



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ - ΚΟΣΜΗΤΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:
«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

**ΧΑΤΖΗΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ANNA
Α.Μ. 2768/03**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Dr. ΑΛΕΞΙΑΔΗΣ
ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ-ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σελίδα		4
-----------------	--------	-------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρ.α.	Ο σχεδιασμός.	Σελίδα		5
Παρ.β.	Ο στρατηγικός Σχεδιασμός.	Σελίδα		6
Παρ.γ.	Ο προγραμματισμός.	Σελίδα		7
Παρ.δ.	Ο προϋπολογισμός.	Σελίδα		7
Παρ.ε.	Ο έλεγχος.	Σελίδα		8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Παρ.α.	Η έννοια αυτού.	Σελίδα		9
Παρ.β.	Οι προϋποθέσεις αυτού.	Σελίδα		9
Παρ.γ.	Τί είναι προγραμματισμός;	Σελίδα		11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Παρ.α.	Η βελτίωση της λειτουργίας όλων των συστημάτων και της επιχείρησης στο σύνολό της και η επινόηση και ο σχεδιασμός μέσων δράσης.	Σελίδα		14
Παρ.β.	Η βέλτιστη Διαχρονική Οργάνωση των αποφάσεων και ενεργειών.	Σελίδα		14
Παρ.γ.	Υπολογισμός των εσόδων και εξόδων και της χρηματοοικονομικής ισορροπίας.	Σελίδα		16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Παρ.α.	Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης.	Σελίδα		19
Παρ.β.	Η στοχοθεσία.	Σελίδα		20
Παρ.γ.	Οι προτάσεις των στελεχών της.	Σελίδα		21
Παρ.δ.	Λήψη αποφάσεων και εφαρμογή του προγράμματος.	Σελίδα		21
Παρ.ε.	Η αξιολόγηση του προγράμματος.	Σελίδα		23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρ.α.	Τύποι προγραμμάτων.	Σελίδα		24
Παρ.β.	Περιοριστικοί παράγοντες προγραμματισμού.	Σελίδα		27
Παρ.γ.	Ο ρόλοι των προγραμμάτων.	Σελίδα		30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ΄

ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ

Παρ.α.	Οι ρόλοι των προγραμματιστών.	Σελίδα		32
Παρ.β.	Η ομάδα προγραμματιστών.	Σελίδα		33
Παρ.γ.	Ο ρόλος του Διευθυντή προγραμματισμού.	Σελίδα		33
Παρ.δ.	Ο ρόλος των ανώτατων διοικητικών στελεχών στον προγραμματισμό.	Σελίδα		34
Παρ.ε.	Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στον προγραμματισμό;	Σελίδα		36
Παρ.στ.	Αποτελέσματα έρευνας για τη διεύθυνση προγραμματισμού.	Σελίδα		37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ΄

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ

Παρ.α.	Το χρονοδιάγραμμα.	Σελίδα		38
Παρ.β.	Η χρονική περίοδος του προγραμματισμού.	Σελίδα		38
Παρ.γ.	Η εφαρμογή του προγράμματος.	Σελίδα		39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η΄

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Παρ.α.	Η αναγκαιότητα του ελέγχου.	Σελίδα		41
Παρ.β.	Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου.	Σελίδα		42
Παρ.γ.	Εκτίμηση απόδοσης.	Σελίδα		42
Παρ.δ.	Κατηγορίες ελέγχων.	Σελίδα		44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ΄

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παρ.α.	Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού.	Σελίδα		47
ΕΠΙΛΟΓΟΣ		Σελίδα		50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		Σελίδα		51



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ποιοί είναι οι λόγοι που οδηγούν στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης; Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας επιτυγχάνουν ενώ άλλες του ίδιου κλάδου αποτυγχάνουν; Ερωτήματα που απορρέουν από την πραγματικότητα και τον προβληματισμό του επιχειρηματικού κόσμου, αφού ο αριθμός των επιχειρήσεων που δεν μπορούν να επιβιώσουν στη μάχη του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να κλείνουν, αυξάνεται καθημερινά στη χώρα μας.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία αποδέχεται ανεπιφύλακτα ότι το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση εντοπίζεται στην καταβολή της μεγαλύτερης δυνατής προσπάθειας, προκειμένου να προμηθεύσει στον καταναλωτή ότι αυτός επιθυμεί. Αυτή είναι και η αποστολή της επιχείρησης, η δημιουργία και η παροχή προϊόντων-υπηρεσιών προς τους καταναλωτές. Αν όμως η κάθε προσπάθεια δεν οργανωθεί σωστά, θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Επομένως προκύπτει ότι για να αποδώσει κάθε προσπάθεια πρέπει να υπάρχει σωστή οργάνωση της επιχειρηματικής δράσης των επιχειρήσεων, δηλαδή σχεδιασμός.

Το προϊόν-υπηρεσία που ζητά ο καταναλωτής αποτελεί το τελευταίο βαγόνι στο τρένο που ονομάζεται επιχείρηση. Ο σχεδιασμός είναι η μηχανή του τρένου, που τραβά τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης επάνω στις σιδηροδρομικές γραμμές που ο ίδιος κατασκεύασε.

Στην εργασία που ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια να γίνει κατανοητός ο ρόλος του προγραμματισμού δράσεως μιας επιχείρησης, ο οποίος αποτελεί κομμάτι του σχεδιασμού αυτής. Περιγράφονται οι σκοποί του προγραμματισμού, η διαδικασία του καθώς και πλήθος χαρακτηριστικών του με σκοπό να δούμε εάν όντως ο προγραμματισμός είναι η μηχανή του τρένου που οδηγεί στην επιτυχία ή αν είναι απλά ένα βαγόνι αυτού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρ.α. Ο Σχεδιασμός

Η επιχείρηση έχει την αποστολή να δημιουργεί πόρους και να τους διανέμει σύμφωνα με τις επιθυμίες αυτών που τη δημιούργησαν και την αποτελούν, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που θέτει το περιβάλλον. Η επιχείρηση όμως είναι σύστημα με κοινωνική δομή, που σημαίνει ότι αυτοί που τη συνιστούν είναι άτομα με συγκρουόμενους σκοπούς, τα οποία, κατά την επιδίωξη των σκοπών τους και κυρίως αυτών που σχετίζονται με τη διανομή των πόρων που δημιουργεί η επιχείρηση, μπορούν να επιδείξουν συμπεριφορά ικανή να αποδιοργανώσει την επιχείρηση. Επιπλέον η επιχείρηση υφίσταται επιδράσεις, από τις συνεχείς μεταλλάξεις που παρουσιάζει το περιβάλλον της, προς τις οποίες είναι αναγκασμένη να προσαρμόζεται για να εξασφαλίζει την επιβίωσή της. Κύρια φροντίδα όλων των υποσυστημάτων της επιχείρησης είναι η επιβίωσή της και η βελτίωση των δραστηριοτήτων μετασχηματισμού και δημιουργίας πόρων.

Προϋπόθεση για την εξασφάλιση της αποστολής αυτής είναι ο καθορισμός δομής της επιχείρησης, που να συμβιβάζεται με τη συμπεριφορά των ατόμων που τη συνιστούν και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της. Για να επιτυγχάνεται το έργο αυτό χρειάζεται να λειτουργεί μέσα στην επιχείρηση υποσύστημα μεθόδων και διαδικασιών: (α) πληροφόρησης σχετικά με τις μεταλλάξεις του περιβάλλοντος και τη συμπεριφορά όλων των υποσυστημάτων της επιχείρησης, (β) επιλογής αντικειμενικών σκοπών του συστήματος σε συνάρτηση με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και τη συμπεριφορά των υποσυστημάτων, (γ) οδήγησης του συστήματος προς την πραγμάτωση των σκοπών του και (δ) ελέγχου της πορείας που ακολουθεί ώστε να κατευθύνεται πράγματι προς τους αντικειμενικούς του σκοπούς. Το εν λόγω σύστημα μεθόδων και διαδικασιών ονομάζεται «Σχεδιασμός» και περιλαμβάνει τις διαδικασίες του «Στρατηγικού Σχεδιασμού του Προγραμματισμού, του Προϋπολογισμού και του Ελέγχου».

Ο Σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- 1) Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και των δυνάμεων και αδυναμιών του συστήματος και εκτίμηση των τάσεων εξέλιξής του.
- 2) Αξιολόγηση των επιδράσεων που ασκούν στο σύστημα οι μεταβολές του περιβάλλοντος και πρόβλεψη της εξέλιξής τους.

- 3) Επιλογή των στόχων, που εκφράζουν την αποστολή του συστήματος και των μέσων και δραστηριοτήτων πραγμάτωσής τους.
- 4) Έλεγχο και διόρθωση της πορείας, που ακολουθεί το σύστημα ώστε αυτό να κατευθύνεται προς την πραγμάτωση των στόχων και της αποστολής του.

Παρ.β. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στις επιχειρήσεις ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στην τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά χρησιμοποιώντας και άλλες κατευθύνσεις πέραν του σημερινού κύκλου προϋπολογισμών. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού έχουν ενόραση του μέλλοντος και αναπτύσσουν τις απαραίτητες διαδικασίες και λειτουργίες ώστε να πραγματοποιηθεί αυτό το μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, ορίζει και επιλέγει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης καθώς προσδιορίζει τόσο τους επιθυμητούς όσο τους εφικτούς άξονες εξέλιξης που μπορεί να ακολουθήσει για την πραγμάτωσή τους. Όλα αυτά βέβαια γίνονται λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές που αναμένονται να γίνουν στο περιβάλλον της. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει «πολιτικό» χαρακτήρα και το «προϊόν» του ονομάζεται «σχέδιο».

Οι άξονες εξέλιξης, που έχουν προαναφερθεί, της επιχείρησης και που έχουν στρατηγική σημασία, αφορούν κυρίως τους δυνατούς συνδυασμούς προϊόντων-αγορών. Έτσι, οι άξονες εξέλιξης μπορούν να αναφέρονται στην αύξηση της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης, στην παραγωγή νέων προϊόντων, στην επέκταση των πωλήσεων σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών, στην εφαρμογή νέων τεχνολογικών μεθόδων παραγωγής, στην επέκταση της επιχείρησης, σε εξαγορές ανταγωνιστών και προμηθευτών, σε συγχωνεύσεις κ.λπ.

1. Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 25 και επόμενα.

Παρ.γ. Ο Προγραμματισμός

Η δεύτερη φάση του συστήματος του σχεδιασμού, η οποία ακολουθεί το Στρατηγικό Σχεδιασμό, είναι ο Προγραμματισμός. Με την εφαρμογή του Προγραμματισμού επιτυγχάνεται ο καθορισμός των διαδικασιών ή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών που επιλέγηκαν κατά τη φάση του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Συνεπώς έχει «οργανωτικό» χαρακτήρα και το «προϊόν» του ονομάζεται «πρόγραμμα». Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός περιλαμβάνει σχέδια δράσης. Αντίθετα, ο προγραμματισμός αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους σκοπούς και μέσα.

Η παράγραφος αυτή αναλύεται εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

Παρ.δ. Ο Προϋπολογισμός

Ο Προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα στοιχίσει σε μια επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή, π.χ., προϋπολογισμός για διαφήμιση, για έρευνα και ανάπτυξη. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες. Στην πράξη καθορίζει το ποιές στρατηγικές ιδέες–προγράμματα θα εφαρμοστούν. Αυτό συμβαίνει, γιατί κανένα σχέδιο ή προσπάθεια όσο φιλόδοξη και καινοτόμος και αν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοστεί εάν κριθεί από την εταιρία ότι η απόδοση του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίησή της είναι ανεπαρκή. Στόχος, λοιπόν, του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

Πέρα από αυτό, στην πράξη, ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο, τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

2. Ε. ΜΗΛΙΩΤΗ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, σελ. 20 και επόμ.
Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 29 και επόμ.

Παρ.ε. Ο Έλεγχος

Η τελευταία φάση του σχεδιασμού είναι ο έλεγχος, σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση εκτιμά την στρατηγική που ακολούθησε για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματά της είναι σύμφωνα με τους στόχους που είχε θέσει. Δεδομένου ότι υπάρχουν αντιδράσεις και μεταβολές στο περιβάλλον καθώς και στη λειτουργία του συστήματος, μπορεί με τη διέλευση κάποιου χρόνου να αποδειχθεί ότι οι ληφθείσες αποφάσεις δεν ήταν ορθές. Επομένως κρίνεται αναγκαίο να αλλάξει τις αποφάσεις της η επιχείρηση και να ληφθούν νέες και ανταποκρινόμενες στις νέες συνθήκες. Έχει συνεπώς ιδιαίτερη σημασία να είναι το σύστημα ικανό να ελέγχει την πορεία που ακολουθεί και να επισημαίνει έγκαιρα την απόκλισή της από τη σχεδιασθείσα διαδρομή καθώς και τις αναγκαίες ή σκόπιμες προσαρμογές που πρέπει να εφαρμόσει στα μέσα δράσης ή ακόμα και στους στόχους που επιδιώκει.

Η διαδικασία του ελέγχου διακρίνεται από:

1. **Τον καθορισμό της επέκτασης της χρονικής περιόδου που ελέγχουμε.** Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διάρκεια της περιόδου που εξετάζει η επιχείρηση να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Π.χ., δεν μπορούμε να κρίνουμε τη συνολική πορεία ενός νέου εργοστασίου από το πρώτο έτος.
2. **Τον καθορισμό των στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζουμε.** Οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.
3. **Τη συλλογή στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης.** Η επιχείρηση πρέπει να οργανώσει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσής της προκειμένου να έχει πάντοτε στη διάθεσή της αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία της.
4. **Τη σύγκριση της απόδοσης των στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διεξαγωγή τυχών διορθωτικών αλλαγών.** Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάγκη για διορθωτικές αλλαγές, είτε στις επιμέρους λειτουργίες της παραγωγής είτε στον εκ νέου σχεδιασμό μέρους ή και ολόκληρης της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι δυνατόν, δηλαδή, να διαπιστωθεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ήταν από την αρχή λανθασμένες και να αποφασιστεί η εκ νέου διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

3. Β. Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.175 και επόμ.

Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 4.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Παρ.α. Η έννοια αυτού.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δεύτερη φάση του Σχεδιασμού είναι ο Προγραμματισμός. Κατά την πρώτη φάση, του Στρατηγικού Σχεδιασμού δηλαδή, αξιολογούνται και επιλέγονται οι καλύτερες στρατηγικές που θα καλύψουν το «στρατηγικό άνοιγμα» και θα εξασφαλίσουν την πραγμάτωση των πρωταρχικών στόχων, που έθεσε η επιχείρηση. Μετά την επιλογή του στρατηγικού σχεδίου, το οποίο ικανοποιεί την πρώτη ανάγκη του σχεδιασμού της επιχείρησης, είναι εξίσου σημαντικό και αναγκαίο να οργανωθούν και να προγραμματιστούν λεπτομερώς οι δραστηριότητες, τα μέσα και οι ενέργειες που θα πραγματώσουν τις επιλεγείσες στρατηγικές.

Ο Προγραμματισμός συνίσταται στην επινόηση, οργάνωση, αξιολόγηση και επιλογή μέσων δράσης και συνδυασμών μέσων δράσης - δηλαδή προγραμμάτων - που θα επιτρέψουν την πραγμάτωση των επιλεγεισών στρατηγικών κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Κατά τη φάση αυτή οι στρατηγικές εκφράζονται σε λεπτομερείς ενέργειες, που επιλέγονται και οργανώνονται ώστε να είναι συνεπείς και να επιφέρουν το μέγιστο αποτέλεσμα - τη μέγιστη δυνατή συμβολή στην επίτευξη των σκοπών - με το μικρότερο κόστος. Η επιλογή του βέλτιστου συνδυασμού, δηλαδή το βέλτιστο πρόγραμμα, βασίζεται σε ένα ή περισσότερα κριτήρια και γίνεται συνήθως με μεθόδους του μαθηματικού Προγραμματισμού (βασίζεται σε μαθηματικά υποδείγματα, μαθηματικές τεχνικές και ηλεκτρονικά μέσα).

Παρ.β. Οι προϋποθέσεις αυτού.

Σύμφωνα με τον Mintzberg, ο Προγραμματισμός εφαρμόζεται εάν υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

1. **Σταθερότητα.**
2. **Ο κλάδος να είναι ώριμος.** Δηλαδή, οι πωλήσεις να είναι στάσιμες για κάποιο διάστημα, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς να είναι αργός, η λειτουργία παραγωγής να έχει προτυποποιηθεί και κάποιες φορές να γίνεται και πρότυπο για ολόκληρο τον κλάδο (οι στρατηγικές είναι γενικές στα επιμέρους τμήματα του κλάδου).

3. **Μεγάλες επενδύσεις.** Οι μεγάλες και βαριές επενδύσεις αποτελούν ένα ακόμα κίνητρο για την εφαρμογή του Προγραμματισμού. Όσο πιο μεγάλη η απασχόληση πόρων σε ένα μόνο πρόγραμμα, τόσο πιο μεγάλος έλεγχος των πόρων πρέπει να γίνεται. Οπότε όσο και πιο μεγάλη είναι η ανάγκη για Προγραμματισμό και τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κύκλος Προγραμματισμού.
4. **Μεγάλο μέγεθος επιχείρησης.** Ο οργανισμός δεν είναι απαραίτητο να είναι μεγάλος για να εφαρμόσει τον Σχεδιασμό και κατ' επέκταση τον Προγραμματισμό, αλλά κάτι τέτοιο οπωσδήποτε βοηθά. Οι παράγοντες που ήδη αναφέρθηκαν, οι μεγάλες επενδύσεις και ο έλεγχος αγοράς, τείνουν να σχετίζονται με το μεγάλο μέγεθος.
5. **Δομή ύστερα από μελέτη του οργανισμού.** Με τον Προγραμματισμό προσδιορίζονται τι πρέπει να γίνει ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική στην οποία στοχεύει ο οργανισμός. Γίνεται δε, με ανάλυση της στρατηγικής σε συγκεκριμένες δραστηριότητες διαφόρων ειδών μέσω προγραμμάτων. Οπότε προϋποθέτει ότι μπορεί να γίνει ανάλυση του οργανισμού-σε ένα σύστημα υπομονάδων και αυτές σε θέσεις, σε επίπεδα και τελικά σε συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία μπορούν να ενταχθούν σε σχέδιο δράσης. Το ίδιο ισχύει και για τον έλεγχο: οι προϋπολογισμοί και οι στόχοι πρέπει να εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες υπομονάδες ακόμα και στα άτομα που έχουν καθορισμένο αντικείμενο απασχόλησης που είναι διαφοροποιημένο.
6. **Λειτουργίες μεταξύ τους συντονισμένες.** Οι πολύ καλά καθορισμένες δραστηριότητες μπορούν να διευκολύνουν τον σχεδιασμό δράσης ενώ οι δραστηριότητες που είναι στενά ταιριασμένες μεταξύ τους, ειδικά στη λειτουργία παραγωγής, μπορεί να το απαιτούν.
7. **Εξωτερικός έλεγχος.** Ο παράγοντας αυτός που ενισχύει τον Προγραμματισμό, προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να ελέγχει τον οργανισμό. Ο έλεγχος εφαρμογής είναι το πιο προφανές μέσο ελέγχου όπως και ο σχεδιασμός δράσης.

4. **Κ. ΔΕΛΗ.** Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 271.

Ε. ΜΗΛΙΩΤΗ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, σελ. 18-20.

8. **Ταξινόμηση αυτών των συνθηκών.** Για να υπάρξει Προγραμματισμός απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σταθερότητα. Στον οργανισμό πρέπει να υπάρχουν απλές λειτουργίες για να εφαρμοστεί ο σχεδιασμός δράσης. Αν προσθέσουμε και τη σωστή δομή με στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους δραστηριότητες τότε έχουμε όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τον Προγραμματισμό.

Το μεγάλο μέγεθος, οι μεγάλες επενδύσεις, η ωριμότητα του κλάδου και ο εξωτερικός έλεγχος διευκολύνουν ή ενθαρρύνουν τη χρήση του Προγραμματισμού και δεν αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις.

Παρ.γ. Τί είναι ο προγραμματισμός :

Οι διάφοροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τον προγραμματισμό, κατά καιρούς, έδιναν ο καθένας και έναν ορισμό γι' αυτόν.

Μερικοί από τους ορισμούς αυτούς είναι:

- 1) «Προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των προγραμμάτων, που πρέπει να γίνουν, και τον τρόπο κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης». (W.GLUECK)
- 2) «Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητάς τους. Ο Προγραμματισμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών, που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις, η δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και η εκτίμησή τους με τους στόχους που έχουν τεθεί». (P.DRUCKER)
- 3) «Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες, που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος.
Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών, την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης.» (SNYDER & GLUECK)
- 4) «Προγραμματισμός είναι η διαδικασία, η οποία επισημαίνει τα παρόντα και μέλλοντα κρίσιμα θέματα μιας επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους επίλυσής τους οι οποίοι πρέπει να είναι συνεπείς με τους πόρους της καθώς και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος». (S.B. PRASAD)
- 5) «Προγραμματισμός είναι η δραστηριότητα της διοίκησης, που μετατρέπει τις αποφάσεις σε συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για εφαρμογή.
Τα βασικά διοικητικά καθήκοντα στη φάση αυτή είναι: (1) σχεδιασμός δραστηριοτήτων για υποστήριξη των αποφάσεων, (2) ανάθεση και

σχεδιασμός των πόρων για την υποστήριξη των αποφάσεων (που ονομάζεται προϋπολογισμός), (3) καθορισμός της ροής εργασίας μέσα στην επιχείρηση, (4) καθορισμός δικτύων ροής επικοινωνίας, (5) καθορισμός προτύπων εξουσίας και ευθύνης». (IGOR ANSOFF & BRANDENBURG, 1987)

Οι παραπάνω ορισμοί καθώς και διάφοροι άλλοι, διάφορων συγγραφέων για το ίδιο αντικείμενο, μας επιτρέπουν να δώσουμε τον ορισμό του «Προγραμματισμού» ως εξής:

«Προγραμματισμός» είμαι η διαδικασία, η οποία:

- A. Εντοπίζει έγκαιρα τις αδυναμίες και τις δυνατότητες της επιχείρησης.
- B. Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.
- C. Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες είναι συνεπείς με τους πόρους της (δυνατότητες και αδυναμίες της)
- D. Αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καλύτερη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- E. Προχωρεί στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεχθείσης στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης».

5. Ε. ΜΗΛΙΩΤΗ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, σελ. 30.

Π. ΚΙΟΧΟΣ & Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Αθήνα 1999, σελ. 25 και επόμ.

ΚΑΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο Προγραμματισμός έχει ως έργο (α) να επανεξετάσει αναλυτικώς εάν οι στρατηγικές επιλογές είναι συνεπείς με τις δυνατότητες που έχουν τα υποσυστήματα της επιχείρησης να τις πραγματώσουν, και (β) να οργανώσει λεπτομερώς, και σε όλες τις φάσεις τους, τις σχεδιαζόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει μεταξύ αυτών συνέπεια σε όλη την πορεία της πραγματώσεως των επιλεγισών στρατηγικών.

Όσο μεγάλη και αν ήταν η φροντίδα και η προσοχή που καταβλήθηκε κατά τη μελέτη των στρατηγικών, δεν μπορεί να αποκλεισθεί APRIORI ότι έγιναν υπο-εκτιμήσεις ή υπερ-εκτιμήσεις σε σχέση με τις δυνατότητες του συστήματος. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι ρεαλιστικό. 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 βασίσθηκαν στη μελέτη των δυνατοτήτων της επιχείρησης στο σύνολό της και στην κατάρτιση και προβολή στο μέλλον ενός λογαριασμού εκμεταλλεύσεως της επιχείρησης ως μιας ενιαίας μονάδας.

Είναι συνεπώς αναγκαίο (α) να εξετασθεί κατά πόσο οι επιλεγίσεις στρατηγικές συμβιβάζονται με τις δυνατότητες όλων των συστημάτων της επιχείρησης και ότι δεν θα προκύψουν εμπόδια από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται ένα ή περισσότερα υποσυστήματα και (β) να προσδιοριστούν λεπτομερώς οι ενέργειες στις οποίες θα προβούν ώστε να μην προκύψουν δυσκολίες στην πραγμάτωση των στόχων ορισμένων υποσυστημάτων από έλλειψη «εισροών», που θα οφείλεται στη μη έγκαιρη εκπλήρωση της αποστολής άλλων υποσυστημάτων.

Έτσι, οι σκοποί του Προγραμματισμού είναι:

1. Η βελτίωση της λειτουργίας όλων των υποσυστημάτων και της επιχείρησης στο σύνολό της, και η επινόηση και ο σχεδιασμός μέσων δράσης και προόδου.
2. Ο προσδιορισμός των ημερομηνιών κατά τις οποίες πρέπει να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις και να εφαρμοστούν τα επιμέρους μέσα δράσης, που θα πραγματώσουν τις επιλεγίσεις στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο που απαιτείται να παρέλθει μέχρις ότου οι αποφάσεις αυτές και οι ενέργειες δώσουν τα αποτελέσματά τους.
3. Ο υπολογισμός των εσόδων και των εξόδων, που θα προκύψουν, και η εξέταση της εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ των χρηματικών εισροών

και των χρηματικών εκροών, και μεταξύ των αναγκών και των πόρων χρηματοδότησης.

**Παρ.α. Η βελτίωση της λειτουργίας και των επιδόσεων του συστήματος:
Η επινóηση μέσων δράσης και η κατάρτιση προγραμμάτων.**

Σε αντίθεση με το Στρατηγικό Σχεδιασμό, που βασίζεται κυρίως σε λεπτομερή ανάλυση και μελέτη του περιβάλλοντος και σε επισταμένη διάγνωση και πρόβλεψη των ευκαιριών και απειλών που θα παρουσιάσει το περιβάλλον, ο Προγραμματισμός θεμελιώνεται σε λεπτομερή και επισταμένη ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του συστήματος και αποβλέπει στην εξεύρεση μέσων δράσης, που θα βελτιώσουν την λειτουργία του συστήματος, θα κάνουν αποτελεσματικότερες τις δραστηριότητές του και θα επιτύχουν τους στόχους.

Με βάση τα αποτελέσματα της διάγνωσης των δυνάμεων και αδυναμιών του συστήματος, κατά τη φάση του προγραμματισμού, προσδιορίζονται προγράμματα για το σύνολο της επιχείρησης και για τους επιμέρους κλάδους δραστηριοτήτων.

Ο Προγραμματισμός αποβλέπει να καθορίσει:

- 1) Γενικούς – για το σύνολο της επιχείρησης-και επιμέρους – για κάθε υποσύστημα-στόχους αύξησης της παραγωγικότητας και δημιουργίας πλεονάσματος, καθώς και στόχους διανομής του πλεονάσματος αυτού, που να εξασφαλίζουν την επιθυμητή σύμπνοια και συνεργασία όλων των υποσυστημάτων και τους επιθυμητούς πόρους αυτοχρηματοδότησης.
- 2) Σχέδια δράσης, βελτιώσεως και προόδου σ' όλους τους κλάδους και σ' όλα τα υποσυστήματα της επιχείρησης.
- 3) Τους υπευθύνους που θα εκτελέσουν τα προγράμματα δράσης.
- 4) Τους χρόνους εκτέλεσης των προγραμμάτων δράσης.
- 5) Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν μέσα στους δεδομένους χρόνους.

Παρ.β. Η βέλτιστη διαχρονική οργάνωση των αποφάσεων και ενεργειών.

Λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο, που απαιτείται για την εκτέλεση των σπουδαιότερων αποφάσεων, και τις ημερομηνίες κατά τις οποίες είναι επιθυμητό να επιτευχθούν ορισμένα αποτελέσματα, ο Προγραμματισμός αποβλέπει να καθορίσει πότε το αργότερο θα πρέπει να ληφθούν οι αποφάσεις, που ενδιαφέρουν κάθε τομέα της επιχείρησης, ώστε τα

προγράμματα να πραγματοποιθούν χωρίς καθυστερήσεις μέσα στους προβλεπόμενους χρόνους.

Για τον Προγραμματισμό των αποφάσεων και των ενεργειών χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι μεταξύ των οποίων η πλέον γνωστή είναι η μέθοδος PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIC).

Το δίκτυο PERT αποτελεί γραφική παράσταση της λογικής δομής ενός προγράμματος ενεργειών. Αποτελείται από:

- 1) Τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, οι οποίες παρίστανται στο διάγραμμα με αντίστοιχο διάνυσμα(βέλος) και αντιπροσωπεύονται με γράμματα συνοδευόμενα από παρενθέσεις και αριθμούς που εκφράζουν το χρόνο που απαιτείται για την πραγμάτωσή τους.
- 2) Στάδια, που αντιπροσωπεύουν τις χρονικές στιγμές έναρξης και περάτωσης των ενεργειών(συμβολισμένα με μικρούς κύκλους στο διάγραμμα).

Οι ενέργειες κατατάσσονται σ' αυτές που αλληλοδιαδέχονται στη σειρά η μία την άλλη και σε εκείνες που πραγματοποιούνται και εξελίσσονται συγχρόνως και συγκλίνουν προς το ίδιο στάδιο. Μετά τη κατασκευή του δικτύου, η μέθοδος PERT υπολογίζει τον ελάχιστο αναγκαίο χρόνο που απαιτείται για να εκτελεσθεί το σύνολο των ενεργειών, προσδιορίζοντας την καλούμενη «Κρίσιμη Διαδρομή».

Η Κρίσιμη Διαδρομή αντιστοιχεί στη διαδοχή των ενεργειών, που συνεπάγεται το «συντομότερο» χρόνο, που είναι αναγκαίος για να επιτευχθεί ο στόχος. Μια καθυστέρηση στην εκτέλεση κάποιας ενέργειας, που περιλαμβάνεται στην «Κρίσιμη Διαδρομή», συνεπάγεται καθυστέρηση όλου του προγράμματος. Οι καθυστερήσεις στις άλλες διαδρομές δεν επηρεάζουν τη διαχρονική εκτέλεση του προγράμματος. Αντίστροφα, η μείωση του συνολικού χρόνου εκτέλεσης του προγράμματος μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μείωση του χρόνου εκτέλεσης μιας ή περισσότερων ενεργειών απ' αυτές που απαρτίζουν την «Κρίσιμη Διαδρομή».

Εφ' όσων ο χρόνος, που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε μιας ενέργειας έχει εκτιμηθεί με ακρίβεια και η διάταξη της εκτέλεσης του συνόλου των ενεργειών έχει οργανωθεί ορθολογικά, η Κρίσιμη Διαδρομή είναι και η βέλτιστη.

Η πιο πάνω μέθοδος επιτρέπει να γίνουν :

- Η τοποθέτηση της κάθε ενέργειας μέσα στο σύνολο των ενεργειών που αποβλέπει το πρόγραμμα.
- Ο προσδιορισμός του χρόνου πραγματοποίησης του προγράμματος.
- Ο καθορισμός για κάθε υπεύθυνο ενός χρονικού στόχου.
- Η επισήμανση των εμποδίων, που μπορούν να ανακύψουν.
- Η διαπίστωση του διαθέσιμου χρόνου για τις ενέργειες, που δεν περιλαμβάνονται στην «Κρίσιμη Διαδρομή». Η διαπίστωση αυτή είναι

δυνατό να επιτρέψει να γίνει καλύτερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων μέσων.

- Η εξέταση της δυνατότητας μείωσης των χρόνων που απαιτούν οι «Κρίσιμες» ενέργειες.

Παρ.γ. Ο υπολογισμός των εσόδων και εξόδων και της χρηματοοικονομικής ισορροπίας.

Ο Προγραμματισμός αποβλέπει να εκτιμήσει ακριβέστερα τις δαπάνες που θα απαιτηθούν για την πραγμάτωση των προγραμμάτων δράσης και των στρατηγικών, και τα έσοδα που θα προκύψουν.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να επιτευχθεί με την ενοποίηση των προγραμμάτων όλων των υπευθύνων υποσυστημάτων:

- 1) Συνέπεια κάθετη, μεταξύ των γενικών αντικειμενικών σκοπών που προσδιορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο και των επιμέρους αντικειμενικών σκοπών, που ανατίθεται κατά τη φάση του Προγραμματισμού στα διάφορα υπεύθυνα υποσυστήματα της επιχείρησης.
- 2) Συνέπεια οριζόντια, μεταξύ των δραστηριοτήτων των υπευθύνων υποσυστημάτων και
- 3) Χρηματοοικονομική ισορροπία καθόλα τα έτη του προγράμματος.

6. Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 272-281.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο Προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο Προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι στην επόμενη ημέρα. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίσουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον, εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο Προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

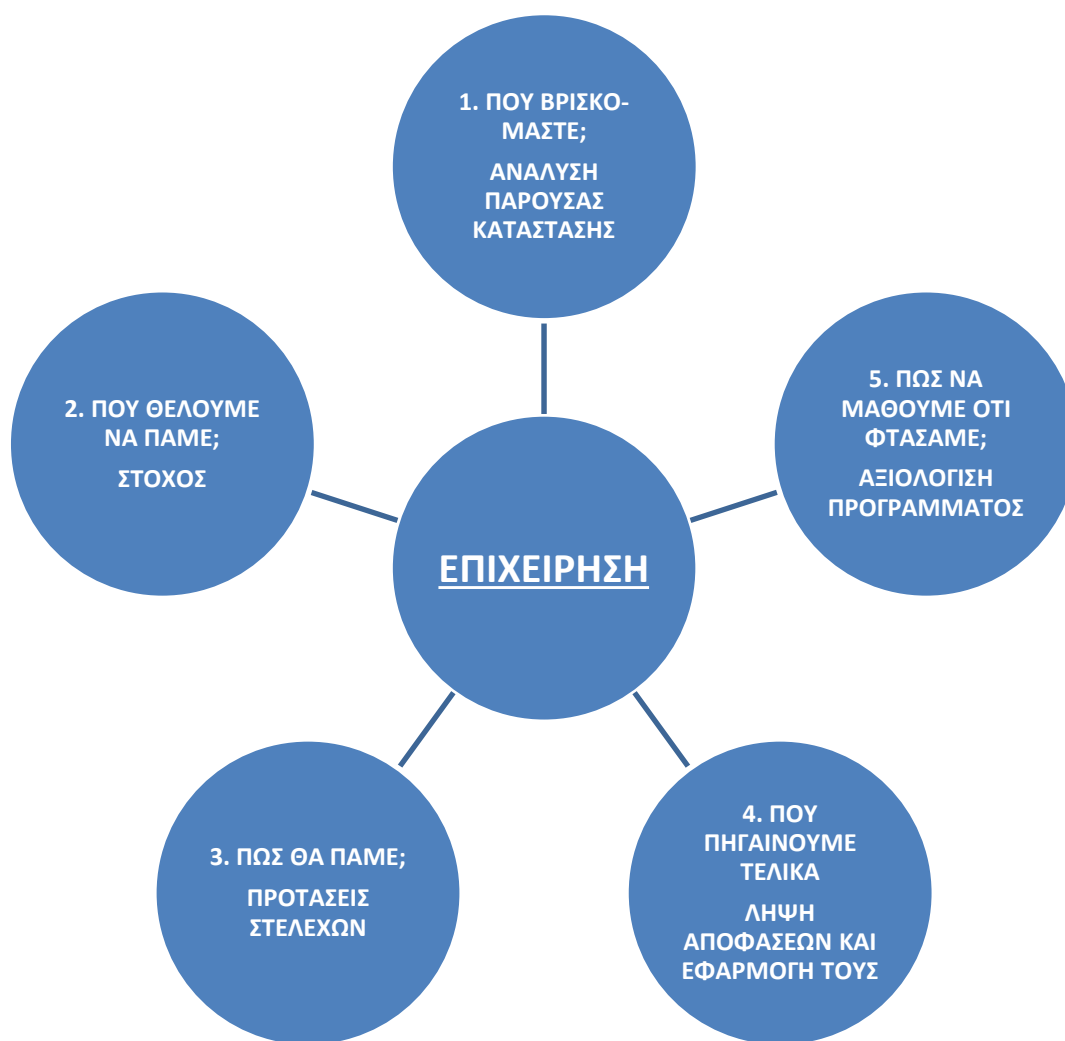
Μία επιχείρηση, π.χ., που επενδύει τα κέρδη της σε ομόλογα Δημοσίου, ελαχιστοποιεί τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο απώλειας των χρημάτων της, δεν πραγματοποιεί όμως μεγάλα κέρδη με την επένδυση αυτή. Αντίθετα, εάν μια άλλη επιχείρηση επενδύσει τα κέρδη της σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα που υπόσχεται μεγάλα κέρδη, αναλαμβάνει ταυτόχρονα και μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να ελαχιστοποιηθεί εάν η επιχείρηση αυτή έχει σωστό Προγραμματισμό και εφαρμόζει κατά τρόπο αποτελεσματικό την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

[illegible]

Η διαδικασία του προγραμματισμού διαγράφει μια συνεχή κυκλική πορεία. Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία του Προγραμματισμού πρέπει να απαντηθούν πέντε βασικά ερωτήματα, τα οποία είναι:

1. Που βρισκόμαστε;
2. Που θέλουμε να πάμε;
3. Πως θα πάμε;
4. Πως να είμαστε βέβαιοι ότι πηγαίνουμε εκεί που θέλουμε να πάμε;
5. Πως να μάθουμε ότι φθάσαμε εκεί που θέλαμε;

ΣΧΗΜΑ 4.2: Ο κύκλος προγραμματισμού.



Από τον κύκλο του προγραμματισμού διακρίνουμε τις πέντε φάσεις από τις οποίες αποτελείται η διαδικασία του Προγραμματισμού: **1)** ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης, **2)** στοχοθεσία, **3)** προτάσεις των στελεχών της, **4)** λήψη αποφάσεων και εφαρμογή του προγράμματος και **5)** αξιολόγησή του.

Παρ.α. Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης

Ένα από τα πρωταρχικά στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, είναι να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «Πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση;». Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να προσδιορίσουν με ακρίβεια ποιες είναι οι δραστηριότητες ή ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης. Ποιο, δηλαδή, είναι το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης και σε ποια κατάσταση βρίσκεται. Εάν απαντηθεί σωστά το παραπάνω ερώτημα, τότε η επιχείρηση θα μπορέσει να κάνει έναν επιτυχή επαναπροσδιορισμό των στόχων της και πιθανόν και της αποστολής της, εάν αυτό είναι απαραίτητο.

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης θα δείξει ποιες από τις δραστηριότητες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εξασφαλίζουν κέρδη τώρα και ποιες υπόσχονται κέρδη στο μέλλον. Επίσης, η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει την επιχείρηση να αποφασίσει ποιες από τις δραστηριότητες ή τα προϊόντα ή υπηρεσίες να διατηρήσει και ποιες να καταργήσει, είτε γιατί είναι ζημιογόνες είτε γιατί δεν προσθέτουν τίποτε στις υπόλοιπες δραστηριότητες ή προϊόντα της επιχείρησης. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, οι οποίες βοηθούν τα στελέχη να αξιολογήσουν το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων, ή των προϊόντων-υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μια από τις βασικότερες μεθόδους είναι η Μήτρα Ανάπτυξης Μεριδίου της επιχείρησης της Boston Consulting Group (B.C.G.). Η μήτρα αυτή δίνει έμφαση στα χαρτοφυλάκια των προϊόντων-υπηρεσιών και αναλύει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.

7. Γ. ΠΕΤΡΩΦ & Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Μάρκετινγκ μανάτζμεντ - Η ελληνική προσέγγιση, 2002, σελ.113-115.

Παρ.β. Η στοχοθεσία.

Οι Στόχοι της επιχείρησης είναι μια επέκταση της αποστολής της και αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμεί να πετύχει. Επίσης, αποτελούν το σημείο από όπου θα ξεκινήσει αυτή, παρέχοντας έτσι την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Έτσι, ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης αποτελεί τη βάση του Προγραμματισμού.

Ξεκίνημα για τη θέση νέων στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες νέες περιπτώσεις στο χώρο της επιχείρησης, π.χ., οι προτάσεις για νέες υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρονται από την επιχείρηση αισθητικής για την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού, αποτελούν ένα νέο ξεκίνημα για την θέση νέων στόχων για την επιχείρηση. Είναι λάθος να υποστηρίζει κανείς ότι ο μοναδικός αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης είναι η επίτευξη κερδών. Μια λεπτομερής ανάλυση είναι δυνατό να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να βάλει ως στόχο της την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει, παράλληλα δε, να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και την πρόοδο του κοινού συνόλου. Έτσι κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται στην υλοποίηση ορισμένων στόχων. Αν μια επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν έχει στόχους δεν υπάρχει λόγος ύπαρξής της.

Οι στόχοι πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους. Πριν, δηλαδή ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους. Συνήθως κατά την εξέταση των στόχων απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες, που ως παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων.

Παρακάτω απαριθμούνται ορισμένες απ' αυτές:

1. **ΑΚΡΙΒΕΙΑ**: Κάθε στόχος θα πρέπει με ακρίβεια να είναι διατυπωμένος τόσο ως προς το περιεχόμενό του και τη χρονική διάρκεια υλοποίησής του, όσο ως προς τον φορέα υλοποίησης. Ο στόχος θα πρέπει να είναι γραπτά διατυπωμένος διότι έτσι δεσμεύει το προσωπικό της επιχείρησης για την επίτευξή του.
2. **ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ**: Οι στόχοι οι οποίοι έχουν επιλεγεί θα πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και τα πρόσωπα που διαθέτει η επιχείρηση και να μην βασίζονται σε άλλα μέσα εκτός επιχείρησης. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς, σχετικά με την επιτυχία τους, αποτελούν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.

3. **ΙΕΡΑΡΧΙΣΗ**: Οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους. Για να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους ως προς το ποιος θα επιτευχθεί πρώτος και ποιος δεύτερος, θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός, να οριστεί η σειρά πραγματοποίησής τους.
4. **ΟΡΘΟΤΗΤΑ**: Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνούν με την πολιτική και την αποστολή της επιχείρησης, ως και τους γενικούς στόχους αυτής, που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

Παρ.γ. Οι προτάσεις των στελεχών της.

Ευθύς μετά τη θέση των στόχων, τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να καταθέσουν προτάσεις σχετικές με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι στόχοι, δηλαδή γεγονότα ή ενέργειες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

Οι προτάσεις των στελεχών, ή αλλιώς επιχειρηματικές ιδέες, είναι απαραίτητο τόσο στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης όσο και για την ανάπτυξη μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Οι ιδέες και οι προτάσεις μπορεί να προέρχονται από τεκμηριωμένες έρευνες και διαπιστώσεις ή μπορεί απλώς να αποτελούν προαισθήσεις, να πηγάζουν δηλαδή, από ένα έμφυτο επιχειρηματικό δαιμόνιο που διαθέτει κάποιος ή κάποια. Στη δεύτερη περίπτωση, για να είναι αποτελεσματικές οι ιδέες θα πρέπει να ερευνηθεί εάν ικανοποιούν κάποιες ανάγκες των καταναλωτών, πριν προχωρήσει κανείς στο στάδιο λήψης αποφάσεων.

Παρ.δ. Λήψη αποφάσεων και εφαρμογή του προγράμματος.

Το τέταρτο στάδιο της εκτέλεσης του Προγραμματισμού είναι η επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης η οποία θα συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων. Τρία είναι τα στάδια για τη λήψη μίας απόφασης:

1. Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων,
2. Η ανάλυση των λύσεων αυτών και
3. Η επιλογή της καλύτερης λύσης.

Η έγκριση του τελικού προγράμματος γίνεται από την ανώτερη εξουσία της επιχείρησης κατόπιν συνεργασίας με τους κυριότερους υπευθύνους των δραστηριοτήτων της. Κανονικά το πρόγραμμα εγκρίνεται όπως έχει καταρτισθεί και υποβληθεί ή με ορισμένες μικρές επιφυλάξεις. Στο στάδιο αυτό δεν είναι πλέον δυνατό να γίνουν μεγάλες τροποποιήσεις, μόνο εάν διαπιστωθούν στην πορεία μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των επιθυμητών και των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων θα χρειασθεί να γίνει αναθεώρηση και προετοιμασία του επόμενου σχεδίου.

Το εγκριθέν πρόγραμμα παίρνει στη συνέχεια μεγάλη ή περιορισμένη δημοσιότητα, ανάλογα με τη γνώμη και τους φόβους των υπευθύνων της επιχείρησης. Γενικώς, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης φοβούνται ότι θα διαφύγουν ορισμένες εμπιστευτικές πληροφορίες και δεν δίνουν ευρεία δημοσιότητα στα σχέδια και τα προγράμματά τους.

Μετά την εκλογή και την έγκριση ενός προγράμματος, αυτό θα πρέπει να εφαρμοστεί και βέβαια η επιτυχία ενός προγράμματος οφείλεται κυρίως στα στελέχη της επιχείρησης. Αυτό διότι θα πρέπει να επιδείξουν μια ιδιαίτερη υπευθυνότητα και πρωτοβουλία κατά την υλοποίησή του.

Παρ.ε. Η αξιολόγηση του προγράμματος

Τα προγράμματα πρέπει να τα ελέγχουν και να τα αξιολογούν τα υπεύθυνα, γι' αυτή τη διαδικασία, στελέχη της επιχείρησης. Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των προγραμμάτων αλλά και μετά την ολοκλήρωσή των.

Εξάλλου όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνα να εκτιμούν τα αποτελέσματα του Προγραμματισμού και να τα συγκρίνουν με τα αναμενόμενα, διότι μόνο έτσι είναι δυνατή η βελτίωση των προγραμμάτων αυτών. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με το σύστημα επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.

8. Γ. ΠΕΤΡΩΦ & Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ & Α.ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Μάρκετινγκ & Μάνατζμεντ - Η ελληνική προσέγγιση, 2002, σελ.120 & σελ.124 και επόμ. & σελ.145 και επόμ.

Κ. ΔΗΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 285 και επόμ.

Α. Δ. ΑΛΕΞΙΑΔΗ. Δίκαιο της υγείας - Ειδικές επιχειρηματικές Μονάδες Υγείας. Οργάνωση εργαστηρίου, ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 2004, σελ. 114-117.

Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Management - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, 1999, σελ. 101-103.

ΚΑΦΑΛΑΙΟ Ε΄

ΤΑ ΠΡΟΤΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το προϊόν του Προγραμματισμού είναι το πρόγραμμα. Ενώ η στρατηγική είναι ένα σχέδιο ή ένα σκεπτικό για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα μέσα μιας επιχείρησης, το πρόγραμμα είναι μια συγκεκριμένη ενέργεια που κάνουμε για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής. Με το πρόγραμμα πάμε από το γενικό στο ειδικό, έτσι ώστε να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι.

Παρ.α. Τύποι προγραμμάτων.

Το πρόγραμμα δράσεως μιας επιχείρησης μπορεί να είναι:

1. Με κριτήριο το χρόνο, **μακροχρόνιο** ή **βραχυχρόνιο**.
2. Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζει, **αναπροσαρμοζόμενο** ή **μη αναπροσαρμοζόμενο**.
3. Με κριτήριο την έκταση που καλύπτουν τα προγράμματα, **στρατηγικά (γενικά)** ή **λειτουργικά (μερικά)**.

Ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα αναφέρεται σε χρονική διάρκεια, συνήθως, μέχρι πέντε έτη. Το βραχυχρόνιο πρόγραμμα έχει μικρότερη χρονική διάρκεια, που ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις συνθήκες του περιβάλλοντος, μπορεί να είναι μηνιαίο, εξαμηνιαίο ή ετήσιο.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί πως κατά την κατάταξη των προγραμμάτων σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια, ο ένας τύπος προγράμματος δεν είναι ανεξάρτητος από τον άλλο. Υπάρχει, δηλαδή, μια στενή σχέση μεταξύ μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων προγραμμάτων. Συνήθως, όμως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Είναι φανερό πως όσο μικρότερη χρονική διάρκεια καλύπτει ένα βραχυχρόνιο πρόγραμμα, τόσο πιο λεπτομερειακό και συγκεκριμένο είναι. Αντίθετα, το μακροχρόνιο πρόγραμμα όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι τόσο πιο γενικό και σκιώδες είναι.

Ως προς τα αναπροσαρμοζόμενα, (ή αλλιώς εύκαμπτα) και τα μη αναπροσαρμοζόμενα, (ή αλλιώς άκαμπτα) προγράμματα, το στοιχείο της αβεβαιότητας αποτελεί το βασικότερο πρόβλημα για τα στελέχη της επιχείρησης κατά τη σχεδίαση ενός προγράμματος. Εντούτοις, τα περισσότερα στελέχη προτιμούν τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα (τα άκαμπτα) από τα εύκαμπτα. Στα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα, ο

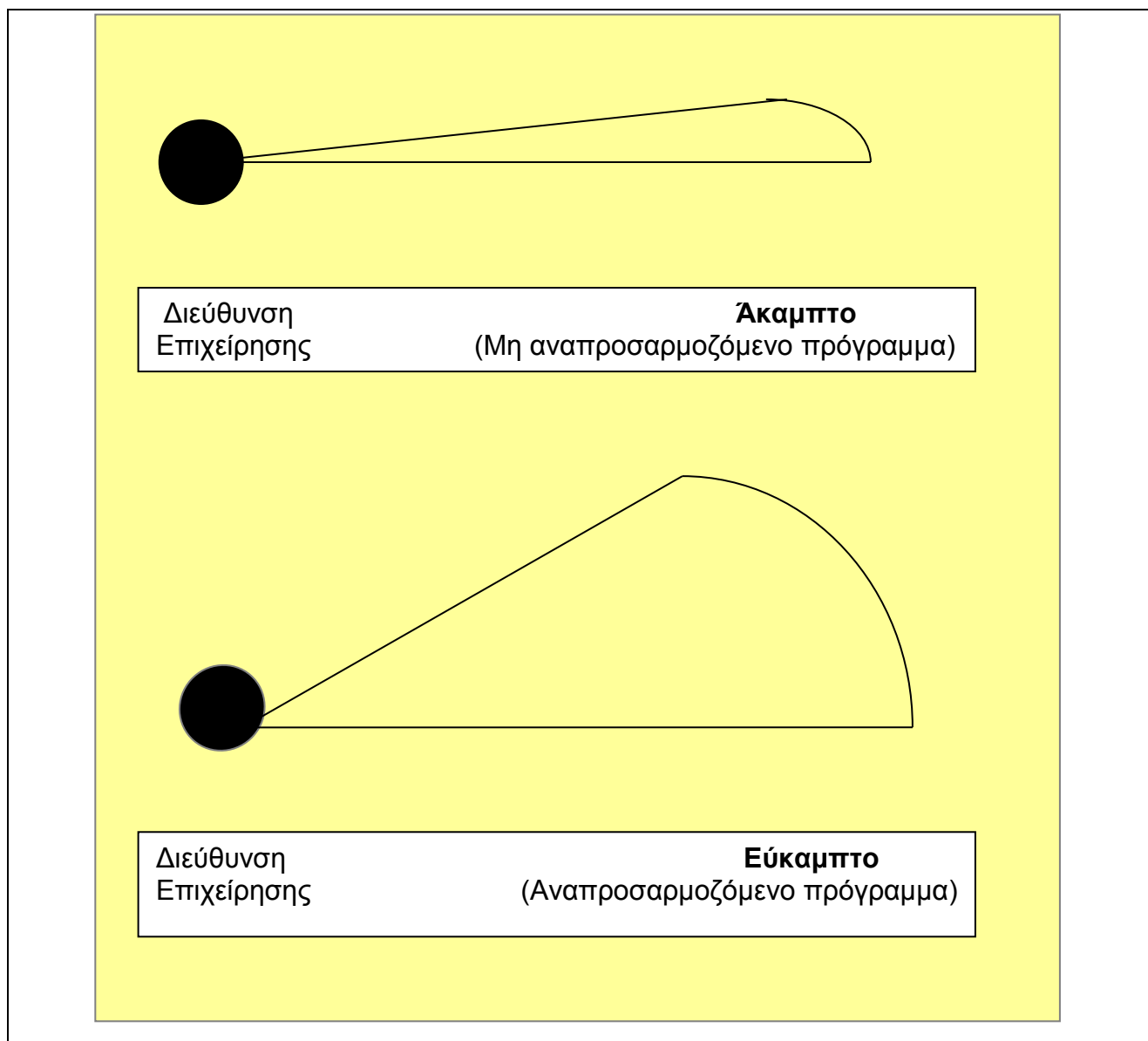
στόχος είναι ξεκάθαρος και δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάτμηση δε του στόχου στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος. Παρά το γεγονός αυτό, και τα άκαμπτα προγράμματα μπορεί να αναπροσαρμόζονται, γιατί ένα στέλεχος δεν είναι δυνατό να προβλέψει κάθε λεπτομέρεια που απαιτούν αυτού του τύπου τα προγράμματα κατά το σχεδιασμό τους. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, τόσο στο περιβάλλον όσο και στην ίδια την επιχείρηση κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος, τότε πρέπει να επιλεγεί ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται εύκολα, ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στα στελέχη της επιχείρησης. Δεν τα βάζουν, δηλαδή, μέσα σε «καλούπια» ή δεν τα υποχρεώνουν να βαδίζουν μεταξύ δυο σιδηροδρομικών γραμμών, αλλά τους παρέχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους σύμφωνα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και της επιχείρησης.

Στα παρακάτω σχήματα-πίνακες, παρουσιάζονται οι διαφορετικοί τύποι προγραμμάτων, καθώς και απεικονίζονται τα εύκαμπτα και άκαμπτα προγράμματα.

ΣΧΗΜΑ 5.1 Οι τύποι των προγραμμάτων.

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ	ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
1. ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ	α. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ(ΓΕΝΙΚΟ) β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ(ΜΕΡΙΚΑ)
2. ΤΗΝ ΕΥΚΑΜΨΙΑ	α. ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ β. ΜΗ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ
3. ΤΟ ΧΡΟΝΟ	α. ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ β. ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ

ΣΧΗΜΑ 5.2 Αναπροσαρμοζόμενα και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα.



Τα στρατηγικά προγράμματα αναφέρονται στην αποστολή της επιχείρησης. Προσδιορίζουν τους γενικούς στόχους, καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Τα λειτουργικά προγράμματα προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των συνολικών στόχων, που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Το στρατηγικό πρόγραμμα, όπως είναι φυσικό, καλύπτει από πλευράς στόχων τα λειτουργικά προγράμματα της επιχείρησης και θέτει τις βάσεις και το πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών. Υπάρχει, δηλαδή, μια άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων. Το **ΣΧΗΜΑ 5.3** επεξηγεί τη

σχέση μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων. Σε αυτό φαίνεται πως όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά προγράμματα. Τα στοιχεία, όμως, της **επαναπληροφόρησης** και **αναπροσαρμογής** και των δυο αυτών τύπων προγραμμάτων είναι πολύ έντονα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν αυτοί οι στόχοι είναι στρατηγικοί ή λειτουργικοί.

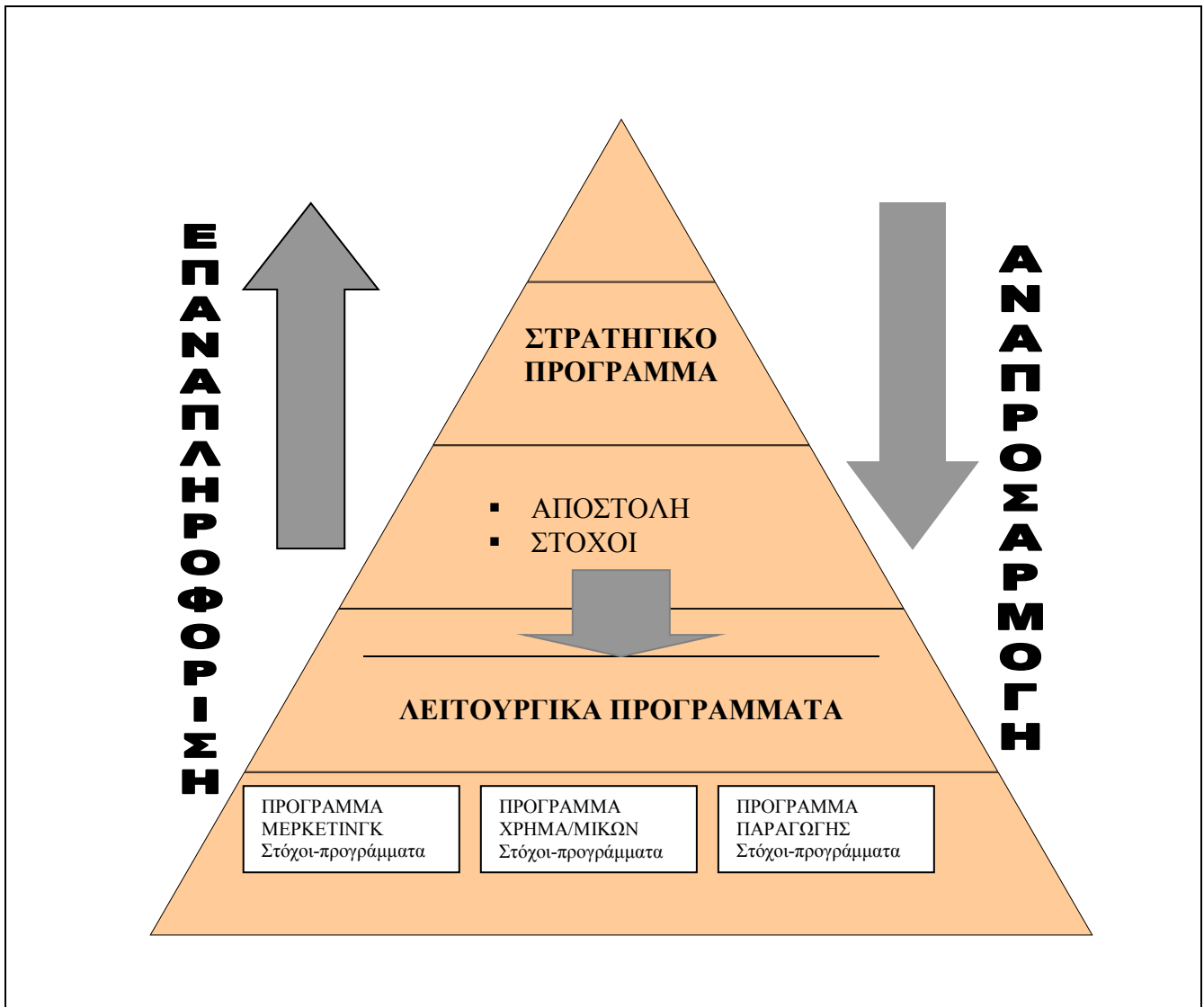
Το γενικό (όπως και το στρατηγικό) πρόγραμμα αναφέρεται σε όλες τις εκδηλώσεις της επιχειρηματικής δράσης. Το μερικό πρόγραμμα αναφέρεται σε κάθε εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης. Π.χ., πρόγραμμα παραγωγής, πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών, κλπ.

Παρ.β. Περιοριστικοί παράγοντες του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός δεν είναι απλή υπόθεση. Τον τύπο του προγράμματος μιας επιχείρησης δεν τον υπαγορεύουν οι φορείς και τα στελέχη της, αλλά εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται μια επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι το επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης, το στάδιο του κύκλου ζωής που αυτή βρίσκεται, ο βαθμός αβεβαιότητας που παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων της. Παρακάτω θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες.

1. Το επίπεδο της οργάνωσης: Όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, τα προγράμματα που εκπονούν είναι λειτουργικά βραχυχρόνια προγράμματα. Όπως, όμως, τα στελέχη αυτά ανέρχονται τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ο προσανατολισμός τους γίνεται στρατηγικός και εκπονούν πλέον μακροχρόνια στρατηγικά προγράμματα. Έτσι, ο τύπος του Προγραμματισμού για τους Γενικούς Διευθυντές και Διευθύνοντες Συμβούλους μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι εξολοκλήρου στρατηγικός. Σε μια μικρή, όμως, επιχείρηση ο ιδιοκτήτης Διευθυντής εκπονεί και τους δύο τύπους προγραμμάτων, δηλαδή είναι υποχρεωμένος να φορέσει το ανάλογο «καπέλο» κάθε φορά. Αυτός πρέπει να είναι γνώστης και των δύο τύπων προγραμμάτων, άρα η μικρή επιχείρηση απαιτεί περισσότερες γνώσεις και μεγαλύτερη προσπάθεια από τον ιδιοκτήτη διευθυντή.

ΣΧΗΜΑ 5.3 Σχέση μεταξύ στρατηγικού προγράμματος και λειτουργικών προγραμμάτων.



9. Α. Δ. ΑΛΕΞΙΑΔΗ. Δίκαιο της υγείας - Ειδικές επιχειρηματικές Μονάδες Υγείας. Οργάνωση εργαστηρίου, ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 2004, σελ. 79.

2. Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση:

Τέσσερα είναι τα στάδια από τα οποία περνά κάθε επιχείρηση:

- I. Της δημιουργίας της
- II. Της ανάπτυξής της
- III. Της ωριμότητάς της και
- IV. Της κάμψης της

Κατά το πρώτο στάδιο της νηπιακής ηλικίας, τα στελέχη είναι προσανατολισμένα σε εύκαμπτα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Είναι ακριβώς αυτό το στάδιο κατά το οποίο απαιτείται μεγάλη ευλυγισία. Οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση είναι πειραματικοί. Η εξεύρεση πόρων για την εφαρμογή των προγραμμάτων της είναι αβέβαιη. Επίσης, η επιχείρηση δεν είναι σίγουρη πως θα έχει τους πελάτες που έχει προγραμματίσει. Έτσι, ένα αναπροσαρμοζόμενο και εύκαμπτο πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα στους Διευθυντές να κάνουν εύκολα, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες αλλαγές.

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης και της ωριμότητας, τα προγράμματα γίνονται περισσότερο άκαμπτα, μη αναπροσαρμοζόμενα, αφού οι στόχοι της επιχείρησης είναι πλέον ξεκάθαροι. Επίσης, υπάρχει μια σιγουριά, τόσο στους πόρους της επιχείρησης όσο και στους πελάτες.

Ο τύπος των προγραμμάτων, πάλι, αλλάζει καθώς η επιχείρηση μετακινείται από το στάδιο της ωριμότητας στο στάδιο της κάμψης. Κατά το στάδιο της κάμψης, η επιχείρηση χρησιμοποιεί εύκαμπτα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Δηλαδή, κάνει μια προσπάθεια να περιωσεί ότι είναι δυνατό μέσα στη δίνη του ανταγωνισμού στην οποία άφησε τον εαυτό της να μπει.

Σχετικά με τη διάρκεια των προγραμμάτων, τα βραχυχρόνια προγράμματα χρησιμοποιούνται κατά τα στάδια της δημιουργίας και της κάμψης της επιχείρησης, γιατί παρέχουν στους Διευθυντές μεγαλύτερη ασφάλεια για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

3.Ο βαθμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος: Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της αβεβαιότητας, τόσο περισσότερο επιβάλλεται για την επιχείρηση να έχει βραχυχρόνια (εύκαμπτα) αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Παραδείγματος χάριν, ο πόλεμος στη Μ. Ανατολή ανάγκασε τις ξενοδοχειακές και ταξιδιωτικές ελληνικές επιχειρήσεις να εκπονήσουν βραχυχρόνια αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Το ίδιο, δυστυχώς, συμβαίνει και τώρα, με την αβεβαιότητα που παρουσιάζεται στα Βαλκάνια και γενικότερα στην ανατολική Ευρώπη, καθώς και στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης.

4.Η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων: Όσο περισσότερο ένα πρόγραμμα επηρεάζεται από τις μελλοντικές υποχρεώσεις, τόσο πιο μεγάλη διάρκεια πρέπει να έχει αυτό το πρόγραμμα. Δηλαδή, τα προγράμματα πρέπει

να έχουν την απαιτούμενη διάρκεια για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά το σχεδιασμό τους. Αυτό, όμως, που πρέπει να γίνει ξεκάθαρο εδώ, σχετικά με τον Προγραμματισμό, είναι ότι οι Διευθυντές δεν προγραμματίζουν μελλοντικές αποφάσεις. Προγραμματίζουν τις μελλοντικές συνέπειες που θα προκύψουν από τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν σήμερα. Αποφάσεις που πάρθηκαν σήμερα γίνονται αυτόματα υποχρεώσεις για μελλοντικές μας ενέργειες. Έτσι, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν αρκετή προβλεπτικότητα και να έχουν τέτοια πληροφόρηση, ώστε οι αποφάσεις που παίρνουν σήμερα να είναι ρεαλιστικές και υλοποιήσιμες στο μέλλον.

Παρ.γ. Οι ρόλοι των προγραμμάτων.

Όταν αναφερόμαστε στα προγράμματα και όχι στα σχέδια, τότε τους αποδίδουμε δύο ρόλους: Είναι μέσα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και ταυτόχρονα είναι μέσα ελέγχου. Πρόκειται για «αντιπροσώπους» των στρατηγικών με αναλυτική και σαφώς διατυπωμένη μορφή και ίσως είναι και σε πολύ μικρό βαθμό ποσοτικοποιημένα.

Τα προγράμματα είναι και προϋπολογισμοί και βασικά μέσα επικοινωνίας των σκοπών κάθε στρατηγικής και του τί πρέπει να κάνει κάθε άτομο στην επιχείρηση.

Είναι και μηχανισμοί ελέγχου. Ο Προγραμματισμός είναι άσκηση ελέγχου ελεύθερα-αφού έχει προκαθοριστεί η συμπεριφορά (τι θα κάνουν τα άτομα), ώστε να πραγματοποιηθεί η στρατηγική.

Οι Cyert και March αναφέρουν “4 παρατηρήσεις” για τα προγράμματα των οργανισμών:

1. Το πρόγραμμα είναι ένας **στόχος** . . . για πρόβλεψη του προγραμματισμού. Λειτουργεί και σαν πρόβλεψη των πωλήσεων, κόστους, επιπέδου κερδών κλπ. Αλλά και σαν στόχος γι’ αυτά.
2. Το πρόγραμμα είναι ένα **σχέδιο** . . . Προσδιορίζει τα ενδιάμεσα στάδια σ’ ένα προβλεπόμενο αποτέλεσμα. Η επιχείρηση πιέζεται απ’ αυτό στα τμήματα και στον οργανισμό.

10. Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Management - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, 1999, σελ. 118-123.

3. Το πρόγραμμα είναι **θεωρία** . . . Πχ., ο προϋπολογισμός καθορίζει τη σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις και τα κέρδη και έτσι προσδιορίζει τα δεδομένα σαν οδηγίες για την επίτευξη των στόχων.
4. Τα προγράμματα **προηγούνται** . . . Προσδιορίζουν τις αποφάσεις για κάποιο έτος και μετά καθορίζουν το υπόδειγμα για τα λοιπά.

11. Ε. ΜΗΛΙΩΤΗ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, σελ. 39.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Στ'

ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ

Παρ.α. Οι ρόλοι των προγραμματιστών.

Αναφέρονται τρεις ρόλοι των προγραμματιστών:

Οι προγραμματιστές έχουν βασικούς ρόλους στη διαδικασία του προγραμματισμού και στη χρήση των τελικών προγραμμάτων για επικοινωνία και έλεγχο.

Οι ρόλοι των προγραμματιστών, σύμφωνα με τους Mintzberg και Quinn είναι τρεις :

1. Αναζητούν τη στρατηγική
2. Είναι αναλυτές και
3. Έχουν καταλυτικό ρόλο

1. Αναζήτηση στρατηγικής

Αν και αναφέρονται οι προγραμματιστές σαν υπεύθυνοι για την αναζήτηση της στρατηγικής, θα έπρεπε καλύτερα να τους αποδίδεται ο ρόλος «της μετατροπής της στρατηγικής σε δράση».

Συνεπώς, ο προγραμματιστής πρέπει να αποδίδει λογική στη δράση ώστε να κατανοείται η στρατηγική και να μεταβάλλεται η συμπεριφορά των ατόμων.

2. Αναλυτές

Ένα σημαντικό μέρος του χρόνου των προγραμματιστών διατίθεται στην ανάλυση των σημαντικών θεμάτων ώστε να ενισχύεται η διαδικασία της στρατηγικής σε μια βάση ad hoc.

Ο προγραμματιστής δημιουργεί και αναλύει τα στοιχεία. Πρέπει να προβλέπει, να αξιολογεί την παρούσα κατάσταση, να δημιουργεί εναλλακτικές δράσεις, να αναλύει τις συνέπειες κάθε μιας, να προγραμματίζει τις επιλεγείσες οδηγίες και περιορισμούς.

3.Καταλυτικοί

Αναφέρεται στην ενθάρρυνση της στρατηγικής σκέψης σ' όλο τον οργανισμό. Ο προγραμματιστής ενθαρρύνει άτυπα τη δημιουργία στρατηγικών, προσπαθώντας να κάνει τους άλλους να βλέπουν το μέλλον με δημιουργικό τρόπο. Δεν ασχολείται με το μαύρο κουτί της στρατηγικής καθώς μ' αυτό ασχολούνται οι επιτελείς.

Συνοψίζοντας τους ρόλους του προγραμματισμού, των προγραμμάτων και των προγραμματιστών καταλήγουμε σε δύο τρόπους προσέγγισης που ακολουθούν οι προγραμματιστές:

Από την μια πλευρά, οι προγραμματιστές είναι πολύ αναλυτικοί, συγκεκριμένοι τύποι που σκέπτονται αφοσιωμένοι στο να φέρουν την τάξη στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, είναι λιγότερο συμβατικοί, είναι δημιουργικοί, διαφορετικά σκεπτόμενοι, συγκλίνοντες.

Συνήθως οι οργανισμοί έχουν προγραμματιστές της μιας ή της άλλης προσέγγισης. Οι πολύ μεγάλοι όμως, προτιμούν προγραμματιστές και από τις δυο προσεγγίσεις.

Παρ.β. Η ομάδα προγραμματιστών.

Η συμμετοχή στην ομάδα προγραμματιστών μπορεί να θεωρηθεί σαν συμμετοχή στο όραμα της επιχείρησης. Η ομάδα αποτελείται συνήθως από 5-12 άτομα. Σκοπός είναι να αντιπροσωπεύονται όλες οι ομάδες συμφερόντων.

Παρ.γ. Ο ρόλος του Διευθυντή Προγραμματισμού.

Είναι:

- ❖ Σχηματισμός στόχων και πολιτικών του οργανισμού (για έγκριση από τον Πρόεδρο).
- ❖ Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης (για έγκριση από τον Πρόεδρο).
- ❖ Κατεύθυνση του προσωπικού προγραμματισμού για έρευνα αγοράς, για οικονομική και επιχειρησιακή ανάλυση και για προγραμματισμό προϊόντων, εξοπλισμού και εξαγορές.
- ❖ Αξιολόγηση δυνατότητας ανάπτυξης της αγοράς.
- ❖ Συντονισμός της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού.
- ❖ Συντονισμός και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων των προγραμματισμού για τις επιχειρήσεις.
- ❖ Κατεύθυνση στον χειρισμό προταθεισών νέων διαδικασιών και προϊόντων.

- ❖ Κατεύθυνση και συμμετοχή σε έρευνα αναζήτησης ευκαιριών για ανάπτυξη της επιχείρησης και μεγέθυνση.
- ❖ Αξιολόγηση πιθανών συγχωνεύσεων ή εξαγορών και διαπραγματεύσεις.
- ❖ Ανάπτυξη προτεραιοτήτων για κύρια νέα προϊόντα και έργα, σύστασης ειδικών ερευνητικών εργασιών στον Πρόεδρο και ελέγχου της προόδου των έργων.
- ❖ Παροχή πληροφοριών σε άλλα Ανώτατα διοικητικά στελέχη
- ❖ Επανεξέταση βασικών επενδυτικών σχεδίων σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.
- ❖ Σύσταση για δημιουργία βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προϋπολογισμών.

Παρ.δ. Ο ρόλος των Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών στον Προγραμματισμό.

Τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη είναι τα άτομα που έχουν την εξουσία για τη διοίκηση του οργανισμού. Μπορεί να είναι ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος ή κάποιοι άλλοι.

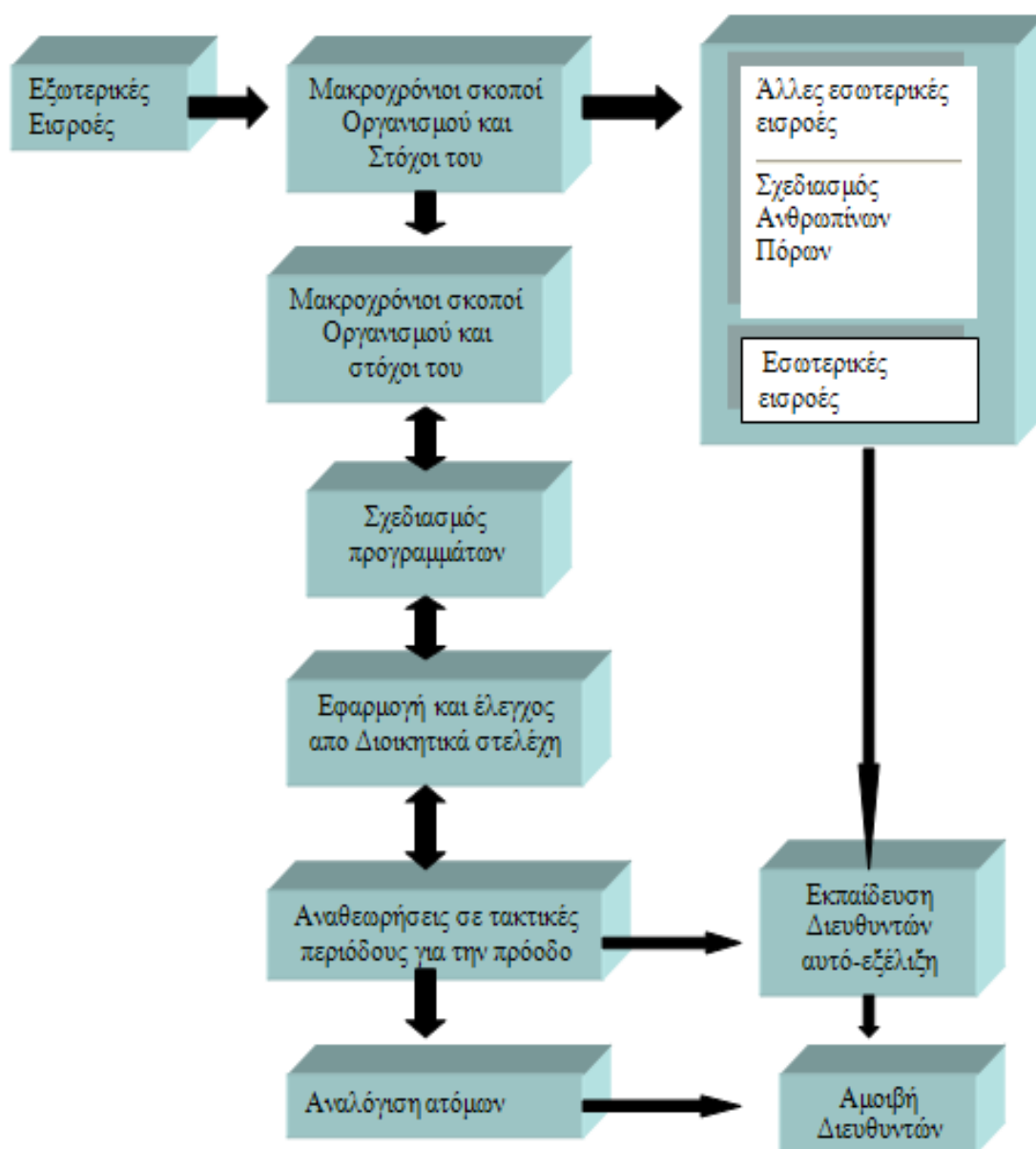
Μπορεί :

- Να απορρίπτει τη διαδικασία.
- Να υιοθετεί προφορικά τη διαδικασία, αλλά είναι πολύ απασχολημένος για να ασχοληθεί προσωπικά και υποστηρίζει ενεργά τη διαδικασία εφαρμογής του προγράμματος. Πρόκειται για άρνηση να εκτεθεί στα θέματα που επιβάλλει ο Προγραμματισμός το να δώσει πληροφορίες σε τρίτους, επειδή δεν πιστεύει στη χρήση των προγραμμάτων.
- Πρέπει να βοηθά να τεθούν οι στόχοι για το μέλλον και οι διαδικασίες για τη μέτρηση της προόδου προς τον στόχο. Να ενθαρρύνει την αλλαγή και να διώχνει τα εμπόδια.
- Να δίνει τη συνολική κατεύθυνση και έχει την τελική ευθύνη για τη δημιουργία και εφαρμογή του προγράμματος.

- Να εξασφαλίζει κατά την εφαρμογή του προγράμματος ότι θα απευθύνεται σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Να εξασφαλίζει ένα ασφαλές σύστημα μετρήσεων για να προσδιορίζεται η πρόοδος και της διαδικασίας Προγραμματισμού και της εφαρμογής του.

Σημαντική είναι η θέση της Διοίκησης βάση στόχων για τον ρόλο των ατόμων στη διαδικασία του Προγραμματισμού. (**ΣΧΗΜΑ 6.1**)

ΣΧΗΜΑ 6.1: Ένα σύστημα Διοίκησης βάσει στόχων.



ΣΧΗΜΑ 6.2: Ανάθεση της ευθύνης για τον Προγραμματισμό σε 45 επιχειρήσεις.

Ευθύνη Προγραμματισμού σε:	Αριθμός Επιχειρήσεων:
Αντιπρόεδρο Προγραμματισμού	16
Αντιπρόεδρο Διοικητικού	3
Αντιπρόεδρο Χρηματοοικονομικού	6
Δ/ντή Προγραμματισμού που αναφέρεται στον Πρόεδρο Δ.Σ.	1
Δ/ντή Προγραμματισμού που αναφέρεται στον Πρόεδρο	5
Αντιπρόεδρο	3
Ειδικές μονάδες Προγραμματισμού	4
Σύνολο επιχειρήσεων με τυπικό Προγραμματισμό	38
Επιχειρήσεις χωρίς τυπικό Προγραμματισμό	7
Σύνολο επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν	45

Παρ.ε. Γιατί τα Διοικητικά Στελέχη αντιστέκονται στον Προγραμματισμό;

Πολλά Διοικητικά Στελέχη με ικανότητες και προνοητικότητα, προσόντα αναγκαία για τον Προγραμματισμό, αντιστέκονται σε αυτόν για διάφορους λόγους.

1. Τα Διοικητικά Στελέχη προτιμούν να δρουν με τα άμεσα προβλήματα, επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Αν, π.χ., ένα Διοικητικό Στέλεχος βοηθήσει κάποιον πελάτη που επείγεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα τον ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. Ο Προγραμματισμός, όμως, αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
2. Ο καλός Προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.
3. Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, και μερικές φορές τα Διοικητικά Στελέχη θέλουν να μη

γνωρίζει κανείς άλλος πως τα προγράμματα που κατέστρωσαν ήταν φτωχά ή δεν υλοποιήθηκαν.

4. Ο Προγραμματισμός προϋποθέτει συχνά σοβαρό συλλογισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα Διοικητικά Στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν. Οι μακρές περίοδοι συλλογισμού και σκέψης που απαιτούνται για έναν καλό Προγραμματισμό μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που τα πηγαίνουν καλά μόνο όταν δρουν.

Παρ.στ. Αποτελέσματα έρευνας για τη Διεύθυνση Προγραμματισμού.

Από έρευνα που έγινε το 1968 προκύπτει ότι:

- 36 από τις επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστή λειτουργία Προγραμματισμού.
- Μόνο 6 οργάνωσαν τη λειτουργία αυτή μέσα στη λειτουργία χρηματοοικονομικών υποθέσεων.
- Μόνο 6 ανέθεσαν τα καθήκοντα αυτά στα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη (αν και είχαν και άλλα καθήκοντα) (**ΣΧΗΜΑ 6.2**)

12. Ε. ΜΗΤΙΩΤΗ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, σελ. 40-45.
Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Management - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, 1999, σελ.107.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ΄

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ

Παρ.α. Το χρονοδιάγραμμα.

Το χρονοδιάγραμμα είναι ένα πρόγραμμα ενεργειών που παίρνει τη μορφή **πίνακα** και δείχνει τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, πότε να το κάνει, καθώς και ποια άτομα θα το υλοποιήσουν. Το χρονοδιάγραμμα ενεργειών είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του προγραμματισμού της επιχείρησης και γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να καταβάλλεται προσπάθεια να μην παραβιάζεται ο χρόνος εκτέλεσης των διαφόρων σταδίων του προγράμματος δράσεως.

Κατά τη σύνταξη του χρονοδιαγράμματος, πρέπει να συνυπολογίζεται και ο χρόνος που απαιτείται για τυχόν αλλαγές του προγράμματος κατά την πορεία της εφαρμογής του.

Παρ.β. Η χρονική περίοδος του Προγραμματισμού.

Κατ' αρχήν, η χρονική περίοδος που καλύπτει ο Προγραμματισμός συμπίπτει με τη χρονική περίοδο που καλύπτεται από το στρατηγικό σχεδιασμό. Προφανώς, τούτο είναι σκόπιμο για την εκπλήρωση του σκοπού του Προγραμματισμού, που συνίσταται στον έλεγχο της ύπαρξης συνέπειας μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των δυνατοτήτων πραγμάτωσής τους. Πλην όμως, δεν είναι απαραίτητο ούτε χρήσιμο να λαμβάνεται η ίδια χρονική περίοδος για τα προγράμματα δράσης και βελτιώσεων. Η χρονική περίοδος των προγραμμάτων συνδέεται κυρίως με τους χρόνους που απαιτούνται για την περάτωση των σπουδαιότερων επενδύσεων, την εκπαίδευση του προσωπικού και γενικώς την πραγμάτωση των αποφάσεων, που αποβλέπουν να δημιουργήσουν την υποδομή και να απαλείψουν τα εμπόδια και τους σπουδαιότερους περιορισμούς (χρονοδιάγραμμα).

Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και κυρίως τη χρονική διάρκεια κατασκευής των επενδύσεών της, η χρονική περίοδος του Προγραμματισμού λαμβάνεται ίση με 3-5 έτη. Αυτή η χρονική περίοδος αποτελεί τη «γέφυρα» που συνδέει το πολύ απομακρυσμένο μέλλον με τη στρατηγική προσπάθεια των προβλημάτων του, (η οποία αφορά μια αρκετά μακροχρόνια περίοδο για να υπάρχει χρόνος στην επιχείρηση να προσανατολίσει τις δραστηριότητές

της), με την τρέχουσα περίοδο, κατά την οποία θα ληφθούν πράγματι αποφάσεις και θα αρχίσουν πραγματοποιούμενα τα σχέδια.

Παρ.γ. Η εφαρμογή του προγράμματος.

Για να μην παραβιάζεται ο χρόνος που ορίζεται με το χρονοδιάγραμμα (ο χρόνος εκτέλεσης των διαφόρων σταδίων των προγραμμάτων δράσεως) και η χρονική περίοδος του Προγραμματισμού, πρέπει η υλοποίηση του κάθε προγράμματος να είναι σωστή και στους χρόνους που έχουν ορισθεί. Το καλύτερο πρόγραμμα είναι άχρηστο εάν δεν υλοποιηθεί σωστά. Η ορθή υλοποίηση, όμως, απαιτεί διοικητικές ικανότητες. Τα στελέχη της επιχείρησης και του Προγραμματισμού πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την εφαρμογή του κάθε προγράμματος, μόλις αυτό υιοθετηθεί. Όλοι όσοι θα ασχοληθούν με το πρόγραμμα πρέπει να ενημερωθούν λεπτομερώς. Τα αίτια για τη μη σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος είναι:

1. **Τα στελέχη αντιδρούν σ' ένα πρόγραμμα επειδή δεν το καταλαβαίνουν:** Για να υλοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσους έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Επίσης δεν είναι αρκετό γι' αυτούς να καταλάβουν μόνο το πρόγραμμα, αλλά πρέπει να γνωρίζουν και τι θα κάνουν. Απαιτείται, επομένως, η δημιουργία προτύπων απόδοσης, η καθιέρωση του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας, καθώς και του κατάλληλου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία που πρέπει να εκτελεστεί.
2. **Τα στελέχη αντιδρούν στα προγράμματα γιατί δεν πιστεύουν σ' αυτά:** Ένα πρόγραμμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό, αν όλοι που καλούνται να το εφαρμόσουν έχουν πάρει μέρος στην προετοιμασία του. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για σωστή υλοποίηση του προγράμματος, αν όλοι όσοι ασχολούνται με αυτό όχι μόνο κατανοούν απλά το πρόγραμμα, αλλά αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι μια συνεχής πρόκληση. Η πείρα έχει δείξει ότι οι επόμενοι τέσσερις παράγοντες θα βοηθήσουν στην προώθηση της σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος:

1. **Σωστή επικοινωνία:** Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για διάφορα προβλήματα που θα προκύψουν.

2. **Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζόμενων:** Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει, ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση, είναι να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, από το στάδιο ακόμα του σχεδιασμού.
3. **Παροχή των απαραίτητων μέσων:** Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήμα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.
4. **Πρόγραμμα υλοποίησης:** Στο πρόγραμμα αναφέρεται με λεπτομέρεια ποιός θα κάνει τι, και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει.

13. Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα - Κομοτηνή 1983, σελ. 281.

Γ.ΠΕΤΡΩΦ & Κ. ΤΖΩΡΤΑΚΗΣ & Α. ΤΖΩΡΤΑΚΗ. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική προσέγγιση, 2002, σελ. 158-159.

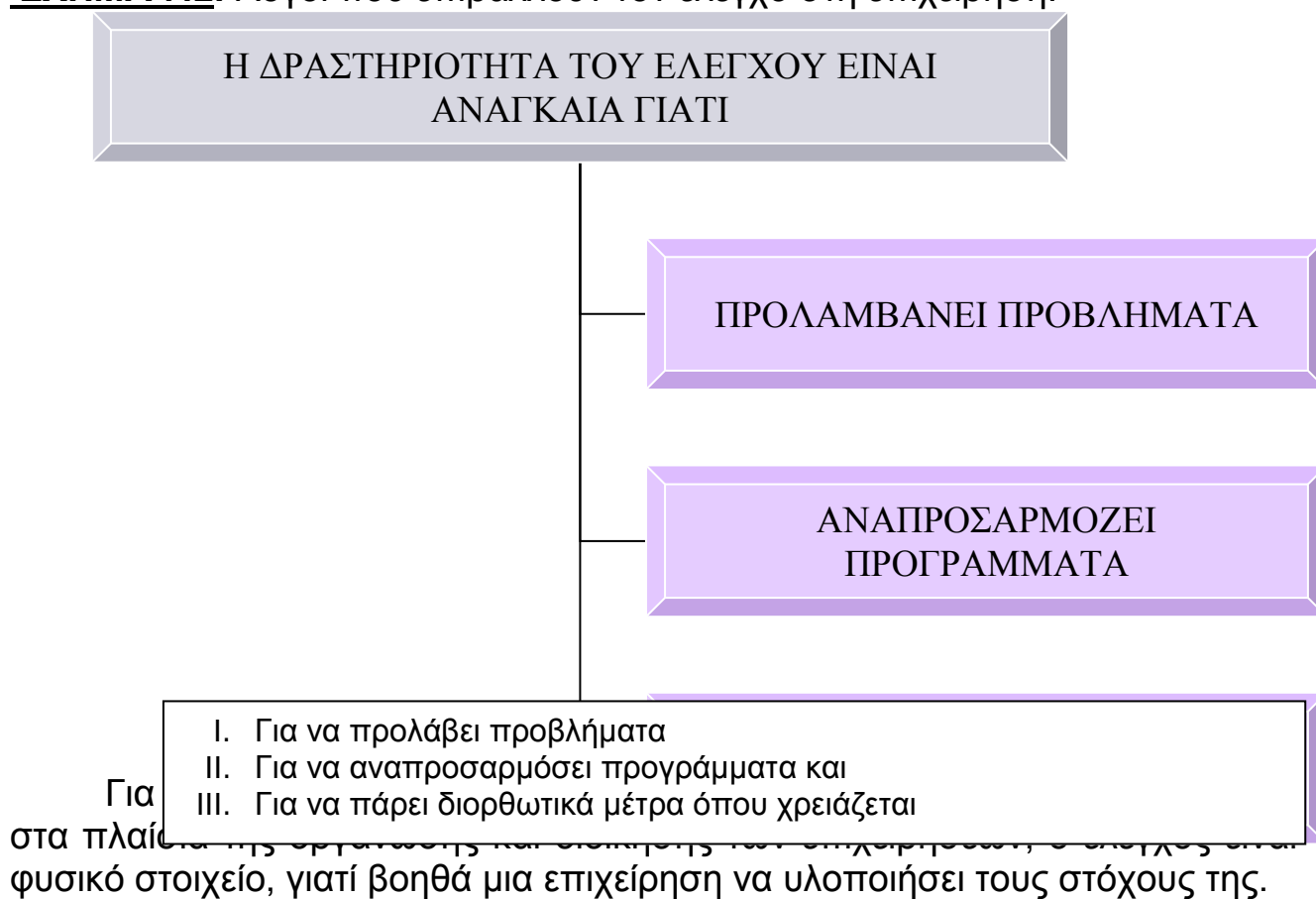
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η'

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Παρ.α. Η αναγκαιότητα του ελέγχου.

Αν ζούσαμε σ' έναν τέλειο κόσμο, που όλα τα προγράμματα της επιχείρησης εκπληρώνονταν, η δραστηριότητα του ελέγχου δεν θα ήταν αναγκαία. Αυτή, όμως, η τελειότητα είναι ένα ιδανικό που σπάνια επιτυγχάνεται. Παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάζουν απρόβλεπτα. Αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάζουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Επίσης, μπορεί να υπάρξουν εσωτερικές αλλαγές. Μπορεί οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθη ή μπορεί να μην τους δοθούν κίνητρα για να πετύχουν τα αποτελέσματα που είναι αναγκαία για να διατηρηθεί μια επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην κάνουν καθόλου τη δουλειά τους. Έτσι, όπως φαίνεται στο **ΣΧΗΜΑ 7.1**, ο έλεγχος είναι αναγκαίος :

ΣΧΗΜΑ 7.1: Λόγοι που επιβάλλουν τον έλεγχο στη επιχείρηση.



Παρ.β. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος έχει έναν αριθμό βασικών χαρακτηριστικών. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οικουμενικά, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι για να λειτουργήσει ο έλεγχος, αυτά πρέπει να προσαρμοστούν στα ειδικά καθήκοντα και στο άτομο που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσει. Ο έλεγχος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εκπληρώσει τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος:

Τα οφέλη τα οποία αποφέρουν οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι πιο πολλά από τις δαπάνες τους. Τα περισσότερα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν, π.χ., ηλεκτρονικά μηχανήματα παρακολούθησης για να ελέγχουν τις κλοπές, μόνο αφού έγινε φανερό ότι τα κέρδη από την ελάττωση της απώλειας εμπορευμάτων θα ξεπερνούσαν το κόστος αυτών των εμπορευμάτων.

2. Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται:

Οι έλεγχοι, όπως και οι νόμοι, είναι καταδικασμένοι σε αναποτελεσματικότητα αν τα άτομα τα οποία αφορούν θίγονται ή νιώθουν ότι αυτοί είναι επιβλαβείς για την προσωπική και ψυχολογική ευημερία τους. Η σημερινή τάση για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους είναι μια καλή απεικόνιση της δυσκολίας που υπάρχει να επιβληθούν έλεγχοι στους οποίους πολλοί δεν αποδέχονται. Σ' αυτήν την περίπτωση, όπως και σε όλες τις άλλες, ο προγραμματικός έλεγχος είναι δυνατός μόνο αν οι άνθρωποι τους οποίους αφορά πιστεύουν ότι είναι αναγκαίος και επιθυμούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωσή του.

3. Να είναι κατάλληλος:

Οι έλεγχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα προγράμματα της επιχείρησης και να είναι λεπτομερείς. Ο έλεγχος για ένα τμήμα χρηματοδότησης θα διαφέρει από εκείνον που προορίζεται για ένα τμήμα αγορών ή για τμήμα μηχανικών κατασκευών.

Παρ.γ. Εκτίμηση απόδοσης.

Ο κύριος σκοπός της απόδοσης είναι ο εντοπισμός των προβληματικών δραστηριοτήτων (λειτουργίες, τμήματα ή προϊόντα), εντός της επιχείρησης. Εκτίμηση της απόδοσης, είναι η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί ως σημεία αναφοράς για τη σύγκριση.

Εάν κατά τη σύγκριση αυτή, παρουσιαστούν αρνητικές αποκλίσεις, τότε πρέπει να παρθούν κατάλληλα μέτρα για την εξάλειψη των αιτιών που προξένησαν τις αποκλίσεις αυτές.

Τα κύρια προβλήματα στην εκτίμηση της απόδοσης είναι η απόφαση σχετικά με το πότε, που και πόσο συχνά, πρέπει να γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η εκτίμηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται αρκετά συχνά για την παροχή αρκετής και έγκαιρης πληροφόρησης. Εάν η εκτίμηση της απόδοσης γίνεται σε υπερβολικό βαθμό, τότε η διαδικασία της εκτίμησης μπορεί να γίνει δαπανηρή και να καταλήξει σε δυσμενείς αντιδράσεις, όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ελέγχονται πολύ συχνά.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ξεχνούν τον πραγματικό σκοπό ενός ελέγχου και αρχίζουν να επιβάλλουν ελέγχους, οι οποίοι τελικά δεν αποβλέπουν σε κανένα χρήσιμο σκοπό.

Ο υπερβολικός έλεγχος καταναλίσκει όλο και περισσότερους πόρους της επιχείρησης και η ωφέλεια που προκύπτει είναι όλο και λιγότερη. Ο καθορισμός του χρόνου, δηλαδή κάθε πότε πρέπει να γίνεται έλεγχος, είναι ένα άλλο σπουδαίο θέμα στην εκτίμηση της απόδοσης.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης, που παρουσιάζουν προβλήματα πρέπει να εντοπιστούν έγκαιρα για να παρθούν έγκαιρα και τα κατάλληλα μέτρα για τη διόρθωση των προβλημάτων τους.

14. Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ. Management - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, 1999, σελ. 307-309.

Π. ΚΙΟΧΟΣ & Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ. Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Αθήνα 1999, σελ. 304.

Παρ.δ. Κατηγορίες Ελέγχων.

Ανάλογα με το σκοπό στον οποίο αποβλέπει ο έλεγχος διακρίνεται σε:

- 1) Έλεγχος εφαρμογής των επιλογισμών στρατηγικών.
- 2) Έλεγχος ισχύος των προβλέψεων
- 3) Έλεγχος προσαρμοστικότητας των μεθόδων του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού

1) Έλεγχος Εφαρμογής των Επιλογισμών Στρατηγικών.

Ο έλεγχος αυτός διακρίνεται σε «έλεγχος εκ των προτέρων», (A PRIORI), και σε «έλεγχος εκ των υστέρων», (A POSTERIORI).

Ο έλεγχος A PRIORI αποβλέπει στο να επαληθεύσει και να εξασφαλίσει ότι οι στρατηγικοί σκοποί, οι στρατηγικοί προσανατολισμοί και οι στόχοι των προγραμμάτων επαναλαμβάνονται και εκφράζονται στις προβλέψεις και στις επιδιώξεις του Προϋπολογισμού κατά τη χρονική στιγμή της κατάρτισής του.

Ο έλεγχος A POSTERIORI αφορά στις επιδόσεις της επιχείρησης. Ασκείται κατά την πορεία της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και αποβλέπει στο να εξακριβώσει κατά πόσο με τις υπάρχουσες επιδόσεις εξασφαλίζεται η πραγμάτωση των προγραμμάτων.

Ο έλεγχος εφαρμογής των επιλογισμών στρατηγικών ασκείται στα πλαίσια της κατάρτισης και της εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Κατά το στάδιο της κατάρτισης του προϋπολογισμού, ελέγχεται εάν οι επιλογές των προγραμμάτων καθώς και του στρατηγικού σχεδίου εκφράζονται ως επιδιώξεις του προϋπολογισμού και εάν αντανakλώνται στις προβλέψεις των δαπανών και των εσόδων του.

Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του προϋπολογισμού ασκείται ο καλούμενος προϋπολογιστικός έλεγχος που συνίσταται στην παρακολούθηση της πορείας με την οποία πραγματοποιούνται τα προβλεπόμενα έσοδα και δαπάνες, στη σύγκριση των αποτελεσμάτων και των προβλέψεων και τέλος στην ερμηνεία των αποκλίσεων με σκοπό να εξακριβωθούν οι αιτίες, οι τυχόν αδυναμίες ή παραλείψεις και να γίνουν οι απαιτούμενες διορθώσεις. Προφανώς, τον έλεγχο της ισχύος των προβλέψεων του προγράμματος δεν ενδιαφέρει η αναλυτική μελέτη που γίνεται κατά τον προϋπολογιστικό έλεγχο. Ενδιαφέρει κυρίως να διαπιστωθεί εάν οι σπουδαιότερες από τις σχεδιαζόμενες δραστηριότητες εκτελούνται κανονικά σύμφωνα με τις προβλέψεις, ή όχι, και εάν οι σημειούμενες εξελίξεις του περιβάλλοντος αποκλίνουν ή όχι από τις προβλέψεις και τούτο για να γίνουν στην κατάλληλη στιγμή οι σκόπιμες αναθεωρήσεις των προγραμμάτων ή ακόμα και του στρατηγικού σχεδίου, εφόσον αυτό κρίνεται πράγματι επιβεβλημένο.

2) Έλεγχος της ισχύος των προβλέψεων : «Κυλιόμενα Προγράμματα»

Ο έλεγχος αυτός είναι δυναμικός. Συνίσταται στην περιοδική εξέταση των θεμελιωδών υποθέσεων του στρατηγικού σχεδιασμού και αποβλέπει να εξακριβώσει εάν οι προβλέψεις εξακολουθούν να ισχύουν.

Ο έλεγχος ισχύος των προβλέψεων συγκεκριμενοποιείται με περιοδικές αναθεωρήσεις του στρατηγικού σχεδίου και των προγραμμάτων. Συνήθως αυτό γίνεται με την τακτική των «Κυλιομένων Προγραμμάτων». Κάθε χρόνο, το αμέσως επόμενο έτος αποσπάται από το πρόγραμμα και αποτελεί το έτος του προϋπολογισμού, ενώ συγχρόνως προστίθεται ένα νέο έτος στο τέλος της περιόδου του προγράμματος και ολόκληρη η νέα περίοδος επανεξετάζεται και πάλι.

Παραδείγματος χάρη, έστω ότι η περίοδος του προγράμματος είναι τριετής (1984-1986). Κατά το έτος 1983 αποσπάται από το πρόγραμμα το έτος 1984, που θα αποτελέσει το έτος του προϋπολογισμού και προστίθεται το έτος 1987 και γίνεται αναθεώρηση και επεξεργασία προγράμματος για την περίοδο 1985-1987. Με τον τρόπο αυτό, το ίδιο έτος μελετάται περισσότερες φορές, πριν αποτελέσει το έτος του προϋπολογισμού κατά το οποίο θα πραγματοποιηθούν τα προγράμματα. Έτσι, π.χ., το έτος 1984 αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης κατά την επεξεργασία των προγραμμάτων των ετών 1982/1984, 1983/1985, 1984/1986, πριν αποτελέσει μια τέταρτη φορά αντικείμενο μελέτης για τη σύνταξη του προϋπολογισμού και έτος εκτέλεσης των προγραμμάτων.

Με τη διαδικασία αυτή των κυλιομένων προγραμμάτων ελέγχονται οι βασικές υποθέσεις, που θεμελιώνουν τις επιλογές, και λαμβάνονται υπόψη οι σημαντικές τροποποιήσεις που επέρχονται κυρίως όσον αφορά την εξέλιξη του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έτσι, η διαδικασία των κυλιομένων προγραμμάτων αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου της ισχύος των προβλέψεων. Η διαδικασία αναχωρεί από τον έλεγχο της εφαρμογής των προγραμμάτων – κατά το παρελθόν - διότι από την εξέταση του κατά πόσον η επιχείρηση ακολουθεί τον προσανατολισμό που είχε επιλέξει, θα προκύψουν αναγκαίες τροποποιήσεις, που θα πρέπει να επέλθουν στα σχέδια και τελειώνει με την αναθεώρηση των προγραμμάτων ή του στρατηγικού σχεδίου.

3) Έλεγχος της Προσαρμοστικότητας των μεθόδων.

Η επιτυχία του εφαρμοζόμενου συστήματος «Σχεδιασμού-Προγραμματισμού-Προϋπολογισμού», εξαρτάται από το βαθμό ανταποκρίσεώς του στο πνεύμα και τη νοοτροπία των υπευθύνων και από το είδος των αντιδράσεων που προκαλεί σ' αυτούς. Παραδείγματος χάρη, οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι δεν μπορούν να κριθούν αποτελεσματικές και θα πρέπει να επανεξεταστούν εάν μ' αυτές δεν επιτυγχάνεται παρότρυνση των υπευθύνων να ασχολούνται με τους στρατηγικούς σκοπούς και τους στόχους των προγραμμάτων, που πρέπει να επιδιώκουν. Έτσι, μια συνεχής κριτική των μεθόδων Προγραμματισμού που ακολουθούνται είναι σκόπιμη και

χρήσιμη. Αυτό μπορεί να γίνεται κατά το τέλος της διαδικασίας του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού, αμέσως μετά την έγκριση του προγράμματος.

15. Κ. ΔΕΛΗ. Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα-Κομοτηνή 1983, σελ. 315-317.

Α. Δ. ΑΛΕΞΙΑΔΗ. Δίκαιο υγείας - Ειδικές επιχειρηματικές μονάδες για υγεία. Οργάνωση εργαστηρίου, ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 2004, σελ. 145.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παρ.α. Η αναγκαιότητα του Προγραμματισμού.

Ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχείρηση και για κάθε δραστηριότητα αυτής. Η αναγκαιότητα αυτή γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό: Τα πάντα μεταβάλλονται. Δύο φορές δεν μπορείς να πατήσεις το ίδιο νερό σε ένα ορμητικό ποτάμι. Αυτό ισχύει σήμερα για την ελληνική επιχείρηση περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της προσαρμοστικότητα. Η επιχείρηση θα πετύχει την προσαρμογή της προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με τη βοήθεια της δραστηριότητας του Προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός Προγραμματισμός επιτρέπει το διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια 100%, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

2. Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου: Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω). Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητά της σε μια σειρά παραγωγής, εάν, π.χ., τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων, που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιοτεχνίας, της κλωστοϋφαντουργίας κ.α.

Σήμερα, όμως, δε συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μια βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη Νέα Ιωνία, π.χ., που διαθέτει δυο αυτόματες μηχανές, δε μπορεί να διακόψει την παραγωγή σε μία από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει, είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος η βιομηχανία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή την αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, θέλει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3-5 έτη θα έχει μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που θα παράγει το αυτόματο μηχανήμα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο, ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγόμενου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό Προγραμματισμό. Για να υπάρξει, όμως, ένας τέτοιου είδους Προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να φροντίζει για την ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες ικανότητες.

3. Ο Προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης: Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο Προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους. Όπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας, θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον Προγραμματισμό. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται δηλαδή πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά

τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίησή τους.

4. Από τον Προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης: Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης θα ήταν περιορισμένης αξίας. Ο Προγραμματισμός βάζει τη βάση για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον Προγραμματισμό μια ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ., η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνση και ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

16. Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, Management - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, 1999, σελ.104-107.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Έτσι, στόχος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τους δικούς της σκοπούς θέτει στόχους τους οποίους καλείται να υλοποιήσει. Αντίθετα, επιχείρηση χωρίς στόχους δεν έχει λόγο ύπαρξης μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και κατ' επέκταση, δε νοείται επιχείρηση χωρίς Προγραμματισμό.

Η διαδικασία του Προγραμματισμού δεν είναι απλή, ούτε και εύκολη. Χρειάζονται ειδικές γνώσεις οργάνωσης, απαιτείται σκληρή δουλειά, σωστή κρίση και μεγάλη προσοχή σε κάθε βήμα του. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητά του και να δημιουργήσει η κάθε μία το δικό της τμήμα Προγραμματισμού καταρτισμένο από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό.

Παρόλα αυτά, οι περισσότερες επιχειρήσεις τον υποτιμούν είτε λόγο της πολυπλοκότητάς του είτε λόγο κόστους. Πρέπει όμως να γίνει κατανοητό πως οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν Προγραμματισμό, δεν έχουν μόνο μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν, αλλά και επιβίωσης.

Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας, το μόνο πράγμα που είναι σίγουρο είναι ότι ταξιδεύει . . .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Α. Δ. ΑΛΑΞΙΑΔΗ.** Δίκαιο της υγείας – Ειδικές επιχειρηματικές μονάδες υγείας. Σημειώσεις Οργάνωση εργαστηρίου, ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 2004.
2. **Β. Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ.** Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία.
3. **Γ. ΠΕΤΡΩΦ & Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ.** Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Η ελληνική προσέγγιση, 2002.
4. **Ε. ΜΗΛΙΩΤΗ.** Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων
5. **Κ. ΔΕΛΗ.** Προγραμματισμός επιχειρήσεων, Αθήνα – Κομοτηνή 1983.
6. **Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ & Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ.** Management – Νέες ιδέες και τεχνικές – στον 21^ο αιώνα, 1999.
7. **Π. ΚΙΟΧΟΣ & Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ.** Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Αθήνα 1999.