

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



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:**

*«Βραχυπρόθεσμος Προγραμματισμός Επιχειρήσεων  
στην Παραγωγή, στις Πωλήσεις και  
στην Έρευνα Αγοράς»*

Με τον Καθηγητή κ. ΠΑΠΑΔΙΟΝΥΣΙΟΥ

Συνεργάστηκαν οι σπουδάστριες:

ΚΟΥΡΚΟΥΛΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΚΟΥΡΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΠΑΤΡΑ 1996

ΡΙΘΜΟΣ  
ΣΑΓΟΓΗΣ

2203

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
Πρόλογος .....	1
Ορισμός Προγραμματισμού .....	2
Σχεδιασμός - Προγραμματισμός - Προϋπολογισμός .....	2
Είδη Προγραμματισμού .....	6
Βραχυπρόθεσμος Προγραμματισμός .....	8
Έννοια και σκοπός του Προϋπο- λογισμού .....	9
Περίοδος Προϋπολογισμού .....	11
Κατάρτιση Προϋπολογισμού .....	12
Χρησιμότητα των Βραχυχρόνιων Προγραμμάτων .....	14
Είδη Προγραμμάτων .....	16
Κυριότεροι Παράγοντες του Περι- βάλλοντος .....	19
I. Πωλήσεις Προηγούμενων Ετών .....	19
II. Εμπορικές, Οικονομικές και Πο- λιτικές Συνθήκες .....	20
III Έρευνα και ανάλυση της αγοράς .....	22
IV Κρατικοί - Νομικοί Παράγοντες .....	37
V Κοινωνικοί Παράγοντες .....	38
VI Τομέας Προμηθευτών .....	40

VII Ανάλυση εσωτερικού περιβά- λοντος της επιχείρησης	41
VIII Τεχνολογικοί Παράγοντες	58
2. Πρόγραμμα Παραγωγής	62
3. Πρόγραμμα Εφοδιασμού	75
4. Πρόγραμμα Δαπανών	78
5. Πρόγραμμα Επενδύσεων	80
6. Ταμιακό Πρόγραμμα	82
7. Το γενικό ετήσιο Πρό- γραμμα της επιχ/σης	85

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η οικονομία μας, είναι μία μικτή οικονομία, στην οποία ασκούν οικονομικό έλεγχο, τόσο στο Δημόσιο όσο και οι ιδιώτες. Έτσι την οικονομική δράση τη διαμορφώνουν τόσο η επιχειρηματική δράση των επιχειρήσεων της ιδιωτικής οικονομίας, όσο και η δράση των επιχειρήσεων της κρατικής οικονομίας.

Η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, ο γρήγορος ρυθμός μεταβολών των συνθηκών του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, η ένταση του ανταγωνισμού στο διεθνή χώρο και οι ενοποιήσεις των αγορών, κυρίως της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, καθιστούν αναγκαίο τον προγραμματισμό για την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί, ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα υγιή και καλομελετημένο προγραμματισμό έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν και δεν έχουν στρατηγικούς προσανατολισμούς, αλλά αντιδρούν παθητικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αναπτύξει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον προγραμματισμό δράσης των επιχειρήσεων και κυρίως τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό των επιχειρήσεων στην παραγωγή, στις πωλήσεις και στην έρευνα αγοράς.

## ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η πρόβλεψη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων κατά χρόνο και τόπο, καθώς και η σειρά από τα προτεινόμενα μέτρα για την επιτυχία των συγκεκριμένων σκοπών της με την κατάρτιση συστήματος από μέτρα επιχειρηματικής δράσης (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) που αφορούν την παραγωγή των κλάδων της δραστηριότητάς της.

Έτσι ο προγραμματισμός μιας επιχείρησης είναι μία διαδικασία που καθορίζει στόχους (τι) και περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (άνθρωποι, υλικά, μέθοδοι) που θα λάβουν χώρα (πως) σε ορισμένο χρονικό διάστημα (πότε) για την επιτυχία αυτών των στόχων.

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Το όλο πλέγμα του προγραμματισμού της δραστηριότητας των οικονομικών μονάδων, περιλαμβάνει 3 βασικά στάδια:

- το σχεδιασμό
- τον προγραμματισμό και,
- τους προϋπολογισμούς

1. Ο σχεδιασμός ορίζει (θέτει) τους στόχους που η οικονομική μονάδα επιδιώκει να πραγματοποιήσει. Οι στόχοι είναι δυνατό να αναφέρονται στην επίτευξη ή προσέγγιση διαφόρων οικονομικών ή επιχειρησιακών μεγεθών κατά

την περίοδο που καλύπτει ο σχεδιασμός, όπως είναι: τα κέρδη, οι ολικές πωλήσεις, η κατάκτηση ορισμένου μέρους της αγοράς, η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της μονάδας η εξουδετέρωση του ανταγωνισμού, η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, βασικές αλλαγές στο σύστημα διοικήσεως και πωλήσεων, οι επενδύσεις, επιχειρησιακές συνεργασίες, νέες μέθοδοι παραγωγής, η διείσδυση σε νέες αγορές εξωτερικού, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγονται κλπ.

2. Ο προγραμματισμός ορίζει τα συγκεκριμένα μέσα που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων του σχεδίου δράσεως, καθώς επίσης τους τρόπους, τις διαδικασίες και το χρόνο που τα μέσα αυτά πρέπει να μπαίνουν σε κίνηση για την επίτευξη των σκοπών του προγράμματος.

3. Το πρόγραμμα π.χ. ορίζει:

- τα συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες που θα πωληθούν κατά την προϋπολογιστική περίοδο,
- τις ποσότητες των προς πώληση ειδών,
- τις αγορές (γεωγραφικές περιοχές) στις οποίες θα πραγματοποιηθούν οι πωλήσεις,
- τη διαχρονική κατανομή των πωλήσεων,
- τον τρόπο διακινήσεως των αγαθών που προορίζονται για πώληση,
- τους χώρους στους οποίους θα αποθηκευτούν τα προς πώληση αγαθά,
- τα είδη, τις ποσότητες και το χρόνο παραγωγής των αγαθών,

- τις ποσότητες και τα είδη των αρχικών και τελικών αποθεμάτων της προϋπολογιστικής περιόδου,
- τον εξοπλισμό και το χρόνο λειτουργίας του
- τον αριθμό του αναγκαίου προσωπικού, κατά ειδικότητα και το χρόνο απασχολήσεώς του,
- την εκπαίδευση του προσωπικού,
- τις ποσότητες κατ' είδος των υλικών που απαιτούνται για τις ανάγκες του προγράμματος παραγωγής,
- τις ποσότητες κατ' είδος και το χρόνο πραγματοποίησεως των αγορών υλικών,
- το σύστημα πωλήσεων και τα είδη των ειδικών εξόδων πωλήσεων,
- τα είδη των γενικών εξόδων,
- τον τρόπο χρηματοδοτήσεως των επενδύσεων,
- τον τρόπο εξοφλήσεως των προμηθευτών, είτε με σύστημα ανοικτών λογαριασμών, είτε με σύστημα συναλλαγματικών.

3. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την αριθμητική έκφραση σε νομισματικές μονάδες των ποσοτικών δεδομένων του προγράμματος. Τα μεγέθη του προγράμματος δράσεως παρουσιάζονται με την αξία τους.

Η παρουσίαση των διαφόρων μεγεθών σε αξίες παρέχει τη δυνατότητα της συγκρίσεώς τους για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας ή του αποτελέσματος των λειτουργικών υποδιαιρέσεων και του συνόλου της οικονομικής μονάδας.



Με τη χρηματική τους μορφή είναι δυνατό επίσης να συγκρίνονται εύκολα τα προϋπολογιστικά με τα πραγματικά μεγέθη για τον προσδιορισμό των αποκλίσεων και τον έλεγχο εκτελέσεως του προγράμματος δράσεως.

## ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ :

Τα προγράμματα δράσεως των οικονομικών μονάδων, καταρτίζονται για την προϋπολογιστική περίοδο, η οποία αναφέρεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Κατά κανόνα η προϋπολογιστική περίοδος καλύπτει μια διαχειριστική ή οικονομική χρήση που συνήθως εκτείνεται σε χρονικό διάστημα ενός (1) έτους.

Τίποτα όμως δεν αποκλείει την κατάρτιση προγράμματος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Έτσι τα προγράμματα δράσεως, μπορούμε να τα διακρίνουμε σε:

- Βραχυπρόθεσμα (εβδομάδες, μήνες, 1 έτος χρονική διάρκεια)
- Μεσοπρόθεσμα (2-5 έτη) και
- Μακροπρόθεσμα (συνήθως 6-15 έτη).

Τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα, γίνονται με τις πληροφορίες από τα «οικονομικά βάρόμετρα», που δίνουν διάφορα Ινστιτούτα Οικονομικής Έρευνας και Οικονομικών Προγνώσεων και χρησιμοποιούνται διάφορες ποσοτικές τεχνικές π.χ. δειγματοληψία, συσχέτιση, αριθμοδείκτες, στατιστικές μέθοδοι κλπ.

Τα μακροχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε δραστηριότητες οι οποίες για να ολοκληρωθούν απαιτούν μεγαλύτερα του έτους χρονικά διαστήματα. Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσεως παίρνει αναγκαστικά χαρακτήρα μακροχρόνιο, όσο συνθετότερη γίνεται η δραστηριότητα των οικονομικών

μονάδων και όσο οι πόροι για επενδύσεις που κινητοποιούνται και η ανάγκη για έρευνα, μεγαλώνουν.

Μέσα στα πλαίσια του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των οικονομικών μονάδων, εντάσσονται και τα βραχυχρόνια προγράμματα δράσεως (με τα οποία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα παρακάτω), κατά τρόπο που οι δύο μορφές προγραμματισμού να αποτελούν ενιαίο οργανικό σύνολο.

## ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Τα βραχυχρόνια προγράμματα δράσεως, είναι συνήθως ετήσια, αλλά μπορεί να αναφέρονται και σε μικρότερη χρονική διάρκεια (εβδομάδες, μήνες).

Τα ετήσια προγράμματα δράσεως, παρουσιάζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία σ' ότι αφορά τους στόχους που θέτουν για πραγματοποίηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι προβλέψεις, για τις συνθήκες που αναμένεται να ισχύσουν κατά την διάρκεια της προϋπολογιστικής περιόδου, γίνονται με ικανοποιητική προσέγγιση και συνεπώς οι αντικειμενικοί σκοποί του προγραμματισμού έχουν ρεαλιστική μορφή.

Αυτός είναι ο λόγος που δεσμεύει τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας που συμμορφώνεται με το πρόγραμμα που η ίδια καταρτίζει και να ενεργεί έτσι ώστε η πραγματική δραστηριότητά της και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν να μην απέχουν από τους στόχους του προγράμματος δράσης.

Το ετήσιο πρόγραμμα αποτελεί για τη διοίκηση των οικονομικών μονάδων ένα πραγματικό οδηγό - πυξίδα, χωρίς την οποία δεν είναι δυνατό να κρίνεται κατά μήνα ή και κατά συντομότερο χρονικό διάστημα, αν η δραστηριότητα της μονάδας αναπτύσσεται ικανοποιητικά ή όχι.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα, με τους προϋπολογισμούς που τα συνοδεύουν, αποτελούν αναγκαίο στοιχείο του συστήματος ορθολογικής διοικήσεως κάθε οικονομικής μονάδας, ανεξάρτητα από το μέγεθός της.

## ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ \*

Σε μια επιχείρηση η διοίκηση επιλέγει και θέτει τους αντικειμενικούς σκοπούς και καταστρώνει το πρόγραμμα δράσεως για την επίτευξη αυτών.

Το πρόγραμμα καθορίζει τα μέσα και τις διαδικασίες, που θα ακολουθηθούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι σκοποί που τέθηκαν. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει ένα σύνολο προβλεπομένων ενεργειών, οι οποίες συνεπάγονται έσοδα και έξοδα. Η με αριθμούς έκφραση του προγράμματος αποτελεί τον προϋπολογισμό.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί πρότυπο ενεργείας, το οποίο η επιχείρηση οφείλει να εφαρμόσει. Οι λειτουργίες της παρακολουθούνται, ώστε το πρόγραμμα δράσεως να πραγματοποιηθεί. Γι' αυτό ενεργούνται περιοδικά συγκρίσεις των προβλέψεων με τις πραγματοποιήσεις. Οι σημαντικές διαφορές μεταξύ προϋπολογισμένων και πραγματοποιηθέντων αναλύονται από την διοίκηση για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Εάν οι διαφορές οφείλονται σε εσφαλμένες εκτιμήσεις, η διοίκηση αναθεωρεί και αναπροσαρμόζει τον προϋπολογισμό, διαφορετικά αναλαμβάνει γρήγορα κατάλληλα μέτρα για να μην εμφανισθούν ξανά δυσμενείς διαφορές στο μέλλον.

Με τον προϋπολογισμό επιτυγχάνεται επίσης, συντονισμός των ενεργειών, γιατί η δραστηριότητα της επιχειρήσεως έχει προγραμματισθεί κατά τρόπο, ώστε να εναρμονίζεται η δράση μεταξύ των λειτουργιών. Ο υπεύθυνος

δηλ. κάθε υπηρεσίας ή τμήματος δεν μπορεί να ενεργεί ανεξάρτητα από τους στόχους και επιδιώξεις των άλλων υπηρεσιών και τμημάτων.

Επομένως, ο προϋπολογισμός σαν ποσοτική έκφραση προγραμματισμένων ενεργειών αποτελεί, μέσο με το οποίο γίνεται έλεγχος της δράσεως και συντονισμός των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας με σκοπό την αύξηση της οικονομικότητας αυτής.

## ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η χρονική περίοδος του προϋπολογισμού διαφέρει ανάλογα με την δυνατότητα προβλέψεως και του σκοπού του προϋπολογισμού. Όσο μεγαλύτερη είναι η περίοδος των προβλέψεων, τόσο ωφελιμότερος γίνεται ο προϋπολογισμός. Οι δυσχέρειες όμως για ένα μακροχρόνιο και ταυτόχρονα αξιόπιστο προϋπολογισμό είναι μεγάλες, οι οποίες εξαρτώνται από τη φύση της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις δηλαδή που έχουν εποχιακό χαρακτήρα ή παραγωγή που επηρεάζεται εύκολα από το συρμό, όπως υποδηματοποιίας, ενδυμάτων, κλπ, συντάσσουν προϋπολογισμό με βάση το έτος.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις σταθερής παραγωγής, καταρτίζουν προϋπολογισμό διάρκειας 2-5 ή περισσότερων ετών. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ετήσιο προϋπολογισμό γιατί συμπίπτει χρονικά με την διαχειριστική περίοδο.

Ο ετήσιος προϋπολογισμός διαιρείται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, τους βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς που καλύπτουν περίοδο μηνός, τριμήνου ή εξαμήνου.

Με τους βραχυχρόνιους προϋπολογισμούς η πρόβλεψη γίνεται περισσότερο ακριβής και λεπτομερής και οι συγκρίσεις μεταξύ προβλέψεων και πραγματοποιήσεων ενεργούνται συχνότερα. Η τήρηση βραχυχρονίων προϋπολογισμών υποβοηθεί την αναθεώρηση του ετήσιου, όταν οι συνθήκες το υπαγορεύουν. Πρέπει να σημειωθεί ότι η πολιτική των επενδύσεων (π.χ.

επεκτάσεις εγκαταστάσεων, αγορές μηχανημάτων) εξυπηρετεί καλύτερα ο μακροχρόνιος προϋπολογισμός, κατά την σύνταξη του οποίου λαμβάνονται υπ' όψη στοιχεία όπως η τάση του εθνικού εισοδήματος, του συναγωνισμού κλπ.

Ορισμένες επιχειρήσεις τηρούν διαρκή προϋπολογισμό δηλαδή ενεργούν νέες προβλέψεις, συνήθως για περίοδο ενός ή τριών μηνών, ώστε να υπάρχει πάντοτε διαθέσιμος προϋπολογισμός έτους.

## **ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Ο προϋπολογισμός, βασίζεται στην αρχή της ευθύνης. Τα πλαίσια συνεπώς πάνω στα οποία θα στηριχθεί η κατάρτισή του είναι το οργανόγραμμα της επιχειρήσεως, που καθορίζει σαφώς τις αρμοδιότητες και ευθύνες κάθε διοικητικού στελέχους και το λογιστικό σχέδιο.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω για να μπορέσει να ασκηθεί με τον προϋπολογισμό αποτελεσματικός διοικητικός και απολογιστικός έλεγχος, χρειάζεται κατάλληλη διοικητική και λογιστική οργάνωση.

Την αφετηρία καταρτίσεως του προϋπολογισμού, αποτελεί κατά κανόνα η πρόβλεψη των ετήσιων πωλήσεων. Βάση της προβλέψεως αυτής είναι δυνατό να συνταχθούν οι παρακάτω ειδικοί προϋπολογισμοί, τους οποίους και θα αναλύσουμε εκτενέστερα παρακάτω:

1. Προϋπολογισμός Πωλήσεων
2. Προϋπολογισμός Παραγωγής, που περιλαμβάνει τους προϋπολογισμούς:



- α. Ποσότητα Παραγωγής
  - β. Αμέσων υλικών (αγορές και αναλώσεις)
  - γ. Αμέσων εργατικών
  - δ. Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων
3. Προϋπολογισμός Εξόδων Διαθέσεως
  4. Προϋπολογισμός Εξόδων Διοικήσεως
  5. Ταμειακός Προϋπολογισμός
  6. Προϋπολογισμός λογαριασμού Κερδών - Ζημιών και Ισολογισμού.

Η ένωση των πιο πάνω ειδικών προϋπολογισμών σ' ένα συντονισμένο προϋπολογισμό αποτελεί το Γενικό Προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Η ευθύνη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι της αρμοδιότητας του γενικού διευθυντή. Σύμφωνα με τις οδηγίες της διεύθυνσεως συγκροτείται υπηρεσία προϋπολογισμού, την διεύθυνση της οποίας αναλαμβάνει ένα ορισμένο πρόσωπο, όπως ο αρχιλογιστής ή ένας από τους διευθυντές της επιχείρησης.

Κύρια καθήκοντα του διευθυντικού προϋπολογισμού είναι:

- να συντονίζει τις προσπάθειες όλων αυτών που ασχολούνται με την σύνταξη του προϋπολογισμού,
- να μελετά και ερευνά τις προβλέψεις που υποβάλλονται και να εγκρίνει ή να εισηγείται τυχόν τροποποιήσεις αυτών,
- να συντάσσει περιοδικές απολογιστικές καταστάσεις και να ερμηνεύει τις αποκλίσεις από τις προβλέψεις ταυτόχρονα να υποδεικνύει τρόπους για την βελτίωση της οικονομικότητας.

## ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Με την εφαρμογή του βραχυχρόνιου προγραμματισμού στις επιχειρήσεις επιτυγχάνονται:

- α. Ο καθορισμός των βραχυχρόνιων στόχων στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Κάθε τμήμα καθορίζει τους στόχους του, π.χ. το τμήμα εφοδιασμού και αγορών πρέπει να καθορίσει τις ποσότητες και ποιότητες των απαιτούμενων πρώτων και βοηθητικών υλών. Το τμήμα παραγωγής πρέπει να καθορίσει τις ποσότητες και ποιότητες των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν, τις τεχνικές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν κλπ. Το τμήμα πωλήσεων πρέπει να προσδιορίσει τα είδη και τις ποσότητες των προϊόντων που θα πωληθούν, τις τιμές προσφοράς τους κ.ο.κ.
- β. Η παραγωγή της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και γενικά ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της έτσι, ώστε να γίνεται εναρμόνιση των στόχων και πολιτικών των λειτουργικών τμημάτων της και να είναι συμβιβαστοί με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να συμβάλλουν στην επίτευξή τους.
- γ. Η διοικητική αποκέντρωση. Αυτή εξασφαλίζεται με τον καθορισμό των ορίων δραστηριότητας κάθε λειτουργικού τμήματος, η οποία, συνήθως είναι και θέση ευθύνης.
- δ. Η βελτίωση του κόστους των προϊόντων και αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

ε. Ο έλεγχος της προόδου των προγραμμάτων. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με:

- Τη σύγκριση των προβλέψεων με τις πραγματοποιήσεις.
- Την αναζήτηση των αιτίων που προκάλεσε τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των προβλέψεων και πραγματοποιήσεων.

## ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα προγράμματα που καταρτίζονται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- α) Πρόγραμμα Πωλήσεων
- β) Πρόγραμμα Παραγωγής
- γ) Πρόγραμμα Εφοδιασμού και Αγορών
- δ) Πρόγραμμα Αποθεμάτων
- ε) Πρόγραμμα Προσωπικού
- στ) Πρόγραμμα Επενδύσεων
- ζ) Πρόγραμμα Ταμειακής Κινήσεως
- η) Γενικό ή Συνοπτικό Ετήσιο Πρόγραμμα

### 1. Το Πρόγραμμα Πωλήσεων

Το πρόγραμμα πωλήσεων καταρτίζεται πριν από όλα τα άλλα προγράμματα, επειδή αποτελεί τη βάση, στην οποία στηρίζονται όλα τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης.

Από το πρόγραμμα πωλήσεων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, τα προγράμματα παραγωγής, το πρόγραμμα ανεφοδιασμού, το πρόγραμμα επενδύσεων κλπ.

Το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) Τις συνολικές ετήσιες ή μηνιαίες πωλήσεις κατά προϊόν, ποσότητα και αξία.

- β) Πωλήσεις κατά πόλεις, νομούς, γεωγραφικά διαμερίσματα και κατά χώρες.
- γ) Πωλήσεις σε βιομηχανίες, χονδρεμπόρους, καταστήματα λιανικής πώλησης, υποκαταστήματα και αντιπροσωπείες.
- δ) Πωλήσεις κατά τρόπο διάθεσης των προϊόντων στους πελάτες.
- ε) Πωλήσεις με βάση τις τιμές πωλήσεων, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις κατηγορίες πελατών, το μέγεθος της παραγγελίας κλπ.
- στ) Πωλήσεις ανάλογα με τους τρόπους πληρωμής.

Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος πωλήσεων, λαμβάνονται υπόψη, οι προβλέψεις, με βάση τα στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος και την ανάλυση της αγοράς.

Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση.

Πρέπει να αποδίδεται μεγάλη προσοχή στο στάδιο της πρόβλεψης των πωλήσεων, γιατί όσο πιο ακριβής είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων για το συγκεκριμένο έτος, τόσο ακριβής θα είναι η διατύπωση των προγραμμάτων παραγωγής, εφοδιασμού, δαπανών, ταμειακής κινήσεως κλπ. Γιατί, όπως αναφέραμε, υπάρχει μεγάλη αλληλοεξάρτηση προγράμματος των πωλήσεων με τα άλλα προγράμματα.

Οι προβλέψεις, ως γνωστό, διακρίνονται σε βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες. Οι βραχυχρόνιες προβλέψεις αναφέρονται συνήθως για διάστημα ενός έτους, ενώ οι μακροχρόνιες για περιόδους άνω των 3 ή και 5 ετών. Αυτό εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων, αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα όπως:

α) Προσδιορισμός των αναγκαίων εξόδων για την αύξηση των πωλήσεων.

β) Έρευνα της αγοράς σχετικά με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

γ) Προσδιορισμός του ποσοστού εξόδων πωλήσεων σε σχέση με την ποσότητα πωλήσεων.

Υπεύθυνος για την σύνταξη και την εισήγηση του προϋπολογισμού πωλήσεων, είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος βοηθείται στο έργο του από τους πωλητές και το προσωπικό της υπηρεσίας που ασχολείται με την έρευνα της αγοράς.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων παρουσιάζει δυσχέρειες. Όσο περισσότερα είναι τα είδη των προϊόντων που πωλούνται και όσο ευμετάβλητη συμπεριφορά παρουσιάζουν στην αγορά, τόσο δυσχερέστερη καθίσταται η πρόβλεψη.

## ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η τεχνική που εφαρμόζεται για την κατάρτιση του προϋπολογισμού πωλήσεων, ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε μιας. Τεχνικά, όμως πριν την σύνταξη ενός προϋπολογισμού πωλήσεων, λαμβάνεται υπ' όψιν μια ευρεία ποικιλία κοινωνικοοικονομικών παραγόντων. Εμείς θα εξετάσουμε τους οικονομικούς, δημογραφικούς, γεωγραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι βοηθούν ή εμποδίζουν μία επιχείρηση στην πραγματοποίηση των στόχων της. Αναλυτικότερα λαμβάνονται υπ' όψιν οι εξής παράγοντες:

### *Ι. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΤΩΝ*

Από το αρχείο του λογιστηρίου λαμβάνονται στοιχεία που αφορούν την ποσότητα και την αξία των πωλήσεων, που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τα προηγούμενα χρόνια, κατά προϊόντα, περιοχές πωλήσεων κλπ. Η επεξεργασία των δεδομένων αυτών, η οποία γίνεται με βάση στατιστικές μεθόδους υποβοηθεί την πρόβλεψη της τάσεως των πωλήσεων μέσα στην προϋπολογιστική περίοδο.

## II. ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Από τις στατιστικές λαμβάνονται στοιχεία όπως η κίνηση του εσωτερικού και διεθνούς εμπορίου, η εξέλιξη των γενικών οικονομικών συνθηκών, το μέγεθος και η σταθερότητα του εθνικού εισοδήματος και μελετάται η εσωτερική κατάσταση, καθώς επίσης και η εσωτερική και διεθνής οικονομική πολιτική.

Παράλληλα με την πρόγνωση των γενικών εμπορικών, οικονομικών και πολιτικών συνθηκών, εξετάζεται και η πρόβλεψη των ειδικών συνθηκών που αναφέρονται στον κλάδο της επιχειρήσεως. Έτσι από τις στατιστικές της ίδιας της επιχειρήσεως, λαμβάνονται πληροφορίες ως προς την τάση των πωλήσεων του κλάδου και του περιθωρίου κέρδους.

Η οικονομική κατάσταση της χώρας, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, μπορεί να επηρεάσει τις προοπτικές και τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και διαγνωσθούν από τους επιτελείς της επιχείρησης, είναι οι εξής:

- i) Η φάση του οικονομικού κύκλου. (Η οικονομία μπορεί να θεωρεί ότι βρίσκεται σε φάση οικονομικής κρίσης, ύφεσης, ανάκαμψης ή ευημερίας).
- ii) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.



iii) Οι νομισματικές πολιτικές, επιτόκια καθώς και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών.

iv) Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας, μπορεί να εμποδίσει ή να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχ/σης και να συντελέσει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης.

Π.χ. οι υφέσεις συχνά οδηγούν στην ανεργία, με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών και συνεπώς τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

- Οι υψηλές πληθωριστικές τάσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τον έλεγχο των αμοιβών των εργαζομένων και των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Μία αυστηρή νομισματική πολιτική μπορεί να έχει σαν συνέπεια την αύξηση των επιτοκίων με αποτέλεσμα τα τραπεζικά δάνεια που απαιτούνται για την πραγματοποίηση επενδύσεων, να γίνονται δαπανηρά.
- Η φορολογική πολιτική μπορεί να μειώσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων σε μια βιομηχανία ή να μειώσει τα διαθέσιμα εισοδήματα των καταναλωτών και επομένως το επίπεδο των καταναλωτικών δαπανών.
- Μεταβολές στο ισοζύγιο πληρωμών μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει το εξωτερικό εμπόριο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους, τους πιο πάνω οικονομικούς παράγοντες στις στρατηγικές αποφάσεις τους, επειδή οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρησή τους.

### III. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ένας βασικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στον προγραμματισμό της παραγωγής, είναι η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς. Αγορά σημαίνει ένα συγκεκριμένο τμήμα του καταναλωτικού κοινού με χαρακτηριστικά, που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και το οποίο μπορεί να μετρηθεί.

Βασικό στοιχείο για τον επιχειρηματία είναι ν' αναγνωρίσει το στόχο του και να τον μετρήσει.

Η αναγνώριση του στόχου μας οδηγεί στην απομόνωση του τμήματος εκείνου της αγοράς προς το οποίο θα κάνει την προσφορά της η επιχείρηση.

Οι καταναλωτές, οι οποίοι αποτελούν την αγορά, είναι διεσπαρμένοι σε γεωγραφική έκταση και διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά και διάφορα χαρακτηριστικά.

Έτσι η αγορά δεν μπορεί ποτέ να ευνοηθεί σαν ομοιογενής αλλά απαρτίζεται από πολλά τμήματα.

Η μελέτη και η ανάλυση αυτών των τμημάτων θα οδηγήσει σε μια πληρέστερη εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς.

Μια ορθή τμηματοποίηση της αγοράς υπόσχεται, για τον επιχειρηματία τα εξής πλεονεκτήματα:

- i) Έχει τη δυνατότητα να διαπιστώνει τις ευκαιρίες της αγοράς και να καταρτίζει το πρόγραμμα Μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- ii) Γνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος - στόχου της αγοράς, ο επιχειρηματίας μπορεί να προσαρμόσει κατάλληλα το προϊόν και έτσι θα αυξήσει το μερίδιό του στην αγορά.
- iii) Έχει την δυνατότητα να συντονίζει και να κατευθύνει τον Προϋπολογισμό του Μάρκετινγκ, σ' εκείνο το τμήμα της αγοράς που θεωρείται πιο επικερδές.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολλά κριτήρια. Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγαθών γίνεται συνήθως, με βάση το εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, τη μόρφωσή τους, τη γεωγραφική θέση, τον τρόπο ζωής τους, την προσωπικότητά τους, τη συμπεριφορά των αγοραστών κλπ. Έτσι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, συνήθως για την τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς, ταξινομούνται σε:

- Γεωγραφικά
- Δημογραφικά
- Ψυχογραφικά και,
- Αγοραστικής Συμπεριφοράς.

## ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΡΙΤΗΡΙΑ \*

Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα - Θεσσαλονίκη), μεγάλων πόλεων (Πάτρα - Ηράκλειο - Λάρισα - Βόλος κλπ) και σε πελάτες μικρών πόλεων, κομοπόλεων και χωριών.

Μια άλλη γεωγραφική κατανομή μπορεί να περιλαμβάνει την Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου, Κεντρική και Βόρεια Ελλάδα.

Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς, έχει μια λογική βάση, γιατί οι καταναλωτές των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Οι επιτελείς της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά το γεωγραφικό περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή, να προσδιορίσουν εάν οι συνθήκες σε άλλες γεωγραφικές περιοχές είναι ευνοϊκότερες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να εξετασθούν τα εξής:

- Μετακίνηση των κεντρικών γραφείων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές.
- Μετακίνηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων από μία πόλη σε ένα προάστιο ή από μία πόλη σε άλλη πόλη ή περιοχή.

Οι μετακινήσεις αυτές μπορεί να γίνουν για διάφορους λόγους, όπως π.χ.

- i) Μεταβολή στο γενικό πληθυσμό. Η επιχείρηση θέλει καταναλωτές με ένα ορισμένο επίπεδο εισοδήματος για την αγορά υπηρεσιών ή προϊόντων.
- ii) Καλύτερες συνθήκες προσφοράς εργασίας στη νέα περιοχή.
- iii) Τα κόστη να είναι χαμηλότερα ή η ποιότητα ζωής να είναι καλύτερη στη νέα περιοχή.

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνεται και η εξέταση των συνθηκών για την είσοδο της επιχείρησης σε ξένες χώρες. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα, εάν διαπιστωθεί ότι μπορούν να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων και υψηλότερα επίπεδα κερδών. Η επέκταση των δραστηριοτήτων σε διεθνή κλίμακα είναι μία δύσκολη και περίπλοκη απόφαση, διότι παρουσιάζει πολλά προβλήματα.

Παραδείγματος χάρη, οι προτιμήσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν, το επίπεδο εξειδίκευσης των εργαζομένων μπορεί να είναι διαφορετικό, η διάρθρωση των φόρων επίσης μπορεί να είναι διαφορετική.

## **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς, με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία, μέγεθος οικογένειας, εκπαίδευση, φυλή, εθνικότητα κλπ.

### Αναλυτικότερα:

#### – Μεταβολές στον πληθυσμό.

Μία μεταβολή στο συνολικό πληθυσμό επηρεάζει τη βασική ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Ο ρυθμός της μέσης ετήσιας μεταβολής του πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζει μείωση, ενώ στις χώρες του Τρίτου Κόσμου εμφανίζει αύξηση. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική εγκατάσταση μιας επιχείρησης. Εάν μια επιχείρηση λειτουργεί σε μια περιοχή μιας χώρας όπου ο πληθυσμός μειώνεται μπορεί να μετακινήσει τις δραστηριότητές της σε μια άλλη περιοχή, όπου ο πληθυσμός παρουσιάζει αύξηση. Επίσης, όταν ο πληθυσμός μιας πόλης αναπτύσσεται ή μετακινείται στα προάστια, αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης για το που θα συγκεντρώσει τις προσπάθειές της.

#### – Μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού.

Καθώς ο συνολικός πληθυσμός σε μια περιοχή μεταβάλλεται επόμενο είναι να μεταβάλλεται και η κατανομή της ηλικίας. Εάν ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται και η υγειονομική περίθαλψη βελτιώνεται, φυσικό είναι να αναμένεται ότι περισσότεροι ηλικιωμένοι και λιγότεροι νέοι άνθρωποι θα κατοικούν στην περιοχή αυτή.

Η μεταβολή αυτή της κατανομής του πληθυσμού θα επηρεάσει τις στρατηγικές ορισμένων επιχειρήσεων. Π.χ. επειδή υπάρχουν λιγότερα παιδιά στη σύνθεση του πληθυσμού, αναμένεται να συμβούν στρατηγικές αλλαγές

στις επιχειρήσεις που ανήκουν στις βιομηχανίες παιχνιδιών, παιδικών τροφών, ενδυμάτων κλπ.

– Κατανομή εισοδήματος του πληθυσμού.

Σε μερικές περιοχές του κόσμου υπάρχουν μεγάλες ανισοκατανομές εισοδήματος. Το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματος βρίσκεται στα χέρια των λίγων, ενώ οι περισσότεροι έχουν στη διάθεσή τους λίγο χρήμα. Σε άλλες περιοχές του κόσμου υπάρχουν λιγότερες διαφοροποιήσεις στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων. Οι μεταβολές στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων μιας κοινωνίας αναμφισβήτητα επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

## ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής αποδείχθηκε, ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανakλούν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν, τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους.

## ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Στην περίπτωση αυτή οι καταναλωτές τμηματοποιούνται με βάση τις ειδικές ανάγκες, που ζητούν να ικανοποιήσουν. Έτσι οι καταναλωτές μπορούν να τμηματοποιούνται σύμφωνα με:

α) Το αναζητούμενο όφελος: Δηλαδή οι καταναλωτές τμηματοποιούνται με βάση το όφελος που αναζητούν από ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το όφελος (χαρακτηριστικό) στο οποίο θέλει να δώσει έμφαση και να δημιουργήσει ένα προϊόν, που θα έχει αυτό το χαρακτηριστικό και τέλος, να κατευθύνει το μήνυμα σ' αυτή την ομάδα καταναλωτών που επιζητούν αυτό το συγκεκριμένο όφελος από το προϊόν.

β) Την αγοραζόμενη ποσότητα: Υπάρχουν ομάδες καταναλωτών, που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, μέτριες ή μικρές ποσότητες από ένα προϊόν. Με την ανάλυση αυτών των ομάδων, μπορούμε π.χ. να βρούμε γιατί οι καταναλωτές αγοράζουν αυτές τις ποσότητες και πόσο συχνά τις αγοράζουν. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να κατατάξει το σύνολο των πελατών της σε κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας που έχουν γι' αυτήν.

γ) Επίδραση των στρατηγικών του Μάρκετινγκ: Ο Μάρκετερ με διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ, που εφαρμόζει, προσπαθεί να προσελκύσει τους καταναλωτές. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να έχουν σχέση με την παρουσίαση του προϊόντος, με τις τιμές, με τη διαφήμιση κ.α. Καθεμιά από αυτές τις στρατηγικές επηρεάζει και διαφορετικά τις διάφορες ομάδες καταναλωτών που



αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης. Θα πρέπει επομένως η επιχείρηση να γνωρίζει από πριν πόσο επηρεάζονται οι διάφορες ομάδες καταναλωτών από την εφαρμογή των διαφόρων στρατηγικών Μάρκετινγκ. Έτσι τμηματοποιούνται οι καταναλωτές ανάλογα με την ανταπόκριση, που παρουσιάζουν στις διάφορες στρατηγικές Μάρκετινγκ. Η τμηματοποίηση αυτή θα βοηθήσει την επιχείρηση για μία ορθή κατανομή της προσπάθειας του Μάρκετινγκ για καλύτερα αποτελέσματα.

Έρευνες δείχνουν ότι όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν την αρχή «κέρδη με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή», ασχολούνται σοβαρά σήμερα με την τμηματοποίηση της αγοράς.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Τα επιτελικά στελέχη, παράλληλα με τα άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάσουν και τις συνθήκες ανταγωνισμού που η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει, επειδή ο ανταγωνισμός καθορίζει ως ένα βαθμό, εάν μία επιχείρηση θα παραμείνει στις παρούσες δραστηριότητες και ποιες στρατηγικές θα ακολουθήσει για την επιδίωξη των στόχων της.

Έτσι η επιχείρηση, πρέπει να έχει συνεχώς στραμμένη την προσοχή της και στην δραστηριότητα των ανταγωνιστών της.

Οι συνθήκες συναγωνισμού, μπορούν να μεταβληθούν από τη μία στιγμή στην άλλη, είτε λόγω της ιδρύσεως νέων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, είτε λόγω μεταβολών στις ήδη υπάρχουσες.

Είναι επομένως αναγκαία η συνεχής συλλογή πληροφοριών και η γενική ανασκόπηση των συνθηκών ανταγωνισμού, κατά τον καταρτισμό του Προγράμματος Πωλήσεων.

Τρεις κυρίως παράγοντες χρειάζεται να εξετασθούν, όσον αφορά τον ανταγωνισμό:

- Είσοδος και έξοδος των κυριοτέρων ανταγωνιστών.
- Προσφορά Υποκατάστατων.
- Κύριες Στρατηγικές Μεταβολές των Παρόντων Ανταγωνιστών.

### α) Είσοδος κυριότερων Νέων Ανταγωνιστών.

Συχνά η είσοδος νέων ανταγωνιστών κάνει δυσκολότερο για μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της, λόγω έντασης ανταγωνισμού, εκτός αν οι υπάρχουσες και οι νέες επιχειρήσεις μαζί, αυξήσουν την αρχική ζήτηση των προϊόντων. Εάν η είσοδος λάβει χώρα, αυτό εξαρτάται από την ευκολία εισόδου και τα εμπόδια εισόδου, των νέων επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία.

Τα εμπόδια εισόδου, είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής - διακίνησης
- Πιθανή αντίδραση των υπάρχοντων επιχειρήσεων.

Στην πραγματικότητα, ο συνδυασμός των παραπάνω εμποδίων μπορεί να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε μία βιομηχανία.

### Οικονομίες Κλίμακας

Το κόστος παραγωγής, διανομής, πώλησης, διαφήμισης, έρευνας, τεχνολογίας και χρηματοδότησης, μειώνονται όσο περισσότερες μονάδες προϊόντος πωλούνται.

Εάν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας, τότε μια επιχείρηση, που επιθυμεί να εισέλθει σε μία βιομηχανία, θα πρέπει να εισέλθει τουλάχιστον, με επίπεδο κλίμακας των υπάρχοντων επιχειρήσεων, διαφορετικά θα βρεθεί σ' ένα

σημαντικό μειονέκτημα έναντι των υπάρχοντων επιχειρήσεων από άποψη κόστους ανά μονάδα προϊόντος.

#### Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος δημιουργεί ισχυρή αφοσίωση των καταναλωτών / πελατών στα υπάρχοντα προϊόντα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στο όνομα του προϊόντος, στην ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση.

Συχνά, το κόστος για να πείσεις πελάτες / καταναλωτές ν' αλλάξουν προτίμηση προϊόντος είναι σημαντικό.

Οι νέες επιχειρήσεις συνεπώς, βρίσκονται σ' ένα σοβαρό μειονέκτημα έναντι των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

#### Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής - Διακίνησης

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, κατέχουν ή έχουν ισχυρή επιρροή στα κυριότερα δίκτυα διανομής, τότε η είσοδος μιας νέας επιχείρησης είναι πολύ δαπανηρή και δύσκολη.

#### Αντίδραση των Υπαρχουσών Επιχειρήσεων

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν αντιδράσουν στην είσοδο της νέας επιχείρησης, τότε υπάρχει πιθανότητα να επιβιώσει.

Αν όμως αντιδράσουν με έντονο ανταγωνισμό, τότε η επιβίωση της νέας επιχείρησης είναι πολύ δαπανηρή.

### Εξόδος Ανταγωνιστών

Σε περίπτωση που μερικοί ανταγωνιστές, εγκαταλείπουν μια βιομηχανία, τότε η επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της. Πολλές επιχειρήσεις όμως, δεν εγκαταλείπουν μια βιομηχανία ακόμη και αν οι στόχοι τους δεν επιτυγχάνονται, γιατί τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά.

### **β) Προσφορά Υποκατάστατων**

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη και να λειτουργήσει με επιτυχία, εξαρτάται κατά ένα μέρος και από την προσφορά καλής ποιότητας και λιγότερο δαπανηρών υποκατάστατων για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει, επομένως, να εξετάσουν προσεκτικά το περιβάλλον για να διαπιστώσουν αν υπάρχει κίνδυνος για τα προϊόντα της επιχείρησης από τα υποκατάστατα.

### γ) Ανταγωνισμός Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, εξαρτάται από τη διάρθρωση της βιομηχανίας. Μία βιομηχανία μπορεί να χαρακτηρίζεται από:

- Ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό (όπως οι βιομηχανίες παραγωγής αυτοκινήτων).
- Ατελή ανταγωνισμό (όπως οι βιομηχανίες παραγωγής επίπλων).
- Πλήρη ανταγωνισμό (όπως η βιομηχανία παραγωγής σιτηρών).

Μία βιομηχανία που αποτελείται από επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να εκτοπίσουν η μία την άλλη για το μερίδιο της αγοράς, δοκιμάζει ανταγωνισμό άμιλλας.

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες μπορεί να ελαττώσουν τα κέρδη τους βραχυπρόθεσμα, με την ιδέα ότι θα ζημιώσουν τους ανταγωνιστές τους περισσότερο μακροπρόθεσμα.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας, συνήθως, εμφανίζεται με διάφορους τρόπους:

- πόλεμοι τιμών
- μάχες μέσω σημαντικών δαπανών διαφημίσεων
- αναπαραγωγή προϊόντων (κάθε ανταγωνιστής απομιμείται τον άλλον στην δημιουργία νέων προϊόντων).

Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι επιζήμιος στους ανταγωνιστές, γιατί καταλήγει να είναι πολύ δαπανηρός. Είναι επωφελής όμως στους καταναλωτές (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα γιατί μακροπρόθεσμα εξαρτάται εάν δημιουργηθούν μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές καταστάσεις), γιατί οι τιμές

διαμορφώνονται χαμηλότερες, υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων και περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις γενικά, προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας εντός των ορίων του νόμου. Εντούτοις, πολλοί παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν ή κλιμακώσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

α) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος και τα κέρδη της βιομηχανίας μειώνονται, όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών στη βιομηχανία αυξάνει και όταν οι ανταγωνιστές γίνονται περισσότερο όμοιοι από άποψη σχετικού μεγέθους και διαπραγματευτικής δύναμης και συνεπώς δεν υπάρχει κυρίαρχη επιχείρηση στη βιομηχανία για να θέσει τα πρότυπα για τον ανταγωνισμό.

β) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώνεται, γιατί κάθε επιχείρηση για να διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης του παρελθόντος, πρέπει να αποσπάσει πωλήσεις από τους ανταγωνιστές της.

γ) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες. Η νέα επιχείρηση σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς μπορεί να εισάγει νέες αξίες, ιδέες περί ανταγωνισμού.

Επίσης, θα πρέπει οι επιτελείς να είναι ενήμεροι για τις συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά και

να εκτιμήσουν πως οι συνθήκες αυτές θα επηρεάσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Η αύξηση των επιτοκίων και η μη επαρκής εξασφάλιση κεφαλαίων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε ορισμένες επιχειρήσεις.



#### IV ΚΡΑΤΙΚΟΙ - ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις π.χ. έλεγχοι αμοιβών και τιμών, ίση ευκαιρία απασχόλησης, ασφάλεια και υγιεινές συνθήκες εργασίας, περιορισμούς στην εγκατάσταση των εργοστασίων σε ορισμένες περιοχές, ατμοσφαιρική ρύπανση κλπ.

Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση και μερικές φορές και τα δύο.

α) Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό αυξάνει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκείνων που είναι προμηθευτές τους κράτους όπως π.χ. επιχειρήσεις προμήθειας πολεμικού υλικού, ενδυμασίας, τροφίμων κλπ για τις ένοπλες δυνάμεις.

β) Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες και έτσι τις βοηθά να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων.

## V ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αξίες και διαθέσεις (συμπεριφορά) των καταναλωτών και εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι δυναμικοί κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και μπορεί ν' αλλάξουν τις στρατηγικές αποφάσεις της.

Αναφέρουμε μερικά ενδεικτικά παραδείγματα, που δείχνουν πως οι παράγοντες αυτοί μπορεί να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες για μια επιχείρηση και αλλαγές στις στρατηγικές της.

α) Επί χρόνια, μεγάλος αριθμός παντρεμένων γυναικών παρέμενε στο σπίτι. Σήμερα οι περισσότερες εργάζονται. Αυτό έχει σαν συνέπεια την αύξηση της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων, όπως π.χ. επιχειρήσεων παραγωγής συστημάτων ασφαλείας για τα σπίτια, βρεφονηπιακούς σταθμούς κλπ.

β) Παλαιότερα ήταν συνηθισμένο μια οικογένεια να έχει τρία ή τέσσερα παιδιά. Σήμερα κάθε οικογένεια έχει περίπου δύο παιδιά, δηλ. ο αριθμός γεννήσεων έχει μειωθεί. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις σε ορισμένες επιχειρήσεις π.χ. σε επιχειρήσεις που παράγουν παιδικές τροφές, παιδικά ενδύματα κλπ.

γ) Η αύξηση και η βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης έχει αλλάξει τη νοοτροπία και συμπεριφορά των εργαζομένων, όσον αφορά στην εργασία

τους, δηλαδή όσο αφορά στον αριθμό ωρών που επιθυμούν να εργασθούν την ποιότητα συνθηκών εργασίας κλπ.

Οι παραπάνω αξίες μπορεί να επηρεάσουν σε ευρεία κλίμακα τον προγραμματισμό και την οργάνωση της εργασίας, τις διοικητικές μεθόδους και τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών των εργαζομένων. Οι κοινωνικές αξίες επηρεάζουν συνεπώς το πώς θα αναπτυχθούν και εφαρμοσθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης.

## VI ΤΟΜΕΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν, εάν υπάρχουν διαθέσιμοι συντελεστές της παραγωγής, καθώς και το κόστος τους. Πρέπει επίσης να εξετάσουν και τις μακροχρόνιες τάσεις, στην προσφορά και το κόστος των συντελεστών της παραγωγής. Πρέπει να ερευνήσουν το περιβάλλον για να εξετάσουν τις τάσεις στην προσφορά και το κόστος των πρώτων υλών και ενέργειας και να προσδιορίσουν ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις αυτές στους στόχους της επιχείρησης. Π.χ. εάν οι κύριοι προμηθευτές πετρελαίου ελαττώσουν την προσφορά του, με αποτέλεσμα πιθανό το μακροχρόνιο κόστος του πετρελαίου να αυξηθεί, οι επιτελείς θα πρέπει τότε να αποφασίσουν, τι πρέπει να κάνουν, να χρησιμοποιήσουν υποκατάστατα του πετρελαίου, να αποσυρθούν από τη δραστηριότητα, η οποία βασίζεται στην ενέργεια, ή να αναμείνουν το αυξανόμενο κόστος. Παρόμοιες συνθήκες θα προκύψουν όταν το φυσικό αέριο, πυρηνική δύναμη κλπ γίνουν δαπανηρά.

## VII ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κάθε τμήμα εντός μιας επιχείρησης, έχει διάφορες δυνατότητες ή αδυναμίες. Έτσι μια επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει, ποιες είναι οι διακριτικές ικανότητές της, ποιοι παράγοντες την κάνουν ισχυρή στο ανταγωνιστικό πεδίο, έτσι, ώστε να μπορέσει να πάρει αποφάσεις σχετικά με το πως θα χρησιμοποιήσει τις ικανότητες αυτές σήμερα, αλλά και στο μέλλον.

Εάν οι επιτελείς δεν είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα πλεονεκτήματα της επιχείρησής τους, ίσως να μην επιλέξουν, από τις πολλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, την ευκαιρία εκείνη η οποία είναι πιθανό να οδηγήσει στη μεγαλύτερη επιτυχία.

Εάν οι επιτελείς δεν αναλύουν τακτικά τις αδυναμίες της επιχείρησης στους διάφορους τομείς, δεν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις απειλές του περιβάλλοντος.

Στην πραγματικότητα, οι εκτιμήσεις αυτές πρέπει να συνδυαστούν με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να παρθούν αποφάσεις σχετικά με το πως η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τις υπάρχουσες δυνατότητές της, ώστε ή να τις αυξήσει ή να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της.

Βασικά δεν μπορεί να δοθεί κατάλογος για την αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών, γιατί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, κάθε περίπτωση έχει τη δική της ιδιαιτερότητα.

Μια τυπική πορεία ελέγχου όμως, θα μπορούσε να συμπεριλάβει τους παρακάτω παράγοντες:

1. Οργανωτική διάρθρωση (ποιος τύπος οργανωτικής διάρθρωσης υπάρχει πρόσφατα, αν οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης έχουν καθορισθεί σαφώς, συνεργάζονται αρμονικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, υπάρχει συνήθεια σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για μείωση των γενικών εξόδων και βελτίωση της ποιότητας ;)
2. Ποσότητα και ποιότητα προσωπικού (ποια πρόσωπα ή ομάδα αποτελούν την ανώτατη διοίκηση σήμερα, αν οι διοίκηση αυτή ήταν υπεύθυνη για αποτελέσματα, κέρδη και ζημιές στο παρελθόν, τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν το αντικείμενο της επιχείρησης και του ανταγωνισμού και ποια είναι η ηλικία των ανωτάτων στελεχών).
3. Λειτουργικό προσωπικό (ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες της εργατικής δύναμης και αν αυτά είναι επαρκή για την ικανοποίηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών, ποια είναι η γενική στάση, συμπεριφορά και ηθικό των εργαζομένων, ποια είναι η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης, ποιο το επίπεδο παραγωγικότητας στο παρελθόν, σήμερα και ποιο στο μέλλον).
4. Ανταγωνιστική θέση - σειρά προϊόντος (δηλ. ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες στα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης από άποψη σχεδιασμού και ποιότητας, αν η επιχείρηση κατέχει προνόμια ευρεσιτεχνίας τα οποία μπορεί να δώσουν στην επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των

ανταγωνιστών της, ποιες ανταγωνιστικές συνθήκες αναπτύσσονται από άποψη αριθμού ανταγωνιστών, τεχνολογίας και τιμής, η αγορά επεκτείνεται ή συρρικνώνεται και με ποιο ρυθμό).

5. Παραγωγικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονης τεχνολογίας ή είναι απαρχαιωμένος, είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός, βρίσκεται σε καλή κατάσταση, είναι καλά συντηρημένος ;
6. Μάρκετινγκ. Διανομή (ποια δίκτυα διανομής χρησιμοποιούνται, υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για την αναγνώριση των αναγκών των πελατών / καταναλωτών και την ικανοποίησή τους με νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, υπάρχει καλή φήμη για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της, η διαφήμιση που γίνεται αν είναι αποδοτική, υπάρχει αποτελεσματική και αποδοτική συσκευασία προϊόντων, σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα κυριότερα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης).

Εξετάζεται ακόμα η επίδραση την οποία θα έχουν στην αγορά τα μέτρα που θα ληφθούν από την επιχείρηση, όπως διαφημίσεις, διάφορες τροποποιήσεις ή ακόμα η καθιέρωση νέων μεθόδων και όρων πωλήσεων.

Για να πωληθεί ένα προϊόν, πρέπει να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή και να επιλεγεί το κατάλληλο δίκτυο διανομής και η κατάλληλη τιμή πώλησής του.

Εν τούτοις, όλες οι παραπάνω αποφάσεις και ενέργειες δεν επαρκούν προκειμένου να πωληθεί ένα προϊόν.

Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνει το προϊόν της, για να πληροφορήσει τους καταναλωτές του τμήματος αυτού περί της υπάρξεως του προϊόντος, τονίζοντας συγχρόνως τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματά του.

Έτσι, η επιχείρηση δια μέσου των στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας προσπαθεί να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή ότι αυτή η ίδια είναι η καλύτερη πηγή ικανοποίησης αναγκών και ότι το προϊόν, το οποίο του προσφέρει, θα ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη του.



## ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ

Οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ θα πρέπει να λάβουν ορισμένες αποφάσεις προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους.

Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων που θα χρησιμοποιηθούν, θα εξαρτηθούν από την ιδιομορφία του προϊόντος και των καταναλωτών αυτού του προϊόντος.

Η προώθηση πραγματοποιείται με τις παρακάτω μεθόδους:

### 1. Των δημοσίων σχέσεων.

Δια των δημοσίων σχέσεων η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής της ίδιας και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της.

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

### 2. Της διαφήμισης.

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

### 3. Της προσωπικής πώλησης.

Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση έρχεται με τις πωλήσεις της σε απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων της.

### 4. Των ειδικών προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων.

Η μέθοδος αυτή ενισχύει τις δύο προηγούμενες και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που διεγείρουν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος.

Τα χρησιμοποιούμενα μέσα αυτής της μεθόδου είναι: οι εκθέσεις, η διακόσμηση των καταστημάτων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κλπ.

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω μεθόδους και μέσα προώθησης των πωλήσεων, τίθεται το ερώτημα της επιλογής. Πως οι υπεύθυνοι της διεύθυνσης Μάρκετινγκ θα επιλέξουν τις μεθόδους και τα μέσα εκείνα, τα οποία θα επιδράσουν περισσότερο αποτελεσματικά για την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος της επιχείρησής τους;

Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια γενική στρατηγική προώθησης των πωλήσεων, η οποία θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις και για τα διάφορα προϊόντα, τα οποία παράγονται και πωλούνται.

Από πείρα είναι γνωστό ότι διάφορα είδη προϊόντων και υπηρεσιών απαιτούν διαφορετικές μεθόδους και τρόπο προώθησης των πωλήσεων από τις άλλες.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με ορισμένες από τις σπουδαιότερες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων και με τους παράγοντες εκείνους, που μπορούν να οδηγήσουν τους υπεύθυνους της διοίκησης Μάρκετινγκ στο να επιλέξουν και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα στοιχεία στη στρατηγική προώθησης των πωλήσεων, έτσι ώστε να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα για την πορεία της επιχείρησης.

## ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

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

Η διαφήμιση ταξινομείται σε δύο κατηγορίες:

α) Τη διαφήμιση του προϊόντος.

β) Τη διαφήμιση της επιχείρησης παραγωγής του προϊόντος. Η τελευταία έχει σκοπό την αύξηση της φήμης της επιχείρησης και όχι ενός προϊόντος αυτής. Η διαφήμιση του προϊόντος χρησιμοποιείται από τους βιομηχάνους για την πραγματοποίηση των παρακάτω εργασιών:

1. Να προωθήσει την πώληση του προϊόντος τους μέσω των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, οι οποίες ήδη διαθέτουν το προϊόν.
2. Να βοηθήσει την πώληση μιας μάρκας προϊόντος με το να παρέχει στους καταναλωτές πληροφορίες π.χ. το όνομα και τη διεύθυνση των λιανοπωλητών, οι οποίοι διαθέτουν το συγκεκριμένο προϊόν κ.α.
3. Όταν το προϊόν πωλείται κατ' οίκον, να βοηθήσει την πώλησή του:
  - α. Με το να προετοιμάσει το έδαφος προκειμένου να γίνουν δεκτοί οι πωλητές της επιχείρησης από τους πιθανούς αγοραστές.
  - β. Με το να δώσουν στους πωλητές την γραμμή που θα ακολουθήσουν κατά την πώληση.
4. Να βοηθήσει την πώληση ενός προϊόντος δια μέσου ενός δικτύου διανομής ή να διευρύνει το δίκτυο διανομής ενός παλαιού προϊόντος.

Για να είναι αποτελεσματική μία διαφήμιση και για να δημιουργεί μία αποκλειστική ζήτηση για μία μάρκα προϊόντος πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

Πρώτον, η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα, αν υπάρχει γενικά μία ευνοϊκή πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος απ' ότι θα είχε, αν η επιχείρηση διαφήμιζε τη μάρκα του προϊόντος της χωρίς να προϋπάρχει αυτή η ζήτηση.

Δεύτερη προϋπόθεση είναι ότι η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή

η διαφήμιση είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται για να δείξει τη μοναδικότητα του προϊόντος της επιχείρησης.

Η τρίτη προϋπόθεση αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη, κατά την οποία το προϊόν της επιχείρησης έχει ορισμένα κρυφά πλεονεκτήματα και τα οποία οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να τα αντιληφθούν και να τα αναγνωρίσουν χωρίς τη βοήθεια της διαφήμισης. Αντίθετα, αν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος μπορούν να κριθούν από τους καταναλωτές κατά την ώρα της αγοράς του, τότε η διαφήμιση δεν είναι και τόσο απαραίτητη.

Τέταρτη προϋπόθεση είναι αν η επιχείρηση διαθέτει αρκετά κεφάλαια για την υποστήριξη ενός προγράμματος προώθησης των πωλήσεών της. Η διαφήμιση πρέπει να λαμβάνει χώρα σε ευρεία κλίμακα, έτσι ώστε να δημιουργεί μία αποτελεσματική εντύπωση στην αγορά. Συνεπώς το ύψος των διατιθεμένων κεφαλαίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας διαφήμισης.

Μετά την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ είναι πλέον σε θέση να καθορίσουν ποια πρέπει να είναι η συμβολή της διαφήμισης στο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων. Σπάνια μια επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει μόνο διαφήμιση για την προώθηση των πωλήσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις η διαφήμιση συνδυάζεται μετά των άλλων στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας, δηλαδή της προσωπικής πώλησης και των ειδικών προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων.

Με τον συνδυασμό αυτών των στοιχείων η επιχείρηση έχει συνήθως καλύτερα αποτελέσματα από ότι θα είχε, αν στηριζόταν μόνο σ' ένα από τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας.

Σε περίπτωση που οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ από μία προσεκτική εκτίμηση της κατάστασης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η μέθοδος της διαφήμισης είναι απαραίτητη για την προώθηση των πωλήσεων, αυτοί θα πρέπει να δώσουν λύσεις στα εξής προβλήματα:

- Ποιο θα είναι το ύψος των κεφαλαίων, τα οποία θα διατεθούν για τη διαφήμιση.
- Να επιλεγεί το μέσο με το οποίο θα διαβιβαστούν τα διαφημιστικά μηνύματα.
- Να γίνουν οι απαραίτητες προετοιμασίες για να έχει η διαφήμιση επιτυχία.
- Να ληφθούν μέτρα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της διαφήμισης.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Η προσωπική πώληση είναι το δεύτερο κατά σειρά σπουδαιότητας στοιχείο του συστήματος επικοινωνίας. Αυτή συνεπάγεται την άμεση επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ πωλητή ή αντιπροσώπου και του πιθανού αγοραστή.

Ο σκοπός μιας τέτοιου είδους προσωπικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποβλέπει:

- στη λήψη μιας παραγγελίας
- να πείσει τους λιανοπωλητές να προωθούν και να επιδεικνύουν το προϊόν κατάλληλα
- να εξασφαλίσει τη συνεργασία του χονδρεμπόρου, έτσι ώστε να προωθεί τα προϊόντα του κατασκευαστή ενεργά.

Η προσωπική πώληση διαφέρει από τη διαφήμιση στο ότι με την πρώτη το μήνυμα μεταφέρεται δια μέσου της προσωπικής επαφής, ενώ με τη διαφήμιση το μήνυμα μεταφέρεται με οποιοδήποτε μη προσωπικό μέσο, όπως π.χ. οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η τηλεόραση.

Η βασικότερη όμως διαφορά των δύο αυτών στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι ενώ ο πωλητής έχει την ικανότητα να προσαρμόσει το μήνυμά του σύμφωνα με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή, το μήνυμα της διαφήμισης παραμένει το ίδιο για όλους τους πιθανούς αγοραστές. Εν τούτοις, το μήνυμα της διαφήμισης έχει

μεγαλύτερη ποσοτική εμβέλεια, δηλαδή θα το δουν ή θα το ακούσουν όλοι σχεδόν οι αναγνώστες, θεατές ή ακροατές από το μέσο εκείνο, το οποίο μεταφέρει το μήνυμα.

Η δημιουργία ή μη μιας δύναμης πωλητών από έναν κατασκευαστή, για να επικοινωνεί απευθείας με τους άμεσους ή έμμεσους καταναλωτές του προϊόντος του, θα εξαρτηθεί από την πολιτική διανομής, την οποία έχει αποφασίσει να ακολουθήσει.

Έτσι, αν ένας κατασκευαστής έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει μεσάζοντες για την παραπέρα διάθεση του προϊόντος του, τότε η προσωπική πώληση του κατασκευαστή θα βασίζεται στη δύναμη των πωλητών των μεσαζόντων. Αν η προσωπική πώληση είναι απαραίτητη για το προϊόν του, τότε αυτός θα επιζητήσει εκείνους τους μεσάζοντες, οι οποίοι διαθέτουν την απαιτούμενη δύναμη πωλητών για την οργάνωση πωλήσεων για την εκτέλεση αυτού του έργου.

Ένα άλλο πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζει ο κατασκευαστής, είναι αν πρέπει να χρησιμοποιήσει προσωπική πώληση στο επίπεδο του άμεσου ή έμμεσου καταναλωτή. Η προσωπική πώληση φαίνεται να είναι αποτελεσματική όταν η δαπάνη αγοράς είναι μεγάλη, όταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος απαιτούν επεξήγηση και επίδειξη και τέλος όταν το προϊόν αγοράζεται σε σχετικά μεγάλα και ακανόνιστα χρονικά διαστήματα.

Υπάρχει, επίσης ένας αριθμός προϊόντων, όπως π.χ. ένα αυτοκίνητο, μία τηλεόραση, ένα πλυντήριο κλπ, των οποίων τα χαρακτηριστικά πρέπει να



εξηγηθούν και επιδειχθούν προκειμένου ο πιθανός αγοραστής να προβεί στην αγορά του προϊόντος. Η περιγραφή και οι φωτογραφίες στους καταλόγους δεν μπορούν να επεξηγήσουν τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία ενός πολυσύνθετου προϊόντος τόσο καλά όσο ένας πωλητής, ο οποίος μπορεί να εξηγήσει συγχρόνως στον πιθανό αγοραστή και τον τρόπο λειτουργίας του.

Απ' όσα έχουν αναφερθεί είναι πλέον φανερό ότι προκειμένου να δοθεί το κύριο βάρος για την προώθηση των πωλήσεων στην προσωπική πώληση πρέπει να υπάρχουν οι εξής δύο προϋποθέσεις:

α) Η περίπτωση πρέπει να μην ευνοϊκή για μια αποδοτική χρησιμοποίηση της διαφήμισης.

β) Η περίπτωση να είναι ευνοϊκή για μια αποδοτική χρησιμοποίηση της προσωπικής πώλησης.

Η πώληση Η/Υ αποτελεί ένα παράδειγμα, όπου το κύριο βάρος για την προώθηση των πωλήσεων δίνεται στην προσωπική πώληση. Η διαφήμιση δεν θα επηρεάσει σχεδόν καθόλου τον πιθανό αγοραστή ενός μεγάλου Η/Υ και αυτό γιατί η αγορά τέτοιου είδους οργάνων γίνεται σε πολύ αραιά χρονικά διαστήματα και η αξία τους είναι πολύ μεγάλη.

Μόλις ληφθεί η απόφαση να περιληφθεί η προσωπική πώληση στο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων, τότε παρουσιάζεται ένας αριθμός προβλημάτων, στα οποία πρέπει να δώσει λύσεις ο Διευθυντής του Τμήματος Πωλήσεων της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι:

- Η ανεύρεση, η επιλογή και η πρόσληψη των κατάλληλων πωλητών.

- Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων πωλητών, έτσι ώστε να εκτελούν τις εργασίες τους αποτελεσματικά.
- Η επιλογή της μεθόδου αμοιβής των πωλητών.
- Η επιλογή των κατάλληλων κινήτρων για την καλύτερη απόδοση των πωλητών.
- Ο καθορισμός των περιοχών πώλησης κ.α.

## **ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Το στοιχείο αυτό του συστήματος επικοινωνίας περιλαμβάνει διάφορα βραχυπρόθεσμα προγράμματα τα οποία έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν μια ταχεία αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι από τα προγράμματα αυτά είναι οι εκπτώσεις, οι διάφοροι, ειδικοί διαγωνισμοί, τα λαχειοφόρα κουπόνια, τα οποία μπορούν να ανταλλαγούν με δώρα, η διανομή δωρεάν δειγμάτων ή απονομή βραβείων ή δώρων κ.α.

Ο σκοπός της παρότρυνσης αυτής είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται περί ευκαιρίας ή ότι αγοράζει κανείς κάτι, πληρώνοντας σχεδόν τίποτα.

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

α) Να προτρέπουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με την μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.

β) Να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος, που ήδη κυκλοφορεί.

γ) Να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξη και προώθηση ενός προϊόντος.

Η πείρα έχει δείξει ότι τα ειδικά προγράμματα προώθησης των πωλήσεων ενισχύουν τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση και ότι πολλές φορές είναι τα μόνα μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στο σημείο της αγοράς.

Αυτά συμβαίνει π.χ. με τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης τα οποία δε διαθέτουν πωλητές και τα οποία χρησιμοποιούν τα ειδικά αυτά προγράμματα στο σημείο της αγοράς, για να πληροφορήσουν, να επηρεάσουν και να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν.

## **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Η απόφαση των υπεύθυνων της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ για την επιλογή και χρησιμοποίηση των κατάλληλων στοιχείων στο πρόγραμμα προώθησης των

πωλήσεων, είναι στενά συνδεδεμένη με την απόφαση του καθορισμού του ύψους της δαπάνης για την εκτέλεση του προγράμματος αυτού.

Κατά τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων, λαμβάνεται υπόψη το κόστος έναντι της αναμενόμενης ωφέλειας από κάθε ένα στοιχείο του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων. Έτσι, θεωρητικά, το ύψος της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι επικερδές μέχρι του σημείου εκείνου, κατά το οποίο κάθε πρόσθετη μονάδα κέρδους. Εν τούτοις, ο καθορισμός του άριστου μεγέθους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων επηρεάζεται από παράγοντες, όπως τον ανταγωνισμό, την πολιτική του Μάρκετινγκ δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί επακριβώς το ύψος για την προώθηση των πωλήσεων.

Παρ' όλα αυτά ο καθορισμός του ύψους της δαπάνης για την προώθηση των πωλήσεων είναι βασικής σημασίας, αφού η τελική απόφαση θα επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων και επομένως τα κέρδη της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, οι οποίες υποβοηθούν τους υπεύθυνους της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ να καθορίσουν το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων.

Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι οι παρακάτω:

α) Η μέθοδος του ποσοστού επί του κύκλου εργασιών: Με τη μέθοδο αυτή το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων καθορίζεται σαν ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών των προηγούμενων

ετών. Το ποσοστό αυτό είναι δυνατόν να είναι σταθερό για μια περίοδο ετών ή να αλλάξει από έτος σε έτος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολύ, γιατί είναι απλή και ο υπολογισμός της εύκολος.

β) Η μέθοδος του ποσοστού επί των κερδών: Τα πραγματοποιηθέντα κέρδη της προηγούμενης περιόδου αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού, για την προώθηση των πωλήσεων της τρέχουσας περιόδου. Το ύψος του προϋπολογισμού ισούται με ένα ποσοστό επί των κερδών της προηγούμενης περιόδου. Η μέθοδος αυτή είναι εξίσου απλή με την προηγούμενη όμως είναι δύσκολη η πρόβλεψη της πορείας των κερδών για την τρέχουσα περίοδο.

γ) Η μέθοδος της αντιγραφής των προϋπολογισμών των ανταγωνιστών: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από τις μικρές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές καθορίζουν το ύψος του προϋπολογισμού για την προώθηση των πωλήσεων βάση παρόμοιου προϋπολογισμού μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο καθορισμός του ύψους του προϋπολογισμού αυτού δε στηρίζεται στα πραγματικά εσωγενή στοιχεία της επιχείρησης, αλλά σε εξωγενή μη πραγματικά.

## ° VIII ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Πριν γίνει η τελική διατύπωση του προϋπολογισμού πωλήσεων, τα προβλεπόμενα απ' αυτόν συσχετίζονται και με τις τεχνικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι τεχνολογικές μεταβολές περιλαμβάνουν όχι μόνο τις σημαντικές εφευρέσεις, οι οποίες προκαλούν σημαντικές αλλαγές στη ζωή μας, αλλά και τις βαθμιαίες βελτιώσεις σε διάφορους τομείς όπως π.χ. στις παραγωγικές διαδικασίες, στις πρώτες ύλες και υλικά, στην αποδοτικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού κλπ.

Η τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει, φυσικά, τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή υπηρεσίας. Η ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία φαίνεται να περνά μέσω ενός κύκλου ζωής. Στο πρώτο στάδιο της ζωής το προϊόν δοκιμάζει σημαντική ανάπτυξη πωλήσεων. Μετά περνά στο στάδιο της ωρίμανσης, όπου η ανάπτυξη των πωλήσεων παρουσιάζει μία σταθερότητα. Τελικά φτάνει στο τελικό στάδιο της ζωής του, όπου οι πωλήσεις εμφανίζουν μείωση.

Μερικές φορές ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να επεκταθεί και να οδηγήσει στη νέα ανάπτυξή του, αφού ήδη έχει αρχίσει η μείωσή του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης, η οποία θα βελτιώσει και θα δώσει νέες ιδιότητες στο προϊόν. Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες σημαντικές προσπάθειες για να προσδιορίσουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα προϊόντα της

επιχείρησής τους, ώστε να αποφασίσουν πως να επενδύσουν τις προσπάθειές τους.

Όλοι οι τομείς της οικονομίας είναι πιθανό να μην επηρεάζονται εξίσου από τις τεχνολογικές μεταβολές. Μερικοί τομείς είναι περισσότερο ευμετάβλητοι από άποψη τεχνολογίας σε σχέση με άλλους τομείς.

Τα επιτελικά στελέχη των βιομηχανιών, που επηρεάζονται περισσότερο από τις τεχνολογικές αναπτύξεις, πρέπει να επαγρυπνούν σε σύγκριση με τα στελέχη των βιομηχανιών που παρουσιάζουν περισσότερη σταθερότητα.

Ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών προσδιορίζεται εντός μιας δεδομένης από τις κοινωνικές αξίες. Μια επιχείρηση, που αντιμετωπίζει ελάχιστον ανταγωνισμό σε μια διαρθρωμένη αγορά, θα έχει λίγα κίνητρα για να κάνει μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και έρευνα.

Αντίθετα, ο βιομήχανος κατασκευαστής π.χ. μικροϋπολογιστών κατά τη δεκαετία του 1990, δεν θα μπορούσε να αναμένει οικονομική επιβίωση, χωρίς να παραμένει στην εμπροσθοφυλακή της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μπορεί, κατά τον ίδιο τρόπο, να αναμένεται μικρή πρόοδος στη βιομηχανική τεχνολογία στις κοινωνίες, οι οποίες εκτιμούν σε υψηλό βαθμό την αγροτική ζωή και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην οικογενειακή αγροτική μονάδα ως βάση της κοινωνίας τους.

Στις κοινωνίες, οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη αξία στην υγεία και μακροζωία, μπορεί να αναμένεται επιδίωξη ανάπτυξης της ιατρικής τεχνολογίας.

Συμπερασματικά, οι τεχνολογικές μεταβολές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις κατά διαφόρους τρόπους.

Πρώτο, οι τεχνολογικές αναπτύξεις μπορεί να μεταβάλουν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία μιας επιχείρησης. Οι τεχνολογικές αναπτύξεις, που επιτυγχάνονται από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, μπορεί να κάνουν τα προϊόντα της επιχείρησης αυτής απαρχαιωμένα ή δαπανηρότερα.

Σε διεθνή κλίμακα, η χρήση των πλέον προσφάτων Τεχνολογικών εξελίξεων από μία βιομηχανία σε μία χώρα, συχνά κάνει τα προϊόντα που παράγονται σε μια άλλη χώρα ακριβότερα ή μη ανταγωνιστικά.

Η νέα τεχνολογία επηρεάζει επίσης, τις επιχειρήσεις στο ότι μπορεί να ελαττώσει το κόστος σε πολλές περιοχές π.χ. από την καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση των πρώτων υλών μέχρι την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η διαπίστωση της επίδρασης των τεχνολογικών αναπτύξεων στους στόχους και τις στρατηγικές μιας συγκεκριμένης επιχείρησης είναι πολύ ουσιώδες καθήκον.

Η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών πιθανόν να μην είναι τόσο πολύ δύσκολη, όσο είναι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για αντίδραση και ο προσδιορισμός των συνεπειών των τεχνολογικών μεταβολών.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναγνωρίζουν και επωφελούνται από τις κύριες τεχνολογικές αναπτύξεις για τη βιομηχανία τους, έχουν ένα καθοριστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στη βιομηχανία.



Αφού συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία και ληφθούν υπ' όψιν οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, ακολουθεί η σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων.

Παράδειγμα: Η εταιρεία X παράγει και πωλεί δύο είδη προϊόντων, το προϊόν Α και το προϊόν Β. Η μέση τιμή πώλησής του έτους για το προϊόν Α και το προϊόν Β είναι 1.000 και 1.200 δρχ. αντίστοιχα.

Οι προβλεπόμενες ποσότητες προϊόντων κατά τρίμηνο είναι οι εξής:

ΠΡΟΪΟΝ	Α ΤΡΙΜΗΝΟ	Β ΤΡΙΜΗΝΟ	Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	Δ ΤΡΙΜΗΝΟ
A	2.000	2.500	2.500	3.000
B	1.000	1.200	1.500	1.500

Ο Προϋπολογισμός των ετησίων πωλήσεων κατά προϊόντα έχει ως εξής:

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ X**  
**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ 199..**

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	Α		Β	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Α ΤΡΙΜΗΝΟ	2.000	2.000.000	1.000	1.200.000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	2.500	2.500.000	1.200	1.440.000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	2.500	2.500.000	1.500	1.800.000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	3.000	3.000.000	1.500	1.800.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>5.200</b>	<b>6.240.000</b>

## 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο σκοπός του προγράμματος παραγωγής είναι:

α) Να καλύπτει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων, δηλαδή να παράγει τα είδη προϊόντων σε ποσότητες, ποιότητα και προθεσμία που προβλέπεται στο πρόγραμμα πωλήσεων.

β) Να παράγει τα προϊόντα αυτά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Πριν να προσδιορίσουμε τους συγκεκριμένους στόχους του προγράμματος πωλήσεων και παραγωγής, λαμβάνουμε υπόψη τους εξής περιοριστικούς παράγοντες:

1. Την παραγωγική ικανότητα (δυναμικότητα) της επιχείρησης, κυρίως το διαθέσιμο χρόνο των μηχανημάτων και άλλων μέσων.
2. Τα διαθέσιμα κεφάλαια κινήσεων (ρευστά, χρηματοδότηση, πιστώσεις).
3. Τη διαθέσιμη εργατική δύναμη. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία όταν πρόκειται να παραχθούν νέα προϊόντα τα οποία απαιτούν εξειδικευμένη εργασία.
4. Τις διαθέσιμες πρώτες ύλες από άποψη ποσότητας και ποιότητας.
5. Το διαθέσιμο αποθηκευτικό χώρο για τα προϊόντα.
6. Εάν τα παραγόμενα προϊόντα, στην ποιότητα που απαιτεί το πρόγραμμα πωλήσεων, παράγονται με ανταγωνιστικό κόστος.

Κατά τον καταρτισμό του προγράμματος παραγωγής πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη την παραγωγική δυναμικότητα κάθε φάσης της παραγωγικής διαδικασίας.

Επειδή όλες οι φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας δεν παρουσιάζουν πάντα την ίδια παραγωγική δυναμικότητα, γι' αυτό, κατά τον καταρτισμό του προγράμματος παραγωγής, πρέπει να αρχίζουμε από τη φάση εκείνη της παραγωγής που έχει τη μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα. Βάση αυτής της δυναμικότητας, καταρτίζεται ο προγραμματισμός και για τις άλλες παραγωγικές φάσεις.

Είναι επίσης πιθανό, η παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου να μην μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων. Στην περίπτωση αυτή, το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως εξής:

α) Βραχυχρόνια, εφόσον τα μηχανήματα και οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης το επιτρέπουν, μπορεί στις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας που έχει τη μικρότερη δυναμικότητα, να προστεθούν συμπληρωματικές ώρες εργασίας ή και ολόκληρη βάρδια.

β) Μακροπρόθεσμα μπορεί να πραγματοποιηθούν νέες επενδύσεις σε εκείνες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, που η παραγωγική δυναμικότητα υπολείπεται της παραγωγικής δυναμικότητας των άλλων φάσεων.

Το ετήσιο πρόγραμμα παραγωγής διασπάται σε μικρότερης χρονικής διάρκειας προγράμματα π.χ. μηνιαία προγράμματα. Κριτήρια για το μηνιαίο ύψος παραγωγής - αν δηλαδή αυτό θα είναι σταθερό ή θα διακυμαίνεται ανάλογα με τις κατά μήνα ανάγκες των πωλήσεων - είναι:

1. Το κόστος παραγωγής, που επιτυγχάνεται κατά περίπτωση και το κόστος αποθήκευσης μέχρι τη στιγμή της πώλησης των προϊόντων.

2. Οι διαθέσιμοι αποθηκευτικοί χώροι.
3. Τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης για τη δέσμευση σε αποθέματα.
4. Τη διαθέσιμη παραγωγική δυναμικότητα (ικανότητα) σε συνδυασμό με τις ποσότητες πώλησης, που η παραγωγή καλείται να εξυπηρετήσει και,
5. η ποικιλία των ειδών, που παράγονται με τον ίδιο εξοπλισμό.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, καταρτίζεται το μηνιαίο πρόγραμμα παραγωγής, δηλαδή οι ποσότητες των προϊόντων, που πρέπει να παραχθούν, κατά μήνα, και γίνεται ανάλυση σε έτοιμα προϊόντα και ημικατεργασμένα προϊόντα. Έπειτα απ' αυτό, καθορίζεται ο χρόνος λειτουργίας του εξοπλισμού κατά μηχανήματα ή τμήματα παραγωγής, από το οποίο περνούν τα προϊόντα που παράγονται. Με βάση το ετήσιο και μηνιαίο πρόγραμμα παραγωγής, προσδιορίζονται οι αναγκαίες ποσότητες πρώτων και βοηθητικών υλών, υλικών παραγωγής και συσκευασίας, ανταλλακτικών και αναλώσιμων υλικών.

Ο καταρτισμός του προγράμματος παραγωγής παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες και προβλήματα, τα οποία ποικίλουν, ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός παραγωγής και ο υπολογισμός των σχετικών δαπανών είναι ευχερέστερος στις επιχειρήσεις που παράγουν κατά μάζες ένα μόνο προϊόν ή λίγα είδη τυποποιημένων ομοειδών προϊόντων, με επεξεργασία μιας βασικής πρώτης ύλης π.χ. βιομηχανίες τσιμέντων, χημικών λιπασμάτων, χαρτοβιομηχανίες, καπνοβιομηχανίες. Αντίθετα, ο προγραμματισμός του προγράμματος παραγωγής, γίνεται δυσκολότερος στις επιχειρήσεις που

παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων π.χ. βιομηχανίες αυτοκινήτων, ηλεκτρικών ειδών, συσκευών τηλεφώνων. Ακόμη δυσχερέστερη είναι η κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής στις επιχειρήσεις που παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων με παραγγελία π.χ. βιομηχανία ενδυμάτων, γιατί είναι άγνωστο το είδος και οι τεχνικές περιγραφές των παραγγελιών που θα ληφθούν.

Το πρόγραμμα παραγωγής στην αρχική του μορφή περιλαμβάνει μόνο ποσότητες. Το κόστος κατά μονάδα και στο σύνολο της προϋπολογισμένης παραγωγής προσδιορίζεται σε δεύτερο στάδιο.

Συγκεκριμένα, το κόστος αυτό προσδιορίζεται μετά την κατάρτιση των προϋπολογισμών των άμεσων υλικών, άμεσων εργατικών και γενικών εξόδων παραγωγής.

## ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής, καθορίζει τα είδη που θα κατασκευαστούν και τις αντίστοιχες ποσότητες συνολικά κατά τμήματα παραγωγής. Όσο περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνει η ανάλυση της προβλέψεως της παραγωγής, τόσο αποδοτικότερος γίνεται ο απολογιστικός έλεγχος.

Για τον καθορισμό της συνολικής ποσότητας παραγωγής που απαιτείται για κάθε προϊόν, λαμβάνεται το μέγεθος των ετησίων πωλήσεων που έχουν προβλεφθεί και το επιθυμητό απόθεμα στο τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου, μειωμένο με το απόθεμα που υπάρχει στην αρχή της περιόδου του προϋπολογισμού, δηλαδή:

$$\text{Απαιτούμενη Παραγωγή} = \text{Προβλεπόμενες Πωλήσεις} + \text{Επιθυμητό Τελικό Απόθεμα} - \text{Αρχικό Απόθεμα}$$

Αφού καθορισθεί η ετήσια συνολική ποσότητα παραγωγής, κλιμακώνεται χρονικά (συνήθως μηνιαία) ώστε να εξασφαλίζεται σταθερότητα απασχολήσεων, αποδοτικότητας ενεργειών και ανάλογη των αναγκών επάρκεια αποθεμάτων κατά μήνα για έγκαιρη ικανοποίηση των πελατών.

Έτσι ο ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής αποτελεί ταυτόχρονα και προϋπολογισμό αποθεμάτων προϊόντων.

Μετά τον καθορισμό των μονάδων παραγωγής ακολουθεί ο προϋπολογισμός των υλικών, εργατικών και γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Παράδειγμα: Τα επιθυμητά αποθέματα στο τέλος κάθε τριμήνου της παραπάνω εταιρείας X είναι για το προϊόν A 500 μον., 600 μον., 700 μον., και 800 μον.. Για το προϊόν B 100 μον., 200 μον., 300 μον., και 300 μον. Τα αποθέματα στην αρχή του χρόνου είναι 600 μον. και 150 μον. αντίστοιχα για τα προϊόντα A και B.

Ο ποσοτικός προϋπολογισμός παραγωγής κατά προϊόντα έχει ως εξής:

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ X**  
**ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

<b>ΠΡΟΪΟΝ Α</b>	<b>Α ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Β ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Γ ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Δ ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Προβλεπόμενες Πωλήσεις	2.000	2.500	2.500	3.000	<b>10.000</b>
+ Επιθυμητό Τ.Α.	500	600	700	800	<b>800</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>2.500</b>	<b>3.100</b>	<b>3.200</b>	<b>3.800</b>	<b>10.800</b>
- Αρχικό Απόθεμα	600	500	600	700	600
Απαιτούμενη Παραγωγή	1.900	2.600	2.600	3.100	10.200
<b>ΠΡΟΪΟΝ Β</b>	<b>Α ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Β ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Γ ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>Δ ΤΡΙΜΗΝΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
Προβλεπόμενες Πωλήσεις	1.000	1.200	1.300	1.500	<b>5.200</b>
+ Επιθυμητό Τ.Α.	100	200	300	300	<b>300</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>1.100</b>	<b>1.400</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>5.500</b>
- Αρχικό Απόθεμα	150	100	200	300	150
Απαιτούμενη Παραγωγή	950	1.300	1.600	1.500	5.350

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Με τον προϋπολογισμό αυτό καθορίζονται τα είδη, οι ποσότητες και το κόστος των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή των μονάδων των ετοιμών προϊόντων που έχουν προκαθορισθεί.

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού των υλικών λαμβάνεται μέριμνα για την επιθυμητή ποσότητα αποθέματος κάθε υλικού, που δεν πρέπει να υπερβαίνει τα όρια του κατώτατου και ανώτατου αποθέματος. Τα όρια αυτά προσδιορίζονται για κάθε είδος υλικού, βάση των αναγκών της παραγωγής, των συνθηκών της αγοράς και του χρόνου αντικαταστάσεως των υλικών.

Η πρόβλεψη των υλικών που απαιτούνται αναλύεται σε μήνες για να δοθούν τα αναγκαία στοιχεία για την κατάρτιση του πίνακα προμήθειας των υλικών, του ταμειακού προϋπολογισμού και για τον υπολογισμό του κόστους παραγωγής κάθε μηνός.

Ο προϋπολογισμός των αμέσων υλικών, επιτρέπει στην υπηρεσία αγορών να συντάξει τον πίνακα προμηθειών υλικών κατά είδος, ποσότητα, αξία και χρόνο παραγγελίας.

Ο πίνακας εξασφαλίζει την προμήθεια των υλικών με τις πιο ευνοϊκές συνθήκες, την διατήρηση των αποθεμάτων μέσα στα προκαθορισμένα όρια και την διάθεση των ποσοτήτων των υλικών που κάθε φορά θα χρειασθούν.

Τα έμμεσα υλικά (βοηθητικές ύλες, ανταλλακτικά και λοιπά) δεν περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Τα



στοιχεία όμως για το ύψος κάθε έμμεσου υλικού δίνονται στον υπεύθυνο των αγορών, για την αναγραφή τους στον πίνακα προμηθειών.

Παράδειγμα:

Για την παραγωγή των προϊόντων A και B της παραπάνω εταιρείας X, χρησιμοποιούνται 2 υλικά Ψ και Ω. Οι ποσότητες των υλικών που αντιστοιχούν για την παραγωγή μιας μονάδας των προϊόντων είναι:

του προϊόντος A      2 μονάδες υλικού Ψ

του προϊόντος B      1 μονάδα υλικού Ω

Επιθυμητά αποθέματα στο τέλος κάθε περιόδου για όλα τα υλικά 30% της προβλεπόμενης κατανάλωσης της επόμενης τριμηνίας.

Επιθυμητά αποθέματα τέλους Δ' τριμήνου 200 μον. και 500 μον. αντίστοιχα. Αποθέματα στις αρχές του χρόνου 2000 μον. Ψ και 300 μον. Ω. Τιμή υλικών: Ψ = 1000 δρχ. και Ω = 300 δρχ.

Ο Προϋπολογισμός των άμεσων υλικών έχει ως εξής:

**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ**

ΥΛΙΚΑ	Α ΤΡΙΜΗΝΟ		Β ΤΡΙΜΗΝΟ		Γ ΤΡΙΜΗΝΟ		Δ ΤΡΙΜΗΝΟ		ΣΥΝΟΛΟ	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΕΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΕΙΑ	ΠΟΣΟΤ.	ΑΕΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΕΙΑ	ΠΟΣΟΤ.	ΑΕΙΑ
<b>ΥΛΙΚΟ Ψ</b>										
Προβλεπόμενη Κατανάλωση	3.800	3.800.000	5.200	5.200.000	5.200	5.200.000	6.200	6.200.000	20.400	20.400.000
Συν επιθυμητό απόθεμα τέλους	1.560	1.560.000	1.560	1.560.000	1.860	1.860.000	2.000	2.000.000	2.000	2.000.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ:</b>	5.360	5.360.000	6.760	6.760.000	7.060	7.060.000	8.200	8.200.000	22.400	22.400.000
Μείον απόθεμα αρχής τριμήνου	2.000	2.000.000	1.560	1.560.000	1.560	1.560.000	1.862	1.860.000	2.000	2.000.000
Απαιτούμενες Αγορές	3.360	3.360.000	5.200	5.200.000	5.500	5.500.000	6.340	6.340.000	20.400	20.400.000
<b>ΥΛΙΚΟ Ω</b>										
Προβλεπόμενη Κατανάλωση	950	285.000	1.300	390.000	1.600	480.000	1.500	450.000	5.350	1.605.000
Συν επιθυμητό απόθεμα τέλους	390	117.000	480	144.000	450	135.000	500	150.000	500	150.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ:</b>	1.340	402.000	1.780	534.000	2.050	615.000	2.000	600.000	5.850	1.755.000
Μείον απόθεμα αρχής τριμήνου	300	90.000	390	117.000	480	144.000	450	135.000	300	90.000
Απαιτούμενες Αγορές	1.040	312.000	1.390	417.000	1.570	471.000	1.550	465.000	5.550	1.665.000

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ

Η εκτίμηση του εργατικού δυναμικού, που χρειάζεται για την κατασκευή των προϊόντων που προβλέπονται από το ποσοτικό προϋπολογισμό παραγωγής, εκφράζεται σε ώρες άμεσης εργασίας ή σε αριθμό εργαζομένων κατά κατηγορίες εργατών και αναλύεται κατά τμήματα και θέσεις εργασίας.

Η εκτίμηση αυτή είναι εύκολη σε τυποποιημένη παραγωγή, στην οποία είναι γνωστές οι τεχνικές λεπτομέρειες βάση των οποίων υπολογίζονται ο χρόνος λειτουργίας των εγκαταστάσεων, τα είδη των μηχανών που θα χρησιμοποιηθούν και οι κατηγορίες της εργασίας που θα χρειασθούν.

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού άμεσων εργατικών εκτιμούνται και τα έμμεσα εργατικά (αμοιβές εποπτών, εργοδηγών κλπ) τα οποία, όπως και τα έμμεσα υλικά περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει να εξασφαλίσει την κατάλληλη εργατική δύναμη. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ανάγκη να προσληφθεί προσωπικό προτού απασχοληθεί άμεσα στην παραγωγή, για να υποβληθεί προηγουμένως σε ανάλογη των αναγκών εκπαίδευση.

Μετά το ποσοτικό προϋπολογισμό της εργασίας ακολουθεί η εκτίμηση της αμοιβής της. Η εκτίμηση αυτή δεν παρουσιάζει δυσχέρεια δεδομένου ότι τα ημερομίσθια που καταβάλλονται δεν μεταβάλλονται συχνά. Συνήθως, το ύψος

των ημερομισθίων κατά κατηγορίες εργατών είναι προκαθορισμένο από τις συμβάσεις εργασίας.

Ταυτόχρονα με τον προϋπολογισμό της αμοιβής των εργατικών υπολογίζονται και οι κάθε φύσεως κρατήσεις, εργοδοτικές εισφορές κλπ.

Παράδειγμα: Για την παραγωγή μιας μονάδας του προϊόντος χρειάζονται οι αντίστοιχες ώρες εργασίας κατά τεχνίτη:

Προϊόν Α	τεχνίτης	1 ώρα	βοηθός τεχνίτη	4 ώρες
Προϊόν Β	τεχνίτης	2 ώρες	βοηθός τεχνίτη	5 ώρες

Ωριαία αμοιβή τεχνίτη 1.000 δρχ. και βοηθού 700 δρχ.

Ο προϋπολογισμός των άμεσων εργατικών έχει ως εξής:

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Χ**  
**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ**

ΠΡΟΪΟΝ Α	ΤΕΧΝΙΤΗΣ		ΒΟΗΘΟΣ ΤΕΧΝΙΤΗ		ΣΥΝΟΛΑ	
	Ωρες	Αξία	Ωρες	Αξία	Ωρες	Αξία
Α Τρίμηνο	1.900	1.900.000	7.600	5.320.000	9.500	7.220.000
Β Τρίμηνο	2.600	2.600.000	10.400	7.280.000	13.000	9.880.000
Γ Τρίμηνο	2.600	2.600.000	10.400	7.280.000	13.000	9.880.000
Δ Τρίμηνο	3.100	3.100.000	12.400	8.680.000	15.500	11.780.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.200</b>	<b>10.200.000</b>	<b>40.800</b>	<b>28.560.000</b>	<b>51.000</b>	<b>38.760.000</b>
ΠΡΟΪΟΝ Β	Ωρες	Αξία	Ωρες	Αξία	Ωρες	Αξία
Α Τρίμηνο	1.900	1.900.000	4.750	3.325.000	6.650	5.225.000
Β Τρίμηνο	2.600	2.600.000	6.500	4.550.000	9.100	7.150.000
Γ Τρίμηνο	3.200	3.200.000	8.000	5.600.000	11.200	8.800.000
Δ Τρίμηνο	3.000	3.000.000	7.500	5.250.000	10.500	8.250.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.700</b>	<b>10.700.000</b>	<b>26.750</b>	<b>18.725.000</b>	<b>37.450</b>	<b>29.425.000</b>
<b>ΓΕΝ. ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>20.900</b>	<b>20.900.000</b>	<b>67.550</b>	<b>47.285.000</b>	<b>88.450</b>	<b>68.185.000</b>

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού των Γ.Β.Ε. βασίζεται στο λογιστικό σχέδιο, που αποβλέπει ταξινόμηση των εξόδων και καθορισμό κέντρων κόστους, ανάλογη με τη φύση της επιχείρησης.

Κατά την εκτίμηση των Γ.Β.Ε. παρατηρείται ότι τα σταθερά έξοδα (αποσβέσεις, ενοίκια, ασφάλιστρα κλπ) υπολογίζονται εύκολα, γιατί βασικά είναι ανεξάρτητα από μεταβολές της παραγωγικής δραστηριότητας, συνεπώς το μέγεθος αυτών είναι γνωστό από τις προηγούμενες περιόδους. Κατά την υπολογισμό όμως της αξίας, λαμβάνονται υπ' όψιν πιθανές μεταβολές στις τιμές των εξόδων. Αντίθετα, η πρόβλεψη των μεταβλητών εξόδων, που εξαρτώνται από το βαθμό απασχολήσεως, εμφανίζει δυσχέρειες. Ο υπολογισμός π.χ. των εμμέσων υλικών, εμμέσων εργατικών και εξόδων συντηρήσεως και επισκευής πρέπει να βασιστεί στην προσεκτική μελέτη της συμπεριφοράς τους, στους διάφορους βαθμούς παραγωγικής δραστηριότητας και στην προβλεπόμενη να ασκηθεί επίδραση, λόγω μεταβολών στις τιμές και τις μεθόδους παραγωγής.

Για να εξασφαλιστεί πιο αποτελεσματικός έλεγχος των Γ.Β.Ε. αυτά πρέπει να εκτιμηθούν όχι μόνο κατά είδος αλλά και κατά κύρια και βοηθητικά τμήματα του εργοστασίου.

Τα φυσικά όρια των τμημάτων θα πρέπει να συμπίπτουν με τα όρια ευθύνης των τμηματάρχων, ώστε κάθε τμήμα να δημιουργεί έξοδα που συνδέονται άμεσα με τη δράση του τμηματάρχου.

Τον προϋπολογισμό των Γ.Β.Ε. καταρτίζει το λογιστήριο (υπηρεσία κοστολόγησεως) με την συνεργασία των υπευθύνων της παραγωγής (διευθυντών, τμηματάρχων, εργοδηγών) οι οποίοι και θεωρούν τις γενόμενες εκτιμήσεις.

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΡΕΙΑ Χ**  
**ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ**

<b>ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΔΟΥ</b>	<b>Α Τρίμηνο</b>	<b>Β Τρίμηνο</b>	<b>Γ Τρίμηνο</b>	<b>Δ Τρίμηνο</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>ΣΤΑΘΕΡΑ</b>					
Έμμεσα εργατικά	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Ασφάλιστρα	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Αποσβέσεις	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Συντηρήσεις	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Ενοίκια	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
Φόροι	25.000	25.000	25.000	25.000	100.000
<b>Σύνολο Σταθερών</b>	<b>375.000</b>	<b>375.000</b>	<b>375.000</b>	<b>375.000</b>	<b>1.500.000</b>
<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ</b>					
Έμμεσα υλικά	54.000	91.000	170.000	147.000	462.000
Καύσιμα	15.000	22.000	31.000	29.000	97.000
Συντηρήσεις	15.000	35.000	44.000	65.000	159.000
Φωτισμός	16.000	12.000	10.000	19.000	57.000
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	<b>100.000</b>	<b>160.000</b>	<b>255.000</b>	<b>260.000</b>	<b>775.000</b>
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>475.000</b>	<b>535.000</b>	<b>630.000</b>	<b>635.000</b>	<b>2.275.000</b>

(Συντελεστής καταλογισμού Γ.Β.Ε.  $2.275.000:91.000$  ώρες εργ. = 25 δρχ. για κάθε ώρα άμεσης εργασίας).

### 3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η κατάστρωση του προγράμματος εφοδιασμού βασίζεται στο πρόγραμμα παραγωγής, δηλαδή μετά:

- τον προσδιορισμό των ποσοτήτων των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν,
- την αναλυτική χρονική κλιμάκωση της παραγωγής και,
- τον καθορισμό των απαιτούμενων πρώτων και βοηθητικών υλών, εργασίας, έξοδα εργοστασίου κλπ.

Το πρόγραμμα εφοδιασμού αποβλέπει στην έγκαιρη εξασφάλιση των αμέσων και εμμέσων υλικών που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση του προγράμματος παραγωγής:

Το πρόγραμμα εφοδιασμού περιλαμβάνει:

α) Τις ποσότητες και αξία των πρώτων και βοηθητικών υλών που απαιτούνται για την κάλυψη (τροφοδότηση) της παραγωγής σε δεδομένη περίοδο.

β) Τα αποθέματα των πρώτων και βοηθητικών υλών, που πρέπει να βρίσκονται διαθέσιμα στο τέλος κάθε προγραμματιζόμενης χρήσης.

γ) Το χρόνο εφοδιασμού των πρώτων και βοηθητικών υλών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες του προγράμματος παραγωγής από τα αποθέματα υλών, χωρίς τα τελευταία να διογκώνονται ή να είναι ελλιπή.

Ο συγχρονισμός αυτός των παραγομένων ποσοτήτων προϊόντος με τις διαθέσιμες ποσότητες (αποθέματα) υλών είναι μεγάλης σημασίας, διότι:

α) Έλλειψη ή καθυστέρηση εφοδιασμού των απαιτούμενων ποσοτήτων πρώτων και βοηθητικών υλών κλπ δημιουργεί σοβαρή αποδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με όλα τα επακόλουθα αυτής, όπως την αδράνεια των παραγωγικών μηχανημάτων, την καθυστέρηση εκτέλεσης των παραγγελιών της πελατείας ως και την προσπάθεια κάλυψης των ελλείψεων με σπασμωδικές ενέργειες, ενδεχόμενα με τη βεβιασμένη αγορά των υλών σε υψηλότερες τιμές ή με τη χρησιμοποίηση πρώτης ύλης χαμηλότερης ή ακόμα ακατάλληλης ποιότητας.

β) Υπερεπάρκεια σε αποθέματα εφοδιασμού, δημιουργεί και αυτή προβλήματα στην εναποθήκευση των υπεραρκετών ποσοτήτων υλών και πραγματικής ζημιάς, λόγω δέσμευσης περισσότερων κεφαλαίων κίνησης σε πέρα των αναγκαίων σωρευμένα αποθέματα.

Οι ποσότητες των απαιτούμενων υλικών, οι οποίες πρέπει να αγοραστούν εξαρτώνται από:

α) Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη διαβίβαση της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή των υλών (χρόνος παράδοσης και διακίνησης).

β) Τις προβλεπόμενες ποσότητες προϊόντων που θα παραχθούν και το ρυθμό ανάλωσης των υλών, σύμφωνα με το αναλυτικό (ημερήσιο, εβδομαδιαίο, μηνιαίο, ετήσιο) πρόγραμμα παραγωγής.

γ) Το οικονομικό μέγεθος παραγγελίας.

δ) Τα υπάρχοντα αποθέματα.

ε) Τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης.



στ) Το ύψος των αποθεμάτων ασφαλείας, τα οποία είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των τυχόν καθυστερήσεων στις παραδόσεις πρώτων υλών ή άλλης έκτακτης ανάγκης.

Για τον καθορισμό των ποσοτήτων εφοδιασμού πρώτων υλών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παραπάνω παράγοντες, αλλά και σε συνεργασία μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος αγορών. Τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους, να καθορίζουν τις ποσότητες των ελαχίστων αποθεμάτων, ως και τις ποσότητες των παραγγελιών, πρώτων υλών για κάθε είδους βασικών προϊόντων παραγωγής, ώστε τα υπάρχοντα αποθέματα να μην υπερβαίνουν κατά πολύ μια δεδομένη απαραίτητη ποσότητα για κάθε είδος πρώτης ύλης.

#### 4. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΑΠΑΝΩΝ

Οι δαπάνες λειτουργίας μιας βιομηχανικής επιχείρησης μπορεί να διακριθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

1. Δαπάνες παραγωγής (βιομηχανικό κόστος παραγωγής)
2. Δαπάνες Διάθεσης Προϊόντων
3. Δαπάνες Διοίκησης
4. Χρηματοοικονομικές Δαπάνες

Οι δαπάνες παραγωγής μπορούν να καταταγούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Άμεσες Δαπάνες Παραγωγής (πρώτες και βοηθητικές ύλες - ημερομίσθια των τμημάτων παραγωγής).
- Έμμεσες Δαπάνες Παραγωγής.

Έμμεσα εργατικά, καύσιμα, θέρμανση, φωτισμός, διάφοροι εφοδιασμοί, έξοδα εργαστηρίου εργαλείων, συντήρηση και επισκευή εγκαταστάσεων, δαπάνες βελτίωσης των προϊόντων, μηχανολογικά σχέδια, αποσβέσεις μηχανολογικού εξοπλισμού και παραγωγικών εγκαταστάσεων, λοιπά έξοδα.

Οι παραπάνω δαπάνες παραγωγής, αποτελούν το βιομηχανικό κόστος παραγωγής, των προϊόντων.

Οι δαπάνες διάθεσης των προϊόντων διακρίνονται σε:

- Δαπάνες του Τμήματος Πωλήσεων (μισθοί προσωπικού πωλήσεων και προμήθειες, έξοδα ταξιδιών, έξοδα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα εκμετάλλευσης προϊόντων κλπ.).
- Δαπάνες Διαφημίσεων (καταχωρήσεις σε περιοδικά, φυλλάδια, κατάλογοι, συνδρομές σε επαγγελματικές οργανώσεις και λοιπά έξοδα).

Οι διοικητικές δαπάνες είναι οι μισθοί, εφοδιασμοί, ενοίκια και λοιπά έξοδα των διοικητικών υπηρεσιών, ενώ οι προμήθειες εγγυητικών επιστολών οι τόκοι και συναφή έξοδα μακροπρόθεσμων δανειοδοτήσεων και βραχυπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων αποτελούν τις χρηματοοικονομικές δαπάνες.

Για την κατάρτιση των προϋπολογιστικών δαπανών απαιτείται κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης να κάνει μία εκτίμηση των πιθανών δαπανών του τμήματος για την προγραμματισμένη περίοδο, εκτίμηση βασισμένη στις προβλεπόμενες πωλήσεις, στο πρόγραμμα παραγωγής, στα πρότυπα, τα οποία έχουν προκύψει βάση των αποτελεσμάτων παρελθουσών χρήσεων και άλλα σχετικά στοιχεία.

## 5. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Σκόπός της πραγματοποιήσεως επενδύσεων μπορεί να είναι ένας ή και περισσότεροι από τους παρακάτω:

- Για λόγους φθοράς των εγκαταστάσεων του μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφαλείας και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.
- Αντικατάσταση εργατικών χεριών.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους παραγωγής.
- Παραγωγή νέων προϊόντων, που δεν μπορούν να παραχθούν με τα υπάρχοντα μηχανήματα.
- Αυτοματοποίηση μεθόδων παραγωγής λόγω τεχνολογικής εξέλιξης.

Οι επενδύσεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με:

α) Τη χρονική διάρκεια πραγματοποίησής τους (σε επενδύσεις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες).

β) Το είδος της επένδυσης (σε άμεσα παραγωγικές π.χ. μηχανολογικό εξοπλισμό και έμμεσα παραγωγικές π.χ. κτίρια, εγκαταστάσεις).

γ) Το βαθμό ανάγκης (σε απαραίτητες, αναγκαίες, χρήσιμες).

Εάν τα διαθέσιμα κεφάλαια δεν επαρκούν για την πραγματοποίηση όλων των παραπάνω επενδύσεων, δίνεται προτεραιότητα στις απαραίτητες και σε εκείνες από τις άλλες δύο κατηγορίες, οι οποίες προβλέπεται ότι θα αποσβεστούν εντός βραχύτερου χρονικού διαστήματος από τα καθαρά κέρδη, που πρόκειται να προκύψουν από αυτήν.

Η διαδικασία που ακολουθεί η κατάρτιση του προγράμματος επενδύσεως περιλαμβάνει:

- Περιγραφή και σκοπιμότητα της επενδύσεως που προτείνεται.
- Προσδιορισμό συνολικού κόστους.
- Υπολογισμό προβλεπόμενης ωφέλειας
- Εκτίμηση αξίας και χρόνου αποσβέσεως.
- Καθορισμό τρόπου χρηματοδότησεως.

Γενικά, για την αξιολόγηση των επενδύσεων θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το κριτήριο της μεθόδου της παρούσας αξίας, δηλαδή να συγκρίνουμε τις δύο παρούσες αξίες ροών χρημάτων, εισπράξεων και πληρωμών επένδυσης και αν η παρούσα αξία των εισπράξεων υπερβαίνει την παρούσα αξία των πληρωμών - δαπανών, η επένδυση πρέπει να γίνεται δεκτή.

## 6. ΤΟ ΤΑΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Στο πρόγραμμα ταμιακής κίνησης γίνεται υπολογισμός διαχρονικά κατά έτος και σε μικρότερα χρονικά διαστήματα συνήθως κατά μήνα:

α) Των χρηματικών εισροών (εισπράξεων) και εκροών (πληρωμών), που προκύπτουν από την προγραμματισμένη δραστηριότητα της επιχείρησης.

β) Των ταμιακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων, ανάλογα εάν οι εισροές είναι μικρότερες ή μεγαλύτερες των εκροών.

Με το ταμιακό πρόγραμμα η διοίκηση μιας επιχείρησης γνωρίζει εκ των προτέρων το ύψος των ταμιακών ελλειμμάτων ή περισσευμάτων, καθώς και το χρόνο που θα προκύψουν αυτά.

Συνεπώς το ταμιακό πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να λάβει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την ανεύρεση των χρηματικών πόρων για την κάλυψη των ελλειμμάτων ή σε περίπτωση πλεονεκτημάτων για την αποδοτικότερη τοποθέτηση ή επένδυση αυτών για τόσο χρονικό διάστημα, το οποίο η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει με επαρκή ασφάλεια, χάρη στην ύπαρξη του ταμιακού προγράμματος.

Η κατάρτιση του προγράμματος ταμιακής κίνησης βασίζεται στα προγράμματα πωλήσεων, εφοδιασμού και αγορών, επενδύσεων, στους προϋπολογισμούς των κατ' είδος και λειτουργία εξόδων, καθώς και στις ρευστοποιήσεις απαιτήσεων που υπάρχουν στην αρχή της προϋπολογιστικής περιόδου.

\* Συγκεκριμένα:

α) Πηγή εισροών αποτελούν:

- Το πρόγραμμα πωλήσεων σε συνδυασμό με τους όρους πωλήσεων.
- Το πρόγραμμα ρευστοποίησης των απαιτήσεων αρχής περιόδου.
- Το πρόγραμμα ρευστοποίησης των λοιπών στοιχείων περιουσίας και,
- Οι εισπράξεις που προβλέπονται από ανόργανα έσοδα.

β) Τις βασικές αιτίες εκροών αποτελούν:

- Οι υποχρεώσεις, που υπάρχουν στην αρχή της περιόδου σε συνδυασμό με τον τρόπο πληρωμής τους.
- Οι τυχόν πληρωμές για ανόργανα και έκτακτα έξοδα.

Η συσχέτιση των ταμιακών εισροών και εκροών, γίνεται ανά μήνα και μ' αυτό τον τρόπο εντοπίζεται το έλλειμμα ή πλεόνασμα κάθε μήνα. Με το ίδιο κατά μήνα ταμιακό πρόγραμμα καθορίζονται οι πηγές χρηματοδότησης του ταμιακού ελλείμματος και σε περίπτωση πλεονασμάτων η αποδοτικότερη τοποθέτηση ή επένδυσή τους.

Σε περίπτωση που παρουσιάζεται ταμιακό έλλειμμα πρέπει να διαπιστωθεί εάν το έλλειμμα αυτό έχει προσωρινό ή μόνιμο χαρακτήρα.

Αν το ταμιακό έλλειμμα είναι προσωρινό, τότε αυτό μπορεί να καλυφθεί:

- Με ρύθμιση μετατόπισης της πληρωμής των υποχρεώσεων ή και μετατόπιση της είσπραξης των απαιτήσεων.
- Με βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

- Με μείωση όπου είναι δυνατόν, των δαπανών στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που το ταμιακό έλλειμμα είναι μονίμου φύσης, τότε η κάλυψή του μπορεί να γίνει:

- Με ίδια κεφάλαια (συνεισφορές των ιδιοκτητών της επιχείρησης ή αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου).
- Με μακροπρόθεσμο δανεισμό (τραπεζικό, έκδοση ομολογιακού δανείου κλπ).



## 7. ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας καταρτισμού των βραχυχρόνιων προγραμμάτων είναι η κατάστρωση του Γενικού Ετήσιου Προγράμματος.

Το πρόγραμμα αυτό είναι μία περίληψη των διαφόρων προγραμμάτων (προϋπολογισμών) της επιχείρησης, και περιλαμβάνει:

α) Τον προϋπολογιστικό λογαριασμό εκμετάλλευσης και αποτελεσμάτων χρήσης.

β) Τον προϋπολογιστικό ισολογισμό.

Ο προϋπολογιστικός λογαριασμός εκμετάλλευσης εμφανίζει συνοπτικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα, όπως αυτά έχουν προγραμματισθεί από τους προϋπολογισμούς.

Εάν το προβλεπόμενο κέρδος κρίνεται σαν μη ικανοποιητικό, η διοίκηση μπορεί να αναθεωρήσει τους προϋπολογισμούς. Με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που προβλέπονται με τα πραγματικά αποτελέσματα στο τέλος του έτους, εξάγονται πολύτιμα συμπεράσματα, που οδηγούν την διοίκηση σε πιο επιτυχημένο προγραμματισμό για περισσότερη αποτελεσματική και επωφελέστερη άσκηση του έργου της επιχείρησης.

Ο προϋπολογιστικός ισολογισμός, απεικονίζει την περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθεί κατά το τέλος της προϋπολογιστικής περιόδου. Η χρησιμότητα του ισολογισμού αυτού είναι μεγάλη, γιατί η μελέτη του με αριθμοδείκτες βοηθάει την διοίκηση σε έγκαιρη

διαπίστωση δυσμενών ενδεχόμενα εξελίξεων, για την αντιμετώπιση των οποίων προβαίνει σε ανάλογες τροποποιήσεις του προγράμματος δράσεως.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δρ. ΠΕΤ. Α. ΚΙΟΧΟΥ και Δρ. ΓΕΩΡ. Δ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ  
Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, 1988.
2. ΒΥΡΩΝΟΣ ΖΑΠΠΑ, Λογιστική Κόστους II, 1986.
3. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ.

