

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΕΧΟΔΗ: ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΙΑ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΠΟΧΛΑΣΤΗΣ
ΑΡΒΑΝΙΤΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΕΙΣΕΓΓΗΤΗΣ
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	44
----------------------	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

έννοια του προγραμματισμού

στην επιχειρηματική σφαίρα της σημερινής κοινωνίας έχει αποδειχθεί ότι η κάθε δραστηριότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι μελετημένη και να βασίζεται σε μερικά σχέδια που πρέπει να γίνονται για να υπάρχουν και τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις γενικά θα πρέπει λαμβάνοντας υπόψη τους τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά (π.χ. προσφορά και ζήτηση ή ανάλογες ποσότητες, κόστος προϊόντων κ.λ.π.) να καταρτίσουν κάποιο σχέδιο και πάνω σε αυτό να προχωρούν για να πετύχουν το σκοπό τους μερικά ή ολικά σε κάποιο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση που πετύχουν τον σκοπό τους ολικά θα πρέπει να βρουν και άλλα στοιχεία ή άλλες, δραστηριότητες που να φτάσουν σε καλύτερα αποτελέσματα (όπως μεγιστοποίηση του κέρδους τους ή κατάκτηση της αγοράς κ.λ.π.). Σε περίπτωση που πετύχουν μερικά θα πρέπει να αναλογιστούν τα σημεία που χωλάνει η επιχειρησή τους και να φτάσουν και αυτές στο αποτέλεσμα που έχουν φανταστεί.

Σαν συμπέρασμα από όλα αυτά είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις είτε είναι μεγάλες είτε είναι μικρές θα πρέπει να προγραμματίσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και να βαδίσουν πάνω σε κάποιο πλάνο προκατασκευασμένο για να τους αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό το πλάνο θα πρέπει να αποτελείται από τους στόχους που θα έχει η επιχείρηση και το πως πρέπει να δράσει για να τους πραγματοποιήσει.

Από τα παραπάνω μπορούμε να δώσουμε κάποιον γενικό ορισμό του προγραμματισμού.

Προγραμματισμός άρα είναι μια εργασία ή οποία γίνεται από τα ανώτερα κλιμάκια μιας επιχείρησης, καθορίζει κάποιους στόχους αλλά και αναλύει τα μέσα και τις ενέργειες που θα χρειασθούν για την επιτυχία αυτών των στόχων σε κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα.

Με τον προγραμματισμό οι επιχειρήσεις μπορούνε να πετύχουν μείωση του κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας, καθορισμό των στόχων της επιχειρήσεως κ.λ.π.

Είδη προγραμματισμού.

Αν και βέβαια από τον γενικό ορισμό που δώσαμε παραπάνω μοιάζει ο προγραμματισμός σε κάθε επιχείρηση είτε είναι μεγάλη είτε είναι μικρή υπάρχουν ορισμένες διαφορές που θα μπορούσαμε να δούμε αν χρησιμοποιήσουμε διάφορα κριτήρια. Αυτά τα κριτήρια μπορεί να είναι τα εξής:

1. Το κριτήριο της επαναληπτικότητας
2. Το κριτήριο του χρόνου
3. Το κριτήριο της Διοίκησης
4. Το κριτήριο της έκτασης
5. Το κριτήριο της ευκαμψίας
- 6) και η διαφορά Μικροοικονομικού και Μικροοικονομικού προγραμματισμού.

1. Εάν χρησιμοποιήσουμε το κριτήριο της επαναληπτικότητας βλέπουμε ότι υπάρχουν δύο είδη προγραμματισμού α) ο τύπος

μοναδικής χρήσης προγραμμάτων που μπορεί να είναι έκτακτοι προϋπολογισμοί πωλήσεων, κατασκευαστικοί προϋπολογισμοί κοκ. και β) τα επαναλαμβανόμενα προγράμματα που περιλαμβάνουν προγράμματα σταθερού χαρακτήρα και χρησιμοποιούνται για να αντιμετωπίζονται επαναλαμβανόμενες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

2. Όταν χρησιμοποιούμε το κριτήριο του χρόνου τα προγράμματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τα βραχυχρόνια και τα μακροχρόνια. α) τα μακροχρόνια προγράμματα συντάσσονται απασχολούν και συνδέονται άμεσα με την ιεραρχία μιας επιχείρησης γιατί αυτό το τμήμα της επιχείρησης ασχολείται με την στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Τα μακροχρόνια προγράμματα αποτελούν την βάση για όλα τα επιμέρους προγράμματα. Το πόσο διαρκεί ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα είναι ανάλογα με την επιχείρηση αλλά συνήθως αυτή η κατηγορία προγραμμάτων αναφέρεται σε διάστημα 5-10 χρόνων. β) τα βραχυχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα από αυτά των μακροχρονίων προγραμμάτων και αποτελούν μέρη αυτών των προγραμμάτων. Αυτά τα προγράμματα ασχολούνται με πιο εξειδικευμένους στόχους και σε αυτή τη κατηγορία π.χ. έχουμε τα προγράμματα αντικατάστασης του εξοπλισμού του εργοστασίου μιας επιχείρησης.

Θα πρέπει να τονίσουμε όμως τελειώνοντας με το κριτήριο του χρόνου ότι τα μεγάλα προγράμματα έχουν και αυξημένους επιχειρηματικούς κινδύνους γιατί η επιτυχία μετριάζεται κάπως, υπάρχει αβεβαιότητα, εάν όμως σχεδιάστουν με αυκαμψία στις καινούργιες συνθήκες που μπορεί να συναντηθούν, και δυ-

νάτοτητα προσαρμογής, η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι εξαλείφονται.

3. Λειτουργικά προγράμματα που αναφέρονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο μιας λειτουργίας που αποτελείται από μια σειρά ενεργειών για ένα τελικό αποτέλεσμα π.χ. η κατασκευή ενός ΚΟΜΠΥΤΕΡ.

β) Προγράμματα - μελέτες έργων.

γ) Συνθετικά προγράμματα: Αυτά τα προγράμματα έχουν στοιχείο και απασχολούνται πιο πολύ με το κοινωνικό περιβάλλον όπως τους νόμους τους οργανισμούς τους θεσμούς κ.λ.π.

4. Προγραμματισμός και το επίπεδο διοίκησης, όπως αναφέρθηκαμε παραπάνω τα προγράμματα φτιάχνονται από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη μιας ετοιχείρησης που είναι η διοίκηση της.

Ακόμα και εκεί όμως έχουμε ένα διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανάμεσα στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης μέχρι το επίπεδο αυτό (όχι το κατώτατο) των στελεχών που λόγω θέσεως και φύσεως καθηκόντων είναι επιφορτισμένο με την σχεδίαση προγραμμάτων. Έτσι σε μια επιχείρηση αρμόδιοι για την κατασκευή στρατηγικών προγραμμάτων είναι η γενική διεύθυνση και γι' αυτό το λόγο μπορούμε να τα ονομάσουμε στρατηγικά όργανα διοίκησης. Σε αυτά τα προγράμματα όμως στρατηγικής σημασίας η συμμετοχή και των άλλων κλιμακίων της ιεραρχίας είναι απαραίτητη κυρίως γιατί αυτά τα προγράμματα γίνονται μετά από συλλογή πληροφοριών από όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια.

5. Ευκαμψία: Εδώ μπορούμε να χωρίσουμε τα προγράμματα σε δύο

είδη, σε αυτά που παρουσιάζουν ευκαμψία (εύκαμπτα προγράμματα) και προγράμματα που δεν παρουσιάζουν. Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω τα μακροχρόνια προγράμματα παρουσιάζουν κινδύνους αν αναλογιστούμε ορισμένες αβεβαιότητες έτσι αν θέλουμε να καταπολεμήσουμε κάποια τέτοια στοιχεία θα πρέπει να σχεδιάσουμε τα προγράμματα με δυνατότητα προσαρμογής σε κάποιες καινούργιες συνθήκες που μπορεί να δημιουργηθούν και οι οποίες δεν μπορούμε να τις ξέρουμε από πριν, όπως π.χ. αλλαγή συνθηκών ανταγωνισμού, νέοι νόμοι, απεργίες εργαζομένων, πληθωρισμός κ.λ.π.

Κατόπιν τούτου πιο φρόνιμο θα είναι τα προγράμματα να σχεδιάζονται με κάποια ευκαμψία και προσαρμοστικότητα που να επιτρέπει την αντιμετώπιση νέων συνθηκών.

6. Μικροοικονομικός προγραμματισμός

Μπορούμε να διακρίνουμε:

- α) Τον προγραμματισμό επιχειρήσεων σε χώρες σοσιαλιστικού συστήματος.
- β) Τον προγραμματισμό επιχειρήσεων σε χώρες φιλελεύθερης οικονομίας, που θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε: αα) Προγραμματισμό επιχειρήσεων σε ανεπτυγμένες χώρες και ββ) Προγραμματισμό επιχειρήσεων σε υπανάπτυκτες χώρες,

Η διάκριση μεταξύ α και β οφείλεται στην έκταση και ένταση του κρατικού παρεμβατισμού στην ζωή των επιχειρήσεων. Η διάκριση μεταξύ αα και ββ οφείλεται στη διαφορετική φύση των προβλημάτων, τα οποία ο προγραμματισμός έχει να επιλύσει.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με τον προγραμματισμό ε-

πιχειρήσεων στις χώρες φιλελεύθερης οικονομίας.

Μακροοικονομικός προγραμματισμός

Μπορούμε να διακρίνομε:

- α) Τον σοσιαλιστικό προγραμματισμό τύπου ανατολικών χωρών.
- β) Τον καπιταλιστικό προγραμματισμό τύπου δυτικών χωρών, που θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε:
 - αα) Προγραμματισμό αναπτυγμένων οικονομιών
 - ββ) Προγραμματισμό υπανάπτυξη οικονομιών.

Η διάκριση μεταξύ των προγραμμάτων α και β οφείλεται στην έκταση και ένταση του κρατικού παρεμβατισμού. Αν το κράτος δέχεται, έστω και ατελώς τους μηχανισμούς της αγοράς, ονομάζουμε την οικονομία φιλελεύθερη και τον προγραμματισμό καπιταλιστικό.

Αν όχι ονομάζουμε την οικονομία ολοκληρωτική και τον προγραμματισμό σοσιαλιστικό.

Στην οικονομική φιλολογία, ο καπιταλιστικός προγραμματισμός ονομάζεται επίσης, αρκετά συχνά ενδεικτικός υποδηλώνοντας έτσι την τάση του να καταευθύνει τις οικονομικές δραστηριότητες, χωρίς να τις δευμεύει, ενώ ο σοσιαλισμός ονομάζεται επίσης προστακτικός η ολοκληρωτικός υποδηλώνοντας τον κυρίαρχο και προστακτικό χαρακτήρα του σε όλες τις δραστηριότητες της οικονομίας.

Η διάκριση μεταξύ των προγραμμάτων (αα) και (ββ) έχει τη βάση της στη διαφορετική φύση των προβλημάτων που έχει να αντιμετωπίσει ο προγραμματισμός σε καθεμιά από τις δύο αυτές κατηγορίες οικονομιών.

γ) Ο μακροοικονομικός προγραμματισμός είναι η εκδήλωση της αύξουσας συμμετοχής του κράτους στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Η οποιαδήποτε πολιτική, οι οποιοσδήποτε αποφάσεις που εκφράζονται μέσα στο πρόγραμμα, έχουν επιδράσει πάνω στις οικονομικές μονάδες της χώρας. Αρα, κατά την επεξεργασία τους, όπως και κατά την εφαρμογή τους, θα λαμβάνονται υπόψη οι πειπτώσεις που θα έχουν οι αποφάσεις αυτές πάνω στις διάφορες δραστηριότητες της οικονομίας, από το άλλο μέρος, η δραστηριοποίηση των οικονομικών μονάδων έχει επιδράσει πάνω στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Επιχειρήσεις και εθνική οικονομία υφίστανται αμοιβαίες επιδράσεις. Δεν είναι επομένως, δυνατό να ανοηθούν αποφάσεις του κράτους, που αγνοούν τις επιχειρήσεις και αποφάσεις των επιχειρήσεων, που αγνοούν το κράτος.

Παράγοντας αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η αβεβαιότητα ως προς το μέλλον, αβεβαιότητα που αφορά τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις, που εξαρτώνται καμιά φορά σε σημαντικό βαθμό από την εφαρμοσμένη κυβερνητική πολιτική.

Η ύπαρξη ενός συνεχούς μακροοικονομικού προγραμματισμού που εκφράζει την πολιτική όχι μόνο μιας κυβέρνησης σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά των κυβερνήσεων διαχρονικά φωτίζει το μέλλον των επιχειρημάτων και εντείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Γι αυτό, οι βασικές γραμμές των προγραμμάτων θα πρέπει να παραμένουν ανηπερέαστες από τις πολιτικές αλλαγές ή δημαγωγικές επιδιώξεις, για να μπορέσει η οικονομία και οι επιμέρους οικονομικές μονάδες να πετύχουν, χωρίς

διακοπή των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η συνέπεια και συνέχεια στο μακροοικονομικό προγραμματισμό έχει ευνοϊκή επίδραση τόσο στις μονάδες παραγωγής (επιχειρήσεις) όσο και στις μονάδες τελικής κατανάλωσης (νοικοκυριά). Έχει επίσης ευνοϊκή επίδραση πάνω στην ιδιωτική και δημόσια αποταμίευση, πράγμα που εξυπηρετεί τη χρηματοδότηση της οικονομίας. Γίνεται λοιπόν εμφανής η επίδραση του μακροοικονομικού προγραμματισμού πάνω στο προγραμματισμό των επιμέρους οικονομικών μονάδων. Με το συντονισμό των τελευταίων μέσα στον εθνικό προγραμματισμό, θα αποφευχθούν πολλά κενά που οφείλονται στην αδυναμία εκτίμησης πολλών μεταβλητών που πηρεάζουν το μέλλον των επιχειρήσεων, από το άλλο μέρος, η επιτυχία των στόχων του μακροοικονομικού προγραμματισμού εξαρτάται από την δραστηριότητα των επιχειρήσεων, του επιτυχούς προσανατολισμού των ιδιωτικών επενδύσεων και της αύξησής της παραγωγής με ρυθμό που να ανταποκρίνεται στη ζήτηση. Η συνεργασία του μακροοικονομικού και μικροοικονομικού προγραμματισμού γίνεται απαραίτητη για όφελος και των δύο. Για το σκοπό αυτό, βασική προϋπόθεση είναι η οργάνωση της οικονομίας στο σύνολο της, και η συνεργασία ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Είναι, γνωστό ωστόσο ότι οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο πολυεθνικές, χάνοντας σε σημαντικό βαθμό τον εθνικό τους χαρακτήρα. Αυτό έχει σαν συνέπεια να μην πειθαρχούν πάντα στις υποδείξεις του εθνικού προγραμματισμού, ενώ λόγω του μεγέθους τους και της δύναμής τους, γίνονται, μερικές φορές ρυθμιστές των εξελίξεων της δεσποσύνης οικονομίας. Από το άλλο μέρος, παρατηρείται διευρύνση των οικονομικών χωρών με την ενοποίηση ή συνεργασία κρατών, πράγμα που

έχει σαν συνέπεια την ενδυνάμωση της ισχύος του κράτους, με με επιδίωξη την δημιουργία ισορροπία δυνάμεως μεταξύ κράτους και επιχείρησης.

Εν τούτοις, και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σήμερα για ένα μεγάλο μέρος στηρίζονται ακόμα στην εθνική τους αγορά.

Για το υπόλοιπο στηρίζονται στις αγορές των χωρών μέσα στις οποίες είναι εγκαταστημένες και στις οποίες οφείλουν θεωρητικά να υπακούουν. Εξάλλου στις ημι-ανάπτυκτες οικονομίες το σύνολο σχεδόν των εθνικών επιχειρήσεων τροφοδοτεί την εσωτερική αγορά και στηρίζεται σ' αυτή.

Ειδικότερα μια επιχείρηση που ξεκινά για πρώτη φορά την λειτουργία της, στηρίζει την ανάπτυξη της στην εθνική αγορά είτε πρόκειται για επιχείρηση εγκαταστημένη μέσα σε μια αναπτυγμένη οικονομία, είτε μέσα σε μια υπανάπτυκτη.

Σε οποιαδήποτε λοιπόν περίπτωση, οι αποφάσεις του κράτους δεν μπορεί παρά να έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη επίδραση πάνω στις επιχειρήσεις και αντίθετα.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις

Είναι γνωστό ότι, στην εποχή μας η ταχύτητα χαρακτηρίζει τις εκδηλώσεις της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, όπως την τεχνολογική εξέλιξη.

Την εξέλιξη των παντός είδους μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης.

Τις παντός είδους μεταβολές του οικονομικού χώρου δηλαδή τη διεύρυνση των αγορών και τις οικονομίες ενοποιήσεις (ΕΟΚ) τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες κ.λ.π.

Την εξέλιξη των καταναλωτικών προτιμήσεων και αναγκών. Τη σύλληψη και την διάρκεια ζωής των προϊόντων. Τη αναμόρφωση των κοινωνικών τάξεων και την αλλαγή της κοινωνικής διάρθρωσης, λόγω της ανακατανομής του εισοδήματος και της αλλαγής της νοοτροπίας των κοινωνικών στρωμάτων.

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

Μετά από μια ταχεία και μακρόχρονη οικονομική ανάπτυξη με ψηλούς αυξητικούς ρυθμούς του εθνικού εισοδήματος, που οδήγησε σε διαρθρωτικές αλλαγές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η δυτική οικονομία έφτασε στην δεκαετία του 70 όπου οι δύο πετρελαικές κρίσεις 73 και 79 ανέστειλαν την οικονομική ανάπτυξη και οδήγησαν στην ύφεση η οποία με μερικές εξαιρέσεις συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Οι εξελίξεις αυτές έχουν κατά συνέπεια τις μεταβολές τόσο στην καταναλωτική διάρθρωση, όσο και στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και δημιούργησαν την ανάγ-

κη προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες από πλευράς οργανωτικής δομής, όπως και από πλευράς σχέσεων τους με τις διάφορες αγορές.

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

Η ανοδική πορεία πολλών παραγόντων που συνθέτουν το κόστος (π.χ. αμοιβών) και η προσπάθεια βελτίωσης του με την τεχνολογική πρόοδο και τον έλεγχο των δαπανών, επιβάλλουν την ανάγκη εφαρμογής ενός προγράμματος που θα αποβλέπει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση του ρυθμού ανάπτυξής της. Ετσι προέκυψε μια οικονομική αβεβαιότητα παρ' ότι οι κυβερνήσεις πολλών χωρών επεξεργάζονται προγράμματα δράσης και οικονομικής πολιτικής, κατά τρόπο που να γίνετε περισσότερο ευκρινής η πορεία της εθνικής οικονομίας εν τούτο, λόγω των παραπάνω εξελίξεων, η οικονομική αβεβαιότητα δεν έλειψε. Όλα αυτά επιβάλλουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαρκείς αλλαγές και αναπροσαρμογές στις νέες συνθήκες. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο προκειμένου για την Ελληνική βιομηχανία, λόγω της φάσης που διατρέχει τη στιγμή αυτή η ελληνική οικονομία.

Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν την ανάγκη και επιβάλλουν την εφαρμογή του προγραμματισμού. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού δικαιολογείται αποκλειστικά από την συνειδητοποίηση της όλο και περισσότερο βραχείας οικονομικής ζωής των περισσότερων αποφάσεων, και τις πάντοτε μεγαλύτερης πολυπλοκότητας αυτών που πρόκειται να ληφθούν.

Προυπόθεση αποτελεσματικότητας του προγραμματισμού και ο-

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

Πράγματι, μέσα στις υπανάπτυκτες οικονομίες ο προγραμματισμός αντιμετωπίζει πολλά και δύσκολα προβλήματα, που οφείλονται στην ελαττωματική οικονομική και κοινωνική διάρθρωση των χωρών αυτών, στην έλλειψη εξωτερικών οικονομιών, στην νομισματική αστάθεια, στην έλλειψη της απαραίτητης υποδομής, στην έλλειψη του απαραίτητου θεσμικού πλαισίου σχετικά με το δίκτυο τράπεζών, τη δημόσια διοίκηση, την πιστωτική και φορολογική πολιτική, τη νομοθεσία γενικότερα, τον κρατικό μηχανισμό κ.λ.π. στην πολιτική εξουσία, στην νοοτροπία του πληθυσμού τα οργανωμένα συμφέροντα, την έλλειψη ικανού προσωπικού που θα μπορέσει να επεξεργαστεί και θα θελήσει να εφαρμόσει τον προγραμματισμό.

Όλα αυτά θέτουν μεγάλα εμπόδια στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων ο δε προγραμματισμός που καλείται να προσφέρει βοήθεια, βρίσκεται μερικές φορές σε αδιέξοδο. Ωστόσο, η προσ-

πάθεια εφαρμογής του είναι προτιμότερη από την αποχή, εφόσον βέβαια, το κόστος του δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας βρίσκεται μπροστά σε πολλά προβλήματα γενικού και ειδικού χαρακτήρα. Εκτός από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, π.χ. ο Ευρωπαίος ή ο Αμερικάνος επιχειρηματίας, και που οφείλονται στις διεθνείς εξελίξεις ο Έλληνας επιχειρηματίας αντιμετωπίζει και ειδικότερο πρόβλημα που έχει σχέση με την φάση που διατρέχει αυτή τη στιγμή η ελληνική οικονομία, με την εισοδήτης χώρα σε ευρύτερους οικονομικούς χώρους (ΕΟΚ). Με την διάρθρωση της ελληνικής Βιομηχανίας, με την απειρία πολλών ελλήνων επιχειρηματιών, με την νομισματική ανισορροπία, με την παραγωγικότητα σε σχέση με το κόστος εργασίας κ.λ.π.

Τίθεται, επομένως το ερώτημα έναντι των εξελίξεων αυτών και των προβλημάτων που προκύπτουν, ποιά πρέπει να ναι η συμπεριφορά και η αντίδραση των ελλήνων επιχειρηματιών.

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

1. Αλλαγή νοοτροπίας των ελλήνων επιχειρηματιών και των στελεχών που τους πλαισιώνουν.
2. Αλλαγή νοοτροπίας της δημόσιας διοίκησης και βελτίωση των διαδικασιών.
3. Κατάλληλο πολιτικό και οικονομικό κλίμα.
4. Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης.
5. Εφαρμογή ενός ρεαλιστικού μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, δηλαδή χάραξη της στρατηγικής δράσης της επιχείρησης, σε όλους τους βασικούς τομείς δραστηριότητας της, σε συνάρτηση

με τις προβλεπόμενες να διαμορφωθούν συνθήκες για μία περίοδο τουλάχιστον πέντε χρόνων.

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

Η προετοιμασία του μέλλοντος της επιχείρησης είναι περισσότερο σημαντική εργασία από τα τρέχοντα θέματα. Ο αυτοσχεδιασμός του μέλλοντος είναι ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΣ. Σήμερα ο Έλληνας επιχειρηματίας οφείλει να προβλέπει βάση εκτιμήσεων που στηρίζονται στην έρευνα και τη μελέτη των μεταβλητών εκείνων που θα επηρεάσουν την μελλοντική δράση της επιχείρησης) τις νέες ανάγκες και τις νέες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες μέσα στις οποίες θα υποχρεωθεί η επιχείρηση του να ζήσει, και να προσαρμοσθεί στους στόχους του στις νέες απαιτήσεις.

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

Ο προγραμματισμός αγκαλιάζει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Το ποσοτικό πρόβλημα αναφέρεται στην μεγένθυση των μεγεθών της επιχείρησης (πωλήσεις, διάφορες κατηγορίες κεφαλαίων κ.λ.π.) στην ποσοτική αλλαγή της οργανωτικής διάρθρωσης της κ.λ.π.

Το ποιοτικό πρόβλημα αναφέρεται στην βελτίωση της διάρθρω-

ρωσης των μεγεθών και της δομής της επιχείρησης, στην ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, στην ποιότητα των σχέσεων της με το περιβάλλον.

Η επιχείρηση είναι δυναμική και όχι στατική μονάδα.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αντιμετωπίζει την ανάπτυξη της επιχείρησης από την ποιοτική και ποσοτική άποψη.

Η σπουδαιότητα των προβλημάτων που έχει σήμερα η επιχείρηση να λύσει (σαν συνέπεια των εξελίξεων του περιβάλλοντος της) και η αναγκαιότητα των παραπάνω προϋποθέσεων για την επιτυχία τους, και την επιβίωση και ανάπτυξη της μακροπρόθεσμα, δικαιολογούν και θεμελιώνουν την αναγκαιότητα του προγραμματισμού.

Η διαδικασία καταρτίσεως προγραμμάτων.

Για να αποφύγουμε μια βιασύνη όσον αφορά την προετοιμασία του προγράμματος πρέπει να αρχίσουμε όσο το δυνατόν νωρίτερα κατά την διάρκεια που αναφέρεται το κάθε πρόγραμμα. Μια έγκαιρη έναρξη επίσης προσφέρει στους επικεφαλής εκτελεστικό όπως και σε όλους τους ενδιαφερόμενους ΜΑΝΑΝΤΖΕΡΣ τα περιθώρια χρόνου για την εξέταση και συζήτηση κάθε παραλλαγής του προγράμματος, ανεξάρτητα από το πότε αρχίζει το έργο, πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι το πρόγραμμα πρέπει να εγκριθεί σε κατάλληλο χρόνο ώστε να συμπληρωθεί όχι αργότερα από την πρώτη μέρα της εφαρμογής του.

Έτσι π.χ. ένα πρόγραμμα κερδών το οποίο καλύπτει το 1989 πρέπει να εγκριθεί και να παραδοθεί στα χέρια των ανωτέρων στελεχών την 1 Ιανουαρίου 1989. Εάν καθυστερήσει η έγκριση του προγράμματος, ας υποθέσουμε μέχρι την 31 Μαρτίου, η επιχείρηση μπορεί να υποστεί μια βαριά απώλεια γι' αυτούς τους τρεις μήνες. (Τρεις μήνες κατάτους οποίους ο ΜΑΝΑΝΤΖΕΡΣ, θα βρισκείται χωρίς συγκεκριμένη καθοδήγηση, τρεις μήνες οι οποίοι θα μειώσουν τις πιθανότητες της εταιρείας να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Πιο κάτω θα αναφέρω ένα παράδειγμα για την προετοιμασία και την έγκριση ενός τέτοιου προγράμματος κερδών, το οποίο έχει καταρτισθεί εντός των πλαισίων του εγκριθέντος προηγούμενου πενταετούς προγράμματος.

1^o Ιουλίου: Ο πρόεδρος ή γενικός διευθυντής απαιτεί από τον προϊστάμενο κάθε μεγάλης υπηρεσίας να υποβάλει ένα πρώτο του αντίστοιχου προγράμματος ετήσιων κερδών.

1^η Σεπτεμβρίου: Τα πρώτα σχέδια όλων των προγραμμάτων πρέπει να παραδοθούν στο γραφείο του προέδρου ή του γενικού διευθυντή.

1^η Σεπτεμβρίου - 1^η Οκτωβρίου: Ο πρόεδρος ή ο γενικός Διευθυντής και το επιτελείο του εξετάζουν τα προγράμματα, συζητούν το καθένα από αυτά με τον ενδιαφερόμενο προϊστάμενο και κάνουν μια τελική διαμόρφωσή του.

1^η Νοεμβρίου: Το τελικό πρόγραμμα κέρδους πρέπει να επιστραφεί στον πρόεδρο ή τον γενικό διευθυντή.

1^η Νοεμβρίου - 1^η Δεκεμβρίου: Όλα τα προγράμματα υφίστατε χρηματοοικονομική ανάλυση, η οποία καταλήγει στην προετοιμασία του χρηματοοικονομικού προγράμματος.

1^η Δεκεμβρίου: Όλα τα προγράμματα κερδών και το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα στην τελική τους μορφή πρέπει να βρίσκονται στον πρόεδρο ή τον γενικό Διευθυντή για έγκριση.

15^η Δεκεμβρίου: Ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής διαβάζουν στον προϊστάμενο κάθε μεγάλης υπηρεσίας το συγκεκριμένο πρόγραμμα κέρδους.

Ο πανικός ασυμβίβαστος με τον προγραμματισμό.

Αποφάσεις που χαρακτηρίζονται από πανικό είναι σχεδόν πάντοτε ενδεικτικές της έλλειψης προγραμματισμού. Εφ' όσον καταστραφούν τα προγράμματα, η ψύχραιμη λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται εντός του πλαισίου των προγραμμάτων και ως επί το πλείστον η διαδικασία αυτή μπορεί, κατά κάποιο τρόπο να έχει τα χαρακτηριστικά ρουτίνας. Αν αυτό το πλαίσιο προγραμμα-

τισμού δεν χρησιμοποιηθεί ως οδηγός και κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί, κάθε απόφαση καθίστατε ένα ξεκομμένο και ανεξάρτητο γεγονός το οποίο απαιτεί πολύ μεγάλη περίσκεψη και προσοχή. Σε αυτή την περίπτωση η πιθανότητα είναι πολύ μεγάλη αυτός που διενεργεί έτσι να παραπέσει σε κάτι που δεν είναι σωστό και να προκαλέσει σημαντικές ζημιές στο μέλλον.

Ο προγραμματισμός αντίθετα προυποθέτει ότι ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας λήψεως της αποφάσεως θα πραγματοποιηθεί εκ των προτέρων, όταν αυτός που λαμβάνει κάποια απόφαση δεν βρίσκεται κάτω από την πίεση των γεγονότων οπότε διαγράφεται ο κίνδυνος να ενεργήσει υπό την επίδραση πανικού, αλλά έχει τον χρόνο να μελετήσει σε βάθος όλες τις πλευρές της δράσεως να εξετάσει αναλλακτικές λύσεις και να καταλήξει σε μια απόφαση, η οποία θα συμβιβάζεται με το μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης που τις πιο πολλές φορές είναι το κέρδος.

Έτσι ένα πρόγραμμα κέρδους π.χ. καταγράφει την απόφαση την οποία η διεύθυνση έχει αποφασίσει να λάβει σε κάποια στιγμή στο μέλλον. Όταν η συγκεκριμένη στιγμή του μέλλοντος έλθει, η διεύθυνση να αλέγχει τις εκτιμήσεις της και να προχωρήσει με την απόφαση ή να την τροποποιήσει στον βαθμό που θα υπαγορεύσουν αυτό οι συνθήκες.

Ο προγραμματισμός ως τρόπος ζωής.

Εάν πρόκειται να δημιουργηθεί η κατάλληλη ατμόσφαιρα, ο προγραμματισμός πρέπει να εφαρμοστεί ως τρόπος ζωής από το ανώτερο κλιμάκιο της επιχείρησης. Αυτό το κλιμάκιο θα πρέπει να είναι διαποτισμένο από την θέληση να διατεθούν ο χρόνος και οι προσπάθειες για τον προγραμματισμό κατά προτεραιότητα και όταν τα προγράμματα καταρτισθούν να βρίσκονται στο κέντρο των καθημερινών ενδιαφερόντων ώστε να επαληθευτούν. Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να θεωρεί κάθε πρόγραμμα σαν ένα ακόμη κεφάλαιο στο ατέλειωτο βιβλίο για την συγγραφή του οποίου είναι μοναδικά υπεύθυνη.

Φάσης προγραμματισμού.

Μια απαραίτητη μέθοδος αναλύσεως μιας διαδικασίας προγραμματισμού περιέχει φάσεις που ακολουθούνται από την σχεδίαση και εφαρμογή των προγραμμάτων. Οι φάσεις αυτές προσδιορίζουν το διαδοχικό στο περιεχόμενο της διαδικασίας.

α. Πρώτο στάδιο της διαδικασίας είναι η διάγνωση του προβλήματος: Το πρόβλημα είναι ο σκοπός που επιδιώκεται. Η διευκρίνιση του προβλήματος προϋποθέτει τη γνώση όλων των πτυχών λειτουργίας της επιχείρησης και των δυσκολιών για την επιτυχία του στόχου. Η ερώτηση "τι θέλω να κάνω αντιπροσωπεύει την φάση αυτή".

β. Συγκέντρωση και ανάλυση των αναγκαίων πληροφοριών αποτελεί μελέτη των λογιστικών δεδομένων π.χ. ισολογισμού, των οικονομικών προβλέψεων, των στατιστικών, μελέτη αγοράς.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται προέρχονται από πηγές έξω από την επιχείρηση και μέσα σ' αυτή. Δημοσιεύσεις στον περιοδικό τύπο, ομιλίες, εθνικές και ειδικές στατιστικές εκδόσεις, βιβλιοθήκη, ετήσιες εκθέσεις, είναι πηγές από τις οποίες μπορούν οι επιχειρήσεις να λάβουν χρήσιμες πληροφορίες.

γ) Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων. Ο προσδιορισμός όχι μίας αλλά πολλών λύσεων σαν πιθανών και πραγματοποιήσιμων, είναι το τρίτο στάδιο της διαδικασίας. Οι εναλλακτικές λύσεις θα κάνουν το πρόγραμμα εύκαμπο και προσαρμόσιμο σε απρόοπτες συνήθως τυχαίες καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπισθούν.

δ. Λήψη αποφάσεων: Η λήψη αποφάσεων είναι το κρίσιμο σημείο της διαδικασίας, αφού από αυτό κρίνεται η επιτυχία ή η αποτυχία του προγράμματος. Στη λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται

όλα τα στοιχεία που έχουν υπ όψην αυτός ή αυτοί που καταρτίζουν το πρόγραμμα. Με την λήψη αποφάσεων καθορίζονται οι ενέργειες τα μέσα και οι άνθρωποι που θα χρησιμοποιηθούν στο πρόγραμμα.

ε. Εκτέλεση του προγράμματος. Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας και η επισφράγιση αυτής είναι η εκτέλεση του προγράμματος.

Έλεγχος και προγραμματισμός.

Θα μπορούσε να προστεθεί και έκτο στάδιο διαδικασίας "Ο ΕΛΕΓΧΟΣ" αφού χωρίς τον έλεγχο δεν μπορεί να μετρηθεί η εκτέλεση ή όχι του προγράμματος ή η εκτροπή του από τους στόχους που έχουν καθορισθεί. Ο έλεγχος εξάλλου προϋποθέτει τον προγραμματισμό αφού αυτός τελικά είναι το αντικείμενο του ελέγχου. Ο Ο. ΗΙΝΕΡ συνδέει στενά τις έννοιες του προγραμματισμού και του ελέγχου εξετάζοντας μαζί τις δύο έννοιες γιατί η μία δεν υπάρχει χωρίς την άλλη. Με την άποψη αυτή διακρίνει τις εξής κατηγορίες προγραμματισμού και ελέγχου.

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

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

γ) Προγράμματα ειδικά λειτουργικά και έλεγχος, τα οποία αποτελούν ειδικά προγράμματα που συνδέονται με "επιμέρους" τομείς της εργασίας και πραγματοποιούν στόχους που έχουν τεθεί από το στρατηγικό και το λειτουργικό προγραμματισμό π.χ. πρόγραμμα εκτελέσεως συγκεκριμένης εργασίας από ένα άτομο ή υποομάδα. Μέθοδοι ελέγχου σ' αυτά τα προγράμματα είναι η μελέτη εργασίας, ο ποιοτικός έλεγχος ο έλεγχος λαθών, η μελέτη της οργάνωσης κ.λ.π.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

1) Η τεχνική του GANTT.

Ο HERRY GANTT (1861-1919) ανέπτυξε μια μέθοδο σχεδιάσεως του προγραμματισμού της παραγωγής και άλλων λειτουργιών της επιχειρήσεως. Η τεχνική αυτή παραμένει ακόμα η πιο εύχρηστη και απλή τεχνική σχεδιάσεως προγραμμάτων. Με την μέθοδο αυτή επιγράφονται: οι δραστηριότητες, ο χρόνος προγραμματισμού, ο χρόνος πραγματοποιήσεως, η αλληλουχία των δραστηριοτήτων και συνήθως οι αρμόδιοι για την εκτέλεση της δραστηριότητας. Στο διάγραμμα του GANTT φαίνεται τότε οι δραστηριότητες είναι παράλληλες τότε είναι επάλληλες κ.ο.κ.

2) Η διαγραμματική απεικόνιση σε δίκτυα PERT του προγραμματισμού διευκολύνει την ανάπτυξη πολλών δραστηριοτήτων. Η χρήση γενικών διαγραμμάτων PERT και ειδικών που αποτελούν λεπτομερέστερη ανάπτυξη των γενικών συνηθίζεται στην πράξη.

Τα στοιχεία του προγραμματισμού.

1. Γενικά

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία λήψεως αποφάσεων που επηρεάζουν το μέλλον της επιχειρήσεως και η διαδικασία αυτή περιέχει τα διάφορα στοιχεία πραγματοποιήσεώς της. Πολλοί περιέγραψαβ τον προγραμματισμό σαν μια σκέψη προ της πράξεως που προυποθέτει φαντασία ικανότητα πρόβλεψης και δημιουργικό πνεύμα που επιζητεί το καλύτερο τρόπο, συνεχώς, βήμα με βήμα για την επιτυχία.

Άλλοι προσδιόρισαν το προγραμματισμό, σαν ένα προκαθορισμό των φάσεων που απαιτούμται για την πραγμάτωση στόχων που έχουν τεθεί. Οι φάσεις αυτές είναι και τα στοιχεία του προγραμματισμού που συνθέτουν την έννοιά του.

Χωρίς να επεκταθούμε στις διάφορες απόψεις που έχουν υποστηριχθεί σχετικά με τα στοιχεία του προγραμματισμού που άλλοι τα παρουσιάζουν επτά, αυτοί είναι της σχολής του L. ALLEN που καθορίζει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού περιέχει: α) την πρόβλεψη β) τους στόχους γ) τις πολιτικές δ) τα ειδικά προγράμματα, ε) τα σχέδια στ) τις διαδικασίες και ζ) τους προϋπολογισμούς. Άλλοι τα παρουσιάζουν τέσσερα όπως ο ALLAN DAVIES που υποστηρίζει ότι τα ακόλουθα στοιχεία συνθέτουν τον προγραμματισμό: α) η πρόβλεψη β) ο προσδιορισμός στόχων γ) τα ειδικά προγράμματα και δ) ο προσδιορισμός του χρόνου και του ελέγχου παλινδρομήσεως.

Εάν ακολουθήσουμε την άποψη του καθηγητή KROLGER διακρίνομε τα εξής στοιχεία του προγραμματισμού.

α) Τον καθορισμό σκοπών και επιδιώξεων.

β) τον καθορισμό σκοπών της πολιτικής για την πραγμάτωση τους.

γ) Την κατάστρωση των λεπτομερών προγραμμάτων.

α) Καθορισμός σκοπών και επιδιώξεων.

Οι σκοποί των σύγχρονων επιχειρήσεων προκαθορίζεται από το περιβάλλον που υπαγορεύει σκοπούς, παράλληλα με τους σκοπούς που προέρχονται από το κλειστό σύστημα των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτών των σκοπών είναι η αλληλουχία τους και η αλληλοεξάρτηση τους, είτε είναι γενικός σκοπός και επιδιώξεις είτε ειδικός. Παραδειγματικά αναφέρουμε ότι μια επιχείρηση θέτει σαν γενικό σκοπό ενός προγράμματος, για δύο χρόνια να επεκτείνει την παραγωγή σ' ένα νέο προϊόν. Αν φτάσει στον αντικειμενικό σκοπό η λειτουργία της παραγωγής ταχύτερα κατά ένα χρόνο, η λειτουργία του μαρκετίνγκ δε θα μπορέσει να πραγματοποιήσει το πρόγραμμά της το οποίο εξαρτάται από το χρόνο παραγωγής του νέου προϊόντος (π.χ. πρόγραμμα προώθησεως πωλήσεων).

Παράλληλα, οι προσδιορισμένοι σκοποί και επιδιώξεις συνδέονται αλυσιδωτά μεταξύ τους κατά τρόπο ώστε, το κάθε ιεραρχικό επίπεδο, έχει να πραγματοποιήσει σκοπούς που αποτελούν το πλαίσιο και τη βάση για την πραγματοποίηση σκοπών του κατώτερου κλιμακίου.

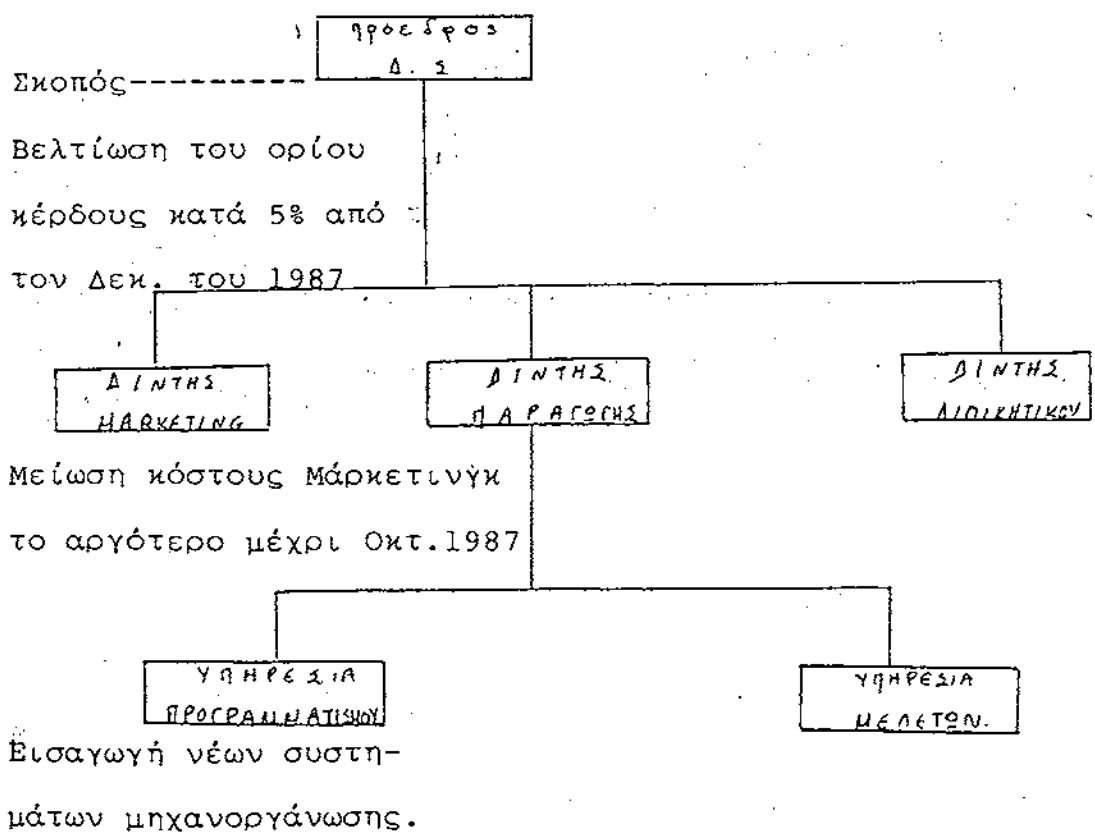
Με βάση αυτή την άποψη μπορούμε να κατατάξουμε τους σκοπούς σε διάφορες κατηγορίες: Προταρχικούς, δευτερεύοντες κ.λ.π.

Η τοποθέτηση επιδιώξεων και σκοπών, στα πλαίσια του προγραμματισμού πρέπει να συγκεντρώνει το εξής χαρακτηριστικό:

τον απόλυτο προσδιορισμό του σκοπού. Η ασάφεια και η αοριστία στην διατύπωση ενός σκοπού καταστρέφει όλο το οικοδόμημα των οπαδών και τον προγραμματισμό, αφού ο ένας επηρεάζει τον άλλο.

Πέραν αυτού όμως, στοιχείο βασικό για την πραγμάτωση των σκοπών, είναι η γνωστοποίηση τους στους εργαζόμενους, σ' όλα τα επίπεδα της κλίμακας. Η γνώση των σκοπών της επιχειρήσεως και η ενημέρωση πάνω σ' αυτούς, βελτιώνει την αίσθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επιτυχία τους. Αυτό είναι μια αλήθεια που η παραγνώριση της έχει οδηγήσει πολλούς οργανισμούς στην αποτυχία. Τέλος η τοποθέτηση των στόχων, επηρεάζονται και από το κοινωνικό περιβάλλον, με την υπαγόρευση κοινωνικών στόχων και επιδιώξεων π.χ. η προστασία του περιβάλλοντος.

Ένα παράδειγμα που θα μπορούσαμε να δώσουμε με την μορφή σχεδιαγράμματος είναι το εξής:



Καθορισμός πολιτικής ενεργειών.

Δεύτερο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η κατάστρωση της πολιτικής για την επίτευξη των σκοπών. Η πολιτική είναι μια σειρά ενεργειών που καθοδηγεί τα στελέχη πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, χωρίς όμως λεπτομέρειες. Η πολιτική περιέχει οδηγίες για την πορεία της επιχείρησης προς ένα στόχο ή στόχους. Είναι κανόνες και διατάξεις που λειτουργικά υπαγορεύουν πλαίσια συμπεριφοράς και συνδέονται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις γιατί τις στηρίζουν και τις υποβοηθούν.

Χωρίς την πολιτική των ενεργειών, οι γενικοί αντικειμενικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Η διατύπωση της πολιτικής πρέπει να είναι έγγραφη και σαφής. Αυτό δημιουργεί οικονομία χρόνου και επηρεάζει ευνοϊκά την ομοιομορφία στις ενέργειες. Η πολιτική αφορά κύρια τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης π.χ. τομέα πωλήσεων πολιτική είναι η διατήρηση της ποιότητας και των τιμών σε ορισμένα επίπεδα.

Τέλος κύριο χαρακτηριστικό της πολιτικής είναι η σταθερότητα της. Ένα πρόγραμμα πολιτικής αποτελείται από επαναλαμβανόμενες ενέργειες που "υποστηρίζουν" του ή τους γενικούς στόχους της επιχείρησης π.χ. μια πολιτική που επιβάλλει την αποφυγή των εγγράφων επικοινωνιών και την χρήση του τηλεφώνου σαν μέσο επικοινωνίας, στηρίζει το γενικό σκοπό "βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία".

4) Κατάστρωση λεπτομερών προγραμμάτων.

Το τρίτο στοιχείο του περιεχόμενου του προγραμματισμού, αφορά την σχεδίαση λεπτομερών προγραμμάτων που σχεδιάζονται στα πλαίσια των γενικών επιδιώξεων και σκοπών. Η εργασία της καταστρώσεως των ειδικών προγραμμάτων συνδέεται με τα διάφορα λειτουργικά ή οργανικά τμήματα της επιχείρησης, που είναι αρμόδιο για το έργο αυτό. Τα σχέδια των ειδικών προγραμμάτων αφορούν διαστήματα, μηνός, διμήνου, εξαμήνου, κ.ο.κ. Είναι δηλαδή βραχυχρόνιας διάρκειας και είναι προσαρμοσμένα στους γενικούς σκοπούς.

Στην παραγωγική λειτουργία σχεδιάζονται προγράμματα παραγωγής, που συνδέονται με τα προγράμματα πωλήσεων, προγράμματα αγοράς, προϋπολογισμού εξόδων κ.λ.π.

Σπουδαιότητα του καθορισμού στόχων.

- 1) Βοηθά να διασφαλιστεί η επίτευξη στόχων και αντιξέιμενικών σκοπών της επιχείρησης.
- 2) Δίνει την βάση για την αντιμετώπιση και διόρθωση της ανεπαρκούς επίδοσης.
- 3) Βοηθεί να προσδιοριστούν τα προβλήματα και οδηγεί προς την λύση τους.

Κριτήρια στόχων.

- 1) Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι - να καλύπτουν το τι, το πότε, το πως μιας καταστάσεως.
- 2) Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να μετρηθούν - να καλύπτουν κριτήρια όπως ποσότητα, ποιότητα, κόστος, προθεσμία.
- 3) Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί - να καλύπτουν κριτήρια όπως, δυνατότητα πραγματοποίησης, διαθέσιμα μέσα, έλεγχο σε μεταβλητές και δικαιοδοσία.
- 4) Οι στόχοι πρέπει να αποτελούν πρόκληση - να καλύπτουν εφεκτούς στόχους αλλά και να παρέχουν δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και προσπαθειών.

Συστατικά των στόχων.

- 1) Τι πρέπει να πραγματοποιηθεί;
- 2) Πως θα μετρηθεί;
- 3) Πως θα επιτευχθεί;
- 4) Πότε θα επιτευχθεί;

Προβλέψεις πωλήσεων.

Πρωταρχικό ρόλο, όχι μόνο για την ανάπτυξη, αλλά και για την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης, παίζει η σωστή πρόβλεψη της εξέλιξης των πωλήσεων.

Η συχνή αλλαγή των οικονομικών, τεχνολογικών, κοινωνικών και καταναλωτικών φαινομένων, κάνει απαραίτητη την έρευνα για τον προσδιορισμό και την παρακολούθηση των παραγόντων που έχουν επίδραση στις πωλήσεις της επιχείρησης και την μελλοντική τους εξέλιξη.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί το θεμέλιο της σύνταξης του προγράμματος πωλήσεων. Επομένως, όσο περισσότερο ακριβής είναι η γενόμενη πρόβλεψη, τόσο περισσότερο στέρεος θα είναι ο συντασσόμενος προγραμματισμός και τόσο σαφέστερο θα είναι στο μέλλον της επιχείρησης. Κατά συνέπεια πιο σίγουρες θα είναι οι αποφάσεις της διοίκησης και ο καθορισμός της πολιτικής που θα ακολουθηθεί, ευκολότερα θα παρακάμπνουν οι κάθε είδους κίνδυνοι και θα προσδιορίζονται τα αποτελέσματά της.

Προγραμματισμός των πωλήσεων.

Αφού τελειώσει η εργασία πρόβλεψης ακολουθεί η μετάβαση στον προγραμματισμό. Για υπάρχει προγραμματισμός, πρέπει να προσαρμοστούν τα στοιχεία της πρόβλεψης στους στόχους τα οικονομικά μέσα και τις φιλοδοξίες της διοίκησης. Δεν αρκεί να προσδιορισθεί το δυνατό να επιτευχθεί ετήσιο ύψος πωλήσεων, αλλά και να διαπιστωθεί κατά πόσο το ύψος αυτό είναι σύμφωνο με την παραγωγική ικανότητα, τα οικονομικά μέσα και τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης. Η κατά πόσο το ύψος αυτό ικανοποιεί την άριστη λειτουργία της επι-

χείρησης μακροπρόθεσμα, ή χρειάζονται καινοτομίες στα προϊόντα, στην οργάνωση και στην παραγωγική διαδικασία, ή απαιτείται διαφημιστική εκστρατεία, αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης κ.λ.π. Η εργασία αυτή θα προετοιμάσει την επιχείρηση ώστε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της αγοράς.

Έτσι, καθορίζεται το ετήσιο ύψος των πωλήσεων κατά προϊόν κατά κλάδο, κατά περιοχή και στο σύνολο της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός (και η πρόβλεψη) θα γίνει σε μονάδες πωλήσεων (ποσότητες) πρώτα και ετά 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 τον προγραμματισμό δυναμικό. Στην περίπτωση που πρόβλεψη της εξέλιξης των τιμών είναι αδύνατη ή ριψοκίνδυνη (όπως σε χώρες όπου ο πληθωρισμός είναι έντονος), η μετάβαση από τις ποσότητες στην αξία μπορεί να γίνει με τιμές του έτους βάσης. Επιβάλλεται, ωστόσο η προσαρμογή τους κατά συνεχές χρονικές περιόδους.

Το πενταετές πρόγραμμα πωλήσεων τεμαχίζεται σε ετήσια προγράμματα, τα ετήσια σε εξαμηνιαία τριμηνιαία, μηνιαία. Εφ' όσον μέσα στο χρόνο υπάρχουν εποχιακές διακυμάνσεις των πωλήσεων, αυτό θα εμφανίζεται στα βραχυπρόθεσμα προγράμματα. Ο προγραμματισμός υπολογίζει γραμμική εξέλιξη των πωλήσεων. Η εξέλιξη των πωλήσεων απεικονίζεται σχεδιαγραμματικά κατά προϊόν, κλάδο περιφέρεια και για ολόκληρη την περίοδο που καλύπτεται από το πρόγραμμα.

Ο 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 λοιπών μέσων προώθησης των πωλήσεων. Περιοδικά είναι απαραίτητος ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του και η εξαγωγή των αποκλίσεων μεταξύ πραγματοποιήσεων και στόχων.

Προγραμματισμός MARKETING.

Για την επιτυχία των στόχων του προγράμματος πωλήσεων και γενικότερα του προγραμματισμού, είναι απαραίτητο να καθορισθούν και να προγραμματισθούν οι ενέργειες που ναφέρονται στις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ δηλαδή:

A) Έρευνα Αγοράς: Αυτή βέβαια οφείλει να πραγματοποιηθεί κατά την επεξεργασία των προβλέψεων, αλλά και κατά την διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος για επιβεβαίωση των εξελίξεων που παίρνουν χώρα, δηλαδή κατά πόσο παραμένουν σύμφωνες με τις γινόμενες προβλέψεις, όπως και για διαπίστωση τυχόν νέων τάσεων ή προσανατολισμών που επιβάλλουν διορθωτικές ενέργειες. Η έρευνα αυτή της αγοράς οφείλει να υπακούει στο γενικότερο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

B) Διαφήμιση: Αυτή αναφέρεται στη διαφημιστική εκστρατεία στην οποία η επιχείρηση οφείλει να απροβεί κατά την περίοδο που καλύπτεται από το πρόγραμμα για να στηρίξει την ανάπτυξη της. Θα πρέπει επομένως να καθορισθούν τα μέσα, να αναζητηθούν οι ιδέες, να διαμορφωθούν τα κείμενα και οι εικόνες, αφού προηγουμένως καθορισθούν οι στόχοι της διαφήμισης. Η διαφήμιση οφείλει να υπακούει σε ένα πρόγραμμα (πότε θα λάβει χώρα, για πόσο χρόνο, με ποιά μέσα, πόσο θα κοστίζει, τι αναμένουμε να αποφέρει), που θα αποτελεί μέρος του προγράμμα-

τος μάρκετινγκ. Ο έλεγχος της εκτέλεσης και των αποτελεσμάτων του διαφημιστικού προγράμματος θα κάνει να αναφανεί η ορθολογική ή μη των ενεργειών της επιχείρησης και θα υπαγορεύσει τυχόν διορθωτικές ενέργειες.

Ε) Δίκτυα διανομής: - Οφείλουν να προγραμματιστούν τα δίκτυα διανομής που ανταποκρίνονται καλύτερα στα προϊόντα, στην πελατεία και στην γεωγραφική διασπορά της, και που εξασφαλίζει την ανάπτυξη των πωλήσεων. Η επιλογή των καταλληλότερων δικτύων διανομής είναι βέβαια, συνέπεια της παραπάνω μελέτης και των γενόμενων προβλέψεων, χρειάζεται, όμως, να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αυτές.

Δ) Λοιπά μέσα προώθησης πωλήσεων: Εδώ συμπεριλαμβάνουμε τη συσκευασία, τους διαγωνισμούς, τις εκθέσεις, τις χορηγούμενες στον πελάτη πιστώσεις..... την τεχνική της πώλησης. Γι' όλα αυτά, θα πρέπει να καθορισθεί πρόγραμμα ενεργειών.

Η συσκευασία ειδικότερα να μελετηθεί κατά το στάδιο των προβλέψεων, Είναι, ωστόσο, απαραίτητο και κατά το στάδιο της εφαρμογής του προγράμματος να παρακολουθείται η αξία και η επικαιρότητα της, ώστε να επιχειρούνται διορθωτικές ενέργειες. Είναι, επίσης δυνατό να έχουν προβλεφθεί για το στάδιο εφαρμογής του προγράμματος κάποιες μεταβολές στην συσκευασία που οφείλουν να υπακούουν σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς εκθέσεις κ.α. οι πιστώσεις, οι εκπτώσεις κ.λ.π. είναι ενέργειες που πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς και να υπακούουν σε ένα πρόγραμμα που εξυπηρετεί την προώθηση των πωλήσεων.

Η τεχνική στην πώληση, με ευρεία έννοια, οφείλει να περιλάβει την διαλογή, εκπαίδευση και οργάνωση των ομάδων πωλή-

σεων (πωλητών , αντιπροσώπων, κ.λ.π.), την μελέτη και γνώση της πελατείας, την ψυχολογία και τα κίνητρα αγοράς, την επιχειρηματολογία, τις τεχνικές κλεισίματος μιας πώλησης...

Ε) Επιβάλλεται, τέλος, η κατάρτιση ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων, σε συνάρτηση με την εικόνα που η επιχείρηση επιθυμεί να παρουσιάσει στους πελάτες της, τις πηγές χρηματοδότησης, τον ανταγωνισμό, το προσωπικό της κ.λ.π. Η υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα, τα οποία, επομένως, θα πρέπει να καθοριστούν.

Οι ενέργειες μάρκετινγκ θα πρέπει τέλος να είναι προσαρμοσμένες στις επιδιώξεις του προγραμματισμού και ειδικότερα του μακροοικονομικού.

Προγραμματισμός της παραγωγής.

Το πρόγραμμα παραγωγής συνδέεται άμεσα με τα εξής επιμέρους προγράμματα:

- 1) Ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.
- 2) Πρόγραμμα εφοδιασμού (πρώτων και βοηθητικών υλών κ.λ.π.).
- 3) Πρόγραμμα αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων.

1). Ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.

Βάσει του προγράμματος πωλήσεων θα καταρτισθεί το πρόγραμμα παραγωγής. Το πρόγραμμα αυτό θα συνταχθεί κατά κλάδο παραγωγής και κατά προϊόν. Λαμβάνονται, επίσης, υπόψη τα νέα προϊόντα που προτείνονται από την υπηρεσία μάρκετινγκ και από την υπηρεσία εργαστηριακών ερευνών. Όλα αυτά μέσα στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων, που χαράσσονται από το γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Η περίοδος του πενταετούς προγράμματος τεμαχίζεται σε εξαμηνιαία, τριμηνιαία, μηνιαία.

Εφ' όσον μέσα στο χρόνο υπάρχουν διακυμάνσεις στις πωλήσεις, δηλαδή υπάρχουν ισχυρές και αδύνατες εποχές, είναι δυνατό να υπάρξουν δυσκολίες στον προγραμματισμό της παραγωγής:

- Αν υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι ικανοί να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης και αν το είδος προϊόντος το επιτρέπει, μπορεί η απαιτούμενη, βάσει των πωλήσεων, παραγωγή να κατανεμηθεί ισόποσα (γραμμικά) μέσα στο χρόνο, κατά τρόπο που η επιχείρηση να λειτουργεί με την ίδια περίπου παραγωγί-

κή δυναμικότητα - αποφεύγοντας τις διακυμάνσεις των πωλήσεων - με αποτέλεσμα, όμως η συνολική ετήσια παραγωγή να ανταποκρίνεται στις συνολικές ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων. Στην περίπτωση αυτή της σταθερής παραγωγής, το απόθεμα έτοιμων προϊόντων θα είναι κυμαινόμενο, ανάλογα με τις διακυμάνσεις των πωλήσεων και μικρότερο στις αιχμές. Στην περίπτωση αυτής της επιλογής, το επενδυμένο κεφάλαιο σε μηχανολογικό κ.λ.π. εξοπλισμό παραγωγής θα είναι μικρότερο.

- Αν δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι αποθηκευτικοί χώροι, ή το είδος του προϊόντος δεν το επιτρέπει κ.λ.π., ο προγραμματισμός της παραγωγής είναι υποχρεωμένος να περιλάβει χωριστά τις ισχυρές περιόδους και χωριστά τις αδύνατες, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς, αποφεύγοντας έτσι την συσσώρευση αποθεμάτων. Είναι ευνόητο ότι στην περίπτωση αυτή της κυμαινόμενης παραγωγής το εργαστάσιο στις αιχμές των πωλήσεων θα αγγίζει το 100% της παραγωγής της δυναμικότητας, ενώ στις κάμψεις των πωλήσεων θα υποαπασχολείται. Έτσι το απόθεμα ετοιμων προϊόντων μπορεί να διατηρηθεί στο ελάχιστο ύψος του σταθερά. Η επιλογή αυτή θα απαιτήσει μεγαλύτερο κεφάλαιο για την επένδυση σε μηχανολογικό κλπ εξοπλισμό παραγωγής.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις υπάρχουν παράγοντες που συντελούν στην αύξηση ή μείωση του κόστους. Η επιλογή της μιας ή της άλλης λύσης θα εξαρτηθεί από το είδος του προϊόντος (διατηρούμενο, μη διατηρούμενο), από την κατηγορία της επιχείρησης (βαριά ή ελαφριά βιομηχανία), από τα οικονομικά μέσα και τους αποθηκευτικούς χώρους που διαθέτει. Μακροπρόθεσμα, δεν μπορεί παρά να υπολογισθεί γραμμική εξέλιξη της παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψη τις εποχιακές διακυμάνσεις

μόνο στα ετήσια προγράμματα παραγωγής.

Επειδή όλες οι θέσεις του εργοστασίου δεν παρουσιάζουν πάντα την ίδια παραγωγική δυναμικότητα, είναι λογικό ο προγραμματισμός να αρχίζει από την πιο αδύνατη θέση του εργοστασίου. Υπολογίζεται η δυναμικότητα παραγωγής της αδύνατης θέσης, βάσει της απόδοσης του μηχανήματος (ή των μηχανημάτων) και του δυνάμενου να επιτευχθεί χρόνου λειτουργίας του (ή τους), αφού αφαιρεθούν οι νεκροί χρόνοι. Έτσι αρχίζοντας από την θέση αυτή και με βάση τη δυναμικότητα της, το πρόγραμμα προωθείται σε όλες τις άλλες θέσεις. Είναι πιθανό ορισμένες από τις άλλες θέσεις να εργάζονται με πληρότητα και άλλες να υποαπασχολούνται. Είναι, επίσης ευνόητο ότι οι απαιτήσεις του προγράμματος πωλήσεων μπορεί να υπερβαίνουν την παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου. Στην περίπτωση αυτή, το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπισθεί ως εξής:

- Βραχυπρόθεσμα, πραγματοποιούνται, στις οριακές θέσεις, συμπληρωματικές ώρες εργασίας (ή και ολόκληρη βάρδια), πέραν των καθιερωμένων βαρδιών, εφ' όσον το μηχάνημα και η γενικότερη οργάνωση της επιχείρησης το επιτρέπουν.

- Μακροπρόθεσμα, πραγματοποιούνται νέες επενδύσεις, στις οριακές πάντα θέσεις, δηλαδή μπαίνουν σε λειτουργία οι γνωστές αρχές του επιταχυντή και του πολλαπλασιαστή.

Σημειώνουμε ότι βάσει των προυπολογισθέντων "μηχανωρών", δηλαδή των ωρών λειτουργίας του εργοστασίου που χρειάζονται για την πραγματοποίηση του προγράμματος παραγωγής, υπολογίζονται οι απαιτούμενες "εργατώρες", δηλαδή στο εργατικό προσωπικό σε ώρες εργασίες, που απαιτείται για την επίτευξη του

προγράμματος παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψην το συντελεστή παραγωγικότητας εργασίας και τη σχέση μηχανωρών - εργατωρών.

Κατά την επεξεργασία του προγραμματισμού απαιτείται ακριβής εκτίμηση της παρούσας παραγωγικής δυναμικότητας του εργοστασίου, κατά θέση παραγωγής. Η εκτίμηση θα επιτρέψει τη θεώρηση της δυνατότητας να επιτευχθεί παραγωγή με τις ίδιες μηχανικές εγκαταστάσεις, τον εντοπισμό των πιο αδύνατων θέσεων της παραγωγικής αλυσίδας και τον προγραμματισμό (ιεράρχηση και χρονολογική τοποθέτηση) των επενδύσεων. Έτσι θα καθοριστούν οι μελλοντικές ανάγκες της επίχειρησης σε παραγωγικό εξοπλισμό (άμεσο ή έμμεσο) και σε εργατικό δυναμικό.

Ο προγραμματισμός της παραγωγής οφείλει να επιδιώκει την μείωση του κόστους, χωρίς να παραβιάζει τις ανάγκες του προγράμματος πωλήσεων. Θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο η επίχειρηση θα μπορούσε να αποκτήσει τα ίδια αποτελέσματα με μικρότερο κόστος παραγωγής ή καλύτερα αποτελέσματα με το ίδιο κόστος παραγωγής. Τίθεται, επομένως, πρόβλημα αριστοποίησης, δηλαδή του καλύτερου δυνατού συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής.

Εξάλλου, η επιτευξη του υψηλότερου δυνατού όγκου παραγωγής με τις δεδομένες μηχανικές εγκαταστάσεις, δηλαδή η πλήρης εκμετάλλευση τους, και η αύξηση της απόδοσης μηχανών και ανθρώπων, θα επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, λόγω του επιμερισμού των σταθερών δαπανών σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής.

Η φροντίδα περιορισμού του κόστους παραγωγής ενέχει εξίσου μεγάλη σημασία, αν όχι μεγαλύτερη, στην περίπτωση νέων προϊόντων. Τέλος, το πρόγραμμα παραγωγής θα πρέπει να παίρ-

νει υπόψη του τα σχέδια για το μέλλον της υπηρεσίας μελετών τις τυχόν αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στη σύνθεση των προϊόντων ή στη διαδικασία παραγωγής, θα πρέπει ακόμα, να καθορίζει αυστηρό ποιοτικό έλεγχο.

Τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη σύνταξη του προγραμματισμού της παραγωγής ποικίλουν ανάλογα με την φύση της επιχείρησης: Επιχειρήσεις που παράγουν ένα μόνο προϊόν, επιχειρήσεις που παράγουν μεγάλο αριθμό προϊόντων, επιχειρήσεις που εκτελούν ειδικές παραγγελίες κ.λ.π.

2) Πρόγραμμα εφοδιασμού.

Σαν πρόγραμμα εφοδιασμού εννοούμε τον προγραμματισμό των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συσκευασίας, των υλικών λειτουργίας και συντήρησης. Το πρόγραμμα εφοδιασμού ακολουθεί το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.

Το επίπεδο των αποθεμάτων αυτών πρέπει να καθορίζεται αφού ληφθούν υπόψη:

- απαιτούμενος χρόνος από την διαβίβαση της παραγγελίας μέχρι την εκτέλεση της καιρική παράδοση των υλικών.
- Ο όγκος παραγωγής και η ημερίσια εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια κατανάλωση πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, κλ.π.
- Η περίοδος που πρέπει να καλυφθεί.
- Τα αποθέματα που υπάρχουν
- Οι διαθέσιμοι αποθηκευτικοί χώροι.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης, και
- Οι διεθνής και εθνικές οικονομικές συνθήκες, όπως οι προβλέψεις παραγωγής πρώτων υλών, οι καιρικές συνθήκες, (αν πρό-

κειται για γεωργικές πρώτες ύλες), οι πολιτικές εξελίξεις κ.λ.π, επομένως οι διακυμάνσεις των τιμών.

Μερικές φορές, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε αγορές μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών, γιατί προβλέπουν άνοδο των τιμών. Η εκτίμηση, ωστόσο, της εξέλιξης των τιμών, παρ' ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο πρόγραμμα εφοδιασμού, δεν είναι πάντα εύκολη, δεδομένου ότι υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες, όπως αυτοί που αναφέρονται στις διεθνείς οικονομικές συνθήκες.

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

Παίρνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω μεταβλητές καθορίζεται:

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

Η συγκρότηση, επομένως του αποθέματος θα πρέπει να παίρνει υπόψη 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 εφοδιασμού φροντίζει να συντονίζει τις αγορές υλικών με τις ανάγκες της παραγωγής του εργοστασίου. Βέβαια η κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος εφοδιασμού για ορισμένα

υλικά (π.χ. ανταλλακτικά) δεν είναι πάντα δυνατή, αλλά ούτε ίσως και απαραίτητη. Θα πρέπει, εν πάση περιπτώσει, να προυπολογίζεται μια ορισμένη δαπάνη που καλύπτει τις προβλεπόμενες ανάγκες για ταυτικά αυτά.

Το πρόγραμμα εφοδιασμού αναθεωρείται όταν μεταβάλλεται το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.

3) Πρόγραμμα αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων.

Το πρόγραμμα αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων οφείλει να είναι παράλληλο με το ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής.

Όπως είναι γνωστό, υπάρχει μια ορισμένη σχέση που συνδέει τις πωλήσεις την παραγωγή και τα αποθέματα ετοιμών προϊόντων. Η σχέση αυτή εξαρτάται:

- από τη φύση των παραγόμενων προϊόντων (μικρού ή μεγάλου όγκου εύθραστα ή όχι, υποκείμενα σε αλλαγές μόδας ή όχι, σταθερής ή κυμαινόμενης ζήτησης κ.λ.π.
- από τους υπάρχοντες αποθηκευτικούς χώρους.
- από το χρόνο εκτέλεσης των παραγγελιών.
- από τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης, και
- από το πρόγραμμα παραγωγής που τελικά υιοθετήθηκε.

Υπάρχει, επομένως, ένα ορθολογικό ύψος αποθέματος, που δεν πρέπει να υπερβαίνει κανείς - γιατί επιβαρύνει το κόστος - αλλά ούτε και να υπολείπεται ενός ελάχιστου ορίου - γιατί μπορεί να προκληθούν ανωμαλίες στην εκτέλεση του προγράμματος πωλήσεων. Τα δύο αυτά όρια καθορίζονται μετά από αντικειμενική εκτίμηση όλων των παραπάνω μεταβλητών.

Έτσι η συγκρότηση του αποθέματος ετοιμών προϊόντων απαιτεί τον καθορισμό.

- ενός ελάχιστου αποθέματος από κάθε είδος για την κάλυψη μιας περιόδου πωλήσεων (π.χ. μιας εβδομάδας, ενός μηνός) και έχει σκοπό να προλαβαίνει καθυστερήσεις στην παραγωγή του εργοστασίου ή στην άφιξη των παραγγελιών (προκειμένου περί εμπορικών καταστημάτων), ή μεταβολή στην κλίμακα (αναλογία) πωλήσεων των προϊόντων, και

- Ενός τρέχοντος αποθέματος, δηλαδή του απαραίτητου για την καθημερινή εξυπηρέτηση των πελατών μέχρι την ανασυγκρότηση του αποθέματος από την παραγωγή του εργοστασίου ή μέχρι την άφιξη των αναμενόμενων παραγγελιών αν πρόκειται για εμπορικά καταστήματα. Ο υπεύθυνος του αποθέματος θα πρέπει να προβαίνει σε τακτικές καταμετρήσεις κατά προϊόν προκειμένου να ελέγχεται η ύπαρξη των απαραίτητων ποικιλιών και ποσοτήτων και να εξασφαλίζεται η έγκριση ανανέωση του. Αυτό θα επιτρέψει την απρόσκοπη εκτέλεση των παραγγελιών ή την άμεση και πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η επάρκεια σε αποθέματα έτοιμων προϊόντων και συγχρόνως η διατήρησή τους σε χαμηλά επίπεδα, συνεπάγεται την αύξηση κυκλοφορίας τους για κάλυψη των υπό εκτέλεση παραγγελιών. Κατά την επεξεργασία του προγραμματισμού, τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων πρέπει να καθορίζονται αναλυτικά κατά προϊόν.

Για την επίλυση πολλών προβλημάτων διαχείρισης αποθεμάτων χρησιμοποιείται η λειτουργική έρευνα, που βασικά παίρνει υπόψη της:

- Την υπάρχουσα ζήτηση, ή τις υπάρχουσες ανάγκες παραγωγής.
- Το χρόνο ανασυγκρότησης του αποθέματος και το απαιτούμενο ύψος του ή το χρόνο αναπαραγγελίας (μεταξύ δύο διαδοχικών προμηθειών) και τις απαιτούμενες ποσότητες πρώτων υλών.
- Το κόστος αποθήκευσης κατά προϊόν και κατά μονάδα χρόνου, όπως και το κόστος που δημιουργείται από κάθε αναπαραγγελία ή η ζημιά που προκύπτει από τις τυχόν παρουσιαζόμενες ελλείψεις κατά τη διαχείριση και τον προγραμματισμό των αποθεμάτων απαιτούνται περιοδικοί έλεγχοι σχετικά με το ύψος τους ανά προϊόν ή ανά κατηγορία υλικών, για τον εντοπισμό των εμπορευμάτων που κινούνται αργά ή γρήγορα, την επαλήθευση των προβλέψεων κ.λ.π.

Προγραμματισμός επενδύσεων.

Α. Η προβλεπόμενη εξέλιξη της παραγωγής υπαγορεύει σε σημαντικό βαθμό τις ανάγκες για νέες επενδύσεις και επιτρέπει τη χρονική τοποθέτησή τους.

Παραθέτουμε το παρακάτω απλοποιημένο παράδειγμα:

	Παρούσα Δυναμ.	Παρούσες Ανάγκες Παραγωγ.	<u>Προβλέψεις αναγκών παραγωγής</u>		
			1ου Χρόνου	2ου χρόνου	3ου Χρόν.
Θέση Α	200 μον.	180 μον.	200 μον.	220 μον.	250 μον.
Θέση Β	180 "	180 "	200 "	220 "	250 "
Θέση Γ	250 "	180 "	200 "	220 "	250 "
Θέση Δ	220 "	180 "	200 "	220 "	250 "

όπως φαίνεται από τον πίνακα αυτό, η θέση Β εργάζεται αυτή την στιγμή με το 100% της παραγωγικής της δυναμικότητας. Παραπάνω αύξηση της παραγωγής θα απαιτήσει γι' αυτή την θέση την πραγματοποίηση συμπληρωματικής επένδυσης. Ο προγραμματισμός θα πρέπει, επομένως να προβλέπει για την θέση αυτή επένδυση (δηλαδή αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας) μέσα στον πρώτο χρόνο του προγράμματος, αλλιώς το εργοστάσιο δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στην προβλεπόμενη εξέλιξη της παραγωγής. Η συνέχεια της αύξησης της παραγωγής εξαντλεί τις δυνατότητες και της θέσης Α και υπαγορεύει τη νέα επένδυση στην θέση αυτή για να καλύψει τις ανάγκες παραγωγής κατά το δεύτερο έτος του προγράμματος και κ.ο.κ.

Το παράδειγμα αυτό παίρνει υπόψη του μόνο την ποσοτική εξέ-

ξέλιξη της παραγωγής και είναι ενδεικτικό. Στον προγραμματισμό των επενδύσεων υπεσέρονται πολλοί παράγοντες, όπως η ηλικία των μηχανημάτων, η τεχνολογική εξέλιξη, η χρονική απαξίωση, οι τάσεις μέσα στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση, η δημιουργία νέων προϊόντων η παρούσα και μελλοντική αξία του χρήματος κ.λ.π.

Συχνά, γίνεται απαραίτητη η αντικατάσταση παλιού εξοπλισμού, έστω και αν αυτός επαρκεί ποσοτικά για τις παραγωγικές ανάγκες, γιατί κρίνεται ότι ο περισσότερος σύγχρονος εξοπλισμός θα συντελέσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους ή στην βελτίωση της παραγόμενων προϊόντων - πράγμα που θα αποσβέσει μέσα σε εύλογο χρόνο την επιβάρυνση της νέας επένδυσης.

Η τεχνολογική πρόοδος επιβάλλει, επίσης, συχνά τη δημιουργία νέων επενδύσεων εκεί που άλλοτε δεν υπήρχαν ή δεν ήταν απαραίτητοι. Π.χ. αυτοματοποίηση των άποθηκών ή αυτοματοποίηση των λογιστικών εργασιών με την εισαγωγή ηλεκτρονικών διερευνητών κ.λ.π.

Η έλλειψη επαρκούς εργατικού δυναμικού αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προβούν σε αντικατάσταση του παλιού εξοπλισμού που απαιτεί πολλά εργατικά χέρια, με το νέο που επιτρέπει την αντικατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα με την μηχανή.

Η δημιουργία νέων προϊόντων, που δεν μπορούν να παραχθούν με τον υπάρχοντα εξοπλισμό, θα απαιτήσει, τέλος, την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων.

Β) Διακρίνουμε τρεις κατηγορίες επενδύσεων:

- Άμεσα παραγωγικές (π.χ. μηχανήματα).
- Έμμεσα " (π.χ. κτίρια) και
- Επενδύσεις σε κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού (π.χ. αποθέματα).

θέματα χρεώστες κ.λ.π.).

Κάθε κατηγορία από τις επενδύσεις αυτές περιλαμβάνει διαφορετικούς κινδύνους.

Οι άμεσα παραγωγικές επενδύσεις επιβάλλουν προσεκτική "λήψη αποφάσεων" και ως εκ τούτου, απαιτούν μελέτες κόστους αποδοτικότητας έρευνα αγοράς, νέων προϊόντων κ.λ.π. λόγω της ταχείας τεχνολογικής προόδου που υφίστανται και της εξέλιξης των καταναλωτικών προτιμήσεων.

Οι έμμεσα παραγωγικές επενδύσεις συνοδεύουν υποχρεωτικά τις πρώτες και περιλαμβάνουν γιγώτερους κινδύνους, γιατί δεν υφίστανται σε μεγάλο βαθμό τον κίνδυνο της τεχνολογικής εξέλιξης εκτός από ορισμένες κατηγορίες, όπως, π.χ. μηχανές γραφείου. Οι επενδύσεις αυτές αποτελούν την απαραίτητη υποδομή λειτουργίας των άμεσων παραγωγικών επενδύσεων. Η επέκτασή τους εξαρτάται συχνά από την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης.

Οι επενδύσεις σε κυκλοφοριακά στοιχεία ενεργητικού είναι η συνάρτηση του κύκλου εργασιών και της μορφής της επιχείρησης. Εφ' όσον ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ευξάνει, γίνεται απαραίτητη η αύξηση των αποθεμάτων (πρώτων υλών, εξοπλισμών προϊόντων), των απαιτήσεων (χρεωστών, γραμματίων εισπρακτέων) των διαθεσίμων. Η κατηγορία των επενδύσεων σε κυκλοφοριακά στοιχεία συνδέεται λοιπόν στενά με την αύξηση των άμεσα παραγωγικών επενδύσεων, στην περίπτωση που οι τελευταίες πραγματοποιούνται με σκοπό την αύξηση κύκλου εργασιών.

Ο ΛΟΕC DEAN διακρίνει τις επενδύσεις στις εξής κατηγορίες:

" Επενδύσεις αντικατάστασης" που έχουν σκοπο την αντικατάσταση του γηρασμένου εξοπλισμού με νέο.

"επενδύσεις επέκτασης" που επιτρέπουν την αντιμετώπιση της αυξητικής εξέλιξης της ζήτησης (ποσοτικής και ποιοτικής) και,

"επενδύσεις εκσυγχρονισμού", που προορίζονται για την βελτίωση του κόστους.

Οι επενδύσεις αυτές μπορεί να υπάγονται στις άμεσα (κυρίως) ή έμμεσα (εκτός εξαιρέσεων) παραγωγικές επενδύσεις.

Προγραμματισμός προσωπικού.

Στην έννοια του προσωπικού περιλαμβάνουμε:

α) Το προσωπικό του εργοστασίου, δηλαδή το προσωπικό που χρησιμοποιείται άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγική διαδικασία, όπως π.χ. το προσωπικό για την λειτουργία των μηχανών, το προσωπικό συντήρησης και επισκευών, οι ηλεκτροτεχνίτες, οι βοηθοί κ.λ.π.

β) Το προσωπικό γραφείων, δηλ το υπαλληλικό προσωπικό που απασχολείται στις διοικητικές υπηρεσίες (π.χ. λογιστήριο, προμήθειες, πωλήσεις, γραμματείς κ.λ.π.).

γ) Τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και σε όλες τις ειδικότητες.

Ο αριθμός όλων των παραπάνω κατηγοριών προσωπικού έχει άμεση σχέση με το ύψος της παραγωγής και των πωλήσεων για τον ίδιο κλάδο επιχειρήσεων. Όπως καταλαβαίνουμε, η αύξηση της παραγωγής απαιτεί την ανάπτυξη της επιχείρησης στο

σύνολό της. Αυτό βέβαια, με την προϋπόθεση ότι η τεχνολογική εξέλιξη και ο αυτοματισμός δεν επιφέρουν ριζικές αλλαγές στη σχέση παραγωγής - προσωπικού. Όμως, η προϋπόθεση αυτή ισχύει όλο και λιγότερο στο σύγχρονο κόσμο. Η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη και ο αυτοματισμός, που έχει αγγίξει περισσότερο ή λιγότερο όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων, έχει επιφέρει αλλαγές.

- Στη σχέση μεταξύ παραγωγής και εργατικών χεριών
- στη σχέση μεταξύ εργατικών χεριών και υπαλλήλων γραφείου και
- στην τεχνική κατάρτιση (εξειδίκευση) του προσωπικού.

Πράγματι, η επέκταση του αυτοματισμού οδήγησε στην ελάττωση των εργατικών χεριών της παραγωγής (άμεσα ή έμμεσα) και την αύξηση των έμμεσων εργατικών (π.χ. προσωπικού συντήρησης, ηλεκτροτεχνίτες) και μερικές φορές των υπαλλήλων γραφείου. Επίσης, ο αυτοματισμός επέβαλλε την αριστερή τεχνική κατάρτιση του προσωπικού, απαραίτητη προϋπόθεση λειτουργίας του σύγχρονου εξοπλισμού (π.χ. ηλεκτρονικού διερευνητές λογιστηρίων), και την παραπέρα συνεχή εκπαίδευση και προσαρμογή του στις νέες εξελίξεις.

Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να επεκταθεί όχι μόνο στο τεχνικό προσωπικό, αλλά και στο διοικητικό προσωπικό, σε όλη την ιεραρχική κλίμακα. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι διαρκής τόσο πάνω σε καθαρά επαγγελματικά θέματα, όσο και πάνω σε γενικά θέματα, δηλαδή θέματα που επεκτείνονται πέρα απ' τα σύνορα της επαγγελματικής του ζωής όπως και πάνω σε ξένες γλώσσες.

Ο προγραμματισμός του προσωπικού πρέπει να εκτιμήσει τις ικανότητες του παρόντος προσωπικού και να τις συγκρίνει με αυτές του προσωπικού των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού, να

μελετήσει τις τάσεις που επικρατούν μέσα στον κλάδο ως προς τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης του, να επεξεργαστεί προγράμματα εκπαίδευσης μακροπρόθεσμης πνοής και να εκτιμήσει κατά πόσο η αποκτώμενη σήμερα επαγγελματική κατάρτιση θα είναι χρήσιμη για τα προσεχή χρόνια.

Ο προγραμματισμός οφείλει, επίσης να λάβει υπόψην του την τεχνολογική εξέλιξη και να εκτιμήσει μέχρι ποιό βαθμό και με τι ρυθμό ο αυτοματισμός θα αντικαταστήσει μέρος του προσωπικού ή θα δημιουργήσει νέες ανάγκες σε προσωπικό. Θα πρέπει στην συνέχεια, να καθορίσει τον αριθμό του προσωπικού και τις κατηγορίες ειδικοτήτων που θα απαιτηθούν κάθε χρόνο και σε κάθε ύψος παραγωγής. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η εξέλιξη της παραγωγικότητας που προέρχεται όχι μόνο από την εισαγωγή του αυτοματισμού, αλλά και από την βελτίωση της απόδοσης του λόγω εκπαίδευσης ή λόγω ορθολογικότερης οργάνωσης της εργασίας.

Ο προγραμματισμός οφείλει να προβλέπει την εξέλιξη των μισθών και ημερομισθίων. Για το σκοπό αυτό πρέπει να παρακολουθεί και να μελετά το επίπεδο τους και τις τάσεις στην εξέλιξη τους μέσα στον κλάδο, σε διεθνές και εθνικό πλαίσιο. Πρέπει να παρακολουθεί τους παράγοντες που θα έχουν επίδραση πάνω στην εξέλιξη των μισθών και των ημερομισθίων. Τέτοιοι είναι, π.χ. το κόστος ζωής, δηλαδή το γενικό επίπεδο των τιμών, που πάντα επιβάλλει την αναπροσαρμογή των μισθών και επομένως, την ταυτόχρονη βελτίωση της παραγωγικότητας. Όπως είναι γνωστό, σε μια οικονομία με νομισματική σταθερότητα η εξέλιξη των αμοιβών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει την εξέλιξη της παραγωγικότητας, γιατί αλλιώς θα προκληθεί πληθωρισμός δηλαδή εναλλασσόμενη αύξηση τιμών και αμοιβών.

Σ' αυτό παίζει σημαντικό ρόλο η πολιτική που ακολουθεί από το κράτος, από τα συνδικάτα και από τις επιχειρήσεις. Ο προγραμματισμός θα πρέπει επομένως να λαβαίνει υπόψη τις οικονομικές, νομισματικές και λοιπές διακυμάνσεις, που έχουν επιδραση στους μισθούς και τα ημερομίσθια.

Έτσι η πολιτική αμοιβών που ακολουθείται από την επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει υπόψη της όλους τους παραπάνω παράγοντες και να καθορίζει, σε κάθε επίπεδο αμοιβών, ένα "συντελεστή σταθερότητας" του προσωπικού. Επιδίωξη της πολιτικής αυτής πρέπει να είναι το δέσιμο του προσωπικού μαζί με την επιχείρηση για την απρόσκοπτη λειτουργία της και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Με τον προσδιορισμό της εξέλιξης του προσωπικού και των αμοιβών είναι δυνατόν ο καθορισμός του κόστους εργασίας ανάγοντας σε δείκτες το κόστος εργασίας και την παραγωγικότητα, μπορούμε να έχουμε την απεικόνιση της εξέλιξης και των δύο. Ο ρυθμός εξέλιξης του πρώτου δείκτη δεν πρέπει να υπερβαίνει το ρυθμό εξέλιξης του δεύτερου δείκτη, προκειμένου επιτευχθεί η ορθολογική και ισορροπη ανάπτυξη της επιχείρησης και γενικότερα η νομισματική σταθερότητα της οικονομίας. Ο προγραμματισμός αντιμετωπίζει επιχείρησης, και γενικότερα η νομισματική σταθερότητα της οικονομίας.

Ο προγραμματισμός αντιμετωπίζει επιπλέον τα εξής προβλήματα.

1. Ελλειψη επαρκούς εργατικού δυναμικού στις προηγμένες επιχειρήσεις.
- 2) Ελλειψη επαρκών και ικανών στελεχών στις υπανάπτυκτες επιχειρήσεις.

3) Απελευθέρωση εργατικού δυναμικού λόγω αυτοματισμού και δημιουργία υποαπασχόλησης σε ορισμένους τομείς.

4) Διαρκή ανάγκη κατάρτισης του προσωπικού, λόγω των συνεχών αλλαγών για την αντιμετώπιση της νέας τεχνολογίας, κάτω από διπλή έννοια:

- α) Να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τις νέες μεθόδους και
- β) να είναι σε θέση να εργαστεί σε άλλο τεμέα.

Πράγματι, είναι γνωστή η πίεση που έχει ασκήθει στις επιχειρήσεις από την έλλειψη εργατικού δυναμικού στις προηγμένες χώρες (ΕΟΚ, Β. Αμερική) κατά την δεκαετία κυρίως του 60, όπως και η πίεση που ασκείται από το συνδικάτα για την επιτυχία των εργατικών διεκδικήσεων.

Είναι ακόμα γνωστή η έλλειψη ικανών στελεχών στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, που δημιουργεί πολλά προβλήματα στην προσπάθεια βιομηχανικής ανάπτυξης των χωρών αυτών. Οι ειδικοί στην οικονομική ανάπτυξη θεωρούν τον παράγοντα άνθρωπο το σημαντικότερο εμπόδιο στην ανάπτυξη των χωρών αυτών.

Επίσης η απελευθέρωση εργατικού δυναμικού, σε ορισμένους τομείς λόγω αυτοματισμού, δημιουργεί υποαπασχόληση, έντονα αδυναμίας προσαρμογής του προσωπικού σε άλλους τομείς, είτε νέους είτε παλιούς. Αυτό δημιουργεί ανασφάλεια στο προσωπικό για το μέλλον και προβλήματα στις επιχειρήσεις λόγω της ανετοιμότητας του προσωπικού για την αντιμετώπιση της νέας τεχνολογίας.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω δυσκολιών απαιτείται ο καταρτισμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης, ιδίως στους κλάδους εκείνους που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τεχνολογική εξέλιξη. Θα πρέπει η επειχείρηση να συντονίσει, μέσω

του προγραμματισμού, τις νέες επενδύσεις με την εκπαιδευσή του προσωπικού της.

Επι πλέον, θα απαιτηθεί να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα κινητοποίησης του προσωπικού ως εξής:

α) Κινητοποίηση μέσα στην επιχείρηση από μηχανή σε μηχανή, από θέση σε θέση, από κλάδο σε κλάδο, πράγμα που απαιτεί την πολύπλευρη κατάρτιση του, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα προκύψουν από την νέα τεχνολογία σε ορισμένες θέσεις, ή προβλήματα εποχιακού χαρακτήρα, κάλυψη οργανωτικών αναγκών προσωρινών ή μονίμων κ.λ.π.

Ειδικότερα στην περίπτωση των εποχιακών βιομηχανιών, ο προγραμματισμός μπορεί (και πρέπει) να λάβει υπόψη του την μετάθεση του προσωπικού τους χειμερινούς μήνες σε κλάδους της χειμερινής παραγωγής και τους καλοκαιρινούς μήνες στους κλάδους της θερινής παραγωγής.

β) Κινητοποίηση του προσωπικού σε εθνική κλίμακα, δηλαδή από βιομηχανικό κλάδο σε βιομηχανικό κλάδο, από πόλη σε πόλη, από επαρχία σε επαρχία. Οποσδήποτε αυτό είναι δύσκολο και δημιουργεί προβλήματα όπως την ύπαρξη κατοικίας, την οικογένεια, την εκπαίδευση, το δέσιμο με ένα τόπο κ.λ.π.

Η κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού σε διεθνή κλίμακα, δηλαδή από χώρα σε χώρα. Αυτή παρουσιάζει σημαντικότερα προβλήματα κυρίως λόγω των επιπτώσεων που η κινητοποίηση αυτή έχει στις χώρες που δέχονται και στις χώρες που στερούνται το εργατικό δυναμικό. Το πρόβλημα παίρνει σημαντικότερες διαστάσεις λόγω της εισόδου της χώρας στην ΕΟΚ και της ελεύθερης διακίνησης που θα προκύψει. Η κλασική μετανάστευση απο-

τελεσε στο παρελθόν και αποτελεί και σήμερα ένα ακόμα πρόβλημα. Έχουν προταθεί επίσης ορισμένες λύσεις. Αυτό, ωστόσο ξεπερνά τις αρμοδιότητες του προγραμματισμού της επιχείρησης οπωσδήποτε, όμως εφ' όσον υπάρξουν κυβερνητικές ή διεθνείς αποφάσεις πάνω σ' αυτό, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επεξεργασία του.

Όλα τα παραπάνω είναι προβλήματα που ο προγραμματισμός της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ένας καλά επεξεργασμένος προγραμματισμός μπορεί να προσφέρει ανεκτίμητες υπηρεσίες διοικούντες και στους έχοντες την ευθύνη των αποφάσεων.

Μελέτη προγραμματισμού.

Σε αυτή την μελέτη χρησιμοποιήθηκε το ξενοδοχείο ΧΑΝΔΡΗΣ. Υπάρχουν δύο ξενοδοχεία που υπάγονται στις επιχειρήσεις ΧΑΝΔΡΗΣ που περιλαμβάνουν τουριστικά γραφεία, ξενοδοχεία, και κρουαζιερόπλοια. Τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης αυτής είναι στον Πειραιά.

Τα δύο ξενοδοχεία που υπάρχουν στην Κέρκυρα είναι από τα πιο αποδοτικά και άριστα σε οργάνωση, SERVIS, και αρχιτεκτονική. Όπως όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έτσι και αυτή κάνει προγραμματισμό.

Καταρχήν θα θελα να γράψω και για τον εσωτερικό προγραμματισμό που γίνεται και που φαίνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Όπως βλέπουμε υπάρχει ένας γενικός διευθυντής που είναι στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης και τα δύο ξενοδοχεία έχουν από ένα υποδιευθυντή το καθένα.

Όσον αφορά την υποδοχή πρέπει να πούμε ότι παίζει πολύ μεγάλο ρόλο γιατί από εκεί κάθε μέρα φεύγουν πληροφορίες που θα τρεπάσει το κάθε τμήμα και θα προγραμματίσει τις διάφορες καθημερινές εργασίες.

Η HOUSE KEEPER θα πάρει το πρωί ένα κατάλογο από την υποδοχή για την πληρότητα που έχει το ξενοδοχείο και έτσι θα στείλει το προσωπικό που διαθέτει ανάλογα με τις ανάγκες της με αυτό τον τρόπο εξοικονομεί χρόνο και η καθημερινή δουλειά θα βγει πολύ πιο άνετα και οικονομικά.

Το ίδιο γίνεται και στην κουζίνα και στα RESTORANS που ε-

κει ο Μαιτρ και ο CHEF προγραμματίζουν τις διάφορες εργασίες το πόσες μερίδες θα αναλωθούν και ποιοί θα γευματίσουν και θα δειπνήσουν ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί το ξενοδοχείο..

Εαν τώρα να φερθούμε και στον προγραμματισμό που ακολουθούν τα ξενοδοχεία θα πρέπει να πούμε τα εξής:

Η κάθε επιχείρηση έχει και κάποιες ιδιαιτερότητες και γι' αυτό ρίχνει το βάρος σε ορισμένους κλάδους προγραμματισμού. Η παραπάνω επιχείρηση κάνει προγραμματισμό σε τρία επίπεδα.

1) MARKETING

2) εφοδιασμός

3) προσωπικό

αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε τα εξής:

1) MARKETING

μια τουριστική επιχείρηση έχει ανάγκη να δείξει στην αγορά τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει. Αυτό το πράγμα οπωσδήποτε μπορεί να πετύχει με την διαφήμιση. Στο τέλος κάθε τουριστικής περιόδου γίνεται ένα μίτινγκ μεταξύ των δύο υποδιευθυντών των ξενοδοχείων, του διευθυντή και του του διευθυντή των τουριστικών γραφείων της επιχείρησης για να αναζητηθεί η ποσότητα των τουριστών που θα χρειαστεί, και η ποιότητα για την επόμενη τουριστική σεζόν. Ανάλογα με την ποιότητα που θα αναζητηθεί αλλά και μέσα στα πλαίσια του πενταετούς προγράμματος γίνεται κάποιο προσπέκτους που θα μοιραστεί σε όλα τα κέντρα προσκλήσεις τουριστών που υπάρχουν στους διάφορους οίκους του εξωτερικού.

Έτσι η επιχείρηση μπορεί να προγραμματίσει την ποιότητα

των τουριστών που θα έρθουν στο ξενοδοχείο αλλά και το σπουδαιότερο την πληρότητα του ξενοδοχείου που έχει προγραμματιστεί από τον μήνα Ιανουάριο για τον Μάρτιο ή Απρίλιο που θα ανοίξει το ξενοδοχείο αφού βέβαια υπάρχουν και κλεισμένα τουριστικά γκρουπ προγραμματισμένα προ διατιέας.

Βέβαια κάθε πρόγραμμα στηρίζεται όχι μόνο στην ποιότητα των τουριστών αλλά και στην προσφορά και ζήτηση που υπάρχει.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι ο προγραμματισμός παίζει μεγάλο ρόλο σε αυτήν την επιχείρηση.

ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ

Όσον αφορά τον εφοδιασμό στηρίζεται σε ένα πρόγραμμα το οποίο έχει μεγάλη σχέση με την ζήτηση και την προσφορά των προϊόντων που ανάλωνται στα ξενοδοχεία την κάθε τουριστική σεζόν.

Όπως ανάφερα και προηγουμένως τα προϊόντα σε κάποιους νεκρούς θα μπορούσαμε να πούμε μήνες για τον τουρισμό έχουν κάποια μικρή κάμψη, εκεί ποντάρουν αυτοί που συμμετέχουν στο συμβούλιο που θα γίνει για τον προγραμματισμό που θα απαρτίζεται από τους αποθηκάρχους τους διευθυντές και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Θα πρέπει λοιπόν ανάλογα και με το πρόγραμμα που ακολουθείται να εξετασθούν οι διάφορες προσφορές κυρίως αναλοσίμων προϊόντων και να παρθούν αποφάσεις από τον χειμώνα για την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που θα χρησιμοποιηθούν αν ανάλογα με τον προγραμματισμό.

Θα πρέπει βέβαια να ληφθεί υπόψη για την ακολούθηση του

προγράμματος και τα αποθέματα που υπάρχουν αλλά και οι αποθηκευτικοί χώροι και τα διαθέσιμα κεφάλαια για την αγορά αυτόν όπωσ και η ικανότητα επιδοσήςεων της επιχείρησης.

Ετσι βλέπουμε την οικονομία που γίνεται από αυτήν την προγραμματισμένη ενέργεια και την ικανότητα του ξενοδοχείου να ανταπεξέλθει στις διάφορες αντιξοότητες που μπορούν να συμβούν στην διάρκεια της σεζόν.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Εδώ υπάρχει ένας προγραμματισμός που στηρίζεται στο κόστος της εργασίας, στον χρόνο της εργασίας που μπορεί να διατεθεί από τον κάθε υπάλληλο, και τις διάφορες παρατηήσεις που τυχόν μπορούν να συμβούν.

Εδώ στο τέλος κάθε τουριστικής περιόδου γίνεται συμβούλιο για να αποφασισθεί πόσοι υπάλληλοι θα πρέπει να δουλέψουν ξανά την επόμενη σεζόν με μικρότερο εργατικό κόστος και από εκεί αποφασίζεται ο αριθμός των υπαλλήλων και έτσι υπάρχει η σιγουριά του προσωπικού για την επόμενη σεζόν.

Αποτελέσματα του προγραμματισμού.

Σε αυτήν την επιχείρηση μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός που έγινε πέτυχε και το ξενοδοχείο δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα την καλοκαιρινή σεζόν.

Πρώτα θα θελα να αναφερθώ στον προγραμματισμό στον τομέα της διαφήμισης (MARKETING).

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση μπορούμε να πούμε ότι ανταποκρίθηκε κατά εκατό τις εκατό στις προσδοκίες της αφού τονίσουμε ότι το κομμάτι αυτό του προγραμματισμού εντάσσεται στο πενταετές πρόγραμμα που συντάσει η επιχείρηση.

Μόνο από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε τον τεράστιο ρόλο που παίζει ο προγραμματισμός στην ευημερία της επιχείρησης.

Χωρία αυτό θα μπορούσε να παρουσιαστεί πρόβλημα μέσα στην σεζόν με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πληρότητα στα ξενοδοχεία και αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν αυτή να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και αυτό να έχει άσχημες συνέπειες για την παραπέρα πορεία αυτού όπως δανεισμός, άρα και εξάρτηση από τρίτους κ.λ.π.

Όσον αφορά τον εφοδιασμό μπορούμε να πούμε ότι δεν παρουσιάστηκε πάλι κανένα απολύτως πρόβλημα λόγω σωστού προγραμματισμού, όσον αφορά την τροφοδοσία, τα ποτά και τα είδη καθημερινής χρήσεως και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το καλό όνομα της επιχείρησης να διατηρηθεί.

Όσον αφορά τον προγραμματισμό του προσωπικού μπορούμε να πούμε ότι δεν υπήρξε κανένα πρόβλημα διότι οι υπάλληλοι ήσαν επαρκείς για την κάλυψη των αναγκών λόγω σωστού προγραμματισμού στις προσλήψεις.

Προγραμματισμός και Ε.Ο.Κ.

Όπως καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω ο προγραμματισμός παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο σε μια επιχείρηση. Αλλά υπάρχει και ένας λόγος ακόμα που πρέπει να εφαρμόζεται στις ελληνικές μεγάλες επιχειρήσεις, αυτός είναι η ένταξη της Ελλάδας στην ΕΟΚ.

Όπως ξέρουμε οι Ευρωπαϊκοί συνεταιριοί μας μπορούν να χαρακτηρισθούν οικονομικοί κολοσοί όπως η Αγγλία η Γερμανία η Ιταλία, αυτές οι χώρες έχουν αναπτύξει μια πολύ καλή βαρεία βιομηχανία και πολύ καλά οικονομικά συστήματα.

Επίσης μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις τους κάνουν προγραμματισμό και αυτό είναι ένας λόγος που είναι τόσο επιτυχημένες.

Άραγε θα πρέπει να εφαρμοσθεί σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και αυτό γιατί θα πρέπει να υπάρχει μεγάλο ποσοστό από επιτυχημένες επιχειρήσεις για να μπορέσουμε να αν απτυχθούμε και να συμβαδίσουμε σαν επάξιοι συνεταιριοί σε αυτό το γενικότερο οικονομικό σύνολο που λέγεται ΕΟΚ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Τελειώνοντας την εργασία αυτή θα πρέπει να πούμε ότι κάθε επιχείρηση μεγάλη εάν θέλει να βρίσκεται σε ευημερία και επίσης θέλει να λέγεται υγιείς (δηλαδή ότι μπορεί να ανταπεξέλθει σε ορισμένες οικονομικές συγκυρίες δύσκολες για αυτήν) θα πρέπει να κάνει προγραμματισμό.

Ο προγραμματισμός είναι το Α και το Ω σε μια επιχείρηση που μαζί με την λογιστική σαν επιστήμη μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση κερδοφόρα και η μη εφαρμογή τους να αποφέρει πολύ άσχημα αποτελέσματα.

Κατά την γνώμη μου η διαφορά μεταξύ του προγραμματισμού και της λογιστικής σαν επιστήμη είναι μόνο ότι η λογιστική νομικά επιβάλλεται σε μια επιχείρηση ενώ ο προγραμματισμός όχι, από εκεί και πέρα μπορούμε να πούμε ότι αμοιβαία συνυπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και συνεργάζονται για την επιτυχία αυτής.

Εδώ θα πρέπει να πούμε ότι ο προγραμματισμός εάν δεν ακολουθηθεί από μια επιχείρηση τότε αυτή προχωράει σχεδόν στα τυφλά. Εάν δεν προγραμματίσει τις ενέργειες της και δεν προβλέψει κατά προσέγγιση το τι θα γίνει την επόμενη μέρα (χρονικό-διάστημα) τότε δεν είναι και σε θέση να ανταπεξέλθει σε κάποιο απρόσμενο οικονομικό γεγονός που θα βρεθεί μπροστά της.

Στην Ελλάδα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν προγραμματισμό γιατί αυτός τους εγγυάτε την επιτυχία. Μία επιχείρηση που κάνει προγραμματισμό ξέρει που βαδίζει μπει να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος που αυτό φέρνει

το κερδος, καθορίζει στόχους για την επιχείρηση και τους επιτυγχάνει μερικά ή ολικά σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ακόμα αναλύει και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πετύχει το σκοπό της.

Επίσης με τον προγραμματισμό μπορεί να πάσα στιγμή να ελέγχει αυτές τις ενέργειες και έτσι να συνεχίσει με αυτές είτε να τις αλλάξει για να πετύχει το σκοπό της.

Γενικό συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι κάθε μεγάλη επιχειρησιακή μονάδα θα πρέπει να κάνει προγραμματισμό και ότι στην Ελλάδα οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν προγραμματισμό είτε επιστημονικά είτε εμπειρικά γιατί ξέρουν κάπου εκεί βασίζεται και η επιτυχία της.

Περιεχόμενα

- 1) Πρόλογος
- 2) Έννοια του προγραμματισμού.
είδη προγραμματισμού
 - α) Κριτήριο της επαναληπτικότητας
 - β) Κριτήριο του χρόνου
 - γ) Κριτήριο της έκτασης
 - δ) Κριτήριο της διοίκησης
 - ε) Κριτήριο της ευκαμψίας
- στ) Μικροοικονομικός και μακροοικονομικός προγ/σμός
- 3) η αναγκαιότητα του προγραμματισμού στις επιχειρήσεις
- 4) Διαδικασία κατάρτισης προγ/σμού.
- 5) Ο πανικός ασυμβίβαστος με τον προγραμματισμό
- 6) Ο προγραμματισμός ως τρόπος ζωής.
- 7) Φάσεις προγραμματισμού.
- 8) Έλεγχος και προγραμματισμός
- 9) Τεχνική σχεδίασης προγραμματισμού
- 10) Τα στοιχεία του προγραμματισμού
 - α) Καθορισμός σκοπών και επιδιώξεων
 - β) Καθορισμός πολιτικής ενεργειών
 - γ) Κατάστρωση λεπτομερών προγραμμάτων.
- 11) Σπουδαιότητα του καθορισμού στόχων
- 12) Προβλέψεις πωλήσεων
- 13) Είδη προγραμματισμού.
 - α) Προγραμματισμός των πωλήσεων
 - β) Προγραμματισμός MARKETING
 - γ) Προγραμματισμός της παραγωγής

- ιι) Ποσοτικό πρόγραμμα παραγωγής
- ιιι) Πρόγραμμα εφοδεασμού
- ιιιι) Πρόγραμμα αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων.
- δ) Προγραμματισμός προσωπικού.
- 14) Μελέτη προγραμματισμού στα Ξενοδοχεία ΧΑΝΔΡΗΣ
- 15) Προγραμματισμός και ΕΟΚ
- 16) Συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και ισοδότηση ανάπτυξη στις επιχειρήσεις. Διονύσης Κοντογιώργης.
2. Προγραμματισμός επόμενου έτους
COCNEI MAIL
3. MANAGMENT
Ειώργος Κωστούλης.

