

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η            Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΝΟΣ ΣΩΣΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜ-  
ΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΣΥΓ-  
ΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΖΑΦΕΙΡΙΑΔΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

ΜΥΛΩΝΑΣ ΜΙΧΑΛΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1992



|                      |      |
|----------------------|------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 1047 |
|----------------------|------|

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

|   | Σελίδα |
|---|--------|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....  | 1      |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 3      |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ Π Ρ Ω Τ Ο</b>  |        |
| 1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....   | 5      |
| α. Χαρακτηριστικά της έννοιας του προγραμματισμού ...   | 6      |
| β. Λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό .....  | 8      |
| γ. Προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού .....   | 9      |
| 2. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....  | 12     |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο</b>  |        |
| 1. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....  | 15     |
| 2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ .....  | 19     |
| α. Γενικά .....   | 19     |
| β. Προϋποθέσεις .....   | 20     |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ Τ Ρ Ι Τ Ο</b>  |        |
| ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ .....  | 24     |
| α. Γενικά .....   | 24     |
| β. Χρονική διάρκεια των προγραμμάτων .....  | 25     |
| γ. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός .....   | 27     |
| 1. Γενικά .....   | 27     |
| 2. Η αναγκαιότητα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.   | 50     |
| δ. Τακτικός ή μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός .....   | 56     |
| ε. Επιχειρησιακός ή βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός .....  | 56     |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο</b>  |        |
| 1. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ<br>ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ..... | 59     |
| α. Γενικά .....   | 59     |

|   |    |
|---|----|
| β. Κατηγορίες στόχων .....  | 59 |
| γ. Επιλογή των στόχων. Τι πρέπει να πληρούν οι στό-<br>χοι .....                | 60 |
| 2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ<br>ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ .....              | 70 |
| 3. ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΙΑ<br>ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ..... | 72 |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ   Μ Ε Μ Π Τ Ο</b>  |    |
| ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ               |    |
| 1. ΑΧΑΪΑ CLAUSS .....   | 74 |
| 2. ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ<br>(ΕΘΝΙΚΗ) .....               | 81 |
| 3. MADISON .....  | 84 |
| 4. DUR .....  | 87 |
| <b>Μ Ε Ρ Ο Σ   Ε Κ Τ Ο</b>  |    |
| ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....   | 90 |
| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΟΤΕΡΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ<br>ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....       | 95 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....  | 97 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....  | 99 |

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Σήμερα, η ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί προετοιμασία. Δεδομένου ότι διέπεται από πλήθος παραγόντων - που διαμορφώνουν και μεταμορφώνουν το περιβάλλον της - δεν μπορεί πλέον να αφεθεί στην εύνοια της τύχης ή τη συγκυρία των εξελίξεων. Σήμερα οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται έχουν προετοιμάσει, περισσότερο ή λιγότερο καλά, την ανάπτυξή τους.

Ο τρόπος ανάπτυξης της επιχείρησης είναι πρόβλημα επιλογής; μπορεί να γίνει είτε μέσω μακροχρόνιας διαδικασίας με βάση την εξέλιξη της αγοράς, τοπικής ή διεθνούς, είτε μέσω απορρόφησης μιας άλλης, συνήθως ομοειδούς, επιχείρησης, που θα επιτρέψει την άμεση αύξηση του μεγέθους της.

Έτσι έγινε αναγκαία η αναζήτηση ενός μέσου που θα επέτρεπε την προετοιμασία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των συνθηκών που μέλλουν να διαμορφωθούν και την ταχύτερη και ασφαλέστερη ανάπτυξή της. Πράγματι, μεταπολεμικά άρχισε μια κίνηση προς την εφαρμογή του προγραμματισμού και ειδικότερα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, με ταυτόχρονη προσπάθεια προσδιορισμού του ακριβούς περιεχομένου του. Δεδομένου λοιπόν της μεγάλης σημασίας και αναγκαιότητας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού για την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων μιας σύγχρονης επιχείρησης, αφιερώσαμε στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας μας.

Στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας μας αναφερόμαστε στις αρχές, στα στάδια και στα είδη γενικά του προγραμματισμού. Παράλληλα αναφέρουμε τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό σε μια επιχείρηση και ιδίως τον μακροπρόθεσμο. Επιπλέον παραθέτουμε τα γενικά μας συμπεράσμα-

τα - προτάσεις, σχετικά με την αναγκαιότητα και τη σημασία του προγραμματισμού, κυρίως του μακροπρόθεσμου, για την επίτευξη των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού.

Τέλος, αντιπαραθέτουμε στο παράρτημα της εργασίας μας δυο παραδείγματα επιχειρησιακού προγραμματισμού από δυο μεγάλες επιχειρήσεις, για να συνδέσουμε αλλά και να κατανοήσουμε καλύτερα τη θεωρητική με την πρακτική πλευρά του προγραμματισμού.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περισσότερο θεμελιώδης δραστηριότητα της διοικήσεως είναι ο προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός αποτελεί τη διαδικασία επιλογής μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, της μελλοντικής δραστηριότητας της επιχειρήσεως, σαν σύνολο και καθενός τμήματός της. Με τον προγραμματισμό αποφασίζεται εκ των προτέρων τι να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και ποιός πρέπει να το πραγματοποιήσει. Με τούτο γεφυρώνεται η παρούσα θέση μιας επιχειρήσεως και η θέση που αυτή επιθυμεί να επιτύχει. Όταν λέμε προγραμματισμό, θα πρέπει να φέρνουμε στο νου αμέσως την έννοια πρόβλεψη. Προγραμματισμός σημαίνει προβλέπω ποιές θα είναι οι μελλοντικές επιχειρηματικές συνθήκες μέσα στις οποίες θα επιδιώξει η επιχειρηματική μονάδα να αναπτύξει τη δραστηριότητά της.

Ο προγραμματισμός αρχικά αναπτύχθηκε στις σοσιαλιστικές χώρες και στη συνέχεια υιοθετήθηκε στις χώρες του δυτικού κόσμου. Αυτός χρησιμοποιήθηκε από το δημόσιο τομέα σαν διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης και τελευταία αποτέλεσε αντικείμενο των επιχειρηματικών μονάδων του ιδιωτικού τομέα. Από πολλούς επιστήμονες υποστηρίζεται ότι η ανάπτυξη του επιχειρηματικού προγραμματισμού υπήρξε τόσο επαναστατική, όσο και η τεχνολογική πρόοδος.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι μεταβολές του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας προσφέρουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα περιέχουν κινδύνους, ειδικότερα αν λάβει κανείς υπόψη τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στις διεθνείς αγορές, την κατανομή των οικονομικών πόρων, τις επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις κ.τ.λ. Ο προγραμματισμός κατά τη λήψη των επι-

χειρηματικών αποφάσεων αποβλέπει, ακριβώς, στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων τούτων.

Έτσι ο προγραμματισμός αποτελεί, μαζί με την οργάνωση, την επάνδρωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, τις συστατικές λειτουργίες της διοικήσεως, μέσω των οποίων καθορίζονται και πραγματοποιούνται οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχειρήσεως, με τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων.



Μ Ε Ρ Ο Σ      Α'

1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Σαν προγραμματισμός μπορεί να οριστεί η πνευματική διαδικασία σύλληψης μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών, η οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και το μέσο για την επίτευξη των σκοπών αυτών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος δίνει εντολές και οδηγίες για την ορθή υλοποίηση των αποφάσεων που πάρθηκαν.

Κατά την άποψη ορισμένων συγγραφέων (Gutenberg - Ulrich), ο επιχειρηματικός προγραμματισμός ερμηνεύεται ως ο εκ των προτέρων καθορισμός μιας διαδικασίας επί τη βάση της οποίας εκτελείται η επιχειρηματική δραστηριότητα (Ulrich). Προγραμματισμός είναι ο εκ των προτέρων καθορισμός μελλοντικού τρόπου συμπεριφοράς κατά την αντιμετώπιση μιας ορισμένης κατάστασης.

Μια δεύτερη άποψη που προέρχεται απ' αυτούς που απασχολούνται πρακτικά στις επιχειρήσεις με το budgeting (προϋπολογισμός) υποστηρίζει ότι προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός στόχων εκ των προτέρων για την απόδοση επιδιωκόμενων μεγεθών: προμήθειες, χρηματοδότηση, παραγωγή, πωλήσεις, κόστος και αποτελέσματα περιγράφονται αριθμητικά εκ των προτέρων για να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια ως επιδιωκτέοι σκοποί των ενεργειών στον επιχειρηματικό χώρο.

Μια τρίτη τέλος ομάδα συγγραφέων, μεταξύ των οποίων οι Grochla και Hill, ασχολούνται με τον προσδιορισμό των σταδίων του προγραμματισμού. Κατά την άποψη του Grochla, περιεχόμενο τού επιχειρηματικού προγραμματισμού θεωρείται "ο προσδιορισμός

των επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών, όπως και η εκ των προτέρων νοητή προσδοκία των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών".

Κατά τον Hill "προγραμματισμός σημαίνει συστηματική σκέψη και καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τρόπων ενέργειας και μέτρων που αφορούν το μέλλον".

Προγραμματισμός είναι η ακριβής γνώση του παρελθόντος μέσα από τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και η σχετική γνώση του μέλλοντος από την πρόβλεψη δίνουν μια σαφή εικόνα του πεδίου ενδιαφέροντος του επιχειρηματία, καθώς επίσης και τη δυνατότητά του για επιχειρηματική δράση.

#### **α. Χαρακτηριστικά της έννοιας του Προγραμματισμού**

Από τη μελέτη του περιεχομένου του προγραμματισμού μπορούν να βγουν μερικά χαρακτηριστικά της έννοιας του προγραμματισμού. Έτσι διακρίνουμε:

**1. Αναφορά στο μέλλον.** Ο προγραμματισμός γίνεται πριν την πραγματική εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Διαπιστώνουμε έτσι ότι ο προγραμματισμός βασίζεται κυρίως στην πρόβλεψη και είναι λίγο πολύ αβέβαιος. Αβεβαιότητα και ελλειπείς πληροφορίες έχουν σαν αποτέλεσμα αυξημένους κινδύνους για τον επιχειρηματία.

**2. Ορθολογισμός.** Τον προγραμματισμό διακρίνει συνειδητή πνευματική προσπάθεια, η οποία έχει ως αντικείμενο την επίτευξη των στόχων. Ιδίως ανιχνεύονται και αναλύονται οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι.

**3. Διαπλαστικός χαρακτήρας.** Με τον προγραμματισμό επιχειρείται μια νοητή διεύθυνση στο χώρο του μέλλοντος. Γίνεται μια προσπάθεια σύλληψης και συνθετικής απεικόνισης των αναμενόμενων

μελλοντικών συνθηκών που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η οικονομική μονάδα. Γίνεται δηλαδή έρευνα και διάγνωση προβλημάτων τα οποία φαίνονται ότι πρόκειται μελλοντικά να προκύψουν και μελετούνται τρόποι και μέσα αντιμετώπισής τους.

**4. Επανάληψη.** Ο προγραμματισμός σε όλους τους χώρους και εμφανιζόμενης της ανθρώπινης κοινωνικής δραστηριότητας δεν απεικονίζει μια στιγμιαία πράξη. Αντίθετα, παρουσιάζεται σαν επαναλαμβανόμενο κύκλωμα, χωρίς αρχή και τέλος, στο οποίο η ακολουθία των επιμέρους διαδικασιών (θέσπιση αντικειμενικών σκοπών, προγραμματισμός μέσων και ενεργειών προς επίτευξη αυτών, πραγματοποίηση και έλεγχος) είναι ενωμένη στα άκρα αυτής (αρχή και τέλος).

Ο προγραμματισμός σε κάθε επιχείρηση αποτελεί την έκφραση αντικειμενικών στόχων της. Πράγματι, με τον προγραμματισμό της επιχειρηματικής δράσης επιτυγχάνονται:

- α) Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.
  - β) Ο συντονισμός δράσης.
  - γ) Η διοικητική αποκέντρωση.
  - δ) Ο έλεγχος δράσης.
  - ε) Η μείωση του κόστους.
- στ) Η αύξηση της αποδοτικότητας, καθώς και άλλα πλεονεκτήματα κατά περίπτωση και επιχείρηση.

Είναι ανάγκη να τονιστεί ότι ο προγραμματισμός παρουσιάζει ιδιομορφίες στην εφαρμογή του, τόσο στις μικρές επιχειρήσεις όσο και στις μεγάλες. Συνδέεται δηλαδή άμεσα με τις ιδιομορφίες, τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα των επιχειρήσεων αυτών.

## **β. Λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό**

Χωρίς τον προγραμματισμό η επιχειρηματική δραστηριότητα θα ήταν ένα τυχαίο γεγονός. Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος και σκόπιμος. Η σκοπιμότητά του καθίσταται εμφανής από το ότι:

α. Αντισταθμίζει την αβεβαιότητα και τις μεταβολές των επιχειρηματικών συνθηκών. Η αβεβαιότητα του μέλλοντος και η μελλοντική μεταβολή του περιβάλλοντος της επιχειρήσεως καθιστούν τον προγραμματισμό απαραίτητο. Όσο ο manager προγραμματίζει ορθά το μέλλον, τόσο η αβεβαιότητα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεως μειώνεται. Όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα, τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των δυνατών εναλλακτικών λύσεων και συνεπώς η ορθότητα λήψεως των επιχειρηματικών αποφάσεων γίνεται λιγότερο ασφαλής. Αλλά και εάν ακόμη υφίσταται μεγάλος βαθμός βεβαιότητας για τις επιχειρηματικές συνθήκες του μέλλοντος, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος. Διότι, πρώτον, υφίσταται η ανάγκη επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων εκείνης, από την οποία καλύτερα θα επιτευχθεί ο στόχος της επιχειρήσεως. Δεύτερο, μετά την επιλογή της καλύτερης και εφικτής εναλλακτικής λύσεως είναι απαραίτητη η κατάστρωση των προγραμμάτων, ώστε κάθε διεύθυνση ή τμήμα της επιχειρήσεως να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της.

β. Συντελεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της επιχειρήσεως. Ο προγραμματισμός ελαχιστοποιεί το κόστος λειτουργίας της επιχειρήσεως, λόγω του ότι με αυτόν επιτυγχάνεται αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοικήσεως της επιχειρήσεως.

γ. Διευκολύνει τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσεως. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποτελούν αδιαίρετες δραστηριότητες - σαν σιαμαίες δίδυμες - της διοικήσεως. Μια δράση που δεν

προγραμματίζεται δεν μπορεί να ελεγχθεί, διότι ο έλεγχος συνεπάγεται σύγκριση προγραμματισθέντων προς τα πραγματοποιηθέντα και διόρθωση των διαπιστούμενων αποκλίσεων. Έτσι, τα προγράμματα συνιστούν τα πρότυπα για τον έλεγχο.

δ. Δίνει γενική εικόνα και εξασφαλίζει συνέπεια επιχειρηματικής δράσεως. Με τον προγραμματισμό κάθε manager κατανοεί κάθε λειτουργία της επιχειρήσεως και διαπιστώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και τη συμβολή καθεμιάς στην επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως.

Λέμε ότι δίνει γενική εικόνα, δηλαδή ο καθένας μπορεί να διαπιστώσει από το γενικό πρόγραμμα την όλη δραστηριότητα που έχει αποφασίσει να αναπτύξει μια επιχείρηση σε μελλοντική χρονική περίοδο. Επίσης, λέμε ότι ο προγραμματισμός εξασφαλίζει συνέπεια επιχειρηματικής δράσεως, δηλαδή εξασφαλίζεται η ανάπτυξη συντονισμένης δράσεως των διαφόρων τομέων της επιχειρήσεως για την πραγματοποίηση των γενικών και ειδικών στόχων της. Έτσι, δεν θα παρατηρείται το φαινόμενο π.χ. το τμήμα διαφημίσεων να αναπτύσσει δραστηριότητα με πολυδάπανα διαφημιστικά προγράμματα και το τμήμα παραγωγής να επιδιώκει τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος.

#### γ. Προυποθέσεις Εφαρμογής του Προγραμματισμού

Διακρίνονται σε Προυποθέσεις γενικής φύσεως, δηλαδή παράγοντες μη εξαρτούμενοι από την επιχείρηση και προϋποθέσεις ειδικής φύσεως που αφορούν την ίδια την επιχείρηση.

α) Γενική φύσεως είναι οι:

1) Διεθνής ομαλότητα: Έτσι σε περιόδους πολέμων κλπ. η δυνατότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού εκμηδενίζεται.

2) Οικονομικοί παράγοντες: στους οποίους μπορεί να περιληφθεί α) η μεταβολή της κατανάλωσης, η οποία εξαρτάται από

από τη μεταβολή του εισοδήματος και από τη μεταβολή του πληθυσμού. Έτσι μια αύξηση του εισοδήματος σε ορισμένα στρώματα καταναλωτών, που μέχρι τώρα το επίπεδο εισοδήματός τους δεν επέτρεπε την ευρεία κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος, μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεών του. η μια αύξηση του πληθυσμού, μπορεί να δημιουργήσει συμπληρωτικούς καταναλωτές. β) Οι οικονομικές διακυμάνσεις που έχουν επίδραση στην αναπτυξιακή προσπάθεια της επιχείρησης και που μπορεί να είναι:

Οι μακροπρόθεσμες διακυμάνσεις που δεν δημιουργούν προβλήματα γιατί είναι μεγάλης διάρκειας και μπορεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί. Οι κυκλικές διακυμάνσεις που οφείλονται σε γιορτές, επετείους κλπ. Οι έκτακτες διακυμάνσεις που οφείλονται π.χ. σε καιρικές συνθήκες, πολιτικά γεγονότα κλπ.

### 3) Νομισματικές εξελίξεις:

Οι νομισματικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι ο πληθωρισμός, που χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της προσφοράς έναντι της ζήτησης και από αύξηση των τιμών, ο αντιπληθωρισμός, που χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της ζήτησης έναντι της προσφοράς. Έτσι σε περιόδους πληθωρισμού και συνεπώς αυξήσεως των τιμών, η πρόβλεψη της επιχειρηματικής δράσης είναι μόνο σε βραχυπρόθεσμα όρια, η υποτίμηση του νομίσματος και η ανατίμηση του νομίσματος.

4) Νομισματική σταθερότητα, που κατά την ύπαρξη της, γίνεται ανταπόκριση της προσφοράς προς τη ζήτηση και της αποταμίευσης προς τις επενδύσεις.

### 5) Πολιτικές αποφάσεις:

Αφορούν τις κυβερνητικές αποφάσεις νομισματικής, φορολογικής πολιτικής που έχουν επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Αυτές εκδηλώνονται είτε μέσω πιστωτικής πολιτικής με τον καθορισμό αυτομάτου ο-

ρίου πιστώσεως κλπ., είτε μέσω εισοδηματικής πολιτικής με ενέργειες όπως αναδιανομή εισοδήματος μεταξύ κοινωνικών τάξεων κλπ.

β) Ειδικής φύσεως είναι οι :

- 1) Η πλήρης λογιστική οργάνωση και λογιστικό σχέδιο ανάλογα με την διάρθρωση των προγραμμάτων. Εδώ πρέπει να υπογραμμιστεί η στενή σχέση μεταξύ προγραμματισμού και Λογιστικής.
- 2) Τήρηση στατιστικών στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων.
- 3) Καθορισμός αρμοδίου οργάνου για τη σύνταξη του προγράμματος και διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών για καλύτερα αποτελέσματα.
- 4) Πρόθυμη συμμετοχή και συμπαράσταση για την σύνταξη και εφαρμογή του προγράμματος από τη Γεν. Δ/νση μέχρι του τελευταίου στελέχους εκμετάλλευσης.
- 5) Ορθολογική οργάνωση της εμπορικής λειτουργίας.

## 2. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει βελτίωση της Διοικήσεως ως επιστήμης, χωρίς την ύπαρξη συστηματικής θεωρίας. Τούτο σημαίνει ότι καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη αρχών, οι οποίες θα αποτελέσουν το πλαίσιο εντός του οποίου θα αναπτύξει τη δράση του κάθε manager. Ο επιχειρηματικός, φυσικά, προγραμματισμός είναι σχετικά νέος στη διοίκηση των επιχειρήσεων και συνεπώς δεν έχουν δοκιμαστεί πλήρως στην πράξη οι σχετικές αρχές αυτού. Παρόλα αυτά, μπορεί κάποιος να αναφέρει τις παρακάτω βασικές και θεμελιώδεις αρχές, από τις οποίες μπορεί να κατανοηθεί η μέγιστη σημασία του για την επίτευξη των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι:

α. Αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων. Επιδίωξη του γενικού προγράμματος και των επιμέρους προγραμμάτων είναι ότι πρέπει να συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο Goetz τόνισε ότι, "...ο προγραμματισμός επιζητεί να επιτύχει μια συνεπή και συντονισμένη δομή δράσεως, προς επίτευξη επιθυμητών στόχων. Άνευ προγραμμάτων η δράση καθίσταται απλώς μια τυχαία δραστηριότητα, παράγουσα τίποτε, εκτός από χάος".

β. Αρχή του προβαδίσματος. Οι δραστηριότητες της οργάνωσης, επανδρώσεως, διευθύνσεως και ελέγχου της διοικήσεως αποβλέπουν, βασικά, στο να βοηθήσουν την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Συνεπώς, ο προγραμματισμός κατέχει το προβάδισμα έναντι των άλλων δραστηριοτήτων της διοικήσεως. Αυτός είναι μοναδικός, από το γεγονός ότι θέτει τους απαραίτητους στόχους για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επί



πλέον, πρέπει να καταστρωθούν προγράμματα προς επίτευξη των στόχων τούτων πολύ πριν ο manager γνωρίσει το είδος των οργανωτικών σχέσεων, τα απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού, το είδος του ελέγχου ο οποίος πρέπει να εφαρμοσθεί κ.τ.λ.

Υ. Αρχή της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων. Η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκτιμάται από τη σύγκριση της συμβολής τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων προς τις δαπάνες οι οποίες απαιτούνται για την κατάρτιση και εφαρμογή του. Ένα πρόγραμμα δυνατόν να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, αλλά έναντι πολύ υψηλών ή μη απαραίτητων δαπανών.

#### Ευκαμψία του προγραμματισμού

Η αβεβαιότητα του μέλλοντος και η πιθανότητα σφαλμάτων στις προβλέψεις της επιχειρήσεως απαιτούν όπως τα προγράμματα χαρακτηρίζονται από κάποια ευκαμψία. Έτσι θα καταστεί δυνατή οποιαδήποτε μεταβολή, που θα απαιτηθεί και οφείλεται σε αστάθμητα γεγονότα, χωρίς αδικαιολόγητο κόστος. Έτσι διακρίνουμε στην προκειμένη περίπτωση την αρχή της ευκαμψίας. Όσο δηλαδή περισσότερο τα προγράμματα διακρίνονται από κάποια σχετική ευκαμψία, τόσο λιγότερες ζημιές δημιουργούνται, που οφείλονται σε αστάθμητους παράγοντες. Ας σημειωθεί, όμως, ότι το κόστος της ευκαμψίας θα πρέπει να σταθμιστεί έναντι των κινδύνων, οι οποίοι αναμένονται από τις μελλοντικές δεσμεύσεις της επιχειρήσεως.

Η δυνατότητα μεταβολής ενός προγράμματος χωρίς αδικαιολόγητο κόστος, ώστε να μην ανακύπτουν καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, έχει σημαντική

αξία. Η ενσωμάτωση κάποιου βαθμού ευκαμψίας στα προγράμματα δυνατόν να είναι τόσο δαπανηρή, ώστε τα οφέλη από αυτή να μην αντισταθμίζουν το κόστος. Πρέπει να σημειωθεί ότι, όσο οι επιχειρηματικές αποφάσεις αναφέρονται στο μακρινό μέλλον, τόσο ο manager θα πρέπει να ελέγχει, περιοδικώς, τις επιτεύξεις και να αναθεωρεί τα προγράμματα, ώστε να εξασφαλίζεται η πορεία δράσεως της επιχειρήσεως προς τους στόχους. Δηλαδή, η ευκαμψία, η οποία ενσωματούται στο πρόγραμμα, δεν αποτελεί αυτόματο μηχανισμό αναθεωρήσεώς του. Εξυπακούεται, λοιπόν, ότι θα πρέπει να επακολουθήσουν οι σχετικοί διορθωτικοί χειρισμοί μεταβολής του σχετικού προγράμματος.

Μ Ε Ρ Ο Σ Β'

1. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός αποτελεί μια λογική προσέγγιση ή διαδικασία, δια της οποίας επιδιώκεται η επίλυση προβλημάτων επιλογής. Αυτός και αν επηρεάζεται από το είδος της επιχειρήσεως, από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, από τα ανώτερα και μη στελέχη αυτής, περιλαμβάνει τις παραπάνω φάσεις - στάδια γενικής εφαρμογής, δηλαδή:

α. Γνώση των ευκαιριών επιχειρηματικής δράσεως. Αυτή σημαίνει προκαταρκτική διάγνωση των μελλοντικών ευκαιριών, ικανότητα αναγνώρισεως τούτων πλήρως και σαφώς, γνώση περί της θέσεως της επιχειρήσεως μέσα στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας από τη μια μεριά και περι του τι αυτή αναμένει να επιτύχει, από την άλλη.

β. Διατύπωση των σκοπών ή επιδιώξεων της επιχείρησης. Λογικά, οι αντικοιμενικοί σκοποί - επιδιώξεις της επιχείρησης θα πρέπει να καθορισθούν από την ανώτατη ηγεσία της. Οι επιδιώξεις διατυπώνονται υπό μορφή γενικών κατευθύνσεων και προτεραιοτήτων, οι οποίες αποτελούν τα πλαίσια μέσα στα οποία θα διεξαχθεί η εργασία των υπευθύνων του προγραμματισμού.

γ. Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Την πρώτη, βασικά, φάση του κυρίως προγραμματισμού αποτελεί ο προσδιορισμός των γενικών ή κυρίων και μερικών ή δευτερευόντων στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι δείχνουν του τι, τελικά, επιδιώκεται δια των μέσων επιχειρηματικής πολιτικής, πού αποδίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην επιχειρηματική δραστηριότητα κ.λ.π.

δ. Προσδιορισμός και ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (περιοριστικοί παράγοντες). Οι περιοριστικοί παράγοντες αποτελούν το πλαίσιο του προγράμματος ή το περιβάλλον της επιχειρήσεως, μέσα στο οποίο θα εφαρμοσθεί το πρόγραμμα και συνιστούν τις υποθέσεις του προγραμματισμού. Η ανάλυση των παραγόντων τούτων θα πρέπει να περιορίζεται στους κρίσιμους ή στρατηγικούς παράγοντες για την εφαρμογή ενός προγράμματος.

ε. Λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Αυτή περιλαμβάνει πρώτον τον προσδιορισμό των εναλλακτικών λύσεων, δεύτερον την αξιολόγηση των περισσότερο ευνοϊκών εναλλακτικών λύσεων μέσα στο πλαίσιο των επιδιωκτέων στόχων και των υφιστάμενων περιοριστικών παραγόντων και τρίτον την επιλογή εκείνης της εναλλακτικής λύσεως (ή λύσεων), η οποία θα συμβάλλει καλύτερα στην επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως.

στ. Διαμόρφωση της επιχειρηματικής πολιτικής. Αυτή περιλαμβάνει τα μέσα (μέτρα) δια των οποίων θα καταστεί δυνατή η πραγματοποίηση της επιλεγείσης εναλλακτικής λύσης, η οποία οδηγεί καλύτερα στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Η επιχειρηματική πολιτική, δηλαδή, συνιστά έναν οδηγό - πλαίσιο και κατευθύνει τη δράση των στελεχών της επιχειρήσεως, προς υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Τα μέσα πολιτικής πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνέπεια και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ζ. Κατάρτιση των επιμέρους προγραμμάτων. Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνεται γενικό πλαίσιο - οδηγός, μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση των επί μέρους προγραμμάτων της επιχείρησης. Αυτή περιλαμβάνει τη διερεύνηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών καθενός τομέα επιχειρηματικής δραστη-

ριότητας, τον έλεγχο της εφικτότητας των τεθέντων στόχων και τη συστηματική ανάλυση των περιοριστικών παραγόντων, τόσο των γενικών όσο και των ειδικών, οι οποίοι αναφέρονται στους κατ' ειδίαν λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως.

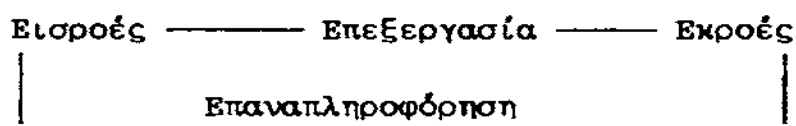
Αναλυτικότερα οι παραπάνω φάσεις - στάδια του κυρίως προγραμματισμού έχουν όπως ακολουθεί:

- α) Καθορισμός των στόχων του οργανισμού.
- β) Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- γ) Ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσεως για υλοποίηση της πολιτικής.
- δ) Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του σχεδίου.

Τα στάδια αυτά ανταποκρίνονται στην έννοια πως ένα σύστημα αποτελεί ένα σύνολο στοιχείων τα οποία είναι συστήματα και το καθένα συνδέεται λειτουργικά με τα άλλα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Για κάθε φάση της λειτουργίας του προγραμματισμού ενός συστήματος χρειαζόμαστε τέσσερα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- α) Εισροές: Οι πόροι ή τα στοιχεία (ανθρώπινα, υλικά, μηχανικά) που μπαίνουν στο σύστημα.
- β) Επεξεργασία είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές.
- γ) Εκροές είναι τα αποτελέσματα.
- δ) Επαναπληροφόρηση: Η εκροή που ξαναμπαίνει στην εισροή.

Αυτά τα βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα:



Πιο συγκεκριμένα τα στάδια του προγραμματισμού είναι:

- 1) Αναζήτηση, διάγνωση και διατύπωση του προβλήματος.
- 2) Καταγραφή και ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης και των εξωτερικών συνθηκών του περιβάλλοντος.
- 3) Συγκεκριμενοποίηση των προθέσεων της διοίκησης και καθορισμός αντικειμενικών στόχων.
- 4) Ανάπτυξη προγραμμάτων, έρευνα, επεξεργασία και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
- 5) Εξακρίβωση και εκτίμηση.
- 6) Επιλογή της πιο ενδεδειγμένης λύσης και εκτέλεση αυτής.

## 2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

### α) Γενικά

Θα μπορούσε να προστεθεί και έβδομο στάδιο της διαδικασίας "ο έλεγχος", αφού χωρίς τον έλεγχο δεν μπορεί να "μετρηθεί" η εκτέλεση ή όχι του προγράμματος ή η εκτροπή του από τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Ο έλεγχος, εξάλλου, προϋποθέτει τον προγραμματισμό, αφού αυτός τελικά είναι το αντικείμενο του ελέγχου.

Ο Ο. Hiner συνδέει στενά τις έννοιες του προγραμματισμού και του ελέγχου, εξετάζοντας μαζί τις δυο έννοιες, γιατί η μια δεν υπάρχει χωρίς την άλλη. Με την άποψη αυτή διακρίνει τις εξής κατηγορίες προγραμματισμού και ελέγχου:

α. Στρατηγικός προγραμματισμός και έλεγχος, που καλύπτει τα γενικά προγράμματα σε μακροχρόνια βάση, που αποτελούν το θεμέλιο των οργανωτικών προγραμμάτων.

β. Οργανωτικά, διοικητικά προγράμματα και έλεγχος, που αναφέρονται στα προγράμματα τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και που μια μορφή ελέγχου των οποίων είναι ο προϋπολογιστικός έλεγχος. Τα προγράμματα αυτά είναι διαρκείας ενός χρόνου συνήθως.

γ. Προγράμματα ειδικά λειτουργικά και έλεγχος, τα οποία αποτελούν ειδικά προγράμματα, που συνδέονται με "επί μέρους" τομείς της εργασίας και πραγματοποιούν στόχους που έχουν τεθεί από το στρατηγικό και λειτουργικό προγραμματισμό, π.χ. πρόγραμμα εκτελέσεως συγκεκριμένης εργασίας από ένα άτομο ή υποομάδα.

Μέθοδοι ελέγχου σ' αυτά τα προγράμματα είναι, η μελέτη εργασίας, ο ποιοτικός έλεγχος, ο έλεγχος λαθών, η μελέτη της οργάνωσης και μεθόδων κ.ο.κ.

## **β) Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου**

Είναι ευνόητο ότι κάθε manager οφείλει να έχει αποτελεσματικό και επαρκές σύστημα ελέγχου, το οποίο θα του επιτρέψει να γνωρίζει ότι τα γεγονότα συμφωνούν ή όχι προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα (στόχοι ή πρότυπα). Προς τούτο απαιτούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, τις οποίες πρέπει να πληρεί το σύστημα ελέγχου για να χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό. Έτσι ο έλεγχος πρέπει:

α. Να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και στην οργανωτική δομή. Αν και ορισμένες μέθοδοι ελέγχου - όπως οι προϋπολογισμοί, η ανάλυση του νεκρού σημείου κ.λ.π. - μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι γενικής εφαρμογής, εν τούτοις, σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να χρησιμοποιείται η κατάλληλη μέθοδος ελέγχου. Έτσι, π.χ., το σύστημα ελέγχου της διεύθυνσεως πωλήσεων διαφέρει από εκείνο της διεύθυνσεως χρηματοδοτήσεως. Κάθε manager θα πρέπει να γνωρίζει καλά τους στρατηγικούς παράγοντες του προγράμματος του τμήματός του, ώστε να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο έλεγχο. Οι μικρές επιχειρήσεις επίσης απαιτούν διαφορετικό σύστημα ελέγχου από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η οργάνωση μιας επιχειρήσεως αποτελεί όχι μόνον το πλαίσιο με το οποίο εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατόμων, στα οποία έχουν ανατεθεί καθήκοντα και μεταβιβασθεί εξουσία, αλλά και το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται και στην οποία πρέπει να ανταποκρίνεται ο έλεγχος.

β. Να είναι προληπτικός. Ιδανικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο, το οποίο προβλέπει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις πριν αυτές πραγματοποιηθούν. Έτσι, κάθε manager πρέπει να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο ελέγχου, με την οποία μπορεί να προβλέψει τις αποκλί-



σεις και να λάβει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, ώστε να καταστεί δυνατή η αποφυγή των αποκλίσεων. Έτσι, π.χ. για τον έλεγχο της ταμειακής κινήσεως ο manager μπορεί να προβλέψει τα απαιτούμενα μετρητά, ώστε να μπορέσει να καλύψει τις πληρωμές και άλλες ανάγκες, οι οποίες δυνατόν να ανακύψουν στο άμεσο μέλλον. Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα χαρακτηριστικό στοιχείο ενός επαρκούς και αποτελεσματικού ελέγχου δεν είναι τόσο σημαντικό όσο το προληπτικό στοιχείο.

γ. Να περιορίζεται στα στρατηγικά σημεία των εξαιρέσεων. Η αρχή των εξαιρέσεων, κατά την οποία ο manager οφείλει να ασχοληθεί με τις εξαιρέσεις μόνο, δεν είναι ικανοποιητική για τον αποτελεσματικό έλεγχο. Διότι οι μικρές εξαιρέσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε ορισμένους λειτουργικούς τομείς έναντι των μεγάλων εξαιρέσεων σε άλλους τομείς. Επομένως, ο έλεγχος θα πρέπει όχι μόνο να προσδιορίσει τις αποκλίσεις, αλλά να περιορισθεί στις σημαντικές εξαιρέσεις και να εστιάσει ποιές από αυτές είναι στρατηγικές στην εκτέλεση του προγράμματος.

δ. Να είναι αντικειμενικός. Είναι φυσικό ότι η διοίκηση επιχειρήσεων εμπεριέχει πολλά στοιχεία αντικειμενικότητας. Όταν λοιπόν ο έλεγχος είναι υποκειμενικός, τότε η μέτρηση των αποτελεσμάτων και οι λοιπές φάσεις αυτού ενδέχεται να μην είναι ακριβείς. Ο αντικειμενικός έλεγχος οφείλει να είναι ορισμένος κατά σαφή και θετικό τρόπο. Κατά συνέπεια, τα πρότυπα πρέπει να είναι αντικειμενικά. Ας σημειωθεί ότι οι υφιστάμενοι δέχονται περισσότερο ευνοϊκά έναν αντικειμενικό έλεγχο και αντικειμενικά πρότυπα.

ε. Να παρουσιάζει ευκαμψία. Ένα πρόγραμμα δυνατό να απο-

τύχει σε ορισμένα σημεία του. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει, από τη μια, να εντοπίζει τέτοιες αποτυχίες και, από την άλλη, να περιέχει κάποια ευκαμψία, ώστε να επιτρέψει την ολοκλήρωση του προγράμματος. Έτσι, π.χ., είναι δυνατόν το πρόγραμμα παραγωγής να παρουσιάσει ανωμαλίες στην εκτέλεση, είτε διότι συνέβη κάποια ζημιά σ' ένα μηχάνημα, είτε διότι ασθένησε αιφνιδίως ένα απαραίτητο στέλεχος του εργοταξίου κ.λ.π. Στην προκειμένη περίπτωση, ο διευθυντής παραγωγής θα πρέπει να έχει προβλέψει τέτοιο σύστημα ελέγχου με ικανοποιητική ευκαμψία, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στο εν λόγω πρόγραμμα. Ένας τρόπος - και ίσως ο καλύτερος - εξασφάλισης ευκαμψίας στον έλεγχο είναι η κατάρτιση εναλλακτικών προγραμμάτων για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

στ. Να είναι οικονομικός. Ο έλεγχος πρέπει να αντισταθμίζει το κόστος του. Αν και αυτό σαν διατύπωση είναι απλό, στην πράξη είναι πολυσύνθετο και, συνεπώς, δύσκολο για τον manager να προσδιορίσει ποιος ο έλεγχος και ποιο το κόστος του. Η οικονομικότητα του συστήματος ελέγχου είναι σχετική, καθόσον τα οφέλη από αυτόν είναι συνάρτηση της σημασίας του λειτουργικού τομέα επί του οποίου αυτός εφαρμόζεται, του μεγέθους της επιχείρησης, της προκαλούμενης δαπάνης από την έλλειψη ελέγχου και, το σημαντικότερο, της συμβολής αυτού του ίδιου του συστήματος ελέγχου.

ζ. Να είναι κατανοητός. Ορισμένα συστήματα ελέγχου, ειδικότερα εκείνα τα οποία βασίζονται σε σημαντικούς τύπους, λεπτομερείς στατιστικές αναλύσεις κ.λ.π., δεν είναι συνήθως κατανοητά στους managers, οι οποίοι θα πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν. Ένα σύστημα ελέγχου δυνατόν να είναι αξιόλογο και κατανοητό

σε έναν manager, αλλά, ίσως, όχι σε άλλον manager. Εξαρτάται, λοιπόν, από το manager να επιλέξει ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, το οποίο αυτός μπορεί να κατανοήσει.

η. Να υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εντοπίζει τις πατυχίες, τους υπεύθυνους αυτών και να υποδεικνύει τι πρέπει να πραγματοποιηθεί για τη διόρθωσή τους.

## Μ Ε Ρ Ο Σ Γ'

### ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

#### α. Γενικά

Στις επιχειρήσεις συναντάμε τρία είδη προγραμματισμού, τα οποία είναι τα εξής:

- α) Ο Στρατηγικός (Μακροπρόθεσμος) Προγραμματισμός.
- β) Ο Τακτικός (Μεσοπρόθεσμος) Προγραμματισμός.
- γ) Ο Επιχειρησιακός (βραχυπρόθεσμος) Προγραμματισμός.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός γίνεται σε μη τακτικά χρονικά διαστήματα και στηρίζεται σε γενικά προγράμματα και στόχους. Η χρονική διάρκειά του είναι από 6-15 χρόνια και είναι ευμετάβλητος, γιατί τα στοιχεία στα οποία βασίζεται δεν είναι σταθερά, συνεχώς αλλάζουν.

Ο Τακτικός Προγραμματισμός είναι περιοδικός και η διάρκειά του κυμαίνεται από 2-5 χρόνια. Οι πληροφορίες προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και είναι συγκεκριμένες.

Τέλος, ο Επιχειρηματικός Προγραμματισμός διαρκεί από ένα μήνα έως ένα έτος. Στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και επαναλαμβάνεται με μεγαλύτερη συχνότητα.

Λόγω της σπουδαιότητας και της αναγκαιότητας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, θεωρούμε σκόπιμο να τον αναλύσουμε εκτενέστερα. Άλλωστε η συμμετοχή του για την επίτευξη των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι αναμφισβήτητη και δεδομένη. Η επιβίωση και ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων, δεδομένου του τεράστιου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας και της επιστήμης, απαιτεί από τον επιχειρηματία να

"βλέπει" το παρόν μέσα από το μέλλον. Ο σύγχρονος επιχειρηματίας πρέπει αναγκαστικά να ενεργεί και να αποφασίζει με γνώμονα το μέλλον, το οποίο όμως, ο μοναδικός τρόπος για να ελεγχθεί και να προβεφθεί, όσο το δυνατόν περισσότερο, είναι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι στην αναλυτική αναφορά του, πέρα από τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα του, συντέλεσε και η πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει γι' αυτό.

Τώρα, όσον αφορά την αναφορά μας για το μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, λόγω της περιορισμένης τους εφαρμογής αλλά και σπουδαιότητας από τη μια πλευρά, αλλά και λόγω της ανύπαρκτης βιβλιογραφίας που υπάρχει γι' αυτούς από την άλλη, αναφερθήκαμε μόνο στα κύρια χαρακτηριστικά τους.

#### **β. Χρονική διάρκεια των Προγραμμάτων**

Η χρονική περίοδος που καλύπτεται από τα προγράμματα ποικίλλει ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση και την ευρύτητα των τιθέμενων αντικειμενικών σκοπών. Όσο μεγαλύτερη είναι η περίοδος τόσο περισσότερο το πρόγραμμα περιορίζεται σε γενικότητες. Όταν η διάρκεια είναι μικρή, αντίθετα, είναι μεγάλη η δαπάνη κατάρτισης.

Τα σαφή προγράμματα έχουν συνήθως μικρή διάρκεια. Τα μακροπρόθεσμα προγράμματα δεν είναι αναλυτικά και γι' αυτό δεν μπορούν να αποτελέσουν βάση του απολογισμού ή προϋπολογιστικού ελέγχου.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η χρονική περίοδος, που καλύπτει ο προγραμματισμός συμπίπτει με τη χρονική περίοδο που καλύπτεται από το στρατηγικό σχεδιασμό. Προφανώς, αυτό είναι σκόπιμο για την εκπλήρωση του σκοπού του προγραμματισμού. Απαραίτητο όμως ούτε χρήσιμο είναι, να λαμβάνεται η ίδια χρονική

περίοδος για τα προγράμματα δράσης και βελτιώσεων. Η χρονική περίοδος των προγραμμάτων συνδέεται κυρίως με τους χρόνους που απαιτούνται για την περάτωση των σπουδαιότερων επενδύσεων, την εκπαίδευση του προσωπικού και γενικά την πραγμάτωση των αποφάσεων, που αποβλέπουν να δημιουργήσουν την υποδομή και να απαλείψουν τα εμπόδια και τους σπουδαιότερους περιορισμούς.

**Παράγοντες** που μπορούν και επηρεάζουν την χρονική περίοδο των προγ/των είναι:

**α) Η σταθερή δράση της επιχείρησης.** Όταν προβλέπεται ότι θα παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σταθερή είναι δυνατόν να καταρτίζονται προγράμματα μεγάλης διάρκειας.

**β) Η σταθερότητα των οικονομικών και πολιτικών συνθηκών,** οι οποίες συμβάλλουν στο πιο ασφαλή προγραμματισμό.

**γ) Ειδικές συνθήκες** κάθε επί μέρους τομέα της επιχείρησης. Σε ορισμένους τομείς προσφέρεται μακροχρόνιος και σ' άλλους βραχυχρόνιος προγραμματισμός.

**δ) Εποχιακοί παράγοντες,** οι οποίοι αναφέρονται είτε στην παραγωγή προϊόντων, είτε στην ζήτηση αυτών.

Η χρονική περίοδος, στην οποία αναφέρεται ένας προγραμματισμός συνδέεται κατ'ανάγκη και με το επίπεδο διοίκησης που ασκείται η λειτουργία του προγραμματισμού. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της διοίκησης τόσο βαθύτερα στο χρόνο θα πρέπει να σκοπεύουν οι ενέργειές τους. Η συσχέτιση των δύο αυτών παραμέτρων (επίπεδο διοίκησης και χρονική περίοδος) απεικονίζεται παραστατικά στο σχ. Στο ίδιο σχήμα σημειώνεται επίσης και προς ποιά διεύθυνση αυξάνει ο βαθμός λεπτομέρειας ενός προγραμματισμού.

Δεν μπορούμε να ορίσουμε με ακρίβεια τις διακρίσεις του

προγράμματος, γιατί ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης ότι είναι δυνατόν να αποτελεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για μια επιχείρηση μπορεί να είναι συγκριτικά βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός για μι άλλη. Πάντως γενικά παραδεκτά χρονικά κριτήρια διαχωρισμού του προγραμματισμού είναι τα εξής. Μέχρι 2 έτη θεωρούμε ότι ο προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος. Από 2 έως 5 έτη μεσοπρόθεσμος και πάνω από 5 έτη μακροπρόθεσμος.

#### γ. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

##### 1. Γενικά

Η ιστορία του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού<sup>(1)</sup> είναι σχετικά βραχεία. Αποτελεί σύγχρονη σύλληψη, γι' αυτό και δύσκολα συναντά κανείς ταυτότητα απόψεων και ορισμό γενικά παραδεκτό.

Έτσι, στις Η.Π.Α. φαίνεται<sup>(2)</sup> ότι, το 1947, μόνο το 20%

---

(1) Ενίοτε χρησιμοποιείται ο όρος "σχεδιασμός" με την έννοια του "προγραμματισμού". ο σχεδιασμός θεωρείται ευρύτερη έννοια και χρησιμοποιείται περισσότερο προκειμένου για προγραμματισμό της εθνικής οικονομίας. Είναι μετάφραση του αγγλικού όρου planning και του γαλλικού planification. Ωστόσο, προκειμένου για επιχειρήσεις - αντικείμενο αυτής της εργασίας - χρησιμοποιούμε τον όρο "προγραμματισμός" που είναι περισσότερο συνήθης στον επιχειρηματικό κόσμο.

(2) ERICH JANTSCH, La prevision technologique, O.C.D.E., Paris 1967.

περίπου του συνόλου των βιομηχανιών είχε αρχίσει να κάνει εμπορικές προβλέψεις διάρκειας τριών περίπου χρόνων. Το 1966, το ποσοστό αυτό έφτασε το 90%. Από το 1954 διαπιστώνεται μια κίνηση της αμερικανικής βιομηχανίας προς το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό διάρκειας 5 και μερικές φορές 10 χρόνων. Μόνο τα τελευταία 15 χρόνια αρχίζει να διαμορφώνεται το περιεχόμενό του, με την ταυτόχρονη ενσωμάτωση σ' αυτόν της μακροπρόθεσμης τεχνολογικής πρόβλεψης.

Στην Ευρώπη, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό φαίνεται ότι αρχίζει πολύ αργότερα (γύρω στο 1964). Έτσι, τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί αρκετές δημοσιεύσεις και έχουν πραγματοποιηθεί αρκετά σεμινάρια - ιδίως στην Αμερική - με θέμα το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό<sup>(3)</sup> στις επιχειρήσεις. Επίσης, οι ιθύνοντες των επιχειρήσεων άρχισαν να συνειδητοποιούν την πρακτική χρησιμότητα του προγραμματισμού και ευνοούν την περισσότερο συστηματική μελέτη του περιεχομένου του, όπως και τον τρόπο εφαρμογής του.

Πράγματι, οι επιχειρήσεις που άρχισαν να υιοθετούν το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, κυρίως στην Αμερική και μετά στην Ευρώπη, αυξάνουν διαρκώς. Εν τούτοις, υπάρχει ακόμα αρκετή σύγχυση ως προς την έννοια του προγραμματισμού και το τι μπορεί να περιμένει κανείς από αυτόν.

---

(3) Ο προγραμματισμός διακρίνεται στην αμερικανική κυρίως βιβλιογραφία, σε στρατηγικό (strategie) και τακτικό (tactical). Ο στρατηγικός προγραμματισμός ασχολείται με τον προσδιορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων, δηλαδή την επιλογή των ευρέων κατευθύνσεων και του πλαισίου δράσης, τις κατανομές των μέσων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και λειτουργίες, όπως και την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής (με άλλα λόγια, την επιλογή των εναλλακτικών λύσεων και της κατάλληλης πολιτικής για την επίτευξη των στόχων). Ο τακτικός προγραμματισμός, περισσότερο λεπτομερής, ασχολείται με τις μεθόδους (τεχνική), τις ενέργειες και την αποτελεσματική χρήση των μέσων σε κάθε επιμέρους λειτουργία, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Έτσι ο στρατηγικός προγραμματισμός προηγείται του τακτικού.



Έτσι, ο Bruce Payne ορίζει ως εξής το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό: "Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός συνίσταται στον καθορισμό των ετήσιων στόχων μιας επιχείρησης σε όλες τις θεμελιώδεις φάσεις της δραστηριότητάς της, για μια περίοδο τουλάχιστον πέντε χρόνων και κατά προτίμηση δέκα χρόνων. Οι στόχοι αυτοί θεμελιώνονται σε μια ρεαλιστική απογραφή της δύναμης και των αδυναμιών της επιχείρησης και της θέσης της μέσα στον κλάδο (που ανήκει). Τα προγράμματα δείχνουν, επίσης, με λεπτομέρεια τις εργασίες που κάθε υπηρεσία θα εκτελέσει για να συμβάλει στην επιτυχία των αντικειμενικών αυτών στόχων. Οι εργασίες αυτές εκφοράζονται γραπτά και καθορίζονται ακριβείς ημερομηνίες για την εκτέλεσή τους. Τα προγράμματα συλλαμβάνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί κανείς περιοδικά να τα αναθεωρεί και να τα μεταβάλλει αν οι συνθήκες αλλάξουν.

Και συνεχίζει: "Μπορεί, λοιπόν, κανείς να καθορίσει το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό σαν το συντονισμό όλων των στοιχειωδών προγραμμάτων. Είναι μια πειθαρχία που υποχρεώνει όλες τις λειτουργίες ενός συνεταιρικού σώματος να συντονίσουν τις αμοιβαίες δραστηριότητές τους με τη μορφή προκαθορισμένων αντικειμενικών σκοπών".

Στη συνέχεια ο συγγραφέας προσπαθεί να διαχωρίσει τον προγραμματισμό από την πρόβλεψη. Λέγει: "Δεν πρέπει να κάνει κανείς σύγχυση μεταξύ μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και πρόβλεψης. Στην επιχειρηματική ορολογία, προβλέπω σημαίνει προφητεύω· σημαίνει να προείπει κανείς ποιες θα είναι οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές τάσεις, των οποίων την επίδραση θα υποστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός περιγράφει πώς η επιχείρηση θα αντιδράσει παρουσία της

επίδρασης αυτής. Παίρνει υπόψη τις αιχμές και τις κάμψεις της πρόβλεψης και λέγει πως, ως συνέπεια, η επιχείρηση θα ωφεληθεί ή θα προσαρμοστεί σε αυτές".

Θεωρούμε σκόπιμο να σχολιάσουμε το περιεχόμενο της έννοιας "πρόβλεψη". Ο συγγραφέας λέγει ότι στην αμερικανική επιχειρηματική ορολογία προβλέπω σημαίνει προφητεύω, προλέγω... (*prevoir, c' este prophetiser, predire...*), σαν να αποδίδεται σε αυτή απόλυτη αποδεικτική αξία, ενώ στην ουσία δεν είναι παρά μια πιθανότητα πραγματοποίησης. Δέχεται, ωστόσο, ο συγγραφέας, ότι βασική προϋπόθεση επεξεργασίας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι η πρόβλεψη. Επισημαίνοντας τη διαφορά μεταξύ προγραμματισμού και πρόβλεψης, ο συγγραφέας ήθελε ασφαλώς να καταστήσει σαφές ότι ο προγραμματισμός δεν είναι απλώς και μόνο πρόβλεψη, αλλά και προετοιμασία, σε συνάρτηση με τις προβλέψεις.

Από τον ορισμό αυτό μπορούμε να κρατήσουμε τα εξής θετικά στοιχεία:

- ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καθορίζει στόχους σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα επιμέρους προγράμματα θα πρέπει να είναι συντονισμένα μέσα στο γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης;
- ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να είναι ευλίκιστος και προσαρμόσιμος;
- ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να είναι τουλάχιστον πενταετούς διάρκειας;
- ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη δύναμη και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

Ο Peter Drucker για λογαριασμό του, καθορίζει το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ως εξής:

"Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός δεν είναι πρόβλεψη. Δεν ανήκει στον άνθρωπο να προβλέψει, ούτε να ελέγξει το μέλλον. Δεν μπορεί κανείς να προβλέψει τα γεγονότα παρά πολύ βραχυπρόθεσμα (δηλαδή) πρέπει να είναι πρακτικά κοντά να πραγματοποιηθούν και οι συνθήκες της εκδήλωσής τους να υπάρχουν ήδη.

"Πέρα από το προσεχές μέλλον, τα γεγονότα ανήκουν στην τύχη και δεν είναι προβλέψιμα.

"Αυτό ακριβώς γιατί η πρόβλεψη είναι αδύνατη, ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι απαραίτητος, επιτρέπει τον εξαναγκασμό της τύχης για να υποκαταστήσει την αοριστία με την ώριμη θέληση.

"Σ' αυτό μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι, αν η πρόβλεψη δεν μπορεί να προείπει τα γεγονότα, επιτρέπει τουλάχιστον τον προσδιορισμό της πιθανότητας πραγματοποίησής τους. Η παρατήρηση αυτή είναι ορθή. Η πρόβλεψη είναι μέσο γνώσης, απαραίτητη για τη δράση. Αλλά δεν είναι αρκετή. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι να γνωρίσει κανείς τις δυνατότητες ή καλύτερα τις πιθανότητες, αλλά να διαλέξει τη γραμμή δράσης, που θα επιτρέψει να αποκομίσει ό,τι καλύτερο υπάρχει σ' αυτές τις δυνατότητες. Ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα είναι πρώτα απ' όλα θέληση δράσης προκειμένου να μεταβάλει προς οφελος τη ροή των γεγονότων.

"Στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, δεν ενδιαφέρεται κανείς για τις μελλοντικές αποφάσεις, αλλά για τις μελλοντικές συνέπειες των αποφάσεων του παρόντος. Δεν πρόκειται για τη γνώση αυτού που πρέπει να κάνει κανείς αύριο, αλλά για τον προσδιορισμό αυτού που οφείλει να κάνει κανείς σήμερα για να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα του αύριο...

"Εν τούτοις, πολύ συχνά, θεωρείται ότι ένα μακροπρόθεσμο

πρόγραμμα συνίσταται στο να προβλέψει κανείς αυτό που θα πρέ-  
πει να κάνει στο μέλλον και που θα αποφασίσει την κατάλληλη  
στιγμή. Ο τρόπος αυτός συλλογισμού είναι ένα μάταιο και απατη-  
λό παιχνίδι. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι απαραίτη-  
τος, γιατί δεν μπορούμε να πάρουμε αποφάσεις παρά μόνο στο πα-  
ρόν, αλλά δεν αποφασίζουμε για το παρόν. Αποφασίζουμε γι' αυτό  
που ανβαμένουμε στο μέλλον. Πρέπει, επομένως, πριν οποιαδήποτε  
απόφαση, να λάβει κανείς υπόψη του τις μελλοντικές συνέπειες".

Παρατηρείται και εδώ ότι ο συγγραφέας αντιδιαστέλλει το  
μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της πρόβλεψης. Επισημαίνει τις δυ-  
σκολίες που υπάρχουν, προκειμένου να προβλέψει κανείς, με σχε-  
τική ακρίβεια, την εξέλιξη των μελλοντικών γεγονότων. Αυτό για-  
τί είναι αλήθεια. Είναι γνωστές οι δυσκολίες που υπάρχουν στο  
θέμα αυτό. Εν τούτοις, ο προγραμματισμός έχει ανάγκη την πρό-  
βλεψη, όσο δύσκολη και αν είναι αυτή. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέ-  
πει να γίνει η απαραίτητη προσπάθεια, ώστε να εντοπιστούν οι  
παράγοντες που θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης. Κάθε  
πρόβλεψη αντιμετωπίζει πιθανότητες πραγματοποίησης, μεγαλύτερες  
ή μικρότερες. Μόνο το παρόν, που η επιχείρηση ζει, είναι βέ-  
βαιο.

Πράγματι, ο συγγραφέας δέχεται ότι οι προβλέψεις είναι  
χρήσιμες: "Η πρόβλεψη είναι μέσο γνώσης, απαραίτητη για τη δρά-  
ση. Αλλά δεν είναι αρκετή". Εδώ βρίσκεται η ουσία του προβλή-  
ματος. Γίνεται σαφές ότι δεν πρέπει να ταυτίζεται ο μακροπρό-  
θεσμος προγραμματισμός με την πρόβλεψη. Η πρόβλεψη είναι ένα  
από τα συστατικά στοιχεία του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.  
Έτσι, ο συγγραφέας δέχεται ότι: "Ο σκοπός των προγραμμάτων δεν  
είναι η διαιώνιση του παρόντος, αλλά η πρόβλεψη και ο εξαναγκα-  
σμός του μέλλοντος".

Άλλο στοιχείο που μπορούμε να κρατήσουμε από τον ορισμό του P. Drucker είναι η απόφαση σαν συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός δεν ενδιαφέρεται "για τις μελλοντικές αποφάσεις, αλλά για τις μελλοντικές συνέπειες των σημερινών αποφάσεων". Πράγματι, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός συντάσσεται σήμερα, στο παρόν. Κατά την επεξεργασία του, κατά τον καθορισμό των στόχων, των μέσων, των ενεργειών, της στρατηγικής.... λαμβάνονται αποφάσεις που οι συνέπειές τους θα αναφανούν στο μέλλον. Αυτό ωστόσο δεν αποκλείει την επιφύλαξη λήψης ορισμένων αποφάσεων την κατάλληλη στιγμή. Πέραν αυτού, ορισμένες αποφάσεις που λαμβάνονται σήμερα (όπως π.χ. η απόφαση για πραγματοποίηση κάποιας επένδυσης στο τέλος της προσεχούς διετίας) μπορεί να ανατραπούν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του προγράμματος, γιατί οι προβλέψεις π.χ. για την εξέλιξη της ζήτησης μεταβλήθηκαν ή επαλυθεύτηκαν μόνο μερικά. Αυτό αποκαλύπτει την ανάγκη ευλυγισίας και προσαρμοστικότητας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

Ο E. Kirby Warren συνδέει σαφέστερα και ρεαλιστικότερα το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό με την πρόβλεψη και την απόφαση. Γράφει: ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός "δεν είναι μια μέθοδος για να πάρει κανείς σήμερα τις αποφάσεις του αύριο, αλλά μάλλον μια μέθοδος που θα βοηθήσει να λάβει κανείς σήμερα αποφάσεις συναρτήσει των προβλέψεων του μέλλοντος, όπως και μέσο προετοιμασίας των μελλοντικών αποφάσεων για να μπορέσουν να ληφθούν γρήγορα, οικονομικά και με ελάχιστες δυνατές διαταραχές για την επιχείρηση."

Επιθυμώντας να γίνει περισσότερο σαφής, ειδικότερα ως προς τη σημασία των προβλέψεων, ο συγγραφέας διευκρινίζει: "Παρ'ότι

είναι σπάνια εύκολο να κάνει κανείς εκτιμήσεις σχετικές με το μέλλον, είναι προτιμότερο να εργάζεται με ατελείς προβλέψεις, παρά με την προβολή τάσεων στατικών και χωρίς φαντασία".

Από τον τελευταίο αυτό ορισμό του E.K. Warren, συνάγουμε τα εξής θετικά στοιχεία:

- α) Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός εμπεριέχει την έννοια της απόφασης, όπως και στην περίπτωση του ορισμού του P. Drucker. Οι δυο συγγραφείς βλέπουν, ωστόσο, την έννοια των αποφάσεων από διαφορετική σκοπιά.
- β) Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα του μέλλοντος και αυτό είναι που τον κάνει περισσότερο απαραίτητο. Οι προβλέψεις, όσο ατελείς και αν είναι, είναι προτιμότερες του τίποτα.
- γ) Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός βοηθά στην προετοιμασία των μελλοντικών αποφάσεων και στην ομαλή και γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης.

Τέλος, ο J.K. Galbraith ταυτίζει τον προγραμματισμό με τον έλεγχο των μηχανισμών της αγοράς. Υποστηρίζει ότι η δυσκολία πρόβλεψης και η αβεβαιότητα του μέλλοντος καθιστούν αδύνατη την εφαρμογή του προγραμματισμού.

"Εν τη πράξει (...) μια επιχείρησης αδυνατεί να προβλέψει και να οργανώσει την μελλοντική της δράση, και δεν δύναται να προετοιμαστή δι' απροβλέπτους εξελίξεις εφ' όσον δεν γνωρίζει εις ποίας τιμές θα πωλήσει τα προϊόντα της, ποίας ποσότητας θα διαθέσει, ποία έξοδα θα αναλάβει δια την κάλυψιν των αναγκών της, περιλαμβανομένων των αναγκών εις εργασία και κεφάλαιον, και τι θα αποδώσουν τα έξοδα αυτά. Εάν την αγοράν διέπει η αβεβαιότης, τα δεδομένα αυτά θα της παραμείνουν άγνωστα και δεν θα δυνηθή κατά συνέπειαν να προγραμματίσει."

Προτείνει τον έλεγχο των τιμών των προσφερομένων και αγοραζομένων ποσοτήτων και της συμπεριφοράς των καταναλωτών.

"Δια τον προγραμματισμόν (...) έχει στρατηγικήν πάντοτε σημασίαν ο έλεγχος των τιμών. Οι τιμές πρέπει να υπάγονται εις την εξουσίαν της προγραμματιζόμενης μονάδος. Άλλως, δημιουργείται κίνδυνος να προκύψουν ζημίες από απροβλέπτους διακυμάνσεις τιμών... Όταν οι σχετικές προβλέψεις δεν μπορούν να διατυπωθούν υπό ασφαλή μορφήν, παρησφύει ένα σημαντικό στοιχείον αβεβαιότητας εις τις αποφάσεις...".

Επίσης, "επιβάλλεται να τεθούν υπό έλεγχον και οι ποσότητες που αγοράζονται και πωλούνται εις τας τιμάς αυτάς... Αρρυθμιστοι ή απρόβλεπτοι διακυμάνσεις των τιμών αντιβαίνουν εις τας ανάγκας ασφαλείας, της αναπτύξεως και του αποτελεσματικού προγραμματισμού. Αλλά και μια απόφασις του κοινού να μην αγοράση ορισμένα προϊόντα εις τας ελεγχόμενας τιμάς έχει τα αυτά αποσυνθετικά αποτελέσματα. Μатаιοπονεί η ώριμη εκείνη επιχείρησις που επιζητεί να ελέγχη τας τιμάς της, αλλ' έπειτα επαφίεται εις τας ανεξελέγκτους και τυχαίας προτιμήσεις του κοινού δια την διάθεσιν των προϊόντων της. Διακυμάνσεις εις τας αγοραζόμενας ποσότητας μπορούν να παραβλάψουν τον προγραμματισμόν της εταιρείας και τους στόχους της εξ ίσου αποφασιστικά, με ενδεχομένας διακυμάνσεις των τιμών". Γι' αυτό "ο έλεγχος της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι απαραίτητος δια την άσκησιν του προγραμματισμού. Τον προγραμματισμόν, πάλιν, επιβάλλουν η εκτεταμένη χρήσις σύγχρονης τεχνολογίας και κεφαλαίων και η συναφής διεύρυνσις και διαρκώς πιο πολύπλοκη οργάνωσις της επιχειρήσεως". "Ο έλεγχος αυτός της αγοράς είναι επακόλουθον του μεγάλου όγκου μιας επιχειρήσεως, το δε μέγεθος του όγκου κρίνεται

από το μέγεθος μιας συγκεκριμένης αγοράς". "Είναι (...) βέβαιον ότι ο βιομηχανικός προγραμματισμός είναι αλληλένδετος με τον όγκον της επιχειρήσεως".

Τέλος, βλέπει ακόμα και την κατάργηση της αγοράς εκεί όπου καθίσταται απόλυτα αναγκαίο, όπως π.χ. όταν η επιχείρηση εξαρτάται από μια συγκεκριμένη πρώτη ύλη. "Ένας εκ των τρόπων τερματισμού της αβεβαιότητας της αγοράς έγκειται εις την κατάργησίν της". Η επιχείρηση "πρέπει με άλλα λόγια να δύναται να ασκή έλεγχο επί της διαθέσεως των προϊόντων της. Πρέπει να αντικαταστήση τον μηχανισμόν της αγοράς δια του προγραμματισμού". Πρέπει επίσης "να εξασφαλίση ότι τα εργατικά χέρια, τα υλικά και ο εξοπλισμός που χρειάζεται θα είναι διαθέσιμα εις τιμάς που συμβιβάζονται με την τιμήν που θα λάβη δια το τελικό προϊόν".

Η προσφορά του J.K. Galbraith στη σύγχρονη οικονομική σκέψη είναι γνωστή και αξιόλογη. Η κατηγορηματικότητα ωστόσο, με την οποία υποστηρίζει ότι το σύγχρονο "βιομηχανικόν σύστημα" θέτει (ή οφείλει να θέτει) κάτω από έλεγχο και να καθοδηγεί - κατά την αμερικανική εμπειρία - όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης, καταργεί:

- την έννοια της πρόβλεψης·
- την έννοια της δυναμικότητας των οικονομικών, κοινωνικών κλπ. φαινομένων·
- την έννοια της ευλυγυσίας του προγραμματισμού για την προσαρμογή του στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Σε έναν κόσμο όπου τα πάντα θα ήταν κάτω από τον άμεσο έλεγχο των επιχειρήσεων, η χρησιμότητα του προγραμματισμού θα ήταν περιορισμένη. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού οφείλεται



στη δυναμικότητα, δηλαδή στη διαρκή εξέλιξη των φαινομένων. Πιστεύουμε στην οργάνωση και παρακολούθηση των εξελίξεων και την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε αυτές. Η αναρχία των εξελίξεων καθιστά αδύνατη την εφαρμογή του προγραμματισμού, γιατί καθιστά αδύνατη την πρόβλεψη. Η εφαρμογή του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού έγινε αναγκαία μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου η ταχύτητα των εξελίξεων στον εθνικό και διεθνή χώρο επέβαλε την αναζήτηση ενός μέσου προβλεπτικής διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις αυτές χαρακτηρίζουν τη φιλελεύθερη οικονομία μέσα στην οποία ζουν οι επιχειρήσεις των δυτικών οικονομιών.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Είναι εξίσου απαραίτητος και για τις μικρές. Οι εξελίξεις έχουν επίδραση τόσο στις μεγάλες, όσο και στις μικρές επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη της επιχείρησης - οποιουδήποτε μεγέθους - επιβάλλει τον προγραμματισμό της μελλοντικής της δράσης.

Ωστόσο, από τις παρατηρήσεις αυτές του Galbraith, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής θετικά σημεία:

α. Ο προγραμματισμός επιβάλλεται από την εκτεταμένη χρήση τεχνολογίας και κεφαλαίων και από την όλο και περισσότερο πολύπλοκη οργάνωση της επιχείρησης. Πράγματι, η επέκταση της τεχνολογίας γίνεται όλο και πιο θεαματική και η επένδυση σε κεφάλαια που απαιτεί όλο και πιο έντονη. Αυτό ακριβώς επιβάλλει την ενσωμάτωση της τεχνολογικής πρόβλεψης στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Επίσης, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός επιβάλλεται και από τις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς προϊόντων, που προκαλούν πολλές φορές την τεχνολογική καινοτομία. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και του

περιβάλλοντος που την προκάλεσε. Η ταχεία αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων - που προέρχεται άλλοτε από την αυξανόμενη ευημερία, άλλοτε από την επίδραση των ανθρώπινων επιτεύξεων σε όλους τους κοινωνικούς, επιστημονικούς κ.λ.π. τομείς, άλλοτε από την επίδραση των μέσων μαζικής επικοινωνίας - επηρεάζει τη διάρκεια ζωής των προϊόντων, επομένως την επέκταση της νέας τεχνολογίας και τον όγκο του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου, άρα την πολυπλοκότητα της οργάνωσης.

β. Η άναρχη οργάνωση της εθνικής οικονομίας στο σύνολό της δυσκολεύει την εφαρμογή του προγραμματισμού. Η μη ύπαρξη κάθετης εξειδίκευσης, η μη αρμονική λειτουργία των διακλαδικών σχέσεων (εισροών - εκροών), η μη ύπαρξη επαγγελματικής συνείδησης ως προς τη συνέπεια των υποχρεώσεων της κάθε πλευράς, η μη κανονικότητα των πολιτικών, οικονομικών και νομισματικών μεταβολών, η ασυνέπεια στις πολιτικές αποφάσεις κ.λ.π. επηρεάζουν τις προβλέψεις και το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Οι παράγοντες αυτοί είναι που καθιστούν την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού μέσα σε μια υπανάπτυκτη χώρα περισσότερο δύσκολη.

γ. Η αβεβαιότητα του μέλλοντος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του προγραμματισμού, γιατί δυσχεραίνει τη σωστή τοποθέτηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτή ακριβώς η αβεβαιότητα επιβάλλει τη διενέργεια σειράς μελετών με σκοπό την πρόβλεψη των μεταβλητών εκείνων που θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Επομένως, αυτή η αβεβαιότητα καθιστά απαραίτητο το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

δ. Ο έλεγχος των τιμών, των ποσοτήτων και της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι κάποτε όχι μόνο εφικτός, αλλά και επιβεβλημένος. Η κατάργηση των μηχανισμών της αγοράς, μερικά, γίνε-

ται κάποτε δυνατή. Ο προγραμματισμός "υποκαθιστά" έτσι τους μηχανισμούς της αγοράς.

Π.χ. στη χώρα μας έχει τεθεί επανειλημμένα το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι γεωργικές βιομηχανίες λόγω της αστάθειας της γεωργικής παραγωγής που τους παρέχει την πρώτη ύλη, ή γιατί οι γεωργοί διαθέτουν την παραγωγή τους εκεί που βρίσκουν καλύτερες τιμές (π.χ. στην κατανάλωση). Αυτό όμως στερεί τις βιομηχανικές επιχειρήσεις από την απαραίτητη πρώτη ύλη. Μη έχοντας τη δυνατότητα να ελέγξουν ή να επηρεάσουν τη γεωργική παραγωγή και διάθεση, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον προγραμματισμό της μελλοντικής τους δραστηριότητας. Έτσι, προτάθηκε κατά το παρελθόν ο συντονισμένος προγραμματισμός της γεωργικής και βιομηχανικής παραγωγής και παράλληλα η ανάληψη από τους αγρότες της υποχρέωσης να διαθέτουν τις απαραίτητες ποσότητες σε καθορισμένες τιμές στις γεωργικές βιομηχανίες, οποιεσδήποτε κι αν είναι οι τιμές στην ελεύθερη αγορά ή να προμοδοτούνται για την παραγωγή που διαθέτουν στις γεωργικές βιομηχανίες. Αυτό ακριβώς αποτελεί ουσιώδη έλεγχο των μηχανισμών της αγοράς.

Εξάλλου, ο κρατικός παρεμβατισμός, τόσο ως προς τις τιμές, όσο και ως προς τις ποσότητες, προκειμένου ιδίως για τα γεωργικά προϊόντα, αποτελεί περιοριστικό παράγοντα της λειτουργίας των μηχανισμών της αγοράς.

Ένας ακόμα τρόπος ελέγχου της αγοράς (και επομένως μερικής υποκατάστασης των μηχανισμών της) είναι ο προερχόμενος από την άνιση δύναμη των επιχειρήσεων και τον άνισο καταμερισμό της αγοράς. Πράγματι, η μεγάλη επιχείρηση, που συμπεριφέρεται σαν "πιλότος" στην αγορά, έχει τη δυνατότητα να ελέγχει τιμές και ποσότητες τόσο από πλευράς προσφοράς, όσο και από πλευράς ζήτη-

σης. Οι μικρότερες επιχειρήσεις υποχρεώνονται να προσαρμοσθούν στις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς, ακολουθώντας τις μεγάλες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι μια αναμέτρηση μαζί τους θα απέβαινε σε όφελος των μεγάλων. Οι διαμορφούμενες αυτές συνθήκες της αγοράς αποτελούν δεδομένη κατάσταση για τις μικρές επιχειρήσεις, ενώ ισχυροποιούν περισσότερο τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό συνιστά περιορισμό της λειτουργίας των μηχανισμών της αγοράς.

Μετά από την παράθεση των παραπάνω απόψεων σχετικά με την εννοιολογική τοποθέτηση του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού (και την εξαγωγή των θετικών στοιχείων), μπορούμε να καθορίσουμε το περιεχόμενό του ως εξής:

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι μια μελετημένη διαδικασία, που επιτρέπει τον καθορισμό στόχων και μέσων, τη λήψη συνειδητών αποφάσεων, συναρτήσει των διαγραφόμενων προβλέψεων, τη χάραξη της απαραίτητης πολιτικής για την προετοιμασία της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που θα διαμορφωθούν. Οφείλει να επιτρέπει την αλληλουχία και αλληλεξάρτηση των προγραμμάτων και να είναι ευλύγιστος και προσαρμόσιμος. Ο παράγοντας χρόνος συνδέεται επίσης στενά με το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. <sup>(1)</sup>

Οδηγούμαστε έτσι στην ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, όπως προκύπτουν από τον παραπάνω ορισμό:

1. Στόχοι: Πρωταρχικής σημασίας για το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης σε

---

(1) Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αντιμετωπίζει τόσο το ποσοτικό (μεγέθυνση) όσο και το ποιοτικό (βελτίωση) πρόβλημα ανάπτυξης της επιχείρησης.

όλους τους βασικούς τομείς της δραστηριότητάς της. Το γενικό μακροπρόθεσμο πρόγραμμα περιλαμβάνει το σύνολο των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων, όπως και το σύνολο των επιμέρους προγραμμάτων της επιχείρησης: έρευνας, νέων προϊόντων, προμηθειών, παραγωγής, πωλήσεων, εμπορικής πολιτικής, επενδύσεων, προσωπικού, χρηματοδότησης κ.λ.π. Το γενικό μακροπρόθεσμο πρόγραμμα χαράσσει τη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ τα επιμέρους προγράμματα αντιμετωπίζουν την τακτική επίτευξης των στρατηγικών στόχων της.

Αυτό σημαίνει ότι ούτε τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα ούτε τα προγράμματα των επιμέρους ενεργειών θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα, αλλά, αντίθετα, όλα πρέπει να είναι ενσωματωμένα και συντονισμένα μέσα στο γενικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, κατά τρόπο που το καθένα να συμβάλλει στην επιτυχία των επιδιωκόμενων μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Οι στόχοι θα πρέπει να παίρνουν υπόψη τους:

- α. Τις τρέχουσες εξελίξεις, και
- β. Τις εξελίξεις που πιθανόν να λάβουν χώρα κατά την περίοδο που θα ακολουθήσει, δεδομένου ότι:
  - ορισμένα από τα προγράμματα δεν εξαντλούνται μέσα στην περίοδο που καλύπτεται από το γενικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό·
  - η απόσβεση των επενδύσεων απαιτεί (ασφαλώς) διάρκεια ζωής μεγαλύτερη του πενταετούς προγράμματος.

Αυτά θέτουν στο φως την ανάγκη της αλληλουχίας (continuité) των προγραμμάτων.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι τέτοιοι που τα εκτελεστικά στελέχη να μπορούν να επιτύχουν. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματι-

σμός δεν είναι απρόσιτη φιλοδοξία. Θα πρέπει, αντίθετα, να είναι προσγειωμένος στα πραγματικά γεγονότα και τις εξελίξεις του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο ζει, δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση. (1)

Θα πρέπει ακόμη να υπάρχει αρμονία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει οι πρώτοι (οι βραχυπρόθεσμοι) να μην καθορίζονται μέσα σε πνεύμα αυτονομίας (κατά πώς συμφέρει το κάθε διαμέρισμα ή την κάθε υπηρεσία), αλλά να αντιμετωπίζονται με ευρύτητα πνεύματος στο ύψος των συμφερόντων ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να επωφελείται από τις βραχυπρόθεσμες τυχόν κερδοσκοπικές ευκαιρίες. Αντίθετα, η βελτίωση των κερδών βραχυπρόθεσμα καθιστά το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό δυναμικό, εφ' όσον όμως οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι δεν συγκρούονται με τις θεμελιώδεις αρχές και τους βασικούς (στρατηγικούς) στόχους της επιχείρησης.

Η ιεράρχηση των στόχων, ανάλογα με τη σπουδαιότητα, όπως και ανάλογα με το χρόνο εκτέλεσης του καθένα, αποτελεί επίσης βασική προϋπόθεση στην εφαρμογή του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και την επιτυχία των επιδιώξεων της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, καλύπτοντας το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι μεμονωμένες ενέρ-

---

(1) Σημειώνουμε ότι το περιβάλλον της επιχείρησης δεν μπορεί να έχει συγκεκριμένα όρια, γιατί εξαρτάται από το μέγεθός της, από τη δασμολογική πολιτική που εφαρμόζει η κάθε χώρα, από τις διεθνείς εξελίξεις, τις ενοποιήσεις κ.λ.π. Έτσι το περιβάλλον αυτό είναι ήδη ο διεθνής χώρος για τις μεγάλες επιχειρήσεις, τείνει δε να καταστεί τέτοιος και για πολλές άλλες, λόγω της διεύρυνσης των αγορών που πραγματοποιείται (τελωνειακές ενώσεις, ειδικές εμπορικές συμφωνίες μεταξύ κρατών κ.λ.π.), όπως η Ευρωπαϊκή Αγορά για τις ελληνικές επιχειρήσεις μετά την είσοδο της χώρας στην Ε.Ο.Κ.

γειες ή τομείς της<sup>(1)</sup>, θα πρέπει να επιδιώκει, κατά τον καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής, την ισορροπη ανάπτυξη της επιχείρησης, οικονομική και οργανωτική.

2. Μέσα: Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καθορίζει τα μέσα (κεφάλαια, επενδύσεις, προσωπικό, πρώτες ύλες κ.λ.π.), που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των στόχων, όπως και την κατανομή τους σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και επιχειρηματικές λειτουργίες.

3. Αποφάσεις: Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός επιβάλλει λήψη αποφάσεων, δηλαδή συνειδητή επιλογή των καλύτερων τρόπων ενέργειας. Η απόφαση είναι συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού, αλλά όχι αυτός ο ίδιος ο προγραμματισμός.

Είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός των αποφάσεων σ' αυτές που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας του προγραμματισμού και σ' αυτές που λαμβάνονται κατά την εκτέλεσή του. Ο παράγοντας χρόνος στην απόφαση παίζει αποφασιστικό ρόλο. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται στην ανάλυση του προβλήματος, επομένως να είναι συνειδητές, γιατί δεσμεύουν το μέλλον της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός επιτρέπει (και επιβάλλει) την αλληλεξάρτηση (coherence) των αποφάσεων και τη συνέπεια στη λήψη και τη διάρθρωσή τους.

4. Προβλέψεις: Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει ανάγκη των προβλέψεων. Οι προβλέψεις αφορούν τις τάσεις στις κάθε είδους οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις, όπως και σε κάθε άλλο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης. Διευκρινίζεται ότι η πρό-

---

(1) Δυστυχώς, πολύ συχνά ο γενικός μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ταυτίζεται με τον οικονομικό προγραμματισμό.

βλεψη περιέχει το στοιχείο της πιθανότητας πραγματοποίησης (δεν περιέχει το στοιχείο της βεβαιότητας) και κατά συνέπεια δεν έχει αποδεικτική αξία.

Συνάγεται έτσι ότι η πρόβλεψη του μέλλοντος δεν είναι εύκολο έργο. Πέρα των κάθε είδους άλλων μεταβλητών, υπεισέρχεται και η συμπεριφορά των ανθρώπων, με όλες τις συνέπειες στη διαμόρφωση των αναγκών που συνεπάγεται αυτή.

Πράγματι, η παρατηρούμενη κάποτε τάση αποχής από το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ξεκινά από την αδυναμία εκτίμησης πολλών μη ελεγχόμενων μεταβλητών. Ωστόσο, η αδυναμία αυτή δεν αποτελεί ικανοποιητική δικαιολογία άρνησής του.

Αντίθετα, η ορθολογική εκτίμηση του μέλλοντος της επιχείρησης επιβάλλει να ληφθούν υπόψη κάθε είδους έρευνες, σχετικές με τις μεταβλητές εκείνες που θα επηρεάσουν τις προβλέψεις, όπως οι έρευνες για νέα προϊόντα, για νέες αγορές, οι έρευνες για τις καταναλωτικές προτιμήσεις, για τις τεχνολογικές εξελίξεις, για τις κοινωνικές ανακατατάξεις, για τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης κ.λ.π. Θα πρέπει επίσης να αναζητηθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών αυτών και της πρόβλεψης της μελλοντικής δράσης της επιχείρησης. Η μελέτη αυτή θα κάνει να αναφανεί τι πρέπει να περιμένει η επιχείρηση κάτω από τις "καλύτερες" ή τις "χειρότερες" συνθήκες που πρόκειται να επικρατήσουν και να επηρεάσουν τη μελλοντική δράση της. Τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε να εφαρμόζεται η οικονομετρική μέθοδος πρόβλεψης, δηλαδή η αναζήτηση των μεταβλητών εκείνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης και η δημιουργία οικονομετρικών υποδειγμάτων.

Το "βιομηχανικό σύστημα", όπως αυτό περιγράφεται από το



J.K. Galbraith, έχει πετύχει (όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις) να θέσει, σε σημαντικό βαθμό, υπό έλεγχο τις μεταβλητές εκείνες που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης, είτε αυτές εξαρτώνται από το ίδιο το κράτος είτε από τις επιχειρήσεις, όπως τον έλεγχο των τιμών, τον έλεγχο των δασμών, την προώθηση της τεχνολογίας, τη ρύθμιση της ζήτησης, την εξασφάλιση του κατάλληλου σε ποιότητα και ποσότητα προσωπικού, των απαραίτητων κεφαλαίων κ.λ.π.

Πράγματι, μπορεί να πει κανείς ότι στις αναπτυγμένες χώρες είναι, σε σημαντικό βαθμό, προβλέψιμες οι πολιτικές, οικονομικές, νομισματικές, τεχνολογικές κ.λ.π. εξελίξεις, γιατί εξαρτώνται από μια σταθερή πολιτική των κυβερνήσεων, ενώ οι προμήθειες πρώτων υλών, εξοπλισμού κ.λ.π. και οι πωλήσεις (ζήτηση) μπορούν ευκολότερα να καθοδηγηθούν με την επίδραση:

- της δύναμης (μεγέθους) της επιχείρησης (δεσπόζουσα επιχείρηση ή επιχείρηση "πυλός"),
- των ποικίλων μέσων μαζικής επικοινωνίας και κυρίως της διαφήμισης, και
- της εν γένει οργάνωσης της οικονομίας.

Ωστόσο, παρότι για τις μεγάλες επιχειρήσεις, που αποτελούν το γκαλμπρετιδικό "βιομηχανικό σύστημα", ο επηρεασμός των μεταβλητών που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης, και κυρίως η αλληλοπροσαρμογή της προσφοράς και της ζήτησης, είναι σε σημαντικό βαθμό επιτεύξιμος, για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, που ο ρόλος τους στο όλο βιομηχανικό σύστημα είναι σημαντικός, το πρόβλημα της αβεβαιότητας στις εξελίξεις των τιμών, της προσφοράς, της ζήτησης κ.λ.π., και της προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, είναι υ-

παρκτό<sup>(1)</sup>. Εν πάση περιπτώσει, οι προβλέψεις μέσα σε μια αναπτυγμένη χώρα είναι εφικτές με μεγαλύτερες πιθανότητες ασφάλειας από ό,τι οι προβλέψεις μέσα σε μια υπανάπτυκτη.

Στις ημι-ανάπτυκτες ή υπανάπτυκτες χώρες, οι προβλέψεις είναι δύσκολες, αν όχι αδύνατες, δεδομένου ότι οι συχνές πολιτικές αλλαγές (και τα συνεπακόλουθα αυτών), οι αυτοσχεδιασμοί στην κρατική πολιτική, η αστάθεια των οικονομικών και νομισματικών εξελίξεων και γενικότερα το ανοργάνωτο της εθνικής οικονομίας κυρίως σε ό,τι αφορά την προσφορά και τη ζήτηση κ.λ.π., καθιστούν ριψοκίνδυνη την πρόβλεψη των μεταβλητών πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η επεξεργασία και η εφαρμογή του προγραμματισμού.

Από τα παραπάνω, αναφαίνεται ότι η μικροοικονομική θεώρηση του μέλλοντος της επιχείρησης δεν είναι αρκετή. Για τη χάραξη της μακροπρόθεσμης στρατηγικής απαιτείται να ληφθεί υπόψη και η μακροοικονομική θεώρηση της πρόβλεψης.

5. Πολιτική: Η πολιτική είναι ένα σαφές σχέδιο δράσης, καταρτιζόμενο σε συνάρτηση με τους στόχους που διαγράφονται από το πρόγραμμα. Αποβλέπει στο συντονισμό και τον προσανατολισμό της δράσης της επιχείρησης. Καλύπτει όλες τις δραστηριότητές της. Είναι περισσότερο ή λιγότερο αυστηρή, ανάλογα με τις δραστηριότητες που καλύπτει. Η πολιτική είναι το μέσο για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Έτσι, μιλάμε για πολιτική πωλήσεων (προϊόντων, πελατών, δικτύων διανομής, τιμών), για πολιτική προμηθειών ή παραγωγής

---

(1) Η αναταραχή που δημιουργήθηκε στη διεθνή αγορά μετά την πετρελαϊκή κρίση, δημιούργησε προβλήματα σε όλες τις επιχειρήσεις, όπου και αν ήταν εγκατεστημένες.

(αγορά προϊόντων για μεταπώληση, αποθέματα, διαδικασίες παραγωγής), για πολιτική προσωπικού (επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές, επαγγελματικές σχέσεις), για χρηματοοικονομική πολιτική (χρησιμοποίηση του κεφαλαίου, διανομή κερδών και αυτοχρηματοδότηση) κ.λ.π.

Ο καθορισμός της γενικής πολιτικής της επιχείρησης, δηλαδή των βασικών κατευθυντηρίων γραμμών και η επιλογή των βασικών εναλλακτικών λύσεων, συνιστούν τη στρατηγική της. Η στρατηγική εκφράζεται μέσω του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και είναι συνέπεια της ερμηνείας του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των γενομένων προβλέψεων.

6. Προετοιμασία: Η λήψη των απαραίτητων αποφάσεων και ο καθορισμός των στόχων - σε συνάρτηση με τις διαγραφόμενες προβλέψεις, καθώς και η χάραξη της κατάλληλης πολιτικής, θα προετοιμάσουν την επιχείρηση να προσαρμοστεί, στον OPTIMUM χρόνο, στις νέες συνθήκες.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αποτελείται από δυο βασικές ομάδες εργασιών:

- την πρόβλεψη και
- την προετοιμασία της επιχείρησης, αποτελούμενη από την απόφαση, τους στόχους και την πολιτική.

Η πρόβλεψη είναι το προκαταρκτικό στάδιο επεξεργασίας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, ενώ η προετοιμασία η ίδια η ουσία του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

7. Χρόνος: Ο χρόνος αναφέρεται:

- στη διάρκεια του προγράμματος, και
- στην εκτέλεση της κάθε επιμέρους ενέργειας και τον καθορισμό των ορίων έναρξης και λήξης της.

Η διάρκεια του προγράμματος εξαρτάται από τον κλάδο που η επιχείρηση ανήκει: π.χ. επιχείρηση μόδας ή εκμετάλλευσης δασών ή μεταλλείων. Γενικά, πάντως, έχει επικρατήσει η άποψη ότι η διάρκεια των πέντε (5) χρόνων για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η πλέον κατάλληλη.

Ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση της κάθε εργασίας είναι, επίσης, απαραίτητο να καθοριστεί. Η κάθε εργασία, που αποσκοπεί στην υλοποίηση του προγράμματος, αρχίζει μια ορισμένη χρονική στιγμή και τελειώνει μια άλλη λίγο νωρίτερα ή λίγο αργότερα μπορεί να έχει βαρείες συνέπειες. Πράγματι, "μια καλή λύση σε κακή στιγμή δεν είναι προτιμότερη από μια κακή λύση στην επιθυμητή στιγμή".

8. Αλληλουχία - Αλληλεξάρτηση: Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να εξασφαλίζει τόσο την αλληλουχία όσο και την αλληλεξάρτηση των προγραμμάτων.

α. Η αλληλουχία έχει την έννοια της συνοχής, της ακολουθίας και της εξάρτησης των προγραμμάτων. Το κάθε πρόγραμμα αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου κατά τρόπο που να εκπληρώνονται πολλοί από τους στόχους, όπως π.χ. οι επενδύσεις, δεν ολοκληρώνονται μέσα στην περίοδο που καλύπτεται από το πρόγραμμα. Απαιτείται το επόμενο πρόγραμμα να παίρνει υπόψη του και να συνεχίζει τις κατευθύνσεις του προηγούμενου προγράμματος. Βέβαια, οι νέες προβλέψεις και οι νέες συνθήκες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε η συνέχιση των κατευθύνσεων να πραγματοποιείται ρεαλιστικότερα. Οι λύσεις που υιοθετήθηκαν από το πρόγραμμα, οι στόχοι και η πολιτική που καθορίστηκαν, σαν μέσα γενικού προσανατολισμού της επιχείρησης, πρέπει να δεσμεύουν τόσο τη διοίκηση, όσο και τα στελέχη της. Η αλληλουχία των προγραμμάτων επιβάλλει:

- Οι καθορισθέντες στόχοι και η στρατηγική να μην αμφισβητούνται από τα εκτελεστικά στελέχη της επιχείρησης.
- Το κάθε επόμενο πρόγραμμα να συλλαμβάνεται κατά τρόπο ώστε να αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου.
- Οι έχοντες την ευθύνη της απόφασης να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της ακολουθίας και εξάρτησης των προγραμμάτων.

Αν οι προϋποθέσεις αυτές δεν εξασφαλιστούν, η αποτελεσματικότητα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι αμφισβητήσιμη.

β. Η αλληλεξάρτηση των προγραμμάτων έχει την έννοια της συνέπειας τόσο μεταξύ των αλληλοδιαδεχόμενων προγραμμάτων, όσο και μεταξύ των επιμέρους προγραμμάτων του γενικού προγραμματισμού. Η οποιαδήποτε αλλαγή επιφέρεται σε οποιοδήποτε μέρος του γενικού προγραμματισμού - αν δεν επιβάλλεται από τα πράγματα και αν δεν λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες πάνω στα άλλα μέρη του γενικού προγραμματισμού - μπορεί να διαταράξει την ισορροπία της επιχείρησης και την ανάπτυξή της.

Για την επιτυχία της αλληλουχίας των αποφάσεων επιβάλλεται μια συνεπής πολιτική, που να συνδέει τόσο τα αλληλοδιαδεχόμενα προγράμματα, όσο και τα επιμέρους προγράμματα μεταξύ τους.

**9. Ευλυγισία:** Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να είναι ευλύγιστος και να αναθεωρείται περιοδικά κάτω από το πρίσμα των νέων εξελίξεων, των νέων προβλέψεων. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός δεν μπορεί να είναι άκαμπτος. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι πλαίσιο. Διαγράφει τις γενικές κατευθύνσεις μέσα στις οποίες θα λειτουργήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να μεταβληθεί, αν οι συνθήκες που το υπαγόρευαν άλλαξαν.

10. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με τις επιθυμίες της διοίκησης και αυτών που έχουν την ευθύνη της απόφασης. Οι επιχειρήσεις έχουν την προσωπικότητά τους, τις φιλοδοξίες τους, τις οικονομικές τους επιθυμίες... Αντικατοπτρίζουν το πνεύμα αυτών που τις διοικούν και συγχρόνως τείνουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά (τις αποφάσεις) και τις πεποιθήσεις τους. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός οφείλει να αντανακλά τη διπλή αυτή όψη του προβλήματος.

11. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει εφαρμογή ανεξάρτητα από το μέγεθος της οικονομικής μονάδας ή τη μορφή της.

## **2. Η αναγκαιότητα του Μακροπρόθεσμου Προγραμματισμού στις Επιχειρήσεις**

Είναι γνωστό ότι, στην εποχή μας, η ταχύτητα χαρακτηρίζει όλες τις εκδηλώσεις της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, όπως:

- την τεχνολογική εξέλιξη
- την εξέλιξη των παντός είδους μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης
- τις παντός είδους μεταβολές του οικονομικού χώρου, δηλαδή τη διεύρυνση των αγορών και τις οικονομικές ενοποιήσεις (π.χ. Ε.Ο.Κ.), τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες κ.λ.π.
- τη συγκρότηση μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, δηλαδή τις συγχωνεύσεις, τις συμφωνίες συνεργασίας κ.λ.π.
- την εξέλιξη των καταναλωτικών προτιμήσεων και αναγκών
- τη σύλληψη και τη διάρκεια ζωής των προϊόντων
- την αναμόρφωση των κοινωνικών τάξεων και την αλλαγή της κοινωνικής διάρθρωσης, λόγω της ανακατανομής του εισοδήματος και της αλλαγής της νοοτροπίας των κοινωνικών στρωμάτων.

Πράγματι, η σύγχρονη επιχείρηση έχει να επιλύσει σωρεία προβλημάτων, τα οποία προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μακροοικονομικών και μικροοικονομικών παραγόντων.

Μετά από μια ταχεία και μακρόχρονη οικονομική ανάπτυξη με υψηλούς αυξητικούς ρυθμούς του εθνικού εισοδήματος, που οδήγησε σε διαρθρωτικές αλλαγές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η δυτική οικονομία έφτασε στη δεκαετία του '70, όπου οι δυο πετρελαϊκές κρίσεις (1973 και 1979) ανέστειλαν την οικονομική ανάπτυξη και οδήγησαν στην ύφεση, η οποία με μερικές εξαιρέσεις συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Οι εξελίξεις αυτές είχαν σαν συνέπεια τις μεταβολές τόσο στην καταναλωτική διάρθρωση (π.χ. προτιμήσεις καταναλωτών), όσο και στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και δημιούργησαν την ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες, από πλευράς οργανωτικής δομής, όπως και από πλευράς σχέσεων τους με τις διάφορες αγορές.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η επέκταση του αυτοματισμού δημιουργούν την ανάγκη προσαρμογής των επενδύσεων και επιβάλλουν την ορθολογική λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Η ανοδική πορεία πολλών παραγόντων που συνθέτουν το κόστος (π.χ. αμοιβών) και η προσπάθεια βελτίωσής του με την τεχνολογική πρόοδο και τον έλεγχο των δαπανών, επιβάλλουν την ανάγκη εφαρμογής ενός προγράμματος που θα αποβλέπει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση του ρυθμού ανάπτυξής της.

Έτσι προέκυψε μια οικονομική αβεβαιότητα. Παρ' ότι οι κυβερνήσεις πολλών χωρών επεξεργάζονται προγράμματα δράσης και οικονομικής πολιτικής, κατά τρόπο που να καθίσταται περισσότερο

ευκρινής η πορεία της εθνικής οικονομίας, εν τούτοις, λόγω των παραπάνω εξελίξεων, η οικονομική αβεβαιότητα δεν έλειψε.

Όλα αυτά επιβάλλουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαρκείς αλλαγές και αναπροσαρμογές στις νέες συνθήκες. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο προκειμένου για την ελληνική βιομηχανία, λόγω της φάσης που διατρέχει αυτή τη στιγμή η ελληνική οικονομία.

Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν την ανάγκη και επιβάλλουν την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

"Η αναγκαιότητα του πολύ μακροπρόθεσμου προγραμματισμού δικαιολογείται αποκλειστικά από τη συνειδητοποίηση της όλο και περισσότερο βραχείας οικονομικής ζωής των περισσότερων αποφάσεων, και της πάντοτε μεγαλύτερης πολυπλοκότητας αυτών που πρόκειται να ληφθούν".

Προϋπόθεση αποτελεσματικότητας του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και ομαλής ανάπτυξης της επιχείρησης είναι το θεσμικό πλαίσιο (τράπεζες, δημόσια διοίκηση, πιστωτική και φορολογική πολιτική) μέσα στο οποίο αυτή είναι υποχρεωμένη να ζήσει. Απαιτείται, επίσης, η ύπαρξη της απαραίτητης οικονομικής και κοινωνικής υποδομής της χώρας, όπως και το κατάλληλο έμπυχο υλικό που θα επεξεργαστεί τον προγραμματισμό και θα θελήσει να τον εφαρμόσει. Όλα αυτά φαίνεται ότι εξασφαλίζονται σε σημαντικό βαθμό μέσα στις αναπτυγμένες οικονομίες, γι' αυτό και η εφαρμογή εκεί του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι περισσότερο εύκολη, και συγχρόνως περισσότερο αποτελεσματική, ενώ η ανάπτυξη της επιχείρησης περισσότερο ταχεία και σταθερή σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων οικονομιών.

Πράγματι, μέσα στις υπανάπτυκτες οικονομίες, ο μικροοικονομικός προγραμματισμός αντιμετωπίζει πολλά και δυσεπίλυτα προβ-



βλήματα, που οφείλονται στην ελαττωματική οικονομική και κοινωνική διάρθρωση των χωρών αυτών, στην έλλειψη εξωτερικών οικονομιών, στη νομισματική αστάθεια, στην έλλειψη της απαραίτητης υποδομής, στην έλλειψη του απαραίτητου θεσμικού πλαισίου σχετικά με το δίκτυο τραπεζών, τη δημόσια διοίκηση, την πιστωτική και φορολογική πολιτική, τη νομοθεσία γενικότερα, τον κρατικό μηχανισμό κ.λ.π., στην πολιτική εξουσία, στη νοοτροπία του πληθυσμού, τα οργανωμένα συμφέροντα, την έλλειψη ικανού προσωπικού που θα μπορέσει να επεξεργαστεί και θα θελήσει να εφαρμόσει το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Όλα αυτά θέτουν ανυπέρβλητα εμπόδια στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ο δε μακροπρόθεσμος προγραμματισμός που καλείται να προσφέρει βοήθεια, βρίσκεται μερικές φορές σε αδιέξοδο. Ωστόσο, η προσπάθεια εφαρμογής του είναι προτιμότερη από την αποχή, εφόσον, βέβαια, το κόστος του δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τα παραπάνω θέτουν σε φως την ανάγκη συνεργασίας του μικροοικονομικού με το μακροοικονομικό προγραμματισμό. Η ύπαρξη και η σωστή τοποθέτηση και λειτουργία του δεύτερου διευκολύνει τα μέγιστα την επεξεργασία και εφαρμογή του πρώτου.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας βρίσκεται μπροστά σε σωρεία προβλημάτων γενικού και ειδικού χαρακτήρα. Εκτός από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, π.χ. ο Ευρωπαίος ή ο Αμερικανός επιχειρηματίας, ο Έλληνας επιχειρηματίας αντιμετωπίζει και ειδικότερα προβλήματα που έχουν σχέση με τη φάση που διατρέχει αυτή τη στιγμή η Ελληνική Οικονομία, την είσοδο της χώρας σε ευρύτερους οικονομικούς χώρους (Ε.Ο.Κ.), με τη διάρθρωση της ελληνικής βιομηχανίας, με την απειρία πολλών ελλήνων επιχειρηματιών, με τη

νομισματική ανισορροπία, με την παραγωγικότητα σε σχέση με το κόστος εργασίας κ.λ.π.

Τίθεται, επομένως, το ερώτημα: έναντι των εξελίξεων αυτών και των προβλημάτων που προκύπτουν, ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά και η αντίδραση των Ελλήνων επιχειρηματιών;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό φαίνεται να βρίσκεται στις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- αλλαγή νοοτροπίας των Ελλήνων επιχειρηματιών και των στελεχών που τους πλαισιώνουν
- αλλαγή νοοτροπίας της δημόσιας διοίκησης και βελτίωση των διαδικασιών
- κατάλληλο πολιτικό και οικονομικό κλίμα
- εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης
- εφαρμογή ενός ρεαλιστικού μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, δηλαδή χάραξη της στρατηγικής δράσης της επιχείρησης, σε όλους τους βασικούς τομείς δραστηριότητάς της, σε συνάρτηση με τις προβλεπόμενες να διαμορφωθούν συνθήκες, για μια περίοδο τουλάχιστον πέντε χρόνων.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι μια νέα μέθοδος διοίκησης. Βοηθά να αποκτήσει η επιχείρηση καλύτερα αποτελέσματα και να διαγράψει ευκρινέστερα το μέλλον της. Δεν μπορεί, ωστόσο, να αντικαταστήσει το ταλέντο και τις ικανότητες των διοικούντων. Οι ικανότητες αυτές εξαρτώνται από παράγοντες όπως οι γνώσεις, η εμπειρία και κυρίως τα προσόντα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά αυτών που ασκούν διοίκηση.

Η προετοιμασία του μέλλοντος της επιχείρησης είναι περισσότερο σημαντική εργασία από τα τρέχοντα θέματα. Ο αυτοσχεδιασμός του μέλλοντος (και η σπασμωδική αντιμετώπιση των προβλη-

μάτων) είναι επικίνδυνος. Σήμερα ο Έλληνας (όπως και κάθε άλλος επιχειρηματίας) οφείλει να προβλέψει - βάσει εκτιμήσεων που στηρίζονται στην έρευνα και τη μελέτη των μεταβλητών εκείνων που θα επηρεάσουν τη μελλοντική δράση της επιχείρησης - τις νέες ανάγκες και τις νέες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες μέσα στις οποίες θα υποχρεωθεί η επιχείρησή του να ζήσει και να προσαρμόσει τους στόχους του στις νέες απαιτήσεις.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αγκαλιάζει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Δεν είναι απλά ο οικονομικός προγραμματισμός, όπως συχνά θεωρείται.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αντιμετωπίζει τόσο το ποσοτικό όσο και το ποιοτικό πρόβλημα ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το ποσοτικό πρόβλημα αναφέρεται στη μεγέθυνση των μεγεθών της επιχείρησης (πωλήσεις, διάφορες κατηγορίες κεφαλαίων κλπ.), στην ποσοτική αλλαγή της οργανωτικής διάρθρωσής της κ.λ.π.

Το ποιοτικό πρόβλημα αναφέρεται στη βελτίωση της διάρθρωσης των μεγεθών και της δομής της επιχείρησης, στην ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, στην ποιότητα των σχέσεών της με το περιβάλλον.

Η επιχείρηση είναι δυναμική και όχι στατική μονάδα. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αντιμετωπίζει την ανάπτυξη της επιχείρησης από την ποιοτική και ποσοτική άποψη.

Η σπουδαιότητα των προβλημάτων που έχει σήμερα η επιχείρηση να επιλύσει (σαν συνέπεια των εξελίξεων του περιβάλλοντός της) και η αναγκαιότητα των παραπάνω προϋποθέσεων για την επίλυσή τους και την επιβίωση και ανάπτυξή της μακροπρόθεσμα, δικαιολογούν και θεμελιώνουν τα όσα αναφέραμε πριν για τη σημασία του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

#### **δ. Τακτικός ή μεσοπρόθεσμος Προγραμματισμός**

Η αποστολή του τακτικού Προγραμματισμού είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη μεθόδευση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού καθορίζει κατ' αρχήν τις βασικές γραμμές της τακτικής που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, με τον καταρτισμό διαφόρων προγραμμάτων τα οποία αναφέρονται στις επί μέρους διαδικασίες που απαιτούνται.

Στη συνέχεια μεταφράζει τους σχεδόν πάντοτε ποιοτικά μόνο εκφρασμένους στρατηγικούς στόχους σε ποσοτικούς και μικρότερης χρονικής διάρκειας, καθένας από τους οποίους δίνεται σαν επιδιωκόμενο μέγεθος σε κάθε μια από τις διαδικασίες ή τα στάδια που οδηγούν στους στρατηγικούς στόχους.

Έτσι, μέσα στα κύρια μελήματα του τακτικού προγραμματισμού, περιλαμβάνονται όχι μόνο ο προσδιορισμός του ύψους των ποιοτικών στόχων αλλά και ο έλεγχος και η επακολουθούσα αναθεώρηση αυτών, με τέτοιο τρόπο που να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές συνθήκες και δεδομένα. Η χρονική του έκταση κυμαίνεται

#### **ε. Επιχειρησιακό ή βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός**

Λέγοντας επιχειρησιακό προγραμματισμό εννοούμε τα προγράμματα με χρονική διάρκεια έξι μηνών μέχρι ενός έτους. Βασικό μέλημα του βραχυχρόνιου προγραμματισμού είναι να συντονίζει τους τομείς της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να αναπτύσσεται και να γίνεται συναωνίσιμη. Γιατί με το συντονισμό των ενεργειών των τομέων της δεν μένουν πλεονάσματα ετοιμών προϊόντων ή α' υλών στις αποθήκες, δεν καθυστερούν οι εισπράξεις, έτσι ώστε να

επιβαρύνονται οι πληρωμές στη συνέχεια με περισσότερους τόκους, γίνεται σωστός εφοδιασμός κ.λ.π.

Επειδή η χρονική διάρκεια των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων δεν είναι μεγάλη, τα βασικά μεγέθη της επιχείρησης θεωρούνται σαν αμετάβλητα. Έτσι, θεωρούνται σαν δεδομένες οι τιμές πώλησης των προϊόντων, η ανταπόκριση που θα έχουν τα προϊόντα της στους καταναλωτές, το δίκτυο πωλήσεών της, το γενικό κόστος, η παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης, η οργανωτική της διάρθρωση, η τεχνολογία της. Κατά το βραχυχρόνιο προγραμματισμό οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι επεξεργασμένες, καθορισμένες και συνεπώς γνωστές. Είναι διαδικασίες που επαναλαμβάνονται και μάλιστα με μεγάλη συχνότητα.

Οι παράμετροι λήψεως αποφάσεων μπορούν να καθοριστούν ακριβώς εκ των προτέρων. Όλα αυτά μας δείχνουν πως υπάρχει δυνατότητα ελέγχου για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι στόχοι που έχουν τεθεί πραγματοποιούνται.

| Είδος προ-<br>γραμματισμού                      | Στρατηγικός  | Τακτικός  | Επιχειρησιακός  |
|---|--|---|---|
| Χαρακτη-<br>ριστικό                             |  |   |   |
| Πλοκή   | Μεγάλη (πολλές<br>μεταβλητές)  | Μικρότερη   | Μικρή   |
| Έκταση  | Ορισμένοι το-<br>μείς της οικο-<br>νομικής δρα-<br>στηριότητας   | Δραστηριότη-<br>τες της οι-<br>κονομικής  | Δραστηριότητες<br>κατά τομείς,<br>τμήματα κ.τ.λ.  |
| Χρονική<br>διάρκεια                             | Συνήθως 6-15<br>έτη.   | 2-5 έτη   | Εβδομάδες, μή-<br>νες - 1 έτος.   |
| Απαιτούμενες<br>πληροφορίες                     | Προέρχονται α-<br>πό το περιβάλ-<br>λον και δεν<br>είναι συγκε-<br>κριμένες (συ-<br>νήθως αναφέ-<br>ρονται στο<br>μέλλον). | Αφορούν όλη<br>τη μονάδα.<br>Προέρχονται<br>από το εσω-<br>τερικό της<br>μονάδας, εί-<br>ναι συγκε-<br>κριμένες και<br>αναφέρονται<br>στο μέλλον<br>και το πα-<br>ρελθόν (οι-<br>κονομικά<br>μεγέθη). | Αναφέρονται σ'<br>ορισμένες δρα-<br>στηριότητες. Α-<br>ναφέρονται στο<br>παρόν και στο<br>μέλλον, είναι<br>συγκεκριμένες<br>και συνοδεύο-<br>νται από οικο-<br>νομικά μεγέθη. |
| Στόχοι και<br>προγράμμα-<br>τα                  | Μακροχρόνιοι,<br>γενικοί στό-<br>χοι, επιχει-<br>ρηματική πο-<br>λιτική, γενι-<br>κές διατάξεις.                           | Ποσοτικοί, με-<br>σοχρόνιοι<br>στόχοι. Κανό-<br>νες που ρυθ-<br>μίζουν τον<br>προγραμματι-<br>σμό.  | Οδηγίες. Εντο-<br>λές για τις ε-<br>πιμέρους ενέρ-<br>γειες.  |
| Κάθε πότε<br>γίνεται                            | Σε μη τακτά<br>χρονικά δια-<br>στήματα. Τα<br>προβλήματα<br>είναι ειδικά.  | Περιοδικά, ε-<br>παναλαμβανό-<br>μενος.   | Επαναλαμβάνεται<br>με μεγάλη συ-<br>χνότητα, επιδέ-<br>χεται ρύθμιση<br>εκ των προτέρων   |
| Βαθμίδα<br>διοίκησης                            | Ανώτατη  | Ανώτατη -<br>Μέση   | Μέση -<br>Κατώτατη  |
| Προσωπικές<br>ιδιότητες<br>που απαι-<br>τούνται | Δημιουργικό-<br>τητα   | Δημιουργικό-<br>τητα και<br>πειστικότητα  | Επιβολή   |

## Μ Ε Ρ Ο Σ     Δ'

### 1. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### α) Γενικά

Ο καθορισμός των στόχων, καταρχήν, αποτελεί το πρώτο βήμα του προγραμματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κατά συνέπεια παρουσιάζει και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, ειδικά στη σημερινή εποχή, που τα πάντα εξελίσσονται και μεταβάλλονται ραγδαία. Η σύγχρονη επιχείρηση δεν έχει μεγάλα περιθώρια για λανθασμένες αποφάσεις και σχέδια, διότι οι επιπτώσεις θα είναι σίγουρα μη ευνοϊκές γι' αυτήν. Εξάλλου, ο τεράστιος σημερινός ανταγωνισμός αποκλείει κάθε πρόχειρα προγραμματισμένο στόχο, διότι οι στόχοι είναι η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Θεμελιώδης και πρωταρχική ανάγκη κάθε επιχείρησης, λοιπόν είναι ο καθορισμός ενός ή περισσότερων κυρίων στόχων, προς υλοποίηση των οποίων αναπτύσσεται η προσπάθεια όλων των στελεχών και ειδικότερα της ηγεσίας της. Από τον επιτυχή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η επιτυχής ή όχι πραγματοποίησή τους. Η ζωτική σημασία του προσδιορισμού των στόχων έχει αναγνωρισθεί σήμερα από τους περισσότερους managers. Ακατάλληλοι ή ανέφικτοι ή και ανεπαρκείς στόχοι μπορούν να καθυστερήσουν ή να "καταπνίξουν" τη λειτουργία της επιχείρησης.

#### β) Κατηγορίες στόχων

Οι στόχοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί κάποιος να συναντήσει πλήθος από αυτούς. Βασικά, οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν, πρώτο σε γενικούς ή κύριους στόχους,

οι οποίοι αναφέρονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και, συνεπώς, συνδέονται προς αυτή και όχι προς ένα μεμονωμένο τμήμα της. Δεύτερο, σε ειδικούς ή δευτερεύοντες στόχους, οι οποίοι αναφέρονται σε επί μέρους τομείς της επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη των κυρίων στόχων της. Τρίτο, σε κοινωνικούς στόχους. Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει, αναμφισβήτητα, να είναι σύμφωνοι προς τους κοινωνικούς στόχους. Διότι όταν οι επιχειρηματικοί στόχοι συγκρούονται ή αντιστρατεύονται τους στόχους της κοινωνίας, τότε η Πολιτεία πρέπει να λαμβάνει τα ανάλογα μέτρα εναρμονίσεως των προς τους κοινωνικούς στόχους. Τέταρτο, σε επιχειρηματικούς στόχους. Ένας, γενικά, αποδεκτός στόχος της επιχείρησης είναι η επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Συχνά, αντί τούτου, σαν στόχος της επιχείρησης τίθεται η μεγιστοποίηση του κεφαλαίου της. Υφίσταται, φυσικά, ποικιλία επιχειρηματικών στόχων, εκτός της μεγιστοποίησης των κερδών, όπως η απόκτηση επιχειρηματικής δύναμης, η εξασφάλιση της θέσεως της διοικήσεως, η κοινωνική προβολή κ.λ.π.

#### γ) Επιλογή των στόχων. Τι πρέπει να πληρούν οι στόχοι

Ο προγραμματισμός καθίσταται χρήσιμος μόνο και εφ'όσον οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιλεγεί με προσοχή. Ο Gulick διετύπωσε ότι, "σαφής διατύπωση του σκοπού, ο οποίος κατανοήθηκε καθολικά, αποτελεί διακεκριμένη εγγύηση αποτελεσματικής διοικήσεως". Ο καθορισμός των στόχων της επιχειρήσεως δυνατόν να επηρεασθεί από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι υπαγορεύουν την ίδρυσή της - όπως οι θεσμικές συνθήκες, οι τεχνολογικές συνθήκες, οι συνθήκες της αγοράς, η τεχνική ειδίκευση και δημιουργικότητα του ιδρυτή κ.λ.π.



Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει: Πρώτο, να είναι σαφώς καθορισμένοι και εφικτοί (πραγματοποιήσιμοι). Όσο απλούστερα και σαφέστερα προσδιορίζονται οι στόχοι, τόσο καλύτερα τα υπεύθυνα άτομα κατανοούν και μπορούν να επιτύχουν καλύτερα την υλοποίησή τους. Επίσης, όσο περισσότερο οι στόχοι μπορούν να "μετρηθούν" ποσοτικά και όσο περισσότερο λαμβάνονται υπόψη οι περιοριστικοί παράγοντες (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης), τόσο η πραγματοποίησή τους είναι περισσότερο εφικτή.

Δεύτερο, να επιδιώκεται η συμμετοχή των υπεύθυνων για την κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων ή να γνωστοποιούνται, τουλάχιστον σ' αυτούς. Στην τελευταία περίπτωση θα πρέπει, επίσης, να γνωστοποιηθούν και οι περιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι ελήφθησαν υπόψη κατά τον προσδιορισμό των στόχων, με τη σχετική επιχειρηματολογία τους. Η κατανόηση των στόχων και των περιοριστικών παραγόντων, καθώς και η συμμετοχή των υπευθύνων στον προσδιορισμό τους, αποτελεί τη μεγαλύτερη εγγύηση επιτυχούς πραγματοποίησεως των επιχειρηματικών στόχων. Κάθε manager επιθυμεί, από τη μια μεριά, να γνωρίζει τι πράττει και, από την άλλη, να έχει συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης.

Τρίτο, να είναι συνεπείς μεταξύ τους. Επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις διακρίνονται για την πολλαπλότητα των στόχων, είναι επόμενο ότι κάθε στόχος θα πρέπει να προσδιορίζεται σε συνάρτηση με τους άλλους στόχους. Η πραγματοποίηση, δηλαδή, του ενός πρέπει να υποστηρίζει την υλοποίηση του άλλου. Έτσι, π.χ. δεν υφίσταται συνέπεια μεταξύ του στόχου αυξήσεως του όγκου των πωλήσεων για ένα προϊόν κατά 10%, όταν τούτο δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα. Ούτε είναι δυνατή η αύξηση του όγκου της παραγωγής

απεριόριστα, χωρίς να ληφθεί υπόψη ο στόχος ελαχιστοποίησης του κόστους. Επίσης δεν υπάρχει συνέπεια στους στόχους όταν προβλέπεται για την επόμενη χρονιά, από τη μια μεριά, αύξηση πωλήσεων κατά 10% και, από την άλλη, αύξηση παραγωγής κατά 5% μόνο.

Τέταρτο, να ευρίσκονται σε ισορροπία και να παρουσιάζουν αρμονία μεταξύ τους. Έτσι, θα πρέπει να υφίσταται αρμονία μεταξύ επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων. Επίσης, απαιτείται αρμονία μεταξύ των δευτερευόντων προς τους κύριους στόχους της επιχειρήσεως. Μπορεί κάποιος, επίσης, να αναφέρει την απαιτούμενη αρμονία μεταξύ των στόχων των στελεχών της επιχειρήσεως προς τους στόχους της επιχειρήσεως. Τέλος, εναρμόνιση απαιτείται μεταξύ των μακροχρόνιων, μεσοχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχειρήσεως, ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια στην πραγματοποίησή τους.

Πέμπτο, να ευρίσκονται σε κάποια ιεράρχηση μεταξύ τους. Οι στόχοι θα πρέπει να ιεραρχηθούν σύμφωνα με τη σειρά προτεραιότητας και το βαθμό σημαντικότητας καθενός στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, μέσα στην επιχείρηση διακρίνουμε τους γενικούς στόχους της. Εν συνεχεία τους στόχους των διευθύνσεων και τμημάτων, οι οποίοι αποτελούν τους επί μέρους στόχους του γενικού στόχου κ.ο.κ. Η ιεράρχηση των στόχων συνδέεται με την αρμονία τους. Ας σημειωθεί ότι η πραγματοποίηση ενός υποστόχου συμβάλλει στην υλοποίηση του αμέσως προηγούμενου στόχου κ.ο.κ.

Για παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε περιπτώσεις, που είναι δυνατό να συναντήσει κάποιος στον κρατικό και επιχειρηματικό προγραμματισμό, όσον αφορά την ιεράρχηση των στόχων (σειρά πραγματοποιήσεως). Από τον κρατικό προγραμματισμό: αύξηση ευκαιριών απασχολήσεως του πληθυσμού, σαύξηση εξαγωγών, μείωση

εισαγωγών καταναλωτικών αγαθών, δικαιότερη κατανομή του εθνικού εισοδήματος κ.λ.π. Από τον επιχειρηματικό προγραμματισμό: αύξηση παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης, αύξηση παραγωγικότητας του προσωπικού, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, αύξηση κερδών, αύξηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, αύξηση αποδοχών του προσωπικού κ.λ.π.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι, ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης επηρεάζεται, σχετικά, από τις επιδιώξεις των μελών της. Επίσης, ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης αποτελεί δυναμικό φαινόμενο. Δηλαδή, οι στόχοι της επιχείρησης υπόκεινται σε μεταβολές, είτε λόγω αλλαγής του προσανατολισμού της (από επιχείρηση λιανικού εμπορίου σε επιχείρηση καθαρά μεταποιητική), είτε εξαιτίας μεταβολής του περιβάλλοντος, όπως μεταβολή του θεσμικού πλαισίου, αύξηση του κρατικού παρεμβατισμού, ριζοσπαστική μεταβολή στην τεχνολογία, μεταβολή των προτιμήσεων των καταναλωτών κ.λ.π.

#### **Προσδιορισμός και ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Περιοριστικοί παράγοντες)**

Είδαμε ότι οι περιοριστικοί παράγοντες αποτελούν τις συνθήκες μέσα στις οποίες το πρόγραμμα θα εφαρμοσθεί στο άμεσο ή μακρινό μέλλον. Θεμελιώδης δε προϋπόθεση του αποτελεσματικού προγραμματισμού είναι ότι, αυτός θα πρέπει να λάβει χώρα μέσα σ' ένα πλαίσιο περιοριστικών παραγόντων, οι οποίοι αναλύθηκαν επαρκώς, κατανοήθηκαν και έγιναν αποδεκτοί από όλους τους υπεύθυνους για την κατάρτιση των επιχειρηματικών προγραμμάτων. Επειδή δε, υφίστανται πολλοί περιοριστικοί παράγοντες, θα πρέπει να αναλυθούν μόνο εκείνοι οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος.

Μπορούμε να διακρίνουμε τους κυριώτερους από αυτούς σε παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεως και σε εκείνους, οι οποίοι συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει, βασικά, το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον - όπως οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, θεσμικοί παράγοντες, την αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών και την αγορά των συντελεστών της παραγωγής. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει, κυρίως, τις προβλέψεις των πωλήσεων, τις επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο, τη βασική επιχειρηματική πολιτική, τα μεγάλα σε λειτουργία προγράμματα, τα διάφορα υποσυστήματα της επιχειρηματικής μονάδας και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους κ.λ.π.

Οι παραπάνω περιοριστικοί παράγοντες μπορούν παραμέρα να διακριθούν, πρώτο σε εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή αυτοί που δεν ευρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχειρήσεως, όπως είναι οι παράγοντες του γενικού περιβάλλοντος της επιχειρήσεως. Δεύτερο, στους ενδογενείς παράγοντες (πολιτικής), δηλαδή αυτοί ευρίσκονται υπό τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης, όπως π.χ. η διεύρυνση της αγοράς διαθέσεως του προϊόντος, η υιοθέτηση ενός εκτεταμένου προγράμματος ερευνών κ.λ.π. και, τρίτο, εις τους ημιελεγχόμενους παράγοντες, όπως π.χ. η παραγωγικότητα της εργασίας, η τιμολογιακή πολιτική της επιχειρήσεως κ.λ.π. Μπορεί, επίσης, κάποιος να διακρίνει τους περιοριστικούς παράγοντες σε ποσοτικούς, δηλαδή αυτούς που μπορούν να εκφρασθούν σε ποσοτικά μεγέθη και σε ποιοτικούς, δηλαδή αυτούς που δεν μπορούν να διατυπωθούν αριθμητικά.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι κατά την ανάλυση των περιοριστικών παραγόντων η πρόβλεψή τους συνιστά το σημαντικό-

τερο τμήμα του προγραμματισμού. Κάτω από τις συνθήκες στατικής λειτουργίας της επιχειρήσεως ο προγραμματισμός της δράσης της θα ήταν σχετικά απλός. Διότι τότε ο manager όφειλε να λάβει υπόψη μόνο τον ανθρώπινο παράγοντα και τους λοιπούς διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, να αξιολογήσει την άριστη εναλλακτική λύση και να εφαρμόσει την κατάλληλη επιχειρηματική πολιτική, προς επίτευξη των τεθέντων στόχων. Δεδομένου, όμως, του δυναμικού χαρακτήρα της επιχειρήσεως, ο manager θα πρέπει να πραγματοποιήσει προβλέψεις πάνω σε όλους τους παραπάνω περιοριστικούς παράγοντες. Έτσι, επαρκής πρόβλεψη των περιοριστικών παραγόντων συνιστά το κλειδί του προγραμματισμού.

#### **Γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον**

Οι πολιτικές συνθήκες μέσα στις οποίες η επιχείρηση λειτουργεί είναι μεγίστης σημασίας για τον προγραμματισμό της. Εάν υπάρχει εσωτερική πολιτική αστάθεια, ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι σχεδόν αδύνατος. Αντίθετα, η εσωτερική και διεθνής πολιτική σταθερότητα επιδρά ευνοϊκά επί του προγραμματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιχείρηση οφείλει, επίσης, να λάβει υπόψη τα καθιερωμένα κοινωνικά και ηθικά πρότυπα του περιβάλλοντος μέσα στα οποία αυτή λειτουργεί.

Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός επηρεάζεται από τη μορφή του οικονομικού συστήματος και του βαθμού του κρατικού ελέγχου επί της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μερικές δραστηριότητες είτε απαγορεύονται είτε περιορίζονται είτε ελέγχονται είτε, τέλος, επιδοτούνται. Ο manager λοιπόν, θα πρέπει όχι μόνο να λάβει υπόψη τους παράγοντες αυτούς, αλλά να προβλέψει τη μορφή τους για το μακρινό μέλλον. Ο προγραμματισμός δυσχεραίνει-

ται ακόμη περισσότερο όταν το κράτος αναλαμβάνει δραστηριότητα στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σαν επιχειρηματίας.

Άλλο περιοριστικό παράγοντα, στενά συνδεδεμένο με τον προηγούμενο, αποτελεί η οικονομική, δημοσιονομική και πιστωτική πολιτική του κράτους. Το κράτος παρεμβαίνει δια της φορολογίας στη διανομή και αναδιανομή του εισοδήματος και, δια της επενδυτικής δραστηριότητας αυτού, στον προσδιορισμό του εθνικού εισοδήματος. Έτσι, κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων, οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, επί πλέον δε να προβλεφθούν για το μακρινό μέλλον.

Το μέγεθος και η σύνθεση του πληθυσμού συνιστά έναν από τους καλύτερους δείκτες του μεγέθους της αγοράς για ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων. Οι προβλέψεις του πληθυσμού είναι ικανοποιητικά ακριβείς για περίοδο πέντε ετών, ενώ είναι ανεκτά ακριβείς για περίοδο πέραν των δέκα ετών.

Η απασχόληση και το εθνικό εισόδημα αποτελούν άλλους περιοριστικούς παράγοντες, τους οποίους οι υπεύθυνοι του επιχειρηματικού προγραμματισμού θα πρέπει να λάβουν υπόψη και να προβλέψουν. Δεδομένης της προβλέψεως του πληθυσμού και του ποσοστού της υποαπασχολήσεως, μπορεί κάποιος να εκτιμήσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού. Από το εργατικό δυναμικό και την παραγωγικότητα της εργασίας, ο manager μπορεί να προβλέψει το επίπεδο του εθνικού εισοδήματος για την περίοδο του προγράμματος με σταθερό γενικό επίπεδο τιμών. Στη συνέχεια, φυσικά, θα πρέπει να αναλυθεί η επίδραση των προβλέψεων τούτων, από τη μια μεριά, επί του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας και, από την άλλη, πάνω στην ίδια την επιχείρηση. Μια πολύ γνωστή και σημαντική μέθοδος τέτοιου συσχετισμού αποτελεί η ανάλυση εισροών - εκροών του W.W. Leontief.

Το γενικό επίπεδο των τιμών αποτελεί άλλον περιοριστικό παράγοντα, ο οποίος επιδρά πάνω στην ανάπτυξη του βιομηχανικού κλάδου και της επιχειρήσεως. Βραχυχρόνια το επίπεδο των τιμών μπορεί να προβλεφθεί με σχετική ακρίβεια. Αντίθετα, για περίοδο πέραν του έτους οποιαδήποτε πρόβλεψη των τιμών δεν παρουσιάζεται ικανοποιητικά σαφής και ακριβής. Βασικά, η ακριβής πρόβλεψη του επιπέδου τιμών αποτελεί, σε μεγάλη έκταση, ζήτημα προγνώσεως των εσωτερικών και διεθνών οικονομικών συνθηκών.

Οι τεχνολογικές συνθήκες συνιστούν άλλο σημαντικό περιοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση των προγραμμάτων της επιχειρήσεως, όπως και οι παραπάνω αναφερθέντες οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη, η οποία δημιουργεί νέα προϊόντα και εισάγει νέες μεθόδους παραγωγής, επέβαλε στις επιχειρήσεις να εξετάσουν συστηματικότερα το τεχνολογικό περιβάλλον τους. Αυτές υποχρεώθηκαν, επίσης, να πραγματοποιήσουν προβλέψεις επί των τεχνολογικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το σχετικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και αυτή την ίδια την επιχείρηση, όσον αφορά τα παραγόμενα προϊόντα, τις μεθόδους παραγωγής, τις αγορές προϊόντων κ.λ.π.

Η πολιτική των εργατικών ενώσεων και συνδικάτων, η οποία επιβάλλεται επί της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατόπιν διαπραγματεύσεων ή όχι μεταξύ των εκπροσώπων τους και των εκπροσώπων της διοικήσεως της επιχειρήσεως. Αυτή αποτελεί σημαντικό περιοριστικό παράγοντα και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων της επιχειρήσεως.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι οι υπεύθυνοι του επιχειρηματικού προγραμματισμού θα πρέπει να εξετάσουν, ειδικότερα, τις επιπτώσεις του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος επί της

δραστηριότητας αυτής της ίδιας της επιχειρήσεως. Τούτο, φυσικά, παρουσιάζει δυσχέρειες. Αλλά, οι περισσότεροι από τους managers γνωρίζουν τη σχέση της ίδιας αυτών επιχειρήσεως προς τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας μέσα στον οποίο αυτή λειτουργεί. Έτσι, εάν καταστεί δυνατό να προβλεφθεί η επίδραση του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος επί του σχετικού κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, τότε θα έχει επιτευχθεί η πρόβλεψη της επιδράσεώς του πάνω στην ίδια την επιχείρηση.

### **Εσωτερικοί περιοριστικοί παράγοντες**

Όπως και στην περίπτωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρήσεως, έτσι και εδώ, η ανάλυση θα περιορισθεί στους σημαντικότερους από τους περιοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μεταξύ δε τούτων οι προβλέψεις των πωλήσεων κατέχουν αποφασιστική θέση στην κατάρτιση των προγραμμάτων. Οι προβλέψεις των πωλήσεων χαρακτηρίζονται σαν κυριαρχικός εσωτερικός περιοριστικός παράγοντας, διότι αποτελούν το πλαίσιο με βάση το οποίο καταρτίζονται τα λοιπά προγράμματα της επιχείρησης. Από τις προβλέψεις των πωλήσεων μπορεί κάποιος να προβλέψει τα αναμενόμενα κέρδη, και συνεπώς, την ταμειακή κίνηση της επιχείρησης.

Δεύτερον, οι επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο επηρεάζουν επί μακρό χρόνο τον επιχειρηματικό προγραμματισμό, διότι οι επενδυτικές δαπάνες, άμα πραγματοποιηθούν, επανεισρέουν μόνο μέσω των αποσβέσεων. Γι' αυτό, κατά την κατάρτιση των μελλοντικών προγραμμάτων, οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού οφείλουν να σταθμίσουν επαρκώς και να λάβουν υπόψη το υφιστάμενο πάγιο κεφάλαιο.



Τρίτο, η κατάρτιση των διαφόρων προγραμμάτων επηρεάζεται από την υφιστάμενη βασική πολιτική της επιχείρησης, η οποία συχνά είναι πάγια και δεν μπορεί να μεταβληθεί. Τέτοια πάγια πολιτική προσδιορίζει το χαρακτήρα και αποτελεί την "προσωπικότητα" της επιχείρησης. Συνεπώς, αυτή συνιστά ένα θεμελιώδη περιοριστικό παράγοντα του προγραμματισμού.

## 2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Για να καταστεί αποτελεσματική η πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει αυτή, πρώτο, να ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους. Δηλαδή, θα πρέπει η πολιτική να διαμορφώνεται έτσι, ώστε να επιτυγχάνεται η υλοποίηση των γενικών και ειδικών επιχειρηματικών στόχων περισσότερο αποτελεσματικά.

Δεύτερο, να είναι συνεπής. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της γενικής πολιτικής και της πολιτικής η οποία αναφέρεται στους επί μέρους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της πολιτικής αυτών των ίδιων των επί μέρους τομέων της επιχείρησης. Έτσι, π.χ., θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια της πολιτικής χρηματοδοτήσεως προς την πολιτική προωθήσεως των πωλήσεων. Περαιτέρω, θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της πολιτικής του προγράμματος διαφημίσεων και της τιμολογιακής πολιτικής.

Τρίτο, να διακρίνεται για ευκαμψία προσαρμογής. Επειδή οι στόχοι και οι περιοριστικοί παράγοντες υπόκεινται σε μεταβολές, η πολιτική θα πρέπει να παρουσιάζει δυνατότητες προσαρμογής προς τους νέους στόχους και το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι αδύνατον να προεβλεφθούν όλα τα μέσα πολιτικής με τα οποία θα επιδιωχθεί η υλοποίηση της ακολουθούμενης άριστης συναλλακτικής λύσεως και, συνεπώς, η επίτευξη των τεθέντων στόχων. Για τούτο η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να παρουσιάζει ευκαμψία προσαρμογής, ώστε να μπορούν να υιοθετηθούν νέα διορθωτικά μέτρα, χωρίς να ανατρέπεται η όλη δομή των προγραμμάτων. Είναι ευνόητο ότι, εάν η πολιτική της επιχείρησης υφίσταται επανειλημμένες μεταβολές, τότε αποτελεί ένδειξη μη αποτελεσματικής πολιτικής.

Τέταρτο, να γνωστοποιείται και να γίνεται κατανοητή. Βασικά, κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχειρήσεως θα πρέπει να επιδιώκεται ευρεία συμμετοχή των ανωτέρω στελεχών της. Οποσδήποτε όμως, θα πρέπει η επιχειρηματική πολιτική να γνωστοποιείται γραπτώς στους managers της επιχειρήσεως. Επίσης, η γραπτή πολιτική θα πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς, διότι έτσι μόνο θα καταστεί δυνατή η ορθή εφαρμογή της.

Τέλος, να είναι προσαρμοσμένη προς τα προγράμματα και την πολιτική των ανταγωνιστών αυτής. Επιτυχής διαμόρφωση και εφαρμογή της επιχειρηματικής πολιτικής απαιτεί να ληφθούν, βασικά, υπόψη τα προγράμματα και η πολιτική των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Η επιχείρηση, δηλαδή, πρέπει να λάβει υπόψη και να προσαρμόσει την πολιτική της προς τη συμπεριφορά εκείνων (όπως οι ανταγωνιστές, καταναλωτές, προσωπικό της επιχείρησης κ.λ.π.) οι οποίοι επηρεάζονται από την πολιτική αυτής.

### **3. ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **Δυσχέρειες στον ήδη εφαρμοζόμενο προγραμματισμό**

Αυτές οφείλονται σε πολλούς λόγους. Σε ψυχολογικά, οικονομικά, πολιτικά, τεχνικά αίτια, στην οργάνωση της λογιστικής λειτουργίας, την ύπαρξη στατιστικών στοιχείων, στην έλλειψη πείρας και σε άλλα αστάθμητα αίτια.

Σοβαρότατος είναι ο παράγοντας των εξωτερικών επιδράσεων. Είναι δύσκολη η εξακρίβωση του είδους και της εντάσεως των ξένων δυνάμεων προς την επιχείρηση, οι οποίοι θα επιδράσουν πιθανόν στη δράση της.

Η Διοίκηση της επιχείρησης βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια πρόγνωσης και προσαρμογής της πολιτικής της, στις αγορές, στις πωλήσεις και στη χρηματοπιστοδότησή της, για να μπορεί έτσι να αντιμετωπίσει κάθε περίπτωση.

Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος του ψυχολογικού παράγοντα, αρκεί να σημειωθεί ότι για την επιτυχία του προγραμματισμού απαιτείται η συνεργασία όλων των αρμοδίων οργάνων.

Έργο της Διοίκησης είναι να επιβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για τη σωστότερη σύνταξη προγραμμάτων και να παρακολουθεί για τη σωστή εφαρμογή του.

#### **Ενέργειες σωστής εφαρμογής του προγραμματισμού στη σύγχρονη επιχείρηση**

Για να εφαρμοσθεί σωστά ο προγραμματισμός σε μια σύγχρονη επιχείρηση, πρέπει να εξεταστούν στοιχεία τα οποία παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του. Αυτά είναι:

- 1) Η πείρα που πρέπει να υπάρχει για να εφαρμοστεί.
- 2) Η μεγαλύτερη προσπάθεια για τη δημιουργία του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος.
- 3) Να υπάρχουν τα στατιστικά στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του.
- 4) Να γίνει αναδιάρθρωση της λογιστικής λειτουργίας. Απαιτείται μεταβολή στο λογιστικό σύστημα και το λογιστικό σχέδιο, σύμφωνα με τη διάρθρωση των προγραμμάτων.

Για όλους τους παραπάνω λόγους απαιτείται:

Τα πρώτα προγράμματα να είναι μικρής διάρκειας (1-3 μηνών), ώστε να είναι ευκολότερη η κατάρτισή τους και να καταρτιστεί αρχικά μόνο πρόγραμμα Γεν. Εξόδων.

Μετά από πείρα 1-2 ετών μπορεί να καθιερωθεί η οριστική εφαρμογή του προγραμματισμού από την επιχείρηση.

Μ Ε Ρ Ο Σ Ε'

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ACHAIA CLAUSS

Η ACHAIA CLAUSS ιδρύθηκε το 1854 από τον GUSTAV CLAUSS. Γνώρισε αρκετά μεγάλη εξέλιξη κάτω από τη διεύθυνσή του και ανέπτυξε επιτυχείς δραστηριότητες ακόμα και στην εξωτερική αγορά. Μετά το θάνατό του η εταιρεία συνεχίζει την ανοδική της πορεία υπό τη διεύθυνση των συνεργατών του CLAUSS. Υπό τη διεύθυνση της οικογένειας Αντωνόπουλου δίνεται νέα ώθηση στην επιχείρηση. Προσλαμβάνονται άξιοι συνεργάτες και επιστήμονες, φέρνονται καινούργια τελειότερα μηχανήματα και κτίζονται νέες εγκαταστάσεις, έτσι που η ACHAIA CLAUSS παίρνει τη μορφή μιας σύγχρονης δυναμικής επιχείρησης. Η φήμη της στην Ελλάδα και σε πολλές χώρες του κόσμου στηρίζεται στην έμφαση που δίνει η εταιρεία στη σταθερή ποιότητα και γεύση των κρασιών της.

Το προσωπικό της επιχείρησης είναι σταθερό, εποχιακά όμως (σε καιρό τρύγου) προσλαμβάνονται άτομα για να καλύψουν τις έκτακτες ανάγκες.

Τα κεφάλαια της επιχείρησης προέρχονται κατά κύριο λόγο από δάνεια τραπεζών, το ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης, καθώς επίσης από το ΗΔΑΓΕΠ, που επιστρέφει οικονομικές εισροές από τις εξαγωγές που κάνει.

Η κατανάλωση των κρασιών της καλύπτεται κατά 63% από την Ελληνική αγορά και κατά 37% από την ξένη. Οι εξαγωγές γίνονται κυρίως στις χώρες της Ε.Ο.Κ., Αμερική, Καναδά και Αυστραλία. Εξαγωγές δεν γίνονται καθόλου στην Ασία, Τσεχοσλοβακία, Ρωσία,

είτε γιατί απαγορεύεται η εισαγωγή τους είτε γιατί δεν μπορούν να σηκώσουν τα έξοδα εισαγωγής κρασιών μας.

Η επιχείρηση, στηριζόμενη στις στατιστικές πωλήσεων προηγούμενων ετών και στο γεγονός ότι η Ελληνική αγορά δεν παρουσιάζει ανωμαλίες, μπορεί να προβλέψει και ν' ακολουθήσει σωστό προγραμματισμό.

Με το μακροχρόνιο προγραμματισμό η επιχείρηση οργανώνεται και συγχρονίζεται σε μηχανολογικές εγκαταστάσεις. Με τον άριστο εξοπλισμό της καλύπτονται ακόμα και τα μέγιστα στοιχεία πωλήσεων που η επιχείρηση δεν έχει τώρα πλησιάσει. Στόχος του μακροχρόνιου προγραμματισμού είναι να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης. Το μακροχρόνιο προγραμματισμό εφαρμόζει μόνο για τα κόκκινα κρασιά, επειδή χρειάζονται 6-7 χρόνια ν' αναπαλαιωθούν.

Αντίθετα, μακροχρόνιο προγραμματισμό στα λευκά κρασιά δεν εφαρμόζει, γιατί αυτά, με βάση τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας, δεν μπορούν να διατηρηθούν για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από 2 χρόνια. Επομένως ο προγραμματισμός τον οποίο εφαρμόζει η επιχείρηση για τα λευκά κρασιά, είναι ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός. Επίσης καταρτίζει μακροχρόνια προγράμματα που αφορούν τη δημιουργία εγκαταστάσεων (π.χ. δεξαμενές) εκμετάλλευσης κρασιού.

Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός της επιχείρησης παρουσιάζει ευλυγισία, και επομένως αναθεωρείται. Ο λόγος που καθιστά αναγκαία την ευλυγισία του μακροχρόνιου προγραμματισμού είναι η κατάσταση της αγοράς, η οποία αλλάζει χρόνο με το χρόνο. Η ευλυγισία γίνεται ακόμα πιο επιτακτική μπροστά στο 1992, λόγω του ανταγωνισμού που θα υπάρξει τόσο στην τιμή όσο και στην ποιότητα.

Το πλεονέκτημα για την επιχείρηση, εφαρμόζοντας μακροχρόνια προγράμματα, είναι το γεγονός ότι βρίσκεται έτοιμη να ανταπεξέλξει στη ζήτηση (π.χ. έχει προγραμματίσει εκ των προτέρων την αγορά φιαλών, καψιλιών και φελών τα οποία εισάγει η CLAUSS από τη Βουλγαρία, Ιταλία και Γιουγκοσλαβία).

Αντίθετα, μειονέκτημα είναι το ότι δεσμεύει χρήματα, αλλά έτσι μπορεί και αντιμετωπίζει τη ζήτηση της αγοράς. η επιχείρηση σαν οινοποιία στηρίζεται περισσότερο στο μακροχρόνιο και λιγότερο στο βραχυχρόνιο. Αυτό συμβαίνει γιατί το σταφύλι μπορεί να μη βρεθεί τον επόμενο χρόνο στην ποιότητα και βαθμό που πρέπει.

Ο βραχυχρόνιος εφαρμόζεται μόνο σε ό,τι αφορά τα διοικητικά έξοδα, τα εργατικά και τη γραφική ύλη.

Με βάση στοιχεία τα οποία συγκεντρώνει η ACHAIA CLAUSS από το τμήμα αγορών και πωλήσεων συντάσσεται ο προϋπολογισμός εσόδων - εξόδων. Έτσι είναι σε θέση να γνωρίζει τα έσοδα και έξοδα που έχει.

Στην κατάρτιση προγραμμάτων για αύξηση της παραγωγής της το 1983 τέθηκε σε λειτουργία το νέο της εμφιαλωτήριο, προσαρμοσμένο στις σύγχρονες λειτουργικές ανάγκες της. Με το νέο αυτό σύγχρονο εξοπλισμό κατάφερε θεαματική αύξηση της παραγωγής, ενίσχυση της ποιότητας και μείωση του κόστους. Όλα αυτά της επιτρέπουν να αντιμετωπίζει το σκληρό ανταγωνισμό των Ευρωπαϊκών κρασιών.

Βασικό στοιχείο στο πρόγραμμα παραγωγής της είναι η εξασφάλιση σε καλή τιμή των α' υλών (σταφύλια), και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν οι ποσότητες οι οποίες θα παραγγείλει είναι μεγάλες.



Για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της, η επιχείρηση κάθε χρόνο ξοδεύει ένα σεβαστό ποσό. Προβάλλει τα κρασιά της μέσω μεγάλων περιοδικών, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο κ.λ.π.

#### **Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ-CLAUSS**

##### **ΟΡΓΑΝΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

##### **ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ**

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Η οικονομική διεύθυνση προτείνει τους στόχους, τη στρατηγική και το γενικό πλαίσιο του προγραμματισμού όσον αφορά την οικονομική του πλευρά.
- ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Η τεχνική διεύθυνση προτείνει τους στόχους και τη στρατηγική του προγραμματισμού ως προς την παραγωγή.
- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ: Η διεύθυνση εμπορίου προτείνει τους στόχους ως προς τις πωλήσεις της εταιρίας.

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗ

Φ Α Σ Η 1

- \* ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
- ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΔΙΕΥΣΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

\* ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

- ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΙΜΩΝ, ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΑΓΟΡΑΣ, - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΣΥΝΑΛ. ΙΣΟΤΙΜΙΕΣ
- ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Φ Α Σ Η 2

\* ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

- ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΟΓΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΠΩΛΗΣΕΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Φ Α Σ Η 3

\* ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

\* ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Φ Α Σ Η 4

- \* ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
- \* ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- \* ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
- \* ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

## Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

Όπως βλέπουμε και από τα σχεδιαγράμματα, υπάρχει άμεση παρακολούθηση και των τριών διευθύνσεων από τη γενική διεύθυνση μέσω του εσωτερικού ελέγχου αλλά και μέσω απολογιστικών εκθέσεων που καταρτίζει κάθε μήνα η κάθε υπηρεσία και απευθύνονται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Για παράδειγμα, αν τα έξοδα στην τεχνική διεύθυνση, στην υπηρεσία εμφιαλώσεως ξεπεράσουν τον προϋπολογισμό για το μήνα Μάρτιο, τότε η υπηρεσία προγραμματισμού εξόδων ενημερώνει την οικονομική διεύθυνση κι αυτή το Διοικητικό Συμβούλιο κι αυτό με τη σειρά του μπορεί να ελέγξει τον προγραμματισμό μετά από εκτεταμένη συζήτηση και λήψη αποφάσεως για διορθωτικές ενέργειες που χρειάζονται στην τεχνική διεύθυνση.

Επίσης στην κατάρτιση του προγραμματισμού υπάρχει μια αλληλοσύνδεση μεταξύ της οικονομικής, τεχνικής και της διεύθυνσης εμπορίου. Αυτό βοηθάει στην καλύτερη και πιο εύκολη κατάρτιση του Επιχειρηματικού προγραμματισμού. Για παράδειγμα, θα ήταν πιο δύσκολος και πιο χρονοβόρος ο προγραμματισμός αν μια διεύθυνση δεν λάμβανε υπόψη τις βασικές παραδοχές των άλλων υπηρεσιών και παρουσιάζουν στη Γενική Διεύθυνση τα δικά τους προβλεπόμενα αποτελέσματα. Επίσης, μέσω του μηνιαίου προγραμματισμού επανεξετάζεται και αναθεωρείται, αν χρειαστεί, ο ετήσιος προγραμματισμός.

Δυο σημεία θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι παίζουν αρνητικό ρόλο στον επιχειρηματικό προγραμματισμό. Το πρώτο είναι ότι η οικονομική διεύθυνση ελέγχει τέσσερις υπηρεσίες: λογιστήριο, πιστωτικός έλεγχος, προγραμματισμός εξόδων και μηχανογράφηση. Θα μπορούσε η κάθε υπηρεσία να έχει τη δική της διεύ-

θυνση, ώστε να γίνεται πιο ειδικευμένος προγραμματισμός. Όμως το κόστος είναι μεγάλο και η εταιρεία δεν έχει τις δυνατότητες που έχει για παράδειγμα η BP ή οι μεγάλες εταιρείες. Για παράδειγμα, αν το λογιστήριο της Θεσσαλονίκης είχε τη δική του διεύθυνση, η ενημέρωση της Διοίκησης θα ήταν πιο αναλυτική και ίσως πιο έγκυρη. Ενώ τώρα η ενημέρωση γίνεται από το λογιστήριο της Πάτρας, που παίρνει τα στοιχεία από τη Θεσσαλονίκη μέσω του συστήματος ON LINE.

Το δεύτερο αρνητικό στοιχείο είναι ότι οι έδρες των διευθύνσεων είναι σε διαφορετικές πόλεις. Η γενική και η οικονομική διεύθυνση εδρεύουν στην Πάτρα, ενώ η τεχνική και η διεύθυνση εμπορίου εδρεύουν στην Αθήνα. Για παράδειγμα, η τεχνική διεύθυνση θα είχε καλύτερη άποψη της κατάστασης και αναλυτικότερα στοιχεία όσον αφορά την κατάρτιση του προγραμματισμού αν βρισκόταν στην Πάτρα, αφού θα ήταν κοντά στις εγκαταστάσεις.

Παρόλα αυτά, η ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ δίνει μεγάλη προοχή στον επιχειρησιακό προγραμματισμό, ιδίως μετά το 1986 που εκσυγχρονίστηκε, αφού μέσω αυτού μπορεί να διευρύνει τη μεγάλη πείρα της - ιδρύθηκε το 1861 - και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις που γίνονται από σημαντικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

## 2. ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ (ΕΘΝΙΚΗ)

### Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ "ΕΘΝΙΚΗ" ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

#### ΟΡΓΑΝΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

#### ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Α. Η διεύθυνση αυτή ασχολείται κυρίως με τον προγραμματισμό τεχνικών ασφαλίσεων (π.χ. αυτοκινήτων, αεροσκαφών κ.λ.π.).
- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Β. Η διεύθυνση αυτή προτείνει στόχους όσον αφορά την οικονομική πλευρά της επιχείρησης.
- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Γ. Η διεύθυνση αυτή προγραμματίζει την παραγωγή της επιχείρησης.

### Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ "ΕΘΝΙΚΗ"

Η "Εθνική" ασφαλιστική εταιρεία, με πείρα 100 χρόνων, είναι από τις πρώτες ασφαλιστικές εταιρίες της Ελλάδας που έλαβε υπόψη της την αναγκαιότητα του προγραμματισμού, για την επίτευξη των στόχων της, που είναι: η δυναμική της παρουσία στην Ενωμένη Ευρώπη και η αύξηση των καθαρών κερδών της.

Στην αναλυτική κατάστασή βλέπουμε την "ειδίκευση" των διευθύνσεων. Έτσι η κάθε διεύθυνση προτείνει τους στόχους της, καθώς και τις βασικές παραδοχές της, στην αρμόδια συντονιστική διεύθυνση και αυτές (Α + Β + Γ) με τη σειρά τους επεξεργάζονται τα στοιχεία, χαράζουν τη στρατηγική τους και αφού διαμορφώσουν τα οικονομικά μεγέθη τα παραδίδουν στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εγκρίνει τον προγραμματισμό.

Επίσης ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται από το Γενικό Διευθυντή και από τη Διοικητική Διεύθυνση. Μ' αυτό το συνδυασμό ο έλεγχος είναι άμεσος και ευκολότερος.

Οι βασικοί στόχοι της εταιρίας κινούνται σε έξι άξονες:

- αύξηση της παραγωγής
- εισαγωγή και προώθηση νέων προϊόντων
- βελτίωση της σύνθεσης καλυπτόμενων κινδύνων
- μείωση των εξόδων
- αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων.

Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με την εφαρμογή αυτού του οργανωτικού σχήματος (σχεδιάγραμμα) και επιτυγχάνεται η αυξημένη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, καθώς δίνονται νέες ευκαιρίες για το προσωπικό.

Βασικότερος στόχος της εταιρείας είναι η αύξηση της παραγωγής ποιοτικά και ποσοτικά: κύριο στοιχείο στρατηγικής της είναι το σωστό εμπορικό ασφάλιστρο, που καλύπτει τον πελάτη μακροπρόθεσμα, χωρίς να είναι απογοητευτικό από άποψη κόστους.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) χρειάζεται εξειδίκευση των υπηρεσιών. Αυτό υπάρχει όπως είδαμε στην εταιρία, γι' αυτό και οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται.

Ένα αρνητικό στοιχείο του προγραμματισμού στην επιχείρηση είναι η συρρίκνωση των αρμοδιοτήτων στα υποκαταστήματα. Αν αυτό αλλάξει με την εξειδίκευση, ο προγραμματισμός θα είναι καλύτερος με αποτέλεσμα την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να προσθέσουμε ότι ο προγραμματισμός δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα μιας εταιρίας, ιδίως ε-

κείνα που προέρχονται από έλλειψη ικανών στελεχών. Όμως, μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη λήψη σωστών αποφάσεων από τη διοίκηση.

Στην "ΕΘΝΙΚΗ" ο προγραμματισμός, μπορούμε να πούμε, είναι τρόπος ζωής. Και η εμπειρία απ' αυτόν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα, την έχει βοηθήσει αρκετά, ώστε να κατέχει ένα σημαντικό κομμάτι της ασφαλιστικής αγοράς.

### 3. MADISON

Η MADISON είναι από τις πιο παλιές επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο. Ιδρύθηκε το 1902 από τον Β. Ηλιόπουλο. Είναι το πρώτο, χρονολογικά, εργοστάσιο στην Ελλάδα κατασκευής και εμπορίας καλτσών, γυναικείων και ανδρικών. Σιγά-σιγά η επιχείρηση σημειώνει συνεχή άνοδο, καλυτερεύει τον τεχνολογικό της εξοπλισμό, αποκτά εξειδικευμένα στελέχη και βελτιώνει τα προϊόντα της. Αντιμετωπίζει το ντόπιο ανταγωνισμό με επιτυχία (BELINDA, BICK), καθώς και αρκετές ξένες επιχειρήσεις του ίδιου είδους, στην ελληνική αγορά.

Δίνει μεγάλη βάση στην κατανάλωση των προϊόντων της στον Ελλαδικό χώρο, κάνει όμως και εξαγωγές στην Αγγλία.

Τα γραφεία της εταιρείας είναι εγκατεστημένα στην Αθήνα, απ' όπου παίρνονται οι παραγγελίες, ενώ στην Πάτρα λειτουργεί το εργοστάσιο παραγωγής καλσόν. Το απασχολούμενο προσωπικό ανέρχεται σε 300 άτομα περίπου.

Η επιχείρηση έχει φτάσει σ' ένα ικανοποιητικό βαθμό προγραμματισμού. Για να προγραμματίσει στηρίζεται σε στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώνει και στην πείρα που αποκτά από προηγούμενα έτη. Στηρίζεται στις προβλέψεις αλλά πολλές φορές παρουσιάζει αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, όταν πρωτοβγήκαν τα καλσόν με σχέδια η επιχείρηση έκανε μεγάλο τζίρο. Προβλέποντας ότι θα υπήρχε μεγάλη ζήτηση είχε κάνει αποθέματα σε μεγάλες ποσότητες. Η αγορά όμως κορέστηκε γρήγορα, επειδή κυκλοφόρησαν παρόμοια καλσόν από άλλες επιχειρήσεις σε χαμηλότερες τιμές. Έτσι η MADISON αναγκάστηκε να προβεί στην πώληση των αποθεμάτων της σε χαμηλές τιμές, εξασφαλίζοντας τουλάχιστον το κόστος παραγωγής τους.



Ο Μακροχρόνιος προγραμματισμός που εφαρμόζει η επιχείρηση αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό και την επέκταση των εγκαταστάσεων της. Συγκεκριμένα, έχει εγκαταστήσει σύστημα κλιματισμού με ειδικά κλιματιστικά μηχανήματα - από τα πιο τέλεια στον κόσμο - γιατί αυτό κρίθηκε αναγκαίο για την άριστη επεξεργασία των ινών που δεν επιδέχονται αυθαίρετες αυξομειώσεις της θερμοκρασίας.

Όταν κάποια στιγμή εισήχθησαν στην ελληνική αγορά κάποιες εισαγόμενες ανδρικές κάλτσες χρειάστηκε, για να μην μείνει η επιχείρηση στο περιθώριο, να αγοραστούν καινούργιες μηχανές. Αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης είναι το γεγονός ότι έθεσε σε κυκλοφορία καινούργια προϊόντα, τα οποία έχουν αναγνώριση από τους καταναλωτές.

Για την παραγωγή ετοιμών προϊόντων η επιχείρηση προγραμματίζει βραχυχρόνια. Για να κατακτήσει την αγορά πρέπει και κάνει συνέχεια ανανέωση. Η κάλτσα είναι προϊόν που επηρεάζεται από τη μόδα. Έτσι το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης κάνει επισκέψεις στο εξωτερικό, για να δει πώς θα κινηθεί η μόδα την επόμενη σαιζόν και από εκεί αρχίζει ο προγραμματισμός της παραγωγής.

Οι αντιπρόσωποι - πλασιές, επειδή έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, συγκεντρώνουν κάποιες πληροφορίες για την κίνηση της αγοράς κι έτσι μπορούν να δώσουν στοιχεία για τις πωλήσεις της επόμενης σαιζόν. Αποτέλεσμα αυτού είναι η MADISON ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες που παρουσιάζονται και τα προϊόντα που διαθέτει να προλαβαίνουν τη μόδα της εποχής. Αυτό το καταφέρνει αναθεωρώντας το πρόγραμμά της αν παρουσιαστεί τέτοια ανάγκη.

Ανάλογα με την αύξηση της παραγωγής προγραμματίζει και τα άτομα που θα απασχοληθούν στην επιχείρηση, τόσο στην παραγωγή

όσο και στη διοίκησή της. Έτσι, η αύξηση της παραγωγής κατά το τελευταίο έτος είχε σαν αποτέλεσμα την πρόσληψη 12 ατόμων.

Τα προϊόντα της MADISON προβάλλονται απ' όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (TV, ραδιόφωνο, περιοδικό τύπο) στην Ελλάδα. Κάποια διαφήμιση κάνει και στην Αγγλία, λόγω των εξαγωγών της προς αυτή τη χώρα. Για διαφήμιση ξοδεύει κάθε χρόνο περίπου 30.000.000 δρχ.

... ..

#### **4. DUR**

Η επιχείρηση DUR ασχολείται με την παραγωγή ετοιμών ενδυμάτων (υποκάμισα, μπλούζες, πιζάμες κ.λπ.).

Το εργοστάσιο παραγωγής ενδυμάτων είναι εγκατεστημένο στην περιοχή Πάτρας, διατηρεί δε γραφεία στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

Απασχολεί 200 άτομα, από τα οποία τα 20 αποτελούν το διοικητικό προσωπικό και τα 180 το προσωπικό παραγωγής. Κατά βάση είναι σταθερό, εξειδικευμένο.

Ο τζίρος της φτάνει το 1 δις το χρόνο. Τα προϊόντα της απορροφούνται από την ελληνική αγορά κατά 70% και κατά 30% από την ξένη. Οι εξαγωγές γίνονται τόσο στις χώρες της ΕΟΚ όσο και στις Αραβικές χώρες, Καναδά και Αμερική.

Η επιχείρηση DUR βρίσκεται, τόσο σε εξέλιξη προγράμματος, όσο και σε εξέλιξη κατάρτισης προσωπικού.

Η DUR προσπαθεί να εφαρμόζει τη λειτουργία του προγραμματισμού σε όλες τις επιχειρηματικές της δράσεις, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι την παραγωγή, από την παραγγελία μέχρι τους πελάτες και τις επενδύσεις. Καμμία μελλοντική της ενέργεια δεν γίνεται χωρίς να έχει προγραμματιστεί. Και για να προγραμματίσει η επιχείρηση στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προβλέψεις. Συνδυάζοντας τις διάφορες μελέτες που κάνουν τα ινστιτούτα (ΙΟΒΕ, ΕΛΚΕΠΑ) σχετικά με οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα, και τα ειδικότερα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, αλλά και τη μόδα της επιχείρησης, η οποία ξεκινάει δυο χρόνια πριν την παραγωγή, γίνονται οι προβλέψεις και στηρίζεται σ' αυτές.

Το γενικότερο πλάνο και ο προγραμματισμός της χρονιάς είναι γνωστά στις διοικήσεις της εταιρίας, που είναι παραγωγής,

πωλήσεων και οικονομικών. Συνέπεια αυτού είναι η αρμονική συνεργασία μεταξύ τους.

Όσον αφορά το μακροχρόνιο προγραμματισμό, προσανατολίζεται στις επενδύσεις, τόσο του πάγιου μηχανολογικού - κτιριακού εξοπλισμού όσο και στην επένδυση και κατοχύρωση του σήματος της φίρμας. Στόχος της εταιρίας, με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων, είναι να βρεθεί έτοιμη σε μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών της, καθώς επίσης να είναι οργανωμένη απέναντι στον ξένο ανταγωνισμό, ώστε με άνεση να μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της.

Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός, σε αντίθεση με το βραχυχρόνιο, μπορεί εύκολα να αναθεωρείται· το δε χρονικό όριο των μακροχρόνιων προγραμμάτων ξεπερνά την 5ετία.

Όσον αφορά το βραχυχρόνιο προγραμματισμό, προσανατολίζεται στη διαδικασία κατανάλωσης των ετοιμών προϊόντων της. Το ότι είναι εμπορική επιχείρηση αυτό σημαίνει ότι επηρεάζεται πολύ από τη μόδα. Έτσι η επιχείρηση εντείνει τις προσπάθειές της ν' ανταποκριθεί στις ανάγκες που παρουσιάζονται ανά καιρούς.

Ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός στηρίζεται στις παραγγελίες που έχουν ληφθεί ένα χρόνο νωρίτερα. Στο ξεκίνημα της κάθε χρονιάς γίνεται προϋπολογισμός τόσο των ακαθάριστων εσόδων όσο και των παραγωγικών δαπανών και εξόδων της επιχείρησης. Επίσης καθορίζεται το CASH FLOW (ταμειακές ροές και εκροές), καθώς και ο δανεισμός. Χωριστό τμήμα οργάνωσης και μεθόδων ασχολείται με το μάρκετινγκ με στόχο, αφ' ενός μεν την έρευνα της αγοράς και αφ' ετέρου την πολιτική κατάρτιση της αγοράς.

Ο προγραμματισμός πωλήσεων γίνεται είτε από στοιχεία που παίρνονται από τα διάφορα ινστιτούτα ερευνών είτε από συνεν -

τεύξεις. Στη συνέχεια αυτά τα στοιχεία επεξεργάζονται από ειδικευμένα άτομα της επιχείρησης.

Βασικά στοιχεία του προγραμματισμού της παραγωγικής διαδικασίας, είναι η παραγγελία α' υλών. Για μεν τα υποκάμισα αγοράζονται από το εξωτερικό, για δε τα υπόλοιπα προϊόντα (πιζάμες, μπλούζες) τα υφάσματα πλέκονται με Ελληνικά και ξένα νήματα σε εγκαταστάσεις του εργοστασίου. Η αντίστοιχη ποσότητα α' υλών καθορίζεται από τις αντίστοιχες ποσότητες ετοιμών προϊόντων που ζητούνται από τους αγοραστές.

Τα αποθέματα ετοιμών παρακολουθούνται ώστε να μην υπάρχει έλλειψη από αυτά και να μη γίνεται επιβάρυνση από τόκους.

Τα κεφάλαιά της προέρχονται: α) από ελληνικές τράπεζες (Εμπορική, Εθνική, Ιονική, Λαϊκή, Τράπεζα Πίστεως) και για τις μακροπρόθεσμες δανειοδοτήσεις από την ΕΤΒΑ. Οι επενδύσεις: ένα μέρος καλύπτονται από μακροπρόθεσμο ξένο τραπεζικό δανεισμό και ένα μέρος από αυτοχρηματοδότηση.

Η διαφήμιση καθορίζει αποφασιστικά την προτίμηση των καταναλωτών προς τα είδη της DUR. Διαφημίζει τα προϊόντα της, καθώς και τη φίρμα της, σ' όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (TV, ραδιόφωνο, ημερήσιο και περιοδικό τύπο, γιγαντοαφίσσες), καθώς επίσης και σε ξένα περιοδικά μόδας και με τη συμμετοχή της σε εκθέσεις μόδας του εξωτερικού.

Μ Ε Ρ Ο Σ        Σ Τ '

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση αυτά που αναφέραμε στα προηγούμενα μέρη της εργασίας μας και σε συνδυασμό με την έρευνα που κάναμε σε δυο μεγάλες επιχειρήσεις σχετικά με το ρόλο και τη σημασία του προγραμματισμού για την επίτευξη των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

α. Ο κυριότερος παράγοντας αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η αβεβαιότητα προς το μέλλον, αβεβαιότητα που αφορά τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις που εξαρτούνται καμιά φορά σε σημαντικό βαθμό από την εφαρμοζόμενη κυβερνητική πολιτική. Η ύπαρξη ενός συνεχούς προγραμματισμού και ειδικότερα ενός μακροοικονομικού, που εκφράζει την πολιτική όχι μόνο μιας κυβέρνησης σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά των κυβερνήσεων διαχρονικά, φωτίζει το μέλλον των επιχειρηματιών και εντείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Γι' αυτό βασικές γραμμές προγραμμάτων πρέπει να παραμένουν ανεπηρέαστες από τις πολιτικές αλλαγές ή δημαγωγικές επιδιώξεις, για να μπορέσει η οικονομία και οι επιμέρους κοινωνικές μονάδες να πετύχουν, χωρίς διακοπή, τους στόχους και τις επιδιώξεις τους. Η συνέπεια και η συνέχεια στον προγραμματισμό έχει ευνοϊκή επίδραση τόσο σε μονάδες παραγωγής (επιχειρήσεις) όσο και στις μονάδες τελικής κατανάλωσης (νοικοκυριά).

β. Για την πραγματοποίηση των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης η συνεισφορά του προγραμματισμού και κυρίως του μακροπρόθεσμου είναι ζωτικής σημασίας. Αυτός, μετά από μελετημέ-

νες και σωστές προβλέψεις μπορεί να προετοιμάσει την επιχείρηση - για τη λήψη συνειδητών αποφάσεων και τον καθορισμό σαφούς και ρεαλιστικής πολιτικής - για την αντιμετώπιση των κάθε είδους κινδύνων και την προσαρμογή της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι επιμέρους προγραμματισμοί, αλληλεξάρτητοι και συντονισμένοι μέσα στο γενικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, θα καθορίσουν κατά τρόπο λεπτομερέστατο τις επιμέρους ενέργειες (πωλήσεις, παραγωγή, επενδύσεις, προσωπικό, χρηματοδότηση κλπ.) στις οποίες η επιχείρηση θα προβεί για την πραγματοποίηση των βασικών της αντικειμενικών στόχων.

γ. Η εκτέλεση του προγράμματος δεν ενδείκνυται να επαφίεται στην "καλή θέληση" των εκτελεστικών στελεχών. Θα πρέπει, αντίθετα, ο κάθε αρμόδιος (π.χ. ο γενικός διευθυντής) να επιβλέπει τη σωστή εκτέλεσή του. Μερικές φορές συντάσσονται εξαιρέτα προγράμματα, που όμως τελικά παραμένουν ακαδημαϊκά, λόγω άρνησης εκτέλεσής τους από τα εκτελεστικά στελέχη ή παραποίησης τους σε βαθμό που απομακρύνει την επιχείρηση από τους αρχικούς στόχους. Στην περίπτωση αυτή ο προγραμματισμός δεν μπορεί να δικαιολογήσει ούτε την αποστολή του, ούτε το κόστος για την επεξεργασία του. Επιβάλλεται, επομένως, ο έλεγχος της καλής εκτέλεσής του.

δ. Κάθε χρόνο (συνήθως) επιβάλλεται ο απολογισμός του προγραμματισμού, δηλαδή η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τους στόχους. Εξάγονται οι αποκλίσεις - θετικές ή αρνητικές - αναζητούνται τα αίτια και ακολουθούν οι διορθωτικές ενέργειες. Έτσι ο προγραμματισμός γίνεται ζωτικός και χρήσιμος. Επιπλέον, απαιτούνται περιοδικές αναθεωρήσεις. Η διοίκηση δεν πρέπει να επαναπαύεται στους στόχους που τέθηκαν αρ-

χικά. Οι εξελίξεις που πραγματοποιήθηκαν στο μεταξύ επαλήθευσαν ή όχι - μερικά ή ολικά - τις γενόμενες προβλέψεις του προγράμματος. Ίσως, επομένως, απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες. Ίσως νέες εξελίξεις αναφαίνονται στον ορίζοντα αυτή τη στιγμή, που πρέπει να περιληφθούν στον προγραμματισμό. Αυτά επιβάλλουν την περιοδική επανεξέταση των εξελίξεων και την ανάλογη αναθεώρηση και προσαρμογή του προγραμματισμού. Αυτό επιβάλλει την ευλυγισία του. Αυτό καθιστά τον προγραμματισμό δυναμικό.

ε. Εξετάζοντας το σύστημα προγραμματισμού που ακολουθούν ορισμένες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις διαπιστώνουμε τα εξής:

- Ο προγραμματισμός εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις, και σε αυτές όμως χρειάζεται ακόμα προσπάθεια να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που υπάρχει με την ενοποίηση της Ευρώπης, τις οικονομικές συγκυρίες, τον πληθωρισμό κ.λ.π. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους στην εφαρμογή προγραμματισμού τους, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν.
- Από επισκέψεις μας σε επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι για την εφαρμογή προγραμμάτων τους στηρίζονται στις προβλέψεις, οι οποίες διαμορφώνονται από στατιστικά στοιχεία και από δεδομένα προηγούμενων ετών. Φροντίζουν όμως να μην ξεφεύγουν από τα καθορισμένα πλάνα, γιατί ξέρουν πως οπωσδήποτε θα υπάρξουν κάποιες αποκλίσεις.
- Οι επιχειρήσεις, έχοντας καταλάβει ότι οι μεταβολές του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας μπορούν να προσφέρουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά και ότι ταυτόχρονα



περικλείουν και κινδύνους με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό που υπάρχει στις διεθνείς αγορές, καταρτίζουν προγράμματα μάρκετινγκ. Μέσα στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ κάνουν από τη μια μεριά έρευνες αγοράς (με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις κ.λ.π.) για να γίνουν γνωστές οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, και από την άλλη προώθηση των προϊόντων τους δια μέσου της διαφήμισης.

- Οι επιχειρήσεις, ξέροντας τη σημασία του προγραμματισμού, για την καλύτερη μελλοντική τους εξέλιξη προγραμματίζουν τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Επειδή τώρα οι αποφάσεις που παίρνουν αφορούν το μέλλον, οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν την αναθεώρηση των προγραμμάτων, έτσι ώστε, όταν χρειαστεί, να κάνουν δυνατή οποιαδήποτε μεταβολή που θα απαιτηθεί χωρίς αδικαιολόγητο κόστος.
- Τέλος, η πλήρης γνώση των παραγόντων που διέπουν την ανάπτυξη της επιχείρησης βοηθά αποτελεσματικά στην επεξεργασία και εφαρμογή του προγραμματισμού και τη ρεαλιστική αντιμετώπιση του μέλλοντος.
- Οι επιχειρήσεις δείχνουν ενδιαφέρον ως προς τον κτιριακό - μηχανολογικό εξοπλισμό τους, με σκοπό να καλύψουν τα μέγιστα στοιχεία πωλήσεων που δεν έχουν ακόμα πλησιάσει.
- Οι επιχειρήσεις, έχοντας καταλάβει ότι οι μεταβολές του περιβάλλοντος και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας μπορούν να προσφέρουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά και ότι ταυτόχρονα περικλείουν και κινδύνους με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό που υπάρχει στις διεθνείς αγορές, καταρτίζουν προγράμματα μάρκετινγκ.

Μέσα στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ κάνουν από τη μια μεριά έρευνες αγοράς (με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις,

κ.λπ.) για να γίνουν γνωστές οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, και από την άλλη προώθηση των προϊόντων τους δια μέσου της διαφήμισης.

- Μέσα από τα στοιχεία που παίρνουν από την έρευνα αγοράς ρυθμίζουν την παραγωγή τους. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν τη διαδικασία παραγωγής με τον προγραμματισμό του προϊόντος. Έτσι για τη σχεδίαση του προϊόντος επιδιώκουν το προϊόν να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών, ώστε να είναι αποδεκτό, να παράγεται οικονομικότερα και να έχει αισθητική εμφάνιση.

Η διεύθυνση παραγωγής δείχνει ενδιαφέρον για την επιλογή α' ύλης η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή προϊόντων. Εξετάζουν τη ζήτηση των προϊόντων τους και ανάλογα αποφασίζουν για την αποθήκευση α' υλών και ετοίμων προϊόντων. Προϊόντα τα οποία γνωρίζουν μεγάλη ζήτηση στην αγορά αποθεματοποιούνται σε μεγάλες ποσότητες και σε εύχρηστους χώρους, για την καλύτερη διακίνησή τους.

- Για την επιτυχή πραγματοποίηση των αποφάσεών τους οι επιχειρήσεις, εκτός από την επένδυση σε μηχανολογικό - κτιριακό εξοπλισμό, εφαρμόζουν πρόγραμμα επιλογής και κατάρτισης εργατικού δυναμικού. Έτσι επανθρώνουν τα τμήματά τους με ειδικευμένο υπαλληλικό και τεχνικό προσωπικό και οργανώνουν σεμινάρια, ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται καλύτερα στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Χρησιμοποιούν επίσης σύγχρονα συστήματα μηχανοργάνωσης, για γρηγορότερη ενημέρωση σε λογιστικά θέματα, παραγγελίες κ.λπ.

### Προτάσεις για Σωστότερη Εφαρμογή Προγραμματισμού στην Ελλάδα

Η διοίκηση οποιασδήποτε βιομηχανικής επιχείρησης οφείλει περιοδικά να εξετάζει τη σκοπιμότητα και δυνατότητα εισαγωγής νέων ή βελτίωσης υφιστάμενων μεθόδων παραγωγής.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι, τόσο τα λειτουργικά στελέχη, όσο και τα στελέχη της υπηρεσίας προσωπικού, παίζουν ένα ρόλο στον προγραμματισμό απασχόλησης. Η διοίκηση προσωπικού συνοψίζει και αναλύει τις προβλέψεις αναγκών και ετοιμάζει τα τυπικά προγράμματα απασχόλησης για την επιχείρηση. Για να υπάρξει ουσιαστικότερη εφαρμογή προγραμμάτων, πρέπει να υπάρξει πιο σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και διαρκής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Τα ελληνικά προϊόντα κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους απορροφούνται από την ελληνική αγορά και όχι από την ξένη. Πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις, μέσα στα πλαίσια του προγραμματισμού, να αναζητήσουν και να λάβουν σοβαρά υπόψη τις λύσεις που να καθιστούν ανταγωνίσιμα τα προϊόντα τους σε σχέση με αυτά του εξωτερικού. Έτσι, για να προωθηθούν οι ελληνικές εξαγωγές, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώξουν:

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους, καινοτομίες στα προϊόντα τους, δημιουργία νέων προϊόντων, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνίσιμα απ' αυτά του εξωτερικού.

- Διερεύνηση των διεθνών αγορών και προώθηση των ελληνικών προϊόντων που μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικές συνθήκες. Απαραίτητη επίσης προσπάθεια πρέπει να γίνει και προς την κατεύθυνση των ελληνικών εξαγωγών σε νέες αγορές. Οι χώρες που προσφέρονται περισσότερο για ελληνικές εξαγωγές είναι τόσο οι ανατολικές χώρες, που έχουν διαφορετικές από τη χώρα

μας κλιματολογικές συνθήκες, όσο και οι χώρες της Μέσης Ανατολής, που διαφέρουν από τη χώρα μας ως προς το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης. Ενώ οι ανατολικές χώρες απορροφούν σημαντικό μέρος από τις ελληνικές εξαγωγές, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις χώρες της Μέσης ανατολής. Η προώθηση των ελληνικών εξαγωγών προς το χώρο της Μ. Ανατολής παρουσιάζει βασικά πλεονεκτήματα. Το κόστος της θαλάσσιας μεταφοράς είναι σχετικά χαμηλότερο και μπορούν να εξαχθούν βιομηχανικά προϊόντα καθημερινής χρήσης. Επίσης οι ελληνικές εταιρίες μπορούν ν' αναλάβουν έργα υποδομής και παραγωγικές μονάδες και με μελλοντική προοπτική την εξαγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών.

Για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση, πρέπει να είναι ανταγωνίσιμη. Γνωρίζοντάς το αυτό οι ελληνικές επιχειρήσεις, πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην κατάρτιση προγραμμάτων επενδύσεων, τόσο σε μηχανολογικό - κτιριακό εξοπλισμό, όσο και στην παραγωγή ενός νέου αγαθού. Η απόφαση των επιχειρήσεων για νέες επενδύσεις θα πρέπει να εξαρτάται από τις μεταβολές της τεχνολογίας, την κυβερνητική πολιτική (επιδοτήσεις για νέες επενδύσεις, φορολογικές εκπτώσεις) κ.λπ.

Οι επιχειρήσεις όταν επενδύσουν δεν θα πρέπει να κάνουν υπερπαγιοποίηση των κεφαλαίων τους, αλλά θα πρέπει να διατηρούν ένα σημαντικό μέρος από αυτά σε ρευστό, ώστε να καλύπτουν τις βραχυχρόνιες ανάγκες τους. Θα πρέπει επίσης, όταν αποφασίζουν να επενδύσουν, να ξέρουν ποια θα είναι η απόδοση του παραγωγικού αγαθού.

Για την επένδυση με δανεισμό, πρέπει να υπάρχει κέρδος μεγαλύτερο ή ίσο με τον τόκο που θα πληρώσει για τα κεφάλαια που δανείζεται.

## Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Η επιχείρηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συνόλου της εθνικής και διεθνούς οικονομίας. Η ανάπτυξή της είναι συνδυασμός πλήθους παραγόντων μικροοικονομικής και μακροοικονομικής φύσης, που οφείλουν να παίρνονται υπόψη κατά την επεξεργασία του προγραμματισμού και κυρίως του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, για τη χάραξη της μελλοντικής πορείας της. Η μακροοικονομική θεώρηση για την επίτευξη των στόχων μιας σύγχρονης επιχείρησης θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται μέσα στις γενόμενες προβλέψεις.

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίζει το μέλλον της με αυτοσχεδιασμούς και με τρόπο σπασμωδικό. Η προετοιμασία του μέλλοντός της είναι πιο σημαντική δουλειά από τα τρέχοντα θέματα. Ο προγραμματισμός και κυρίως ο μακροπρόθεσμος είναι το σύγχρονο εργαλείο που θα επιτρέψει στη διοίκηση της επιχείρησης να ανταποκριθεί σ' αυτό το σκοπό.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας ειδικότερα έχει να αντιμετωπίσει σωρεία προβλημάτων που αναφέρονται στις κάθε είδους εξελίξεις, στη φάση που διατρέχει η ελληνική οικονομία, στη διάρθρωση της ελληνικής βιομηχανίας, στην είσοδο της χώρας στους ευρύτερους οικονομικούς χώρους (ΕΟΚ, ΟΟΣΑ κ.τ.λ.). Τα προβλήματα αυτά μπορούν να επιλυθούν μόνο με τη μελετημένη προετοιμασία του μέλλοντος της επιχείρησης. Το έργο αυτό ανήκει στον προγραμματισμό και ειδικότερα, όπως έχουμε προαναφέρει, στο μακροπρόθεσμο.

Πιστεύουμε ότι η εργασία μας θα καλύψει ένα σημαντικό μέρος όσον αφορά το ρόλο και τη λειτουργία του προγραμματισμού και τα αποτελέσματά του, διότι μέχρι σήμερα, από τη μια έχουν γραφεί εργασίες όσον αφορά γενικά τον προγραμματισμό και από

την άλλη οι σπουδαστές έχουν πραγματευτεί γενικά τον προγραμματισμό, ενώ εμείς έχουμε εξειδικεύσει την εργασία μας κυρίως στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Η παρουσίαση όμως της παρούσης εργασίας δεν επέτρεψε σε μας να δεχτούμε σχόλια και παρατηρήσεις που επιζητούμε από αγαπητούς συναδέλφους. Έτσι εμείς ευχαρίστως θα δεχόμασταν από τους σπουδαστές οποιοδήποτε σχόλιο, σαν συμβουλή στη βελτίωση της παρούσης εργασίας.

Η εργασία μας αυτή, για την οποία καταβάλαμε κάθε δυνατή προσπάθεια, είναι προϊόν και καταστάλαγμα μεθοδικότητας και σκληρής εργασίας. Γράφτηκε με αγάπη και κατανόηση. Με τη βεβαιότητα ότι προσφέρουμε κάτι καινούργιο, παραδίνουμε σήμερα την εργασία μας σε σας και ελπίζουμε ότι θα βρούμε την ίδια ανταπόκριση και προσοχή όπως έγινε και με προηγούμενες εργασίες σπουδαστών. Αν το πετύχουμε αυτό θα είναι μοναδική χαρά και ικανοποίηση.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. ΙΣΟΡΡΟΠΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ,  
ΚΟΝΤΟΓΙΩΡΓΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1988.
2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ.
3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙ-  
ΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ ΜΗΝΑΣ Θ.
4. Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ,  
RAVEL (DE) ROBERT, ΑΘΗΝΑ 1972.
5. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
PEDRAGIOS G., ΜΕΤΑΦΡΑΣΙΣ ΤΣΑΡΑΒΟΠΟΥΛΟΥ Ν., ΑΘΗΝΑ 1972.
6. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΝΑΖΑΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ Α.Χ. Β' ΕΚΔΟΣΗ.
7. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΛΟΓ. Μ., ΑΘΗΝΑ 1975.
8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΕΦΑΛΑΣ Α.Γ., ΜΑΝΤΕΣ Γ.Α.
9. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ,  
ΚΕΦΑΛΑΣ Α.Γ., ΜΑΝΤΕΣ Γ.Α., ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1985.
10. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ,  
ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1983.
11. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.  
ΔΡΑΚΑΤΟΣ Κ.Γ., ΑΘΗΝΑ 1981.
12. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MANAGEMENT.  
ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ Α., ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1985.

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

