

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

*Βραχυχρόνιος προγραμματισμός δράσης, ανάπτυξης
και διοίκησης μιας επιχείρησης.*

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΟΛΓΑ ΜΟΥΤΟΥΣΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΑΝΔΡΕΑΣ ΓΑΛΑΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2001



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3245
----------------------	------

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΣΧΕΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

	Σελ.	
Εισαγωγή	“	3
Χρησιμότητα βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού	“	6
Σκοποί βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού	“	6
Προϋποθέσεις εφαρμογής βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού	“	8
Σπουδαιότητα καθορισμού στόχων	“	10
Κριτήρια καθορισμού στόχων	“	11
Φάσεις βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού	“	11
Τα εμπόδια ανάμεσα στηνεπιχείρηση και τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό	“	12
Το αλληλένδετο τωνπρογραμμάτων στην επιχείρηση	“	14
Σειρά κατάρτισμού τωνπρογραμμάτων	“	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τομείς επιχειρήσεων που επιδέχονται προγραμμα/σμό	“	16
Α. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	“	18
1. Εισαγωγή	“	18
2. Ανάλυση των πωλήσεων	“	20
3. Πρόβλεψη των πωλήσεων	“	21
4. Κατάρτιση λεπτομερών βραχυχρόνιων προγρ/των πωλήσεων	“	22
5. Ανάλυση σημείου ισορροπίας (νεκρό σημείο)	“	24
6. Αλγεβρική ανάλυση του νεκρού σημείου	“	25
Β. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	“	28
1. Εισαγωγή	“	28
2. Προβλήματα παραγωγής	“	30
3. Κατάρτιση Βραχυχρόνιου προγράμματος παραγωγής	“	31
4. Διαχρονικός προγραμματισμός παραγωγής και αποθεμάτων	“	34
5. Προμήθεια πρώτωνυλών και έλεγχος αποθεμάτων	“	37
Γ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	“	42
1. Εισαγωγή	“	42
2. Πολιτική κερδών	“	42
3. Τιμολογιακή πολιτική	“	43
4. Πιστωτική πολιτική	“	48
5. Εκπτωτική πολιτική	“	49
Δ. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	“	51
1. Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στην επιχείτηση	“	51

2. Η στρατηγική μάρκετινγκ στην επιχείρηση	“	51
Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	“	66
1. Εισαγωγή	“	66
2. Ταμειακό πρόγραμμα	“	67
3. Βραχυπρόθεσμος ταμειακός προγραμματισμός	“	70
4. Πηγές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων και μόνιμο κεφάλαιο κίνησης	“	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	“	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	“	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΣΧΕΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εισαγωγή

Λέγοντας βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό εννοούμε τα επιχειρησιακά προγράμματα με χρονική διάρκεια έξι μηνών έως ένα έτος. Με τα μακροχρόνια σχέδια σαν οδηγό, τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα υπηρετούν σαν εκτελεστές του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού κατά την άμεση και προσεχή περίοδο. Πρέπει δε να είναι συνεπείς προς το μακροχρόνιο σχέδιο, αφού συντελούν στην πραγματοποίησή του, και να αποφεύγονται παράτολμες ενέργειες, αν συγκρούονται με αυτό που έχει σχεδιαστεί μακροχρόνια.

Επειδή η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων δεν είναι μεγάλη, τα βασικά μεγέθη της επιχείρησης θεωρούνται σαν αμετάβλητα.

Βασικό μέλημα του βραχυχρόνιου προγραμματισμού είναι να συντονίζει τους τομείς της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να αναπτύσσεται και να γίνεται συναγωνίσιμη στην αγορά. Ιδιαίτερα τώρα, στην εποχή μας, όπου δημιουργούνται όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και ο συναγωνισμός γίνεται όλο και εντονότερος και οξύτερος, θεωρείται σαν απαραίτητος ο προγραμματισμός σ' αυτές τις επιχειρήσεις.

Ένα ακόμα σημαντικό μέλημα του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι η ακρίβεια και η λεπτομέρεια, στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχή πραγματοποίησή του. Τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα, σε αντίθεση με τα μακροχρόνια, καταστρώνονται με λεπτομέρειες και πρέπει να εκτελεστούν ακριβώς όπως έχουν διατυπωθεί, για να μπορέσουμε αργότερα να συμπεράνουμε το αν πραγματοποιηθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί.

Κατά το βραχυχρόνιο προγραμματισμό οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι προκαθορισμένες, επεξεργασμένες και συνεπώς γνωστές. Είναι διαδικασίες που επαναλαμβάνονται και μάλιστα με μεγάλη συχνότητα. Τα σχέδια αναπτύσσονται τουλάχιστον σε μηνιαία βάση και σε ορισμένες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα με τα προαναφερόμενα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αναπτύσσονται ακόμα και σε εβδομαδιαία βάση.

Τα μακροχρόνια προγράμματα είναι στρατηγικά, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τακτικά και οι αποφάσεις που περιλαμβάνουν τα βραχυχρόνια σχέδια, μπορούν να ονομαστούν "προγραμματισμένες", είναι δηλαδή ρουτίνας για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω μας δείχνουν πως υπάρχει δυνατότητα ελέγχου για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι στόχοι που έχουν τεθεί πραγματοποιούνται.

Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό, ότι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία, όπου πρέπει να κάνει μια επιχείρηση κατά τη γένεσή της, αλλά και την μετέπειτα εξελικτική της πορεία, μέχρι δηλαδή και στο στάδιο της ωριμότητας.

Στην Ελλάδα, δυστυχώς, είναι παρατηρημένο ότι στις επιχειρήσεις ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός βρίσκεται ακόμα σε νηπιακή ηλικία. Αυτό έχει τις ρίζες του στο ότι ακόμα και τώρα οι αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης λαμβάνονται από ένα και μόνο άτομο, που συνήθως είναι ο ίδιος ο ιδρυτής της. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, έχουν επιβιώσει και ίσως προόδευσαν αρκετά, γιατί προστατεύονταν από την ελληνική νομοθεσία που θέσπιζε προστατευτικούς

νόμους υπέρ αυτών (π.χ. ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82). Σε μια Ευρώπη όμως, όπου ο ανταγωνισμός έχει γίνει πια ορατός και αρκετά έντονος, τα πράγματα δεν θα είναι πια τόσο απλά, αφού ο νόμος της ελεύθερης αγοράς είναι μερικές φορές σκληρός και απαιτείται σοβαρότητα και επαναπροσδιορισμός των θέσεων της ελληνικής επιχείρησης.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό επιχειρήσεων, που είναι το σπουδαιότερο κομμάτι στη λειτουργία της επιχείρησης και καθίσταται ακόμα σπουδαιότερο αν λάβουμε υπ' όψη μας και την ιδιοσυγκρασία και νοοτροπία του Έλληνα επιχειρηματία που θέλει άμεσα αποτελέσματα.

Μερικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι το να ετοιμάζεσαι να προγραμματίσεις είναι τόσο σπουδαίο, όσο σχεδόν και η ίδια η ανάπτυξη του προγράμματος. Δηλαδή μπορούμε να πούμε το ρητό που έλεγαν και οι πρόγονοί μας : "Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός". Ένα πολύ σημαντικό βήμα που προηγείται από τον σχεδιασμό, είναι η λεπτομερειακή ανάλυση της επιχείρησης και η προετοιμασία για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού της κεφαλαιαγοράς και αυτό πριν την αναζήτηση χρηματοδότησης. Αυτή η παρατήρηση ισχύει τόσο γι' αυτές τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, όσο και για εκείνες που βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας του οποίου η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, πρέπει πάντα να έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τα επόμενα στάδια της παραγωγής και μάρκετινγκ. Οι καθοριστικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό των πληροφοριών που θα αποτελούν τα σπουδαιότερα στοιχεία του προγράμματος (και τα

οποία απαιτούνται από τις πιθανές πηγές κεφαλαίων), ποικίλλουν και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι το στάδιο της ανάπτυξης, οι μέθοδοι μάρκετινγκ και το μέγεθος της πιθανής αγοράς.

Χρησιμότητα Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Η χρησιμότητα του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι πολύ μεγάλη, γιατί ένα καλά μελετημένο, πάνω σε ρεαλιστικές βάσεις επιχειρησιακό πρόγραμμα και συγχρόνως αποτελεσματικό, εξυπηρετεί τους εξής βασικούς σκοπούς :

- βοηθάει τον επιχειρηματία στην αποκρυστάλλωση και εστίαση των ιδεών του,
- χαράζει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση,
- με τον καθορισμό και τον ποιοτικό προσδιορισμό ειδικών επιχειρησιακών στόχων δημιουργεί σημεία αναφοράς, βάσει των οποίων ο επιχειρηματίας και η διοίκηση μπορούν να συγκρίνουν μελλοντική προσέλκυση επενδυτικών και άλλων κεφαλαίων για να βοηθήσει τη χρηματοδότηση της επιχείρησης.

Σκοποί Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός έχει σαν έργο του να εξετάσει αναλυτικά αν οι στρατηγικές επιλογές είναι συνεπείς με τις δυνατότητες που έχουν τα υποσυστήματα στις επιχειρήσεις να τις πραγματοποιήσουν και να οργανώσει λεπτομερώς και σε όλες τις φάσεις τους τις σχεδιαζόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, κατά τρόπο, ώστε να υπάρχει μεταξύ αυτών συνέπεια σε

όλη την πορεία της πραγματοποίησης των επιλεγόμενων στρατηγικών.

Όσο μεγάλη κι αν ήταν η φροντίδα και η προσοχή που καταβλήθηκαν κατά τη μελέτη των στρατηγικών, δεν μπορεί να αποκλειστεί ότι έγιναν υποεκτιμήσεις ή υπερεκτιμήσεις σε σχέση με τις δυνατότητες του συστήματος. Το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι ρεαλιστικό, αν ληφθεί υπ' όψιν με λεπτομέρεια η κατάσταση στην οποία βρίσκονται ορισμένα υποσυστήματα. Τα αθροίσματα των επιμέρους μεγεθών που θα προκύψουν από τη λεπτομερή μελέτη και πρόβλεψη των δυνατοτήτων και των λογαριασμών των υποσυστημάτων, μπορεί να διαφέρουν από τα αντίστοιχα προβλεπόμενα συνολικά μεγέθη που βασίστηκαν στην μελέτη των δυνατοτήτων της επιχείρησης στο σύνολό της και στην κατάρτιση και προβολή στο μέλλον, ενός λογαριασμού εκμετάλλευσης της επιχείρησης σαν μια ενιαία μονάδα.

Είναι συνεπώς αναγκαίο να εξετασθεί κατά πόσο οι επιλεγόμενες στρατηγικές συμβιβάζονται με τις δυνατότητες όλων των υποσυστημάτων της επιχείρησης, καθώς επίσης και ότι δεν θα προκύψουν εμπόδια από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται ένα ή περισσότερα υποσυστήματα. Επίσης κρίνεται αναγκαίος ο προσδιορισμός, με λεπτομέρεια, των ενεργειών, στις οποίες θα προβούμε, ώστε να μην προκύψουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των στόχων ορισμένων υποσυστημάτων από έλλειψη "εισροών" που θα οφείλεται στην έγκαιρη εκπλήρωση της αποστολής άλλων υποσυστημάτων.

Επομένως, σκοποί του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι:

- α) Η βελτίωση της λειτουργίας όλων των υποσυστημάτων και της επιχείρησης στο σύνολό της, η επινόηση και ο σχεδιασμός μέσων δράσης και προόδου.
- β) Ο προσδιορισμός των ημερομηνιών κατά τις οποίες πρέπει να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις και να εφαρμοσθούν τα επιμέρους μέσα δράσης που θα πραγματοποιήσουν τις επιλεγόμενες στρατηγικές.
- γ) Ο υπολογισμός των εσόδων και εξόδων που θα προκύψουν, και η εξέταση της εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ των χρηματικών εισροών και εκροών καθώς επίσης και μεταξύ των αναγκών και των πόρων χρηματοδότησης.

Προϋποθέσεις Εφαρμογής Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να είναι γενικής ή ειδικής φύσεως. Δηλαδή προϋποθέσεις μη εξαρτώμενες από την επιχείρηση και προϋποθέσεις που αφορούν την ίδια την επιχείρηση αντίστοιχα.

A. Γενικής φύσεως είναι οι εξής :

1. Η Διεθνής ομαλότητα, όπου σε περιόδους πολέμου κ.λ.π. η δυνατότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού εκμηδενίζεται.
2. Οι οικονομικοί παράγοντες, στους οποίους μπορεί να συμπεριληφθούν :
 - α) Η μεταβολή της κατανάλωσης, η οποία εξαρτάται από τη μεταβολή του εισοδήματος και από τη μεταβολή του πληθυσμού. Έτσι μια αύξηση του εισοδήματος σε ορισμένα στρώματα καταναλωτών που μέχρι τώρα το

επίπεδο εισοδήματός τους δεν επέτρεπε την ευρεία κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος, μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεών του. Ή μια αύξηση του πληθυσμού, μπορεί να δημιουργήσει συμπληρωματικούς καταναλωτές.

- β) Οι οικονομικές διακυμάνσεις που έχουν επίδραση στην αναπτυξιακή προσπάθεια της επιχείρησης και που μπορεί να είναι :
- α) οι μακροπρόθεσμες διακυμάνσεις που δεν δημιουργούν προβλήματα, γιατί είναι μεγάλης διάρκειας και μπορεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί,
 - β) οι κυκλικές διακυμάνσεις, που κατά την οικονομική άνθηση παρουσιάζεται αύξηση της ζήτησης, των επενδύσεων κ.λ.π. (το αντίθετο συμβαίνει κατά την οικονομική ύφεση),
 - γ) οι εποχιακές διακυμάνσεις, που οφείλονται π.χ. σε καιρικές συνθήκες, πολιτικά γεγονότα κ.λ.π.
3. Οι νομισματικές εξελίξεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση, είναι :
- α) ο πληθωρισμός, που χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της προσφοράς έναντι της ζήτησης και από αύξηση των τιμών,
 - β) ο αντιπληθωρισμός, που χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια της ζήτησης έναντι της προσφοράς. Έτσι, σε περιόδους πληθωρισμού και συνεπώς αύξησης των τιμών, η πρόβλεψη της επιχειρησιακής δράσης είναι δυνατή μόνο σε βραχυπρόθεσμα όρια,
 - γ) η υποτίμηση του νομίσματος και
 - δ) η ανατίμηση του νομίσματος.
4. Η νομισματική σταθερότητα, που κατά την ύπαρξή της γίνεται ανταπόκριση της προσφοράς προς τη ζήτηση και της αποταμίευσης προς τις επενδύσεις.

5. Οι πολιτικές αποφάσεις, αφορούν τις κυβερνητικές αποφάσεις νομισματικής, φορολογικής πολιτικής που έχουν επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Αυτές εκδηλώνονται είτε μέσω πιστωτικής πολιτικής με τον καθορισμό αυτόματου ορίου πιστώσεως κ.λ.π., είτε μέσω εισοδηματικής πολιτικής με ενέργειες, όπως αναδιανομή του εισοδήματος μεταξύ κοινωνικών τάξεων κ.λ.π.

B. Ειδικής φύσεως είναι οι εξής :

1. Η πλήρης λογιστική οργάνωση και λογιστικό σχέδιο, ανάλογα με τη διάρθρωση των προγραμμάτων. Εδώ πρέπει να υπογραμμισθεί η στενή σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λογιστικής.
2. Η τήρηση στατιστικών στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων.
3. Ο καθορισμός αρμοδίου οργάνου για την σύνταξη του προγράμματος και των ευθυνών για καλύτερα αποτελέσματα.
4. Η πρόθυμη συμμετοχή και συμπαράσταση για την σύνταξη και εφαρμογή του προγράμματος από τη Γενική Διεύθυνση μέχρι του τελευταίου στελέχους εκμετάλλευσης.
5. Η ορθολογική οργάνωση της εμπορικής λειτουργίας.

Σπουδαιότητα Καθορισμού Στόχων

Ο καθορισμός των στόχων βοηθά στο να διασφαλισθεί η επίτευξή τους και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικός ο καθορισμός αυτός, γιατί δίνει τη βάση για την αντιμετώπιση και διόρθωση της ανεπαρκούς επίδοσης. Τέλος, βοηθά στον προσδιορισμό των προβλημάτων και οδηγεί προς τη λύση τους.

Κριτήρια Καθορισμού Στόχων

- Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να καλύπτουν το τι, το πότε, το πώς, μιας κατάστασης.
- Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να μετρηθούν, να καλύπτουν κριτήρια όπως ποσότητα, ποιότητα, προθεσμία.
- Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να καλύπτουν κριτήρια όπως δυνατότητα πραγματοποίησης, διαθέσιμα μέσα.
- Οι στόχοι πρέπει να προκαλούν πρόκληση. Να καλύπτουν εφικτούς στόχους, αλλά και να παρέχουν τις δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσπαθειών.

Φάσεις Βραχυπρόθεσμου Προγραμματισμού

Η διαδικασία του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού περιέχει φάσεις που ακολουθούνται από τη σχεδίαση και εφαρμογή των προγραμμάτων. Οι φάσεις αυτές είναι :

- α) Διάγνωση του προβλήματος.
- β) Συγκέντρωση και ανάλυση των αναγκαίων πληροφοριών και στοιχείων (λογιστικά, στατιστικά, πειραματικά κ.α.).
- γ) Ανάλυση και προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων για την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης.
- δ) Λήψη αποφάσεων.
- ε) Εκτέλεση του προγράμματος.

Τα εμπόδια ανάμεσα στην επιχείρηση και τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό

Αν και τα πλεονεκτήματα του προγραμματισμού είναι φανερά για την επιχείρηση, πολλοί λίγοι επιχειρηματίες ασχολούνται μαζί του. Κι αυτό γιατί ανάμεσα στους επιχειρηματίες και στον προγραμματισμό παρεμβάλλονται μερικά χαρακτηριστικά εμπόδια :

- α) Ο φόβος του μέλλοντος, που είναι ένα πολύ συνηθισμένο εμπόδιο για τον προγραμματισμό του επιχειρηματία. Είναι αλήθεια ότι συχνά ικανοποιούμαστε σε μια αόριστη ιδέα για το τι περιμένει εμάς ή την επιχείρησή μας και αντίστοιχα παραβλέπουμε την τεκμηριωμένη και μεθοδική πρόβλεψη. Αν όμως δεν έχει κανένας μια καθαρή και πλήρη γνώση των προβλημάτων που πρόκειται να χρειαστεί να αντιμετωπίσει, και των ευκαιριών που θα μπορούσε να αξιοποιήσει, αν ετοιμαστεί έγκαιρα, τότε ότι και να κάνει, όπως και να ενεργήσει, στην πραγματικότητα βαδίζει στο σκοτάδι.
- β) Ο αόριστος χαρακτήρας του προγραμματισμού, που από τη φύση του είναι αβέβαιος, αφού και το ίδιο το μέλλον είναι αβέβαιο. Αλλά δεν πρέπει να παραβλέψουμε ότι οι επιχειρήσεις εργάζονται πάντα σε ένα περιβάλλον όπου στηρίζεται στην αβεβαιότητα. Άρα αυτό στο οποίο μπορεί κανείς να βασίζεται περισσότερο, είναι ο σωστότερος - τουλάχιστον - υπολογισμός των πιθανοτήτων. Ο επιχειρηματίας, κατά μία άποψη είναι "ο παίχτης", ο οποίος συνέχεια προσπαθεί να εκτιμήσει με ποιο τρόπο είναι πιο κερδοφόρο να "παίξει". Οι αποφάσεις φυσικά, πρέπει να ληφθούν πριν την κλήρωση και όχι μετά. Και έτσι εντοπίζεται και η δυσκολία.

Σε αυτό το εμπόδιο έρχεται να δώσει λύση ο προγραμματισμός, με τη διαμόρφωση μιας περιγραφής του τι είναι πιθανό να συμβεί. Και έπειτα, μέσα από αυτές τις πιθανότητες να δώσει ιδέες για το πως πρέπει να ενεργήσει η επιχείρηση.

- γ) Η ανεπάρκεια χρόνου στον επιχειρηματία. Πολλοί επιχειρηματίες προβάλλουν τις πολλές ασχολίες τους στην επιχείρηση, σαν επιχείρημα για το ότι αποφεύγουν να προγραμματίζουν. Γι' αυτούς ο προγραμματισμός είναι φανερό ότι αντιμετωπίζεται με δεύτερη ή ακόμα και τρίτη προτεραιότητα, σαν λειτουργία της επιχείρησης.
- δ) Η ελλιπής γνώση τεχνικής προγραμματισμού. Έστω κι αν ξεπεραστούν όλα τα προηγούμενα προβλήματα που αναφέραμε, είναι δύσκολο να προχωρήσει κανείς για προγραμματισμό, αν δεν γνωρίζει για το πως μπορεί να προγραμματίσει με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Ένας αρκετά συνηθισμένος τρόπος αποτελείται από τρία βασικά στάδια :

1. Να καθοριστούν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.
 2. Να διαμορφωθούν τα σχέδια για το πως θα πραγματοποιηθούν οι σκοποί αυτοί.
 3. Να γίνεται περιοδικός έλεγχος κατά την πορεία του προγράμματος.
- ε) Η γρήγορη μεταβολή των συνθηκών. Ακόμα ένα εμπόδιο που έχει μεγάλη σημασία - μια και δεν μπορούμε να εμποδίσουμε το περιβάλλον να αλλάζει γρήγορα και συχνά με απρόβλεπτο τρόπο - είναι η ευλυγισία που δίνουμε στα προγράμματα της επιχείρησης. Πρέπει δηλαδή να έχουμε την ικανότητα να προτείνουμε διάφορες άλλες εναλλακτικές λύσεις σε κάθε περίπτωση μεταβολής των συνθηκών, στις οποίες στηρίχθηκε

το πρόγραμμα αυτό. Κι αυτή η ικανότητα είναι πολύ σημαντική εάν θέλουμε να έχουμε ένα επιτυχημένο επιχειρησιακό πρόγραμμα. Ένα πρόγραμμα δηλαδή που θα πετύχει τους στόχους που θέσαμε κατά την κατάρτισή του.

Το αλληλένδετο των προγραμμάτων στην επιχείρηση

Το Πρόγραμμα Πωλήσεων, βασίζεται στην πείρα που έχει αποκτηθεί μετά την ανάλυση των προβλέψεων της αγοράς και τη μελέτη της συγκυρίας.

Το Πρόγραμμα Παραγωγής, βασίζεται πάνω στο Πρόγραμμα Πωλήσεων και στην παραγωγική ικανότητα της εκμετάλλευσης.

Το Πρόγραμμα Αγορών, βασίζεται πάνω στο Πρόγραμμα Παραγωγής και στην χωρητικότητα των αποθηκών.

Το Πρόγραμμα Δαπανών στηρίζεται πάνω στο Πρόγραμμα Πωλήσεων, στο Πρόγραμμα Παραγωγής και στην χρηματοοικονομική ικανότητα της επιχείρησης.

Το Χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα ή Προϋπολογισμός Ταμειακής Κίνησης, στηρίζεται σε όλα τα παραπάνω αναφερόμενα Προγράμματα.

Το Γενικό Πρόγραμμα ή Γενικός Προϋπολογισμός, είναι το αποτέλεσμα των επιμέρους προγραμμάτων.

Σειρά Καταρτισμού των Προγραμμάτων

Λόγω της αλληλεξάρτησής τους, τα Προγράμματα Δράσης των επιχειρήσεων καταρτίζονται σε συνάρτηση μεταξύ τους. Έτσι καταρτίζεται ένα πρόχειρο συνοπτικό σχέδιο γενικής

δράσης για την προγραμματιζόμενη περίοδο, το οποίο περιλαμβάνει γενικές κατευθύνσεις, όπως είναι :

- α) Η αναζήτηση νέων αγορών, η μεταβολή των όρων πωλήσεων, η στροφή για την παραγωγή νέων τύπων προϊόντων, κ.λ.π.
- β) Ακολουθεί το Πρόγραμμα Πωλήσεων, στο οποίο προσδιορίζεται τι θα δαπανηθεί για πωλήσεις και ποια ποσότητα προϊόντων μπορεί να πωληθεί.
- γ) Καθορίζεται ο αναγκαίος βαθμός παραγωγικής δραστηριότητας και σχεδιάζεται το Πρόγραμμα Παραγωγής.
- δ) Με βάση τα Προγράμματα Πωλήσεων και Παραγωγής, σχεδιάζεται το Πρόγραμμα Δαπανών.
- ε) Με βάση τα Προγράμματα Πωλήσεων, Παραγωγής και Δαπανών, καταρτίζεται το Χρηματοπιστωτικό Πρόγραμμα.
- στ) Με βάση όλα τα παραπάνω Προγράμματα, καταρτίζεται το Γενικό Πρόγραμμα. Ο Γενικός αυτός Προϋπολογισμός είναι : α) Ο Προϋπολογιστικός Ισολογισμός και β) Ο Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τομείς Επιχειρήσεων που επιδέχονται Προγραμματισμό

Οι τομείς μιας επιχείρησης που επιδέχονται βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό μπορούν να συνοψιστούν στους εξής :

1. Τομέας των πωλήσεων.
2. Τομέας της παραγωγής.
3. Τομέας της εμπορικής πολιτικής.
4. Τομέας έρευνας και προώθησης προϊόντος (μάρκετινγκ).
5. Χρηματοοικονομικός τομέας.

Επειδή η λειτουργία όλων αυτών των τομέων διέπεται από αβεβαιότητα, πολλές φορές μάλιστα και από εμπόδια που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν, γι' αυτό ακριβώς το λόγο είναι μεγάλης σημασίας η εφαρμογή βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού στους τομείς που αναφέρθηκαν.

Ακολουθεί μια λεπτομερής ανάλυση για να γίνει κατανοητός ο ρόλος του προγραμματισμού στους τομείς αυτούς.

Α. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

1. *Εισαγωγή*

Το Πρόγραμμα Πωλήσεων αποτελεί το πρώτο στάδιο κατά την κατάρτιση του προγράμματος δράσης της επιχείρησης, δεδομένου ότι όλες οι άλλες δραστηριότητες της (παραγωγή, αγορά υλικών, έρευνα κ.λ.π.) είναι εξαρτημένες και προσαρμοσμένες στον αναμενόμενο όγκο των πωλήσεων.

Για να υπάρξει προγραμματισμός πωλήσεων, πρέπει τα στοιχεία της πρόβλεψης να προσαρμοστούν στους στόχους, στα οικονομικά μέσα και στις φιλοδοξίες της διοίκησης. Δεν αρκεί μόνο να προσδιοριστεί το ετήσιο ύψος των πωλήσεων, αλλά και να διαπιστωθεί το κατά πόσο αυτό είναι σύμφωνο με τον προγραμματισμό που έχει θέσει η διοίκηση. Ή κατά πόσο, με το ύψος αυτό, θα υπάρξει άριστη λειτουργία της επιχείρησης ή αν χρειάζεται αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης, ή διαφημιστική εκστρατεία, ή αναζήτηση καινοτομίας στα προϊόντα, ώστε να προστατευθούν από κινδύνους συναγωνισμού. Είναι στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να συγκρατήσει τη σημερινή της θέση στην αγορά και να επεκταθεί ακόμα παραπέρα.

Σήμερα, στις ελληνικές επιχειρήσεις μπορούμε να πούμε ότι το τμήμα των Πωλήσεων είναι αρκετά παραμελημένο από την άποψη του προγραμματισμού. Η αιτία θα μπορούσε να αναζητηθεί στο ότι ο Έλληνας επιχειρηματίας δίνει περισσότερο βάρος στην παραγωγή του προϊόντος, ενώ αφιερώνει πολύ λιγότερο χρόνο στον τομέα των πωλήσεων. Χαρακτηριστικό εξάλλου αυτής της νοοτροπίας είναι ότι τα ποσά που διαθέτει για την προώθηση των πωλήσεων τα θεωρεί δαπάνη - έξοδα, ενώ τα ποσά που διαθέτει

στην παραγωγή για αγορά μηχανών, τα θεωρεί "επένδυση". Οι πωλήσεις της επιχείρησης αποτελούν την εκροή τους.

Το Πρόγραμμα των Πωλήσεων μπορεί να συνοψιστεί σε δύο στάδια :

Αρχικά στον προσδιορισμό του αναμενόμενου όγκου πωλήσεων και της τιμής πώλησης και έπειτα στον υπολογισμό του κόστους για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης.

Ένα βραχυχρόνιο Πρόγραμμα Πωλήσεων μπορεί να είναι ετήσιο, χωρίζεται όμως και σε μικρότερα, όπως σε εξαμηνιαία, τετραμηνιαία, τριμηνιαία και μηνιαία, ανάλογα με την προοδευτικότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα στις επιχειρήσεις είναι αρκετά δύσκολο αλλά και σπάνιο, να εκτελεσθεί μικρής χρονικής διάρκειας βραχυχρόνιο Πρόγραμμα Πωλήσεων με επιτυχία.

Ακόμα πρέπει να σημειωθεί ότι επειδή μέσα σε ένα έτος υπάρχουν εποχιακές διακυμάνσεις των πωλήσεων, το βραχυχρόνιο Πρόγραμμα Πωλήσεων θα εμφανίζεται στα επιμέρους βραχυχρόνια προγράμματα.

Ο προγραμματισμός υπολογίζει γραμμική εξέλιξη των πωλήσεων. Και θα γίνει πρώτα σε μονάδες πωλήσεων (ποσότητα) και έπειτα σε αξία. Η μετατροπή της ποσότητας σε αξία επιβάλλει την πρόβλεψη της εξέλιξης των τιμών. Αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο, αλλά και απαραίτητο, προκειμένου να καταστήσει το βραχυχρόνιο ετήσιο Πρόγραμμα δυναμικό. Η προσπάθεια πρόβλεψης της εξέλιξης των τιμών είναι ριψοκίνδυνη, ιδίως σε χώρες όπου ο πληθωρισμός είναι έντονος, γι' αυτό έχουμε το διαχωρισμό του ετήσιου προγράμματος σε μικρότερα προγράμματα.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός απαιτεί επίσης τον καθορισμό της εμπορικής πολιτικής για την επιτυχία των στόχων του προγράμματος. Η εκτέλεση του προγράμματος απαιτεί την ύπαρξη μέσων, όπως οικονομικών δικτύων διανομής, διαφήμισης και άλλων μέσων προώθησης των πωλήσεων.

2. *Ανάλυση των Πωλήσεων*

Για την κατάρτιση ενός ετήσιου Προγράμματος Πωλήσεων, αφετηρία και βάση αποτελεί η διερεύνηση της εξέλιξης των πωλήσεων κατά το παρελθόν.

Από τη διερεύνηση αυτή εξάγονται συμπεράσματα χρήσιμα στη διοίκηση της επιχείρησης, όπως υπέρμετρη συγκέντρωση των πωλήσεων σε μικρό αριθμό αγοραστών και σε ορισμένες περιοχές, διαφορές στα περιθώρια κατά κατηγορίες προϊόντων οι οποίες είχαν αποτελέσματα στη συμπίεση των κερδών, στο υψηλό κόστος κ.λ.π.

α) *Ανάλυση κατά προϊόν και κατηγορία προϊόντων*

Από την ανάλυση αυτή μπορούν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα ως προς τις αιτίες της μικρής ή μεγάλης κίνησης ορισμένων προϊόντων, της περιορισμένης συμβολής τους στα κέρδη της επιχείρησης (υψηλό κόστος παραγωγής, λανθασμένη τιμολογιακή πολιτική), της σκοπιμότητας περιορισμού ή διερεύνησης των παραγόμενων προϊόντων κ.λ.π.

β) *Ανάλυση κατά περιοχές*

Με την ανάλυση αυτή επιχειρείται να διερευνηθούν και να συγκριθούν οι διάφορες περιοχές όσον αφορά την κίνηση διαφόρων προϊόντων, το κόστος διάθεσης, τα περιθώρια κέρδους, τις μεθόδους πωλήσεων και την αποτελεσματικό-

τητά τους, τη σχέση μεταξύ προγραμματισμένων και πραγματοποιημένων ή ανώτατων πωλήσεων κ.λ.π.

Η ανάλυση κατά περιοχές, μπορεί να επεκταθεί σε ανάλυση κατά υποκατάστημα, κατά παραγγελιοδόχο, κατά διανομέα κ.λ.π.

γ) Ανάλυση κατά κατηγορία καταναλωτών

Η ανάλυση αυτή έχει σαν σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο τα προϊόντα διατίθενται σε ορισμένες κατηγορίες καταναλωτών ή σε σχετικά περιορισμένο αριθμό εύπορων καταναλωτών και είναι πολύ χρήσιμη για να διαπιστωθεί το κόστος διάθεσης, το μέσο ύψος παραγγελιών, το περιθώριο κέρδους κ.λ.π.

δ) Χρονική ανάλυση πωλήσεων

Η χρονική ανάλυση των μηνιαίων πωλήσεων είναι απαραίτητη για την παρατήρηση των κυκλικών εποχιακών διακυμάνσεων. Σε ακμαίες και σχετικά "μεγάλες" επιχειρήσεις η ανάλυση αυτή επεκτείνεται στις εβδομαδιαίες, ακόμα και ημερήσιες πωλήσεις, ώστε να διαπιστωθούν οι διακυμάνσεις εντός του μηνός.

Όλες οι παραπάνω αναλύσεις που αναφέραμε, έχουν σαν σκοπό να διαπιστώσει η διοίκηση τη διάρθρωση των πωλήσεων και να εντοπίσει τα τυχόν προβλήματα ή αδυναμίες που εμφανίζονται.

3. Πρόβλεψη των Πωλήσεων

Βασική προϋπόθεση κατάρτισης ολόκληρου του επιχειρησιακού προγράμματος είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων για την χρονική περίοδο που καλύπτει το πρόγραμμα και μέσα στην οποία γίνεται κατορθωτή η πρόβλεψη. Η πρόβλεψη των πωλήσεων εκφράζεται συνήθως σε φυσικές μονάδες. Εάν όμως

αυτό δεν γίνεται κατορθωτό λόγω του μεγάλου αριθμού των παραγόμενων αγαθών, η πρόβλεψη γίνεται σε δραχμές και στη συνέχεια γίνεται κατανομή του αναμενόμενου κύκλου εργασιών σε ποσότητες.

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων είναι:

- α) Η ενδοεπιχειρηματική μέθοδος πρόβλεψης και
- β) Η μέθοδος του στατιστικού προσδιορισμού των διαρθρωτικών σχέσεων.

Η πρόβλεψη με την πρώτη μέθοδο υπολείπεται κατά 5% της πρόβλεψης που γίνεται με τη δεύτερη μέθοδο και αυτό οφείλεται στο ότι οι παραγγελιοδότες και οι πωλητές σκοπίμως υποτιμούν τις προβλέψεις τους. Η πρόβλεψη των πωλήσεων με τη μέθοδο του στατιστικού προσδιορισμού που είναι και επικρατέστερη της πρώτης, μπορεί να διορθωθεί ανάλογα με τις συνθήκες ανταγωνισμού και την εμπορική πολιτική της επιχείρησης.

4. Κατάρτιση λεπτομερών Βραχυχρόνιων Προγραμμάτων Πωλήσεων

Το επόμενο στάδιο για την κατάρτιση του Προγράμματος Πωλήσεων είναι η κατανομή των συνολικά αναμενόμενων πωλήσεων κατά γεωγραφική περιοχή, κατά προϊόν και κατά χρονικές περιόδους μικρότερες του έτους. Το Πρόγραμμα αυτό ίσως να μην είναι ακόμα εφικτό στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων και αιτία είναι η υφή τους και ο κύκλος των εργασιών τους. Ενδεικνύεται όμως, προκειμένου για έναν σωστό και δομημένο προγραμματισμό.

α) Κατανομή κατά γεωγραφική περιοχή

Στην περίπτωση ανεπτυγμένων επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε ολόκληρη τη χώρα και έχουν

ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής, δηλαδή υποκαταστημάτων, αντιπροσώπων, παραγγελιοδόχων, είναι χρήσιμη και απαραίτητη η κατανομή των πωλήσεων κατά περιοχή, αφ' ενός για να γίνει πιο αποτελεσματικός ο προγραμματισμός των δαπανών και της προσπάθειας διάθεσης των προϊόντων και αφ' ετέρου δε για να υπάρχει έλεγχος της απόδοσης των υπεύθυνων για τις πωλήσεις σε κάθε περιοχή.

Από την ανάλυση κατά γεωγραφική περιοχή προκύπτουν ποσοστά κατανομής των πωλήσεων παρελθόντων ετών κατά περιοχή. Φυσικά, τα ποσοστά αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανομή και των προβλεπόμενων πωλήσεων.

β) Κατανομή κατά προϊόν

Είναι δυνατόν μία επιχείρηση να παράγει περισσότερα του ενός προϊόντα και γι' αυτό όταν πρόκειται για πρόβλεψη πωλήσεων απαιτείται η κατανομή των συνολικών αναμενόμενων πωλήσεων για την περίοδο που είχε προσδιορισθεί κατά προϊόν ή τουλάχιστον κατά ομάδα προϊόντων.

Τα κριτήρια κατάταξης προϊόντων στην ομάδα είναι:

- ομοιομορφία των συνθηκών ζήτησης,
- ομοιομορφία των συνθηκών παραγωγής και
- περιορισμένη συμμετοχή στο σύνολο των πωλήσεων.

Η κατανομή κατά προϊόν είναι αναγκαία για να καταστεί δυνατός ο προγραμματισμός προμήθειας πρώτων υλών και πρόσληψης και εκπαίδευσης του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού, καθώς και η διαπίστωση της επάρκειας του υφιστάμενου μηχανικού εξοπλισμού. Αν αυτό αποδειχθεί

ανεπαρκές, προγραμματίζεται επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.

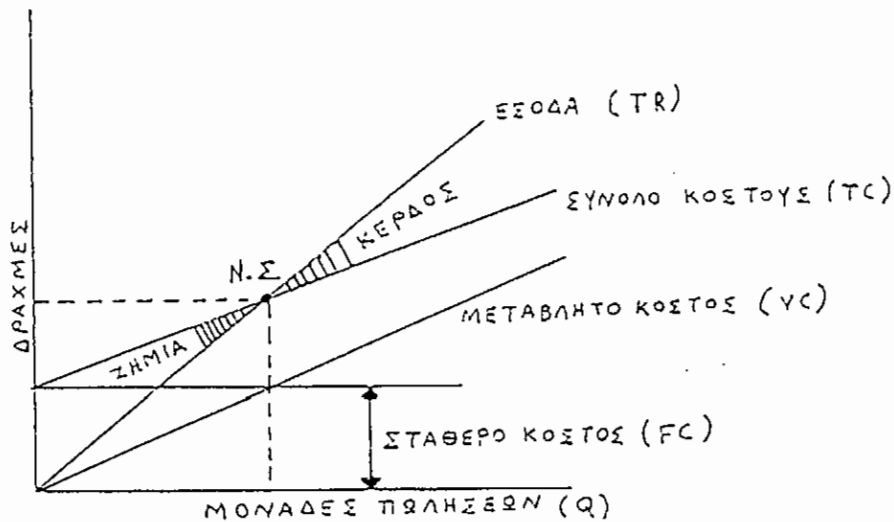
γ) Χρονική κατανομή των πωλήσεων

Η κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος δράσης που διαρκεί ένα έτος πρέπει να έχει τις βάσεις του σε μηνιαία προγράμματα, έτσι ώστε να υπάρχει ευχέρεια στην διαπίστωση και αντιμετώπιση των προβλημάτων και αδυναμιών που τυχόν παρουσιάζονται. Αυτό γίνεται γιατί οι πωλήσεις κατά κανόνα επηρεάζονται από εποχιακούς παράγοντες, όπως κλιματολογικές συνθήκες, αγοραστικές συνήθειες, κοινωνικούς θεσμούς κ.λ.π. και οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν στην κατάρτιση του προγράμματος.

5. Ανάλυση Σημείου Ισορροπίας (Νεκρό Σημείο)

Σημείο Ισορροπίας ή Νεκρό Σημείο (Ν.Σ.) όπως συνηθίζεται να ονομάζεται στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι το σημείο εκείνο του βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης όπου τα έσοδα και οι δαπάνες είναι ίσα. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί κέρδη, αλλά και δεν παρουσιάζει ζημίες. Αυτή είναι και η πιο κλασσική μέθοδος για τον καθορισμό εκείνων των πωλήσεων που είναι απαραίτητες για να καλυφθούν οι δαπάνες για μια νέα επιχείρηση, ένα νέο προϊόν ή ένα νέο σημείο πωλήσεων.

Η διαγραμματική παρουσίαση του Νεκρού Σημείου είναι η εξής:



Είναι εύκολο να καταλάβουμε πως σχηματίζεται το Ν.Σ. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τον αριθμό των πωλουμένων τεμαχίων ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Τα κόστη είναι δύο ειδών : το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Το συνολικό κόστος ισούται με το μεταβλητό συν το σταθερό κόστος. Σταθερό κόστος είναι εκείνο που θα γίνει είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι. Το ενοίκιο, οι μισθοί μόνιμου προσωπικού κ.λ.π. είναι έξοδα που αποτελούν το σταθερό κόστος. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται. Το κόστος των πρώτων υλών, οι προμήθειες των πωλητών, το ημερομίσθιο των εργατών κ.λ.π. αποτελούν το μεταβλητό κόστος.

6. *Αλγεβρική Ανάλυση του Νεκρού Σημείου*

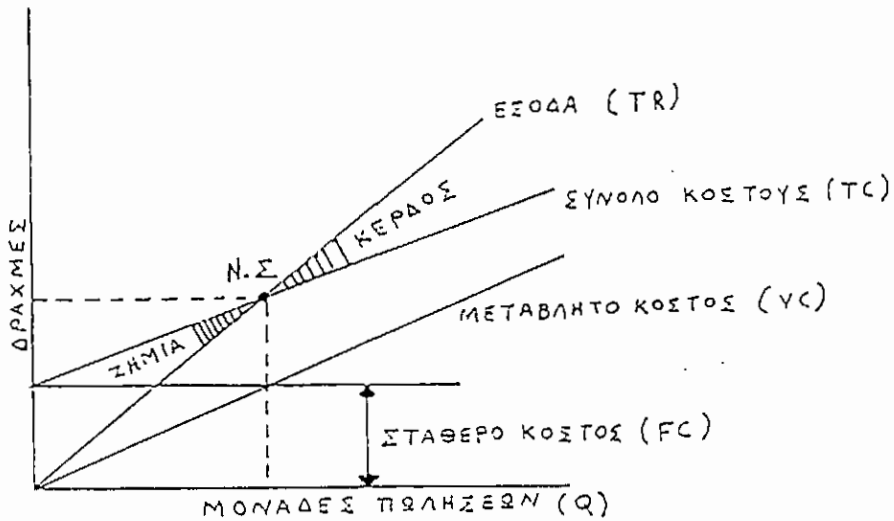
Το Νεκρό Σημείο είναι το σημείο εκείνο όπου :

Έσοδα = Συνολικό Κόστος ή

Έσοδα = Σταθερό Κόστος + Μεταβλητό Κόστος ή

$$P * Q = FC + VC * Q$$

Εάν λύσουμε την εξίσωση ως προς Q, θα έχουμε το Ν.Σ. σε μονάδες παραγωγής :



Είναι εύκολο να καταλάβουμε πως σχηματίζεται το Ν.Σ. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τον αριθμό των πωλουμένων τεμαχίων ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Τα κόστη είναι δύο ειδών : το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Το συνολικό κόστος ισούται με το μεταβλητό συν το σταθερό κόστος. Σταθερό κόστος είναι εκείνο που θα γίνει είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι. Το ενοίκιο, οι μισθοί μόνιμου προσωπικού κ.λ.π. είναι έξοδα που αποτελούν το σταθερό κόστος. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται. Το κόστος των πρώτων υλών, οι προμήθειες των πωλητών, το ημερομίσθιο των εργατών κ.λ.π. αποτελούν το μεταβλητό κόστος.

6. *Αλγεβρική Ανάλυση του Νεκρού Σημείου*

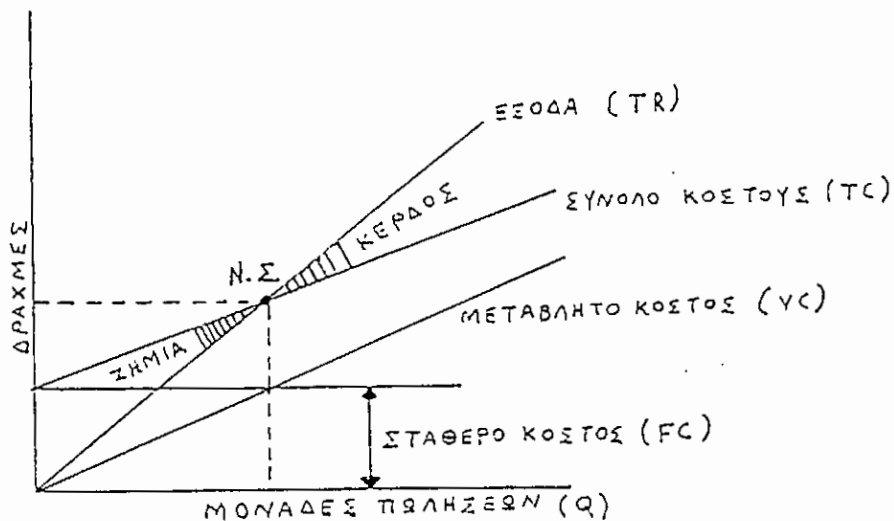
Το Νεκρό Σημείο είναι το σημείο εκείνο όπου :

Έσοδα = Συνολικό Κόστος ή

Έσοδα = Σταθερό Κόστος + Μεταβλητό Κόστος ή

$$P * Q = FC + VC * Q$$

Εάν λύσουμε την εξίσωση ως προς Q, θα έχουμε το Ν.Σ. σε μονάδες παραγωγής :



Είναι εύκολο να καταλάβουμε πως σχηματίζεται το Ν.Σ. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τον αριθμό των πωλουμένων τεμαχίων ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Τα κόστη είναι δύο ειδών : το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Το συνολικό κόστος ισούται με το μεταβλητό συν το σταθερό κόστος. Σταθερό κόστος είναι εκείνο που θα γίνει είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι. Το ενοίκιο, οι μισθοί μόνιμου προσωπικού κ.λ.π. είναι έξοδα που αποτελούν το σταθερό κόστος. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται. Το κόστος των πρώτων υλών, οι προμήθειες των πωλητών, το ημερομίσθιο των εργατών κ.λ.π. αποτελούν το μεταβλητό κόστος.

6. *Αλγεβρική Ανάλυση του Νεκρού Σημείου*

Το Νεκρό Σημείο είναι το σημείο εκείνο όπου :

Έσοδα = Συνολικό Κόστος ή

Έσοδα = Σταθερό Κόστος + Μεταβλητό Κόστος ή

$$P * Q = FC + VC * Q$$

Εάν λύσουμε την εξίσωση ως προς Q, θα έχουμε το Ν.Σ. σε μονάδες παραγωγής :

$$P * Q - VC * Q = FC \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow Q * (P - VC) = FC \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow Q = FC / P - VC, \text{ όπου:}$$

Q = Η ποσότητα παραγωγής στο Νεκρό Σημείο,

P = Η τιμή του προϊόντος,

FC = Το σταθερό κόστος,

VC = Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα παραγωγής.

Αν θελήσουμε να εκφράσουμε το Ν.Σ. σε κύκλο εργασιών σε δραχμές, η εξίσωση γίνεται ως εξής :

$$\text{Ν.Σ.} = FC / 1 - (VC / P),$$

όπου μπορούμε να βρούμε τον ελάχιστο κύκλο εργασιών, ο οποίος επιτρέπει την κάλυψη των δαπανών.

Η σημασία του Ν.Σ. είναι σπουδαία για το σωστό προγραμματισμό μιας επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει το ύψος των πωλήσεων ή το επίπεδο παραγωγής που χρειάζεται για να καλύψει τις δαπάνες της, μπορεί και έχει τη δυνατότητα να προγραμματίζει σωστά την πολιτική που θα ακολουθήσει. Η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει το Ν.Σ. του κύκλου εργασιών της, όχι μόνο όταν παράγει ένα προϊόν, αλλά και όταν παράγει ή εμπορεύεται περισσότερα προϊόντα.

Ακόμα παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να βρίσκει κατά προσέγγιση και την ημερομηνία του έτους μέσα στο οποίο θα καλύψει με τις πωλήσεις της ή την παραγωγή το Ν.Σ. και θα αρχίσει να έχει πλέον κερδοφόρες δραστηριότητες. Αυτό είναι απλό στον υπολογισμό, γιατί το μόνο που χρειάζεται να γνωρίζει η επιχείρηση είναι ο μέσος μηνιαίος όρος πωλήσεων.

Παρ' όλο ότι η παραπάνω ιδέα είναι απλή και χρήσιμη, πρέπει να τονίσουμε κάτι σημαντικό. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις η αύξηση των πωλήσεων φέρνει πολύ γρήγορα αύξηση του

σταθερού κόστους. Δηλαδή το ονομαζόμενο σταθερό κόστος, μόνο σταθερό δεν είναι. Μεγαλώνουν και αυτά, αλλά συνήθως με σκαλοπάτια, αντί να μεγαλώνουν σε ευθεία αναλογία με τις πωλήσεις. Η διοίκηση θα πρέπει να προσέξει πολύ αυτό το σημείο. Συνήθως οι μεγαλύτερες πωλήσεις θα απαιτήσουν νέους χώρους αποθήκευσης, νέα μέσα μεταφοράς, νέους υπαλλήλους για το χειρισμό των παραγγελιών. Ειδικά για την επιχείρηση αυτά τα επιπρόσθετα έξοδα είναι μεγάλα σε σχέση με το συνολικό κόστος και μπορεί να αποτρέψουν ορισμένα αισιόδοξα σχέδια της διοίκησης.

Β. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1. *Εισαγωγή*

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν συχνά λάθος με το να παραμελούν το οργανωτικό μέρος της παραγωγής τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στη μείωση των κερδών τους. Μερικές φορές το λάθος ξεκινάει από το ότι ο επιχειρηματίας επικεντρώνει την προσοχή του σε κάποια άλλη λειτουργία. Ή άλλοτε πάλι αν και φροντίζει τη φάση της παραγωγής, το κάνει με λάθος τρόπο.

Η παραγωγική ικανότητα είναι σπουδαίος συντελεστής επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό του βραχυχρόνιου προγράμματος πρέπει να περιέχει συνοπτική περιγραφή του είδους, της ποιότητας και του μεγέθους των παραγωγικών και ερευνητικών μέσων.

Σκοπός του Προγράμματος Παραγωγής είναι αφ' ενός μεν ο συντονισμός της παραγωγής προς το Πρόγραμμα των Πωλήσεων και το Ταμειακό Πρόγραμμα, αφ' ετέρου δε ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της μεταποιητικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Ένα βραχυπρόθεσμο Πρόγραμμα Παραγωγής καλύπτει συνήθως χρονικό διάστημα μικρότερο από ένα μήνα και η κατάρτισή του ισοδυναμεί με χρονικό προγραμματισμό των υπάρχουσών ή αναμενόμενων παραγγελιών.

Η παραπάνω διαδικασία λοιπόν στοχεύει στην κάλυψη της ζήτησης με τα διαθέσιμα παραγωγικά μέσα. Ένα βραχυχρόνιο Πρόγραμμα Παραγωγής πρέπει να περιλαμβάνει :

α) τις απαιτούμενες ποσότητες παραγωγής,

- β) την δυναμικότητα των παραγωγικών εγκαταστάσεων,
- γ) το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό,
- δ) τις απαιτούμενες πρώτες ύλες και
- ε) το κόστος παραγωγής.

Θα πρέπει πάντοτε να συντάσσονται διαφορετικά προγράμματα εργατικού δυναμικού και πρώτων υλών. Επίσης μπορούν να καταρτιστούν (εάν φυσικά οι συνθήκες της επιχείρησης το ευνοούν), ειδικά προγράμματα συντήρησης και ερευνών. Το Πρόγραμμα Παραγωγής θα πρέπει να περιγράφει τα δυνατά σημεία των παραγωγικών μέσων της εταιρίας, όπως και τους περιορισμούς (αδύνατα σημεία) και να επεξηγεί πως σκοπεύει να διορθώσει τα τελευταία ο επιχειρηματίας. Θα πρέπει επίσης να εξασφαλίζει : α) τη διατήρηση των αποθεμάτων σε επίπεδα ανταποκρινόμενα στις ανάγκες παραγωγής και πωλήσεων, β) την έγκαιρη εξεύρεση των καλύτερων (από άποψη κόστους και ποιότητας) πηγών πρώτων υλών, γ) το χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής, δ) την επίτευξη της καλύτερης δυνατής χρησιμοποίησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων, ε) την αποφυγή ελλείψεως ή πλεονάσματος εργατικού δυναμικού και στ) τον έλεγχο του κόστους. Θα πρέπει ακόμα να περιλαμβάνεται περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα γίνεται η παραγωγή. Αν προγραμματίζεται η ανάθεση ολόκληρης ή μέρους της παραγωγής σε τρίτους (φασόν) θα πρέπει να αναφέρεται. Τέλος, πρέπει να δηλώνεται και ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των τρίτων (αυτών δηλαδή που αναλαμβάνουν εργασίες φασόν), όπως, σχέση με τον επιχειρηματία, ταχύτητα παραδόσεων, λήψη ανταγωνιστικών προσφορών ή κάποια άλλη βάση.

2. Προβλήματα Παραγωγής

Ορισμένες βασικές αρχές της παραγωγής στην επιχείρηση που χρειάζονται οργάνωση, είναι:

1. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (εργασία, υλικά, μηχανήματα).

α) Μιας και η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του συνολικού κόστους παραγωγής, πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά.

β) Τα υλικά πρέπει να αντικατασταθούν από νέα υλικά που εμφανίζονται στην αγορά, τα οποία δίνουν την ίδια απόδοση με χαμηλότερο κόστος. Προσδιορισμός με ακρίβεια της ποσότητας και του τύπου των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για κάθε προϊόν που παράγεται. Έλεγχος φύρας που δημιουργήθηκε στην παραγωγή και σε τι οφείλεται, ώστε να ελαττωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο.

Επίσης, ένας κακός έλεγχος των αποθεμάτων μπορεί να καταλήξει σε δαπανηρές καθυστερήσεις, είτε γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα υλικά όταν χρειάζονται, είτε γιατί υπάρχουν μεγάλες ποσότητες από υλικά που κινούνται πολύ αργά.

γ) Η κανονική και τακτική συντήρηση των μηχανημάτων είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η αποδοτικότητά τους. Επίσης η τοποθέτηση των μηχανημάτων πρέπει να είναι σωστή και να εξετάζεται αν με τις συνθήκες παραγωγής που διαμορφώνονται από χρόνο σε χρόνο είναι πραγματικά εξυπηρετική.

2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα μέρος της παραγωγής που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι ο ποιοτικός έλεγχος. Η διατήρηση καλής ποιότητας είναι πάντα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τους παρακάτω τέσσερις τρόπους :

- α) Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται,
- β) Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί,
- γ) Με το να ορίσει μια τιμή για το προϊόν, αρκετή για να εξασφαλίσει την απαιτούμενη ποσότητα και
- δ) Με το να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας.

3. ΝΟΡΜΕΣ - ΣΤΑΝΤΑΡΝΤΣ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ

Πρέπει να υπάρχει μια κάποια ένδειξη του τι πρέπει να περιμένει η επιχείρηση να της αποδώσει η εργασία, τα μηχανήματα και τα υλικά που χρησιμοποιεί. Γι' αυτό πρέπει να διαμορφωθεί από μια σειρά από τέτοιες "νόρμες" οι οποίες θα μεταφερθούν στο τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης και οι οποίοι θα πρέπει να τις θεωρήσουν σαν στόχους που θα πρέπει να πετύχουν. Αυτό είναι απαραίτητο για να παρακολουθείται η πραγματική απόδοση και εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τις νόρμες.

3. *Κατάρτιση Βραχυχρόνιου Προγράμματος Παραγωγής*

Η παρακάτω διαδικασία εάν προσαρμοσθεί στις ανάγκες κάθε επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος :

- Προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας του Προγράμματος Παραγωγής.
- Προσδιορισμός των ποσοτήτων που θα παραχθούν για κάθε προϊόν, οι οποίες θα απαιτηθούν για την εφαρμογή του Προγράμματος Πωλήσεων και για την διατήρηση των απαιτούμενων αποθεμάτων.
- Προσδιορισμός του χρόνου παραγωγής του προϊόντος.
- Προσδιορισμός του τόπου παραγωγής του προϊόντος.
- Περιγραφή των τεχνικών μεθόδων οι οποίες θα απαιτηθούν για την παραγωγή.
- Καθορισμός προτύπων (standards) για την αξιολόγηση της μεταποιητικής δραστηριότητας.
- Προσδιορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, υπηρεσίες και παραγωγικές εγκαταστάσεις.
- Καθορισμός προτύπων κόστους.
- Υπολογισμός του κόστους στη βάση του Προγράμματος Παραγωγής.
- Χρησιμοποίηση του Προγράμματος Παραγωγής για τον έλεγχο κόστους.
- Αναθεώρηση του Προγράμματος Παραγωγής ανάλογη των μεταβολών στις συνθήκες, με βάση τις οποίες καταρτίστηκε αυτό.

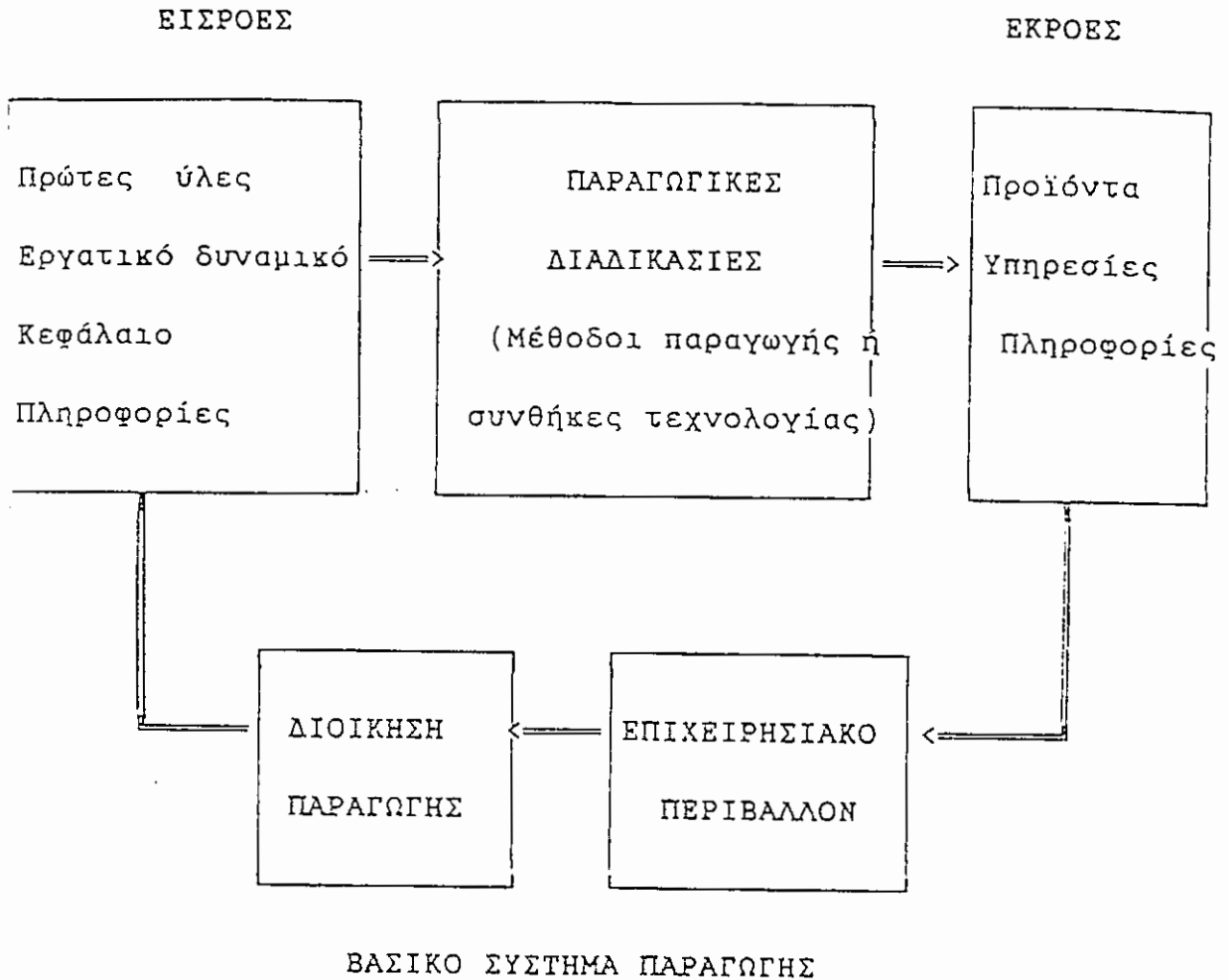
Η χρονική διάρκεια του Προγράμματος Παραγωγής, αντιστοιχεί συνήθως προς τη χρονική διάρκεια του Προγράμματος Πωλήσεων. Λόγω όμως της σχετικής αβεβαιότητας η οποία πάντοτε συνοδεύει την πρόβλεψη των πωλήσεων, πολλές επιχειρήσεις καταρτίζουν γενικό πρόγραμμα

παραγωγής που έχει διάρκεια ένα χρόνο, καθώς και λεπτομερές πρόγραμμα μικρότερης διάρκειας.

Για τον υπολογισμό των ποσοτήτων που θα παραχθούν για κάθε προϊόν, πρέπει να εκφρασθούν, κατά πρώτον, σε φυσικές μονάδες και δεύτερον σε αναμενόμενες πωλήσεις σε δραχμές. Σε όσες δε περιπτώσεις το προϊόν για το οποίο γίνεται λόγος, διατίθεται σε διαφορετικούς τύπους και μεγέθη, η κατανομή της ποσότητας κάθε τύπου και μεγέθους του προϊόντος που παράγεται, γίνεται με βάση τα στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ανάλυση των πωλήσεων των περασμένων ετών, με εξαίρεση, η οποία γίνεται στην περίπτωση κατά την οποία αναμένονται σχετικές μεταβολές στο μέλλον. Ειδικότερα, η ποσότητα που παράγεται βρίσκεται ως εξής :

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΗ} = \text{ΠΡΟΓΡ/ΣΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ} \div \text{ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΟΓΚΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ} \\ \text{ΤΕΛΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ} - \text{ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΧΡΗΣΗΣ.}$$

Ένα τυπικό σύστημα παραγωγής φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα :



4. Διαχρονικός Προγραμματισμός Παραγωγής και Αποθεμάτων

Στη συνέχεια του προσδιορισμού των ποσοτήτων που θα παραχθούν από κάθε προϊόν, απαιτείται να γίνει η χρονική κατανομή της παραγωγής. Αυτό δεν σημαίνει ότι στο επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνεται το ημερήσιο ή έστω και το εβδομαδιαίο Πρόγραμμα Παραγωγής, το οποίο καταρτίζεται από τον υπεύθυνο παραγωγής και από τους υπεύθυνους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η περίοδος του διαχρονικού προγραμματισμού της παραγωγής αντιστοιχεί συνήθως στην περίοδο της χρονικής κατανομής των πωλήσεων, η οποία όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, είναι μηνιαία ή και δεκαπενθήμερη σε ορισμένες περιπτώσεις. Η χρονική αυτή

κατανομή της παραγωγής γίνεται αναγκαία λόγω της εποχιακότητας των πωλήσεων. Οι δύο ακραίες περιπτώσεις διαχρονικού προγραμματισμού της παραγωγής είναι οι εξής :

- Κυμαινόμενη μηνιαία παραγωγή, που αντιστοιχεί στις διακυμάνσεις των πωλήσεων και διατήρηση σταθερών αποθεμάτων.
- Σταθερή μηνιαία παραγωγή, ανεξάρτητα από τις μηνιαίες διακυμάνσεις στις πωλήσεις και αυξομείωση των αποθεμάτων με τάση αντιστρόφως ανάλογη από αυτή των πωλήσεων.

Το κατά πόσο μία επιχείρηση θα ακολουθήσει την πολιτική των σταθερών αποθεμάτων ή της σταθερής παραγωγής, θα εξαρτηθεί από τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος και από τη στάθμιση των δύο εναλλακτικών μεθόδων. Συγκεκριμένα, η πολιτική της μεταβαλλόμενης παραγωγής και διατήρησης αποθεμάτων στο ελάχιστο όριο ασφαλείας παρουσιάζει σαν πλεονεκτήματα την ελαχιστοποίηση των κεφαλαίων κίνησης που απαιτούνται και κατά συνέπεια των τόκων, τα μικρότερα έξοδα αποθήκευσης, την ελάττωση των απαραίτητων αποθηκευτικών χώρων, κ.λ.π. Η δε μέθοδος αυτή συνίσταται για τα προϊόντα των οποίων η ζήτηση υπόκειται σε διακυμάνσεις εξαιτίας μεταβολών στο συρμό για τα υποκείμενα σε αλλοίωση προϊόντα, και τέλος για τα προϊόντα των οποίων οι τιμές παρουσιάζουν σημαντικές αυξομειώσεις. Εξάλλου, η πολιτική της σταθερής παραγωγής και των μεταβαλλόμενων αποθεμάτων παρουσιάζει το πλεονέκτημα της επίτευξης χαμηλότερου κόστους παραγωγής, γιατί έτσι αποφεύγονται η καταβολή υπερωριών ή οι απολύσεις και προσλήψεις εργατών, οι παραγωγικές εγκαταστάσεις λειτουργούν σε ένα σταθερό επίπεδο κ.λ.π. Επιπλέον, στην περίπτωση αυτή, χρησιμοποιείται

περισσότερο η δυναμικότητα των υπάρχοντων παραγωγικών εγκαταστάσεων, ενώ τέλος μειώνονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι από την αυξομείωση των τιμών, της μεταβολής στις προτιμήσεις των καταναλωτών κ.λ.π.

Ακόμη, η εφαρμογή του προγράμματος σταθερής ή κυμαινόμενης παραγωγής εξαρτάται και από τις τεχνικές συνθήκες της παραγωγής και τις συνθήκες προσφοράς των συντελεστών της παραγωγής. Όσες δε φορές η επιχείρηση κατασκευάζει μεγάλο αριθμό προϊόντων, η παραγωγή για κάθε ένα προϊόν από τα οποία απαιτείται μικρό σχετικά χρονικό διάστημα, η συνηθισμένη πρακτική συνίσταται στη διαδοχική παραγωγή ποσοτήτων, για κάθε ένα από τα προϊόντα αυτά που αντιστοιχούν στις πωλήσεις πολλών μηνών. Διαφορετικά, το κόστος διακοπής της λειτουργίας των μηχανημάτων και της επαναρύθμισής τους για την παραγωγή του επόμενου προϊόντος γίνεται απαγορευτικό. Σε τελική ανάλυση, οι παράγοντες που εξετάζονται για τον διαχρονικό προγραμματισμό της παραγωγής και το μέγεθος των διατηρουμένων αποθεμάτων, είναι οι εξής :

- Δυναμικότητα παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Επάρκεια αποθηκευτικών χώρων.
- Κίνδυνος από την αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων του τελικού προϊόντος, εξαιτίας της αλλαγής μόδας, αυξομείωση της τιμής κ.λ.π.
- Σταθερότητα απασχόλησης εργατικού δυναμικού.
- Τεχνικές συνθήκες παραγωγής και ανάγκη αποφυγής συχνών διακοπών των μηχανημάτων και επαναρυθμίσεων αυτών.
- Οικονομικό μέγεθος παραγγελίας πρώτων υλών.
- Απαιτούμενος χρόνος από την διαβίβαση της παραγγελίας μέχρι την εκτέλεσή της και την παράδοση των υλικών.

- Επάρκεια κεφαλαίου κίνησης και κόστος του χρήματος.
- Οι διεθνείς και εθνικές οικονομικές, οι καιρικές συνθήκες.

Η λύση η οποία προτιμάται πολλές φορές, τόσο από τεχνικής όσο και από οικονομικής απόψεως, είναι η εφαρμογή του συστήματος της μεταβαλλόμενης κατά κλιμάκια παραγωγής. Παραδειγματικά αναφέρουμε ότι εάν λόγω χάρη η επιχείρηση διαθέτει δύο μονάδες παραγωγής, η μία χρησιμοποιείται συνέχεια, ενώ η εφεδρική μόνο για ορισμένους μήνες. Δηλαδή η μία βάρδια απασχολείται για μερικούς μόνο μήνες.

5. *Προμήθεια Πρώτων Υλών και Έλεγχος Αποθεμάτων*

Το πρόγραμμα προμήθειας πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων, στην περίπτωση όπου αυτά χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, βασίζεται πάνω στο πρόγραμμα παραγωγής και περιλαμβάνει τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται, το χρόνο προμήθειας και το κόστος αυτών. Δεδομένου όμως ότι ο προγραμματισμός των προμηθειών πρώτων υλών συνεπάγεται και ταυτόχρονο προγραμματισμό των αποθεμάτων, θα εξεταστούν εδώ και ορισμένα παράλληλα θέματα, όπως ο προσδιορισμός του οικονομικού μεγέθους της παραγγελίας και του ελαχίστου ύψους των αποθεμάτων (απόθεμα ασφαλείας ή σιδηρούν απόθεμα).

α) *Εφοδιασμός πρώτων υλών*

Ο τρόπος προσδιορισμού των ποσοτήτων πρώτων υλών που απαιτούνται εξαρτάται από το βαθμό τυποποίησης του τελικού προϊόντος και από τις τεχνικές μεθόδους παραγωγής. Αν το τελικό προϊόν είναι απόλυτα τυποποιημένο και είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ο προσδιορισμός των ποσοτήτων των διαφόρων

πρώτων υλών, υλικών και μερών τα οποία θα απαιτηθούν για την κατασκευή κάθε μονάδας του τελικού προϊόντος και από τις τεχνικές μεθόδους παραγωγής. Αν το τελικό προϊόν είναι απόλυτα τυποποιημένο και είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί ο προσδιορισμός των ποσοτήτων των διαφόρων πρώτων υλών, υλικών και μερών τα οποία θα απαιτηθούν για την κατασκευή κάθε μονάδας του τελικού προϊόντος, στην περίπτωση αυτή, το ποσοτικό πρόγραμμα προμηθειών μπορεί να καταρτισθεί με βάση πρότυπα αναγκών σε πρώτες ύλες.

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής τυγχάνει αδύνατη για πραγματοποίηση σε όσες περιπτώσεις η σύνθεση σε πρώτες ύλες και υλικά του προϊόντος μεταβάλλεται ή όσες φορές το προϊόν κατασκευάζεται με τις προδιαγραφές του πελάτη.

Η επάρκεια σε πρώτες και βοηθητικές ύλες κ.λπ. και συγχρόνως η διατήρησή τους σε λογικά επίπεδα είναι συνάρτηση της ταχύτητας κυκλοφορίας τους.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να καταλήξουμε ότι μία επιχείρηση καθορίζει :

- Ένα κατώτερο όριο αποθέματος για κάθε κατηγορία υλικών ως επίπεδο ασφαλείας και
- Ένα μέγιστο όριο αποθέματος για κάθε κατηγορία υλικών, υπέρβαση του οποίου επιβαρύνει πολύ το κόστος της επιχείρησης.

Η συγκρότηση επομένως του αποθέματος θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της ένα ελάχιστο ύψος αυτού, που καλύπτει μια λογική περίοδο παραγωγής προς αντιμετώπιση τυχόν παραγγελιών ή άλλης έκτακτης ανάγκης και ένα τρέχον απόθεμα που είναι απαραίτητο για τις καθημερινές ανάγκες της παραγωγής και αρκεί μέχρι την προβλεπόμενη άφιξη της

προσεχούς παραγγελίας πρώτων και λοιπών υλών. Το μέγιστο ύψος του αποθέματος θα εξαρτηθεί από τους παραπάνω παράγοντες.

Το πρόγραμμα επίσης εφοδιασμού πρώτων υλών μπορεί να καταρτισθεί με βάση τις σχέσεις οι οποίες διαμορφώνονται μεταξύ των ποσοτήτων πρώτων υλών που απαιτούνται και των δεικτών βαθμού δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως ο όγκος παραγωγής, οι πωλήσεις, οι εργατώρες κ.λ.π. Ο προσδιορισμός του κόστους των πρώτων υλών συνεπάγεται τον υπολογισμό της καταβληθείσης τιμής. Αν υπάρχουν μακροχρόνιες συμβάσεις προμήθειας πρώτων υλών, ισχύει η αναφερόμενη στη σύμβαση τιμή. Διαφορετικά, γίνεται πρόβλεψη των τιμών που αναμένεται να ισχύσουν, ενώ τελικά, ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρότυπες τιμές (standards), με τις οποίες καθορίζεται το πρότυπο κόστος των πρώτων υλών. Αυτό το κόστος διορθώνεται με τις αποκλίσεις μεταξύ των προτύπων και των τιμών που έχουν δοθεί.

β) Διαχείριση αποθεμάτων πρώτων υλών

Στη διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών πρωτεύοντα ρόλο επιτελεί ο καθορισμός του οικονομικού μεγέθους της ποσότητας που έχει παραγγελθεί και του χρόνου παραγγελίας προς ελαχιστοποίηση του κόστους προμήθειας των προϊόντων και διατήρησης των αποθεμάτων.

Στην προκειμένη περίπτωση είναι ευνόητο ότι η διατήρηση υπέρμετρα υψηλών αποθεμάτων, συνεπάγεται δαπάνες αποθήκευσης, δέσμευση κεφαλαίου κίνησης, αυξημένους κινδύνους κ.λ.π. με αποτέλεσμα τη διόγκωση του κόστους παραγωγής ή την πραγματοποίηση ζημιών. Έτσι, η ορθολογική

διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί λειτουργία πρωταρχικής σημασίας για μια σύγχρονη επιχείρηση.

Για τον καθορισμό του οικονομικού μεγέθους της ποσότητας που έχει παραγγελθεί και του χρόνου της παραγγελίας, απαιτείται ο προσδιορισμός των παρακάτω μεγεθών:

- Δαπάνης τοποθέτησης της παραγγελίας.
- Δαπάνης διατήρησης των αποθεμάτων.
- Πρόβλεψης αναγκών σε πρώτες ύλες.
- Χρονικής καθυστέρησης μεταξύ παραγγελίας και παραλαβής.
- Αποδεκτού ποσοστού απώλειας πωλήσεων σαν από τυχαία έλλειψη πρώτων υλών.

γ) *Οικονομικό μέγεθος παραγγελίας*

Όταν αυξάνεται το μέγεθος της παραγγελίας, μειώνεται η κατά μονάδα πρώτης ύλης δαπάνη τοποθέτησης αυτής, ενώ ταυτόχρονα, όταν αυξάνεται το μέγεθος της παραγγελίας και συνεπώς το μέσο ύψος των πρώτων υλών στην αποθήκη, αυξάνεται η δαπάνη διατήρησης αυτών. Έτσι, εμφανίζονται δύο αντίθετες τάσεις, οι οποίες επιδρούν πάνω στο οικονομικό μέγεθος της παραγγελόμενης ποσότητας πρώτων υλών.

Προφανώς, οι δύο παραπάνω τάσεις εξισορροπούνται στο σημείο εκείνο, όπου η συνολική ετήσια δαπάνη τοποθέτησης των παραγγελιών και η δαπάνη διατήρησης των αποθεμάτων (μέσο ετήσιο απόθεμα) είναι ίσες. Κάθε δαπάνη πρέπει να αναλυθεί στο σταθερό και μεταβλητό μέρος αυτής και να προσδιορισθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών δαπανών και της παραγωγικής ή της συναλλακτικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Έτσι,

ορισμένες διαχειριστικές δαπάνες μπορούν να συσχετισθούν προς τον κύκλο εργασιών ή προς τα κέρδη.

Ας σημειωθεί ότι πολλές φορές έχει εφαρμοσθεί με επιτυχία το σύστημα καθορισμού προτύπων για τον έλεγχο των δαπανών του λογιστηρίου, της υπηρεσίας προσωπικού κ.α. Τα πρότυπα αυτά αναφέρονται συνήθως στην ποσότητα της εργασίας που έχει διεκπεραιωθεί και εφαρμόζεται κυρίως στις στερεότυπες και επαναληπτικές εργασίες.

Γ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

1. *Εισαγωγή*

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος. Ο όρος λοιπόν "Εμπορική Πολιτική" αναφέρεται στην τακτική υλοποίηση των χρηματικών στόχων σε συνάρτηση με το γενικότερο επιχειρησιακό πρόγραμμα και περιλαμβάνει:

- α) την πολιτική κερδών,
- β) την τιμολογιακή πολιτική,
- γ) την πιστωτική πολιτική και
- δ) την εκπτώτικη πολιτική.

Δεδομένου ότι η εργασία αυτή επιχειρεί να περιγράψει μια ελληνική επιχείρηση, θα δοθεί περισσότερο έμφαση στην τιμολογιακή πολιτική που απασχολεί τον Έλληνα επιχειρηματία και λιγότερο στους άλλους τομείς, αφού πρόκειται για πρότυπο επιχειρήσεως.

2. *Πολιτική Κερδών*

Σαν κέρδος μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη διαφορά εσόδων και εξόδων. Σαν μικτό κέρδος χαρακτηρίζεται η διαφορά έσοδα - δαπάνες παραγωγής. Στις δαπάνες παραγωγής περιέχονται τα εργατικά, οι πρώτες ύλες και οι αποσβέσεις παγίων. Καθαρό κέρδος είναι η διαφορά: Μικτά - Διαχειριστικά έξοδα. Στα διαχειριστικά έξοδα περιλαμβάνονται τα Έξοδα Διοίκησης, τα Έξοδα Πωλήσεων, τα Χρηματοοικονομικά Έξοδα και οι αποσβέσεις Παγίων Διοίκησης.

Σε όλες τις περιπτώσεις, η πολιτική των κερδών είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και έγκειται στην αναζήτηση του κέρδους.

Οι παράγοντες που επιδρούν στον υπολογισμό του κέρδους, συνοψίζονται στους εξής :

1. Το κόστος απόκτησης πρώτων υλών.
2. Ο ανταγωνισμός.
3. Το φορολογικό καθεστώς.
4. Το κοινό σε σχέση με την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης.
5. Η διατήρηση της ρευστότητας στην επιχείρηση.
6. Η προσέλευση κεφαλαίων και η πιστοληπτική δυνατότητα.
7. Ο συγχρονισμός με τα κέρδη του κλάδου.
8. Τα κέρδη των περασμένων ετών.

Σαν λόγους περιορισμού των κερδών, θα μπορούσαμε να πούμε :

- α) Την αποθάρρυνση στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- β) Τον περιορισμό των απαιτήσεων των εργαζομένων και
- γ) Λόγους σκοπιμότητας.

3. Τιμολογιακή Πολιτική

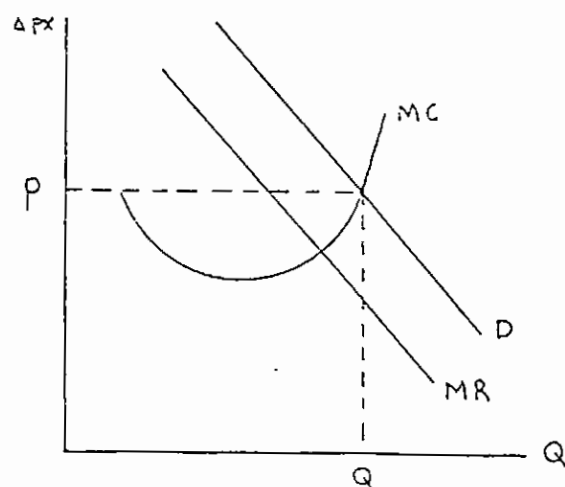
Το ζητούμενο σε μία επιχείρηση όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της, είναι να επιλέξει μια τιμή πώλησης των προϊόντων ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Σύμφωνα με τον μηχανισμό των τιμών της κλασσικής θεωρίας, ο όγκος παραγωγής εξαρτάται από την τιμή του στην αγορά, που η τελευταία διαμορφώνεται με βάση την ενεργό ζήτηση. Στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής όμως επιδρούν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες εκτός από τη ζήτηση. Και ο

μηχανισμός των τιμών στην αγορά δεν λειτουργεί πάντοτε κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Οι συνηθέστεροι τρόποι τιμολόγησης είναι :

α) *Οριακή ανάλυση*

Για να βρεθεί η τιμή εκείνη με την οποία η επιχείριση μεγιστοποιεί τα κέρδη της θα πρέπει να έχουμε τιμές και των αντιστοιχων ποσοτήτων που ζητούνται και του κόστους παραγωγής σε διάφορα επίπεδα δραστηριότητας. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός είναι απαραίτητο να βρούμε το οριακό έσοδο (MR) και το οριακό κόστος (MC) στα διάφορα επίπεδα παραγωγικής δραστηριότητας. Το σημείο εκείνο στο οποίο το οριακό έσοδο είναι ίσο με το οριακό κόστος, σε εκείνο το επίπεδο παραγωγής που είναι το άριστο, έχουμε και την τιμή η οποία μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης. Παραδειγματικά παραθέτουμε το παρακάτω διάγραμμα :



Όταν ο βαθμός δραστηριότητας είναι μικρότερος του άριστου βαθμού, τα οριακά έσοδα υπερβαίνουν το οριακό κόστος και συνεπώς η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της (τα

καθαρά) με διερεύνηση της δραστηριότητάς της. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η επιχείρηση έχει βαθμό δραστηριότητας μεγαλύτερο του αρίστου βαθμού.

β) Τιμολόγηση βάσει του κόστους παραγωγής

Αυτή είναι μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους τιμολόγησης. Για τον καθορισμό της τιμής υπολογίζεται το κόστος του προϊόντος και πάνω σε αυτό το περιθώριο κέρδους.

Με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης οι τιμές διατηρούνται σταθερές διά αυξομειώσεως των κερδών, από φόβο μήπως αντιδράσουν οι καταναλωτές. Το μόνο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπ' όψιν τη ζήτηση και την ελαστικότητα της ζήτησης.

γ) Αποδοτικότητα των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί

Η μέθοδος αυτή καθορίζει τις τιμές σε εκείνο το ύψος που επιτρέπει να επιτύχουμε την αποδοτικότητα που θέλουμε ανάλογα με τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί.

δ) Μέθοδος τιμολόγησης αναλόγως της μορφής της αγοράς

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τα εξής :

1. Πολιτική χαμηλότερης τιμής αγοράς

Η διατήρηση της τιμής πώλησης στο κατώτερο επίπεδο, προϋποθέτει σταθερότητα στις τιμές των υλών, υλικών, εργατικών κ.λ.π.

Μία και μόνο αύξησή τους απειλεί επικίνδυνα το κέρδος. Από την άλλη πλευρά οι ανταγωνιστές παρεμποδίζουν την άσκηση μιας ορθολογικής εμπορικής πολιτικής. Η μόνη διέξοδος βρίσκεται στην ποσοτική αύξηση της παραγωγής,

ποντάροντας στη μείωση του κόστους που θα προέλθει από τον επιμερισμό των εξόδων σε μεγαλύτερη παραγωγή.

Σημαντικό πλεονέκτημα στη μέθοδο αυτή είναι ότι δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα μεταξύ των καταναλωτών.

2. Πολιτική υψηλότερης τιμής της αγοράς

Η είσοδος στην αγορά με την ανώτερη τιμή, προϋποθέτει σοβαρές άλλες θυσίες και παραχωρήσεις, σε βάρος του προγράμματος των κερδών. Ο Galbraith ισχυρίζεται : "δεν ενδείκνυται η μοναδική τιμή, αλλά μία περίπλοκη κλίμακα τιμών". Η πολιτική της υψηλότερης τιμής εφαρμόζεται συνήθως όταν θέλουμε να κάνουμε το προϊόν μας αντικείμενο επίδειξης και γίνεται με την κατάλληλη διαφήμιση κ.λ.π.

3. Πολιτική εξισώσεως των τιμών

Με την πολιτική αυτή προσαρμόζεται η επιχείρηση όπως προστάζει η αγορά και γενικά πρόκειται για μια πολιτική χωρίς μεγάλες φιλοδοξίες από πλευράς διοίκησης.

4. Πολιτική σταθερών τιμών

Με τη μέθοδο αυτή επιλέγεται μια σταθερή τιμή από την επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα που μειώνει την διατάραξη της ισορροπίας στον κλάδο και αποφεύγει τον ανταγωνισμό.

ε) Διαδικασία τιμολόγησης προϊόντος

1. Διερεύνηση αγορών.

Υπολογισμός ζήτησης του προϊόντος κ.λ.π.

2. Προσδιορισμός ακραίων τιμών.

Υπολογισμός ακραίων τιμών μέσα στις οποίες θα γίνει η τιμολόγηση του προϊόντος.

3. Πειραματική τιμολόγηση.

Πειραματικές τιμές - Αντιδράσεις καταναλωτών.

4. Σύγκριση τιμών - κόστους παραγωγής.

Υπολογισμός μεταξύ της τιμής του προϊόντος και του κόστους παραγωγής του.

στ) Παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση.

Σαν παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση των τιμών μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω :

1. Η θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα διάθεσης και διανομής.
2. Η ζήτηση σε σχέση με την τιμή, με την ποιότητα, με τα δίκτυα διάθεσης και διανομής και γενικά η έκταση αποδοχής του προϊόντος.
3. Το κόστος κτήσης του προϊόντος.
4. Το είδος του προϊόντος.
5. Ο ανταγωνισμός και η τιμολογιακή του πολιτική (ζήτηση, ποιότητα, όροι πληρωμής κ.α.).
6. Η δυνατότητα προσαρμογής στις ανταγωνιστικές συνθήκες.
7. Η δυνατότητα κατάτμησης της αγοράς για την άσκηση αποδοτικότερης πολιτικής.
8. Η δυνατότητα άσκησης ηγετικού ρόλου στην αγορά.
9. Η απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί.
10. Η εξασφάλιση παραγγελιών.
11. Ο κρατικός παρεμβατισμός.
12. Η δικαίωση της επιχειρησιακής πολιτικής.

Πέρα από αυτά ουσιαστική επίδραση στην τιμολόγηση του προϊόντος ασκούν δύο ακόμη παράγοντες :

- α) οι όροι πληρωμής και

β) τα περιεχόμενα στην τιμή έξοδα.

Οι όροι πληρωμής (μετρητά, γραμμάτια, ανοιχτός λογαριασμός) συνδέονται άμεσα με την τιμολόγηση και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αγνοηθεί το κόστος εισπραξης. Σαν περιεχόμενο στην τιμή, μπορεί να είναι τα έξοδα μεταφοράς, τα ασφάλιστρα, οι φόροι κ.λπ. Ιδιαίτερα στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο, το είδος της τιμής ασκεί αποφασιστική επίδραση στη διαμόρφωση και εξέλιξη του εμπορίου και στη χάραξη της εμπορικής πολιτικής.

4. Πιστωτική Πολιτική

Η πιστωτική πολιτική αναφέρεται στην διερεύνηση των χρονικών και ποσοτικών περιθωρίων της επιχείρησης για πίστωση των αγοραστών. Η πολιτική των πιστώσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την πολιτική των κερδών και την τιμολογιακή πολιτική.

Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που έχουν μεγάλη σημασία για την πιστωτική πολιτική, είναι οι εξής :

- α) Η πιστωτική επιφάνεια του πελάτη.
- β) Οι όροι πληρωμής - χρονικά όρια.
- γ) Ο ανταγωνισμός και οι συνήθειες στην αγορά.
- δ) Οι δυνατότητες της επιχείρησης.
- ε) Η πιστωτική θέση της επιχείρησης σε σχέση με την ρευστότητα.
- στ) Ο βαθμός αναγκαιότητας για την προώθηση των πωλήσεων.

Τα προβλήματα της πιστωτικής πολιτικής στην επιχείρηση έγκειται στα εξής :

- α) Στην χορήγηση πιστώσεων πέρα των περιθωρίων της επιχείρησης.

- β) Στην δυνατότητα εισπραξης της αξίας του πωληθέντος προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου και τα λοιπά έξοδα.
- γ) Στην χρηματική αποτίμηση όλων των ενεργειών που περιέχονται σε μία πίστωση, όπως τόκοι, στέρηση ρευστότητας, επισφάλεια κ.λ.π.
- δ) Στη δημιουργία μηχανισμού τοποθέτησης των πιστώσεων σε κατηγορίες, ανάλογα με τη φερεγγυότητα του πελάτη, το ύψος της συναλλαγής κ.λ.π.

5. *Εκπτωτική Πολιτική*

Όταν μιλάμε για εκπτωτική πολιτική εννοούμε τον διακανονισμό μιας εμπορικής συναλλαγής, η οποία περιλαμβάνει μείωση της τιμής πώλησης ή άλλης αξίας για λόγους ανάγκης ή σκοπιμότητας. Η χορήγηση της έκπτωσης αποσκοπεί :

- α) Αν αφορά τη μείωση της τιμής πώλησης, αποσκοπεί φυσικά στη διενέργεια της συγκεκριμένης πράξης, δηλαδή στην προώθηση των πωλήσεων.
- β) Αν αφορά την εξόφληση, την εισπραξη μιας αξίας, η χορήγηση έκπτωσης για κλείσιμο του λογαριασμού, αποσκοπεί στην ολοκλήρωση της πώλησης.

Σε μία επιχείρηση αν τεθεί θέμα προγραμματισμού εκπτώσεων, θα πρέπει να εναρμονισθεί με το Πρόγραμμα των Πωλήσεων. Σίγουρα, σε μια ελληνική επιχείρηση είναι μεγάλο βήμα προόδου ο προγραμματισμός των εκπτώσεων, αλλά είναι απαραίτητο βήμα για την διατήρηση της ομαλότητας και την προώθηση των πωλήσεων.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση της εκπτωτικής πολιτικής, είναι :

- α) τα πραγματικά περιθώρια ανάμεσα στις τιμές κτήσης και πώλησης,
- β) ο χρόνος πώλησης και ο χρόνος εξόφλησης, σε σχέση με το Ταμειακό Πρόγραμμα,
- γ) το είδος του πελάτη και σκοπιμότητα,
- δ) η πολιτική του ανταγωνισμού και τα αποτελέσματά του.

Οι εκπτώσεις μπορούν να διακριθούν σε :

- α) εκπτώσεις ταμειακής φύσης, δηλαδή τοις μετρητοίς,
- β) εκπτώσεις κατά πελάτη ανάλογα με το επίπεδο συνεργασίας,
- γ) εκπτώσεις κατά περιοχή,
- δ) εκπτώσεις ποσοτικές (είδος),
- ε) εκπτώσεις για ευδόκιμη συνεργασία,
- στ) εκπτώσεις για λόγους διαφημιστικούς.

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Δ. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. *Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στην επιχείρηση*

Το μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις απλώς σαν ένας ακόμη όρος συνώνυμος με την ίδια διαδικασία των πωλήσεων. Αλλά η πώληση είναι μόνο η διάθεση των προϊόντων που παράγονται.

Μάρκετινγκ σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησής σου, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής και πάντα να έχεις στο νου σου πως θα μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίσει κέρδη. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει το "πουλώ αυτό που μπορώ να παράγω" αντί του ορθού με βάση τις αρχές του Μάρκετινγκ "παράγω αυτό που μπορώ να πουλώ".

2. *Η Στρατηγική Μάρκετινγκ στην επιχείρηση*

Διακινδυνεύοντας μια γενίκευση θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος και προγραμματισμένος σχεδιασμός στρατηγικής Μάρκετινγκ. Ο στόχος τον οποίο επιδιώκει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών με κέρδος. Το μέσο για την επίτευξη του σκοπού αυτού των επιχειρήσεων είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να ορισθεί σαν τη διαδικασία εκείνη με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση μίας επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν την παραγωγή και τη δραστηριότητά τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την

οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους.

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

- α) Έρευνα της Αγοράς.
- β) Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων.
- γ) Προσωπική πώληση.
- δ) Διανομή και εξυπηρέτηση.
- ε) Συσκευασία.

Παρακάτω αναλύεται ξεχωριστά κάθε ένας από τους τομείς αυτούς.

α) Έρευνα Αγοράς

Η έρευνα της αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο στην δραστηριότητα του Μάρκετινγκ, διότι βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης ανάγκης για περισσότερη πληροφόρηση της επιχειρήσεως σχετικά με τις αγορές. Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχειρήσεως βασίζεται κυρίως στην ποιότητα έρευνας της αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της. Εν τούτοις η έρευνα αγοράς είναι το συνηθέστερα παραμελημένο στοιχείο του Μάρκετινγκ από τους επιχειρηματίες. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα αυτά νομίζουν ότι η έρευνα της αγοράς είναι χρήσιμη μόνο για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο όμως είναι λανθασμένη αντίληψη. Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι

δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

* Σκοπός χρήσεως της Έρευνας Αγοράς

Βασικός σκοπός της χρήσεως της έρευνας αγοράς είναι να αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχειρήσεως με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία, που στηρίζεται σε απλή γνώμη ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα, και η αντικατάσταση αυτών των εντελώς υποκειμενικών μεθόδων με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα. Π.χ. ένας επιχειρηματίας εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν επειδή κάνει κάτι παρεμφερές ένας ανταγωνιστής ή στην έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις εξυπηρετήσεις αυτές.

Βασική δουλειά του επιχειρηματία είναι να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του στις συνθήκες της αγοράς και να λαμβάνει υπ' όψιν τις αλλαγές που επέρχονται. Για όλα αυτά βέβαια απαιτούνται αρκετές πληροφορίες, ως προς το πώς είναι σήμερα η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης και πώς εξελίσσονται τα διάφορα μεγέθη και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητές της.

* Είδη πληροφοριών που προκύπτουν

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας κατάλογος πληροφοριών που μπορεί ο επιχειρηματίας να λάβει από την έρευνα αγοράς.

• Φύση του προϊόντος :

Ποιά η εμφάνιση του προϊόντος ; Πώς χρησιμοποιείται ; Ποιά η φυσική και χημική του σύσταση ; Πώς κατασκευάζεται ;

- Φύση της Αγοράς :
Πόσο μεγάλος είναι ο σχετικός κλάδος ; Ποιά η κατάσταση και σύνθεση του κλάδου ; Πού είναι συγκεντρωμένοι οι αγοραστές του προϊόντος ;
- Μέγεθος και προοπτικές της Αγοράς :
Πόσες μονάδες του προϊόντος μπορεί να πουληθούν κατ' έτος ; Πόσες μονάδες πωλήθηκαν ετησίως κατά τα τελευταία πέντε χρόνια ;
- Παραγωγή :
Τι προδιαγραφές θα πρέπει να έχει το προϊόν ; Ποιά θα πρέπει να είναι η συσκευασία του προϊόντος ; Ποιά δικαιώματα και ποιές πατέντες θα πρέπει να αγοραστούν ;
- Ανταγωνισμός :
Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές ; Πού βρίσκονται και πού εργάζονται ; Ποιά η παραγωγική τους δυναμικότητα ; Ποιά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους ; Ποιές οι προοπτικές για την παραγωγική τους δυναμικότητα ;

β) Διαφήμιση

* Στόχοι της διαφήμισης

Σκοπός μιας διαφήμισης είναι η επικοινωνία με τους καταναλωτές, έτσι ώστε να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους και να προκαλέσει την άμεση ή μελλοντική αγορά των προϊόντων της επιχείρησης. Τους στόχους της διαφήμισης μπορούμε να τους χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες, σε ειδικούς και γενικούς.

1. Γενικοί Στόχοι :

Αύξηση των πωλήσεων, αύξηση στο μερίδιο της αγοράς, αύξηση του κέρδους. Η διαφήμιση, αφού επηρεάσει τη συμπεριφορά, τη νοοτροπία, την προτίμηση ή και τη διάθεση

του λήπτη του μηνύματος, προσπαθεί να του πουλήσει κάτι επικερδώς. Η διαφήμιση πετυχαίνει το στόχο της με τη διασπορά των πληροφοριών, την πλήρη ενημέρωση και πειθώ.

2. Ειδικοί Στόχοι:

Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να απευθύνονται στις χιλιάδες των καταναλωτών που αποτελούν την αγορά των στόχων.

Μερικοί από αυτούς είναι:

- Να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν, ή μια νέα συμφέρουσα τιμή.
- Να εισάγει το προϊόν σε μια νέα κατηγορία πελατών ή σε μια νέα γεωγραφική αγορά.
- Να αυξήσει την περίοδο και συχνότητα της πώλησης των προϊόντων.
- Να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης τόσο προς την επιχείρηση όσο και για τα προϊόντα της.
- Να αντιμετωπίσει την προκατάληψη για ένα προϊόν της επιχείρησης και να την εξαφανίσει αν γίνεται.
- Να πληροφορήσει τους πελάτες για νέες χρήσεις του προϊόντος.

* Προγραμματισμός της διαφήμισης

Οι σημαντικότερες μέθοδοι για προγραμματισμό μιας διαφημιστικής εκστρατείας είναι:

α) Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών

Στις επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας, όπως και στα στελέχη, θα πρέπει να συνδέει κάθε προγραμματιζόμενο έξοδο με τους σκοπούς, οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν μέσω των δαπανών αυτών. Π.χ. ένας επιχειρηματίας που θέλει να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν για τη νεολαία και βάζει σαν στόχο

για το πρώτο έτος έσοδα 10 εκατομμυρίων δραχμών, θα πρέπει επίσης να προγραμματίσει το ύψος των διαφημιστικών δαπανών, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου αυτού. Η απόφαση βέβαια αυτή, ως προς το ύψος των αναγκαίων διαφημιστικών δαπανών για τον εν λόγω στόχο πωλήσεων του πρώτου έτους, θα πρέπει να ληφθεί μόνο αφού απαντηθούν δύο άλλα καίρια ερωτήματα, δηλαδή ποιό θα πρέπει να είναι το κατάλληλο διαφημιστικό μήνυμα και ποιά μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη διαφήμιση αυτή.

β) Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος

Πριν ο επιχειρηματίας καταλήξει στο κείμενο του διαφημιστικού μηνύματος, θα πρέπει να εξετάσει την αγορά στην οποία απευθύνεται.

Η εξέταση αυτή προϋποθέτει έρευνα της αγοράς. Χωρίς τις πληροφορίες αυτές το διαφημιστικό μήνυμα είναι δυνατόν να αστοχήσει. Πριν καταστρώσουν το διαφημιστικό μήνυμα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν την αυτοκριτική του προϊόντος.

- Ποιά είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ;
- Τι παραπάνω προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν από τα ανταγωνιστικά προϊόντα ;
- Πώς θα πεισθούν οι υποψήφιοι αγοραστές ;

γ) Επιλογή των μέσων διαφήμισης

Επειδή είναι σπάνιο ένας επιχειρηματίας να είναι ταυτόχρονα και ειδήμων σε θέματα διαφήμισης, εξυπακούεται ότι είναι ωφέλιμο για τον επιχειρηματία να συνεργασθεί με μία διαφημιστική εταιρία.

Οι διαφημιστικές εταιρίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην προετοιμασία μιας διαφημιστικής καμπάνιας που περι-

λαμβάνει τον καθορισμό μηνυμάτων υψηλής ποιότητας και την επιλογή των μέσων επικοινωνίας, και των χρόνων και της διάρκειας που θα πρέπει να γίνουν οι διάφορες διαφημίσεις. Επειδή μάλιστα το κόστος των μέσων επικοινωνίας για τη διαφήμιση αποτελεί το 90% περίπου του συνολικού κόστους διαφήμισης, οι επιχειρήσεις δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος επιλογές και έτσι απευθύνονται ως επί το πλείστον στις διαφημιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες τις βοηθούν να αποφασίσουν ποια μέσα θα πρέπει να επιλέξουν.

* Προϋποθέσεις πετυχημένης διαφήμισης

Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού του διαφημιστικού προγράμματος για την εκλογή του κατάλληλου διαφημιστικού μέσου, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που έχει το καθένα για να επιλεγθεί το καλύτερο από αυτά. Η επιλογή επίσης του μέσου εξαρτάται και από τους στόχους του προγράμματος και από τα τμήματα του πληθυσμού προς τα οποία απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα. Επίσης πρέπει η επιχείρηση να λάβει υπ' όψιν της :

- Το επίπεδο εκπαίδευσης του κοινού, το πνευματικό επίπεδο.
- Το κύρος που έχει το χρησιμοποιούμενο διαφημιστικό μέσο.
- Το πόσο ελκυστικό είναι το κοινό που απευθύνεται.

Ακόμη παράγοντες που ασκούν επιρροή πάνω στην αγορά των διαφημιστικών μέσων είναι :

α) Η διαφήμιση των ανταγωνιστών :

Παρακολουθείται συστηματικά η διαφήμιση των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να είναι γνωστό που η ανταγωνιστική επιχείρηση προβάλλει τα προϊόντα της.

β) Τα χαρακτηριστικά του μέσου διαφήμισης, όπως :

- Το κοινό προς το οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα.
- Η κυκλοφορία.
- Το κόστος του διαφημιστικού μέσου.

γ) Ο διαθέσιμος προϋπολογισμός :

Μια διαφημιστική καμπάνια πρέπει να γίνεται με βάση τον διαθέσιμο από την επιχείρηση προϋπολογισμό.

γ) *Προσωπικές Πωλήσεις*

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

* Συνεργασία διαφήμισης και προσωπικής πώλησης

Για να επιτύχουν το στόχο τους να δημιουργήσουν κατά το δυνατόν πιστούς πελάτες, οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίζουν για τη σωστή αναλογία και ισορροπία μεταξύ διαφήμισης και προσωπικών πωλήσεων. Με άλλα λόγια ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αποφασίσει ποιο είναι το καλύτερο μείγμα της στρατηγικής "ώθησης" με τη στρατηγική "έλξεως". Οι δύο αυτές στρατηγικές "έλξεως" (διαφήμιση) και "ωθήσεως" (προσωπική πώληση) συμπληρώνουν η μία την άλλη. Χωρίς διαφήμιση ο πελάτης δεν θα είχε ενδεχομένως σκεφθεί να επισκεφθεί το κατάστημα της επιχείρησης, αλλά επίσης χωρίς την προσωπική

πώληση η επιχείρηση δεν θα είχε πουλήσει το προϊόν στον πελάτη.

* Εξεύρεση Κατάλληλων Πωλητών

Η προσωπική πώληση έχει διαφορετική σπουδαιότητα στον κάθε κλάδο της βιομηχανίας και της οικονομίας. Π.χ. στο λιανεμπόριο η προσωπική πώληση είναι εντελώς απαραίτητη, καθ' όσον οι πωλητές είναι εκείνοι που δίνουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα σε ένα κατάστημα, δημιουργούν την εικόνα που αυτό προβάλλει προς τα έξω, και επιτυγχάνουν να προσελκύσουν τους πελάτες, ώστε να μην απευθύνονται σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Γι' αυτόν τον λόγο ο κάθε πωλητής θα πρέπει να βάζει σαν στόχο στη συμπεριφορά του πάντοτε, να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Για να επιτευχθεί η δημιουργία μιας πιστής πελατείας, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους κατάλληλους πωλητές. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν οι ίδιες με βάση τη διαίσθηση, την ανθρώπινη εμπειρία και τις απόψεις του επιχειρηματία να βρουν οι ίδιες τα κατάλληλα πρόσωπα για πωλητές, παρ' ότι δεν κατέχουν οι ίδιες τις αναγκαίες ειδικές γνώσεις γι' αυτό, ενώ θα ήταν δυνατόν να απευθυνθούν σε εμπειρογνώμονες για την εξεύρεση κατάλληλων πωλητών. Παρ' όλ' αυτά, άσχετα με το ποιά μέθοδο θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει πριν από αυτή την απόφασή της να ξεκαθαρίσει τα εξής :

- Ποιά θα πρέπει να είναι τα καθήκοντα των πωλητών
- Ποιός θα είναι ο μισθός τους και οι συμπληρωματικές παροχές
- Ποιές είναι οι δυνατότητές τους για προαγωγή

Στις υπόλοιπες οικονομικές δραστηριότητες πλην του λιανεμπορίου οι απαιτήσεις προς τους πωλητές είναι ποικίλες μεταξύ τους. Έτσι π.χ. στην μεταποίηση ένας πωλητής είναι

συνήθως ένα άτομο με πολύ υψηλές και εξειδικευμένες γνώσεις στον κλάδο του. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για το χονδρεμπόριο, οι οποίοι πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των προϊόντων που προσφέρουν. Για τους λόγους αυτούς συχνά οι πωλητές τέτοιων επιχειρήσεων έχουν τα κατάλληλα προσόντα να γίνουν στελέχη, καθ' όσον από αυτούς εξαρτάται η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους, και σε αυτούς μπορεί να αποδοθεί η επιτυχημένη ή αποτυχημένη εξέλιξη της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό.

* Προβλήματα πωλητών για διερεύνηση και αντιμετώπιση

1. Αριθμός και επίπεδο Πωλητών

Πρέπει να συνεκτιμηθούν κατά σειρά σπουδαιότητας οι παράγοντες:

- Αριθμός πελατών, γεωγραφική κατανομή, συχνότητα επισκέψεων.
- Επίπεδα αγοράς συγκεκριμένου προϊόντος.
- Οργανωτικό επίπεδο και πολιτική της επιχείρησης.

2. Πρόσληψη Πωλητών.

Θα μελετηθούν τα προσόντα του πωλητή (σωματική και ψυχική υγεία, επάρκεια γραμματικών γνώσεων, συνέπεια, τιμιότητα, προϋπηρεσία κ.λ.π.).

3. Εκπαίδευση Πωλητών

Η εκπαίδευση των πωλητών περιλαμβάνει:

- Ενημέρωση πάνω στο γενικό οργανωτικό επίπεδο και την επιχειρησιακή πολιτική της επιχείρησης.
- Ενημέρωση πάνω στα προϊόντα της επιχείρησης.
- Ειδική ενημέρωση πάνω στα στοιχεία της περιοχής που πρόκειται να αναλάβει.
- Ενημέρωση πάνω στον ανταγωνισμό και τα προϊόντα του.

- Ενημέρωση σε γενικά θέματα της τεχνικής των πωλήσεων.
- 4. Επισημαίνονται ορισμένα κίνητρα και κριτήρια με βάση την αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων όπως :
 - Προμήθεια στον κύκλο εργασιών της περιοχής του πωλητή.
 - Προμήθεια στον κύκλο εργασιών της περιοχής του πωλητή μόνο για τους κάθε χρόνο νέους πελάτες.
 - Προμήθεια μόνο στις εισπράξεις μετρητών.

δ) Διανομή

Ο κάθε παραγωγός, χονδρέμπορος, λιανέμπορος ή και επιχείρηση υπηρεσιών αποτελεί ένα μέρος ενός δικτύου διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός του δικτύου αυτού είναι να μεταφέρει τα προϊόντα από τον παραγωγό στο χρήστη. Τα κανάλια διανομής συνήθως ελέγχονται και ρυθμίζονται από τους παραγωγούς. Ο παραγωγός και όχι ο λιανοπωλητής ή ο χονδρέμπορος αποφασίζει για το ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος να μεταφέρει το προϊόν του από το εργοστάσιο στον τελικό χρήστη. Η άμεση σύνδεση της διανομής με την προώθηση των πωλήσεων, δίνει νέες διαστάσεις και πρόσθετο περιεχόμενο στο μέσο αυτό. Η διανομή καλείται να καλύψει όλα τα σημεία ζήτησης του προϊόντος, μια ζήτηση που διέρχεται μέσα από τα σημεία πώλησης. Κάλυψη χρονική, ποιοτική, ποσοτική, κατά ποικιλία κ.λ.π. Άσχετα με το πόσο καλό είναι το προϊόν, ο επιχειρηματίας που το παράγει μπορεί να αποτύχει εάν :

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

Έτσι για να τοποθετήσουν επικερδώς τα προϊόντα τους στην αγορά, οι παραγωγοί θα πρέπει να αποφασίσουν αν θέλουν να πουλήσουν τα προϊόντα στους χρήστες απευθείας ή μέσω μεσαζόντων όπως είναι οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι πλασιέ κ.λ.π.

Στην πρώτη περίπτωση που αποφασίζει να διαθέσει κατευθείαν ο ίδιος ο επιχειρηματίας τα προϊόντα του λέμε ότι ο παραγωγός χρησιμοποιεί το βραχύ δίκτυο διανομής, ενώ στην άλλη περίπτωση που μεσολαβούν οι διάφοροι αυτοί μεσάζοντες λέμε ότι χρησιμοποιεί το μακρύ δίκτυο διανομής. Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το βραχύ κύκλωμα διανομής είναι οι ακόλουθοι:

- Πωλήσεις στον τόπο παραγωγής, δηλαδή στο εργοστάσιο.
- Πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου.
- Χρησιμοποίηση υπαλλήλων, οι οποίοι πηγαίνουν το προϊόν από πόρτα σε πόρτα.

Σε πολλές περιπτώσεις ιδίως όταν αρχίζουν τη δραστηριότητά τους σαν επιχειρηματίες πολλοί προτιμούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων, διότι στα αρχικά αυτά στάδια δεν έχουν την οικονομική αυτή ευχέρεια να χρησιμοποιούν πωλητές επί πλήρους βάσεως. Όταν όμως αναπτυχθούν οι πωλήσεις τους, τότε μπορούν να δικαιολογήσουν υψηλές αμοιβές για εξειδικευμένα στελέχη και υπαλλήλους στις πωλήσεις. Οργανωμένο δίκτυο διανομής, που να υποστηρίζει και να συνεργάζεται με τις επιχειρήσεις και να προωθεί ανεπιφύλακτα τα προϊόντα τους, συναντιέται δύσκολα. Ίσως επειδή η τελική απόφαση για το κανάλι διανομής ενέχει περισσότερο υποκειμενικά στοιχεία, απ' ότι αντικειμενικές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Συνήθως τελική

απόφαση παίρνεται σύμφωνα με προσωπικές εκτιμήσεις και τις γενικές απόψεις του επιχειρηματία για την αγορά, ο οποίος συνδυάζει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη με αυτή του διευθυντή. Είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις για τα πάντα και για όλα έχει λύση και που συνήθως έχει περιορισμένες γνώσεις Μάρκετινγκ, γνώσεις που δίνουν σημασία κυρίως στις αντικειμενικές μεταβλητές, δηλαδή αν το κανάλι είναι οικονομικό, αν μπορεί να ελεγχθεί, αν είναι ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις ανάγκες της ζήτησης.

Αυτό το όχι και τόσο επαρκές σύστημα διανομής και σε μερικές περιπτώσεις, χωρίς καλές ενδοδιαυλικές σχέσεις, προκαλεί δύο κόστη:

- α) Το κόστος πρόσθετων δαπανών για μεταφορικά λόγω λανθασμένου προγραμματισμού των διαδρομών μεταφοράς και
- β) Το κόστος των χαμένων πωλήσεων λόγω έλλειψης αποθέματος στα κατάλληλα σημεία πώλησης.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές, έχοντας ήδη το πρόβλημα των μικρών ρευστών αποθεμάτων, είναι η ανεπαρκής γνώση του καναλιού διανομής από την επιχείρηση στην εξωτερική αγορά και των εμπορικών όρων, με συνέπεια πολλές από τις συμφωνίες να είναι δυσμενείς για τις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά τις συμφωνίες πληρωμής. Συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις που έχοντας δυνατότητες πραγματοποίησης εξαγωγών, δεν κάνουν ή σταμάτησαν να κάνουν, διότι δεν ξέρουν τους "όρους του παιχνιδιού" κι αυτό, γιατί οι γνώσεις τους γύρω από το Μάρκετινγκ είναι περιορισμένες.

ε) Συσκευασία

Η συσκευασία αποτελεί το μέσο (συνδυασμός επιστημονικών, πρακτικών, οικονομικών, τεχνικών και ψυχολογικών σημείων) για μια ορθολογική αποθήκευση, για ασφαλή και οικονομική μεταφορά, για αποτελεσματική διατήρηση, για την προώθηση του εμπορεύματος στον καταναλωτή. Η συσκευασία, σε κάθε μορφή της εκπληρώνει μια αποστολή στα παραπάνω πλαίσια. Η καθαυτή συσκευασία, η ελκυστική διαμόρφωση, η παρουσίαση του εμπορεύματος είναι οι βασικές εκδηλώσεις της.

Για μερικά προϊόντα η συσκευασία τους μπορεί να είναι σχεδόν τόσο σπουδαία, όσο και το ίδιο το προϊόν. Η συσκευασία προσδίδει διάφορα χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν όπως π.χ. του δίνει μια "ταυτότητα", με την οποία το αναγνωρίζει ευκολότερα ο πελάτης στα ράφια ενός καταστήματος, ακόμη όμως του δίνει χρησιμότητα όπως διάφορα προϊόντα που είναι ευπαθή στο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, η συσκευασία μπορεί να κάνει πιο ελκυστικό ένα προϊόν και να δημιουργήσει θετική διάθεση στην πελατεία προς απόκτησή του. Σε πολλές ακόμη περιπτώσεις ο συνδυασμός ενός προϊόντος με την κατάλληλη συσκευασία ή το κατάλληλο περίβλημα ή υποδοχή δημιουργεί την διάθεση στον πελάτη να το αγοράσει λόγω κυρίως του περιβλήματος αυτού.

Η συσκευασία σήμερα δεν θεωρείται ένα απλό μέσο για προφύλαξη και αποθήκευση του εμπορεύματος. Είναι κάτι περισσότερο. Είναι από τα βασικότερα μέσα στην επικοινωνία παραγωγού και καταναλωτή και κατ' επέκταση στην επικοινωνία των λαών. Η κοινωνική, οικονομική και ψυχολογική εξέλιξη των πελατών, των καταναλωτών, του ανθρώπου γενικότερα βρίσκεται σε άμεση σχέση με τις μορφές

και τις ιδιότητες της συσκευασίας. Στα πλαίσια λοιπόν του σχεδιασμού της κατάλληλης συσκευασίας για την προώθηση των πωλήσεων, πρέπει να καθορισθούν οι αντικειμενικοί σκοποί, σύμφωνα με το ρυθμό της αγοράς. Για τα καταναλωτικά αγαθά η εμπορική όψη (συσκευασία, σήμα, όνομα, ετικέτα πληροφορική) είναι κάτι περισσότερο από ένα άψυχο περιτύλιγμα ή από μία σειρά πληροφοριών σχετικά με το περιεχόμενο, τις προδιαγραφές, την ποιότητα, το βάρος του, τον τρόπο χρήσης κ.λ.π. Συνιστούν την προσωπικότητα του προϊόντος που καλείται να επιβληθεί :

- στους συνεργάτες που το διαθέτουν,
- στην οικογένεια των προϊόντων που ανήκει,
- στον αγοραστή - καταναλωτή.

Όλα αυτά είναι στοιχεία που πρέπει να προσέξει η Ελληνική επιχείρηση ώστε να μπει δυναμικά στην αγορά και να μην χάνει λόγω συσκευασίας, αφού πολλές φορές τα προϊόντα των μικρών επιχειρήσεων είναι καλύτερα από άποψη ποιότητας, από τα προϊόντα μεγάλων και πολυεθνικών. Η συσκευασία πρέπει να γίνει αποδεκτή στη συνείδηση των καταναλωτών, να συγκινήσει, να προδιαθέσει ευνοϊκά. Με τον καιρό όμως "ξεθωριάζει" η εικόνα του προϊόντος, χάνει την ελκυστική του δύναμη, "γρατσουνίζει" τα μάτια του πελάτη. Μια αλλαγή στη συσκευασία μπορεί να ξαναζωντανέψει το προϊόν.

Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

1. *Εισαγωγή*

Το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα αποτελεί το κέντρο όλου του προγραμματισμού δράσης της επιχείρησης, γιατί στο πρόγραμμα αυτό συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα όλων των υπόλοιπων προγραμμάτων και διαπιστώνεται όλη η οικονομική πορεία και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το Χρηματοοικονομικό Πρόγραμμα αποτελείται κυρίως από το Ταμειακό Πρόγραμμα και τον προϋπολογιστικό λογαριασμό αποτελεσμάτων, αναπόσπαστο δε μέρος αυτού είναι η διερεύνηση των βραχυπρόθεσμων πηγών κεφαλαίων κίνησης, τα οποία αναμένεται ότι θα χρειαστεί η επιχείρηση.

Συμπληρωματικά, κατά την κατάρτιση του χρηματοοικονομικού προγράμματος, εξετάζεται επίσης και η οικονομική διάρθρωση της επιχείρησης με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών.

Το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα αποσκοπεί στα εξής :

- Στην πρόβλεψη των εσόδων και δαπανών της επιχείρησης, οι οποίες προκύπτουν από την παραγωγική, συναλλακτική και επενδυτική δραστηριότητα, όπως αυτή καθορίστηκε στα επί μέρους προγράμματα.
- Στη διαπίστωση των αναμενόμενων ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και στην εξεύρεση του καλύτερου τρόπου κάλυψης των πρώτων ή τοποθέτησης των δευτέρων.
- Στην εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης κατά την περίοδο την οποία καλύπτει την το πρόγραμμα δράσης και την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων (κέρδη, ζημιές), τα οποία αποτελούν βασικό κριτήριο της επιτυχημένης ή όχι δραστηριότητας αυτής.

2. Ταμειακό Πρόγραμμα

α) Σκοποί Ταμειακού Προγράμματος

Το Ταμειακό Πρόγραμμα αποτελεί μέρος, ιδιαίτερης όμως σημασίας, του χρηματοοικονομικού προγράμματος. Αυτό περιλαμβάνει αναλυτικά τις εκτιμήσεις των αναμενόμενων εσόδων και δαπανών της επιχείρησης και αποσκοπεί στη χρονική εναρμόνιση αυτών. Ειδικότερα, με την κατάρτιση του ταμειακού προγράμματος, επιδιώκονται τα εξής :

- Η πρόβλεψη των αναγκαίων κεφαλαίων κίνησης για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- Η πρόβλεψη της χρονικής διάρκειας κατά την οποία τα κεφάλαια αυτά θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση.
- Η πρόβλεψη για την έγκαιρη εξασφάλιση των τυχόν απαιτούμενων τραπεζικών ή άλλων πιστώσεων.
- Η πρόβλεψη για την αποδοτική τοποθέτηση των τυχόν πλεονασμάτων ρευστών διαθεσίμων που θα εμφανισθούν.

β) Προϋποθέσεις εφαρμογής ταμειακού προγράμματος

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να δομήσει τον Ταμειακό Προγραμματισμό της, χρειάζονται τα ακόλουθα στοιχεία :

- Η επιχείρηση πρέπει να έχει οπωσδήποτε προγραμματίσει τις πωλήσεις της.
- Πρέπει να προσδιορισθεί το ποσοστό εκείνο των πωλήσεων που εισπράττεται σε μετρητά.
- Σε περίπτωση που η εταιρία πωλεί με γραμμάτια θα πρέπει να καθορισθεί το ποσοστό των πωλήσεων που διακανονίζεται με αυτό τον τρόπο.

- Στις εισπράξεις που προέρχονται από πωλήσεις θα πρέπει να υπολογίσουμε κάποιο συντελεστή για επισφαλείς πελάτες.
- Πρέπει να εξακριβωθεί ο χρόνος και ο τρόπος πληρωμής των προμηθευτών.
- Να καθοριστούν λογιστικά έξοδα που απαιτούν πληρωμή σε μεταγενέστερη περίοδο.

γ) Κατάρτιση του Ταμειακού Προγράμματος

Για την κατάρτιση του Ταμειακού Προγράμματος χρησιμοποιούνται περισσότερο οι επόμενες δύο μέθοδοι :

1. Άμεση εκτίμηση εισπράξεων και πληρωμών

Η μέθοδος αυτή, η οποία χρησιμοποιείται περισσότερο, περιλαμβάνει την λεπτομερή πρόβλεψη όλων των αναμενόμενων εισπράξεων και πληρωμών και κατ' αυτό τον τρόπο παρέχει πλήρη εικόνα τόσο ποιοτικά όσο και χρονικά όλων των μεταβολών στα πιο πάνω μεγέθη. Οι κυριότερες εισπράξεις στην περίπτωση των επιχειρήσεων προέρχονται από :

- Πωλήσεις σε μετρητά.
- Γραμμάτια εισπρακτέα.
- Τόκους καταθέσεων.
- Τραπεζικά δάνεια.
- Πωλήσεις παγίων στοιχείων και χρεογράφων.

Η πρόβλεψη των εισροών από πωλήσεις παγίων στοιχείων και χρεογράφων είναι πολύ εύκολη και γίνεται κατά περίπτωση βάσει των στοιχείων που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης.

Οι εισροές από τραπεζικά δάνεια αποτελούν εξισορροπητικό στοιχείο, δηλαδή προγραμματίζονται ώστε να

καλύπτονται τα τυχόν ελλείμματα μεταξύ εισπράξεων και δαπανών με πρόβλεψη διατήρησης ενός υπολοίπου ασφαλείας. Η εκτίμηση των πληρωμών γίνεται με βάση το πρόγραμμα δαπανών που έχει συνταχθεί.

Η χρονική κατανομή των πληρωμών γίνεται βάσει του χρόνου που ορίζει η κάθε επιχείρηση. Κατά την κατάρτιση του Ταμειακού Προγράμματος μέσα στις πληρωμές δεν περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις.

2. Εκτίμηση εισπράξεων και πληρωμών βάσει του λογαριασμού αποτελεσμάτων

Προϋπόθεση εφαρμογής της μεθόδου αυτής για τη σύνταξη του Ταμειακού Προγράμματος είναι η κατάρτιση προϋπολογιστικού λογαριασμού αποτελεσμάτων, κατά χρονικά διαστήματα ίσα προς τα χρονικά διαστήματα του ταμειακού προγράμματος. Π.χ. εάν καταρτίζεται μηνιαίο ταμειακό πρόγραμμα, θα πρέπει να είναι και μηνιαίος ο προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων. Η διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι η ακόλουθη:

Στα προβλεπόμενα κατά μήνα καθαρά κέρδη προστίθενται όλες οι μη χρηματικές δαπάνες, προσθαφαιρούνται οι εισροές και εκροές, οι οποίες οφείλονται στις μεταβολές του ενεργητικού της επιχείρησης και οι οποίες, όπως είναι φυσικό δεν αντικατοπτρίζονται στο λογαριασμό αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην επιχείρηση καλύτερα όταν ο κύκλος εργασιών και οι εισπράξεις εμφανίζουν σχετική σταθερότητα και οι πληρωμές στενή συνάρτηση προς τον κύκλο εργασιών.

3. *Βραχυπρόθεσμος Ταμειακός Προγραμματισμός*

Ο Ταμειακός Προγραμματισμός αναπτύσσεται για μελλοντικές περιόδους (μήνες). Για κάθε περίοδο, μας παρουσιάζει δύο κύρια στοιχεία : τις Εισπράξεις και τις Πληρωμές, με αποτέλεσμα να μας δείχνει όχι μόνο το σύνολο των χρηματικών αναγκών που απαιτούνται από την εταιρία αλλά και τη συγκεκριμένη περίοδο ή χρονική στιγμή που απαιτούνται. Ο βραχυπρόθεσμος ταμειακός προγραμματισμός γίνεται συνήθως ανά μήνα. Πρακτικά όμως για βραχυπρόθεσμο απαιτείται πιο λεπτομερειακή ανάλυση του μήνα σε εβδομάδες. Μπορεί η εταιρία δηλαδή να έχει μηνιαίο προγραμματισμό αλλά ο πρώτος μήνας να είναι ανά εβδομάδες. Με την πάροδο του μήνα ο επόμενος μήνας αναλύεται με τη σειρά του σε εβδομαδιαίο κ.λ.π. Με την πάροδο του μήνα η εταιρία έχει στη διάθεσή της τα πραγματικά (απολογιστικά) στοιχεία του μήνα.

Αυτά τα απολογιστικά στοιχεία μπορεί να συμπιπτουν ή όχι με τον προγραμματισμό. Αυτό που είναι αναγκαίο όμως είναι ότι :

α) Πρέπει να γίνει σύγκριση με τον προγραμματισμό για να διερευνηθούν οι αιτίες των αποκλίσεων που τυχόν προέκυψαν.

β) Θα πρέπει να τροποποιήσουμε τους υπόλοιπους μήνες με τα καινούργια στοιχεία που τώρα θα έχουμε στη διάθεσή μας.

Συγκρίνοντας τα απολογιστικά στοιχεία με τον προγραμματισμό και ακολούθως εντοπίζοντας τις αποκλίσεις, η εταιρία έχει κάποια βάση για τον εντοπισμό των προβλημάτων και καταλογισμό των ευθυνών. Το ότι θα πρέπει να τροποποιήσουμε τον προγραμματισμό των υπόλοιπων μηνών με τα καινούργια στοιχεία είναι σαφές, γιατί πως θα μπορούμε να ισχυριζόμαστε ότι αρχίζουμε τη δεύτερη περίοδο με αρχικό ταμείο

Α, όταν ξέρουμε ότι το πραγματικό μας ταμείο είναι Β. Όπως βλέπουμε λοιπόν ο ταμειακός προγραμματισμός δεν σταματά με τη σύνταξή του αλλά συνεχίζει με τη δυναμική παρακολούθηση και τροποποίησή του. Η ενημέρωση του ταμειακού προγραμματισμού απαιτεί τεράστιες θυσίες υπαλληλικού χρόνου, πρόβλημα ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις γι' αυτό και απαιτείται μηχανογραφική εφαρμογή του ταμειακού προγραμματισμού.

4. *Πηγές Βραχυπρόθεσμων Κεφαλαίων και Μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης*

Όπως αναφέραμε, σκοπός της κατάρτισης του ταμειακού προγράμματος είναι η πρόβλεψη του ύψους και της διάρκειας των αναμενόμενων πλεονασμάτων για την έγκαιρη εξασφάλιση των αναγκαίων τραπεζικών ή λοιπών πιστώσεων. Μεγάλη σημασία όμως έχει και η πρόβλεψη των αναμενόμενων πλεονασμάτων και ο προγραμματισμός της αποδοτικής τοποθέτησης αυτών. Η βασική αρχή που διέπει την χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης είναι ότι τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού και μέρος του κυκλοφοριακού ενεργητικού, καλύπτονται με ίδια ή ξένα κεφάλαια μακράς διάρκειας. Όμως το πάγιο ενεργητικό προτιμότερο θα ήταν να καλύπτεται από το ίδιο κεφάλαιο.

Οι κυριότερες πηγές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων είναι οι Τράπεζες, οι προμηθευτές πρώτων υλών και οι εξωτραπεζικοί δανειστές. Οι χορηγήσεις των Τραπεζών για κεφάλαιο κίνησης λαμβάνουν συνήθως τη μορφή της προεξόφλησης συναλλαγματικών, της χορήγησης με ενέχυρο πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων, του ανοικτού λογαριασμού και μεσοπρόθεσμου τοκοχρεωλυτικού δανείου.

Το τελευταίο χρησιμοποιείται για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε μόνιμο κεφάλαιο κίνησης. Με τον

όρο "ΜΟΝΙΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ" εννοείται το τμήμα εκείνων των κεφαλαίων μέσης και μακράς διάρκειας (ιδίων και ξένων), το οποίο βρίσκεται επενδεδυμένο στο κυκλοφοριακό ενεργητικό. Αυτό πάντοτε είναι ίσο με το ύψος του κυκλοφοριακού ενεργητικού αν αφαιρέσουμε τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αν όμως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις υπερβαίνουν το κυκλοφοριακό ενεργητικό, στην περίπτωση αυτή το μόνιμο κεφάλαιο κίνησης είναι αρνητικό και έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιεί βραχυπρόθεσμα κεφάλαια για την κάλυψη μέρους του παγίου ενεργητικού της.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος του μόνιμου κεφαλαίου κίνησης είναι οι εξής :

- Ο κύκλος εργασιών.
- Η μορφή και η διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και η επίδραση των εποχιακών διακυμάνσεων σε αυτή.
- Το αναγκαίο ελάχιστο απόθεμα πρώτων και βοηθητικών υλών, το οποίο εξαρτάται από την ημερήσια ανάλωση και από το χρόνο μεταξύ παραγγελίας και εισαγωγής των υλών στην αποθήκη.
- Το αναγκαίο ελάχιστο απόθεμα ετοιμών προϊόντων το οποίο εξαρτάται κυρίως από τις συνθήκες διάθεσης του προϊόντος και τις εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης.
- Το ελάχιστο ύψος χρεωστών το οποίο αντιπροσωπεύει τις παρεχόμενες προς την πελατεία πιστώσεις σε μορφή ανοικτού λογαριασμού.
- Η εν γένει κατάσταση της αγοράς και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.
- Οι μέθοδοι χρηματοδότησης και οι ισχύοντες πιστωτικοί οργανισμοί.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο εδραιώνεται η άποψη ότι η αύξηση της οικονομικής ζωτικότητας γεννιέται από επιχειρηματίες μικρών επιχειρήσεων. Πρόκειται για άτομα ή επιχειρήσεις πρόθυμες να αναλάβουν κίνδυνο μέσω επενδυτικών σχεδίων. Εταιρίες άγνωστες ουσιαστικά μέχρι πριν λίγο, αναγνωρίζονται σήμερα σαν πρωτοπόρες στον συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο στον οποίο ανήκουν. Οι επιχειρηματίες επιδιώκουν αναπτύσσοντας μεγάλη δραστηριότητα να βρουν ευκαιρίες για την ίδρυση και ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Μεγάλο μέρος της οικονομικής ζωτικότητας ενός κράτους στο ξεκίνημα νέων επιχειρήσεων, δεν προέρχεται από παλιούς επιχειρηματίες, αλλά από μια εφευρετική νέα γενιά επιχειρηματιών που βλέπει μακριά και που έχει υπόβαθρο τεχνικό και μάρκετινγκ.

Αλλά ας μην παραβλέψουμε την οικονομική δύναμη, που προέρχεται από δημιουργικούς επιχειρηματίες των εδραιωμένων επιχειρήσεων. Για την τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά και την επέκταση του δυναμικού τους, οι εταιρίες αυτές όπως είδαμε απευθύνονται σε παραδοσιακές πηγές χρηματοδότησης κεφαλαίου, συμπεριλαμβανομένου εθνικών χρηματοδοτικών οργανισμών και της Ε.Ο.Κ.

Από την ανάλυση που κάναμε, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για να προσελκύσει ο επιχειρηματίας επενδυτικά κεφάλαια είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού προγράμματος.

Ο προγραμματισμός, όπως και αν τον εξετάσουμε, είναι κάτι διαφορετικό από ότι γίνεται στην καθημερινή ζωή της επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν οι επιχειρηματίες να πιστέψουν σε αυτόν και να ξεκινήσουν με διάθεση αυτοκριτικής, αν αυτό χρειάζεται, και αναζήτηση του τι πράγματι επιφυλάσσει το μέλλον. Μόνο με μία τέτοια νοοτροπία μπορούν να διακριθούν τα προβλήματα και σχεδιαστούν λύσεις. Λύσεις ευέλικτες και συντονισμένες, προσανατολισμένες στις ιδιομορφίες του αντικειμένου δραστηριότητας της επιχείρησης και συντονισμένες, έτσι ώστε να βελτιώνουν τις πιθανότητες για διαρκή ανάπτυξη και ευημερία για την επιχείρηση. Βέβαια, όση προσπάθεια προσεκτικού προγραμματισμού και αν καταβληθεί, δεν μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μια επιχείρηση, η οποία πολύ απλά βρίσκεται πέρα από το σημείο σωτηρίας.

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να κάνει γνωστούς στον Έλληνα επιχειρηματία όρους, που μέχρι τώρα του ήταν άγνωστοι, π.χ. μάρκετινγκ, προγραμματισμός, διοίκηση, Νεκρό Σημείο κ.α. Όρους τους οποίους μπορεί να τους θέσει σαν βάση για επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησής του. Επίσης, ελπίζουμε με βάση την εργασία αυτή, να μπορέσει ο Έλληνας επιχειρηματίας να αντλήσει στοιχεία για έναν σωστότερο προγραμματισμό (αν ήδη εφαρμόζει κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα). Ή αν πρόκειται για κάποιον επιχειρηματία που πρόκειται τώρα να αναπτύξει ένα τέτοιο πρόγραμμα, να μπορέσει μέσα από αυτή την εργασία να πάρει βάσεις για τον καθορισμό ενός επιχειρησιακού προγράμματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΓΟΥΤΣΟΣ Σ. : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΠΑΤΡΑ 1989.
2. ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ : ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ. ΑΘΗΝΑ 1989.
3. Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. : ΟΔΗΓΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ Ή ΜΕΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΑΘΗΝΑ 1989.
4. Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. : ΑΡΧΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΕΙ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΑΘΗΝΑ 1980.
5. Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. : ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ. ΑΘΗΝΑ 1981.
6. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. ΑΘΗΝΑ 1987.
7. Κ.Ε.Π.Ε. : ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΑΘΗΝΑ 1989.
8. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ Π. : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΑΘΗΝΑ 1988.
9. ΜΑΛΙΣΣΟΣ Κ. : ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ΑΘΗΝΑ 1979.
10. ΝΤΟΜΑΛΗΣ Ι. : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΑΘΗΝΑ 1982.
11. Ν.Γ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ & Γ.Α. ΜΑΝΤΕΣ : MANAGEMENT ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. (CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS). ΑΘΗΝΑ 1988.
12. RICH BROWN : ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΑΘΗΝΑ 1987.

