για μια ολόκληρη περίοδο, όπως εξάμηνο, τρίμηνο, μήνα, κ.λ.π. Για διευκόλυνση του ελέγχου ότι εκτελούνται οι στόχοι αυτοί με τη σειρά τους χωρίζονται υπό μορφή στόχων πωλήσεων, στους διάφορους ειδικούς πελάτες, για τους μεμονωμένους πωλητές, για τις διάφορες σειρές προϊόντων κ.λ.π.

β) στόχος: μέγεθος μεριδίου της αγοράς

Το μέγεθος του μεριδίου της αγοράς αποτελεί το δεύτερο στρατηγικό στόχο μιας επιχείρησης και αντιπροσωπεύει την ποσοστιαία συμμετοχή της επιχείρησης στις ολικές πωλήσεις του κλάδου της βιομηχανίας, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση σε μια ορισμένη αγορά και κατά μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Ένας από τους πρωταρχικούς αντικειμενικούς σκοπούς των λειτουργιών του Marketing είναι να καταστήσει την επιχείρηση υπέρτερη (πρώτη) των ανταγωνιστικών της επιχειρήσεων και έτσι να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς. Κατά τον καθορισμό του στόχου ως προς το μερίδιο της αγοράς πρέπει να ληφθούν υπόψη δυο σπουδαίες μεταβλητές: 1) Οι προσδωκόμενες συνολικές πωλήσεις του κλάδου της βιομηχανίας σε μια ορισμένη αγορά κατά μια δεδομένη χρονική περίοδο (αυτό αποτελεί την πρόβλεψη της αγοράς) και 2) Οι προσδωκόμενες πωλήσεις της επιχείρησης σε αυτή την ορισμένη αγορά και κατά την παραπάνω χρονική περίοδο (πρόβλεψη πωλήσεων). Κατά τον προγραμματισμό της στρατηγικής για το μερίδιο της αγοράς, ο διευθυντής Marketing δεν πρέπει μόνο να εκτιμά την αποτελεσματικότητα με την οποία η επιχείρησή του μπορεί να εκτελέσει τις λειτουργίες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και να κρίνει αν αυτές οι ενέργειες θα είναι σχετικά περισσότερο ή λιγότερο επιτυχείς από τις δικές του προσπάθειες. Π.χ. ένας ανταγωνιστής πρόσθεσε περισσότερους πωλητές, ένας άλλος πρόσθεσε νέα προϊόντα και ένας τρίτος μετέβαλλε τις μεθόδους της διαφημιστικής του προσπάθειας. Οι ενέργειες αυτές θα έχουν σαν συνέπεια να επηρεαστεί το μερίδιο της αγοράς όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, άλλων θετικά και άλλων αρνητικά.

γ) στόχος: η απόδοση των επενδύσεων

Ο διευθυντής Marketing έχει στη διάθεσή του ορισμένα κεφάλαια (εισροές), τα οποία πρέπει να χρησιμοποιηθούν στις λειτουργίες της διεύθυνσής του. Ο



στόχος της απόδοσης των κεφαλαίων καθορίζει την επιθυμούμενη αποτελεσματικότητα, με την οποία τα κεφάλαια αυτά πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Ο παρακάτω τύπος εκφράζει την αναλογία του κέρδους, που αποκτήθηκε σε σχέση προς το κεφάλαιο, το οποίο απασχολήθηκε για την πραγματοποίησή του και περιέχει δυο βασικούς παράγοντες:

1. τη σχέση μεταξύ κύκλου εργασιών (πωλήσεων) και επενδυμένου κεφαλαίου.

2. το ποσοστό κέρδους από τις πραγματοποιούμενες πωλήσεις.

Η σχέση αυτή εκφράζεται με τον εξής τύπο:

$$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Επενδυμένο Κεφάλαιο}} \times \frac{\text{Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο παραπάνω τύπος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τόσο του ισολογισμού όσο και του λογαριασμού κέρδη και ζημιές. Επίσης ο τύπος αυτός αναγνωρίζει τη διπλή φύση του στόχου αποδοτικότητας των επενδύσεων. Είναι δηλαδή δυνατό να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είτε με την αύξηση του κύκλου εργασιών για κάθε μια επενδυμένη δραχμή, είτε με την αύξηση του περιθωρίου κέρδους από κάθε μια δραχμή πώλησης.

Αν και ο στόχος της απόδοσης των επενδύσεων χρησιμοποιείται συνήθως για τη μέτρηση της απόδοσης των επενδύσεων για κεφαλαιουχικά αγαθά, είναι δυνατόν επίσης να χρησιμοποιηθεί για τις προγραμματισμένες δαπάνες της καθεμιάς από τις λειτουργίες του Marketing. Αυτές περιλαμβάνουν δαπάνες για προσωπικό, μηχανές, ακίνητα και έρευνα. Παραδείγματος χάρη, ο στόχος της απόδοσης των επενδύσεων μπορεί να τεθεί για δαπάνες, όπως έξοδα πωλητών, έξοδα για λογαριασμούς εισπρακτέους και έξοδα ερευνών. Αυτή η σχέση μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σχετικά προς τους παράγοντες, όπως το ύψος των αποθεμάτων, την τιμολόγηση και τη διάθεση των κεφαλαίων.

### Πρωώθηση

Το στοιχείο αυτό του συστήματος επικοινωνίας περιλαμβάνει διάφορα βραχυπρόθεσμα προγράμματα τα οποία έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν μια ταχεία αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι από τα προγράμματα αυτά είναι οι εκπτώσεις, οι διάφοροι ειδικοί διαγωνισμοί, τα λαχειοφόρα κουπόνια, τα οποία μπορούν να ανταλλάσσονται με δώρα, κουπόνια τα οποία προσφέρουν σε αυτόν που τα έχει μια έκπτωση, η διανομή δωρεάν δειγμάτων ή απονομή βραβείων ή δώρων κ.α.

Εφόσον οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούν ισχυρά κίνητρα για μια άμεση αγοραστική ενέργεια των καταναλωτών, μπορούν επίσης να ονομαστούν και «αναγκαστικές μέθοδοι». Ο σκοπός της παρότρυνσης αυτής είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται περί «ευκαιρίας» ή ότι αγοράζει κανείς κάτι πληρώνοντας σχεδόν τίποτα. Σχετικές με τις παραπάνω μεθόδους είναι και οι διάφορες μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές για τους μεσολαβούντες εμπόρους, όπως είναι οι διάφορες ειδικές εκπτώσεις.

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

- 1) Να προτρέπουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.
- 2) Να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος που κυκλοφορεί ήδη.
- 3) Να προλάβουν την απώλεια παλαιών πελατών που προέρχεται από ισχυρό ανταγωνισμό.
- 4) Να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξη και προώθηση ενός προϊόντος.
- 5) Να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους πωλητές της επιχείρησης.

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη χρήση των ειδικών προγραμμάτων για την προώθηση των πωλήσεων. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η χρήση των ειδικών αυτών προγραμμάτων είναι επιβλαβής, αφού απομακρύνουν την προσοχή των καταναλωτών από τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και από τα πλεονεκτήματα του προϊόντος και ότι τελικά η προσοχή των καταναλωτών απορροφάται από τους διάφορους διαγωνισμούς, βραβεία ή από τις διάφορες προσφερόμενες ευκαιρίες. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι τα ειδικά προγράμματα για την προώθηση των πωλήσεων είναι χρήσιμα, γιατί παρακινούν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη διανομή δωρεάν δειγμάτων και ότι πολλές φορές εξουδετερώνουν τις προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων των ανταγωνιστών.

Ανεξάρτητα από τις δυο αυτές απόψεις, η πείρα έχει δείξει ότι τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων ενισχύουν τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση και ότι πολλές φορές είναι τα μόνα μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στο σημείο της αγοράς. Αυτό παραδείγματος χάρη συμβαίνει με τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης τα οποία δεν διαθέτουν πωλητές και τα οποία χρησιμοποιούν τις μεθόδους των ειδικών αυτών προγραμμάτων στο σημείο της αγοράς, για να πληροφορήσουν, να υπενθυμίσουν, να επηρεάσουν και να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν.

### Ικανοποίηση Πελάτη

Η εκτίμηση και ο έλεγχος είναι οι διοικητικές εκείνες ενέργειες οι οποίες έχουν σαν σκοπό να καθοδηγήσουν τις λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης για την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων. Η εκτίμηση και ο έλεγχος θα υποδείξουν προσαρμογές, θα πιστοποιήσουν, θα διορθώσουν και θα προλάβουν τα λάθη. Η ουσία της εκτίμησης και του ελέγχου βρίσκεται στην αναζήτηση μιας απάντησης στο ερώτημα:

Πως λειτουργεί το σύστημα σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους; Σαν εκτίμηση ορίζεται η σύγκριση του προγραμματισμένου αποτελέσματος με το πραγματοποιήσιμο.

Ο πρωταρχικός σκοπός της ανάλυσης και του ελέγχου των πωλήσεων είναι να παρακολουθούν προσεκτικά, για τυχόν λανθασμένη καθοδήγηση της προσπάθειας των πωλήσεων. Η ανάλυση των στοιχείων πρέπει να είναι πλήρης ώστε να μπορεί ο αναλυτής να φτάσει στη ρίζα των προβλημάτων, να επιτύχει τη σωστή λύση με βασικό στόχο την άριστη ικανοποίηση του πελάτη.

### Εμφάνιση Καταστήματος

Ένα προϊόν απαρτίζεται από τα παρακάτω στοιχεία: από τα πραγματικά χαρακτηριστικά του, όπως τα υλικά, την κατασκευή, την ικανότητά του να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη, τη συσκευασία, τη μάρκα ή το εμπορικό σήμα, καθώς και από άυλα χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται με το προϊόν και τον κατασκευαστή του, από τους υφιστάμενους και δυνατούς πελάτες. Όλα τα παραπάνω συνιστούν αυτό που συχνά καλούμε εικόνα, φήμη ή ιδέα για το προϊόν και η οποία μπορεί να είναι καλή ή κακή.

Ένα προϊόν αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα της εκλογής μεταξύ συγκρουόμενων εναλλακτικών λύσεων. Για διευκρίνιση αυτής της έννοιας αναφέρουμε ότι κάθε προϊόν αντιπροσωπεύει μια συμβατική λύση μεταξύ φυσικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών και της τιμής.

Ο έλεγχος της ποιότητας και η δοκιμή του προϊόντος οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με την ικανότητα του προϊόντος. Πάνω σε αυτά τα συμπεράσματα θα βασιστούν οι εγγυήσεις για το προϊόν τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση προς τους πελάτες της. Σκοπός της εγγύησης είναι να δοθεί στον αγοραστή μια εξασφάλιση ότι θα προστατευτεί στην περίπτωση που το προϊόν δεν θα προσφέρει τις αναμενόμενες υπηρεσίες.

### ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι δημόσιες σχέσεις δεν είναι κάτι το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε μια ειδική φάση. Είναι μια φιλοσοφία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, των Οργανισμών κ.λ.π. και αποτελούν ένα τμήμα της Διοίκησης κάθε οικονομικής μονάδας.

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

Ένας άλλος χαρακτηριστικός ορισμός των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο ακόλουθος: «Δημόσιες Σχέσεις είναι μια διοικητική λειτουργία, διαρκούς προγραμματισμένου χαρακτήρα, με την οποία Δημόσιοι και Ιδιωτικοί Οργανισμοί ή Οργανώσεις επιζητούν να κερδίσουν και να διατηρήσουν την κατανόηση, συμπάθεια και υποστήριξη εκείνων με τους οποίους έρχονται ή μπορεί να έρθουν σε επικοινωνία, μέσω του προσεταιρισμού της Κοινής Γνώμης, με σκοπό να συντονίσουν όσο είναι δυνατόν την πολιτική και τη διαδικασία δράσης τους ώστε να επιτύχουν, με την προγραμματισμένη και την εκτεταμένη πληροφόρηση, παραγωγικότερη συνεργασία και αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των κοινών συμφερόντων τους».

## ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Τα μέσα επικοινωνίας είναι ακουστικά, οπτικά ή γραπτά και οπτικοακουστικά. Η επικοινωνία γνωρίζουμε ότι συνυπάρχει στην έννοια των Δημοσίων Σχέσεων και κατ' ακολουθία τα μέσα των Δημοσίων Σχέσεων διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

### 1) Ακουστικά Μέσα

Όπως γνωρίζουμε η προφορική επικοινωνία είναι η πιο εύκολη και η περισσότερο διαδεδομένη. Ας εξετάσουμε τώρα τα μέσα αυτού του τρόπου επικοινωνίας.

Απ' ευθείας προσωπική προφορική επικοινωνία, χωρίς να χρησιμοποιείται κανένα μηχανικό μέσο, όπως η συνομιλία, προσωπική συνέντευξη (INTERVIEW), οι συζητήσεις, τα μαθήματα ως και τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Άμεση προσωπική προφορική επικοινωνία με χρησιμοποίηση μηχανικών μέσων, όπως είναι οι διαλέξεις, οι συνεντεύξεις τύπου, τα Συνέδρια, οι συνελεύσεις, οι συσκέψεις.

Προσωπική προφορική επικοινωνία εξ' αποστάσεως π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία.

Απρόσωπη προφορική επικοινωνία π.χ. μετάδοση μηνυμάτων μέσω του ραδιόφωνου.

### 2) Οπτικά Μέσα

Μια άλλη πολύ σοβαρή κατηγορία Μέσων Επικοινωνίας που ενδιαφέρουν τις Δημόσιες Σχέσεις είναι αυτή των Οπτικών Μέσων. Και είναι σοβαρή διότι απευθύνεται στο οπτικό κέντρο του ανθρώπου και από αυτό του μεταδίδουν το μήνυμα. Η συγκράτηση ενός μηνύματος που είδε ή διάβασε ένας άνθρωπος έχει αποτελεσματικότητα 30-35%, ενώ τα ακουστικά 15-20% και τα οπτικοακουστικά 50%.

Εξετάζοντας τα Οπτικά Μέσα Επικοινωνίας διακρίνουμε τις εξής υποκατηγορίες:

- Τον Τύπο
- Τα Βιβλία
- Τα Έντυπα, γενικώς
- Τις Εκθέσεις
- Τα Υπαίθρια Μέσα κ.λ.π.

### 3) Η Τηλεόραση

Η Τηλεόραση είναι οπτικοακουστικό μέσο, μαζικής επικοινωνίας, με την οποία είναι δυνατός ο επηρεασμός του τηλεθεατή από μακριά.

Χρησιμοποιείται για την προβολή γεγονότων, που είναι σημαντικοί σταθμοί για την ζωή και τη δραστηριότητα μεγάλων επιχειρήσεων και διαδραματίζει σοβαρό ρόλο για τα προγράμματα των Δημοσίων Σχέσεων.

### 5) Τελετές – Επισκέψεις

Με τον όρο τελετές εννοούμε τις διάφορες εκδηλώσεις που πραγματοποιούν οι Οικονομικές Μονάδες, μέσα στα πλαίσια των ενεργειών των Δημοσίων Σχέσεων τους, προς τιμή κάποιων γεγονότων.

Από την άλλη πλευρά και οι επισκέψεις στο χώρο παραγωγής ή τα γραφεία τους, αποτελεί αντικείμενο, που υπάγεται στην κατηγορία οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας, και εξυπηρετούν τις Δημόσιες Σχέσεις.

### 3) ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την τιμολογιακή πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Εν τούτοις πάρα πολλά στελέχη επιχειρήσεων ενεργούν ως προς το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής με πολύ πιο μυστηριώδη τρόπο απ' ότι σε άλλα θέματα της Διοίκησης επιχειρήσεων. Λίγοι επιχειρηματίες και στελέχη έχουν εντελώς ξεκαθαρισμένο τρόπο με τον οποίο ακολουθούν την πολιτική των τιμών.

Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Σε πολλές άλλες περιπτώσεις ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος δεν είναι τόσο απλό θέμα και θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε τα στελέχη του τμήματος αυτού, πριν από τον καθορισμό των τιμών να γνωρίζουν θέματα όπως:

α) Ποια από τα λειτουργικά τους έξοδα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και ποια από αυτά μειώνονται αναλογικά όταν οι πωλήσεις αυξάνουν;

β) Να έχει γίνει υπολογισμός του Νεκρού Σημείου για κάθε προϊόν με διαφορετικές τιμές πώλησης.

γ) Όταν καθορίζονται τα προϊόντα στα οποία θα γίνουν εκπτώσεις να έχουν υπολογιστεί οι επιπτώσεις των εκπτώσεων αυτών στα κέρδη.

δ) Να έχει εξεταστεί πόσο αποδοτική είναι η πώληση κάποιου προϊόντος, όχι μόνο από την άποψη του ποσοστού, μικτού κέρδους που δημιουργεί, αλλά και με άλλους τρόπους π.χ. με την κυκλοφοριακή ταχύτητα του προϊόντος.

### 4) ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία τα διαφυλάσσει από τις εξωτερικές συνθήκες τόσο τις καιρικές, όσο και του περιβάλλοντος σε περιπτώσεις μεταφορών ή αποθήκευσης και έτσι επιτυγχάνει το προϊόν να παραμένει αναλλοίωτο π.χ. με τις διάφορες κονσέρβες.

Τέλος, η συσκευασία μπορεί να κάνει πιο ελκυστικό ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στην πελατεία προς απόκτησή του π.χ. καλλυντικών, κοσμήματα. Σε πολλές ακόμα περιπτώσεις ο συνδυασμός ενός

προϊόντος με κατάλληλη συσκευασία ή το κατάλληλο περίβλημα δημιουργεί τη διάθεση στον πελάτη να το αγοράσει κυρίως λόγω του περιβλήματος αυτού. Για τα αναφερθέντα πρέπει το τμήμα λειτουργίας Μάρκετινγκ να εξετάσει τη συσκευασία του προϊόντος με κάθε λεπτομέρεια.

Σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών κατά την αγορά του προϊόντος πρέπει να τονιστεί, ότι και αυτή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο ο πελάτης θα αποφασίσει να ξαναγοράσει από την επιχείρηση το προϊόν διότι είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση αυτή, η οποία τον βοηθά να έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από το προϊόν το οποίο αγόρασε.

Η εξυπηρέτηση σε πολλές περιπτώσεις δεν αναφέρεται μόνο το προϊόν το οποίο πουλάει η επιχείρηση αλλά ακόμη και προς τους πελάτες. Π.χ. είναι η δημιουργία κάποιου παιδικού σταθμού από μεγάλα καταστήματα, ώστε οι μητέρες να μπορούν ανενόχλητες να κάνουν τα ψώνια τους μέσα στο κατάστημα και να γνωρίζουν ότι έχουν αφήσει σε καλά χέρια το παιδί τους. Κάτι παρεμφερές είναι βέβαια και η περίπτωση της δημιουργίας μεγάλων χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων.

Τελειώνοντας με τις δραστηριότητες της λειτουργίας Μάρκετινγκ θα αναφέρουμε τα κανάλια ή του αγωγού διανομής των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής συνήθως ελέγχονται και ρυθμίζονται από το τμήμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης, τα στελέχη του αποφασίζουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος μεταφοράς των προϊόντων από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη.

Άσχετα με το πόσο καλό είναι το προϊόν, η επιχείρηση που το παράγει μπορεί να αποτύχει, εάν:

- Το προϊόν φτάνει αργά στον χρήστη.
- Το κόστος διανομής είναι πολύ υψηλό.
- Το προϊόν δεν διανέμεται τόσο πολύ όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Έτσι για να τοποθετηθούν επικερδώς τα προϊόντα στην αγορά, το τμήμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να αποφασίσει εάν θέλει να πουλήσει τα προϊόντα στους χρήστες κατευθείαν ή μέσω μεσαζόντων όπως είναι οι αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι κ.λ.π.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές, έχοντας ήδη το πρόβλημα των μικρών ρευστών αποθεμάτων, είναι η ανεπαρκής γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις ελληνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά τις συμφωνίες πληρωμής.

Τα προϊόντα, τουλάχιστον τα περισσότερα, πρέπει να συσκευάζονται για την ασφάλεια και συντήρησή τους. Εν τούτοις πολλοί καταναλωτές και ιδίως στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών χρησιμοποιούν τη συσκευασία σαν μέσο προώθησης των πωλήσεων των προϊόντων τους. Η συσκευασία έχει πολλές χρησιμότητες στο Marketing. Είναι φανερό ότι η συσκευασία έχει γίνει περισσότερο απαραίτητη με την εξέλιξη των καταστημάτων αυτό-εξυπηρέτησης (self-service stores).

Η συσκευασία είναι κυρίως χρήσιμη για την έκθεση των προϊόντων στα καταστήματα τροφίμων, όπου οι προθήκες και ο διαθέσιμος χώρος για έκθεση είναι περιορισμένος. Η συσκευασία βοηθά στην αναγνώριση ενός προϊόντος και έτσι αποτρέπει την αντικατάστασή του από κάποιο άλλο,

επίσης συντελεί στην διαφοροποίηση του προϊόντος. Η συσκευασία είναι δυνατόν να προσφέρει στα μέσα του προγράμματος προώθησης ενός προϊόντος, ενώ με την αλλαγή της συσκευασίας επιτυγχάνεται να δοθεί η εντύπωση ότι το προϊόν έχει ανανεωθεί.

Κατά τον καθορισμό της συσκευασίας ενός προϊόντος, οι υπεύθυνοι του Marketing πρέπει να δώσουν λύσεις σε ορισμένα προβλήματα, όπως είναι το κόστος της συσκευασίας, τα μεγέθη συσκευασίας, το είδος των χρησιμοποιούμενων υλικών, χρώματα, σχήματα κ.λ.π. Για πολλά προϊόντα η συμμετοχή του κόστους συσκευασίας στο συνολικό κόστος του προϊόντος είναι πολύ υψηλή.

### Εμπορικό Σήμα

Οι επιχειρηματίες δε διαφέρουν από τα άλλα άτομα, με την έννοια ότι επιθυμούν να εξασφαλίσουν για την επιχείρησή τους ένα βαθμό ανεξαρτησίας και ασφάλειας. Ένας τρόπος με τον οποίο οι κατασκευαστές, χονδρέμποροι και λιανέμποροι, προσπαθούν να πετύχουν τους παραπάνω σκοπούς είναι με την αναγραφή πάνω στο προϊόν ενός εμπορικού σήματος, βάση του οποίου ελπίζουν να εδραιώσουν την προτίμηση και την αφοσίωση των καταναλωτών. Το εμπορικό σήμα είναι δυνατόν να είναι μια λέξη ή λέξεις, γράμμα ή γράμματα, ένα σήμα κ.λ.π. Το εμπορικό σήμα, εφόσον αναγνωριστεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εμπορίου, κατοχυρώνεται νομικά.

Η επιλογή του εμπορικού σήματος:

Όταν ο κατασκευαστής εκλέγει ένα εμπορικό σήμα, ο ίδιος θα επιλέξει το σήμα εκείνο, το οποίο θα συγκρατείται εύκολα και κατά προτίμηση εκείνο που θα υπονοεί τη λειτουργία ή χρήση του προϊόντος και θα διευκολύνει την προσπάθεια προώθησης των πωλήσεων. Από παλαιότερα γίνονταν έρευνες για τον καθορισμό της έκτασης, μέχρι της οποίας οι καταναλωτές αναγνωρίζουν ένα εμπορικό σήμα και το προϊόν με το οποίο συνδέεται αυτό. Όταν το εμπορικό σήμα εκλεγεί, ο κατασκευαστής προσέχει, ώστε η αξία του να μη χαθεί από αδυναμία διατήρησης της ποιότητας, που αντιπροσωπεύει το προϊόν.

Η αφοσίωση στο εμπορικό σήμα:

Οι κατασκευαστές χρησιμοποιούν τα εμπορικά σήματα για αναγνώριση και διαχωρισμό των προϊόντων τους από εκείνα των ανταγωνιστών. Μέσω του εμπορικού σήματος οι κατασκευαστές συνδέονται με τους τελικούς καταναλωτές και έτσι ανεξαρτητοποιούνται κατά κάποιον τρόπο από τους μεσάζοντες.

Η βιτρίνα αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία ενός σωστού καταστήματος. Η θέση που είναι τοποθετημένο κάθε προϊόν παίζει βασικό ρόλο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

Αναγκαία είναι και η ύπαρξη σωστού και πλούσιου φωτισμού τόσο μέσα όσο και έξω από το κατάστημα, να είναι ευχάριστος χώρος, άνετος, να υπάρχουν διαφημιστικά φυλλάδια με τις εποχιακές καμπάνιες – προσφορές. Η πολιτική κάθε μεγάλης εταιρίας, η οποία θέλει να εξελισσεται συνεχώς και να υπάρχει

δυναμικά στο χώρο, στρέφει την προσοχή της και εντείνει τις προσπάθειές της στην εξωτερική εμφάνιση του είδους του οποίου θέλει να προωθησει.

#### 5) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Αυτό το στάδιο της διαδικασίας του Μάρκετινγκ αρχίζει εκεί που τελειώνει η διαφήμιση. Η διαφήμιση βέβαια δημιουργεί την καλή διάθεση στους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σπάνια κλείνουν και την πώληση. Έτσι τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει επίσης να βασιστούν στην προσωπική πώληση, δηλαδή στη συνάντηση των εκπροσώπων της επιχείρησης πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες, ώστε να τους βοηθήσουν να αποφασίσουν υπέρ του δικού τους προϊόντος.

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σπουδαιότητα στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και της οικονομίας. Π.χ. στο Λιανεμπόριο η Προσωπική Πώληση είναι εντελώς απαραίτητη, καθώς οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα σε ένα κατάστημα, δημιουργούν την εικόνα που αυτό προβάλλει προς τα έξω, και επιτυγχάνουν να προσελκύουν τους πελάτες, ώστε να μην απευθύνονται σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, ο κάθε πωλητής θα πρέπει να βάζει σαν στόχο στη συμπεριφορά του πάντοτε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Για να επιτευχθεί η δημιουργία μιας πιστής πελατείας η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν οι ίδιες με βάση τη διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις των στελεχών να βρεθούν από τους ίδιους τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις για αυτό, ενώ θα ήταν δυνατό να απευθυνθούν σε ειδικά γραφεία ευρέσεως κατάλληλων πωλητών. Εν τούτοις, άσχετα με το ποια μέθοδο θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει πριν από την απόφαση αυτή να ξεκαθαρίσει:

- Ποια θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών
- Ποιος θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές
- Ποιες θα είναι οι δυνατότητές τους για προαγωγή.

#### **4.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Εάν υποθέσει κανείς, ότι η ποιότητα των εργαζομένων της επιχείρησης αποτελεί εγγύηση για την υγιή θέση της στον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας που ανήκει και λειτουργεί, τότε η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των εργαζομένων από τα στελέχη του τμήματος προσωπικού αποκτά εξίσου μεγάλη σημασία. Είναι αλήθεια, σαν γενικός κανόνας, ότι η διεύθυνση του προσωπικού θα πρέπει να αναζητήσει, επιλέξει και τοποθετήσει τους εργαζόμενους στην κατάλληλη θέση εργασίας, σύμφωνα με τα προσόντα τους, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη απόδοσή τους.

Τα στελέχη της λειτουργίας του προσωπικού κάνουν την επιλογή των εργαζομένων κυρίως με τη συνέντευξη. Η συνέντευξη αποτελεί ένα είδος προφορικής επικοινωνίας, ένα είδος συνομιλίας, μεταξύ δυο προσώπων, του



εξεταστή και του εξεταζόμενου. Με τον όρο συνέντευξη εννοούμε την προσωπική παρουσίαση του εξεταζόμενου ενώπιον ενός ή μιας ολιγάριθμης ομάδας προσώπων με σκοπό την αξιολόγηση αυτού και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανότητα του εξεταζόμενου (προαγωγές, τοποθετήσεις, διορισμοί, κ.λ.π.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ δύσκολο τρόπο προφορικής επικοινωνίας, ο δε ρόλος του στελέχους στη συνέντευξη είναι πολύ λεπτός και απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι τρόποι για την επιλογή των εργαζομένων, γραπτής επικοινωνίας αυτή τη φορά όπως διαγωνισμοί, τεστ, κ.λ.π.

Η διεύθυνση του προσωπικού μετά την επιλογή, θα πρέπει να ασχοληθεί και με την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων σημαίνει τη διαδικασία εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων. Εξυπακούεται ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα πρότυπο απόδοσης με το οποίο θα καταστεί δυνατή η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Επίσης η διεύθυνση προσωπικού πρέπει να μεριμνήσει και για την εκπαίδευση του νέου εργατικού δυναμικού.

Βασικά κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από την προηγούμενη εκπαίδευσή του και προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, είναι αδύνατο να ανταποκρίνεται πλήρως στην περιγραφή της εργασίας και στα απαιτούμενα προσόντα.

Επίσης απαιτείται η εκπαίδευση του εργαζόμενου στην περίπτωση που αυτός μετακινείται από θέση σε θέση εργασίας ή όποτε αυτός προάγεται σε καλύτερη θέση εργασίας, διαδικασία όντως δύσκολη για τη διεύθυνση προσωπικού.

Ύστερα από την επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση των εργαζομένων η διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες αρμοδιότητες της γενικής διεύθυνσης και της διεύθυνσης προσωπικού.

Το μέγεθος της αμοιβής του εργατικού δυναμικού είναι μεγάλης σημασίας και για την επιχείρηση, διότι εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται υψηλότερα από το μέσο επίπεδο αμοιβών του κλάδου/περιοχής, τότε είναι ενδεχόμενο τα προϊόντα της να προσφέρονται σε μη ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά (υψηλό κόστος παραγωγής/διάθεσης).

Εάν πάλι οι εργαζόμενοι αμείβονται χαμηλότερα από το μέσο επίπεδο αμοιβών του κλάδου/περιοχής τότε είναι ενδεχόμενο να υπάρξουν παραιτήσεις, πτώση του ηθικού των εργαζομένων, μείωση της παραγωγικότητας κ.λ.π.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού συνιστάται στην επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και αμοιβή του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (PERSONNEL SELECTION)

Μετά τη διαδικασία στρατολόγησης ακολουθεί η διαδικασία επιλογής προσωπικού, δηλαδή η επιλογή των ικανότερων υποψηφίων για την πλήρωση των κενών θέσεων της επιχείρησης.

#### α) Προϋποθέσεις επιλογής υποψηφίων

Είναι φανερό ότι η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων πρέπει να γίνει με βάση ορισμένες προϋποθέσεις π.χ. το επίπεδο μόρφωσης, την εργασιακή εμπειρία, την πρακτική εξάσκηση, την ιδιοσυγκρασία και χαρακτήρα, τις πνευματικές και φυσικές ικανότητες, τις δεξιότητες και κλίσεις τους κ.λ.π. Με βάση λοιπόν τους παράγοντες αυτούς επιλέγονται οι ικανότεροι υποψήφιοι, σε συνάρτηση φυσικά με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.

#### β) Τεχνικές επιλογής του προσωπικού

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής του προσωπικού, που εφαρμόζει η επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας, όπου πρόκειται να απασχοληθούν εκείνοι που τελικά θα προσληφθούν.

Συνήθως χρησιμοποιείται η γραπτή δοκιμασία (TEST) γύρω από μορφωτικά θέματα. Ακόμα χρησιμοποιείται η δοκιμασία ευφυΐας και μάλιστα σε μεγάλη κλίμακα. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται συνέντευξη με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από τα θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Έτσι ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την προσωπικότητα του υποψηφίου.

#### Η μέθοδος επιλογής προσωπικού και σημεία αξιολόγησης

Διάφορα σημεία αξιολόγησης των υποψηφίων που αποτελούν τη βάση της επιλογής τους:

α) Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλαδή η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική κατάστασή του.

β) Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξέλιξης που ελπίζει να έχει ο υποψήφιος.

γ) Το επίπεδο ευφυΐας και οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.

δ) Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία.

ε) Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

στ) Εργασιακή εμπειρία – πρακτική εξάσκηση – κοινωνικά ενδιαφέροντα.

#### Η τεχνική της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής προσωπικού

##### 1. Η σημασία της τεχνικής της συνέντευξης:

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση ως μέθοδος αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού που χρειάζεται η επιχείρηση. Άλλοτε πάλι η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την επίλυση αιτημάτων του προσωπικού για την αξιολόγηση και προαγωγή των εργαζομένων ή ακόμα για την εξέταση και διακανονισμό των παραπόνων τους.

Όμως δεν έλλειψαν και οι επικρίσεις της μεθόδου αυτής.

Έτσι η μέθοδος αυτή κατηγορήθηκε ότι βασίζεται κυρίως σε υποκειμενική κρίση και γι' αυτό μειονεκτεί.  
Για το λόγο αυτό η όλη διαδικασία της συνέντευξης διενεργείται συνήθως από ειδική επιτροπή, πράγμα που εξασφαλίζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εξοικονόμηση χρόνου.

### Η οργάνωση της συνέντευξης

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει η περιγραφή της εργασίας που πρόκειται να αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση.

Ακόμη είναι απαραίτητη η σύνταξη των προδιαγραφών της εργασίας, των συγκεκριμένων προσόντων που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, των ειδικών συνθηκών της εργασίας, της προβλεπόμενης αμοιβής κ.α. Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων, ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να μπορέσουν να πάρουν μέρος στη δοκιμασία επιλογής, αλλά επίσης θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση και επιλογή τους.

Στη συνέχεια σχηματίζεται η αρμόδια επιτροπή συνεντεύξεων από ειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, με επικεφαλής ένα ανώτερο πεπειραμένο στέλεχος.

Έπειτα ακολουθεί η εξέταση των υποψηφίων. Είναι απαραίτητο να συνταχθεί ένας πίνακας, που θα εμφανίζει τα προσόντα κάθε υποψηφίου.

Με βάση τον πίνακα αυτό θα διενεργηθεί η προφορική εξέταση, δηλαδή η συνέντευξη κάθε υποψηφίου.

### Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης προσωπικού

Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται επίσης για την ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης.

Ακόμα χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αναμενόμενης μελλοντικής εξέλιξης του προσωπικού.

Στην πρώτη περίπτωση κρίνονται πραγματικά γεγονότα, ενώ στη δεύτερη η κρίση αναφέρεται στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων.

Φυσικά η κρίση βασίζεται στην προϋπόθεση πως ο εργαζόμενος θα συνεχίσει και στο μέλλον να κάνει τη δουλειά του, όπως και πριν μάλιστα ακόμα καλύτερα αφού θα έχει αποκτήσει μεγαλύτερη εργασιακή πείρα και εξάσκηση. Στις περιπτώσεις όμως αξιολόγησης προσωπικού για ανώτερες θέσεις θα πρέπει να αξιολογηθούν οι ατομικές ικανότητές τους, από πλευράς συνεργασίας, ηγεσίας, δηλαδή διοικητικότητας, κινητοποιήσεως προσωπικού, ποιοτικής ή ποσοτικής απόδοσης, πρωτοβουλίας, οργανωτικότητας, προγραμματισμού, ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.λ.π.

### Τα μέσα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων

Η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλες τεχνικές, θεωρητικές και πρακτικές.

Άλλωστε οι σχετικές εφαρμογές μπορούν να συνδυαστούν με τη χρήση πρακτικών μεθόδων και ακόμα εποπτικών μέσων, συσκευών και μηχανημάτων, που αφθονούν για το σκοπό αυτό.

### Κατηγορίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων

Όπως προαναφέραμε, η επιχείρηση επιθυμεί αλλά και έχει υποχρέωση και συμφέρον να εκπαιδεύσει και επιμορφώσει το προσωπικό της.

Ανάλογα λοιπόν με την κατηγορία του προσωπικού που επιθυμεί να εκπαιδεύσει και επιμορφώσει, αλλά και με το σκοπό που επιδιώκει, η επιχείρηση εφαρμόζει αντίστοιχες πρακτικές και μορφωτικές διαδικασίες.

Φυσικά η επιχείρηση απευθύνεται σε ολόκληρο το προσωπικό της. Όμως άλλοτε συγκεντρώνεται το ενδιαφέρον της στους νεοδιοριζόμενους σε αυτήν και άλλοτε στο παλαιό προσωπικό της γενικότερα ή άλλοτε στα ειδικά εκείνα στελέχη της που προορίζει για ανώτερες θέσεις.

### Άλλες μορφές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να βελτιώσει την απόδοση ολόκληρου του προσωπικού της και ιδιαίτερα των στελεχών της που προορίζει να αναλάβουν ανώτερες θέσεις.

Η επιχείρηση ενθαρρύνει το προσωπικό της να παρακολουθήσει μορφωτικά προγράμματα, που οργανώνονται από διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της χώρας.

Παράλληλα, φροντίζει για την αποστολή εργαζομένων της σε σχολές και επιχειρήσεις ξένων χωρών.

Έτσι ελπίζει να εξοικειώσει το προσωπικό της στις σύγχρονες διαδικασίες και τις νεότερες τεχνολογικές εφαρμογές, που θα υιοθετηθούν στη συνέχεια και από την ίδια την επιχείρηση.

Η αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ επιχειρήσεων διάφορων χωρών είναι γνωστή και διαδεδομένη μέθοδος ανταλλαγής εμπειρίας και τεχνολογίας. Άλλωστε αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται σε μεγάλη κλίμακα και από τους σπουδαστές διάφορων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια θερινών διακοπών τους.

Παράλληλα η επιχείρηση οργανώνει μορφωτικά προγράμματα, σεμινάρια, συνέδρια και συμμετέχει σε μορφωτικές επιτροπές, επιτυγχάνοντας έτσι να αποκομίσει εμπειρία και γνώσεις για το καλό του προσωπικού της, αλλά και της ίδιας.

Εξάλλου η χρησιμοποίηση στελεχών της επιχείρησης για την εκπαίδευση και πληροφόρηση του λοιπού προσωπικού της σε ειδικά θέματα της εργασίας τους είναι επίσης διαδεδομένη και το σπουδαιότερο είναι μια οικονομική εκπαιδευτική μέθοδος.

### Ενδυμασία προσωπικού

Το προσωπικό εξυπηρέτησης του τμήματος θα πρέπει να είναι ντυμένο κατάλληλα και σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Κάθε τμήμα θα πρέπει να προσαρμόζεται στις δικές του ενδυματολογικές ανάγκες, να ταιριάζει με το περιβάλλον εργασίας του έχοντας ακόμη πολλές φορές υπόψη

και την άμεση διαφημιστική καμπάνια των προϊόντων, που ίσως να αναγράφονται στις ενδυμασίες.

#### 4.4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

##### 1. Πηγές Χρηματοδότησης των Επιχειρήσεων

Οι ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης δεν μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με τα ίδια μέσα χρηματοδότησης, δηλαδή με την αύξηση των ίδιων κεφαλαίων με έκδοση νέων μετοχών, μετατροπή των πιστωτών σε μετόχους, με ενσωμάτωση των υπαρχόντων αποθεματικών στο μετοχικό κεφάλαιο, δηλαδή μετατροπή του αποθεματικού σε νέες μετοχές και διανομή στους πολλούς μετόχους. Η κύρια πηγή όμως αυτοχρηματοδότησης είναι τα κέρδη που δεν μοιράζονται, αλλά χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση.

Η εξωτερική χρηματοδότηση, αντίθετα είναι το κεφάλαιο που περιέχεται στην επιχείρηση με παροχή κάθε μορφής πιστώσεων και προστιθέμενο στο ίδιο κεφάλαιο συμβάλλει στην ανάπτυξη μεγαλύτερης δραστηριότητας και αποδοτικότητας του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

Η εξωτερική χρηματοδότηση με κριτήριο το χρόνο χορήγησης του δανείου διακρίνεται στις βραχυπρόθεσμες, τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης.

Οι κύριες πηγές βραχυπρόθεσμων δανείων εκτός από τις εμπορικές πιστώσεις είναι οι τραπεζικές πιστώσεις.

Οι κυριότερες μορφές τραπεζικών πιστώσεων είναι:

α) Άνοιγμα πίστωσης.

Η τράπεζα θέτει στη διάθεση του επιχειρηματία ένα χρηματικό ποσό με βάση το οποίο ο επιχειρηματίας εκδίδει συναλλαγματικές που πληρώνονται από την τράπεζα.

β) Προεξόφληση συναλλαγματικών και γραμματίων.

Οι τράπεζες προεξοφλούν συναλλαγματικές και γραμμάτια που λήγουν κατά κανόνα μέχρι τρεις μήνες.

γ) Χορήγηση δανείων με ενέχυρο εμπορευμάτων ή χρηματογράφων.

Οι τράπεζες τοποθετούν συνήθως τα εμπορεύματα που έχουν ενεχυριαστεί στις αποθήκες της τράπεζας ή στις αποθήκες μιας εταιρίας γενικών ...

##### 2) Το μέγεθος και η νομική μορφή της επιχείρησης

Οι μικρές εταιρίες έχουν μικρή πιστοληπτική ικανότητα και ο μακροπρόθεσμος δανεισμός περιορίζεται, συνήθως στα ενυπόθηκα δάνεια ή στις πιστώσεις περιορισμένης έκτασης, στους προμηθευτές μηχανικών εγκαταστάσεων κ.λ.π.

Οι μεγάλες όμως επιχειρήσεις, ιδίως οι ανώνυμες εταιρίες, έχουν μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα και η σύναψη ομολογιακών δανείων αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματά τους.

##### 3) Το ύψος των ίδιων κεφαλαίων της επιχείρησης

Επειδή το ίδιο κεφάλαιο διατρέχει πρώτο τους κινδύνους χρεοκοπίας της επιχείρησης, αναλογία αυτού προς το ξένο μακροπρόθεσμο κεφάλαιο αποτελεί το κριτήριο μακροπρόθεσμης δανειοδότησης μιας επιχείρησης.

4) Η αποδοτικότητα της επιχείρησης και ο προβλεπόμενος βαθμός σταθερότητάς της.

Όσο μεγαλύτερη και σταθερότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη είναι η πιστοληπτική της ικανότητα.

5) Η σύνθεση του ενεργητικού και του παθητικού της επιχείρησης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η εκτίμηση της αξίας των παγίων ενεργητικών στοιχείων σε περίπτωση εκποίησης τους.

6) Η φύση των αναγκών του πρόκειται να καλύψει το δάνειο.

Αν το δάνειο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για δραστηριότητα αμφίβολης αποδοτικότητας, θα είναι δύσκολο να βρεθούν πιστώσεις γι' αυτή τη χρηματοδότηση.

Άλλοι φορείς χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι:

- α) Οι εταιρίες χρηματοδότησης
- β) Χρηματοδοτικοί οργανισμοί
- γ) Το Χρηματιστήριο

### **Όροι χρηματοδότησης για τους πελάτες**

#### **α) ΙΔΙΩΤΕΣ**

Στις σημερινές συνθήκες η δυνατότητα χρηματοδότησης αποτελεί βασικό κίνητρο στην αγοραστική επιλογή του υποψήφιου πελάτη και αντίστοιχα μέσο προσέλκυσης πελατών από τις εταιρίες εισαγωγής και εμπορίας. Η χρηματοδότηση αυτή όμως πρέπει να παρέχεται με όρους ανταγωνιστικούς.

#### **β) ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

Η παρατεινόμενη οικονομική ύφεση που έχει σαν αποτέλεσμα την καθήλωση των εισοδημάτων, η σταδιακή απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η αναμενόμενη μείωση των επιτοκίων και η προβλεπόμενη είσοδος των εμπορικών τραπεζών στη χρηματοδότηση των καταναλωτικών αγαθών συμπιέζουν προς τα κάτω το κόστος χρηματοδότησης και επιβάλλουν την προσφορά επιτοκίων σε επίπεδα χαμηλότερα από αυτά που σήμερα προσφέρονται.

### **Ο ρόλος του τμήματος «Χρηματοδότηση» στις επιχειρήσεις**

Πλεονεκτήματα και οφέλη

Η λειτουργία αυτή στις διάφορες επιχειρήσεις διεκπεραιώνεται από διάφορα στελέχη με διαφορετικούς τίτλους πολλές φορές. Έτσι σε μια μικρή

επιχείρηση ο Ιδιοκτήτης – Επιχειρηματίας αναλαμβάνει άμεσα τη χρηματοδοτική Διοίκηση της επιχείρησής του.

Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί οι εργασίες αυτές να γίνονται μέσα στο Λογιστήριο και να είναι υπεύθυνος ο Προϊστάμενος του Λογιστηρίου. Σε άλλες πάλι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα με την επωνυμία π.χ. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

Όλα τα παραπάνω όσον αφορά τους τίτλους και πρόσωπα εξαρτάται από το πώς οργανωτικά είναι διαρθρωμένη η επιχείρηση, και αυτό απορρέει από το μέγεθος σε συνδυασμό με τις οικονομίες κλίμακος που παρουσιάζονται για την εν λόγω επιχείρηση.

## **Βασικοί Κλάδοι που απασχολούν το τμήμα Χρηματοδότησης σε σχέση με τον Οικονομικό Τομέα της Επιχείρησης.**

### **Διαχείριση Διαθεσίμων**

Τα διαθέσιμα (Ταμείο και Καταθέσεις Όψεως) κάθε επιχείρησης είναι αναγκαία για τρεις κυρίως λόγους:

- 1) Για την αντιμετώπιση των τρεχουσών υποχρεώσεων
- 2) Για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων
- 3) Για την εκμετάλλευση διαφόρων ευκαιριών, όπως αγορών αποθεμάτων μετρητοίς όταν επιτυγχάνει χαμηλές τιμές.

Αν η επιχείρηση έχει αρκετά διαθέσιμα (πέραν των αναγκαιών) τούτο συνεπάγεται ένα κόστος που εντοπίζεται κυρίως στο κόστος ευκαιρίας αυτών των πλεοναζόντων αδρανών κεφαλαίων.

Από το άλλο μέρος αν δεν έχει αρκετά διαθέσιμα, πάλι αυτό συνεπάγεται κόστος που πολλές φορές είναι πολύ μεγάλο λόγω π.χ. του κινδύνου μη εξόφλησης των τρεχουσών υποχρεώσεων.

Έτσι το πρόβλημα που τίθεται είναι ποιο μέγεθος διαθεσίμων θα πρέπει να φέρει η επιχείρηση.

Το ασφαλέστερο μέσο για να απαντηθεί το πρόβλημα αυτό είναι ο Ταμειακός Προγραμματισμός, η σύνταξη δηλαδή Ταμειακού Προγράμματος.

### **TAMEΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Ο Ταμειακός Προγραμματισμός είναι αναπόσπαστο μέρος του γενικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης. Οι ροές διαθεσίμων κεφαλαίων δηλαδή εισπράξεις και πληρωμές είναι αποτέλεσμα της όλης λειτουργίας της επιχείρησης που συνοψίζεται στα δυο βασικά τμήματα: Παραγωγής και Πωλήσεων.

Πως είναι δυνατόν να προβλέψουμε πληρωμές για αγορά πρώτων υλών ανεξάρτητα από την Προγραμματισμένη Παραγωγή; Πως είναι δυνατόν να προβλέψουμε εισπράξεις από την πελατεία μας όταν δεν έχουμε Προγραμματισμένες Πωλήσεις;

Η προετοιμασία που απαιτείται για τη συγκέντρωση στοιχείων που χρειάζονται για τη σύνταξη του Ταμειακού Προγραμματισμού αναφέρονται ως εξής:

- 1) Σύνταξη Προγράμματος Πωλήσεων.
- 2) Σύνταξη Προγράμματος Εισπράξεων από Πωλήσεις. Αυτό απορρέει από την πιστωτική πολιτική που ακολουθεί.

- 3) Σύνταξη Προγράμματος παραγωγής.
  - 4) Σύνταξη Προγράμματος Αγοράς Πρώτων και λοιπών υλών για την παραγωγή.
  - 5) Πρόγραμμα Πληρωμών λόγω αγορών.
  - 6) Σύνταξη Πληρωμών λόγω άμεσων εργατικών για την παραγωγή.
  - 7) Οτιδήποτε άλλα στοιχεία που δημιουργούν είσπραξη ή πληρωμή για το εν λόγω χρονικό διάστημα που καλύπτει το πρόγραμμα.
- Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία που μπορεί να στηρίξει μια επιχείρηση τον οικονομικό τομέα της και να μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάθε πιθανή οικονομική δυσκολία.

## ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Ρευστότητα επιχειρήσεων και Οικονομικά Συμπεράσματα

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει από τους άλλους τομείς της επιχείρησης, στο ότι σε αυτόν συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων. Η λειτουργία του έγκειται στο ότι η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητές της, τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων, και γενικότερα τη χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα είναι να παρακολουθεί την καθημερινή ομαλή κίνηση των χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Επίσης ο οικονομικός τομέας μας δείχνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μας δίνει απαντήσεις για την εύρεση κεφαλαίων, την κατανομή και τη χρήση τους, καθώς και την διαχείρισή τους.

Ο οικονομικός τομέας έχει δυο βασικές δραστηριότητες:

- A) ΤΗΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
- B) ΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

### Λογιστική

Η Λογιστική σήμερα έχει διαμορφωθεί σαν ένα πληροφοριακό σύστημα που ασχολείται με μετρήσεις, επεξεργασία και μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες αποσκοπούν να βοηθήσουν στη λήψη καλύτερων οικονομικών αποφάσεων.

Μια ολοκληρωμένη μελέτη της Λογιστικής περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία.

- α) Ισολογισμό
- β) Αποτελέσματα Χρήσης (Κέρδη-Ζημιές)
- γ) Κατάσταση Ταμειακή Ροής

#### α) ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ισολογισμός παρουσιάζει την κατάσταση της «οικονομικής θέσης» μιας επιχείρησης, έχει δε σχεδιαστεί έτσι ώστε να δίνει ένα «στιγμιότυπο» της οικονομικής εικόνας της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το «στιγμιότυπο» παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι:

- 1) δείχνει πως η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (πηγές) με σκοπό μελλοντικές εισπράξεις.
- 2) εμφανίζει τις πηγές χρηματοδότησης: i) από πιστωτές ii) από μετόχους.



Ως ενεργητικό ορίζεται, το πιο πιθανό οικονομικό όφελος που αποκτάται ή ελέγχεται από την επιχείρηση σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος π.χ. μετρητά, αποθέματα υλικών ή εμπορεύματα, μηχανήματα κ.λ.π.

Ως παθητικό ορίζεται η πιθανή μελλοντική θυσία οικονομικών ωφελειών που δημιουργούνται από τωρινές υποχρεώσεις της να μεταφέρει στοιχεία του ενεργητικού ή να παράσχει υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις στο μέλλον, σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος.

Ως καθαρή θέση ορίζεται, η απαίτηση της επιχείρησης στα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που απομένουν μετά την αφαίρεση του Παθητικού.

## β) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Ως καθαρό κέρδος ορίζεται η θετική διαφορά που προκύπτει από τη συσχέτιση των εσόδων (πλέον των διαφόρων προσόδων και εκτάκτων κερδών) και των εξόδων (πλέον των εκτάκτων ζημιών).

Αλγεβρικά το καθαρό κέρδος δίνεται από τη σχέση:

Καθαρό Κέρδος = Έσοδα + Διάφορες Πρόσοδοι + Έκτακτα Κέρδη – (Εξοδα + Έκτακτες Ζημιές).

Έξοδα είναι το άθροισμα του κόστους των πωληθέντων αγαθών και των εξόδων εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Το κόστος των πωληθέντων αγαθών είναι το άθροισμα του κόστους των πρώτων υλών και του κόστους μετατροπής (άμεση και έμμεση εργασία, αποσβέσεις, κ.λ.π.).

Οι αποσβέσεις των παγίων στοιχείων περιλαμβάνονται στο κόστος παραγωγής και επομένως στο κόστος πωληθέντων εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί πωλήσεις ή και στα έξοδα εκμετάλλευσης σαν μη κοστολογηθείσες.

## γ) ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

Αν και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το αποτέλεσμα της επιχείρησης, η πιο ενδιαφέρουσα κατάσταση για πολλούς ιδιοκτήτες επιχείρησης είναι η «κατάσταση ταμειακής ροής». Αυτή η κατάσταση είναι πολύ ενδιαφέρουσα για τα στελέχη της επιχείρησης και για τους πιστωτές. Η κατάσταση αυτή παρουσιάζει τις πηγές των μετρητών της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο διάθεσης αυτών.

Πολλοί χρησιμοποιούν το καρνέ επιταγών (CHEQUE BOOK) σαν μια απλή κατάσταση μετρητών. Το καρνέ επιταγών όπου χρησιμοποιείται, ταξινομείται στις καταθέσεις σε μετρητά «πηγές» και παράλληλα παρέχει πληροφορίες για τα έξοδα «χρήσεως».

Η κατάσταση ταμειακής ροής είναι χρήσιμη ιδιαίτερα για μελλοντικές ανάγκες σε ρευστά, διότι δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πληροφορείται τις πηγές μετρητών που πιθανόν να χρειαστεί σε μελλοντικές ανάγκες. Έτσι όταν οι χρήσεις υπερβούν τις πηγές, ο Μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να μεριμνήσει για δανεισμό ή να βρει άλλον τρόπο να καλύψει αυτή την «επικίνδυνη περίοδο».

## Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Ένας από τους κυριότερους σκοπούς της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι, να δώσει πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες στους μάνατζερ των επιχειρήσεων, ώστε να κάνουν τις επενδύσεις, και να ενεργοποιήσουν τις αρχικές τους αποφάσεις.

Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιλάβει αυτές τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσει και να αναπτύξει πληροφορίες, βασισμένες στα αποτελέσματα του παρελθόντος στην τρέχουσα οικονομική θέση και στις σχεδιαζόμενες τάσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Ένας επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την χρηματοοικονομική ανάλυση, για να προσδιορίσει τα προσδοκώμενα έσοδα που θα πραγματοποιηθούν συμπεριλαμβάνοντας και τους κινδύνους της αβεβαιότητας που συνδέονται με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Ο Μάνατζερ αφού λάβει σαφή γνώση για την λογιστική εικόνα της επιχείρησης για να κάνει τη σωστή ανάλυση πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής στοιχεία:

1) Το κόστος έναρξης-εκκίνησης (κόστος επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης 1-3 μηνών).

2) Το νεκρό σημείο

3) Χρηματοοικονομικοί δείκτες.

1. Το κόστος έναρξης-εκκίνησης (κόστος επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης (1-3 μηνών)

Το κόστος εκκίνησης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν πριν ο πρώτος πελάτης έρθει και αγοράσει το πρώτο προϊόν. Για παράδειγμα μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία μιας εταιρίας περιλαμβάνει κόστη για κτίρια, ενοίκια, διαφήμιση, τροφοδοσία, έξοδα παραλαβών, τηλεφώνου, δημοτικούς φόρους.....

Αυτά τα κόστη πρέπει να αναλυθούν έτσι ώστε να μας δώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των συνολικών δαπανών για την έναρξη και τη λειτουργία μιας εταιρίας.

Το στήσιμο μιας επιχείρησης περικλείει και μεγάλους κινδύνους, αλλά όταν έχουμε ετοιμάσει την κατάσταση του κόστους εκκίνησης, μας βοηθά να καταλάβουμε πώς να αποφύγουμε όσο το δυνατό περισσότερο προβλήματα που θα παρουσιαστούν.

2. Νεκρό σημείο

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο ισορροπίας της επιχείρησης. Είναι το σημείο εκείνο όπου η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημιές.

Στο νεκρό σημείο τα έσοδα είναι ακριβώς ίσα με το κόστος της εταιρίας.

3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Μια από τις γενικότερα αποδεκτές χρήσεις των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ εταιριών διαφορετικού μεγέθους. Η μετατροπή σε δείκτες απομονώνει τις απόλυτες διαφορές των μεγεθών των διαφόρων εταιριών, έτσι ώστε να συγκρίνονται τα σχετικά χρηματοοικονομικά τους μεγέθη.

Αν και δεν αναπτύχθηκε μια ολοκληρωμένη θεωρία, πολλοί χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συνέχιζαν να βασίζονται τις αναλύσεις τους σε δείκτες. Αυτοί οι δείκτες ως γνωστό χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται για συγκρίσεις διαφορετικών επιχειρήσεων, καθώς και για διακλαδικές συγκρίσεις.

Μεταξύ των διαφόρων μέσων ελέγχου και μετρήσεων της λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης, σημαντική θέση κατέχουν οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι εκφράζουν λογικές σχέσεις, ενδεικτικές της αξίας των δυο βασικών λειτουργιών της: τις διαχειρίσεις και τις εκμεταλλεύσεις.

Οι αριθμοδείκτες έχουν σαν σκοπό τους να τροφοδοτούν τη σύγχρονη επιχείρηση με πολύτιμες πληροφορίες για την εν γένει πορεία της.

Η πρακτική αξία των αριθμοδεικτών έγκειται στο γεγονός ότι τα δυο δεδομένα, τα οποία είναι απομονωμένα το ένα από το άλλο, αλλά κάθε ένα διατηρεί την εσωτερική του αξία, μπορούν να αποκτήσουν σημαντικό ενδιαφέρον, όταν ερευνηθούν όχι μεμονωμένα αλλά με τη μορφή κάποιας σύγκρισης ή κάποιας σχέσης.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει από τους άλλους τομείς της επιχείρησης, στο ότι σε αυτόν συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων. Η λειτουργία του έγκειται στο ότι η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητές της, τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων και γενικότερα της χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα, είναι να παρακολουθεί την καθημερινή ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σ' αυτό το έργο. Επίσης ο οικονομικός τομέας μας δείχνει την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, μας δίνει απαντήσεις για την εύρεση κεφαλαίων, την κατανομή και τη χρήση τους, καθώς και την διαχείρισή τους.

Ο οικονομικός τομέας έχει δυο βασικές δραστηριότητες:

- 1) Την λογιστική
- 2) Την χρηματοοικονομική δραστηριότητα.

### A. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Η Λογιστική σήμερα έχει διαμορφωθεί σαν ένα πληροφοριακό σύστημα που ασχολείται με μετρήσεις, επεξεργασία και μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες αποσκοπούν να βοηθήσουν στη λήψη καλύτερων οικονομικών αποφάσεων.

Μια ολοκληρωμένη μελέτη της Λογιστικής πρέπει να περιλαμβάνει σύμφωνα με το βιβλίο του Χαρ. Κ. Κανελλόπουλου «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα» τα πιο κάτω:

- α) Ισολογισμό
- β) Αποτελέσματα Χρήσης (Κέρδη-Ζημιές)
- γ) Κατάσταση Ταμειακή Ροής

#### α) ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ισολογισμός παρουσιάζει την κατάσταση της «οικονομικής θέσης» μιας επιχείρησης, έχει δε σχεδιαστεί έτσι ώστε να δίνει ένα «στιγμιότυπο» της οικονομικής εικόνας της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το «στιγμιότυπο» παρουσιάζει ενδιαφέρον διότι:

1) δείχνει πως η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (πηγές) με σκοπό μελλοντικές εισπράξεις.

2) εμφανίζει τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης ή τον τρόπο προέλευσης της χρηματοδότησης: α) από πιστωτές, β) από μετόχους-ιδιοκτήτες.

Η συνήθης ταξινόμηση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό, δίνεται με την χρησιμοποίηση της πιο κάτω εξίσωσης.

$$\text{Ενεργητικό (Ε)} = \text{Παθητικό (Π)} + \text{Καθαρή Θέση (ΚΘ)}$$

Ως ενεργητικό ορίζεται, το πιο πιθανό οικονομικό όφελος που αποκτάται ή ελέγχεται από την επιχείρηση σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος π.χ. μετρητά, αποθέματα υλικών ή εμπορεύματα, μηχανήματα κ.λ.π.

Ως παθητικό ορίζεται η πιθανή μελλοντική θυσία οικονομικών ωφελειών που δημιουργούνται από τωρινές υποχρεώσεις της να μεταφέρει στοιχεία του ενεργητικού ή να παράσχει υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις στο μέλλον, σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ή γεγονότων του παρελθόντος.

Ως καθαρή θέση ορίζεται, η απαίτηση της επιχείρησης στα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που απομένουν μετά την αφαίρεση του Παθητικού.

## β) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Ως καθαρό κέρδος ορίζεται η θετική διαφορά που προκύπτει από τη συσχέτιση των εσόδων (πλέον των διαφόρων προσόδων και εκτάκτων κερδών) και των εξόδων (πλέον των εκτάκτων ζημιών).

Αλγεβρικά το καθαρό κέρδος δίνεται από τη σχέση:

Καθαρό Κέρδος = Έσοδα + Διάφορες Πρόσοδοι + Έκτακτα Κέρδη – (Εξοδα + Έκτακτες Ζημιές).

## 4.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

### A) Φύση και σημασία ελέγχου

Ο έλεγχος αποτελεί βασικά ένα σύστημα ανατροφοδότησης που ακολουθεί την ίδια διαδικασία όπως συμβαίνει στα φυσικά, βιολογικά και κοινωνικά συστήματα. Την έννοια και σημασία του ελέγχου διατύπωσε ο FAYOL ο έλεγχος συνίσταται στην επιβεβαίωση, ότι το παν πραγματοποιείται σύμφωνα με το πρόγραμμα που υιοθετήθηκε και τις οδηγίες που έχουν εκδοθεί και τις αρχές που καθορίστηκαν. Ο έλεγχος έχει σαν αντικείμενο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σφάλματα, με σκοπό να διορθωθούν και να παρεμποδιστεί η επανάληψή τους. Ο έλεγχος προϋποθέτει την ύπαρξη επιδιωκόμενων,

εφικτών στόχων και γενικότερα προγραμμάτων. Όσο δε περισσότερο σαφή, πλήρη και συντονισμένα προγράμματα υπάρχουν και όσο μικρότερη είναι η περίοδος που καλύπτουν, τόσο πιο πλήρης μπορεί να είναι ο έλεγχος.

Ο ορθότερος έλεγχος είναι εκείνος που δεν επιτρέπει να συμβούν αποκλίσεις, με την πρόβλεψη ότι οι αποκλίσεις πράγματι θα υπάρξουν αν δεν ληφθούν ορισμένα μέτρα. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με τον προληπτικό έλεγχο. Ο έλεγχος συνιστά θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης. Μόλις ένα σύστημα παραγωγής έχει σχεδιαστεί, θα τεθεί διαχρονικά σε συνεχή και αποτελεσματική λειτουργία. Διότι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όσον αφορά την ποσότητα, ποιότητα και το κόστος παραγωγής του προϊόντος και των λοιπών παραγόντων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής. Αλλά η αποτελεσματική λειτουργία του είναι συνάρτηση της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών και ελέγχου.

Με τις αρχές και τη διαδικασία του ελέγχου εξασφαλίζεται: α) ο αποτελεσματικός εφοδιασμός υλικών, β) το απαιτούμενο επίπεδο αποθεμάτων, γ) ο αποτελεσματικός έλεγχος της παραγωγής και δ) το αποτελεσματικό σύστημα συντήρησης του συστήματος παραγωγής κ.λ.π.

Όταν μιλάμε για έλεγχο του συστήματος παραγωγής αναφερόμαστε στον έλεγχο του όγκου παραγωγής (ποσοτικός έλεγχος), τον έλεγχο ποιότητας και τον έλεγχο κόστους. Όσον αφορά τον ποσοτικό έλεγχο, αυτός πραγματοποιείται μόνο με τον καθορισμό των προτύπων ρυθμών παραγωγής. Μεταξύ της προβλεπόμενης και πραγματοποιούμενης ζήτησης του προϊόντος, των ρυθμών παραγωγής και του εργατικού δυναμικού υπάρχει μια αλληλεξάρτηση.

Το επίπεδο παραγωγής της επόμενης χρονικής περιόδου του προγράμματος είναι συνάρτηση της οικονομικότερης εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας του συστήματος σε σχέση με την προβλεπόμενη ζήτηση του προϊόντος αυτής της περιόδου.

Ο ποιοτικός έλεγχος βασίζεται καταρχήν στη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και στην επιλογή το μηχανικού εξοπλισμού.

Έτσι είναι βασικός ποιοτικός έλεγχος πρέπει πάντα να «ενσωματώνεται» στο σύστημα παραγωγής κατά τη σχεδίασή του. Εκτός όμως αυτών των δυνατοτήτων του συστήματος παραγωγής, ο ποιοτικός έλεγχος επιτυγχάνεται με τον έλεγχο της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών και του παραγόμενου προϊόντος από κάθε φάση της παραγωγής. Οι χρησιμοποιούμενες διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου επηρεάζουν και το επιδιωκόμενο επίπεδο παραγωγής, διότι ο προγραμματισμός του όγκου παραγωγής σημαίνει ότι το παραγόμενο προϊόν θα πρέπει να ικανοποιεί ορισμένα πρότυπα ποιότητας. Επίσης η αξιοπιστία του συστήματος παραγωγής επηρεάζει και τους δυο ελέγχους. Κατά συνέπεια η διατήρηση 1) της επίδρασης στην ποσότητα και στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι, αν π.χ. ο μηχανικός εξοπλισμός δεν διατηρηθεί σε καλή κατάσταση από τεχνική άποψη, τότε είναι πιθανό, από τη μια πλευρά να διαταραχτεί η επιδιωκόμενη ποιότητα και ποσότητα του προϊόντος και από την άλλη πλευρά να δημιουργηθούν πρόσθετες δαπάνες (μη απασχολούμενο προσωπικό, κ.λ.π.).

## B) Έλεγχος Υλικών Παραγωγής «Εφοδιασμός»

Ο εφοδιασμός υλικών αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης υλικών. Η σημασία και συμβολή του εφοδιασμού στην επιτυχημένη λειτουργία της σύγχρονης Βιομηχανικής μονάδας είναι πάρα πολύ μεγάλη.

Βασικός στόχος του τμήματος εφοδιασμού υλικών της επιχείρησης είναι η αποτελεσματική προμήθεια όλων των υλικών-εισροών, οι οποίες απαιτούνται σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Ειδικότερα, ο παραπάνω στόχος επιτυγχάνεται με την προμήθεια των υλικών στη σωστή ποσότητα, ποιότητα, τιμή και χρονική στιγμή και από την ορθή πηγή.

Ο εφοδιασμός του συστήματος παραγωγής με υλικά ή εξαρτήματα εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες. Από αυτούς μπορούμε να αναφέρουμε τη μορφή της εφαρμοζόμενης παραγωγικής διαδικασίας, την τυποποίηση του προϊόντος και των υλικών ή εξαρτημάτων, τις υφιστάμενες τιμές τους στην αγορά, το χρόνο προμήθειας κ.λ.π. Από αυτούς οι μεταβολές στις τιμές των υλικών αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες έτσι αν οι υφιστάμενες τιμές υλικών είναι πάνω από το μέσο επίπεδο τιμών ή αναμένεται να μειωθούν ή χαρακτηρίζονται από μια πτωτική τάση ή διακρίνονται από μια αβεβαιότητα (αστάθεια), τότε η επιχείρηση θα πρέπει να περιοριστεί στον εφοδιασμό υλικών για τις βραχυχρόνιες ανάγκες της. Αν, αντίθετα οι υφιστάμενες τιμές διακρίνονται από μια σχετική σταθερότητα διαχρονικά ή είναι δυνατό να προβλέψουν τις ενδεχόμενες μεταβολές (αυξήσεις) τους, από την μια μεριά και είναι δυνατό να προβλεφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε υλικά από την άλλη, η επιχείρηση θα πρέπει να εφοδιαστεί με ποσότητες υλικών εκτός από τις τρέχουσες ή του άμεσου μέλλοντος ανάγκες της. Έτσι, θα επιτύχει τα πλεονεκτήματα από την προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων.

Αντίθετα με τις πιο πάνω περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να αμυνθεί από ενδεχόμενες ζημιές ή να τις ελαχιστοποιήσει υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει την προμήθεια υλικών σε μεγάλες ποσότητες για λόγους κερδοσκοπικούς. Δηλαδή, η επιχείρηση προμηθεύεται υλικά, όχι μόνο για τις ανάγκες της παραγωγής, αλλά επίσης για να πραγματοποιήσει κέρδη. Έτσι αν αναμένεται ύψωση των τιμών των υλικών, τότε η επιχείρηση είναι δυνατό σήμερα να προμηθευτεί μεγάλες ποσότητες σε χαμηλές τιμές με το σκοπό να τις μεταπωλήσει σε υψηλότερες τιμές και να πραγματοποιήσει κέρδη. Εδώ, φυσικά υπάρχει ο κίνδυνος ζημιών από λάθος προβλέψεις, δηλαδή από το ότι οι τιμές μπορεί να παραμείνουν σταθερές ή να υποστούν σοβαρή πτώση.

### 1) Έλεγχος Προϊόντων ◊ Ποσοτικός

Μετά την κατάρτιση του βραχυχρόνιου προγράμματος παραγωγής της επιχείρησης και μέσα στη δεδομένη παραγωγική ικανότητα, το σύστημα παραγωγής θα πρέπει να τεθεί σε λειτουργία. Είναι γνωστό ότι το πρόγραμμα παραγωγής προβλέπεται ο ρυθμός παραγωγής και απασχόλησης και γενικά ο βαθμός εκμετάλλευσης του συστήματος παραγωγής. Η πραγματοποίηση όμως του προγράμματος προϋποθέτει ανάλογο συντονισμό και έλεγχο των

διαφόρων φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας. Το σύστημα ελέγχου της παραγωγής αποβλέπει ακριβώς στην αποτελεσματική εκτέλεση του προγράμματος Παραγωγής. Αυτό βασικά περιλαμβάνει τον έλεγχο του «εν διαδικασία έργου», καθώς επίσης και την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και μηχανικού εξοπλισμού. Γιατί αν η διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα δεν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, τότε, αυτόματα δημιουργούνται αναπασχόλητες παραγωγικές δυνάμεις (ανθρώπινος παράγοντας και λοιπά μέσα παραγωγής) που συνεπάγονται αύξηση του κόστους παραγωγής. Αν, αντίθετα προγραμματιστεί έργο μεγαλύτερο των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, τότε η προσπάθεια πραγματοποίησής του για την ικανοποίηση της αύξησης του προϊόντος είναι δυνατό να επιδράσει δυσμενώς στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής. Επιβάλλεται λοιπόν, να δοθεί έμφαση στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση του απασχολούμενου προσωπικού και του μηχανικού εξοπλισμού με σκοπό τη μείωση των αποθεμάτων σε ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα, αύξηση της δυνατότητας του συστήματος να ανταποκριθεί στην ενδεχόμενη απαίτηση των καταναλωτών για καλύτερη παράδοση και ποιότητα των προϊόντων κ.λ.π.

Ο έλεγχος παραγωγής σύμφωνα με τον Λογ. Μ. Λιαρμακόπουλο στο βιβλίο του «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων» περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις: 1) τον καθορισμό της διαδρομής της παραγωγής του προϊόντος κατά την παραγωγική διαδικασία, 2) τον καθορισμό του χρονοπίνακα κατά τον οποίο θα πρέπει να λάβει χώρα η παραγωγή του προϊόντος, 3) την θέση σε λειτουργία του συστήματος παραγωγής για την παραγωγή του προϊόντος και 4) την παρακολούθηση-πληροφόρηση εκτέλεσης του προγράμματος παραγωγής και διόρθωση των αποκλίσεων. Οι πρώτες δυο φάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν φάσεις του προγραμματισμού, δηλαδή ότι καθορίζονται σε αυτές καθημερινά και μέσα στα πλαίσια της παραγωγικής ικανότητας πόσο, πότε και που θα παραχθεί σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής. Η τρίτη φάση βασικά αποτελεί την εφαρμογή του προγράμματος παραγωγής και η τέταρτη φάση αποτελεί τον κυρίως έλεγχο παραγωγής.

Ας σημειωθεί ότι η παραπάνω διαδικασία ελέγχου παραγωγής βασικά επηρεάζεται από τη μορφή της παραγωγικής διαδικασίας και από τον όγκο, τη συχνότητα και τον χρόνο έναρξης και περάτωσης κάθε παραγγελίας.

## 2) Έλεγχος Προϊόντων ☺ Ποιοτικός

Είναι αλήθεια ότι η απόφαση για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος που θα παραχθεί είναι σημαντική. Γιατί από την ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται βασικά το όνομα μιας επιχείρησης, καθώς και το ποσοστό ζήτησης του προϊόντος της στην αγορά. Βασικός προσδιοριστικός παράγων της ποιότητας του προϊόντος αποτελούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι ο λογικός καταναλωτής θα επιδιώξει την αγορά και θα συνεχίζει να αγοράζει το προϊόν μόνο αν αυτό ικανοποιεί ποιοτικά τις ανάγκες του.

Όσο σημαντική είναι η πραγματοποίηση των ποσοτικών στόχων του προγράμματος παραγωγής τόσο εξίσου σημαντικό είναι ότι το παραγόμενο προϊόν πρέπει να ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας. Ο

καθορισμός λοιπόν του συστήματος ελέγχου ποιότητας συνδέεται με τον προσδιορισμό ορισμένων προτύπων ποιότητας, τα οποία αποτελούν τους ποιοτικούς στόχους του προγράμματος παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά είναι δυνατό να αναφέρονται στις διαστάσεις του προϊόντος, τη χημική σύνθεση των πρώτων υλών, την αντοχή του προϊόντος κ.λ.π.

Η ποιότητα του προϊόντος εξετάζεται σε τέσσερις φάσεις, δηλαδή κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, κατά τη σχεδίαση του προϊόντος, κατά την παραγωγή αυτού και κατά τη διανομή του. Μια από τις σημαντικές αποφάσεις της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης είναι ο καθορισμός του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος. Η πολιτική αυτή συνδέεται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της επιχείρησης και βασίζεται στο επίπεδο ποιότητας που απαιτείται από την αγορά, στις απαιτούμενες επενδύσεις και στην αναμενόμενη απόδοσή τους στα διάφορα επίπεδα ποιότητας, στον υφιστάμενο ανταγωνισμό της αγοράς μέσα στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση κ.λ.π.

Ο λεπτομερής καθορισμός της ποιότητας του προϊόντος που θα παραχθεί πραγματοποιείται κατά τη σχεδίασή του. Δηλαδή όταν ο σχεδιαστής του προϊόντος καθορίζει τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν και τις τεχνικές προδιαγραφές (όπως διαστάσεις, όρια ανοχών, ικανότητα προϊόντος κ.λ.π.). Εδώ, φυσικά, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του τι είναι δυνατό να καθοριστεί και παραχθεί και του κόστους παραγωγής του προϊόντος. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια πολύπλοκη αυτοσυσχέτιση μεταξύ της σχεδίασης του προϊόντος για διάφορα επίπεδα ποιότητας και της σχεδίασης του όλου συστήματος παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο της ποιότητας στις φάσεις της παραγωγής και διανομής του προϊόντος.

Ο ποιοτικός έλεγχος της παραγωγής αποτελεί το αντικείμενο αυτής της παραγράφου και είναι ότι συνήθως εννοούμε με τον όρο «έλεγχος ποιότητας». Σε αυτή τη φάση του ελέγχου ποιότητας διακρίνουμε τρεις υποφάσεις, δηλαδή: α) τον έλεγχο ποιότητας των πρώτων υλών, β) τον έλεγχο ποιότητας του προϊόντος κατά τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και γ) τη δοκιμή του προϊόντος. Αντικειμενικός στόχος του ελέγχου ποιότητας κατά το στάδιο της παραγωγής είναι η σύγκριση των καθορισμένων προτύπων προς τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών, εξαρτημάτων ή προϊόντων και η αποδοχή ή η απόρριψη ή η διόρθωση των αποκλίσεων με ένα σύστημα ανατροφοδότησης.

Ο έλεγχος της ποιότητας όμως θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από τον έλεγχο ποιότητας στο στάδιο της παραγωγής. Ο τελικός καταναλωτής δεν ενδιαφέρεται, βασικά, για την ποιότητα του προϊόντος που καθορίστηκε από την ηγεσία ή σχεδιάστηκε από τον σχεδιαστή προϊόντος ή παράχθηκε αλλά για την ποιότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν όταν φτάνει στα χέρια του. Γιατί ένα προϊόν που σχεδιάστηκε και παράχθηκε άριστα είναι δυνατόν να υποστεί σχετική ζημιά κατά τη διανομή του στον τελικό καταναλωτή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος ποιότητας της παραγωγής επιβάλλεται για τους παρακάτω βασικούς λόγους, δηλαδή: α) Ευθύνη προς τον καταναλωτή. Αντικειμενικός στόχος ενός συστήματος ποιοτικού ελέγχου είναι ότι προσφέρεται στον καταναλωτή το επίπεδο ποιότητας που επιθυμεί και



εξασφαλίζεται το καλό όνομα της επιχείρησης. β) Το ηθικό του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει όταν απαιτείται όπως το προσωπικό κάνει το κάθε τι τέλειο. γ) Μείωση των ζημιών από ακατάλληλα προϊόντα. δ) Ταξινόμηση των παραγόμενων προϊόντων με βάση την ποιότητά τους. Πολλές φορές ο έλεγχος ποιότητας δεν αποβλέπει μόνο στο να απορρίψει ή αποδεχθεί τα παραχθέντα προϊόντα αλλά να διαβαθμίσει αυτά με βάση το επίπεδο ποιότητας και να τα τιμολογήσει ανάλογα. ε) Καθορισμός του βαθμού απωλειών στους διάφορους σταθμούς εργασίας της παραγωγής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος συνδέεται με ορισμένο κόστος.

Με τον καθορισμό ενός αποτελεσματικού ελέγχου ποιότητας επιδιώκεται μια ισορροπία μεταξύ του πόσο κόστισαν τα προϊόντα και η εξασφάλιση του ελάχιστου συνολικού κόστους.

#### Δ) Υπηρεσία Μελετών και Ερευνών Παραγόμενων Προϊόντων

Το αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής καλύπτει τον τομέα μελετών και ερευνών παραγόμενων προϊόντων με βάση τα στοιχεία και τις πληροφορίες γύρω από τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Ακόμα έχει αρμοδιότητα για τις αξιολογήσεις προτάσεων γύρω από τις ποιοτικές αλλαγές παραγωγής κ.λ.π. με βάση νέες τεχνικές και τη δυνατότητα εφαρμογής τους στην Επιχείρηση.

Η Υπηρεσία αυτή, με βάση την εμπειρία και τα στοιχεία που διαθέτει, είναι σε θέση να ετοιμάζει τις προσφορές της επιχείρησης για τα παραγόμενα προϊόντα της.

Η Υπηρεσία αυτή μπορεί να υποδιαιρεθεί σε διάφορα τμήματα, που κάθε ένα αναλαμβάνει μια από τις παραπάνω αρμοδιότητες ως εξής:

- α) Στο τμήμα προδιαγραφών παραγόμενων προϊόντων.
- β) Στο τμήμα έρευνας βελτίωσης προϊόντων.
- γ) Στο τμήμα τιμολογήσεων και προσφορών.

Στο τμήμα Προδιαγραφών Παραγόμενων Προϊόντων ετοιμάζονται οι τεχνικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων, έτσι ώστε με βάση τις πληροφορίες της αγοράς, γύρω από τις προτιμήσεις των καταναλωτών, να μπορούν να ικανοποιούν τις προτιμήσεις των πελατών.

Το τμήμα προτείνει στην Επιχείρηση καινούργια μέτρα για την πραγματοποίηση ποιοτικών βελτιώσεων των προϊόντων π.χ. την προμήθεια νέου σύγχρονου εξοπλισμού. Το τμήμα αυτό έχει να σταθμίσει όχι μόνο εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και παράγοντες εσωτερικούς π.χ. τις ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης, τις οικονομικές της δυνατότητες, τους αντικειμενικούς σκοπούς της, κ.α.

Με αυτόν τον τρόπο οι διάφορες κατά καιρούς εισηγήσεις θα μπορούν να γίνονται αποδεκτές από την ηγεσία της επιχείρησης και στη συνέχεια να εφαρμόζονται.

Ιδιαίτερη σπουδαιότητα έχει το τμήμα αυτό στα πρώτα βήματα της επιχείρησης, όταν αυτή προσπαθεί να κυριαρχήσει στην καταναλωτική αγορά.

Πέρα από τις πληροφορίες και τα στοιχεία που συγκεντρώνει το τμήμα με βάση την έρευνα της αγοράς, είναι απαραίτητες οι προσωπικές επαφές και συζητήσεις με τους πελάτες για την ανάλυση των προτιμήσεών τους, της νοοτροπίας τους και των απόψεών τους γύρω από τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Οι τεχνικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων αναφέρονται τόσο στη σύστασή τους, όσο και στην εξωτερική τους παρουσίαση και ακόμα και στον τρόπο παρασκευής τους.

Ειδικά φυλλάδια συντάσσονται για την πληροφόρηση των άλλων Υπηρεσιών της Επιχείρησης, όπως και για την επεξήγηση των ετοιμαζόμενων Προσφορών των Προϊόντων της Επιχείρησης.

Στο τμήμα έρευνας Βελτιώσεων Προϊόντων εξετάζονται καινούργιες ιδέες και τεχνικές για ποιοτικές βελτιώσεις των προϊόντων ή ακόμα για οικονομικές βελτιώσεις του τρόπου παρασκευής τους και του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού της παραγωγής.

Οι έρευνες καλύπτουν κάθε πλευρά τόσο ποιοτικά όσο και οικονομικά και κοστολογικά.

Το τμήμα ανάπτυξης προϊόντων έχει την αρμοδιότητα της πραγματοποίησης των καινούργιων ιδεών και σχετικών αποφάσεων της επιχείρησης.

Είναι φυσικό, οι μελέτες των υπεύθυνων στελεχών της επιχείρησης να μην ετοιμάζονται για λόγους εμπλουτισμού του αρχείου, αλλά με σκοπό πραγματικής χρησιμοποίησής τους για το συμφέρον της επιχείρησης.

Γι' αυτό ακριβώς, ο ρόλος των παραπάνω τμημάτων έχει μεγάλη σπουδαιότητα και με τη βοήθειά τους οι προσπάθειες των υπεύθυνων στελεχών της επιχείρησης δικαιώνονται. Και φυσικά, οι δαπάνες της επιχείρησης για έρευνες και μελέτες αποδίδουν.

Το τμήμα τιμολογήσεων και προσφορών, όπως αναφέραμε, έχει αρμοδιότητα στην ετοιμασία τιμοκαταλόγου των παραγόμενων προϊόντων, με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα.

Είναι ζωτικό για την επιχείρηση να γνωρίζει με ακρίβεια το κόστος παραγωγής της. Μόνο έτσι, είναι σε θέση να υπολογίσει τα περιθώρια του κέρδους της. Και φυσικά, όταν καλείται να τιμολογήσει τα προϊόντα της ή ακόμα να ετοιμάσει προσφορές σε διαγωνισμούς μειοδοσίας, να μπορεί να είναι ανταγωνιστική, αλλά ταυτόχρονα να επιτυγχάνει την εύλογη αποδοτικότητα των κεφαλαίων της.

Επίσης, στην αρμοδιότητα του παραπάνω τμήματος ανήκει η μελέτη των μεταβολών των τιμολογίων της επιχείρησης, λόγω μεταβολής των συνθηκών της αγοράς π.χ. αύξησης της τιμής των καυσίμων, μεταβολής του επιτοκίου δανεισμού κ.λ.π. Κι' όμως, πολλές επιχειρήσεις, ιδίως Δημόσιες, δεν έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα του τμήματος αυτού της Επιχείρησης, στο οποίο ουσιαστικά βασίζεται όλη η πολιτική της.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό χώρο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού, η μεγάλη σπουδαιότητα του τμήματος αυτού έχει ήδη αναγνωριστεί απόλυτα.

## 5. ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Έγινε προσπάθεια μελέτης της οργανωτικής δομής και λειτουργίας επιχειρήσεων στο Νομό Αττικής και στο Νομό Ηλείας ως κάτωθι:

### 5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.

#### ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.

Η Εταιρία Θρεπτικών Προϊόντων ΓΙΩΤΗΣ ιδρύθηκε το 1930 από τους Ιωάννη και Μαρία Γιώτη.

Η εταιρία ΓΙΩΤΗΣ σήμερα παράγει, συσκευάζει και διακινεί στη Ελλάδα & στο εξωτερικό 100 διαφορετικά προϊόντα που ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Βρεφικές Τροφές
- Ροφήματα
- Προϊόντα Μαγειρικής
- Προϊόντα Ζαχαροπλαστικής
- Επιδόρπια
- Τούρτες
- Παραδοσιακά Γλυκίσματα
- Σοκολάτες
- Επιδόρπια Ψυγείου
- Ημιοίμα Γεύματα Ζυμαρικών & Ρυζιών

Υπάγεται στον κλάδο δραστηριότητας ως Βιομηχανία Ειδών Διατροφής. Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου και λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία η οποία ξεκίνησε σαν οικογενειακή επιχείρηση το 1961. Διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας είναι ακόμα ένα από τα ιδρυτικά στελέχη, ο κ. Ι.Α. Γιώτης.

Η Ανώνυμη Εταιρία ως μορφή οργάνωσης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, για αυτό είναι και η σημαντικότερη εταιρεία από οικονομική άποψη.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματά της είναι τα εξής:

- Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων. Είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τον μέτοχο να γνωρίζει ότι η προσωπική του περιουσία δεν διατρέχει κανέναν απολύτως κίνδυνο σε περίπτωση μιας δύσκολης κατάστασης για την εταιρεία (π.χ. πτώχευση).
- Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα άμεσης αύξησης των κεφαλαίων της με την έκδοση νέων μετοχών και την πώλησή τους στο κοινό.

Δηλαδή η εταιρεία έχει άμεση πρόσβαση στις αποταμιεύσεις ενός μεγάλου αριθμού νοικοκυριών και άλλων αποταμιευτών. Το στοιχείο αυτό αποτελεί ταυτόχρονα πλεονέκτημα και για τους επενδυτές, αφού σε απλούς όρους ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο μπορεί να συμμετάσχει σε μία εταιρεία χωρίς να απαιτείται η ενεργός συμμετοχή στη διοίκησή της, αλλά και χωρίς να

απαιτείται η καταβολή χρηματικού ποσού, αφού η κάθε μετοχή αντιπροσωπεύει ένα πολύ μικρό μέρος του όλου κεφαλαίου.

Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη εταιρεία δεδομένου ότι ξεκίνησε σαν οικογενειακή επιχείρηση διατηρεί ένα περιορισμένο αριθμό μετόχων οι οποίοι τυγχάνει να απαρτίζουν και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και να έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τους ιδρυτές.

Είναι σημαντικό ότι το σύνολο των επενδύσεων γίνεται με ίδια κεφάλαια χωρίς εξωτερικό δανεισμό. Διαρκής στόχος και αποτέλεσμα των επενδύσεων αυτών είναι ο εκσυγχρονισμός του "Know How" της παραγωγικής διαδικασίας της εφαρμογής του MIS (Management Information System) και της εφαρμογής συστήματος ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ σε όλο το παραγωγικό κύκλωμα, ώστε το τελικό προϊόν να ικανοποιεί την υψηλότερη ανάγκη του καταναλωτή. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το πιο σημαντικό μέρος των επενδύσεων της Εταιρίας απορροφάται από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων (R&D) και Τεχνογνωσίας Συγχρόνων Μεθόδων Παραγωγής.

#### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΤΗΣ ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας είναι το βασικό όργανο άσκησης της διοίκησης της εταιρίας. Σημαντική θέση στο διοικητικό συμβούλιο κατέχει αναμφισβήτητα ο πρόεδρος του. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν είναι απαραίτητο να είναι μέτοχοι. Το διοικητικό συμβούλιο διοικεί την εταιρεία, με την βοήθεια των διευθυντών και των συμβούλων που το ίδιο διορίζει.

Παρόλα αυτά όπως αναφέρθηκε και πρωτίστως ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας είναι και βασικός μέτοχος.

Δεδομένου ότι ο διευθύνων σύμβουλος είναι ουσιαστικά και ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρίας καθώς επίσης και ιδρυτικό στέλεχος ασκεί ηγεσία σαν να είναι προσωπική επιχείρηση.

Προκειμένου να υπάρχει συνεχής ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόσει σχέδιο ανάπτυξης της εταιρίας προβαίνοντας στις εξής ενέργειες:

- Επιχειρηματικό Πλάνο (Business Plan)
- Εμπλοκή των βασικών μετόχων στη διοίκηση της εταιρίας
- Προετοιμασία διαδοχής διευθυντικών στελεχών
- Συστήματα ελέγχου κόστους παραγωγής και γενικά αν υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση Λογιστηρίου

#### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η επιχείρηση αποτελείται από τα εξής τμήματα:

Ο υπεύθυνος σχεδιασμού – προγραμματισμού διαφέρει ανάλογα με τον τομέα εργασιών όπως ο υπεύθυνος μάρκετινγκ, ο υπεύθυνος πωλήσεων, ο υπεύθυνος οικονομικής διεύθυνσης και ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων.

Ο προγραμματισμός των ενεργειών που ορίζουν την πορεία της επιχείρησης γίνεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο σε συνεργασία με τους επικεφαλής – υπεύθυνους των επιμέρους τομέων ως εξής:

Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ έχει υποχρέωση για την παρουσίαση του πλάνου ενεργειών για την προώθηση των προϊόντων μέσω της διαφήμισης και της έρευνας αγοράς.

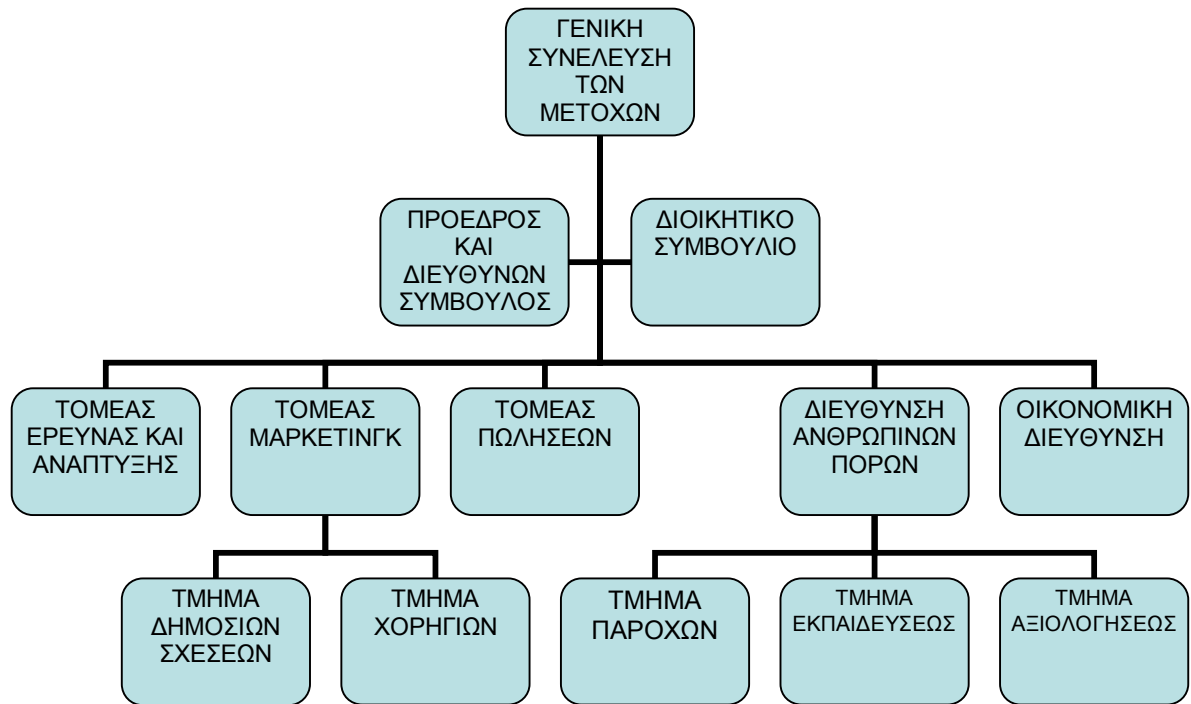
Ο υπεύθυνος πωλήσεων έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό των πωλήσεων, το συντονισμό των πωλητών και την ενημέρωση της γραμμής παραγωγής για τις απαιτούμενες ποσότητες αγαθών.

Ο υπεύθυνος οικονομικής διεύθυνση έχει την ευθύνη της παρακολούθησης των οικονομικών της επιχείρησης όπως είσπραξη απαιτήσεων, παρακολούθηση υποχρεώσεων και γενικά τον οικονομικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων έχει την ευθύνη των προσλήψεων, την οργάνωση συστήματος αξιολόγησης και υποκίνησης του προσωπικού καθώς και για την εκπαίδευση.

Ο υπεύθυνος έρευνας και ανάπτυξης και δεδομένου ότι οι εταιρία κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο τροφίμων παρακολουθεί συνεχώς τα νέα προϊόντα της αγοράς και κάνει έρευνα για τη δημιουργία νέων ανάλογα με τη ζήτηση.

Οργανόγραμμα.



## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την πορεία μίας επιχείρησης.

Στην Εταιρία Γιώτης Α.Ε. απασχολούνται πάνω από 300 άτομα.

Από αυτά περίπου το 70% είναι ειδικευμένο προσωπικό και εργάζεται κυρίως στον τομέα παραγωγής ενώ το 30% κατέχει δίπλωμα Α.Ε.Ι. με μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και αποτελεί το διοικητικό κομμάτι της εταιρίας.

Όλοι οι άνθρωποι της ΓΙΩΤΗΣ ταυτίζουν τη φιλοσοφία της εταιρίας με τους προσωπικούς εργασιακούς τους στόχους και η δουλειά τους χαρακτηρίζεται από μεράκι και αγάπη.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μέσω του σχεδιασμού που γίνεται από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, ορίζονται τα κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων, την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και την διαρκή επιμόρφωση τους ως εξής:

1. Ορίζονται στόχοι παραγωγικότητας οι οποίοι αποφέρουν σε όποιο εργαζόμενο τους επιτύχει, έκτακτη αποδοχή (bonus) η οποία δίδεται συνήθως σε ετήσια βάση.
2. ορίζονται τα κριτήρια για την εσωτερική εξέλιξη στελεχών όλων των βαθμίδων ξεκινώντας από τα κατώτερα επίπεδα. Ακόμα και κάποιος εργαζόμενος από την παραγωγική διαδικασία μπορεί να εξελιχθεί και να προαχθεί σε θέση διοικητικού στελέχους ανάλογα τόσο με τα τυπικά όσο και με τα ουσιαστικά προσόντα.
3. Δημιουργείται πρόγραμμα επιλεγμένων σεμιναρίων σε διάφορους φορείς για την συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, για παράδειγμα εκπαίδευση των στελεχών της οικονομικής διεύθυνσης στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα βασικά όργανα διοίκησης της εταιρίας είναι:

1. η γενική συνέλευση των μετόχων και
2. το διοικητικό συμβούλιο και
3. οι ελεγκτές

Ανά τομέα η επιχείρηση χωρίζεται σε διευθύνσεις οι οποίες σχεδιάζουν το πλάνο λειτουργίας της κάθε μιας.

Συγκαλούνται προκαθορισμένες συνεδριάσεις για την επίβλεψη της πορείας των εργασιών και τον προγραμματισμό νέων.

Σε περίπτωση διαχείρισης κρίσεων ή εκτάκτων γεγονότων συγκαλούνται και έκτακτες συνεδριάσεις μεταξύ του διευθύνοντος συμβούλου και του υπευθύνου του υποκείμενου στην κρίση φορέα.

## ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η εξαγωγική πολιτική της ΓΙΩΤΗΣ στηρίζεται στην μελέτη των αναγκών των Τοπικών Αγορών με ανάλογη προσαρμογή των προδιαγραφών των προϊόντων της, στις τάσεις και τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών της κάθε χώρας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι τα προϊόντα JOTIS κυκλοφορούν σε κάθε χώρα σε συσκευασίες μεταφρασμένες στην τοπική γλώσσα.

Συγκεκριμένα σήμερα οι συσκευασίες των προϊόντων JOTIS έχουν μεταφραστεί και κυκλοφορούν σε 13 διαφορετικές γλώσσες.

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων JOTIS σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας καθώς και η μελετημένη συσκευασία τους έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη και την προτίμηση του καταναλωτή σε κάθε χώρα. Το 1997 οι Βρεφικές Τροφές ΓΙΩΤΗΣ απέσπασαν Διεθνές Βραβείο Ποιότητας στην Βουλγαρία.

Εξαγωγές

Τα προϊόντα ΓΙΩΤΗΣ εξάγονται με την επωνυμία JOTIS σε χώρες και των 5 ηπείρων:

Η.Π.Α., ΚΑΝΑΔΑΣ

ΧΩΡΕΣ ΛΑΤΙΝΙΚΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ: ΓΕΡΜΑΝΙΑ, Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ, ΙΤΑΛΙΑ, ΙΣΠΑΝΙΑ, ΙΡΛΑΝΔΙΑ, ΦΙΛΑΝΔΙΑ, ΒΕΛΓΙΟ, ΟΛΛΑΝΔΙΑ και ΝΟΡΒΗΓΙΑ

ΧΩΡΕΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΡΩΣΙΑ ΚΑΙ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΠΡΩΗΝ ΣΟΒΙΕΤΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ

ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

ΑΦΡΙΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Επίσης οι *ΤΟΥΡΤΕΣ ΓΙΩΤΗΣ* που βραβεύτηκαν στο Παρίσι με το διεθνές βραβείο *SIAL d' or' 94* και κυκλοφόρησαν συγχρόνως στην Ελλάδα, την Γερμανία και την Κύπρο.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Τα προϊόντα ΓΙΩΤΗΣ αναπτύσσονται με κύριο κριτήριο την υψηλή ποιότητα την καινοτομία "προϊοντικής ιδέας" και την προστιθέμενη αξία.

Έτσι κάθε προϊόν κλείνει μέσα του την Ιστορία την Πρωτοπορία και την επιστημονική φροντίδα ΓΙΩΤΗΣ.

Η βασική φιλοσοφία του ιδρυτή της εταιρείας ήταν να παράγει ποιοτικά προϊόντα, εύκολα στη παρασκευή τους, με σεβασμό στις ανάγκες του καταναλωτή. Η φιλοσοφία αυτή έγινε τρόπος παραγωγής προϊόντων και παραμένει μέχρι και σήμερα. Βασισμένη σε αυτήν, η εταιρεία έχει από το 1997 πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2000, HACCP and



BRC (διεθνή πρότυπα για την ποιότητα και την υγιεινή) και ελέγχεται από ανεξάρτητους εξωτερικούς επιθεωρητές, ανά εξάμηνο, για τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας.

Η εταιρία είναι πιστοποιημένη με ISO 9001:2000 για τα συστήματα ποιότητας που περιλαμβάνουν σχεδιασμό, την παραγωγική της διαδικασία και εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Αυτό που σημαίνει ότι ακολουθεί τη βέλτιστη πρακτική σε αυτόν το τομέα λειτουργίας.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία καθορίζονται τα ανώτερα και κατώτερα όρια των υπολοίπων που πρέπει να τηρεί η εταιρία σε αποθέματα πρώτων υλών αλλά και ετοιμών προϊόντων καθώς και την ταχύτητα παραγωγής και ρευστοποίησης των αποθεμάτων που πρέπει να διαθέτει.

Ο υπεύθυνος πωλήσεων καταρτίζει οικονομικό πλάνο και τακτικούς ισολογισμούς για την παρακολούθηση των υποχρεώσεων της εταιρίας σε αποθέματα και παραγγελίες λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- τη ζήτηση του προϊόντος
- το ποσοστό εργασίας
- τις πρώτες ύλες
- το απαιτούμενο κεφάλαιο
- την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων και
- την δυνατότητα ρευστοποίησης αυτών.

Ενημερώνει τον διευθύνων σύμβουλο και τα υπόλοιπα μέλη της διοικήσεως για τις απαιτούμενες ενέργειες ανάλογα με τις συνθήκες παραγωγής.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.

Είναι σημαντικό ότι το σύνολο των επενδύσεων γίνεται με ίδια κεφάλαια χωρίς εξωτερικό δανεισμό.

Ο πλήρης εκσυγχρονισμός της τελευταίας δεκαετίας περιλαμβάνει κτιριακές επεκτάσεις, επεκτάσεις σε υπάρχουσες γραμμές παραγωγής, αγορά νέων γραμμών παραγωγής, νέες συσκευαστηκές μηχανές.

Εγκαταστάθηκαν γραμμές παραγωγής εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας για την παραγωγή βρεφικών τροφών (ανάμιξη και θερμική επεξεργασία, ξήρανση σε τύμπανα και συσκευασία) για τη παραγωγή και συσκευασία παραδοσιακών αλλά και νέων προϊόντων με ελεγκτές βάρους και μεταλλικούς ανιχνευτές για τη παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και σοκαλατοποιίας

Στο τομέα των επιδοτούμενων επενδύσεων η ΓΙΩΤΗΣ τη τελευταία πενταετία, σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης πραγματοποίησε επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό ύψους 5 εκ €, που περιελάμβανε τη πλήρη αυτοματοποίηση παραλαβής και μεταφοράς α υλών, παραγωγής βρεφικών τροφών, προϊόντων σοκολάτας και μιγμάτων, παρασκευής γλυκισμάτων και προϊόντων μαγειρικής.

Η ΓΙΩΤΗΣ χρησιμοποιεί προηγμένο τεχνολογικά εξοπλισμό για την ποσοτική ανάλυση και τον ποιοτικό έλεγχο των τροφών, αλλά και για την επεξεργασία των δεδομένων ποιότητας και παραγωγής. Από το 1995, όλα τα δεδομένα της εταιρείας καταχωρούνται και επεξεργάζονται σε εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων ελέγχου ποιότητας και προδιαγραφών (Microsoft Access).

Από το 2000, η ΓΙΩΤΗΣ χρησιμοποιεί σαν το κύριο λογισμικό της το SAP ένα παγκοσμίου φήμης ERP σύστημα διαχείρισης στοιχείων παραγωγής. Στόχος της εταιρείας είναι να ενεργοποιήσει όλο και περισσότερες εφαρμογές του SAP, ιδιαίτερα για τη παρακολούθηση της πλήρους ιχνηλασιμότητας των προϊόντων της και την ολοκληρωμένη εφαρμογή ασφάλειας προϊόντων HACCP. Το τελευταίο θα ολοκληρωθεί εντός του 2004 με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός νέου πρωτότυπου πληροφοριακού συστήματος, το οποίο έχει ήδη κριθεί από το Υπουργείο Ανάπτυξης σαν πρωτότυπο ερευνητικό έργο.

Στα πλαίσια της συνεχούς ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού η ΓΙΩΤΗΣ σχεδιάζει και υλοποιεί με επιτυχία ερευνητικά προγράμματα με χρηματοδότηση της ΓΓΕΤ, του Υπουργείου Ανάπτυξης, και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με γνώμονα το σχεδιασμό προϊόντων για τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών.

Την τελευταία δεκαετία η Εταιρεία έχει συμμετάσχει σε 20 ερευνητικά προγράμματα κυρίως σαν ανάδοχος και συντονιστής ερευνητικών ομάδων του πανεπιστημιακού χώρου για την εξέλιξη και αξιολόγηση πρωτότυπων προϊόντων.

## ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η διεύθυνση μάρκετινγκ προβαίνει σε έρευνα αγοράς σχετική με τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης και ανάλογα με την ζήτηση που παρατηρείται ενημερώνει το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για τις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα προϊόντα. Επίσης με βάση την έρευνα αγοράς καταρτίζει σχέδιο προώθησης των προϊόντων με διαφήμιση στα εξής μέσα:

- τηλεόραση – ραδιόφωνο
- περιοδικά – εφημερίδες
- προωθητικές ενέργειες στο τόπο πώλησης των προϊόντων εκπτώτικές καμπάνιες και ειδικές προσφορές κλπ

Επίσης διαθέτει στελέχη δημοσίων σχέσεων τα οποία φροντίζουν για κάθε επικοινωνία με τους πελάτες καθώς και για την επικοινωνία με τους επιμέρους φορείς διαφήμισης όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο για την προώθηση του σχεδίου του τμήματος μάρκετινγκ. Σημαντικό κομμάτι των δημοσίων σχέσεων αποτελούν οι εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα και χορηγιών.

## ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η συνεχής κοινωνική προσφορά της ΓΙΩΤΗΣ κινείται στον άξονα ΠΑΙΔΙ και ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής η ΓΙΩΤΗΣ ενισχύει τα προγράμματα που αφορούν στην:

- Καθιέρωση του θεσμού των υποτροφιών απόρων παιδιών σε όλη την Ελλάδα.
- Εκπαίδευση των μητέρων με Ειδικές εκδόσεις βιβλίων σε συνεργασία με διακεκριμένους καθηγητές και Πανεπιστήμια για την σωστή και υγιεινή διατροφή.
- Ενίσχυση υλική και ηθική περιοχών με ειδικές ανάγκες (σεισμοπαθείς περιοχές , Κύπρος, Βοσνία, Αλβανία, κλπ.).
- Προστασία του περιβάλλοντος με την ενεργό συμμετοχή σε προγράμματα δένδροφύτευσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και φορέων που έχουν σχέση με το παιδί.
- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από το Δημογραφικό Πρόβλημα.
- Ενίσχυση Κοινωνικών Ιδρυμάτων , Βρεφονηπιακών Σταθμών, Πολιτιστικών και Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

### ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΙΩΝ

Η εταιρεία ΓΙΩΤΗΣ έχοντας, υιοθετήσει στην Εταιρική της φιλοσοφία την δεσπόζουσα σημασία του κοινωνικού της ρόλου, συμμετέχει ενεργά και στηρίζει κοινωνικές δραστηριότητες σε συνεργασία με Κρατικούς φορείς, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαιδευτικά και Πολιτιστικά Ιδρύματα.

Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητας η ΓΙΩΤΗΣ συνεργάζεται με το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού, ως χορηγός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.

### ΕΛΕΓΧΟΣ

Η ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε. διενεργεί τακτικούς ελέγχους (εσωτερικούς) έτσι ώστε να εξασφαλίζει την καλή και αποτελεσματική λειτουργία της χωρίς προβλήματα τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και με τους εξωτερικούς φορείς π.χ. το κράτος.

Η εξασφάλιση σωστής λειτουργίας βελτιώνει το κύρος της επιχείρησης, γι' αυτό συχνά η επιχείρηση διεξάγει όχι μόνο τους υποχρεωτικούς ελέγχους αλλά και αρκετούς προαιρετικούς. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- εσωτερικός λογιστικός έλεγχος·
- εσωτερικός χρηματοοικονομικός έλεγχος·
- εσωτερικός έλεγχος ποιότητας·
- εσωτερικός έλεγχος καλής λειτουργίας των μηχανημάτων.

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ

*Η Δίση Έρευνας & Ανάπτυξης και Διασφάλισης της Ποιότητας*, αποτελείται από 19 εξειδικευμένους επιστήμονες (Χημικούς, Γεωπόνους, Χημικούς Μηχανικούς, Ειδικούς της Επιστήμης των Τροφών και Τεχνολόγους Τροφίμων, οι περισσότεροι από τους οποίους κατέχουν μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους σπουδών) και 4 εργαστήρια:

- α) Έρευνας και Ανάπτυξης
- β) Ποιοτικού Ελέγχου
- γ) Μικροβιολογικών Αναλύσεων
- δ) Ενόργανης Ανάλυσης

Τα εργαστήρια αυτά είναι εξοπλισμένα με αναλυτικά μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας για τον ποιοτικό έλεγχο Ά υλών και τελικών προϊόντων της εταιρείας, και για το σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών της εταιρείας, στεγάζονται δε σε ιδιόκτητες μοντέρνες εγκαταστάσεις της εταιρείας συνολικής επιφάνειας 800 τ.μ.

## ΣΤΟΧΟΙ

Η ΓΙΩΤΗΣ, πάνω από 75 χρόνια φροντίζει για τα παιδιά με πρωτοποριακά προϊόντα ποιότητας και με κοινωνική προφορά στην μητέρα και το παιδί. Η διαρκής ανοδική πορεία της Βιομηχανίας ΓΙΩΤΗΣ στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, η αγάπη και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών είναι η δικαίωση των ανθρώπων της για τις προσπάθειες που συνεχίζονται με το ίδιο αμείωτο πάθος, την ίδια προσοχή και αγάπη για ποιότητα και νέα πρωτοποριακά προϊόντα.

Το νέο 5ετές πρόγραμμα επενδύσεων της **ΓΙΩΤΗΣ** σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικό εξοπλισμό και marketing στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη νέων προϊόντων που καλύπτουν ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή για ΣΩΣΤΗ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ.

## **5.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΟΜΟΥ ΗΛΕΙΑΣ**

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στο νομό Ηλείας έγινε έρευνα στις κάτωθι 5 επιχειρήσεις όπου παρατηρήθηκαν τα εξής:

Οι επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν είναι εξής:

- 1) ΓΕΩΦΡΟΥΤΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.-ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η εταιρία ΓΕΩΦΡΟΥΤΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. είναι μία ανώνυμη εταιρία της επαρχίας με ανοδική πορεία και πολύ καλή οικονομική κατάσταση. Η διοίκηση της εταιρίας έχει σκοπό την καλύτερη οργάνωση για την βέλτιστη λειτουργία και αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ο συντονισμός και οργάνωση γίνεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο και κατανέμονται οι εργασίες στον υπεύθυνο κάθε τμήματος. Οι σοβαρές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ανάλογα με την εποχιακή εμπορικότητα ρυθμίζεται και ο προγραμματισμός παραγωγής. Δεν υπάρχει διεύθυνση μάρκετινγκ και η προώθηση γίνεται με πολιτική πωλήσεων.

Η εταιρία απασχολεί 16 άτομα. Τα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας είναι μπόνους παραγωγικότητας και ρεπό όπως ορίζει ο νόμος.

Η πρόσληψη και αξιολόγηση για διοικητικές θέσεις γίνονται μέσω βιογραφικών από το διοικητικό συμβούλιο και για εργάτες με απλοποιημένες διαδικασίες.

Δεν υπάρχει ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ικανοποιητικές λόγω της πολυετούς συνεργασίας δεδομένου ότι η επιχείρηση δεν αλλάζει εύκολα το προσωπικό. Δεν υπάρχουν συστήματα μέτρησης παραγωγικότητας. Οι μελλοντικοί στόχοι και σκοποί είναι οι αύξηση των πωλήσεων με ανάλογο κέρδος.

## 2) Φ. ΑΛΙΚΑΝΙΩΤΗΣ – Λ. ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ ΦΡΟΥΤΑ (ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ)- ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Εταιρία περιορισμένης ευθύνης με καλή οικονομική κατάσταση και καθαρά εξαγωγική δραστηριότητα.

Η εταιρία αποτελείται από 2 μόλις άτομα που σημαίνει ότι υπάρχουν δύο εταίροι που διοικούν και παράλληλα εκτελούν τις απαιτούμενες εργασίες. Σκοπός των εταίρων είναι η βέλτιστη οργάνωση των αγορών και πωλήσεων. ο διαχωρισμός των εργασιών έχει γίνει ως εξής: α) ο ένας εταίρος ασχολείται με τα προμήθειες και τις αγορές από το εσωτερικό και β) ο άλλος συντονίζει και οργανώνει της πωλήσεις στο εξωτερικό. οι δύο εταίροι συσκέφτονται για να πάρουν αποφάσεις για σοβαρά θέματα από κοινού. Και οι δύο υφίστανται από τη σύσταση της εταιρίας και οι μεταξύ τους σχέσης είναι άριστες.

Η πολιτική της εταιρία για την παραγωγική διαδικασία διαμορφώνετε ανάλογα με τον ανταγωνισμό. Οι δύο εταίροι καθορίζουν επίσης την πολιτική αγορών και πωλήσεων χωρίς να υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ. Σκοπός της εταιρίας είναι η μελλοντική αύξηση των εξαγωγών.

## 3) GEORPLANT ΑΕΕΓΕ – ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Η εταιρία Geoplant είναι ανώνυμη εταιρία με ικανοποιητική οικονομική κατάσταση και υψηλή καθαρή θέση βάση ισολογισμού.

Ο διευθύνων σύμβουλος σε συνεργασία με το ΔΣ της εταιρίας οργανώνει και σχεδιάζει όλες της δραστηριότητες. Επίσης έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό και προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των τμημάτων. Προωθεί στα τμήματα το πλάνο εργασιών σε εβδομαδιαία βάση και αντίστοιχα ελέγχει τα αρμόδια τμήματα σε εβδομαδιαία βάση. η επιχείρηση είναι εμπορική

συσκευαστηρίων αγροτικών προϊόντων και η πολιτική της παραγωγικής διαδικασίας ορίζεται από τον ανταγωνισμό.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει διεύθυνση μάρκετινγκ ο διευθύνων σύμβουλος έχει και την ευθύνη της πολιτικής των πωλήσεων. Παρόλα αυτά για τα σοβαρά θέματα τις αποφάσεις λαμβάνει η γενική συνέλευση των μετόχων.

Η εταιρία απασχολεί 24 άτομα τα οποία δεν έχουν αλλάξει σχεδόν από τη σύστασή της. Αν τυχόν απαιτείται νέα πρόσληψη αυτή γίνεται μέσω της εξετάσεις βιογραφικών. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Τα κίνητρα για την υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας είναι η ασφάλιση των εργαζομένων καθώς και πριμ παραγωγικότητας σε ετήσια βάση.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων είναι άριστες είτε αυτοί ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό είτε στο εργατικό.

Η παραγωγικότητα της επιχείρησης μετράτε με ειδικό μηχανογραφικό και λογιστικό πρόγραμμα.

Σκοπός της εταιρίας είναι η μελλοντική επέκταση και σε άλλα αντικείμενα όπως η μικροσυσκευασία των αγροτικών προϊόντων και η αύξηση των εξαγωγών.

#### 4) ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΕ – ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΓΡΟΕΦΟΔΙΩΝ ΚΑΙ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ, ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΙΔΗ, ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Εταιρία περιορισμένης ευθύνης με καλή οικονομική κατάσταση. Η εταιρία αποτελείται από 2 μόλις εταίρους που διοικούν και παράλληλα εκτελούν τις απαιτούμενες εργασίες.

Σκοπός των εταίρων είναι η βέλτιστη οργάνωση των αγορών και πωλήσεων. Οι εταίροι από κοινού συσκέφτονται για την οργάνωση των πωλήσεων και το συντονισμό της λειτουργίας της επιχείρησης.

Και οι δύο υφίστανται από τη σύσταση της εταιρίας και οι μεταξύ τους σχέσεις είναι άριστες.

Η πολιτική της εταιρία για την παραγωγική διαδικασία διαμορφώνετε ανάλογα με τον ανταγωνισμό.

Οι δύο εταίροι καθορίζουν επίσης την πολιτική αγορών και πωλήσεων χωρίς να υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ

Σκοπός της εταιρίας είναι η αύξηση των πωλήσεων.

#### 5) ΣΠΗΛΙΟΣ ΓΕΩΡ. ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ – ΤΟΥΡΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Α.Ε.

Ανώνυμη εταιρία και η οικονομική της κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί καλή.

Ο επικεφαλής έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τον σχεδιασμό της καθημερινής δραστηριότητας της εταιρίας. Διαπιστώνει τις ανάγκες της επιχείρησης σε καθημερινή βάση και δίνει οδηγίες στα υπόλοιπα στελέχη για την υλοποίησή τους. Τα σοβαρά θέματα της εταιρίας επιλύονται σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου.

Η παραγωγική διαδικασία αφορά παροχή υπηρεσιών και ορίζεται ανάλογα με την πελατεία. Ο έλεγχος των στελεχών γίνεται με βάση την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ο διευθύνων σύμβουλος έχει επίσης και την ευθύνη του μάρκετινγκ δεδομένου ότι δεν υπάρχει αρμόδια διεύθυνση. Η διαφήμιση γίνεται περιστασιακά σε έντυπα του κλάδου και φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Στην εταιρία απασχολούνται 4 άτομα. Η υποκίνηση των εργαζομένων γίνεται με πριμ παραγωγικότητας και ρεπό ενώ δεν υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευσή τους.

Η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από το διοικητικό συμβούλιο και συνήθως το προσωπικό δεν αλλάζει εύκολα. Στόχος της εταιρίας αποτελεί η αύξηση της ποσότητας και ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

## **6. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Έγινε προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριών για κάθε εταιρία, που να αφορούν την παρατιθέμενη θεωρία αλλά η πρακτική ειδικά στις εταιρίες της επαρχίας δεν ήταν εύκολο να ταυτοποιηθεί.

Για την εταιρία Γιώτης έγινε έρευνα μέσω του internet για τη διοικητική δομή και την πλήρη παρουσίαση της εταιρίας. Για τις επιχειρήσεις της επαρχίας δόθηκε ερωτηματολόγιο (βλ. παράρτημα).

### **6.2. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όπως διαφαίνεται συγκριτικά οι επαρχιακές εταιρίες ανεξαρτήτου δομής δεν δίνουν μεγάλη έμφαση στην διαφήμιση και στο μάρκετινγκ δεδομένου ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στην επαρχία φαίνεται να αντικαθιστούν αυτή τη λειτουργία της επιχείρησης και με αρκετά επιτυχημένο τρόπο.

Η γενικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων της επαρχίας τείνει να είναι άτυπη δεδομένου ότι οι περισσότερες έχουν πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων οι οποίοι ταυτίζονται με το κοινό σκοπό της επιχείρησης χωρίς να υπάρχει

μεγάλη κλιμάκωση των ρόλων εφόσον συχνά ιδιοκτήτες, διοικούντες και εργαζόμενοι είναι τα ίδια πρόσωπα.

Σε αντίθεση η εταιρία Γιώτης η οποία είναι πολλαπλή σε μέγεθος, έχει πλήρη οργανωτική δομή και εξειδικευμένα τμήματα για κάθε τομέα.

### **6.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρία Γιώτης προκειμένου να υλοποιηθεί το 5ετές πλάνο προτίνονται τα εξής:

- εισαγωγή στο χρηματιστήριο
- αύξηση ρευστότητας
- ανάπτυξη δικτύων διανομής
- περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου βρεφικής διατροφής.

Για τις εταιρίες της επαρχίας προτείνεται η επέκτασή τους και σε άλλους γεωργικούς νομούς μέσω της διαφήμισης και της ανάπτυξης πολιτικής μαρκετινγκ.



## 7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 7.1. ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1)CHEVALIER JEAN

οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδ. ΠΑΜΙΣΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1970

2)KOSIOL ERICH

Οργάνωση επιχειρήσεων, εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ, Χ.Χ.Ε

3)KRAGER ARTHOUR

Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, ΑΘΗΝΑ 1958

4)ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ ΜΗΝΑΣ

η δυναμική εξέλιξη της οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων εκδ. ΚΑΡΑΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1980

5)FALK ROGER

The business of Management, PELICAN BOOKS, PENQUIN BOOKS LTD, MIDDLESEX, ENGLAND, 1971

6) ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

Οι θετικές επιδράσεις των λειτουργιών σε μια εμποροβιομηχανική επιχείρηση, ΠΑΤΡΑ, 1990

6) ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΘΑΝΟΣΟΠΟΥΛΟΣ

Η οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων, ΑΘΗΝΑ 1981

7)ΛΟΓ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων, εκδ.1987

[www.icap.gr](http://www.icap.gr)

[www.jotis.gr](http://www.jotis.gr)

## 7.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποια η νομική μορφή και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;
2. Ποια η σημασία και ο ρόλος που έχει ο επικεφαλής της επιχείρησης;
3. Πόσα άτομα και με ποια προσόντα απασχολούνται με την διοίκηση της εταιρείας;
4. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού-προγραμματισμού σε ποιες ενέργειες προβαίνει; Οι προγραμματισμένες ενέργειες από ποια στελέχη και με ποιους τρόπους ελέγχονται;
5. Με ποιες διαδικασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις για σοβαρά θέματα;
6. Ποια η πολιτική της επιχείρησης για την παραγωγική διαδικασία, τον καθορισμό αποθεμάτων υλών-υλικών και ετοιμών προϊόντων;
7. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης σε ποιες ενέργειες προβαίνει για την προώθηση των πωλήσεων; Η επιχείρηση κάνει διαφήμιση; Αν ναι, με δικό της προσωπικό; Έχετε στελέχη Δημοσίων Σχέσεων; Ποια η αποτελεσματικότητά τους;
8. Δίδονται κίνητρα στους εργαζομένους για υποκίνηση και αύξηση της παραγωγικότητας;
9. Πως γίνεται η πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων;
10. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού;
11. Ποια η κατάσταση που επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις; Πως καθορίζονται;
12. Υπάρχει σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας;
13. Ακολουθείτε κάποια θεωρεία για την αποτελεσματική Διοίκηση; Εάν ναι ποια;
14. Ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι – σκοποί της επιχείρησης;

## 7.3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

