

545
ΚΑ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΑΦΕΙΟΥ - ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΟΥ



ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΤΡΙΜΠΑΛΗΣ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗΣ - ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΗΝΑ ΕΦΕΝΤΑΚΗ - ΜΑΥΡΟΜΜΑΤΗ

Τρίμπαλης Αλκιβιάδης – Δημήτριος

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΑΦΕΙΟΥ – ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΟΥ

Εισηγητής:
Αθηνά Εφεντάκη – Μαυρομμάτη

Στην οικογένειά μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
1. Η σύγχρονη άποψη μιας νέας επιχείρησης.....	17
2. Οι επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας στην Ελλάδα.....	19
3. Οι εξελίξεις και οι προοπτικές του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας – ένδυσης στην Ευρωπαϊκή ένωση και διεθνώς.....	20
4. Οι ανάγκες του ανθρώπου και η αυξανόμενη ζήτηση οικονομικών αγαθών.....	21
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</u>	23
1.1 Η επιχείρηση ως σύστημα.....	25
1.2 Βασικά χαρακτηριστικά.....	26
1.3 Οι στόχοι και η δομή της.....	28
1.4 Λειτουργίες στον επιχειρησιακό χώρο.....	29
1.4.1 Επιχειρηματικές λειτουργίες.....	29
1.4.2 Διαχειριστικές λειτουργίες.....	30
1.4.3 Διοικητικές λειτουργίες.....	31
1.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της.....	32
1.6 Διακρίσεις των επιχειρήσεων με βάση το αντικείμενο απασχόλησης.....	33
1.7 Διακρίσεις των επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος.....	34
1.7.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	35
1.7.1.1 Έναρξη και πορεία.....	36
1.7.1.2 Τομείς δραστηριότητας.....	38
1.7.1.3 Παράγοντες επιτυχίας – αποτυχίας.....	38
1.7.2 Πλεονεκτήματα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.....	40
1.8 Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.....	41
1.8.1 Προσφορά της κοινωνίας στην επιχείρηση.....	41
1.8.2 Υποχρεώσεις και ευθύνες της επιχείρησης.....	42
1.8.3 Έλεγχος της κοινωνικής ανευθυνότητας.....	43
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</u>	45
2.1 Έννοια και διακρίσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος...47	
2.2 Το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.....	47

2.3 Το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.....	48
2.3.1 Γενικό περιβάλλον.....	49
2.3.1.1 Πολιτικό κλίμα.....	49
2.3.1.2 Οικονομική κατάσταση.....	49
2.3.1.3 Τεχνολογία.....	50
2.3.1.4 Κοινωνικοί παράγοντες.....	51
2.3.2 Ειδικό περιβάλλον.....	52
2.4 Το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελληνικής επιχείρησης...53	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....55

3.1 Η θέση της στην αγορά.....	57
3.2 Επιχειρηματική ιδέα.....	58
3.2.1 Ανταγωνιστικότητα.....	59
3.2.2 Μέθοδοι προβλέψεως ζήτησης και αγοράς.....	61
3.2.3 Έρευνα αγοράς.....	62
3.2.4 Πρωτοπορία προϊόντος.....	62
3.3 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	64
3.4 Διακρίσεις των επιχειρήσεων με βάση την περιουσιακή τους δομή.....	65
3.5 Διακρίσεις των επιχειρήσεων με βάση το νομικό τους τύπο...67	
3.5.1 Ομόρρυθμη εταιρεία.....	68
3.5.1.1 Ίδρυση.....	68
3.5.1.2 Ευθύνη των εταίρων.....	68
3.5.1.3 Διαχείριση.....	68
3.5.1.4 Αντικείμενο εισφοράς.....	69
3.5.1.5 Λογιστικές εγγραφές.....	69
3.5.1.6 Αύξηση ή μείωση του κεφαλαίου της.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....71

4.1 Η ανάγκη για χρηματοδότηση.....	73
4.2 Τρόποι χρηματοδότησης επιχειρήσεων.....	75
4.2.1 Προϊόντα και υπηρεσίες τραπεζών.....	76
4.2.1.1 Καταθέσεις.....	77
4.2.1.2 Πιστοδοτήσεις.....	80
4.2.1.3 Εγγυητικές επιστολές – ενέγγυες πιστώσεις.....	83
4.2.1.4 Leasing – χρηματοδοτική μίσθωση.....	84
4.2.1.5 Factoring – πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων.....	87
4.2.1.6 Διαχείριση διαθεσίμων.....	88

4.2.1.7 Λοιπές υπηρεσίες.....	89
4.2.2 Επιδοτήσεις – επιχορηγήσεις.....	91
4.2.3 Λοιποί τρόποι ενίσχυσης.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ..... 99

5.1 Επιλογή τόπου εγκατάστασης.....	101
5.2 Προσδιορισμός μεγέθους των εγκαταστάσεων.....	103
5.3 Τύποι βιομηχανικών κτιρίων.....	104
5.3.1 Διάταξη των χώρων.....	106
5.3.2 Διάταξη των παραγωγικών μέσων.....	110
5.4 Επιλογή κατάλληλου εξοπλισμού.....	114
5.4.1 Εξοπλισμός αποθήκης.....	114
5.4.2 Εξοπλισμός τμήματος προετοιμασίας βαφείου.....	118
5.4.3 Εξοπλισμός επικουρικών τμημάτων.....	119
5.4.3.1 Αποσκλήρυνση νερού.....	120
5.4.3.2 Παραγωγή και παροχή ατμού.....	122
5.4.3.3 Παραγωγή πεπιεσμένου αέρα.....	124
5.4.3.4 Διαχείριση αποβλήτων.....	125
5.4.4 Εξοπλισμός βαφείου – φινιριστηρίου.....	127
5.4.4.1 Μηχανές προκατεργασίας.....	127
5.4.4.2 Μηχανές βαφής.....	128
5.4.4.3 Μηχανές φινιριστηρίου.....	131
5.4.4.4 Στεγνωτήριο.....	133
5.4.5 Εξοπλισμός εργαστηρίου.....	134
5.5 Συνθήκες εργασίας.....	136
5.5.1 Φωτισμός.....	137
5.5.2 Εξαερισμός.....	139
5.5.3 Θερμοκρασία και υγρασία.....	140
5.5.4 Χρωματισμός επιφανειών.....	141
5.5.5 Αντιμετώπιση θορύβων.....	142
5.6 Βοηθητικές επιχειρήσεις για τη λειτουργία και ασφάλεια....	143
5.6.1 Συντήρηση.....	143
5.6.2 Ενέργεια.....	144
5.6.3 Μεταφορές.....	144
5.6.4 Διάθεση αποβλήτων.....	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ..... 147

6.1 Έννοια και λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό....	149
6.2 Στάδια προγραμματισμού.....	150

6.3	Βασικοί τύποι προγραμμάτων.....	151
6.4	Η ανάγκη για ευέλικτα προγράμματα.....	152

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....153

7.1	Έννοια και η ανάγκη για οργάνωση.....	155
7.2	Οργανωτικό σχήμα.....	156
7.3	Οργάνωση παραγωγικού τμήματος.....	160
7.3.1	Αποθήκη πρώτων υλών.....	162
7.3.2	Αποθήκη ημιτελών προϊόντων.....	163
7.3.3	Τμήμα βαφείου.....	164
7.3.4	Τμήμα φινιριστηρίου.....	168
7.3.5	Αποθήκη έτοιμων προϊόντων.....	169
7.4	Διαχείριση υλικών και έλεγχος αποθεμάτων.....	169
7.5	Οργάνωση συστημάτων εργασίας.....	171
7.6	Μελέτη μεθόδων εργασίας.....	173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....177

8.1	Το στρατηγικό σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα.....	179
8.2	Η έννοια της ποιότητας.....	179
8.3	Εξασφάλιση ποιότητας.....	180
8.3.1	Χαρακτηριστικά.....	180
8.3.2	Κόστος.....	181
8.3.3	Προγραμματισμός.....	181
8.3.4	Έλεγχος.....	182
8.3.5	Δυνατότητα παραγωγής ποιότητας.....	183
8.4	Σύστημα προληπτικού ποιοτικού ελέγχου.....	184

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....187

9.1	Απαιτήσεις και προσόντα.....	189
9.2	Μελέτη και σχεδιασμός θέσεων εργασίας.....	191
9.3	Σχεδιασμός συνέντευξης.....	192
9.4	Αξιολόγηση απόδοσης.....	193

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....197

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσης μελέτης είναι η ορθή έρευνα, οργάνωση, επιλογή τύπου και μέσων για τη δημιουργία μιας νέας κλωστοϋφαντουργικής επιχείρησης. Αυτό απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό στην αναζήτηση μεθόδων και μέσων που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία μιας νέας Ελληνικής επιχείρησης.

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, ο ανταγωνισμός και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας δημιουργεί υψηλές απαιτήσεις στους νέους επιχειρηματίες και τους καθιστά ανταγωνιστικότερους, περισσότερο δυναμικούς και παρόντες σε όλους τους τομείς που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Ερωτήματα όπως: «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;», απορρέουν από την αδυσώπητη πραγματικότητα και αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού του επιχειρηματικού κόσμου, αφού ο αριθμός των επιχειρηματιών που εγκαταλείπει το στίβο της επιχειρηματικής δραστηριότητας αυξάνει καθημερινά στη χώρα μας.

Σήμερα, και στην Ελλάδα, 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 ό,τι ακριβώς αυτός επιθυμεί. Για να δημιουργήσει κέρδος μια επιχείρηση, πρέπει να ικανοποιήσει τον καταναλωτή, αλλά πριν προσπαθήσει να τον ικανοποιήσει πρέπει πρώτα να τον κατανοήσει.

Για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, εκείνο που έχει σημασία στο τέλος κάθε ημέρας δεν είναι η τεχνολογία που διαθέτουν, τα προϊόντα που παράγουν ή οι πολιτικές που εφαρμόζουν, αλλά η μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών τους. Αυτός είναι άλλωστε ο μόνος λόγος που δικαιολογεί την ύπαρξή τους και είναι ο μόνος τρόπος που συντελεί στην επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

Η κεντρική ιδέα της μελέτης αυτής είναι η δημιουργία μιας νέας μεταποιητικής μικρομεσαίας επιχείρησης που θα πραγματοποιεί βαφή και μηχανικό – χημικό φινίρισμα σε άβαφα – εκρού μάλλινα υφάσματα. Αποτελείται από εννέα κεφάλαια σε καθένα από τα οποία, αρχικά, γίνεται η σχετική μελέτη στο επιμέρους λειτουργικό – οργανωτικό σημείο που εξετάζεται και στη συνέχεια προτείνονται μέθοδοι και μέσα για την επίτευξη του στόχου της μελέτης.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έννοιας της επιχείρησης, των χαρακτηριστικών στοιχείων που την χαρακτηρίζουν και προσδιορίζονται οι στόχοι που δημιουργούν την ανάγκη ύπαρξης και λειτουργίας της. Εξετάζεται το περιβάλλον, οι συνθήκες που επικρατούν στον Ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο και οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχία ή αποτυχία μια νέα επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται όλα τα στοιχεία που αποτελούν το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο θα αναπτυχθεί η νέα επιχείρηση και εξετάζεται η επιρροή τους σε αυτή.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει όλα τα σημεία αναφοράς που πρέπει να εξετάσει ο νέος επιχειρηματίας για την επιλογή, την οργάνωση και το ξεκίνημα

της επιχειρηματικής του ιδέας όπως τις παραμέτρους ανταγωνιστικότητας, πρόβλεψης ζήτησης και αγοράς των προϊόντων που θα προσφέρει, καθώς επίσης και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων του. Στη συνέχεια γίνεται σχεδιασμός του νομικού τύπου της εταιρείας που εξετάζεται στην παρούσα εργασία.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με τον ευαίσθητο και ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα που θα καθορίσει το μέγεθος και τις δυνατότητες της επιχείρησης: τον οικονομικό. Αναζητούνται τρόποι χρηματοδότησης με όσο το δυνατόν ευνοϊκότερους όρους και προϋποθέσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ο προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε εγκαταστάσεις, παραγωγικά μέσα και εξοπλισμό. Το ζωτικό μέρος του κεφαλαίου αυτού είναι η οργάνωση και η τμηματοποίηση των μέσων αυτών.

Στο έκτο κεφάλαιο «εξηγείται» η ανάγκη για προγραμματισμό των λειτουργιών και των στόχων της επιχείρησης και προτείνονται κάποιοι βασικοί τύποι προγραμμάτων.

Στο έβδομο κεφάλαιο μελετάται η οργάνωση της διοίκησης της εταιρείας, των παραγωγικών τμημάτων της και των συστημάτων εργασίας που θα ακολουθήσει.

Στο όγδοο κεφάλαιο «υπενθυμίζεται» στον νέο επιχειρηματία ότι η παραγωγή ποιότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του. Αναλύονται τα βασικά στοιχεία της ποιότητας και οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο γίνεται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την εταιρεία ανάλογα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θα καλύψει.

Όπως θα παρατηρήσει ο αναγνώστης, γίνεται μια σύζευξη ενός θεωρητικού πλαισίου με τις πραγματικές αναφορές και μελέτες ατόμων και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει από την απασχόλησή τους σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται ως βιβλιογραφία στην μελέτη αυτή). Επιθυμία του συγγραφέα είναι να δώσει στο αναγνωστικό κοινό κάτι πιο «χειροπιαστό», σύγχρονο και κατανοητό για τους νέους επιχειρηματίες.

Έτσι, η μελέτη αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας σύμβουλος για τον Έλληνα επιχειρηματία, αλλά και για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών για την επίλυση των καθημερινών επιχειρηματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και μπορεί να αποτελέσει πηγή γνώσεων γύρω από τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας για τα Ελληνικά δεδομένα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



1. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις θέτουν ως στόχο την παραμονή και ανάπτυξη τους στην αγορά καθώς και την αύξηση των κερδών τους. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό από τις μεταποιητικές εταιρείες, οι οποίες θέλουν να πρωταγωνιστήσουν στο μελλοντικό, γεμάτο δυναμικές αλλαγές, επιχειρηματικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό χαρακτηρίζεται από μια παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και από προϊόντα αυξανόμενης ποικιλίας και υψηλών προδιαγραφών. Έτσι δημιουργείται μια παγκόσμια αγορά όπου τα χαρακτηριστικά της από τη μια είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας, από την άλλη επιδρούν καταλυτικά στη νοοτροπία των καταναλωτών.

Σε αυτή την αγορά, οι εταιρείες προσπαθούν να προσαρμοστούν, δημιουργώντας προϊόντα με ποικίλα χαρακτηριστικά που καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι ανάγκες όμως αυτές διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Τα χαρακτηριστικά αυτά των προϊόντων αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Στη δεκαετία του '70 το κόστος ήταν το κύριο χαρακτηριστικό των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αργότερα το 1980, η ποιότητα συνέβαλλε περισσότερο στην επιτυχία των προϊόντων. Σήμερα το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων αποτελούν το πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό. Ο καταναλωτής θεωρεί δεδομένο ότι αγοράζει προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες του και ότι απολαμβάνει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, την υψηλότερη δυνατή ποιότητα. Παράγοντες, όπως η διανομή, η προσαρμοστικότητα και η περιβαλλοντική ευαισθησία των επιχειρήσεων (π.χ. ο τρόπος διάθεσης των αποβλήτων), παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στην απόκτηση μεγάλου μεριδίου της αγοράς και στην κερδοφορία. Το ερώτημα είναι τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση κάτω απ' αυτές τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, για να παραμείνει στην αγορά και να εξασφαλίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σαν πρώτο βήμα, αυτό που χρειάζεται, είναι η ανάπτυξη της σωστής επιχειρηματικής στρατηγικής, ώστε να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις των σημερινών και των μελλοντικών αγορών. Για να το κάνει αυτό μια μεταποιητική επιχείρηση, πρέπει όχι μόνο να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις επιθυμίες των καταναλωτών, αλλά και να



Εικόνα 1: Μια ανεπτυγμένη Ελληνική επιχείρηση (Βιομηχανία εσωρούχων «Πέτσας Α.Ε.», Κομοτηνή)

αναπτύξει έναν εσωτερικό μηχανισμό άμεσης ανταπόκρισης σε αυτές. Αυτό απαιτεί ευελιξία και ικανότητα αλλαγής και προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Πρέπει όχι μόνο να κάνουν χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής, αλλά και να σκέφτονται και τρόπους σύνθεσης νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις προσδοκίες των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι πριν παραχθεί ένα νέο προϊόν, η επιχείρηση

πρέπει αρχικά να απαντά στα ερωτήματα από τα οποία κρίνεται εν πολλοίς η επιτυχία του προϊόντος:

- Θα νιώσει ο πελάτης κάποια θετική αλλαγή σαν συνέπεια της χρήσης του νέου προϊόντος;
- Θα είναι ο καταναλωτής ικανός να προσδιορίσει κάποιο πλεονέκτημα στο νέο προϊόν;

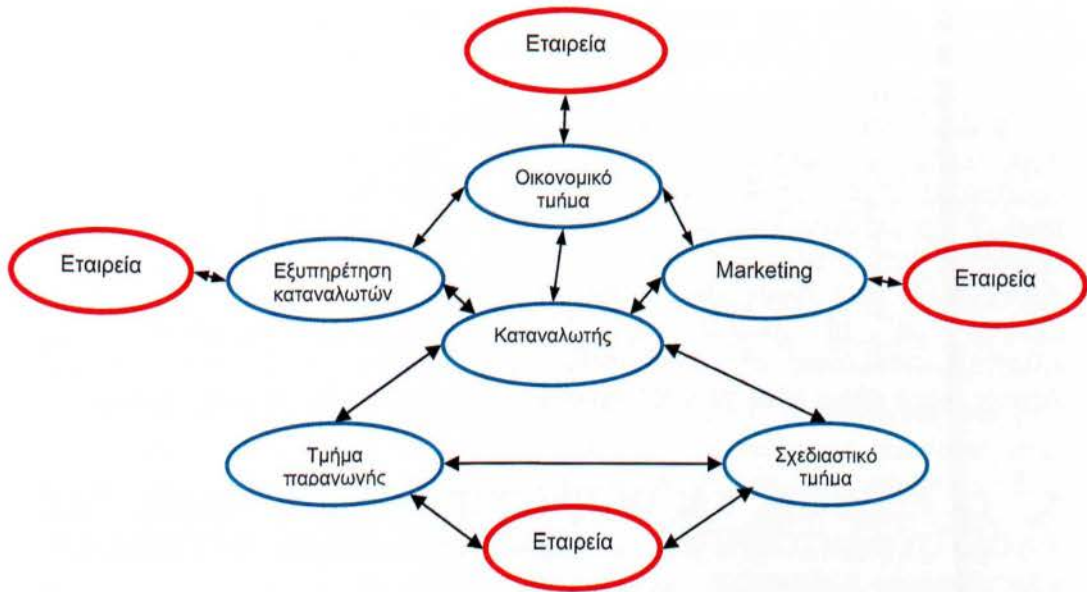
Απο την πλευρά του καταναλωτή, μια εταιρεία θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε όλες τις αγορές όσο μικρές και αν είναι, δημιουργώντας ταχύτατα τυποποιημένα προϊόντα που διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά, ώστε να ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε καταναλωτή. Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε ότι μια μελλοντική επιτυχημένη μεταποιητική επιχείρηση θα είναι εκείνη που ανταποκρίνεται και καλύπτει άμεσα τις ανάγκες των πελατών της.

Το επόμενο βήμα είναι να βρει τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη του επιχειρηματικού έργου. Αυτό απαιτεί τη σωστή επιλογή ανθρώπων, τεχνολογίας και επιχειρηματικών μεθόδων. Όμως αυτό που χρειάζεται περισσότερο είναι ο συνδυασμός διαφόρων στρατηγικών, τεχνολογιών, ανθρώπων και μεθόδων, ώστε όλοι οι λειτουργικοί πόροι της εταιρείας (οικονομικοί, πωλήσεις, ανάπτυξη προϊόντων, επεξεργασίες και ανθρώπινο δυναμικό) να λειτουργούν συγχρονισμένα, για να πετύχουν τον αντικειμενικό τους σκοπό. Πώς θα πρέπει λοιπόν να λειτουργεί μια μεταποιητική εταιρεία;

Γνωρίζουμε πως όλα τα λειτουργικά όργανα μιας μεταποιητικής εταιρείας, παίρνουν συνεχώς μηνύματα από την αγορά για τα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους. Άρα η επίτευξη των στόχων της (η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, το κέρδος, η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού και άλλοι οικονομικοί δείκτες) εξαρτώνται από την ικανότητα μιας σωστής και ταχείας αντίληψης της αγοράς και του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, το marketing καθορίζει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, την αγορά στην οποία απευθύνονται και πολλές φορές εφευρίσκει καινοτόμες ιδέες για την ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων ή τη δημιουργία νέων αναγκών στους καταναλωτές. Άρα βλέπουμε ότι η σχέση του marketing με τους καταναλωτές επηρεάζει την επιτυχία της εταιρείας. Το ερώτημα λοιπόν είναι αν μια εταιρεία μπορεί να δώσει στην αγορά τα προϊόντα που χρειάζεται, ικανοποιώντας τα κριτήρια που οδηγούν στην επιτυχία, δηλαδή κόστος, ποιότητα, χρόνο παράδοσης κ.α.

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα έχει σχέση με τον σχεδιασμό (design) και την επεξεργασία (processing) (βλ. σχήμα 1). Η επιλογή της μορφής των προϊόντων, των μεθόδων παραγωγής και της υποδομής που απαιτείται για την παραγωγή είναι τα στοιχεία που καθορίζουν τα κριτήρια αυτά. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, οι οικονομικοί και επιχειρηματικοί μέθοδοι της εταιρείας και η αλληλεπίδραση τους με την παραγωγή είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες και επηρεάζουν την πορεία της. Ο συνδυασμός των αποφάσεων που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση θα πρέπει να οδηγεί σε έναν κοινό στόχο. Η ολοκλήρωση ενός τέτοιου πλάνου διευκολύνει την επιτυχή πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων και απαιτεί τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των επικοινωνιών και των βάσεων δεδομένων, σε καίρια τμήματα, όπως είναι η διοίκηση του εργοστασίου.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι, για να διατηρηθεί ένας κατασκευαστικός οργανισμός ανταγωνιστικός στον εικοστό πρώτο αιώνα, απαιτείται προσαρμογή στις απαιτήσεις του καταναλωτή, όπως η σωστή και ταχεία εκτέλεση των διανομών, η υψηλή ποιότητα, το χαμηλό κόστος και ο σεβασμός προς το περιβάλλον.



Σχήμα 1: Η σχέση καταναλωτή και εταιρείας. Οι καταναλωτές παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στον καθορισμό της θέσης της εταιρείας στην αγορά. (Αναπαράγωγή από Computer-Integrated Design and Manufacturing, Nanua Singh).

Για να τα επιτύχει αυτά, χρειάζεται να εφαρμόσει τις νέες τεχνολογίες σχεδιασμού και παραγωγής. Ο σχεδιασμός (*design*) και η κατασκευή ή μεταποίηση (*manufacturing*) αποτελούν μαζί τον πυρήνα της δημιουργίας (*realization*) ενός εμπορεύσιμου και κερδοφόρου προϊόντος. Οι δυνατότητες των μεθόδων σχεδιασμού και επεξεργασίας είναι αυτές που δίνουν τη δυνατότητα στον σχεδιαστή μηχανικό να δημιουργήσει προϊόντα με χαρακτηριστικά που ικανοποιούν στο μέγιστο τις ανάγκες των καταναλωτών.

2. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας είναι ένας από τους σημαντικότερους της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πλεκτικής και Ετοίμου Ενδύματος (ΣΕΠΕΕ), ο ευρύτερος τομέας της κλωστοϋφαντουργίας απασχολεί σήμερα περίπου 90.000 εργαζόμενους. Ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας παρουσίασε αξιόλογη ανάπτυξη τις δεκαετίες 1970 και 1980, οπότε και αναδείχθηκε σε έναν από τους ισχυρότερους τομείς της μεταποίησης στην Ελλάδα. Από το 1987 και μετά μπήκε σε κρίση, με κύρια χαρακτηριστικά τη μείωση της παραγωγής και, επομένως, των επενδύσεων. Με αίτιο αυτή την κρίση, δημιουργήθηκαν ανακατατάξεις στις επιχειρήσεις της κλωστοϋφαντουργίας. Οι ανακατατάξεις αυτές εκδηλώθηκαν με το κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων, αλλά συγχρόνως με την ισχυροποίηση κάποιων οι

οποίες εξαγόρασαν ή συγχωνεύτηκαν με άλλες και έτσι κατόρθωσαν να ισχυροποιηθούν και να αποσπάσουν σημαντικά μερίδια της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις αυτές ανήκουν στους επιμέρους κλάδους της νηματοουργίας, των βαφείων/φινιριστηρίων και των υφαντουργιών. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι παραγωγικές και εξειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένου τύπου νήματος ή υφασμάτων. Τα τελευταία χρόνια σημαντικό μερίδιο της αγοράς λαμβάνουν οι μεγάλες καθετοποιημένες επιχειρήσεις ή οι όμιλοι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

Τα βαμβακερά νήματα και υφάσματα καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων. Την περίοδο 1997-2000 τα βαμβακερά νήματα κατέλαβαν το 78% της συνολικής παραγωγής. Την ίδια περίοδο τα μάλλινα κάλυψαν το 4 %, ενώ τα συνθετικά έφτασαν σε ένα ποσοστό 10% και το υπόλοιπο κάλυψαν τα νήματα ή υφάσματα που προέρχονται από άλλες ύλες (στοιχεία από τη σχετική μελέτη της ICAP). Σχετικά με τη γεωγραφική συγκέντρωση, οι επιχειρήσεις της κλωστοϋφαντουργίας στη συντριπτική τους πλειονότητα βρίσκονται εκτός Αττικής, κατά κύριο λόγο στην Κεντρική και Βόρεια Ελλάδα (το 70% περίπου).

3. ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ – ΕΝΔΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

Στην παγκόσμια αγορά, μέχρι το 1995, ίσχυε μία διεθνής συμφωνία που λεγόταν «Πολυϊνική Συμφωνία». Σύμφωνα με τη συμφωνία αυτή, καθοριζόταν ένα πλαίσιο βάσει του οποίου οι χώρες που αντιμετώπιζαν πρόβλημα από τις εισαγωγές μπορούσαν να κάνουν διμερείς συμφωνίες, με τις οποίες καθόριζαν ποσοστώσεις και περιορισμούς στις εισαγωγές στα είδη κλωστοϋφαντουργίας.

Από το 1995 υιοθετήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ) και ισχύει μία νέα «Συμφωνία για την Κλωστοϋφαντουργία και την Ένδυση». Η νέα συμφωνία απελευθερώνει πλήρως τις εισαγωγές και απαγορεύει να μπαίνει οποιοσδήποτε φραγμός. Η νέα συμφωνία εφαρμόζεται σταδιακά και μέχρι το 2005 όλα τα κράτη είναι υποχρεωμένα να την εφαρμόσουν πλήρως.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας αντιπροσώπευε το 4,4% της συνολικής παραγωγής και απασχολούσε πάνω από 2 εκατομμύρια εργαζόμενους το 2000 (7,6 % της συνολικής απασχόλησης). Το 1999 λειτουργούσαν 120.000 περίπου επιχειρήσεις, με συνολικό κύκλο εργασιών 178 δισεκατομμύρια δολάρια, οι οποίες απασχολούσαν περισσότερο από 2 εκατομμύρια προσωπικό. Οι εισαγωγές και οι εξαγωγές στην Ε.Ε. τα τελευταία χρόνια παρουσίασαν αύξηση, αλλά και πάλι το ισοζύγιο είναι αρνητικό (δηλαδή οι εισαγωγές είναι περισσότερες από τις εξαγωγές).

Μεταξύ των χωρών της Ε.Ε., η κυριότερη χώρα στον τομέα, είναι η Ιταλία και ακολουθούν Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία και Γαλλία. Στις χώρες αυτές το 40% της δραστηριότητας αντιπροσωπεύει τον τομέα της ένδυσης και το 60% τους υπόλοιπους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας. Αντίθετα, στην Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα, επίσης σημαντικές χώρες της Ε.Ε. στην κλωστοϋφαντουργία, η μεγαλύτερη δραστηριότητα εμφανίζεται στον τομέα της

ένδυσης. Ακολουθούν η Ολλανδία, η Σουηδία, το Βέλγιο και η Αυστρία, στις οποίες και πάλι η δραστηριότητα επικεντρώνεται στους υπόλοιπους κλάδους πλην της ένδυσης.

4. ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΚΑΙ Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΖΗΤΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

Ο άνθρωπος έχει πολλές και ποικίλες ανάγκες για την ικανοποίηση των οποίων χρησιμοποιεί, επίσης πολλά και ποικίλα μέσα, τα οποία ονομάζονται αγαθά. Ορισμένα από τα μέσα αυτά βρίσκονται ελεύθερα και άφθονα στη φύση και ως εκ τούτου, ο άνθρωπος μπορεί να τα προμηθεύεται σε απεριόριστες ποσότητες, χωρίς την καταβολή οποιασδήποτε αξιόλογης προσπάθειας. Ως κλασικό παράδειγμα τέτοιου αγαθού αναφέρεται συνήθως ο ατμοσφαιρικός αέρας ο οποίος, ενώ είναι απόλυτα αναγκαίος για την εξασφάλιση ζωής, δεν απαιτείται καμία προσπάθεια από τον άνθρωπο για την απόκτηση και τη χρήση του.

Τα περισσότερα όμως μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο άνθρωπος για την ικανοποίηση των αναγκών του, δεν υπάρχουν σε απεριόριστες ποσότητες στο φυσικό περιβάλλον. Ακόμη, τα μέσα που προσφέρει η φύση, κατά κανόνα δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν στην αρχική τους μορφή, αλλά πρέπει να υποβληθούν σε επεξεργασία, προκειμένου να γίνουν κατάλληλα για την ικανοποίηση αναγκών. Με άλλα λόγια, το μέγιστο μέρος των αγαθών που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος, είναι υποχρεωμένος να τα δημιουργήσει ο ίδιος. Τα αγαθά αυτά «βρίσκονται σε ανεπάρκεια» και ονομάζονται «οικονομικά αγαθά».

Η διαδικασία δημιουργίας των οικονομικών αγαθών, της οποίας τελικός αντικειμενικός σκοπός είναι η κάλυψη ανθρωπίνων αναγκών, ονομάζεται παραγωγική διαδικασία ή απλώς παραγωγή. Τα αγαθά διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στα υλικά και στα άυλα αγαθά ή υπηρεσίες. Κάθε προσπάθεια στρεφόμενη προς την κατεύθυνση της δημιουργίας προϋποθέσεων για την κάλυψη ανθρωπίνων αναγκών, αποτελεί παραγωγική, υπό ευρεία έννοια, προσπάθεια.

Για την παραγωγή των αγαθών χρησιμοποιούνται τρία στοιχεία τα οποία, ως εκ του προορισμού τους αυτού, ονομάζονται παραγωγικοί συντελεστές:

- Η **φύση** υπό ευρεία έννοια, δηλαδή το έδαφος, το υπέδαφος, η υδατογραφία (ρέοντα και μη ύδατα), οι κλιματολογικές συνθήκες κλπ.
- Η **εργασία** όπου αναλύεται ως η καταβολή ανθρωπίνης προσπάθειας για την πραγματοποίηση οικονομικών σκοπών. Διακρίνεται σε πνευματική (π.χ. η επιστημονική), σε καλλιτεχνική, σε διοικητική και σε σωματική ή χειρωνακτική εργασία, η οποία συνίσταται στην πραγματική χρησιμοποίηση των μυϊκών δυνάμεων του ανθρώπου. Πρακτικά, είναι πολύ σπάνια η αποκλειστικά πνευματική ή σωματική προσπάθεια αφού και τα δύο αυτά στοιχεία είναι απαραίτητα για την παραγωγή οποιασδήποτε μορφής έργου.
- Το **κεφάλαιο**, όπου διακρίνεται σε δύο μορφές: σε χρηματική μορφή, η οποία περιλαμβάνει το χρήμα καθώς και διάφορα άλλα μέσα τα οποία ενσωματώνουν χρηματικές αξίες (π.χ. οι επιταγές, οι συναλλαγματικές) και σε πραγματική ή υλική μορφή όπου αποτελεί ουσιαστικά το σύνολο των πρώτων υλών, των μέσων και του φόρτου εργασίας απ'όπου συντελείται η

δημιουργία των αγαθών. Ουσιαστικά το υλικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των υλικών μέσων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, όπως είναι τα μηχανήματα, τα κτίρια, οι πρώτες ύλες, τα μεταφορικά μέσα, τα εργαλεία κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

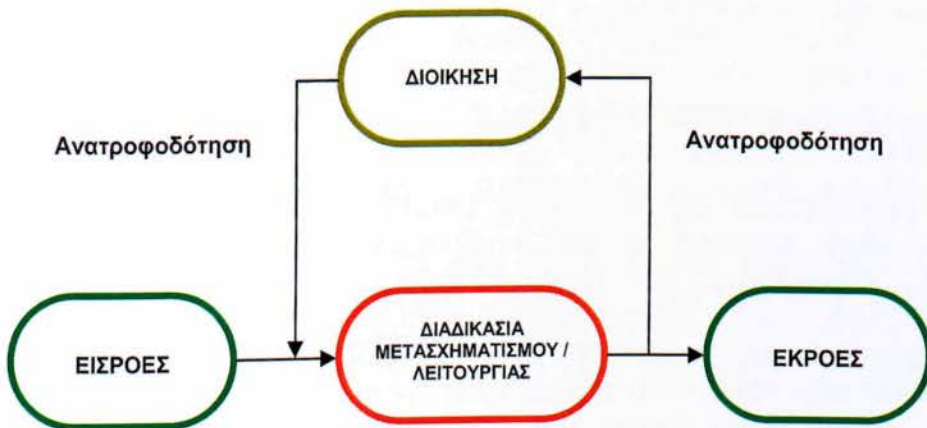
ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ

Με τον όρο «σύστημα» εννοούμε το οργανωμένο σύνολο συστατικών μερών που συνδέονται λειτουργικά μεταξύ τους και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός κοινού και προκαθορισμένου σκοπού / στόχου με δεδομένα μέσα και εντός ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το σύστημα αυτό μπορεί να είναι σύνθετο ή όχι και να επιδιώκει περισσότερους από έναν σκοπούς / στόχους. Κάθε σύστημα περιλαμβάνει τα συστατικά μέρη αυτού που αναφέρονται είτε στις λειτουργίες είτε στις δραστηριότητες του συστήματος. Η «διοίκηση», για παράδειγμα, αποτελεί συστατικό μέρος του συστήματος.

Μεγάλη σημασία για ένα σύστημα έχει το περιβάλλον λειτουργίας του, το οποίο περισσότερο επηρεάζει παρά επηρεάζεται από το ορισμένο σύστημα. Είναι δύσκολος ο έλεγχος των παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και ο καθορισμός των ορίων μεταξύ αυτού και του συστήματος. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι περισσότεροι παράγοντες είναι εξωγενείς και ότι ορισμένα συστατικά μέρη του συστήματος, είναι ταυτόχρονα μέρη και άλλων συστημάτων. Η επιτυχία, επίσης, των σκοπών / στόχων του συστήματος εξαρτάται σημαντικά από την ορθή πρόβλεψη αυτών των περιοριστικών παραγόντων.

Οι σκοποί / στόχοι κάθε συστήματος επιτυγχάνονται με ορισμένα δεδομένα μέσα. Τα μέσα αυτά αποτελούν τις εισροές, όπως είναι ο συντελεστής εργασία, ο μηχανικός εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες κλπ., των οποίων επιδιώκεται ο μετασχηματισμός (τεχνικός) σε ορισμένες εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες). Η αποτελεσματικότητα του συστήματος είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των μέσων που υπάρχουν μέσα στα πλαίσια του συγκεκριμένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



ΣΧΗΜΑ 1.1: Ενδεικτικό σύστημα

Τα παραπάνω δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή διαφόρων τύπων συστημάτων, όπως ένα σύστημα παραγωγής, μία νοσοκομειακή μονάδα, το νευρικό σύστημα, το αστρικό σύστημα, το σύστημα του Κοπέρνικου, το σύστημα της κοινωνικής ευημερίας κλπ. Κάθε σύστημα μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος και η κάθε μεταβολή μιας μεταβλητής του, μπορεί να επηρεάσει άλλες μεταβλητές του συνόλου. Για παράδειγμα, η μεταβολή του ρυθμού παραγωγής σε ένα σύστημα παραγωγής μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο αποθεμάτων, το

συνολικό αριθμό ωρών απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, τις υπερωρίες, τη χωροταξική διάταξη του συστήματος παραγωγής κλπ.

Η έννοια του «συστήματος», είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την περιγραφή, την κατανόηση, την ανάλυση και επίλυση των διάφορων επιχειρηματικών προβλημάτων στα διάφορα συστήματα παραγωγής. Ορισμένα βασικά στοιχεία που προσεγγίζουν την ανάλυση και επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης είναι:

- Για την επίλυση οποιουδήποτε επιχειρηματικού προβλήματος θα πρέπει να προσδιορίζονται όλες οι σημαντικές αλληλεπιδράσεις των υποσυστημάτων και οι επιπτώσεις του ενός πάνω στο άλλο, αλλά και στο όλο σύστημα. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξασφαλίζεται μόνο όταν κάθε «υποσύστημα» βρίσκεται σε σωστή σχέση με τα υπόλοιπα.
- Η πραγματοποίηση του βασικού στόχου της επιχείρησης συνεπάγεται την πραγματοποίηση άλλων, μικρότερου βαθμού, στόχων. Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι κατά κανόνα αλληλοεξαρτώμενοι και η επίτευξη της άριστης λύσης σημαίνει την εύρεση της καλύτερης ισορροπίας μεταξύ των αντικρουόμενων στόχων.

Η έννοια του συστήματος έχει ιδιαίτερη χρησιμότητα για την περιγραφή, κατανόηση και ανάλυση των διαφόρων συστημάτων παραγωγής. Στο σχήμα 1.1 αναπαρίσταται ένα ενδεικτικό σύστημα όπου οι εισροές αποτελούν το δυναμικό στοιχείο που με κατάλληλους μετασχηματισμούς / λειτουργίες (transformations / operations) μετατρέπονται σε επιθυμητές εκροές, οι οποίες συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των επιλεγμένων σκοπών / στόχων. Η διοίκηση, όπου προγραμματίζει και ελέγχει όλο το σύστημα, από τις λαμβανόμενες πληροφορίες παρέχει τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου και προσαρμογής του συστήματος.

1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Μια γενική έννοια της επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως μια οικονομική μονάδα όπου αποτελεί κέντρο συνδυασμού των συντελεστών φύσης, εργασίας, κεφαλαίου για την παραγωγή υλικών αγαθών ή υπηρεσιών και τη διάθεσή τους στο καταναλωτικό κοινό, με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Με άλλα λόγια είναι ένας οικονομικός οργανισμός που αναλαμβάνει την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή και υπηρεσιών με σκοπό την μεγιστοποίηση του κεφαλαίου του. Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, παίρνουν αποφάσεις για το ποια, πόσο, πού και πώς θα παραχθούν τα οικονομικά αγαθά, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους και την αβεβαιότητα για την πραγματοποίηση ή όχι του μέγιστου κέρδους που επιδιώκεται.

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το «πορτρέτο της επιχείρησης, αναφέρονται παρακάτω:

- Η επιχείρηση ως οικονομική δραστηριοποιούμενη οντότητα, ακολουθεί και εφαρμόζει την **οικονομική αρχή** η οποία αναφέρεται ως η επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με την πραγματοποίηση της μικρότερης δυνατής θυσίας. Η αρχή αυτή παρουσιάζει δυο όψεις: όταν τα μέσα είναι

δεδομένα και επιδιώκεται η πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος και όταν δίνεται το αποτέλεσμα και επιδιώκεται η πραγματοποίηση του με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

ii. Δεύτερο χαρακτηριστικό της επιχείρησης αποτελεί η προσπάθεια **μεγιστοποίησης του κέρδους** όπου είναι το πλεόνασμα εσόδων έναντι των εξόδων ή γενικότερα, το πλεόνασμα των επιτεύξεων που προέρχονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα, έναντι των αντίστοιχων θυσιών. Με άλλα λόγια πρέπει η αξία των υπηρεσιών αυτών, μεταφραζόμενη σε χρηματικές μονάδες, να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερη, σε σύγκριση με την αξία των πόρων που θυσιάζονται για την παραγωγή και τη διανομή τους.

iii. Η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δράσης ή αλλιώς **επιχειρηματικός κίνδυνος** όπου αναφέρεται ως η ανάπτυξη της δραστηριότητας της κάτω από συνθήκες πολλαπλής αβεβαιότητας, η οποία θέτει υπό αμφισβήτηση όχι μόνο την πραγματοποίηση κέρδους, αλλά και την διατήρηση περιουσίας που διαθέτει ο επιχειρηματίας για την αρχική της ίδρυση.

iv. Η διάθεση της σε διαφόρων ειδών περιουσιακά στοιχεία (π.χ. χρήματα, εξοπλισμός, διάφορα υλικά κλπ) τα οποία θέτει σε κίνηση για την πραγματοποίηση των στόχων της. Αυτά αποτελούν την **περιουσιακή πληρότητα** της επιχείρησης που είναι ανεξάρτητη από την τυχόν υπάρχουσα άλλη περιουσία του φορέα.

v. Η συγκρότηση, ο σχεδιασμός και η **οργάνωση** της λειτουργίας της αποτελούν ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Απαιτείται κατάστρωση και εφαρμογή κατάλληλου οργανωτικού σχεδίου για την κατανομή των υλικών και των χρηματικών μέσων καθώς και ανάθεση καθηκόντων και προσδιορισμός των ρόλων των μελών της επιχείρησης στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας.

Κατά την άποψη της σύγχρονης θεωρίας η επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό του περιβάλλον και διαθέτει ένα μηχανισμό επανατροφοδότησης με πληροφορίες (feed back) που επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο του συστήματος. Έτσι τα στοιχεία ή συστατικά τμήματα του συστήματος «επιχείρηση», αποτελούν οι λειτουργίες:

- **Εισροή**, δηλαδή εισαγωγή από το εξωτερικό περιβάλλον υλικών (πρώτων και βοηθητικών υλών), χρημάτων (ίδια και ξένα κεφάλαια), ανθρώπινου δυναμικού (εργάτες, υπάλληλοι, στελέχη), μηχανικού εξοπλισμού (παραγωγικά και βοηθητικά μηχανήματα), ενέργειας, πληροφοριών.
- **Επεξεργασία**, δηλαδή μετατροπή των πρώτων υλών, επιμόρφωση και δημιουργία ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, κυκλοφορία του χρήματος, χρησιμοποίηση των μηχανημάτων και της ενέργειας.
- **Εκροή**, δηλαδή εξαγωγή στο περιβάλλον των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας των εισροών. Εκφράζεται με την παραγωγή προϊόντων που καλύπτουν ανάγκες του πελάτη, υποπροϊόντων που χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις, και την παραγωγή αποβλήτων που διασκορπίζονται στο φυσικό περιβάλλον.
- **Επανατροφοδότηση** (feed back), δηλαδή έλεγχος και μέτρηση των αποτελεσμάτων ή εκροών. Εκφράζεται με τη σύγκρισή τους, με τους επιθυμητούς στόχους και την αξιολόγηση των αποκλίσεων απ'αυτούς. Με

τον παραπάνω έλεγχο είναι δυνατή η διόρθωση των αποκλίσεων και η επανατοποθέτηση στόχων.

Οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν τα στοιχεία – μέρη που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιβιώνουν μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον και να πραγματοποιεί τους στόχους της.

1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ

Η κλασική θεωρία για την επιχείρηση δέχεται ότι αυτή είναι ταυτόσημη με τον ιδιοκτήτη και σαν κύριο στόχο της έχει την επίτευξη του κέρδους. Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη τη θεωρεί σαν έναν οργανισμό με κοινωνικοτεχνικό χαρακτήρα που μετασχηματίζει τις εισροές της (υλικά, χρήματα, εργασία, εξοπλισμό, ενέργεια, πληροφορίες) σε εκροές (αγαθά ή υπηρεσίες) χρήσιμες για το κοινωνικό σύνολο. Το κέρδος εδώ θεωρείται σαν ένα από το σύνολο των κινήτρων, σαν αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σ'αυτή για τη συμβολή του στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για το κοινωνικό σύνολο.

Βασικός στόχος της, όπως κάθε συστήματος, είναι η διατήρησή της σε υγιές επίπεδο, που να επιτρέπει τη μεγιστοποίηση των εκροών της. Αυτό επιτυγχάνεται με την πραγμάτωση ενός συνόλου μικρότερων στόχων που είναι:

- **Η ελαστικότητα**, δηλαδή η προσαρμογή της επιχείρησης σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος με αντικειμενικό σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τους πελάτες.
- **Η παραγωγικότητα**, δηλαδή η κατάλληλη επεξεργασία των εισροών και η μεγιστοποίηση (ποσοτική και ποιοτική) της απόδοσης σε εκροές (προϊόντα, υποπροϊόντα, απόβλητα).
- **Η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών** τόσο των του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου μέσω της παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών, όσο και των αναγκών (συμφερόντων) του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- **Η τήρηση των κανονισμών** που αναπτύσσονται (τυπικοί και άτυποι) μέσα στην επιχείρηση προδιαγράφουν τι πρέπει να γίνει και τι δεν επιτρέπεται. Η τήρησή τους αποτελεί έναν από τους επιμέρους κύριους στόχους.
- **Η ορθολογικότητα**, δηλαδή η ανάγκη χρησιμοποίησης των καλύτερων μεθόδων που προσφέρει η επιστήμη και η τεχνολογία για την ανάπτυξη και παραγωγή της παραγωγικής διαδικασίας.

Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης και δικαιολογείται από κοινωνική άποψη ο σκοπός ύπαρξής της.

Είναι σημαντικό στο ξεκίνημα της επιχείρησης να αξιολογηθεί και η στρατηγική που θα ακολουθήσει, όσον αφορά τα μέσα και τις διαδικασίες παραγωγής, για να επιτύχει τον βασικό στόχο της. Κάποια ενδεικτικά σημεία είναι:

- Η μελέτη και η βελτίωση του συστήματος λειτουργίας της και παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τους περιορισμούς του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου όπου αναφέρεται.
- Η σύγκριση αυτών με άλλα ανταγωνιστικά / εναλλακτικά συστήματα.
- Η προσαρμογή του συστήματος σε δεδομένα πρότυπα και οδηγίες αλλά και στις δυνατότητες της επιχείρησης.
- Η εκτίμηση της λειτουργικότητας και ευχρηστίας του συστήματος καθώς και η επανασχεδίαση του.

Ο προσδιορισμός και η θέση των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από άποψη διοικητική. Βοηθάει τα στελέχη της στο να προσδιορίσουν επακριβώς τα σημεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα που προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Με τον όρο «λειτουργία» εκφράζεται ένα σύνολο, συναφών και σχετιζόμενων μεταξύ τους, δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται από πρόσωπα με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες και έχουν ως αντικειμενικό σκοπό την εκπλήρωση γενικών ή ειδικών στόχων της επιχείρησης. Έτσι σε κάθε επιχείρηση μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένες ομάδες ενεργειών που αποβλέπουν στην επίτευξη ενός επιμέρους συγκεκριμένου έργου και εκτελούνται από εξειδικευμένα στο αντικείμενό τους άτομα.

1.4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ως επιχειρηματικές λειτουργίες μπορούμε να διακρίνουμε δύο ομάδες:

α) Τις ενέργειες και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να αποφασιστεί τι και πόσο θα παραχθεί, πού θα παραχθεί, καθώς και

β) Τις ενέργειες που αποσκοπούν στην εξασφάλιση των αναγκών για την παραγωγή πρώτων υλών, εξαρτημάτων, εργαλείων και άλλων υλικών, στην αποθήκευση και στη συνέχεια στην προώθηση τους προς τον τόπο χρησιμοποίησής τους.

Οι παραπάνω δραστηριότητες που σχετίζονται μεταξύ τους, θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε επιμέρους ειδικότερες λειτουργίες, όπως:

- **Υπηρεσία αγορών:** Πρόκειται για τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών και γενικότερα των πηγών εφοδιασμού της επιχείρησης με πρώτες ύλες, υλικά, έτοιμα εμπορεύματα για μεταπώληση, εξοπλισμό κλπ.
- **Υπηρεσία αποθηκών:** Στη διαδικασία της αποθήκης περιλαμβάνονται οι ενέργειες που σχετίζονται με τη διαχειριστική διαδικασία των πρώτων υλών ή υλικών, όπως η παραλαβή, προστασία, διακίνησή τους, κόστος των αποθεμάτων, ανανέωση των αποθεμάτων και έγκυρη επανατροφοδότηση, ώστε να εξασφαλίζεται ο απρόσκοπτος εφοδιασμός της παραγωγής με τα αναγκαία υλικά και πρώτες ύλες

Μία επιπλέον ομάδα επιχειρηματικών λειτουργιών περιλαμβάνει τις διαδικασίες και ενέργειες που απαιτούνται για να μετατραπεί η πρώτη ύλη σε εμπορεύματα κατάλληλα για τελική χρήση ή για να υποστούν επεξεργασία ημιτελή προϊόντα ώστε να μετατραπούν σε τελικά. Οι παραπάνω διαδικασίες επιμερίζονται στις ακόλουθες ειδικότερες λειτουργίες:

- **Μελέτη και σχεδιασμός προϊόντων:** Είναι απαραίτητο πριν ξεκινήσει κάθε επιχείρηση την παραγωγική της δραστηριότητα να μελετήσει το πώς θα είναι ποιοτικά, μορφολογικά και λειτουργικά τα προϊόντα της, ώστε να είναι αποδεκτά από τους καταναλωτές.
- **Παραγωγή ή επεξεργασία προϊόντων:** Αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για να μετατραπούν τα σχέδια σε προϊόντα μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα και στις αναγκαίες ποσότητες, ώστε να καλυφθεί η ζήτηση με κανονική ροή (έγκαιρα).
- **Ποιοτικός έλεγχος:** Πραγματοποιείται από ειδικευμένα άτομα και σκοπός του είναι ο εντοπισμός τυχών άχρηστων ή ελαττωματικών προϊόντων και η μη προώθηση αυτών στην κατανάλωση. Επίσης πραγματοποιείται και στον σχεδιασμό του προϊόντος ώστε να αποφευχθούν ελαττώματα και αποκλίσεις από το πρότυπο σχέδιο.



ΣΧΗΜΑ 1.2: Τα στάδια του ποιοτικού ελέγχου

- **Συντήρηση εξοπλισμού εγκαταστάσεων:** Αφορά τη φροντίδα και την ευθύνη για τη συντήρηση του πάγιου (κτίρια), του μηχανολογικού (μηχανήματα) και του υπόλοιπου εξοπλισμού της επιχείρησης, καθώς και των μεταφορικών μέσων. Επίσης εξετάζεται η παραγωγική τους εκμετάλλευση (βαθμός απασχόλησης μηχανών, διευθέτηση χώρου, έγκαιρη επισκευή κλπ) καθώς οι προτάσεις εισαγωγής στην επιχείρηση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού.
- **Έρευνα και ανάπτυξη:** Είναι σημαντική λειτουργία γιατί αποβλέπει στην έρευνα για ανακάλυψη νέων μεθόδων παραγωγής. Κύριος στόχος της είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους, η προτυποποίηση των προϊόντων ή η τυποποίησή τους που εξασφαλίζουν την ευχερέστερη απορρόφησή τους από την αγορά.

1.4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Στις διαχειριστικές λειτουργίες εντάσσονται δύο κύριες ομάδες ενεργειών:

α) Οι δραστηριότητες και οι ενέργειες που αποβλέπουν στην εξασφάλιση των απαιτούμενων κεφαλαίων για τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση της περιουσίας των χρημάτων της, τη διαχείριση των ρευστών της, την πραγματοποίηση των πληρωμών και των εισπράξεων, το διαχειριστικό έλεγχο και γενικά τις ενέργειες και διαδικασίες

που είναι απαραίτητες για την ικανοποιητική οικονομική πορεία της επιχείρησης.

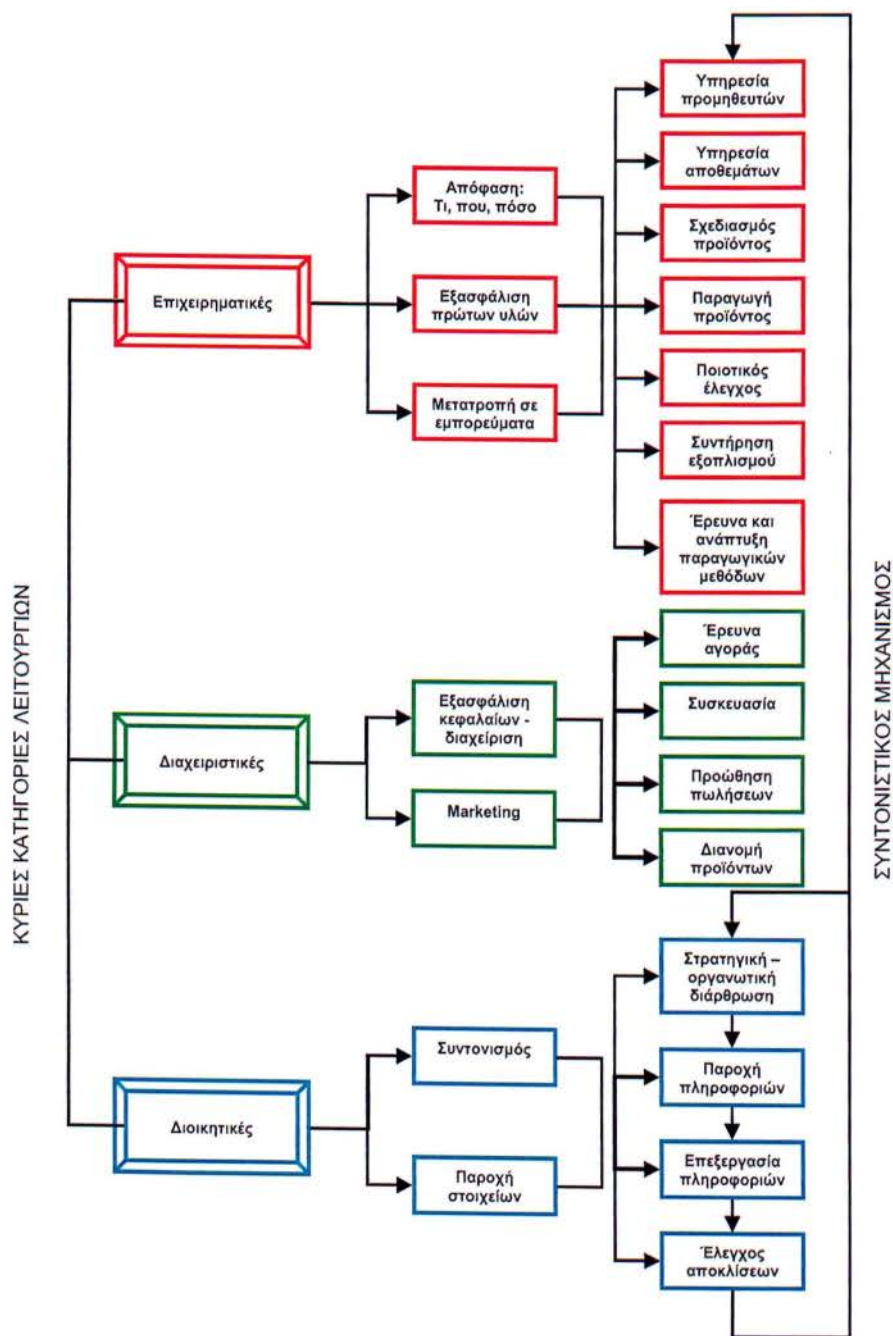
β) Οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για την διαπίστωση των αναγκών του καταναλωτή και την προώθηση των προϊόντων στην αγορά. Αυτές οι διαδικασίες συνιστούν τη λειτουργία του marketing και αναλύονται στις παρακάτω επιμέρους λειτουργίες:

- **Έρευνα αγοράς:** Η επιχείρηση αντλεί πληροφορίες από σειρά σχετικών ερευνών, που ονομάζονται έρευνες marketing, σχετικά με τις προτιμήσεις του καταναλωτή ως προς το προϊόν, τη μορφή, τη λειτουργικότητα, την τιμή, τη συσκευασία και κάθε άλλο χρήσιμο στοιχείο αναγκαίο γι' αυτή, ώστε να πετύχει τον κοινωνικό και οικονομικό σκοπό της.
- **Συσκευασία:** Οι σύγχρονες απαιτήσεις του καταναλωτή οδηγούν την επιχείρηση στη χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας και μεθόδων κατά τη συσκευασία των προϊόντων, ώστε αυτά να είναι ασφαλή από αλλοιώσεις, προφυλαγμένα από τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- **Προώθηση πωλήσεων:** Είναι απαραίτητη λειτουργία και συμβάλλει δυναμικά στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως από τη διαφήμιση που, όταν γίνεται σωστά και με στόχο την ενημέρωση και όχι την παραπλάνηση του κοινού, προσφέρει υπηρεσίες σε καταναλωτή και επιχείρηση.
- **Πωλήσεις – διανομή προϊόντων:** Είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης διότι καθορίζει τα όρια των τιμών που θα πραγματοποιηθεί η πώληση και δίνει λύση σε προβλήματα όπως: σε ποιόν πελάτη θα πραγματοποιηθεί η πώληση και πως θα διατηρηθεί αυτός, ποιος θα είναι ο τρόπος πληρωμής, πως θα εξασφαλίζεται η έγκαιρη ικανοποίηση των καταναλωτών σε προϊόντα από το δίκτυο διανομής κλπ.

1.4.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Αναφέρονται στον καθορισμό της στρατηγικής και οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης. Αυτές εξασφαλίζουν στις υπόλοιπες λειτουργίες την κατεύθυνση στους στόχους που έχουν τεθεί και παίζουν τον ρόλο του συντονιστικού οργάνου. Προσδιορίζουν τον άριστο συνδυασμό τους που θα δώσει καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και επίσης ελέγχουν αν ο μετασχηματισμός των εισροών σε εκροές (προϊόντα και υποπροϊόντα) και η διάθεσή τους, γίνεται σύμφωνα με τον προκαθορισμένο τρόπο.

Για τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης γίνεται αναλυτική αναφορά σε παρακάτω κεφάλαιο όπου επισημαίνεται η ανάγκη της διοίκησης για τη σωστή λειτουργία της.



ΣΧΗΜΑ 1.3: Λειτουργίες των επιχειρήσεων μέσα στον επιχειρησιακό χώρο

1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ

Η επιχείρηση, όπως και κάθε οικονομικός οργανισμός, γεννιέται, ζει και αναπτύσσεται μέσα σ' ένα περιβάλλον που αποτελείται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την πραγμάτωση των στόχων που η επιχείρηση έχει βάλει, δεδομένου ότι ασκούν μεγάλη επιρροή στη διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτούς μπορούμε να τους διακρίνουμε σε:

- **Οικονομικούς παράγοντες:** Αναφέρονται στο υπάρχον οικονομικό σύστημα, στην αγοραστική δύναμη των οικονομικών μονάδων, στο βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού (επέμβαση του Κράτους στην ιδιωτική πρωτοβουλία), στο μέγεθος της αγοράς των αγαθών και συντελεστών παραγωγής, στην οικονομική σταθερότητα κλπ.
- **Θεσμικούς παράγοντες:** Αναφέρονται στα νομικά πλαίσια και τους όρους μέσα στους οποίους αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Ρυθμίζουν τη φορολογική διαδικασία, τις σχέσεις εργαζομένων – επιχείρησης – πολιτείας, τη δυνατότητα σύστασης, επιχειρηματικών συνασπισμών κλπ.
- **Κοινωνικούς παράγοντες:** Αποτελούν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι διοικούντες πρέπει να αναπτύξουν τη δράση της επιχείρησης και οδηγούν στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Καθορίζουν τι είναι αποδεκτό από το κοινωνικό περιβάλλον και τι απορριπτό.
- **Τεχνολογικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων επεξεργασίας (know – how), νέων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης των επιχειρήσεων, νέας τεχνολογίας κλπ.

1.6 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Με κριτήριο το αντικείμενο απασχόλησης, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες των επιχειρήσεων:

- **Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής,** όπου έχουν ως αντικείμενο δραστηριότητας την απόσπαση υλών από το φυσικό περιβάλλον. Πρωτογενή παραγωγή ασκούν π.χ. οι εξορυκτικές επιχειρήσεις όπως είναι οι επιχειρήσεις μεταλλείων, λατομείων, άντλησης πετρελαίου, φυσικών αερίων, καθώς επίσης και οι γεωργικές, κτηνοτροφικές, αλιευτικές κλπ.
- **Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής,** όπου κατατάσσονται οι μεταποιητικές (βιομηχανικές, βιοτεχνικές) επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την επεξεργασία πρώτων υλών και τη μετατροπή τους σε προϊόντα.
- **Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής,** όπου περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και οι εμπορικές.

Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μια κατηγορίες. Αυτό συμβαίνει π.χ. σε μια γεωργική επιχείρηση η οποία διαθέτει εργοστάσιο κονσερβοποιίας φρούτων και λαχανικών και επεξεργάζεται τα αντίστοιχα προϊόντα των αγροκτημάτων της. Στην περίπτωση μιας κλωστοϋφαντουργικής επιχείρησης όπως π.χ. ένα βαφείο - φινιριστήριο, την κατατάσσουμε στις επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής όπου ανήκουν οι μεταποιητικές.

1.7 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ

Από άποψη μεγέθους οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε μικρές, μεσαίου μεγέθους και μεγάλες επιχειρήσεις. Η διάκριση των επιχειρήσεων σε κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος συνυφαίνονται διάφορα θέματα τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Το μέγεθος αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για τον προσδιορισμό της μορφής που θα λάβει η οργανωτική δομή καθώς επίσης και τον προσδιορισμό των κέντρων λήψεως των επιχειρηματικών αποφάσεων και έκδοσης εντολών. Επίσης, η λήψη διαφόρων μέτρων από το κράτος για τη ρύθμιση σοβαρών θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις (τήρηση εμπορικών βιβλίων, φορολογικών βιβλίων και στοιχείων, άσκηση κρατικής πολιτικής σε θέματα όπως π.χ. παροχή δανείων με μειωμένα τραπεζικά κριτήρια, επιδοτήσεις, απαλλαγή από φόρους κλπ), συσχετίζεται με το μέγεθος.

Για την κατάταξη των επιχειρήσεων κατά μέγεθος χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια που έχουν άμεση σχέση με τον κλάδο δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Έτσι διακρίνονται τα εξής χρησιμοποιούμενα κριτήρια:

- **Φυσικά ή τεχνικά μεγέθη:** Περιλαμβάνονται στοιχεία όπως π.χ. η στρεμματική έκταση που χρησιμοποιεί μια γεωργική επιχείρηση, η συνολική ιπποδύναμη των μηχανημάτων σε μια μεταποιητική επιχείρηση κ.α.
- **Το κεφάλαιο:** Η συνολική περιουσία της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο ενεργητικό του ισολογισμού της, μπορεί επίσης να συντελέσει ως ένα από τα βασικά κριτήρια μεγέθους.
- **Το μέγεθος του κύκλου εργασιών:** Ο όγκος των πωλήσεων και το ύψος των πραγματοποιούμενων κερδών, χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις ως κριτήριο μεγέθους αλλά αυτό δεν είναι ασφαλές γιατί μπορεί και μια μικρή επιχείρηση να επιτύχει υψηλό κέρδος.
- **Ο όγκος παραγωγής:** Αφορά το σύνολο των παραγόμενων μονάδων, προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Ο αριθμός των μονάδων δραστηριότητας:** Περιλαμβάνεται το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την επίτευξη του σκοπού της είτε αυτά αφορούν την παραγωγή (π.χ. μηχανήματα), τη μεταφορά (π.χ. φορτηγά) κ.α.
- **Το προσωπικό:** Ο αριθμός των προσώπων (εργατών – υπαλλήλων) που απασχολεί η επιχείρηση αποτελεί ευρύτατα χρησιμοποιούμενο κριτήριο στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια θα γίνει μελέτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και συγκεκριμένα, σε παρακάτω κεφάλαια, για τη δημιουργία μιας μικρής κλωστοϋφαντουργικής μονάδας ξεκινώντας και οργανώνοντας τη δομή και τη λειτουργία της απ' την αρχή.

1.7.1 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της.

Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αρ. L107/8, 30-4-96), ως ΜΜΕ ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που κατέχει τις ακόλουθες ιδιότητες:

* Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:

- είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,

- είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, θεωρούνται ως ΜΜΕ όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός ΜΜΕ της Ε.Ε., θα περιλαμβανόταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθόσον το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα και η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης από το ειδικό κεφάλαιο της Ν.Ε. 197/11/78 χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ.

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του

δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Σημαντικότερη είναι η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθώς αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του ΕΟΜΜΕΧ. Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι σημαντική. Όπως προκύπτει από στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά την περίοδο 1978-88 η μέση ετήσια μεταβολή της απασχόλησης ήταν υψηλότερη στις ΜΜΕ (+2,0%) από την αντίστοιχη στις μεγάλες επιχειρήσεις (-1,0%). Από στοιχεία του ICAP προκύπτει ότι και κατά το χρονικό διάστημα 1988-96 υπάρχει αύξηση των ΜΜΕ σε βάρος των μεγάλων επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης προήλθε από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων.

1.7.1.1 ΕΝΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ

Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι για το ξεκίνημα μίας μικρής επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- **Αγορά υπάρχουσας επιχείρησης:** Η αγορά αυτή παρουσιάζει για τον αγοραστή – νέο επιχειρηματία πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη πληροφοριακού υλικού καταχωρημένου στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, μέσα από το οποίο παρουσιάζεται ανάγλυφη η πορεία της επιχείρησης κατά το παρελθόν. Έτσι διαπιστώνεται αν η επιχείρηση πραγματοποίησε ικανοποιητικά κέρδη στο παρελθόν και αν υπάρχουν προοπτικές για μια παραπέρα κερδοφόρα πορεία. Πλεονέκτημα επίσης αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει ένα διαμορφωμένο δίκτυο πελατών και προμηθευτών.

Έναντι των πλεονεκτημάτων, ο νέος επιχειρηματίας έχει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που θα του «κληροδοτήσει» ο πρώην ιδιοκτήτης και τα οποία πιθανόν να αναφέρονται στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες (επισφαλείς, μη συνεργάσιμοι, δυσαρεστημένοι πελάτες) στην εκπλήρωση υποχρεώσεων από συμβάσεις τις οποίες ο άλλος είχε καταρτίσει κ.ο.κ.

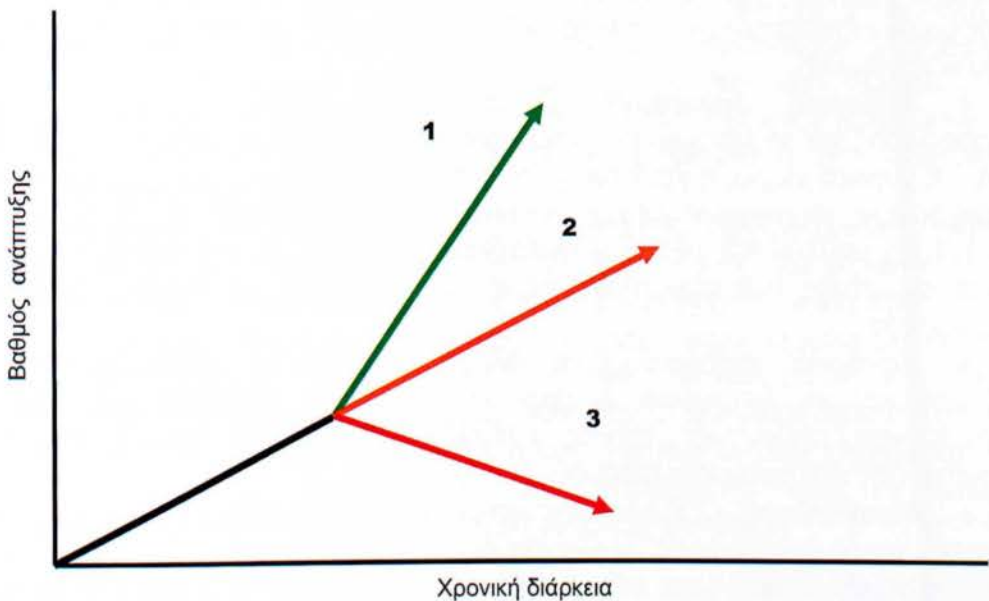
- **Ίδρυση νέας επιχείρησης:** Η ίδρυση νέας επιχείρησης ενσαρκώνει τους οραματισμούς και τις φιλοδοξίες του υποψήφιου επιχειρηματία στον οποίο δίνεται κατ' αυτό τον τρόπο η ευκαιρία να κάνει τις δικές του επιλογές. Ο ίδιος θα επιλέξει το αντικείμενο δραστηριότητάς του, τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, τους συνεργάτες και τον τρόπο προσέγγισης της πελατείας του.

Η ίδρυση όμως νέας, σε σύγκριση με την αγορά επιχείρησης η οποία ήδη λειτουργεί, μειονεκτεί κατά το ότι έχει να αντιμετωπίσει αυξημένη αβεβαιότητα. Ο νέος επιχειρηματίας θα αγωνιστεί για να δημιουργήσει από το μηδέν ένα ικανοποιητικό δίκτυο πελατών και πιθανόν να αναγκαστεί, στην προσπάθειά του για επαγγελματική επιβίωση, να αποδεχθεί και όρους δυσμενείς κατά τη διεξαγωγή των συναλλαγών του με πελάτες και προμηθευτές. Η εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης είναι δύσκολη, καθ' όσον οι τράπεζες και οι πάσης φύσεως κεφαλαιούχοι – υποψήφιοι δανειστές του, τον αντιμετωπίζουν με επιφύλαξη και πιθανόν και με καχυποψία.

- **Παραχώρηση δικαιώματος χρήσεως επωνυμίας:** Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν μια επιτυχημένη πορεία και αναγνώριση

από το καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να επεκτείνουν ακόμη περισσότερο τη δραστηριότητα και την επιρροή τους, παρέχουν έναντι κάποιας αμοιβής σε νεοϊδρυόμενες ή επεκτεινόμενες μικρές επιχειρήσεις δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας τους ή δικαίωμα παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων τους και ακόμη δικαίωμα χρήσης του εμπορικού τους σήματος. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν οικονομική, οργανωτική και τεχνολογική βοήθεια κατά τρόπο ώστε η μικρή εξαρτημένη επιχείρηση, να έχει την επιτυχία σχεδόν εξασφαλισμένη. Μειονεκτήματα σ' αυτή την επιλογή έναρξης είναι η, συνήθως, υπέρογκη αμοιβή που καταβάλλεται στην ηγέτιδα επιχείρηση και οι διάφοροι περιορισμοί που αναφέρονται στις προδιαγραφές, την εμφάνιση και την εμπορία των παραγόμενων προϊόντων.

Από τη στιγμή της έναρξης των εργασιών της, μια μικρή επιχείρηση ακολουθεί μία από τις πορείες που απεικονίζονται στο σχήμα 1.4:



ΣΧΗΜΑ 1.4: Πορεία νεοϊδρυόμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (πηγή W. Griffin)

Η διαδρομή 1 απεικονίζει μια μέτρια αναπτυξιακή πορεία κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, μετά από την οποία ακολουθεί περίοδος ταχύτατης ανάπτυξης, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξελίσσεται σε μεγάλη.

Η διαδρομή 2 απεικονίζει την περισσότερο συνηθισμένη πορεία των μικρών επιχειρήσεων. Η επιχείρηση ακολουθεί για πολλά χρόνια την αρχική, μέτρια, αναπτυξιακή πορεία, χωρίς να εξελίσσεται σε μεγάλη επιχείρηση, αλλά και χωρίς να εξαφανίζεται.

Η διαδρομή 3 απεικονίζει την πορεία που ακολουθεί ένας σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές, μετά το τέλος της συνηθισμένης για τα πρώτα έτη μέτριας αναπτυξιακής πορείας, αρχίζουν να ακολουθούν μία φθίνουσα πορεία και να οδηγούνται σε εξαφάνιση.

1.7.1.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οι μικρές καθώς και οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, εμφανίζονται και δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομικής ζωής. Υπάρχουν όμως και περιοχές δραστηριότητας στις οποίες εμφανίζονται συχνότερα και ευδοκιμούν ευκολότερα:

- **Παροχή υπηρεσιών.** Η ίδρυση επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι εύκολη από την άποψη ότι απαιτούνται μικρά κεφάλαια όπως π.χ. για έναν τεχνολόγο αυτοκινήτων ή για έναν υδραυλικό.
- **Λιανικό εμπόριο.** Παρά το γεγονός ότι κατά τις τελευταίες δεκαετίες εμφανίστηκαν και λειτουργούν μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης σε όλους τους τομείς των καθημερινής χρήσεως αγαθών, υπάρχει ακόμα χώρος για την ίδρυση και την ευδοκίμηση και μικρών επιχειρήσεων. Η αρκετά μεγάλη ευελιξία επιλογής του τόπου εγκατάστασης και εξασφάλισης στέγης, παρέχει στη μικρή επιχείρηση ευχέρεια τοπικής προσέγγισης και άμεσης εξυπηρέτησης του καταναλωτή.
- **Αγροτική οικονομία.** Ο αγροτικός τομέας υπήρξε ανέκαθεν πρόσφορος για τη λειτουργία μικρών οικογενειακών εκμεταλλεύσεων. Ιδιαίτερα στον Ελληνικό χώρο, η γενίκευση και η συστηματοποίηση της χρησιμοποίησης σύγχρονων μηχανικών μέσων καλλιέργειας, αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη μικρών και μεσαίων αγροτικών μονάδων με σημαντική προσφορά στην ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών, αλλά και της εθνικής οικονομίας γενικότερα.
- **Χονδρικό εμπόριο.** Είναι άλλος ένας τομέας πρόσφορος για την ίδρυση και τη λειτουργία μικρών επιχειρήσεων, καθόσον και εδώ δεν απαιτούνται σημαντικές πάγιες επενδύσεις, ούτε πολύπλοκα συστήματα οργάνωσης και προγραμματισμού.
- **Μεταποίηση.** Ο χώρος της μεταποίησης, δεν είναι εντελώς απρόσιτος για τις μικρές επιχειρήσεις. Η ίδρυση όμως και η επιτυχία τους μέσα σ' αυτόν, είναι αρκετά δύσκολη σε σύγκριση με τους παραπάνω τομείς. Η δυσκολία οφείλεται στα μεγάλα κεφάλαια τα οποία συνήθως απαιτούνται κατά την ίδρυση, για την απόκτηση του παγίου τεχνολογικού εξοπλισμού, τα οποία δεν διαθέτει ο μικρός επιχειρηματίας. Αλλά και η οργάνωση και διοίκηση των βιομηχανικών μονάδων είναι περισσότερο πολύπλοκη και δαπανηρή, γεγονός που αποτελεί μια ακόμη δυσκολία για τον μικρό επιχειρηματία.

1.7.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ – ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Χαρακτηριστικό φαινόμενο του χώρου των μικρών επιχειρήσεων αποτελεί η υψηλή συχνότητα ίδρυσης και η αντίστοιχα υψηλή συχνότητα εξαφάνισής τους. Ένα μόνο μέρος των μικρών επιχειρήσεων επιβιώνει ενώ ένα άλλο σημαντικό μέρος αποτυγχάνει και εξαφανίζεται, μέσα σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα από τη στιγμή της ίδρυσης. Υπάρχουν που μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία ή αποτυχία μιας μικρής επιχείρησης, οι βασικότεροι αναφέρονται παρακάτω:

I. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

➤ **Η έφεση του ιδιοκτήτη για σκληρή εργασία.** Η προσωπική προσπάθεια και η αποτελεσματική συμβολή του επιχειρηματία, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ευδοκίμηση της μικρής επιχείρησης. Η μικρή οικονομική επιφάνεια της επιχείρησης, δεν επιτρέπει την πρόσληψη και απασχόληση εξειδικευμένων στελεχών και για το λόγο αυτό καλείται ο ίδιος ο επιχειρηματίας να αναλάβει προσωπικά την αντιμετώπιση ενός αρκετά διευρυμένου φάσματος καθηκόντων, αναφερόμενων τόσο σε διοικητικά θέματα όσο και σε λεπτομερειακά θέματα της καθημερινής δραστηριότητας.

➤ **Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης.** Η ύπαρξη επαρκούς ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η μικρή επιχείρηση, είναι επίσης απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση και πολύ περισσότερο για την επιτυχία της, έστω και αν ο ιδιοκτήτης της είναι άτομο ικανό και δραστήριο. Η μικρή επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επηρεάσει την προτίμηση των καταναλωτών και να τη στρέψει προς τα δικά της προϊόντα, γιατί δε διαθέτει τις απαραίτητες για το σκοπό αυτό μεθόδους, την απαραίτητη πείρα και προπαντός δε διαθέτει τα απαιτούμενα οικονομικά μέσα. Επομένως, πρέπει να στρέψει τις προσδοκίες της σε υπάρχουσα, ακόρεστη, ζήτηση και όχι στην προσέλκυση καταναλωτών οι οποίοι ήδη χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες άλλων ομοειδών επιχειρήσεων

➤ **Η διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία.** Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει στοιχειώδη διοικητική ικανότητα. Πρέπει να επιδείξει διορατικότητα στην επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, ικανότητα στην αναζήτηση και εξασφάλιση των απαραίτητων χρηματικών κεφαλαίων και τη σωστή χρησιμοποίησή τους, στην επιλογή συνεργατών και την αποτελεσματική επίβλεψή τους καθώς και στον έλεγχο των δραστηριοτήτων.

➤ **Η τύχη.** Σε ορισμένες περιπτώσεις η επιτυχία των μικρών επιχειρήσεων οφείλεται σε γεγονότα απρόβλεπτα και απρόσμενα, από τα οποία δημιουργούνται για την επιχείρηση ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες.

II. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

➤ **Η έλλειψη διοικητικής ικανότητας.** Ο επιχειρηματίας όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, πρέπει να διαθέτει οξυδέρκεια, διαίσθηση και ικανότητα πρόβλεψης, να είναι δηλαδή σε θέση να διαγνώσει την ύπαρξη και να σταθμίσει τη σοβαρότητα των επιχειρηματικών προβλημάτων. Πρέπει να διαθέτει κοινωνική και επαγγελματική ωριμότητα και πείρα, διαπραγματευτική ικανότητα απέναντι στους προμηθευτές, τους πελάτες, τα πιστωτικά ιδρύματα και γενικά απέναντι σε κάθε οργανισμό ή άτομο με το οποίο επιχειρεί να συνάψει συναλλαγές. Τέλος, πρέπει να διαθέτει στοιχειώδη ικανότητα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να προλαμβάνονται οι συγκρούσεις με το προσωπικό και να εξασφαλίζεται ικανοποιητική απόδοση εργασίας.

➤ **Η έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου.** Η παρακολούθηση όλων των δραστηριοτήτων και η διόρθωση των κακώς βαινόντων, στη μικρή επιχείρηση, είναι καθήκον του επιχειρηματία. Η έλλειψη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα, όπως είναι π.χ. η καθυστερημένη είσπραξη των απαιτήσεων, η κλοπή υλικών και προϊόντων και η υποβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων κλπ.

➤ **Η αδιαφορία.** Ορισμένα άτομα εισέρχονται στον επιχειρηματικό στίβο χωρίς προηγούμενη σοβαρή σκέψη και προσεκτική στάθμιση των συνεπειών της απόφασής τους, αλλά απλώς και μόνο επειδή προσελκύονται από την ιδέα του άφθονου και εύκολου (όπως νομίζουν) κέρδους. Τα άτομα αυτά δοκιμάζουν κυριολεκτικά δυσάρεστη έκπληξη όταν διαπιστώνουν ότι η επιχείρηση πρώτα απ' όλα σημαίνει μόχθο και άγχος και ύστερα οτιδήποτε άλλο.

➤ **Έλλειψη επαρκών επιχειρηματικών κεφαλαίων.** Είναι ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας των μικρών επιχειρήσεων. Το πρόβλημα της στενότητας χρηματικών μέσων παρουσιάζεται κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης, ιδίως όταν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρηματικού κεφαλαίου που διατίθεται για την ίδρυση επενδύεται σε πάγια περιουσιακά στοιχεία με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αντιμετωπίζει πρόβλημα προμήθειας των αναγκαίων εμπορεύσιμων αγαθών (πρώτες ύλες, εμπορεύματα, αναλώσιμα υλικά) και αντιμετώπισης τρεχουσών πληρωμών.

Για να μην τεθεί σε κίνδυνο η ταμειακή ρευστότητα, φρόνιμο είναι να ξεκινήσει η επιχείρηση τις εργασίες της έχοντας στη διάθεσή της ένα χρηματικό απόθεμα ασφαλείας, ικανό για την αντιμετώπιση των ταμειακών της αναγκών για ένα λογικό χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι εισπράξεις από πωλήσεις πρέπει να υποτεθούν ως μηδαμινές και τα κέρδη ως ανύπαρκτα.

Η προσφυγή της μικρής επιχείρησης στο δανειακό κεφάλαιο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας της, δεν είναι εύκολη. Η φήμη της στην αγορά είναι ανύπαρκτη και η φερεγγυότητά της άγνωστη και συνεπώς αμφισβητούμενη και ως εκ τούτου τα πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες κλπ) είναι διστακτικά και απρόθυμα να διακινδυνεύσουν τη χορήγηση δανείων.

1.7.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η οικονομική και κοινωνική σημασία των μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, είναι αναμφισβήτητη. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των μικρών σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι:

- α) άμεση και αποτελεσματική εποπτεία του επιχειρηματία στο προσωπικό.
- β) άμεση επικοινωνία του επιχειρηματία με το καταναλωτικό κοινό και τους προμηθευτές του.
- γ) γρήγορη αντίληψη των μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων για αντιμετώπιση και γρήγορη επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων που προκύπτουν.
- δ) ευμενέστερη φορολογική και αγορανομική μεταχείριση.
- ε) αξιοποίηση επιχειρηματικών ταλέντων μέσω της ανάπτυξης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.
- στ) δημιουργία θέσεων εργασίας.
- ζ) διευκόλυνση των μεγάλων επιχειρήσεων παρέχοντας υλικά ή υπηρεσίες σε αυτές.
- η) εξέλιξη τους σε μεγάλες επιχειρήσεις.

1.8 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση παρά το γεγονός ότι δεν έχει φυσική υπόσταση ανάλογη με εκείνη του ατόμου είναι, εντούτοις, αυτοτελής οντότητα και διαθέτει δική της φυσιογνωμία και δική της κοινωνική περιουσία. Η δραστηριότητα και η συμπεριφορά της, βεβαίως, εκφράζεται μέσω των στελεχών της. Με άλλα λόγια και η επιχείρηση αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας, αναπτύσσει δραστηριότητα και δημιουργεί σχέσεις εντός αυτής, υφίσταται την επίδρασή της και επιδρά η ίδια επ' αυτής. Σε τελική ανάλυση, απολαμβάνει κοινωνικών δικαιωμάτων ανάλογων προς εκείνα των ατόμων και ως εκ τούτου αναλαμβάνει, σε ανταπόδοση, αντίστοιχες υποχρεώσεις και ευθύνες.

1.8.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

α. Ανθρώπινες υπηρεσίες. Η επιχείρηση προμηθεύεται από την κοινωνία τις πάσης φύσεως ανθρώπινες υπηρεσίες που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της. Έτσι μετέχει στη μακροχρόνια και πολυδάπανη προετοιμασία των ατόμων για αποδοτική εργασία και παρ' όλα αυτά έχει την ευχέρεια και την άνεση να επιλέξει ελεύθερα τα άτομα που κρίνει κατάλληλα για τις δικές της ανάγκες.

β. Υλικά μέσα. Τα πάσης φύσεως υλικά μέσα, όπως είναι οι πρώτες ύλες, τα εμπορεύματα κλπ τα προμηθεύεται η επιχείρηση από το κοινωνικό της περιβάλλον.

γ. Χρηματικά μέσα. Το κοινωνικό περιβάλλον θέτει στη διάθεσή της τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια είτε αυτά προέρχονται από τους άμεσους επενδυτές (μετόχους, ομολογιούχους δανειστές) είτε από το τραπεζικό – πιστωτικό σύστημα.

δ. Υπηρεσίες υποδομής. Σε κάθε οργανωμένη κοινωνία, ένα ευρύτατο σύστημα έργων και υπηρεσιών υποδομής, που αποτελεί καρπό μακροχρόνιας συνήθως κοινωνικής προσπάθειας και τεράστιων οικονομικών θυσιών, υπάρχει έτοιμο και τίθεται στη διάθεση της επιχείρησης από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης και λειτουργίας της. Οι τηλεπικοινωνίες, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες, το οδικό δίκτυο, το δίκτυο σιδηροδρομικών μεταφορών, τα λιμάνια και τα αεροδρόμια, αποτελούν μερικές μόνο περιπτώσεις από τα θεμελιώδους σημασίας έργα υποδομής.

ε. Υπηρεσίες ασφάλειας και προστασίας. Όπως τα άτομα έτσι και οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ασφάλεια και προστασία απέναντι στο έγκλημα και γενικά απέναντι σε κάθε προσβολή των έννομων αγαθών τους. Το κράτος αναλαμβάνει αυτή την υποχρέωση με τη συγκρότηση, την οργάνωση και τη λειτουργία κατάλληλων για το σκοπό αυτό δημοσίων υπηρεσιών (δικαστήρια, σώματα ασφαλείας κλπ).

1.8.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

α. Ευθύνη για την προστασία του περιβάλλοντος. Η ρύπανση της ατμόσφαιρας, των υδάτων και η καταστροφή της εντός αυτών ζωής και η καταστροφή του χερσαίου ζωικού και φυτικού πλούτου, έχουν προσελκύσει κατά τα τελευταία χρόνια την προσοχή των ειδικών και των υπευθύνων και έχουν αναχθεί σε μείζονα προβλήματα της διεθνούς κοινότητας. Οι επιχειρήσεις φέρουν ένα μεγάλο ποσοστό ευθύνης για τη συντελούμενη καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος. Οι διαστάσεις που έχει λάβει το όλο πρόβλημα της καταστροφής του περιβάλλοντος, έχουν τελευταία ευαισθητοποιήσει σε παγκόσμια κλίμακα τους ειδικούς, τους διανοούμενους, τους διεθνείς οργανισμούς και τις κυβερνήσεις των κρατών και έχουν οδηγήσει στη λήψη νομοθετικών μέτρων για τον περιορισμό τους.

β. Ευθύνη για τον εργαζόμενο άνθρωπο. Ο εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση ως ανθρώπινη ύπαρξη και ανθρώπινη αξία. Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας, η προστασία της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας, η εξασφάλιση ανεκτών συνθηκών εργασίας από άποψη χώρου, φωτισμού, αερισμού, θερμοκρασίας κλπ, η καταβολή δίκαιης αμοιβής, η στοιχειώδης προστασία της μητρότητας και των ανήλικων εργαζομένων, είναι μερικά από τα σημεία στα οποία έχει υποχρέωση να δίνει ιδιαίτερη σημασία η επιχείρηση.

γ. Ευθύνη για τον καταναλωτή. Η επιχείρηση οφείλει να φέρεται με στοιχειώδη ευπρέπεια προς τον πελάτη και να μεριμνά για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειάς του. Είναι κοινωνικά ανεπίτρεπτη η διοχέτευση στην αγορά εκ μέρους της επιχείρησης αγαθών (πχ τροφίμων, ποτών κλπ) που δεν πληρούν τους καθιερωμένους όρους υγιεινής, ή αγαθών που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια του καταναλωτή (πχ ελαττωματικό αυτοκίνητο). Επίσης κρίνεται απαράδεκτη η προσπάθεια πώλησης μειωμένης ή ανύπαρκτης χρησιμότητας αγαθών, καθώς και η προσπάθεια εξαπάτησης του πελάτη σε θέματα που αφορούν την ποιότητα.

Τέλος, η επιχείρηση έχει κοινωνική υποχρέωση απέναντι στον καταναλωτή:

- Για την πληρέστερη δυνατή ενημέρωσή του, όσον αφορά τη λειτουργία και τη χρησιμότητα του προς πώληση αγαθού.
- Για την αναγνώριση του δικαιώματος και για τη διευκόλυνση να επιλέξει το αγαθό που επιθυμεί να αγοράσει.
- Για την προσεκτική ακρόαση του πελάτη, για τυχόν παράπονα που διατυπώνει για ελαττώματα του αγαθού ή για υπερβολική τιμή. Η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και εντιμότητα και οι ευθύνες, αν πραγματικά υπάρχουν, να γίνονται με προθυμία αποδεκτές.

δ. Ευθύνη προς τους επενδυτές. Πολλοί από τους μετόχους της επιχείρησης (συνήθως των μικρότερων ποσοστών) είναι άτομα εντελώς αμήτητα προς οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα άτομα αυτά έχουν, απλώς, επενδύσει τα κεφάλαιά τους ελπίζοντας στην καλή πορεία των εργασιών της επιχείρησης, για την απόληψη ενός ικανοποιητικού κέρδους. Απέναντι στα άτομα αυτά, το διοικητικό συμβούλιο και τα διοικητικά στελέχη έχουν (πλην της νομικής – τυπικής) και ηθική – κοινωνική ευθύνη για έντιμη διαχείριση, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους και να καθίσταται δυνατή η διανομή ικανοποιητικού μερίσματος.

1.8.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επιχείρηση θεωρείται φορέας κοινωνικής ευθύνης. Η αγνόηση της ευθύνης αυτής και η κοινωνική ασυνέπεια, επισύρει σε βάρος της επιχείρησης τις ακόλουθες μορφές ελέγχου:

α. Κοινωνικός έλεγχος. Ασκείται κυρίως: μέσω του ανταγωνισμού, του συνδικαλισμού (μέσω σωματείων και άτυπων ομάδων εντός χώρου εργασίας) και μέσω των ευαισθητοποιούμενων κοινωνικών ομάδων.

Ο μηχανισμός του ανταγωνισμού επεμβαίνει κυρίως όταν εκδηλώνεται παραμέληση ή αγνόηση των κοινωνικών υποχρεώσεων προς τον καταναλωτή ο οποίος θα στρέψει την προτίμησή του σε προϊόντα άλλων επιχειρήσεων, αν αυτό που του προσφέρεται θέτει σε κίνδυνο την υγεία ή την ασφάλειά του, ή μειονεκτεί ποιοτικά, ή του προσφέρεται σε υψηλή τιμή. Ακόμη μπορεί να αντιδράσει με τον ίδιο τρόπο όταν η απέναντί του συμπεριφορά εκ μέρους της επιχείρησης δεν είναι κοινωνικά αποδεκτή και όταν περιφρονούνται τα στοιχειώδη δικαιώματά του τα οποία αναφέραμε παραπάνω.

Ο συνδικαλισμός, ως μορφή κοινωνικού ελέγχου, επεμβαίνει εκεί όπου εμφανίζονται συμπτώματα μειωμένου ενδιαφέροντος της επιχείρησης για το προσωπικό της. Οι χαμηλές αμοιβές, η ακαταλληλότητα των χώρων και των συνθηκών εργασίας, τα αυξημένα εργατικά ατυχήματα, το χαμηλό επίπεδο συμπεριφοράς του επιχειρηματία και των διοικητικών στελεχών προς το εργατικό προσωπικό, αποτελούν τις περισσότερο συνηθισμένες αιτίες διαμαρτυρίας των συνδικαλιστικών οργάνων.

Τέλος, διάφορες κοινωνικές ομάδες ευαισθητοποιούμενες απέναντι σε ορισμένα προβλήματα γενικότερου κοινωνικού ενδιαφέροντος, εξεγείρονται και κινητοποιούν την κοινή γνώμη, ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, και προσπαθούν να τις στρέψουν κατά των επιχειρήσεων, όταν τις θεωρούν ολικά ή μερικά υπεύθυνες για τη δημιουργία των προβλημάτων αυτών.

β. Κρατικός έλεγχος. Εκδηλώνεται μέσα από μηχανισμούς που εισάγονται και λειτουργούν στα πλαίσια των διάφορων κλάδων του δικαίου. Οι κανόνες του εργατικού δικαίου που αφορούν τις αμοιβές, την ασφάλιση, την προστασία από εργατικά ατυχήματα, τη χορήγηση αδειών κλπ αποτελούν μέσα προστασίας κατά της τυχόν αυθαιρεσίας και ασυνέπειας.

Επίσης ένα πλέγμα διατάξεων του εμπορικού, του αγορανομικού, του φορολογικού και του ποινικού δικαίου αποσκοπούν: στην προστασία των συμφερόντων του κράτους, στην προστασία του περιβάλλοντος από την αμέλεια ή (μερικές φορές) την κακή προαίρεση της επιχείρησης, στην προστασία του καταναλωτή καθώς και στην εύρυθμη διεξαγωγή των συναλλαγών προς εξυπηρέτηση του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος.

γ. Αυτοέλεγχος. Επιτυγχάνεται έμμεσα, με τη συμβολή των – διαφόρων ειδικοτήτων – στελεχών της επιχείρησης (υπεύθυνοι ελέγχου ποιότητας, υπεύθυνοι για τα παράπονα των πελατών, εργατολόγοι, φοροτεχνικοί κλπ). Με τη συμβολή των στελεχών αυτών αποφεύγεται η δημιουργία, ή διευκολύνεται η ριζική λύση, προβλημάτων κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Τα αναπτυσσόμενα αισθήματα εκτίμησης και εμπιστοσύνης του κοινού, αποτελούν την πολυτιμότερη επένδυση για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση «γεννιέται» αναπτύσσεται, λειτουργεί και «πεθαίνει» μέσα σ' ένα περιβάλλον. Στο περιβάλλον αναζητά η διοίκηση της επιχείρησης τις ευκαιρίες και δυνατότητες για να επιδιώξει την πραγματοποίηση των στόχων της. Από το περιβάλλον πάλι προέρχονται οι διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής δράσης. Κατά συνέπεια και η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής θα εξαρτηθεί από τη συνεχή παρακολούθηση, ανάλυση και πρόβλεψη του περιβάλλοντος.

Με την αξιολόγηση των οικονομικών συνθηκών, της υφιστάμενης τεχνολογίας, του θεσμικού πλαισίου και των χαρακτηριστικών των κοινωνικών θεσμών, προσδιορίζονται οι σημαντικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης. Όμως εκτός από τους παράγοντες αυτούς, ένα σύστημα παραγωγής επηρεάζεται (και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό) από τα υπόλοιπα συστήματα της βιομηχανικής μονάδας. Έτσι θα πρέπει να αναλυθεί ο «ρόλος» του συστήματος marketing, του συστήματος χρηματοδότησης, του συστήματος πληροφοριών και λοιπών υπηρεσιών της επιχείρησης καθώς και οι αλληλεπιδράσεις τους με το σύστημα παραγωγής.

Οι έχοντες την ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης οφείλουν να γνωρίζουν συνειδητά και να αξιολογούν ανάλογα, τη σημασία που έχει η σωστή ένταξη της επιχείρησης στο περιβάλλον της και η διατήρηση με αυτό σχέσεων που εξασφαλίζουν αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό και σε εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικό και σε ειδικό. Ανάλυση αυτών γίνεται στις ενότητες που ακολουθούν.

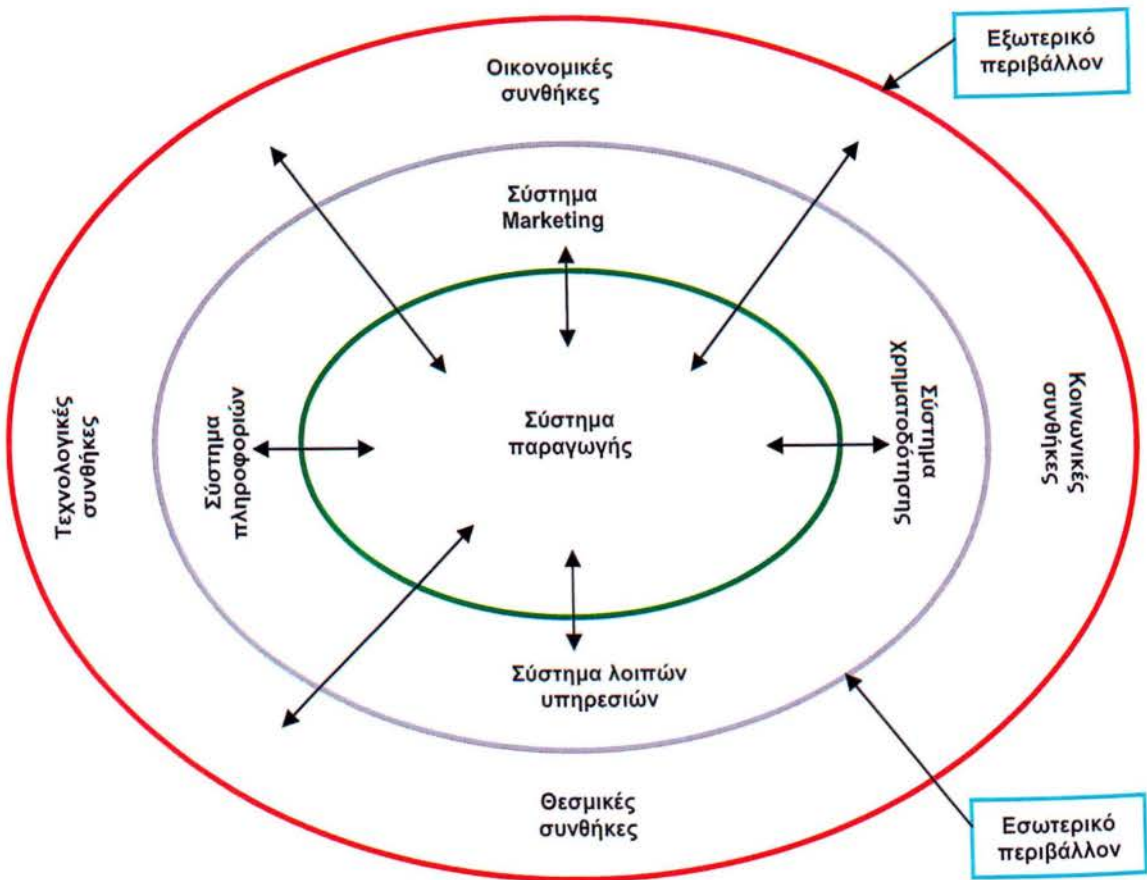
2.2 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται και λειτουργεί το εσωτερικό περιβάλλον του οποίου η σημασία και ο ρόλος είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση και συγκροτείται από την ανώτατη ηγεσία, τους εργαζόμενους και τη διαμορφωμένη και επικρατούσα μέσα στην επιχείρηση νοοτροπία.

Με άλλα λόγια, μια μεταποιητική επιχείρηση είναι οργανωμένη σε τρεις βασικές λειτουργικές ομάδες: τη διεύθυνση marketing, τη διεύθυνση χρηματοδότησης και τη διεύθυνση παραγωγής. Βασική αποστολή του συστήματος marketing είναι η δημιουργία της ζήτησης (ανάγκες καταναλωτών), του συστήματος παραγωγής είναι η δημιουργία της προσφοράς (προϊόντα ή υπηρεσίες) και του συστήματος χρηματοδότησης είναι η δημιουργία του κεφαλαίου. Μεταξύ των συστημάτων αυτών, υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης και συνδέονται μεταξύ τους με ένα σύστημα πληροφοριών.

Οι δραστηριότητες αυτών των συστημάτων και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους απεικονίζονται σαν ροές πληροφοριών, παραγγελιών, υλικών, χρημάτων κλπ. Με τις ροές αυτές το σύστημα πληροφοριών εξασφαλίζει έλεγχο και ανατροφοδότηση. Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2.1) αναπαρίσταται το όλο

σύστημα της επιχείρησης, αποτελούμενο από επιμέρους υποσυστήματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με ένα σύστημα πληροφοριών.



ΣΧΗΜΑ 2.1: Σύστημα παραγωγής και επιχειρηματικό περιβάλλον (πηγή: R.I. Levin Others "Production/Operations Management", McGraw – Hill Book, Co.)

Στο σχήμα αυτό, η γενική διοίκηση εμφανίζεται σαν κύριο συντονιστικό όργανο της επιχείρησης. Εδώ καθορίζονται οι μακροχρόνιοι σκοποί – στόχοι και πολιτική της επιχείρησης με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.3 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει κάθε στοιχείο ευρισκόμενο έξω από αυτή και την επηρεάζει είτε κατά άμεσο, είτε κατά έμμεσο τρόπο. Τα στοιχεία αυτά χαρακτηρίζονται σαν εξωγενείς παράγοντες και βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της διοίκησης της επιχείρησης. Είναι, λοιπόν, μεγάλης σημασίας η ανάλυση, αξιολόγηση και πρόβλεψη των παραγόντων αυτών καθώς και η εκτίμηση των επιπτώσεων στην παρούσα και μελλοντική δραστηριότητα της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικό και ειδικό.

2.3.1 ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεγέθη και δυνάμεις που δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ειδικά και να εξεταστεί ο βαθμός επίδρασής τους σε συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό στη ζωή και τη δράση τους. Μόνο μερικά από τα μεγέθη αυτά είναι ποσοτικά, δηλαδή μπορούν να εκτιμηθούν ποσοτικά (αριθμητικά μεγέθη) και άλλα είναι ποιοτικά, δηλαδή επιδέχονται μόνο ποιοτική περιγραφή και δεν επιτρέπουν εύκολα την εκτίμησή τους σε αριθμητικά μεγέθη. Οι καταστάσεις που επικρατούν μέσα σ' αυτό και οι δυνάμεις που αναπτύσσονται, επηρεάζουν, λιγότερο ή περισσότερο, όλες τις επιχειρήσεις ανεξαιρέτως.

2.3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Οι πολιτικές συνθήκες, μέσα στις οποίες η επιχείρηση αναπτύσσεται και λειτουργεί, είναι πολύ μεγάλης σημασίας για τον προγραμματισμό και έλεγχο της δράσης της. Εάν υπάρχει εσωτερική πολιτική αστάθεια, ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι σχεδόν αδύνατος. Ένας άλλος παράγοντας που συνδέεται και με το οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική, δημοσιονομική και πιστωτική πολιτική του κράτους. Το κράτος παρεμβαίνει με τη φορολογία στη διανομή και αναδιανομή του εισοδήματος και με την επενδυτική δραστηριότητά του, στον προσδιορισμό του εθνικού εισοδήματος.

Με την ίδρυση ή επέκταση, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη μ' ένα θεσμικό πλαίσιο. Η δημιουργία μιας επιχείρησης σημαίνει ότι θα πρέπει να αποκτήσει μια νομική «προσωπικότητα». Κατά συνέπεια θα πρέπει να επιλέξει τη νομική μορφή («νομικό ένδυμα») μέσα στην οποία θα ενταχθεί και θα λειτουργεί.

Μετά την έναρξη λειτουργίας της, η επιχειρηματική δραστηριότητα εντάσσεται στο πλαίσιο της γενικής και εμπορικής νομοθεσίας (*general and business law*) όσον αφορά την τήρηση των προδιαγραφών του προϊόντος, την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, την αποφυγή μόλυνσης του περιβάλλοντος, την καταβολή των φόρων, την εξόφληση άλλων υποχρεώσεων προς το δημόσιο ή τρίτους κλπ.

Εκτός από τη γενική και εμπορική νομοθεσία, ιδιαίτερης σημασίας είναι η νομοθεσία του εργατικού δικαίου. Η εργατική νομοθεσία προβλέπει τις συμβάσεις εργασίας της επιχείρησης με το προσωπικό, καθορίζει το ωράριο εργασίας, την αμοιβή του προσωπικού (κατώτερα όρια), την κοινωνική ασφάλιση και συνταξιοδότησή του, καθώς και άλλα θέματα.

Σε γενικές γραμμές το θεσμικό πλαίσιο με τους διάφορους περιοριστικούς παράγοντες επηρεάζει όχι μόνο τον τρόπο αλλά και το κόστος της λειτουργίας της επιχείρησης. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις το κράτος δίνει διάφορα κίνητρα (επενδύσεων, εξαγωγών κλπ) όταν επιθυμεί να ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει την ανάπτυξη ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, διότι αυτό συμβάλλει στην αύξηση της κοινωνικής ωφέλειας.

2.3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η οικονομική κατάσταση ενός τόπου, και στην προκειμένη περίπτωση του

τόπου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αντικατοπτρίζεται από το μέγεθος του πλούτου και της γενικής ευημερίας που επικρατεί στον τόπο αυτό. Οι οικονομικοί παράγοντες ίσως είναι εκείνοι που επιδρούν περισσότερο στη δραστηριότητα της επιχείρησης και ιδιαίτερα του συστήματος παραγωγής. Μερικές δραστηριότητες είτε απαγορεύονται, είτε περιορίζονται, είτε επιδοτούνται. Τα βασικά οικονομικά μεγέθη τα οποία προσδιορίζουν την ποιότητα της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης και τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση.

Το μέγεθος και η σύνθεση του πληθυσμού αποτελούν έναν από τους καλύτερους δείκτες του μεγέθους της αγοράς για ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων. Επίσης, το εθνικό εισόδημα και η διανομή του είναι καθοριστικοί παράγοντες της ζήτησης και συνεπώς της επιχειρηματικής δράσης. Μια μεταβολή στη ζήτηση και ειδικότερα η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για ποικιλία προϊόντων θα επηρεάσει τη σχεδίαση του προϊόντος (χρώμα, ιδιότητες, ποιότητα κλπ) και πιθανόν τη σχεδίαση των εγκαταστάσεων. Η μελλοντική αποτελεσματικότητα του συστήματος παραγωγής θα εξαρτηθεί από την επιτυχή επιλογή και σχεδίαση των προϊόντων και γενικά από την ικανότητα γρήγορης ενημέρωσης και προσαρμογής του (ευκαμψία του συστήματος παραγωγής) στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το επίπεδο των τιμών αποτελεί άλλο καθοριστικό οικονομικό παράγοντα που επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ακριβής πρόβλεψη του επιπέδου των τιμών, αποτελεί ζήτημα πρόγνωσης των εσωτερικών και διεθνών οικονομικών συνθηκών. Βραχυχρόνια, το επίπεδο των τιμών μπορεί να προβλεφθεί με σχετική ακρίβεια. Αντίθετα, για περίοδο μεγαλύτερη του έτους οποιαδήποτε πρόβλεψη των τιμών δεν παρουσιάζεται ικανοποιητικά σαφής και ακριβής.

Τέλος, η αυξημένη ανεργία από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στη μείωση της αγοραστικής μείωσης του καταναλωτικού κοινού.

2.3.1.3 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η τεχνολογία είναι ένα ευρύτατο σύνολο γνώσεων, μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και τη διακίνηση των αγαθών. Η γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη, η οποία δημιουργεί νέα προϊόντα και εισάγει νέες μεθόδους παραγωγής, επέβαλε στις επιχειρήσεις να εξετάσουν συστηματικότερα το τεχνολογικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να κάνουν προβλέψεις για τους τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν το σχετικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και την ίδια τους την επιχείρηση όσον αφορά τα παραγόμενα προϊόντα, τις μεθόδους παραγωγής, τις αγορές προϊόντων, τις αγορές συντελεστών της παραγωγής κλπ.

Οι νέες μέθοδοι και τεχνικές έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση από άποψη ποιότητας και κόστους των παραγόμενων αγαθών καθώς και τη δημιουργία νέων αγαθών τα οποία κατακλύζουν συνεχώς την αγορά. Η τεχνολογική εξέλιξη συνεπάγεται και αντίστοιχες αλλαγές στις προτιμήσεις των

καταναλωτών και σε τελική ανάλυση συντελεί στη διαρκή αναδιάταξη των ανταγωνιστικών συσχετισμών στον επιχειρηματικό χώρο.

Βασικά οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται: α) στο είδος και μέγεθος των υφιστάμενων συστημάτων παραγωγής όσον αφορά την εφαρμοζόμενη τεχνολογία και τις μεθόδους παραγωγής και β) τις τεχνικές προδιαγραφές προϊόντων και μηχανικού εξοπλισμού.

Κατά τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, οι υπεύθυνοι του συστήματος θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τα υφιστάμενα συστήματα, με τα οποία θα απαιτηθεί ίσως να γίνει η απαραίτητη σύζευξη. Το υπό σχεδίαση σύστημα παραγωγής δεν πρόκειται να λειτουργήσει ανεξάρτητα αλλά θα χρησιμοποιήσει ύλες, ανταλλακτικά ή μηχανήματα που αποτελούν προϊόντα άλλων συστημάτων παραγωγής. Επιπλέον η γνώση και κατανόηση των υφιστάμενων συστημάτων παραγωγής είναι απαραίτητη γιατί, από τη μια μεριά, διακρίνονται τα «υγιή» στοιχεία του παλαιού συστήματος και, από την άλλη, θα αποφευχθεί η χρήση ακατάλληλων στοιχείων.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθεί και να ενημερώνεται για τις εξελίξεις της τεχνολογίας, ώστε να εξασφαλίζεται η οικονομικά και ποιοτικά καλύτερη κάλυψη των αναγκών σε μέσα παραγωγής. Η τεχνολογία που θα επιλεγεί, θα εξαρτηθεί από τα αναπτυξιακά προγράμματα της επιχείρησης και τις επικρατούσες ή μελλοντικές συνθήκες της αγοράς προϊόντων και συντελεστών της παραγωγής.

2.3.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι κοινωνικοί παράγοντες αποτελούν ίσως το πιο δύσκολο τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος όσον αφορά τον προσδιορισμό των επιδράσεων του στο σύστημα παραγωγής. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά εκείνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση του ατόμου/υπαλλήλου. Κάθε άτομο απασχολούμενο σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, επιδιώκει την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του. Έτσι, εκτός από τις βασικές του ανάγκες (τροφή, στέγη, ένδυση) ο άνθρωπος επιδιώκει τη συμμετοχή του στο κοινωνικό σύνολο, και επιζητά την αναγνώριση της συμβολής του και το σεβασμό από τους άλλους ανθρώπους. Η απόδοσή του (παραγωγικότητα εργασίας) θα εξαρτηθεί, σε μεγάλο βαθμό, από το αν η θέση του και τα καθήκοντά του μέσα στην επιχείρηση ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.

Οι διοικούντες λοιπόν θα πρέπει να κατανοήσουν, ότι ο άνθρωπος δεν είναι μόνο στοιχείο της παραγωγικής δραστηριότητας αλλά, σαν μέλος του κοινωνικού συνόλου, επιδιώκει ορισμένους στόχους (ανάγκες), τους οποίους και επιθυμεί να ικανοποιήσει. Κατά τη σχεδίαση, λοιπόν, του συστήματος παραγωγής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου που προέρχονται από τις σχέσεις με την οικογένειά του, τους συναδέλφους του, και γενικότερα σαν μέλους του κοινωνικού συνόλου. Έτσι η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται, όχι μόνο από το ύψος της αμοιβής του αλλά και από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, την προοπτική εξέλιξης και το βαθμό ανάπτυξης πρωτοβουλίας που επιτρέπει το πλαίσιο της επιχείρησης.

2.3.2 ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η επίδραση του γενικού περιβάλλοντος στη δραστηριότητα της επιχείρησης, σε μία μακροχρόνια ιδιαίτερα βάση, είναι αναμφισβήτητη. Σε βραχυχρόνια βάση, ο βαθμός επίδρασης του γενικού περιβάλλοντος δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί. Γι' αυτό η προσοχή των διοικητικών στελεχών πρέπει καταρχήν να επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των παραγόντων που συγκροτούν το ειδικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μελέτη του ειδικού περιβάλλοντος παρέχει πληροφορίες χρήσιμες και άμεσα αξιοποιήσιμες σε σύγκριση με εκείνη του γενικού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που συγκροτούν το ειδικό περιβάλλον αναλύονται παρακάτω:

α. Οι ανταγωνιστές. Για κάθε επιχείρηση, ανταγωνιστές είναι όλες οι άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις των οποίων τα συμφέροντα συγκρούονται με τα δικά της. Το περισσότερο εμφανές πεδίο στο οποίο εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός, είναι η προσπάθεια προσέλκυσης των καταναλωτών. Ανταγωνισμός εκδηλώνεται και σε άλλους τομείς δραστηριότητας, όπως είναι η προμήθεια πρώτων υλών ευρισκόμενων σε ανεπάρκεια, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και η διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας.

β. Οι πελάτες. Ως «πελάτες» μιας επιχείρησης μπορεί να αναλυθεί μια αλυσίδα μεσαζόντων μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Σε πολλές περιπτώσεις, μεταξύ παραγωγού και λιανέμπορου, μεσολαβούν δύο ή περισσότεροι χονδρέμποροι. Επομένως, η επιχείρηση επιλέγει ποια μερίδα πελατών επιδιώκει να αποσπάσει και εξετάζει τη θέση του στην παραπάνω αλυσίδα. Η συγκέντρωση πληροφοριών που αποσκοπούν στην εξασφάλιση και τη διατήρηση πελατείας, επιδιώκεται με διάφορους τρόπους από τους οποίους οι πιο συνηθισμένοι είναι: η έρευνα αγοράς, η χρησιμοποίηση καταλόγων διαφόρων ατόμων ή οργανισμών που χρησιμοποιούν τα συγκεκριμένα αγαθά και τέλος η συμμετοχή σε περιοδικές εκθέσεις.

γ. Οι προμηθευτές. Προμηθευτές είναι τα πρόσωπα εκείνα (οργανισμοί ή άτομα) προς τα οποία η επιχείρηση έχει λογαριασμούς λόγω αγοράς, με πίστωση ή μη, εμπορεύσιμων αγαθών (πρώτες ύλες, εμπορεύματα κλπ) που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία και τη δραστηριότητά της. Έτσι, ως προμηθευτές χαρακτηρίζονται ακόμη: οι τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα που προμηθεύουν στην επιχείρηση χρηματικά κεφάλαια, οι προμηθευτές υπηρεσιών συντήρησης και επισκευών κτιριακών και μηχανικών εγκαταστάσεων, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας ως προς τις υπηρεσίες εξασφάλισης προσωπικού κλπ. Πρέπει να αποφεύγεται η εξάρτηση από μια και μοναδική πηγή προμήθειας υλικών ή υπηρεσιών έτσι ώστε, αν κάποιος απ' αυτούς πάψει να είναι συνεργάσιμος και συνεπής, η ύπαρξη εναλλακτικής λύσης να είναι άμεση.

δ. Οι επαγγελματικές ενώσεις. Παράγοντα του ειδικού περιβάλλοντος αποτελούν και οι διάφορες ενώσεις, οι οποίες κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο ασκούν έλεγχο, ή ρυθμιστική επιρροή επί της δραστηριότητας της επιχείρησης. Οι ενώσεις αυτές θεσμοθετούνται για την προστασία του καταναλωτικού κοινού από τις αυθαιρεσίες και τις υπερβολές των επιχειρήσεων, αλλά και για την εξασφάλιση της αρμονικής συνύπαρξης των ίδιων των επιχειρήσεων. Ως παραδείγματα τέτοιων ενώσεων θα μπορούσαν να αναφερθούν: οι εμπορικοί σύλλογοι, το βιοτεχνικό επιμελητήριο, οι ενώσεις γιατρών, των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, των ιδιοκτητών ακινήτων κλπ.

ε. Οι κοινωνικές ομάδες πίεσης. Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται από άτομα με κοινές ευαισθησίες και κοινά ενδιαφέροντα και επιδιώκουν να θέσουν περιορισμούς στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Το αντικαπιλιστικό κίνημα, οι ενώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, για την ισότητα των δύο φύλλων, για την προστασία έναντι της αυθαιρεσίας των δημοσίων οργανισμών (ύδρευση, τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρικό ρεύμα), θα μπορούσαν να αποτελέσουν παραδείγματα τέτοιων ομάδων πίεσης.

στ. Τα σωματεία των εργαζομένων. Οι ενώσεις των εργαζομένων όταν είναι συγκροτημένες και λειτουργούν νόμιμα, έχουν δικαίωμα διαπραγμάτευσης με την ηγεσία της επιχείρησης επί των θεμάτων που απασχολούν τα μέλη τους. Αλλά και η άτυπη συγκρότηση και παρουσία τους, δεν στερείται δύναμης και επιρροής.

ζ. Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές συνεργάζονται μεταξύ τους για την επιδίωξη στόχων για την πραγματοποίηση των οποίων δεν αρκεί η μεμονωμένη προσπάθεια. Στις περιπτώσεις αυτές, δημιουργούνται πρόσθετα προβλήματα αναφερόμενα στην οργάνωση και το συντονισμό της κοινής προσπάθειας, τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού, τον επιμερισμό των δαπανών, τη διαφύλαξη των βιομηχανικών μυστικών (σύνθεση προϊόντος, μέθοδοι παραγωγής) κ.ο.κ.

2.4 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το μεγάλο ζητούμενο είναι η ανταγωνιστικότητα, όπου εκεί ο δείκτης της ανταγωνιστικής θέσης της Ελλάδας παρουσιάζει χαμηλή επίδοση. Σύμφωνα με το W.E.F. για το έτος 2003 η Ελλάδα στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα κατατάσσεται στην 39^η θέση. Οι παράγοντες που πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα είναι η οικονομική επίδοση, η κυβερνητική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και η υποδομή.

Ένα άλλο ζητούμενο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι το μάρκετινγκ, που είναι αυτό που προσαρμόζει την όλη δραστηριότητα της επιχείρησης στις ανάγκες του πελάτη. Ακόμα κι αν η λειτουργία του marketing είναι αρκετά διαδεδομένη στη χώρα μας, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές οφείλεται κυρίως στο χαμηλότερο κόστος και όχι στα μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες. Για την ενίσχυση του marketing το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διαφήμιση αποτελούν τις πιο κερδοφόρες λύσεις για την αύξηση των κερδών και των πωλήσεων.

Όσον αφορά τώρα την καινοτομία, οι επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων είναι χαμηλές. Η Ελλάδα βρίσκεται στη 23 θέση μεταξύ των 25 χωρών της ΕΕ. Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κύριος ο ρόλος των εργαζομένων και γενικά η στρατηγική της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που έχει να κάνει με τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού. Η ανταπόκριση στους πελάτες, η ταχεία καινοτομία καθώς επίσης και η ενδυνάμωση του προσωπικού συμβάλλουν αρκετά στην επιχειρηματική επανάσταση.

Από την άλλη μεριά βλέπουμε ότι στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον η χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και της τηλεπικοινωνίας, η καινοτομία

και η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη ορίζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων διεθνώς. Με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη αποφαίνονται και τα πρώτα θετικά αποτελέσματα. Όμως ο «δύσκαμπτος μετασχηματισμός» οφείλεται κυρίως στην «παραγωγική δυσκαμψία». Εδώ, μπορούμε να επισημάνουμε, ότι η περίπτωση της Ελλάδας είναι χαρακτηριστική και αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή, εφόσον αδυνατεί να αξιοποιήσει τα κλαδικά συγκριτικά της πλεονεκτήματα και περισσότερο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του τουρισμού και της ναυτιλίας. Για να επιτύχουν περαιτέρω ανάπτυξη και για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον η διαδικασία του διεθνούς marketing είναι απαραίτητη, στόχος του οποίου είναι οι ανάγκες ανά την υφήλιο.

Η διεθνής ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την απόκτηση σωστών δεξιοτήτων, την διάχυση γνώσεων καινοτομίας, την αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων σε παγκόσμια βάση.

Σε μια σύγκριση τώρα, μπορούμε να επισημάνουμε τις αδυναμίες των ελληνικών επιχειρήσεων στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Το εκπαιδευτικό σύστημα και το σύστημα αρχικής κατάρτισης δεν έχει προσαρμοστεί επαρκώς ώστε να καλύπτονται οι ελλείψεις του ανθρώπινου δυναμικού σε εξειδικευμένες γνώσεις και στις αλλαγές στην τεχνολογία.

Η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα παραμένει χαμηλή με αποτέλεσμα η γραφειοκρατία να δημιουργεί αυξημένα κόστη προσαρμογής. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη είναι περιορισμένες καθώς επίσης η καινοτομική επίδοση και η διάχυση νέων τεχνολογιών των ελληνικών επιχειρήσεων υστερούν έναντι των ανταγωνιστών.

Γενικά, μπορούμε να πούμε, ότι η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να είναι ακόμα σχετικώς κλειστή και λιγότερο εξωστρεφής συγκριτικά με τις ανταγωνιστικές χώρες της Ε.Ε..

Οι στρατηγικές μετασχηματισμού είναι οι στόχοι των ελληνικών επιχειρήσεων για την ενσωμάτωση και την ανάπτυξή τους στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας, η εξωστρέφεια, η επένδυση στην τεχνολογία καθώς επίσης και η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη αποτελούν προτεραιότητες μιας σωστής στρατηγικής μετασχηματισμού μιας οικονομικής πολιτικής. Τα συστήματα χρειάζεται να αποκτήσουν προσαρμοστικότητα και να προσελκύσουν τη διεθνή ανάλυση και έρευνα των ευκαιριών του marketing.

Για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να ακολουθήσουν τις ακόλουθες κατευθύνσεις: α) αποδοχή και ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και η υιοθέτηση καινοτομιών, β) οργάνωση και προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα και βελτίωση κόστους. Τέλος χρειάζεται μια αλλαγή κουλτούρας, εμπιστοσύνη στις δυνάμεις μας, αποφασιστικότητα, σωστός προγραμματισμός, επαγγελματισμός και επενδύσεις. «Επιχείρηση με μέλλον είναι εκείνη που δεν μάχεται τους ανταγωνιστές της, αλλά που συνεργάζεται μαζί τους!»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ
ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη είναι αναμφισβήτητα σημαντικό κριτήριο μέτρησης της επιτυχίας της, δεν είναι όμως και το μοναδικό. Η θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά, αποτελεί ένα εξίσου σπουδαίο κριτήριο. Είναι απαραίτητη, λοιπόν, η έρευνα για την τοποθέτηση προτύπων που αποβλέπουν στον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, σε σύγκριση με τη θέση των ανταγωνιστών. Πρέπει να λάβουμε υπόψη την αγορά σαν σύνολο.

Δεν έχει νόημα να ακολουθηθεί μια ιδέα για την οποία δεν υπάρχει αγορά. Συνήθως είναι καλύτερο να εισέλθει κανείς σε μια καθιερωμένη αγορά για την οποία υπάρχει υψηλό επίπεδο επίγνωσης των καταναλωτών, επειδή το κόστος για την πληροφόρηση των καταναλωτών μπορεί να είναι απαγορευτικό. Σε μια καθιερωμένη αγορά, ο υποψήφιος επιχειρηματίας πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει την ανάγκη να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερο επιχείρημα πώλησης για το προϊόν του ώστε να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές.

Η έρευνα πρέπει να είναι διεξοδική και να εστιάζεται στο μέγεθος και στα κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία πρόκειται να εισέλθει ο υποψήφιος. Αν δεν γίνει διεξοδική έρευνα, ενδέχεται ο επιχειρηματίας να σχηματίσει εσφαλμένες εντυπώσεις για τη δυνατότητα υποδοχής της ιδέας του. Σημεία που πρέπει να δοθεί προσοχή είναι τα εξής:

- Πόσο μεγάλη είναι η αγορά;
- Που βρίσκεται; Έχει γεωγραφικά όρια;
- Γιατί θα ανταποκριθεί η αγορά στο προϊόν; Ποια είναι τα ιδιαίτερα επιχειρήματα πώλησης του προϊόντος;
- Υπάρχουν καθιερωμένα κανάλια διανομής;
- Χρειάζεται μήπως μεγάλη διαφημιστική προσπάθεια για την αύξηση της γνώσης των καταναλωτών για το προϊόν;
- Υπόκειται η αγορά σε οποιεσδήποτε ρυθμίσεις;
- Είναι κορεσμένη η αγορά;
- Μήπως το προϊόν προορίζεται για εξειδικευμένη αγορά; Αν ναι, πως ορίζεται αυτή;

Εάν ο ευρύτερος οικονομικός κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ευημερεί και αναπτύσσεται, τότε μπορούν να προβλεφθούν υψηλά κέρδη. Παρόλα αυτά όμως, αν το ποσοστό συμμετοχής της επιχείρησης στην αγορά μειώνεται, αυτό αποτελεί κακό οίωνό για τη μελλοντική της πορεία. Το ποσοστό συμμετοχής της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά, αποτελεί το μέτρο στάθμισης του βαθμού αποδοχής των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει, εκ μέρους του καταναλωτικού κοινού. Αν το ποσοστό αυτό μειώνεται, σημαίνει ότι η προτίμηση των καταναλωτών στρέφεται προς τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων.

Η αγορά μπορεί να είναι μεγάλη. Από την έρευνα όμως θα προκύψει αν υπάρχει ή όχι μεγάλος αριθμός προμηθευτών που δρουν σ' αυτή. Η έρευνα θα δείξει επίσης αν οι ανταγωνιστές αυτοί έχουν αποκτήσει ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως κόστους, σχεδιασμού, παραδόσεων, ελέγχου των καναλιών διανομής, κλπ. Πλεονέκτημα για τους ανταγωνιστές μπορεί να είναι και η γεωγραφική τους θέση ως προς την αγορά.

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Η όλη προσπάθεια έναρξης μιας επιχείρησης ξεκινάει από τη λεγόμενη επιχειρηματική ιδέα, την ιδέα δηλαδή στην οποία θα στηριχθεί όλος ο σχεδιασμός και η μορφή της νέας επιχείρησης. Αυτή η ιδέα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και υλοποιήσιμη.

Η περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί εκ παραλλήλου και υποβοηθά την διαδικασία αυτογνωσίας. Είναι άλλωστε λογικό ότι η αρχική, ακατέργαστη επιχειρηματική ιδέα ως κινητήρια δύναμη και άξονας της έμπνευσης του νέου επιχειρηματία είναι και κατεξοχήν προϊόν της δικής του φαντασίας, φιλοδοξίας και προσωπικότητας.

Στόχος της περιγραφής μιας Επιχειρηματικής Ιδέας είναι να δώσει το έναυσμα για την διερεύνηση της δυνατότητας έναρξης μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε μέσα από νέα επιχείρηση ή σαν επέκταση / ανάπτυξη υφιστάμενης επιχείρησης.

Βασικές πηγές ιδεών για έναρξη επιχείρησης

- προηγούμενη εμπειρία στον εργασιακό χώρο
- εκπαιδευτικός προσανατολισμός
- ρωτώντας και συζητώντας με άλλους ανθρώπους
- διαβάζοντας σχετικά περιοδικά ή εφημερίδες
- hobbies
- τυχαία γεγονότα

Κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις

- η επιχειρηματική μου ιδέα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών;
- εφόσον υπάρχει ζήτηση για την κάλυψη αυτής της ανάγκης, είναι αρκετή για να υποστηρίξει την επιχείρησή μου;
- μπορεί η επιχειρηματική μου ιδέα να μετατραπεί σε μια επικερδή επιχείρηση;
- συγκεντρώνω τα απαραίτητα προσόντα για να εκμεταλλευτώ την ευκαιρία αυτή;
- γιατί κάποιος άλλος δεν το έχει κάνει πριν από εμένα;
- αν κάποιος το έχουν επιχειρήσει, τι αποτέλεσμα είχαν;
- μπορώ να παρουσιάσω ότι πραγματικά υπάρχει ανάγκη για την ίδρυση της επιχείρησης;
- χρειάζεται αυτή η επιχείρηση εδώ;
- χρειάζεται αυτή η επιχείρηση τώρα;

Οι καινούργιες επιχειρηματικές ιδέες συνήθως εμφανίζονται ως συνδυασμός δύο εκ των παρακάτω παραμέτρων :

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1	2
Νέες αγορές	3	4

Πίνακας 3.1: Έρευνα αγοράς

- πεδίο 1 → δυνατός ανταγωνισμός
- πεδίο 4 → «κολύμπι στα βαθιά»
- καλύτερη επιλογή → συνδυασμός πεδίων 2 και 3

Με βάση τα παραπάνω, ο πιο ασφαλής τρόπος αναζήτησης επιχειρηματικών προτάσεων είναι ο συνδυασμός των αναγκών του καταναλωτή και των τρόπων βελτίωσης των ήδη προσφερόμενων προϊόντων.

Τι αγοράζουν οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις	
Συμπεριφορά του καταναλωτή	Τρόποι βελτίωσης υπαρχόντων προϊόντων
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Τι θέλουν/ έχουν ανάγκη και δεν μπορούν να το βρουν ➢ Τι αγοράζουν και δεν τους αρέσει ➢ Πού αγοράζουν, πότε και πώς ➢ Γιατί αγοράζουν ➢ Τι αγοράζουν πιο πολύ ➢ Τι άλλο θα ήθελαν και δεν το έχουν 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Κάνοντάς τα μεγαλύτερα ή μικρότερα ➢ Αλλάζοντας το χρώμα τους, το υλικό ή το σχήμα τους ➢ Βελτιώνοντας την ποσότητα ή την ποιότητά τους ➢ Αλλάζοντας τον τρόπο παράδοσής τους

Πίνακας 3.2: Αναζήτηση επιχειρηματικών προτάσεων

Για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας πρέπει να λάβουμε υπόψη μας κάποια βασικά κριτήρια που έχουν σημαντικό ρόλο στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι πρέπει να έχουμε:

1) Γνώση του αντικείμενου

- πόσο καλά γνωρίζουμε το αντικείμενο δραστηριότητας
- δαπάνη χρόνου / χρήματος για ειδική εκπαίδευση
- συνεργασία με κάποιον που γνωρίζει καλύτερα

2) Εμπειρία στο αντικείμενο

- προηγούμενη εργασιακή εμπειρία
- είναι καθοριστική;

3) Ικανότητες μελών της επιχείρησης

- αν υπάρχουν
- ή αν είναι εύκολο να αποκτηθούν με εκπαίδευση

4) Ευκολία εισόδου στην αγορά

- κόστος εισόδου
- εμπόδια από ανταγωνιστές

5) Μοναδικότητα προϊόντος

- διαφοροποίηση προϊόντος ή υπηρεσίας

3.2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι συχνά το κλειδί για την προώθηση της αναπτυξιακής διαδικασίας. Η ελληνική οικονομία έχει εξαιρετικά ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη στα προϊόντα και στις υπηρεσίες καθώς στην διάρκεια

των τελευταίων ετών η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εισαγόμενα προϊόντα κυρίως από χώρες με «φτηνά εργατικά χέρια» (Τουρκία, Κίνα κλπ).

Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται αφενός με το αντίκτυπο της ανάπτυξης στο κόστος, στις τιμές και τους μισθούς και αφετέρου με την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται τις διεθνείς αγορές. Έτσι, αν μια οικονομία είναι υπέρ- ανταγωνιστική τότε συνεπάγονται χαμηλές τιμές και μισθοί. Εισάγοντας την έννοια εθνική ανταγωνιστικότητα μπορεί να είναι με κέρδη ή με απώλειες. Παράγοντες που συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι:

- **Η οικονομική επίδοση**
 - Εγχώρια οικονομία
 - Διεθνές εμπόριο
 - Διεθνείς επενδύσεις
 - Απασχόληση
 - Τιμές
- **Η κυβερνητική αποτελεσματικότητα**
 - Δημόσια οικονομία
 - Δημοσιονομική πολιτική
 - Θεσμικό πλαίσιο
 - Επιχειρηματική νομοθεσία
 - Κοινωνικό πλαίσιο
- **Επιχειρηματική αποτελεσματικότητα**
 - Παραγωγικότητα
 - Αγορά εργασίας
 - Χρηματοοικονομικά
 - Διαχειρισθείς πρακτικές
 - Συμπεριφορά και άξιες
- **Υποδομή της επιχείρησης**
 - Βασική υποδομή
 - Τεχνολογική υποδομή
 - Επιστημονική υποδομή
 - Υγεία και περιβάλλον
 - Εκπαίδευση

Επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα είναι η βελτίωση της οικονομικής ζωής και η αποτελεσματική κατανομή του πλούτου. Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Όποτε η ανταγωνιστικότητα ορίζεται:

- Βελτίωση του επιπέδου ζωής
- της εθνικής οικονομικής επίδρασης
- εκφράζει την παραγωγικότητα και είναι το κεντρικό ζήτημα αυτό.

Με αλλά λόγια είναι ο βαθμός στον οποίο η χώρα μπορεί υπό ανταγωνιστικές συνθήκες να παράγει αγαθά - υπηρεσίες τέτοια ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ελέγχους της διεθνούς αγοράς.

3.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ

Για να πραγματοποιηθεί μια πρόβλεψη είναι απαραίτητο κάποιο χρονικό διάστημα ώστε να είναι όσο το δυνατό πιο εύστοχη και ευνοϊκή για την πορεία της επιχείρησης. Περίοδος πρόβλεψης μπορεί να είναι η εβδομάδα, ο μήνας ή ακόμα και το έτος ή έτη. Οι μέθοδοι πρόβλεψης μπορούν να χωριστούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

α) Μέθοδοι προεκβολής ή μέθοδοι χρονοσειρών. Στις μεθόδους αυτές χρησιμοποιούνται στοιχεία από το παρελθόν για να γίνει πρόβλεψη για το μέλλον. Στόχος είναι να αναγνωριστεί ο τρόπος που πραγματοποιήθηκε η πρόβλεψη ζήτησης και αγοράς στο παρελθόν, και να προβληθεί αυτός στο μέλλον. Εφόσον ο χρονικός ορίζοντας της πρόβλεψης είναι μικρός, αυτές οι μέθοδοι δίνουν συχνά αρκετά αξιόπιστα αποτελέσματα.

β) Αιτιακές μέθοδοι. Εδώ οι προβλέψεις βασίζονται στην υπόθεση ότι η προς πρόβλεψη μεταβλητή (π.χ. η ζήτηση για ένα προϊόν) είναι συνάρτηση ενός ή περισσοτέρων ανεξάρτητων παραγόντων (τιμή, διαφήμιση, διαθέσιμο εισόδημα κλπ). Επιδιώκεται να προσδιοριστεί η σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή και στους ανεξάρτητους παράγοντες. Βάση της σχέσης αυτής, οι μελλοντικές τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής μπορούν να προβλεφθούν, αν υπάρχουν προβλέψεις για τις μελλοντικές τιμές των ανεξάρτητων παραγόντων.

γ) Ποιοτικές μέθοδοι ή μέθοδοι κρίσης. Βασίζονται στις υποκειμενικές εκτιμήσεις ατόμων, συνήθως ειδικών, και στο συνδυασμό ποιοτικών (κυρίως) και ποσοτικών στοιχείων. Εφαρμόζονται για προβλέψεις μελλοντικών εξελίξεων στην τεχνολογία, τις αγορές αγαθών κλπ.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για να γίνει μια πρόβλεψη στο αντικείμενο που μας ενδιαφέρει, πρέπει να ορίσουμε αρχικά την αγορά που απευθυνόμαστε, τις ανάγκες της, το μέγεθός της και κυρίως τον ανταγωνισμό που την πλαισιώνει. Στον τομέα που μας ενδιαφέρει, μπορούμε για παράδειγμα να εξετάσουμε:

- **Ορισμός αγοράς:** Όλες οι μεταποιητικές εταιρείες ετοίμου ενδύματος σε Αθήνα και επαρχία.
- **Ορισμός αναγκών:** Μη τοξικά και σταθερά χρώματα και ακόμα περισσότερες βελτιώσεις στις φυσικές ιδιότητες των ινών με φινιριστικά «εφέ». Οι ανάγκες αυτές θα προσδιοριστούν από το καταναλωτικό κοινό και θα γίνει πρόβλεψη και για μελλοντικές ανάγκες του.
- **Ορισμός μεγέθους αγοράς:** Εξετάζουμε τον ετήσιο συνολικό τζίρο όλων των επιχειρήσεων στην αγορά που ορίσαμε και στην περίπτωση μας τον τζίρο όλων μεταποιητικών εταιρειών που εξετάσαμε παραπάνω.
- **Ανταγωνισμός:** Αποτελεί το σύνολο των υφιστάμενων και μη επιχειρήσεων που έχουν ως σκοπό τη βαφή και φινιρίσμα ημιτελών κλωστοϋφαντουργικών υλικών. Με άλλα λόγια όλες οι επιχειρήσεις, σε

Αθήνα κυρίως, που έχουν ίδιο σκοπό λειτουργίας με την εταιρεία που σχεδιάζουμε.

Όσον αφορά τη ζήτηση σε μια αγορά, είναι απαραίτητη η αναζήτηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Επιχειρηματική ευκαιρία είναι η δυνατότητα να ικανοποιήσουμε μία ανάγκη, μία επιθυμία ή ένα ενδιαφέρον της αγοράς.

3.2.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η έρευνα αγοράς είναι ένα πολύ καλό και συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο, όχι μόνον όταν θέλουμε να βγάλουμε στην αγορά ένα νέο προϊόν, αλλά και για να δούμε πώς πάει ένα παλαιό προϊόν, έτσι ώστε να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές και τροποποιήσεις. Η έρευνα αγοράς είναι ένα επιστημονικό εργαλείο και υπάρχουν ειδικές εταιρείες οι οποίες συνήθως αναλαμβάνουν κατόπιν παραγγελίας την εκπόνηση τέτοιου είδους ερευνών. Στους επιμέρους κλάδους του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας - ένδυσης πραγματοποιούνται συχνά γενικές έρευνες αγοράς από τους επίσημους φορείς του κλάδου (ΣΕΠΠΕ, ΚΕΛΕΝ, πανεπιστημιακά τμήματα Κλωστοϋφαντουργίας κ.λπ.). Πολύ σημαντικά είναι, επίσης, τα στοιχεία τα οποία περιέχουν οι κλαδικές μελέτες της ICAP, οι οποίες καλύπτουν πάρα πολλούς επιμέρους υποκλάδους του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας (υπάρχουν πάνω από 25 μελέτες στους υποκλάδους της κλωστοϋφαντουργίας).

Η προσφυγή σε μία έρευνα αγοράς προσπαθεί να καταγράψει με επιστημονικό τρόπο ποια θα είναι η στάση της αγοράς απέναντι σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. Αυτό τεκμηριώνει με ακρίβεια μία επιχειρηματική ευκαιρία και μειώνει το ρίσκο της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.



Η διαδικασία εντοπισμού της ευκαιρίας δεν είναι μια απλή σειρά από τρία στάδια, αλλά είναι συνεχής, κυκλική και επαναληπτική. Επίσης, η σειρά δεν είναι απαραίτητα η παραπάνω· ο επιχειρηματίας μπορεί, κατά τη διάρκεια του εντοπισμού μίας ευκαιρίας, παράλληλα να την αξιολογεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εντοπισμό νέων ευκαιριών και η διαδικασία να συνεχιστεί πολλές φορές.

3.2.4 ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επιτυχία της επιχείρησης πρέπει να ερευνάται και να σταθμίζεται και σε περιοχές δραστηριότητας όπου τα κριτήρια είναι περισσότερο ποιοτικά μάλλον παρά ποσοτικά. Ως πρωτοπορία προϊόντος ερμηνεύεται η ικανότητα της επιχείρησης να διεκδικήσει ή να διατηρήσει την πρώτη θέση, μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει, στην εφαρμοζόμενη τεχνολογία, στη δημιουργία και το marketing νέων προϊόντων, καθώς και στη βελτίωση

των ήδη παραγόμενων. Στην αναζήτηση κριτηρίων πρωτοπορίας υπεισέρχονται αναγκαστικά και υποκειμενικά στοιχεία.

Οι τεχνικοί μιας βιομηχανικής επιχείρησης για παράδειγμα, μπορεί να θεωρούν ότι τα προϊόντα είναι πρωτοποριακά, λόγω της τεχνολογικής τους πολυπλοκότητας και της λειτουργικής τους τελειότητας. Το προσωπικό παραγωγής της ίδιας επιχείρησης μπορεί να θεωρεί ως στοιχεία πρωτοπορίας το χαμηλό κόστος και την έλλειψη κατασκευαστικών ατελειών.

Παρόλο που είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η θέση της επιχείρησης σε σύγκριση με εκείνη των ανταγωνιστών της ως προς την πρωτοπορία, η αναζήτηση κριτηρίων είναι απαραίτητη, αν αυτή θέλει να καταλάβει ή να διατηρήσει θέση πρωτοποριακή. Η ανάπτυξη, απλώς, νέων προϊόντων ή υπηρεσιών δεν είναι επαρκής αλλά θα πρέπει να σταθμίζεται σε κάθε περίπτωση και ο βαθμός στον οποίο αυτά επηρεάζουν θετικά τη θέση της επιχείρησης.

Η κλωστοϋφαντουργία, είναι ένας παραδοσιακός τομέας της οικονομίας, από τους πιο παλαιούς, στον οποίο δραστηριοποιείται ένας πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Με αυτά τα δεδομένα, θα έλεγε κανείς ότι όλες οι ανάγκες της αγοράς στον τομέα αυτόν έχουν καλυφθεί πλήρως. Εδώ πρέπει να προσθέσουμε και την κρίση που διέρχεται ο τομέας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Όμως οι ανάγκες της αγοράς καθημερινά αλλάζουν. Μπορεί μία καινοτομία, μία εφεύρεση, ή μία εξέλιξη της τεχνολογίας να δημιουργήσει νέες δυνατότητες και νέες ανάγκες. Ειδικά στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας και κυρίως του ενδύματος, η «επιβολή» νέων αναγκών είναι σύνηθες φαινόμενο.

Ας υποθέσουμε ότι κάποια μέρα γίνεται μόδα όλοι να φοράμε ένα διακοσμητικό μαντήλι στο κεφάλι. Ξαφνικά, δημιουργείται μία νέα ανάγκη στην αγορά η οποία δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Όσο και αν αυτό μάς φαίνεται σήμερα παράξενο, μπορεί κάλλιστα να συμβεί. Σκεφτείτε ότι εδώ και περίπου έναν αιώνα σχεδόν όλοι οι άνδρες, όταν ντύνονται επίσημα, «κρεμούν» στον λαιμό τους ένα κομμάτι ύφασμα που σε άλλες εποχές θα φαινόταν «γελοίο». Κι όμως, η γραβάτα για εμάς αποτελεί ένα αυτονόητο συμπλήρωμα της επίσημης ενδυμασίας!

Στο τομέα της κλωστοϋφαντουργίας, μία ανάγκη σε κάποιον επιμέρους κλάδο μπορεί να δημιουργήσει μία ολόκληρη αλυσίδα αναγκών. Για παράδειγμα, η ανάγκη για ένα νέο ένδυμα μπορεί να δημιουργήσει ανάγκες για νέα υφάσματα, ή νέες επεξεργασίες στο ύφασμα, και αυτό με τη σειρά του μπορεί να δημιουργήσει νέες ανάγκες για νήματα, ή για νέα μηχανήματα, νέες επεξεργασίες, νέα αναλώσιμα κ.λπ. Ένα νέο προϊόν στον κλάδο της υφαντουργίας μπορεί να δημιουργήσει ανάγκες ή επιχειρηματικές ευκαιρίες συνδυάζοντας πόρους και ικανότητες οι οποίες μένουν ανεκμετάλλευτες, όχι μόνο στους κλάδους του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας, αλλά και σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Είναι λοιπόν βασική προϋπόθεση στην έρευνα ζήτησης, να προβλέψουμε νέες τάσεις της αγοράς, νέες ανάγκες των καταναλωτών και άλλες παραμέτρους που μπορούν να ενισχύσουν τη ζήτηση κάποιου προϊόντος. Στο προηγούμενο παράδειγμα, η εταιρεία που δημιουργεί τα σχέδια για το νέο κεφαλομάντηλο βλέπει ότι τα παράξενα και πρωτότυπα αυτά σχέδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις γραφικές τέχνες. Δημιουργεί, λοιπόν, ένα νέο πακέτο λογισμικού, το οποίο προορίζεται για έναν τομέα εντελώς άσχετο με

τον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας. Από την άλλη, μία εταιρεία που παράγει βαφές για πλαστικά βλέπει ότι πολύ εύκολα οι βαφές της μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες που δημιούργησε το νέο προϊόν.

Στην πρωτοπορία προϊόντος έχει ιδιαίτερη σημασία η διενέργεια επιστημονικής έρευνας, για τη δημιουργία νέων προϊόντων και τη βελτίωση των τεχνικών και των μεθόδων παραγωγής των ήδη παραγόμενων. Αλλά και ο βαθμός της συμβολής της ερευνητικής προσπάθειας είναι ένας παράγοντας που πρέπει να υποβάλλεται σε αξιολόγηση. Επίσης, η ανάλυση και η διαρκής παρακολούθηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, πιθανόν να αποτελεί πηγή πολύτιμων συμπερασμάτων όσον αφορά το βαθμό αποδοχής και το βαθμό εκτίμησης των προϊόντων.

3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κατά το ξεκίνημα μιας νέας κλωστοϋφαντουργικής επιχείρησης, ο επιχειρηματίας καλείται να εξετάσει και να αξιολογήσει κάποιες παραμέτρους, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή της δημιουργίας της, ώστε να ακολουθήσει σωστή επιχειρηματική κατεύθυνση. Πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησής του καθώς και τη σωστή στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει για να πετύχει το στόχο του.

Ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας - ένδυσης είναι ευρύτατος, με επιμέρους κλάδους και πάρα πολλές επιχειρήσεις κάθε μορφής και μεγέθους. Η μετατροπή της πρώτης ύλης σε τελικό προϊόν είναι μεγάλη και διέρχεται από πολλά στάδια. Σε κάθε στάδιο αυτής της παραγωγικής διαδικασίας δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο επιμέρους κλάδους, σύμφωνα με το αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας, και είναι:

- Νηματουργία
- Υφαντουργία
- Βαφεία / Φινιριστήρια
- Ένδυση

Επιλέγοντας τον κλάδο που μας ενδιαφέρει, σχεδιάζουμε τη στρατηγική που θα ακολουθήσουμε για τη δημιουργία της επιχείρησής μας εξετάζοντας παραμέτρους που είναι καθοριστικές γι' αυτή. Έτσι πρέπει να λάβουμε υπόψη μας:

- 1) **Τους εμπλεκόμενους στο σύστημα** όπου διακρίνονται σε α) πρωτογενείς (primary) – αυτοί που συμμετέχουν στη σχεδίαση (συνέταιροι, τεχνικοί, τεχνολόγους με επιστημονική κατάρτιση στον τομέα που μας ενδιαφέρει κλπ), β) δευτερογενείς (secondary) – αυτοί που δέχονται ή παίρνουν πληροφορίες για τη σχεδίαση (λογιστές, οικονομολόγοι κλπ) και γ) τριτογενείς (tertiary) – δεν έχουν άμεση εμπλοκή αλλά επηρεάζονται από την επιτυχία ή αποτυχία του (προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις ίδιου ή παρόμοιου αντικειμένου απασχόλησης)
- 2) **Τα δεδομένα αξιολόγησης του συστήματος** όπως ενδεικτικά αναφέρουμε α) ανάγκες, προτιμήσεις και περιορισμούς από τους

πελάτες, β) σύγκριση με εναλλακτικά / ανταγωνιστικά συστήματα άλλων επιχειρήσεων, γ) συμφωνία με ευρωπαϊκά πρότυπα και οδηγίες λειτουργίας επιχειρήσεων, δ) εκτίμηση λειτουργικότητας κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης και ε) εκτίμηση ευχρηστίας και επανασχεδίαση του συστήματος στην αρχή ή και κατά τη διάρκεια λειτουργίας της νέας επιχείρησης.

Οι ανάγκες της αγοράς υπάρχουν ήδη ή εμφανίζονται κάποια στιγμή. Πρέπει ο επιχειρηματίας να τις ανακαλύψει, να τις επεξεργαστεί και έτσι να δημιουργήσει την επιχειρηματική ευκαιρία. Για να μπορέσει κάποιος να δημιουργήσει μία επιχειρηματική ευκαιρία στον χώρο της κλωστοϋφαντουργίας, θα πρέπει, εκτός από τη γνώση του χώρου, να έχει και συνεχή ενημέρωση και πληροφόρηση, να «παρακολουθεί» την αγορά, και αυτό γίνεται είτε αναγκαστικά, είτε από «μεράκι».

Όμως, ούτε η γνώση, ούτε η καλή πληροφόρηση από μόνες τους είναι ικανές να ωθήσουν κάποιον να δημιουργήσει μία επιχειρηματική ευκαιρία. Αυτό εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το αν ο επιχειρηματίας «πιάσει» τα μηνύματα που του έρχονται και, βέβαια, από το αν θα αρχίσει να συλλογίζεται την περίπτωση να δημιουργήσει μία επιχείρηση που να εκμεταλλευτεί την ανάγκη εκείνη που ο ίδιος εντόπισε. Μία επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να προκύψει από μία τυχαία ανακάλυψη. Από την άλλη, όμως, μπορεί κάποιος να έχει μία ιδέα και να ψάχνει συστηματικά και μεθοδικά να δημιουργήσει μία επιχειρηματική ευκαιρία.

Αν δεν γνωρίζουμε κάτι, δεν είναι δυνατό να καταλάβουμε την αξία των πληροφοριών που λαμβάνουμε, όσο σημαντικές και αν είναι αυτές. Είναι λοιπόν απαραίτητη η γνώση και η καλή πληροφόρηση πριν οποιαδήποτε απόφαση μας. Η στρατηγική που θα σχεδιάσουμε και θα εφαρμόσουμε, θα καθοριστεί και θα διαμορφωθεί στην πορεία σύμφωνα με τις πληροφορίες που λαμβάνουμε από το περιβάλλον και από το ένστικτο του επιχειρηματία για νέες ευκαιρίες της αγοράς. Βέβαια, σε ένα τομέα με τόσο μεγάλο εύρος, όπως είναι αυτός της κλωστοϋφαντουργίας – ένδυσης, οι γνώσεις ποικίλουν και μεταξύ των ανθρώπων του ιδίου χώρου. Κατά κανόνα, οι γνώσεις στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας – ένδυσης είτε προέρχονται από σπουδές και συνεχή ενημέρωση, είτε είναι γνώσεις οι οποίες αποκτώνται από την εμπειρία και την εργασία στο χώρο αυτό.

Πάντως, όταν μιλάμε για γνώση του χώρου της κλωστοϋφαντουργίας, δεν εννοούμε μόνο τεχνικές και επιστημονικές γνώσεις αλλά και γνώσεις που αφορούν στην αγορά της κλωστοϋφαντουργίας, π.χ. πώς τα νέα νήματα και υφάσματα πλασάρονται στην αγορά κλπ

3.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΔΟΜΗ

Ανάλογα με την περιουσιακή τους δομή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται:

- I. Σε επιχειρήσεις έντασης πάγιας περιουσίας και
- II. Σε επιχειρήσεις έντασης κυκλοφορούσας περιουσίας

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται οι επιχειρήσεις, στο ενεργητικό των οποίων υπερτερούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι π.χ. κλωστήρια, επιχειρήσεις παραγωγής τσιμέντου, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κλπ.

Στη δεύτερη κατηγορία, αντίθετα, ανήκουν οι επιχειρήσεις όπου κυριαρχούν στο ενεργητικό τους τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων και των χρηματικών διαθεσίμων. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι κυρίως οι εμπορικές, εκείνες δηλαδή που έχουν ως κύριο ή αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την αγορά εμπορευμάτων για μεταπώληση.

Ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης ως επιχείρησης έντασης πάγιας ή κυκλοφορούσας περιουσίας έχει πρακτική σημασία διότι συσχετίζεται με τον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, οφείλει να δώσει την απαραίτητη προσοχή στο θέμα αυτό, ώστε να οδηγηθεί σε σωστή επιλογή των πηγών χρηματοδότησης και σε σωστή κατανομή των χρηματικών πόρων.

Στους παρακάτω πίνακες δίνονται οι ισολογισμοί δύο υποθετικών επιχειρήσεων E1 και E2. Το 90% του συνόλου του ενεργητικού της E1 καλύπτουν τα πάγια στοιχεία, ενώ αντίθετα στο ενεργητικό της E2 τα πάγια καλύπτουν μόνο το 15%.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝΤΑΣΗΣ ΠΑΓΙΑΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (E1)			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
- Πάγιο	2.000.000	- Ίδιο κεφάλαιο	;
- Κυκλοφορούν	800.000	- Ξένο κεφάλαιο	;
- Διαθέσιμο	20.000	- Μακροπρόθεσμο	;
		- Βραχυπρόθεσμο	;
ΣΥΝΟΛΟ	3.000.000	ΣΥΝΟΛΟ	3.000.000

Πίνακας 3.3: Ισολογισμός μεταποιητικής μονάδας

Η επιχείρηση E1, ενδείκνυται να χρηματοδοτείται με ίδια κεφάλαια, ή με μακροπρόθεσμα ξένα κεφάλαια σε μέτρο που επιτρέπουν οι επικρατούσες συνθήκες και η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αν υποθέσουμε ότι η E1 είναι βιομηχανική επιχείρηση (πχ κλωστήριο) και μάλιστα νεοϊδρυθείσα, είναι αυτονόητο ότι η επανάκτηση (απόσβεση) του ποσού των 3.000.000 €, που έχει επενδυθεί σε πάγια στοιχεία (κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ) θα πραγματοποιηθεί βαθμιαία και εντός μεγάλου χρονικού διαστήματος. Τυχόν προσφυγή σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό, θα έθετε σε κίνδυνο την ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης και θα είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία εξόφλησης ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Όσον αφορά την επιχείρηση E2, παρατηρούμε ότι: η χρηματοδότηση με ίδια ή με μακροπρόθεσμα ξένα κεφάλαια θα αποτελούσε κατάσταση ιδανική. Η προσφυγή της όμως και στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό, δεν θα αποτελούσε κανένα πρόβλημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ενεργητικών της στοιχείων αποτελείται από εμπορεύσιμα αγαθά, η ρευστοποίηση των οποίων εξασφαλίζει την άμεση εξόφληση των βραχυπρόθεσμων οφειλών της.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝΤΑΣΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΣΑΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (Ε2)			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
- Πάγιο	800.000	- Ίδιο κεφάλαιο	;
- Κυκλοφορούν	2.200.000	- Ξένο κεφάλαιο	;
- Διαθέσιμο	200.000	- Μακροπρόθεσμο	;
		- Βραχυπρόθεσμο	;
ΣΥΝΟΛΟ	3.200.000	ΣΥΝΟΛΟ	3.200.000

Πίνακας 3.4: Ισολογισμός εμπορικής επιχείρησης

3.5 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΝΟΜΙΚΟ ΤΟΥΣ ΤΥΠΟ

Από άποψη νομικού τύπου έχουμε δύο βασικές κατηγορίες επιχειρήσεων: α) τις ατομικές και β) τις εταιρικές επιχειρήσεις.

Ως ατομική επιχείρηση ορίζεται εκείνη η οποία ασκείται από ένα άτομο (φυσικό πρόσωπο). Οι ατομικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρές επιχειρήσεις, απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων και απασκούνται στην εξασφάλιση απασχόλησης για τον ιδιοκτήτη και σε αρκετές περιπτώσεις και για τα μέλη της οικογένειάς του.

Εταιρική ονομάζεται η επιχείρηση η οποία ανήκει σε ομάδα προσώπων συνδεδεμένων μεταξύ τους από τον εταιρικό δεσμό. Η θέση και οι εξουσίες του επιχειρηματία – μέλους της εταιρείας ποικίλουν ανάλογα με την ιδιαίτερη νομική μορφή αυτής και προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση από την εταιρική σύμβαση (καταστατικό) και από τις ισχύουσες νομικές διατάξεις.

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ	ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΕΣ
Ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.)	Ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.)
Ετερόρρυθμη εταιρεία (Ε.Ε.)	
Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε)	
Συνεταιρισμός	
Αφανής ή συμμετοχική εταιρεία	

Πίνακας 3.5: Διακρίσεις των εταιρικών επιχειρήσεων

Οι εταιρείες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) Στις προσωπικές (πχ ομόρρυθμη εταιρεία) όπου είναι στενά συνυφασμένες με το πρόσωπο του επιχειρηματία και η φήμη τους στην αγορά, η φερεγγυότητά τους, ακόμη και η συνέχιση της λειτουργίας τους εξαρτώνται από το πρόσωπο του επιχειρηματία και β) στις κεφαλαιουχικές (πχ ανώνυμη εταιρεία) στις οποίες το πρόσωπο του επιχειρηματία είναι άσχετο ή αδιάφορο ως προς την κατάσταση της επιχείρησης και δεν ασκεί καμία επιρροή στη ζωή και τη δραστηριότητά της.

Στη συνέχεια, για τις ανάγκες της μελέτης μας, θα γίνει ανάλυση μόνο για τις ομόρρυθμες εταιρείες θεωρώντας ότι αυτή θα είναι η νομική μορφή της εταιρείας που θα δημιουργήσουμε.

3.5 1 ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Αντιπροσωπευτικός τύπος των προσωπικών εταιρειών είναι η ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.). Ιδρύεται μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων (συνεταίρων) που ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα και έχουν σκοπό να κάνουν μαζί εμπορικές πράξεις κάτω από μια εταιρική επωνυμία. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Ο.Ε. είναι ότι οι συνέταιροι ευθύνονται αλληλέγγυα για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας και απεριόριστα με ολόκληρη την ατομική τους περιουσία.

3.5.1.1 ΙΔΡΥΣΗ

Για την ίδρυση της Ο.Ε. απαιτείται η σύμπραξη δύο ή περισσότερων προσώπων. Η εταιρική σύμβαση διατυπώνεται εγγράφως και δημοσιεύεται με την κατάθεση αντιγράφου της στο πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας. Η περίληψη του καταστατικού πρέπει να περιέχει τα ονοματε-πώνυμα των συνεταίρων, την ιδιότητα και τη διεύθυνσή τους, την ονομασία (επωνυμία) της εταιρείας, το κεφάλαιο της εταιρείας και τη διάρκειά της. Επίσης μπορεί να περιέχει και διατάξεις που κρίνονται απαραίτητες από τους συνεταίρους για τις μεταξύ τους σχέσεις και γενικά για τη σωστή δράση της εταιρείας. Αν η εταιρεία έχει και υποκαταστήματα, παρόμοια δημοσίευση απαιτείται και στο πρωτοδικείο του τόπου όπου εδρεύει κάθε υποκατάστημα.

Το έγγραφο του καταστατικού της εταιρείας μπορεί να είναι είτε ιδιωτικό είτε δημόσιο (συμβολαιογραφικό). Η σύνταξη δημοσίου εγγράφου είναι υποχρεωτική, αν μεταξύ των εισφορών των εταίρων υπάρχει και αντικείμενο για τη μεταβίβαση του οποίου απαιτείται, σύμφωνα με τη νομοθεσία, δημόσιο έγγραφο (πχ εισφορά ακινήτου).

3.5.1.2 ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ

Το βασικότερο ίσως χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρείας όπου υπογραμμίζει τη σημασία και το ρόλο του εταίρου στη ζωή της επιχείρησης, αποτελεί η φύση και η έκταση της περιουσιακής του ευθύνης. Η Ο.Ε. μετά τη δημοσίευση του καταστατικού της, αποκτά νομική προσωπικότητα. Οι πάσης φύσεως περιουσιακές σχέσεις της εταιρείας (δικαιώματα και υποχρεώσεις) που προκύπτουν από την υπόσταση και δράση της, έχουν σημείο αναφοράς το νομικό της πρόσωπο αλλά και καθένα από τους εταίρους. Με άλλα λόγια για οποιαδήποτε υποχρέωση, ευθύνη και χρέος της επιχείρησης, καθίσταται συνυπεύθυνος καθένας από τους εταίρους ή και η ίδια η εταιρεία ως μη φυσικό πρόσωπο.

3.5.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Δικαίωμα συμμετοχής στη διαχείριση της επιχείρησης έχουν όλοι οι εταίροι είτε από κοινού (συλλογικά), είτε ο καθένας ξεχωριστά. Σε ορισμένα θέματα αυξημένης σοβαρότητας, επιβάλλεται η συλλογική αντιμετώπιση. Τέτοια

θέματα μπορεί να αφορούν τη συγκρότηση της εταιρείας (πχ αποβολή εταίρου), την οργάνωση (πχ ανάκληση διαχειριστή) και τον έλεγχο της διαχείρισης της εταιρικής περιουσίας.

Για την εξασφάλιση ευελιξίας και τη διευκόλυνση της λειτουργίας της εταιρικής επιχείρησης, επιτρέπεται ο διορισμός ενός ή περισσότερων διαχειριστών, εταίρων ή μη, στους οποίους ανατίθεται η διαχείριση της περιουσίας και η εκπροσώπηση της εταιρείας.

3.5.1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΙΣΦΟΡΑΣ

Αντικείμενο εισφοράς των συνεταίρων στην Ο.Ε. μπορεί να είναι όχι μόνο χρήμα αλλά οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να αποτιμηθεί σε χρήμα, όπως πχ μηχανήματα, ακίνητα, έπιπλα – σκεύη, εμπορεύματα κ.ά. Ακόμη, αντικείμενο εισφοράς μπορεί να είναι άυλα οικονομικά αγαθά, όπως για παράδειγμα η φήμη και η πελατεία, απαιτήσεις προς τρίτους (πχ συναλλαγματικές) κλπ.

Η αξία των εισφορών σε είδος, υλικών και άυλων, καθορίζεται ύστερα από κοινή συμφωνία των συνεταίρων και αναγράφεται στο καταστατικό. Όταν πρόκειται για απαιτήσεις προς τρίτους, η αποτίμησή τους γίνεται στην αξία που έχουν τη στιγμή που εισφέρονται στην εταιρεία (παρούσα αξία). Πιο συγκεκριμένα αν πρόκειται για συναλλαγματικές ή γραμμάτια, η αποτίμηση γίνεται στην πραγματική τους αξία κατά τη μέρα της εισφοράς και η διαφορά μεταξύ αναγραφόμενης και της ισχύουσας αξίας, θεωρείται τόκος «δουλευμένος» και δεν λαμβάνεται υπόψη.

3.5.1.5 ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΓΡΑΦΕΣ

Μόλις υπογραφεί από τους συνεταίρους το καταστατικό, δημιουργείται υποχρέωση των συνεταίρων προς την εταιρεία για την καταβολή του εταιρικού κεφαλαίου που έχει οριστεί στο καταστατικό. Κατά συνέπεια, η πρώτη λογιστική εγγραφή στα βιβλία της εταιρείας είναι εκείνη που δείχνει την υποχρέωση αυτή. Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργηθεί για καθένα συνέταιρο ένας προσωπικός λογαριασμός που χρεώνεται με το ποσό του εταιρικού κεφαλαίου που είναι υποχρεωμένος – με βάση το καταστατικό – να εισφέρει ο συνέταιρος στην εταιρεία. Στον παρακάτω πίνακα (3.6) δίνεται παράδειγμα λογιστικών εγγραφών ιδρυθείσας ομόρρυθμης εταιρείας με δύο συνεταίρους με ίσες εισφορές:

ΜΕΛΗ Ο.Ε.	ΛΟΓ/ΜΟΣ ΕΙΣΦΟΡΑΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
A	3.000	6.000
B	3.000	

Πίνακας 3.6: Ίσες εισφορές των εταίρων

Οι λογαριασμοί εισφοράς, είναι προσωπικοί λογαριασμοί του ενεργητικού και δείχνουν με το χρεωστικό τους υπόλοιπο, τη σχετική με το εταιρικό

κεφάλαιο υποχρέωση των συνεταίρων στην εταιρεία. Οι λογαριασμοί αυτοί εξισώνονται όταν οι συνέταιροι καταβάλλουν το ποσό του εταιρικού κεφαλαίου.

3.5.1.6 ΑΥΞΗΣΗ Ή ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ

Η ομόρρυθμη εταιρεία στη διάρκεια της δράσης της μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει το κεφάλαιό της ύστερα από σχετική τροποποίηση του καταστατικού της. Αύξηση κεφαλαίου κρίνεται αναγκαία είτε γιατί οι υπάρχουσες εργασίες της εταιρείας απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο, είτε γιατί η εταιρεία προγραμματίζει επέκταση της οικονομικής της δράσης. Αυτό μπορεί να γίνει μ' ένα από τους παρακάτω τρόπους:

- Με την πρόσληψη ενός ή περισσότερων συνεταίρων.
- Με την αύξηση των εισφορών των συνεταίρων.
- Με την κεφαλαιοποίηση κερδών ή αποθεματικών.

Αντίθετα, μείωση του εταιρικού κεφαλαίου της Ο.Ε. πρέπει να γίνει όταν υπάρχουν μεγάλες ζημιές που δεν μπορούν να καλυφθούν διαφορετικά, όταν αποχωρήσει ένας σύνεταίρος και όταν το εταιρικό κεφάλαιο είναι δυσανάλογο με την έκταση των εργασιών της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

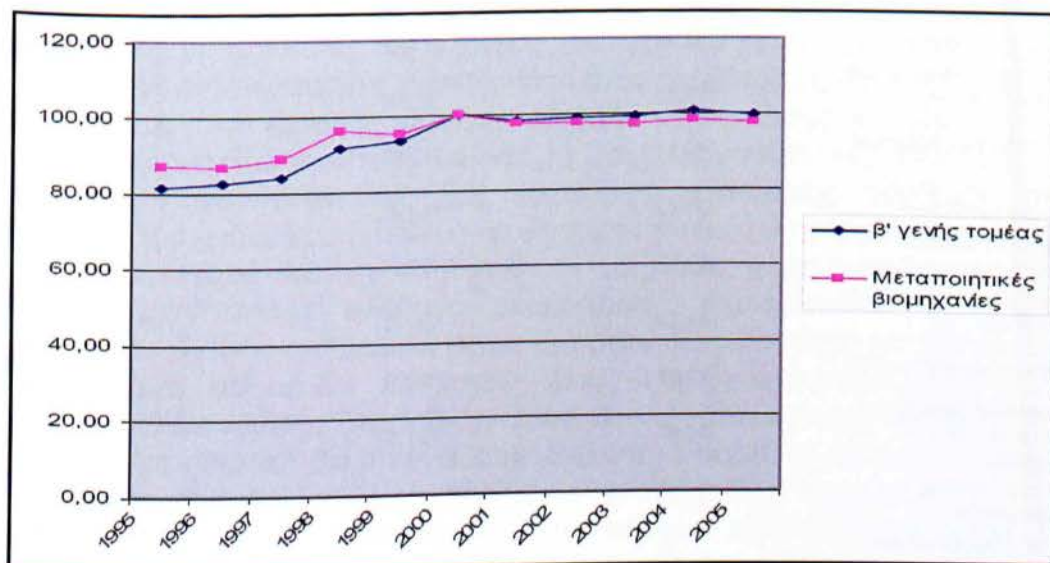
4.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Η χρηματοδοτική λειτουργία έχει ως αποστολή την εξασφάλιση των χρηματικών κεφαλαίων που απαιτούνται για τη δημιουργία, την επιβίωση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Στη σύγχρονη οικονομική ζωή, το χρηματικό κεφάλαιο παίζει πρωταρχικό ρόλο στην εύρυθμη διεξαγωγή των συναλλαγών, γεγονός που υπογραμμίζει την ιδιαίτερη σπουδαιότητα αυτής της λειτουργίας. Ειδικότερα, η λειτουργία της χρηματοδότησης έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας, πρώτον την αναζήτηση χρηματικών πόρων και δεύτερον την ασφαλή και ορθολογική διαχείρισή τους.

Οι Ελληνικές μικρές επιχειρήσεις έχουν μειωμένη πρόσβαση στο τραπεζικό σύστημα και σοβαρό πρόβλημα υψηλού κόστους χρηματοδότησης. Το πρόβλημα αυτό δημιουργεί για τις επιχειρήσεις ένα διαρκές ανταγωνιστικό μειονέκτημα, και έναντι των άλλων επιχειρήσεων της ΕΕ, αλλά και έναντι των Ελληνικών μεγάλων επιχειρήσεων.

Στη σύγχρονη Ελλάδα ο συνολικός δείκτης παραγωγής της μεταποίησης, εμφανίζει μία στασιμότητα μετά το 2000, στο τέλος μιας περιόδου αύξησης 1995 - 2000. Αντιθέτως, η εξέλιξη του συνολικού δευτερογενούς τομέα εμφανίζεται ευνοϊκότερη, προφανώς λόγω των καλών επιδόσεων του κλάδου των κατασκευών.

Οι περισσότεροι κλαδικοί δείκτες εμφανίζουν αλλαγές στην τελευταία περίοδο, ως ένδειξη διατήρησης είτε σταθερής είτε ελαφρά καθοδικής πορείας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Αναπτυξιακή πορεία μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Το παραπάνω διάγραμμα (4.1) δείχνει ότι, ουσιαστικά, η Ελληνική μεταποίηση, εξακολουθεί:

- να «χάνει» στους κλάδους καπνού, κλωστοϋφαντουργικών υλών, ειδών ενδυμασίας, δέρματος - ειδών υποδήσεως, ξύλου και φελλού, λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, χαρτιού και προϊόντων από χαρτί, μηχανών γραφείου - ηλεκτρονικών υπολογιστών, επίπλων - λοιπών βιομηχανιών (9 κλάδοι)

- να διαθέτει σταθερή κατάσταση (όχι όμως ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη ως προς το μέσο όρο) στους κλάδους τροφίμων - ποτών, μη μεταλλικών ορυκτών,

μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, ηλεκτρικών μηχανών, συσκευών κλπ., συσκευών ραδιοτηλεόρασης και επικοινωνιών (5 κλάδοι)

• να «κερδίζει» στους κλάδους εκτυπώσεων - εκδόσεων, παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα, χημικών προϊόντων, προϊόντων από ελαστική και πλαστική ύλη, βασικών μετάλλων, κατασκευή τελικών προϊόντων εκ μετάλλου (7 κλάδοι).

ΚΛΑΔΟΣ	Δ.Β.Π. 2001	Δ.Β.Π 2004	ΕΞΕΛΙΞΗ
Τροφίμων- ποτών	102,16	105,04	↑
Καπνού	101,48	116,44	↑↑
Κλωστούφαντουργικών υλών	92,56	78,10	↓↓
Ειδών ενδυμασίας	93,14	82,74	↓↓
Δέρματος - ειδών υποδήσεως	95,08	73,60	↓↓
Ξύλου και φελλού	89,34	84,07	↓
Χαρτιού και προϊόντων από χαρτί	90,75	89,24	↓
Εκτυπώσεων - εκδόσεων	98,96	107,08	↑↑
Παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα	98,69	98,68	↓
Χημικών προϊόντων	102,40	118,21	↑↑
Προϊόντων από ελαστική και πλαστική ύλη	102,06	95,94	↓
Μη μεταλλικών ορυκτών	102,21	105,95	↑
Βασικών μετάλλων	103,02	114,46	↑↑
Κατασκευή τελικών προϊόντων εκ μετάλλου	91,37	107,56	↑↑
Μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	82,53	86,73	↑
Μηχανών γραφείου - Η/Υ	89,67	36,61	↓↓↓
Ηλεκτρικών μηχανών, συσκευών κλπ	95,67	101,32	↑
Συσκευών ραδιοτηλεόρασης & επικοινωνιών	74,83	50,06	↓↓
Ιατρικών οργάνων και οργάνων ακριβείας	136,76	108,94	↓
Μεταφορικών μέσων	79,35	72,91	↓
Λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	102,93	88,79	↓↓
Επίπλων - λοιπών βιομηχανιών	81,52	60,35	↓↓
Ανακύκλωση	98,84	128,77	↑↑

Πίνακας 4.1: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής σε διάφορους κλάδους κατά τα έτη 2001 – 2004

Οι διακυμάνσεις του δείκτη παραγωγής σε τομείς μεταποίησης και κατασκευής, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομία της χώρας αφού ο μεγάλος αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που περιλαμβάνονται σ' αυτόν, αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο. Έχει λοιπόν μεγάλη σημασία η διατήρηση και ανάπτυξη της μεταποίησης στην Ελλάδα και αυτό δημιουργεί μια μεγάλη ανάγκη αλλά και υποχρέωση για στήριξη και επιδότηση των υφιστάμενων αλλά και κυρίως των νέων επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό γίνεται μια προσπάθεια στόχευσης στα διάφορα ζητήματα της τομεακής βιομηχανίας, και ιδίως της μεταποιητικής βιομηχανίας, καθώς και η προσπάθεια παροχής μιας βάσης για τη θέσπιση μέτρων τομεακής ή κάθετης στήριξης. Με την ανακοίνωσή της, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιδιώκει να καλύψει την ανάγκη αυτή.

Η ύπαρξη ενός ισχυρού και υγιούς μεταποιητικού τομέα έχει καθοριστική σημασία για την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού της ΕΕ. Η μεταποιητική βιομηχανία της ΕΕ παρέχει το 20% περίπου της παραγωγής της ΕΕ και απασχολεί 34 περίπου εκατομμύρια άτομα. Περισσότερο από το 80% των δαπανών του ιδιωτικού τομέα της ΕΕ σε έρευνα και ανάπτυξη αφορούν το μεταποιητικό τομέα. Ο εν λόγω τομέας αποτελεί μοχλό δημιουργίας νέων και καινοτόμων προϊόντων, τα οποία αντιπροσωπεύουν το 75% περίπου των εξαγωγών της ΕΕ. Ο μεταποιητικός τομέας αποτελείται από πολλές ΜΜΕ: πάνω από το 99% των εταιρειών και το 58% της μεταποιητικής απασχόλησης είναι ΜΜΕ.

Παρόλο που ο ευρωπαϊκός μεταποιητικός τομέας διαθέτει τεράστιο δυναμικό για τη δημιουργία πλούτου και θέσεων απασχόλησης, βρίσκεται αντιμέτωπος με ταχύτερες τεχνολογικές αλλαγές και με έντονες και συνεχώς αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις, τόσο στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας όσο και στους πιο ώριμους κλάδους. Παρόλο που οι διάφοροι μεταποιητικοί κλάδοι παρουσιάζουν στην πλειονότητά τους ικανοποιητικές επιδόσεις, η μεταποιητική βιομηχανία της ΕΕ, λόγω της γενικότερης σύνθεσής της, βρίσκεται σε όχι ιδιαίτερα πλεονεκτική θέση στο παγκόσμιο περιβάλλον. Ακόμα και αν η μεταφορά θέσεων απασχόλησης σε χώρες χαμηλού κόστους είναι στους περισσότερους κλάδους μεταποίησης περιορισμένη, ο ολοένα εντονότερος διεθνής ανταγωνισμός σε ό,τι αφορά τις δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη καθώς και τις άμεσες ξένες επενδύσεις αποτελεί ιδιαίτερα ανησυχητικό φαινόμενο. Συνεπώς, η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών, στις οποίες η μεταποιητική βιομηχανία στην Ευρώπη μπορεί να ακμάσει, αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική αλλά και ταυτόχρονα πολυσύνθετη πρόκληση.

Κάθε νέος επιχειρηματίας πρέπει, στο ξεκίνημα της επιχείρησής του, να πραγματοποιήσει μια μελέτη και να αναλύσει τη βιωσιμότητα της σύμφωνα με τις δραστηριότητες που σκοπεύει να αναπτύξει. Το αποτέλεσμα της μελέτης αυτής που θα αναλυθεί σε παρακάτω κεφάλαιο, θα προσδιορίσει το μέγεθος της ανάγκης για χρηματοδότηση και θα τον οδηγήσει σε αναζήτηση χρηματοδοτικών φορέων.

4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ξένο κεφάλαιο, ως πηγή χρηματοδότησης, εμφανίζεται είτε με μορφή αυτούσιου χρήματος, είτε με τη μορφή πιστώσεων. Ως αυτούσιο χρήμα, εισρέει στην επιχείρηση, προερχόμενο από δάνεια που συνάπτονται με τράπεζες ή

άλλα πιστωτικά ιδρύματα, από την έκδοση ομολογιακών δανείων και από οποιαδήποτε άλλη πηγή δανειοδότησης (επιδότησεις, ιδιώτες κλπ). Σημαντική πηγή χρηματοδότησης αποτελεί και η παροχή πιστώσεων προς την επιχείρηση εκ μέρους των προμηθευτών της. Σε γενικές γραμμές, οι βασικοί τρόποι χρηματοδότησης είναι: **α.** χρηματοδοτικοί φορείς, **β.** σύγχρονοι τρόποι χρηματοδότησης επιχειρήσεων και **γ.** Ευρωπαϊκά & εθνικά προγράμματα χρηματοδότησης.

4.2.1 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Τα τραπεζικά ιδρύματα αποτελούν την καρδιά του χρηματοδοτικού συστήματος μιας χώρας. Δέχονται καταθέσεις από διάφορες μονάδες και διαθέτουν κεφάλαια μέσω του δανεισμού και των επενδυτικών δραστηριοτήτων στους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Με τις λειτουργίες αυτές διευκολύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές, καθώς και τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες της κυβέρνησης. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στην αναπτυξιακή διαδικασία μιας χώρας, ενώ αποτελούν και μέσα εφαρμογής της νομισματικής πολιτικής.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι επιχειρήσεις που παρέχουν χρηματοδοτικές υπηρεσίες στην οικονομία με κύριο χαρακτηριστικό τη χρηματοδοτική μορφή του ενεργητικού τους, που τα διαχωρίζει από τις άλλες παραγωγικές Μονάδες.

Ο Ρόλος τους αναφέρεται στην κάλυψη των αναγκών των δανειστών και των δανειζόμενων στην οικονομία. Η παρουσία τους συμβάλλει στη συσσώρευση κεφαλαίου και την ανάπτυξη της οικονομίας σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την περίπτωση της οικονομίας, όπου χρησιμοποιείται το χρήμα για τις συναλλαγές, αλλά απουσιάζουν τα χρηματοδοτικά Ιδρύματα.

Αυτό επιτυγχάνεται αφού η διαμεσολάβησή τους στη διαδικασία αποταμίευσης - επένδυσης διευκολύνει τον διαχωρισμό των αποταμιευτικών από τις επενδυτικές αποφάσεις, τον

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

1. Τι είναι αμοιβαίο κεφάλαιο;

Πρόκειται για έναν σύγχρονο τρόπο επένδυσης ή αποταμίευσης. Αν θέλαμε να δώσουμε σχηματικά την εικόνα του θα λέγαμε ότι πρόκειται για μια περιουσία που δημιουργείται από τη συγκέντρωση των κεφαλαίων διαφόρων ατόμων που στη συνέχεια επενδύονται για λογαριασμό τους από εξειδικευμένους επαγγελματίες. Οι διαχειριστές των αμοιβαίων, όπως ονομάζονται τα άτομα αυτά, γνωρίζουν και παρακολουθούν τις αγορές και έτσι μπορούν να πετύχουν υψηλές αποδόσεις για τα χρήματα των επενδυτών - αποταμιευτών.

2. Πώς συμμετέχω σε ένα αμοιβαίο;

Τοποθετώντας χρήματα στο αμοιβαίο. Ο ενδιαφερόμενος συμπληρώνει μια αίτηση και καταθέτει το ποσό το οποίο επιθυμεί να επενδύσει στον τραπεζικό λογαριασμό του αμοιβαίου κεφαλαίου που έχει επιλέξει και γίνεται αυτόματα μεριδίουχος. Μέσα σε λίγες ημέρες από την κατάθεσή του παραλαμβάνει τον ονομαστικό τίτλο του αμοιβαίου που έχει επενδύσει. Στον τίτλο αναγράφονται τα προσωπικά του στοιχεία καθώς και ο αριθμός των μεριδίων που αντιστοιχεί στο ποσό της επένδυσής του.

Μπορεί κανείς να καταθέσει χρήματα «εφάπαξ», οπότε μιλάμε για επένδυση, ή σταδιακά, τοποθετώντας π.χ. ένα μέρος των εισοδημάτων του κάθε μήνα. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί κανείς να αποταμιεύει χρήματα επενδύοντας σε αμοιβαία.

3. Τι είναι τα μερίδια;

Τα «μερίδια» δεν είναι τίποτε άλλο από την περιουσία αμοιβαίου κεφαλαίου σε ποσοστά τα οποία ανήκουν σε έναν ή και περισσότερους δικαιούχους ή αλλιώς «μεριδιούχους». Πιο απλά, το συνολικό ποσό που έχει συγκεντρωθεί στο αμοιβαίο χωρίζεται σε ισόπομα μερίδια. Κάθε επενδυτής προσφέρει ένα ποσό χρημάτων και αγοράζει το κομμάτι που του αναλογεί. Οι αποταμιευτές που καταθέτουν τα χρήματά τους σε αμοιβαία κεφάλαια

διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διαχείριση, ενώ ενθαρρύνει την αποταμίευση και την επένδυση, με αποτέλεσμα οι ρυθμοί αύξησης στις τελευταίες να είναι μεγαλύτεροι από αυτούς στην περίπτωση απουσίας των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

Για τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων και επαγγελματιών και για την απόκτηση τους πάγιων στοιχείων (εξοπλισμού και ακινήτων για επαγγελματική χρήση), οι τράπεζες προσφέρουν ένα σύνολο από υπηρεσίες που μπορούν να αποτελέσουν πολύ σημαντική βοήθεια στο ξεκίνημα ή και στην πορεία μιας επιχείρησης. Αυτές είναι:

1. Καταθέσεις
2. Πιστοδοτήσεις
3. Εγγυητικές επιστολές – ενέγγυες πιστώσεις
4. Leasing
5. Factoring
6. Προϊόντα και υπηρεσίες διαχείρισης διαθέσιμων
7. Λοιπές υπηρεσίες

4.2.1.1 ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

Τα καταθετικά προϊόντα που προσφέρουν οι τράπεζες για επιχειρήσεις δε διακρίνονται για την ιδιαίτερα μεγάλη ποικιλία τους, όπως συμβαίνει με τα δανειακά προϊόντα. Συνήθως όλες οι τράπεζες προσφέρουν συγκεκριμένα καταθετικά προϊόντα δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις σπανίως διαθέτουν καταθέσεις με μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα. Πιο συγκεκριμένα οι βασικές κατηγορίες καταθετικών προϊόντων είναι οι εξής:

A) Λογαριασμοί όψεως. Οι λογαριασμοί όψεως προσφέρουν ειδικό βιβλιάριο καταθέσεων όπου ο πελάτης μπορεί να εκτελεί καταθέσεις και αναλήψεις όποτε επιθυμεί (σε πρώτη ζήτηση). Η συγκεκριμένη κατηγορία καταθετικών λογαριασμών απευθύνεται

γίνονται αυτόματα συμμετοχοί της «κοινής περιουσίας» και παίρνουν τους αντίστοιχους τίτλους όπου αντιστοιχούν τα μερίδια του αμοιβαίου κεφαλαίου και ονομάζονται «μεριδιούχοι».

4. Τι είναι το «ενεργητικό»;

«Ενεργητικό» ονομάζεται το σύνολο των μετρητών, των χρεογράφων και των μετοχών που αποτελούν την περιουσία του αμοιβαίου κεφαλαίου.

5. Με πόσα χρήματα μπορώ να συμμετέχω σε ένα αμοιβαίο;

Δεν χρειάζονται πολλά χρήματα για να επενδύσει κανείς σε ένα αμοιβαίο. Θεωρητικά μπορεί να συμμετάσχει αγοράζοντας ένα μερίδιο αμοιβαίου. Στην πράξη απαιτείται μια αρχική επένδυση της τάξεως των 600 – 700 €, που μπορεί να είναι και μικρότερη αν πρόκειται να υπάρξει μια σειρά από τακτικές καταθέσεις στο μέλλον. Ωστόσο, κάποια αμοιβαία, ιδιαίτερα τα διαχείρισης διαθεσίμων, απαιτούν ένα ικανό ποσό, π.χ. πάνω από 15.000 €, για να συμμετάσχει κάποιος σε αυτά.

6. Πότε ρευστοποιούνται τα αμοιβαία;

Ανά πάσα στιγμή. Αρκεί ο μεριδιούχος να προσκομίσει τα μερίδιά του στη διαχειρίστρια εταιρεία ή στην τράπεζα που έχει αναλάβει για λογαριασμό του αμοιβαίου τον ρόλο του «ταμία». Σε ακραίες περιπτώσεις ωστόσο, όταν δηλαδή υπάρχει μεγάλη ζήτηση για ρευστοποίηση μεριδίων, η διαχειρίστρια εταιρεία, όπως προβλέπει η νομοθεσία, μπορεί να αρνηθεί την άμεση ρευστοποίηση, προκειμένου να αποφύγει μια κατακόρυφη πτώση των τιμών. Σε περίπτωση όπου πολλοί μεριδιούχοι ζητήσουν ταυτοχρόνως να εξαργυρώσουν τα μερίδιά του, το αμοιβαίο προκειμένου να εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να τους ικανοποιήσει θα αναγκαστεί να πουλήσει σε χαμηλή τιμή τα περιουσιακά του στοιχεία, με αποτέλεσμα την κατακόρυφη πτώση των τιμών των μεριδίων του. Με την καθυστέρηση αυτή προστατεύεται και ο μεριδιούχος.

7. Μεταβιβάζονται τα μερίδια των αμοιβαίων;

Όχι. Ούτε μεταβιβάζονται ούτε γίνεται διαπραγματεύσή τους στο Χρηματιστήριο. Είναι ονομαστικοί τίτλοι που ρευστοποιούνται μόνο από τον δικαιούχο του τίτλου. Ωστόσο, δικαιούχοι μπορεί να είναι περισσότερα του ενός άτομα. Στην περίπτωση αυτή ο τίτλος μπορεί να εξαργυρωθεί από οποιοδήποτε από τα άτομα που αναγράφονται σε αυτόν.

8. Ποιες είναι οι κατηγορίες των αμοιβαίων κεφαλαίων;

Υπάρχουν πέντε κατηγορίες αμοιβαίων ανάλογα με το πού επενδύουν: τα σταθερού εισοδήματος, τα διαχείρισης διαθεσίμων, τα αναπτυξιακά, τα μεικτά και τα διεθνή. Ωστόσο, με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς αλλάζει η

αποκλειστικά σε επιχειρήσεις και προσφέρει μεταξύ άλλων μία σειρά διευκολύνσεων και δυνατοτήτων όπως:

- Δυνατότητα υπερανάληψης
- Χορήγηση καρτέ επιταγών
- Εκτοκισμό μηνιαίο – τριμηνιαίο – εξαμηνιαίο (ανάλογα την τράπεζα)
- Δυνατότητα πάγιων εντολών για πληρωμή λογαριασμών κοινής ωφέλειας, ασφαλιστικών εισφορών, φόρων κλπ.
- Έκδοση εταιρικών καρτών
- Πληρωμή μισθοδοσίας
- Κυμαινόμενο επιτόκιο στο καθημερινό υπόλοιπο.
- Δυνατότητα να ανοίγεται στο όνομα ενός ή περισσοτέρων ατόμων
- Μέσο αυτού του λογαριασμού μπορούν να καλύπτονται αυτόματα διάφορες δόσεις (Standing orders) και λογαριασμοί εξόδων (Utilities Bills).
- Δυνατότητα έκδοσης χρεωστικής κάρτας συνδεδεμένης με αυτό τον λογαριασμό για αναλήψεις μετρητών 24 ώρες το 24 άωρο από τις Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM coop bank 24hr), ασφάλεια και ευκολία [στις καθημερινές συναλλαγές.
- Δημιουργεί αποταμίευση και λαμβάνεται θετικά υπόψη στην αξιολόγηση αίτησης δανείου.

Η έλλειψη προβλεψιμότητας όσον αφορά το εκάστοτε υπόλοιπο που διατηρεί η επιχείρηση στο λογαριασμό όψεως της, δυσχεραίνει τις τράπεζες στην αξιοποίηση των καταθέσεων αυτών για δανειοδότηση, με αποτέλεσμα να προσφέρει χαμηλότερα επιτόκια σε σχέση με τα αντίστοιχα που αφορούν καταθέσεις ιδιωτών, οι οποίοι έχουν συγκριτικά μεγαλύτερο ορίζοντα δέσμευσης. Επίσης το αυξημένο κόστος διαχείρισης (παρακολούθηση επιταγών κλπ) συμβάλλει στην προσφορά χαμηλών επιτοκίων στη συγκεκριμένη κατηγορία καταθέσεων.

κατηγοριοποίηση των αμοιβαίων κεφαλαίων, πάντα ανάλογα με τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου τους, και οι κατηγορίες αποκτούν διαφορετική ονομασία. Έτσι, τα αμοιβαία θα ενταχθούν σε μία από τις εξής πέντε κατηγορίες, οι οποίες με τη σειρά τους διαιρούνται σε τρεις υποκατηγορίες: ομολογιακά (εσωτερικού, εξωτερικού και διεθνή), μετοχικά (εσωτερικού, εξωτερικού και διεθνή), διαθεσίμων (εσωτερικού, εξωτερικού και διεθνή) σε ειδικού τύπου (εσωτερικού, εξωτερικού και διεθνή).

9. Πού επενδύουν τα αμοιβαία σταθερού εισοδήματος;

Τα αμοιβαία σταθερού εισοδήματος επενδύουν το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού τους σε πολυετή ομόλογα, έντοκα γραμμάτια, υψηλότοκες καταθέσεις και χρηματοοικονομικά προϊόντα που συνδέονται με τίτλους (ρέπτος κλπ.). Πρόκειται για τα αμοιβαία με τον μικρότερο επενδυτικό κίνδυνο αφού επενδύουν ως επί το πλείστον σε τίτλους σταθερής απόδοσης.

10. Πού επενδύουν τα αμοιβαία διαχείρισης διαθεσίμων;

Τα αμοιβαία διαχείρισης διαθεσίμων επενδύουν κατά κύριο λόγο σε προϊόντα χρηματαγοράς (swaps κλπ.) και σε τίτλους σταθερής απόδοσης (ομόλογα κλπ.).

11. Πού επενδύουν τα αναπτυξιακά αμοιβαία;

Τα αναπτυξιακά αμοιβαία επενδύουν το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού τους σε μετοχές του ελληνικού Χρηματιστηρίου και έτσι θεωρούνται ως τα αμοιβαία με το υψηλότερο επενδυτικό ρίσκο.

12. Πού επενδύουν τα μεικτά αμοιβαία;

Τα μεικτά επενδύουν με διαφορετικό ποσοστό το καθένα σε μετοχές και τίτλους σταθερής απόδοσης (ομόλογα κλπ.). Ως εκ τούτου θεωρούνται αμοιβαία μεσαίου επενδυτικού ρίσκου, αφού οι σταθεροί τίτλοι που περιέχονται στο χαρτοφυλάκιό τους εγγυώνται μια σταθερή απόδοση, το τελικό ύψος της οποίας διαμορφώνεται ανάλογα με τις αποδόσεις των μετοχών.

13. Πού επενδύουν τα αμοιβαία εξωτερικού;

Τα αμοιβαία εξωτερικού επενδύουν σε ομόλογα και μετοχές ξένων αγορών. Μπορεί να είναι αμιγώς ομολογιακά και να επενδύουν, π.χ., σε αμερικανικά ομόλογα ή αμιγώς μετοχικά ή μεικτά. Με τα αμοιβαία του είδους αυτού δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις χρηματαγορές του εξωτερικού που διαφορετικά θα ήταν πολύ δύσκολη υπόθεση για τον μέσο αποταμιευτή - επενδυτή.

14. Υπάρχουν εγγυημένες αποδόσεις στα αμοιβαία;

Σε καμία περίπτωση τα αμοιβαία δεν μπορούν να έχουν εγγυημένη απόδοση. Ωστόσο, ανάλογα με το είδος του

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για χαμηλά ποσά οι καταθέσεις είναι άτοκες ενώ για μεγαλύτερα ποσά το επιτόκιο καταθέσεων αυξάνεται έως και 1%.

Β) Προθεσμιακές καταθέσεις. Οι προθεσμιακές καταθέσεις είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο επένδυσης σχετικά μικρών χρηματικών ποσών για μικρή χρονική διάρκεια (συνήθως μεταξύ 3-12 μηνών χωρίς να αποκλείεται η δυνατότητα για προθεσμιακές καταθέσεις μεγαλύτερης ή μικρότερης χρονικής διάρκειας). Αποταμιεύοντας χρήματα σε ένα λογαριασμό προθεσμιακής κατάθεσης για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια αποδίδουν ένα επιπλέον έσοδο από τους προνομιακούς τόκους οι οποίοι κινούνται αυτή την περίοδο μεταξύ του 4-6%.

Υπάρχουν 3μηνες, 6μηνες και ετήσιες προθεσμιακές καταθέσεις καθώς και προθεσμιακές καταθέσεις για χρονικά διαστήματα μικρότερου του 1 μήνα. Δυνατότητες και σημεία που πρέπει να προσέξει κανείς είναι:

- Για τις περισσότερες προθεσμιακές καταθέσεις το ελάχιστο ποσό το οποίο απαιτείται για το άνοιγμα του λογαριασμού κυμαίνεται γύρω στα 10.000 ευρώ. Ωστόσο οι τράπεζες έχουν βγάλει σημαντικά προϊόντα και για χαμηλότερα ποσά της τάξης περίπου των 1.500 ευρώ και άνω.
- Αρκετά προγράμματα προθεσμιακών καταθέσεων προκαταβάλουν τους τόκους. Οπότε αν π.χ. κατατεθούν 10.000 ευρώ σε μία προθεσμιακή κατάθεση, με την κατάθεση η τράπεζα αποδίδει 500 ευρώ (τα οποία αντιπροσωπεύουν τους τόκους). Επίσης σε κάποιες περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα εβδομαδιαίας, μηνιαίας ή τριμηνιαίας απόδοσης των τόκων.
- Δυνατότητα αναπροσαρμογής του κεφαλαίου σε κάθε ανανέωση.
- Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να έχει ο καταθέτης όταν το επιτόκιο της

αμοιβαίου μπορούμε να μιλάμε για «εγγυημένες» αποδόσεις. Τα αμοιβαία σταθερού εισοδήματος, που επενδύουν σε σταθερής απόδοσης τίτλους, αναμένεται ότι θα πετύχουν κάποια απόδοση που θα κυμαίνεται κοντά στα τραπεζικά επιτόκια και στις αποδόσεις των κρατικών τίτλων. Το ίδιο ισχύει και για τα διαχείρισης διαθεσίμων. Αντίθετα, οι αποδόσεις των αναπτυξιακών και των μεικτών είναι «απρόβλεπτες». Αυτό άλλωστε προκύπτει κοιτώντας κανείς στις αποδόσεις των διαφόρων αμοιβαίων όλων των κατηγοριών κατά το 2006. Οι αποδόσεις των σταθερού εισοδήματος κυμάνθηκαν από 6,6% ως 16,8% με τη μέση απόδοση να διαμορφώνεται στο 14%, οι αποδόσεις των διαχείρισης διαθεσίμων κυμάνθηκαν μεταξύ 7,7% και 15,5% και ο μέσος όρος στο 13,8%. Αντίθετα, η διακύμανση των αποδόσεων των αναπτυξιακών κυμάνθηκε από -33,3% ως 9,1% και ο μέσος όρος διαμορφώθηκε στο -5,6%.

15. Πώς μπορώ να παρακολουθώ την πορεία της τοποθέτησής μου;

Σε ημερήσιες εφημερίδες.

16. Τι είναι καθαρή τιμή;

Η καθαρή τιμή μεριδίου προκύπτει από τη διαίρεση του ενεργητικού ενός αμοιβαίου διά του συνολικού αριθμού μεριδίων που έχει διαθέσει.

17. Τι είναι τιμή διάθεσης;

Η τιμή στην οποία ένα αμοιβαίο πουλάει τα μερίδιά του. Πόσο θα πληρώσει δηλαδή κάποιος για να αγοράσει ένα μερίδιο αμοιβαίου. Η τιμή διάθεσης είναι υψηλότερη ή ίση με την καθαρή τιμή και η διαφορά που προκύπτει είναι η προμήθεια που εισπράττει το αμοιβαίο κατά τη διάθεση των μεριδίων του. Η προμήθεια αυτή κυμαίνεται σε γενικές γραμμές από 0% ως 2% της τιμής του μεριδίου και ποικίλλει ανάλογα με την πολιτική του αμοιβαίου, το ποσό της τοποθέτησης και το είδος του αμοιβαίου. Για παράδειγμα, είναι μικρότερη στα διαχείρισης διαθεσίμων από τα σταθερού εισοδήματος και είναι υψηλότερη για ποσό 3.000 € από ότι για 45.000 €. Πάντως οι τιμές διάθεσης που δημοσιεύονται στον Τύπο αναφέρονται στην υψηλότερη προμήθεια.

18. Τι είναι τιμή εξαγοράς;

Είναι η τιμή στην οποία ένα αμοιβαίο εξαργυρώνει τα μερίδιά του. Αντιπροσωπεύει το ποσό που θα εισπράξει ο μεριδιούχος κατά τη ρευστοποίηση της επένδυσής του. Είναι χαμηλότερη ή ίση με την καθαρή τιμή του μεριδίου και η διαφορά που προκύπτει αφορά την προμήθεια εξαγοράς που εισπράττει το αμοιβαίο. Και εδώ η προμήθεια ποικίλλει ανάλογα με την πολιτική του αμοιβαίου και το είδος του.

19. Τι μπορείτε να περιμένετε από τα α/κ;

Το σίγουρο είναι ότι δεν μπορείτε να περιμένετε να πλουτίσετε σε σύντομο

προθεσμιακής του κατάθεσης συνδέεται με κάποιον διεθνή δείκτη (όπως π.χ. το euribor)

- Τέλος ο καταθέτης πρέπει να είναι ενήμερος ότι ενδεχόμενη πρόωρη απόσυρση των χρημάτων συνεπάγεται κάποια ποινή χρέωσης.

Το ελάχιστο ποσό κατάθεσης, το νόμισμα, η διάρκεια καθώς και το επιτόκιο προσδιορίζονται κατόπιν συμφωνίας της επιχείρησης με την τράπεζα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δίνεται το δικαίωμα πρόωρης ανάληψης ποσού, με την καταβολή μιας αμοιβής ποινής (penalty fee).

χρονικό διάστημα. Επειδή όμως η ευρύτατη διάδοση των α/κ έχει αποδώσει τον τίτλο του επενδυτή σε χιλιάδες ανθρώπους, οι οποίοι, σημειωτέων, δεν έχουν άμεση σχέση με τους μηχανισμούς της κεφαλαιαγοράς αφού τις διαδικασίες τις αναλαμβάνουν οι ΑΕΔΑΚ, τα κυριότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά των μεριδιούχων είναι η υπομονή και η πειθαρχία. Κατ' αρχήν είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε, όπως παραδέχονται οι άνθρωποι της αγοράς, ότι η επένδυση σε αμοιβαία κεφάλαια αποδίδει σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά και να αντιληφθείτε την αναλογία ανάμεσα στην απόδοση και στον κίνδυνο. Με πιο απλά λόγια, είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί μεγάλη απόδοση αν δεν είστε διατεθειμένοι να αναλάβετε μεγαλύτερο κίνδυνο. Βέβαια, αναλαμβάνοντας ένα μέσο κίνδυνο είστε σε θέση να εξασφαλίσετε το κεφάλαιό σας και να έχετε και κάποιο κέρδος.

Γ) Λοιπά καταθετικά προϊόντα. Τα καταθετικά προϊόντα αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν εναλλακτικές μορφές καταθέσεων, όπως τα ρέπος, καθώς και προϊόντα που προέρχονται από τις τράπεζες (τοποθέτηση κεφαλαίων σε προθεσμιακές καταθέσεις στη διατραπεζική αγορά ή συμμετοχή σε σύνθετα προϊόντα που κάνουν χρήση χρηματοοικονομικών παραγώγων, μέσω των διευθύνσεων διαχείρισης διαθέσιμων των τραπεζών) ή των θυγατρικών τους (τοποθέτηση καταθέσεων σε αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθέσιμων κλπ).

4.2.1.2 ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ

Οι λύσεις που προσφέρονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι πολλές και ποικίλλουν ανάλογα την τράπεζα, την πιστωτική της πολιτική, τη στρατηγική marketing κλπ. Διαχωρίζονται σε:

α) βραχυπρόθεσμα δάνεια που καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες των επιχειρήσεων σε κεφάλαιο κίνησης (διάρκεια μέχρι ένα έτος) και σε

β) μεσομακροπρόθεσμα δάνεια που καλύπτουν τις ανάγκες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων σε πάγιο εξοπλισμό (επαγγελματική στέγη, εξοπλισμό), σε εταιρικούς μετασχηματισμούς (εξαγορά επιχειρήσεων, joint – venture), σε αναδιάρθρωση δανεισμού (μετατροπή βραχυπρόθεσμου σε μακροπρόθεσμο) κλπ. Η διάρκειά τους μπορεί να είναι από ένα έτος και άνω.

Οι συμβάσεις που συνάπτονται για τα παραπάνω είδη δανείων διακρίνονται συνήθως σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Συμβάσεις πίστωσης ή ανοιχτού (αλληλόχρεου) λογαριασμού όπου προσδιορίζονται μεταξύ των άλλων το σύνολο του ποσού που μπορεί να κάνει ανάληψη ο πελάτης (αν και συνήθως δεν υποχρεώνεται να το εκταμιεύσει εφάπαξ), το επιτόκιο και το νόμισμα εκτοκισμού, η περίοδος εκτοκισμού και η λήξη της πίστωσης, καθώς και τα χρονικά διαστήματα (πχ

εξαμηνιαίως ή ετησίως) κατά τα οποία ο δανειολήπτης είναι συνήθως υποχρεωμένος να ανακυκλώνει το ποσό του δανείου, δηλαδή να επιστρέφει το ποσό στην τράπεζα και να προβαίνει σε εκ νέου ανάληψη, προκειμένου να διασφαλίζεται η δυνατότητα αποπληρωμής του δανείου.

Οι ανοιχτοί αλληλόχρεοι λογαριασμοί προσφέρουν ευελιξία στο δανειολήπτη, δίνοντας του τη δυνατότητα να έχει εγκεκριμένο ποσό, το οποίο μπορεί να το διαχειριστεί σύμφωνα με τις ταμειακές του ανάγκες (πχ να το αναλάβει ολόκληρο το ποσό εφάπαξ ή να αναλαμβάνει και να καταθέτει ποσά, μειώνοντας έτσι το ποσό του δανείου, σύμφωνα με τις ανάγκες του).

2. Συμβάσεις δανείου όπου αν και οι περισσότεροι όροι είναι κοινοί με αυτούς που περιλαμβάνονται στις συμβάσεις αλληλόχρεων λογαριασμών (επιτόκιο, νόμισμα, περίοδος εκτοκισμού κλπ) διακρίνονται από κάποιες ουσιαστικές διαφορές όπως ενδεικτικά: η μη ύπαρξη αντίστοιχης ευελιξίας στην εκταμίευση του ποσού (συνήθως το ποσό εκταμιεύεται στο σύνολό του μια φορά ή εντός συγκεκριμένου διαστήματος από την υπογραφή της σύμβασης συνήθως ένας ή δύο μήνες), καθώς και στην αποπληρωμή του κεφαλαίου (χρεολύσια) όπου ο δανειολήπτης είναι υποχρεωμένος να αποπληρώσει το δάνειο βάσει συγκεκριμένου προγράμματος αποπληρωμών (πχ ισόποσες τριμηνιαίες δόσεις, μια συνολική δόση στη λήξη του δανείου κλπ).

Λόγω της δέσμευσης των κεφαλαίων για χρονικό διάστημα άνω του έτους (συνήθως 3 έως 5 έτη), χωρίς συνήθως τη δυνατότητα ανακύκλωσης του δανείου, οι τράπεζες ορίζουν κάποιους συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες (covenants), οι οποίοι προκύπτουν από τα περιοδικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η εξέλιξη των στοιχείων αυτών δεν είναι σύμφωνη με τους όρους σύμβασης, τότε οι τράπεζες έχουν το δικαίωμα να προβούν σε μια σειρά από ενέργειες όπως ενδεικτικά: η ειδοποίηση της επιχείρησης για διευθέτηση του προβλήματος, η καταγγελία της σύμβασης και η απαίτηση του συνόλου του ποσού του δανείου κλπ

Το **κόστος** των δανείων διαφοροποιείται αναλόγως την τράπεζα αλλά και τα δανειακά προϊόντα της ίδιας της τράπεζας και αναλύεται στα ακόλουθα στοιχεία:

1. Λοιπά έξοδα: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα πάσης φύσεως έξοδα, δαπάνες, προμήθειες κλπ που ενδεχομένως να χρεώσουν οι τράπεζες για το άνοιγμα του φακέλου, την έγκριση του δανείου, την ανανέωση του ορίου, τον εκτοκισμό, το νομικό και τεχνικό έλεγχο (σε περίπτωση εμπράγματων ασφαλειών) κλπ.

2. Επιτόκιο βάσης ή αναφοράς: Πρόκειται για το κυμαινόμενο επιτόκιο βάσει του οποίου υπολογίζεται το τελικό επιτόκιο του δανείου που λαμβάνει ο πελάτης. Το επιτόκιο βάσης διακρίνεται σε τρεις κυρίως τύπους:

- Το βασικό επιτόκιο χορηγήσεων ή πιστοδοτήσεων, όπου προσδιορίζεται από την τράπεζα, ανακοινώνεται συνήθως μέσω του τύπου και μπορεί να μην είναι ένα και μοναδικό αλλά να διαφοροποιείται σε επιμέρους επιτόκια αν πρόκειται για δάνεια για κεφάλαιο κίνησης, για αγορά επαγγελματικής στέγης ή εξοπλισμού. Διαμορφώνεται σύμφωνα με τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες (επιτόκια Ευρωπαϊκής ένωσης,

πληθωρισμός κλπ) καθώς και από την πολιτική της εκάστοτε τράπεζας (επιθετική ή επιλεκτική).

- Το διατραπεζικό επιτόκιο Euribor ή Libor για δάνεια σε ευρώ και ξένα νομίσματα αντίστοιχα, όπου είναι το επιτόκιο αναφοράς του Ευρώ, το οποίο προσδιορίζεται από μια ομάδα τραπεζών, κυρίως Ευρωπαϊκών, και αφορά το επιτόκιο με το οποίο η μια τράπεζα είναι διατεθειμένη να δανείσει σε μια άλλη τράπεζα. Το Euribor προκύπτει ως ο μέσος όρος από τις διάφορες τιμές που προσφέρουν οι συμμετέχουσες στο πάνελ (ομάδα) τράπεζες και δεν έχει μόνο μια τιμή αλλά δεκαπέντε, ανάλογα με τη διάρκεια (1 εβδομάδα έως 12 μήνες).
- Τα λοιπά επιτόκια που διαμορφώνονται από τις τράπεζες ανάλογα με τη ρευστότητά τους και με την κάθε περίπτωση του πελάτη όπως πχ προνομιακό επιτόκιο χορηγήσεων για πελάτες που παρέχουν υψηλής ποιότητας εξασφαλίσεις, επιτόκιο διατραπεζικής για δάνεια κ.ο.κ.

3. Περιθώριο (spread) της τράπεζας: Αφορά το κέρδος της τράπεζας από τη χορήγηση του δανείου και μπορεί να κυμανθεί από 2% μέχρι 8%, ανάλογα με τα κριτήρια που ορίζει η πολιτική της τράπεζας (φερεγγυότητα και πιστοληπτική ικανότητα πελάτη, εξασφαλίσεις, κλάδος δραστηριότητας της εταιρείας κλπ.)

4. Εισφορά του νόμου 128/75: Πρόκειται για μια εισφορά που εισπράττουν οι τράπεζες για κάθε χορήγηση δανείου, η οποία αποδίδεται στο δημόσιο. Το ποσοστό της εισφοράς σήμερα ανέρχεται σε 0,6% επί του χρεωστικού υπολοίπου του δανείου για όλα τα δάνεια, πλην των στεγαστικών όπου το αντίστοιχο ποσοστό είναι 0,12%.

Άλλοι σημαντικοί όροι ενός δανείου είναι:

➤ **Διάρκεια πίστωσης:** Από τη στιγμή που ο δανειολήπτης εκταμιεύει το ποσό, είναι υποχρεωμένος, σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης που έχει υπογράψει με την τράπεζα, είτε να το ανακυκλώνει (επιστρέφει στην τράπεζα και επανεκταμιεύει) σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (6 μήνες, 1 έτος), είτε να το αποπληρώσει πλήρως μέχρι τη λήξη του.

➤ **Δόσεις:** Πρόκειται για το πρόγραμμα αποπληρωμής του δανείου, το οποίο είναι συγκεκριμένο (πχ ισόποσες τριμηνιαίες ή εξαμηνιαίες δόσεις) είτε προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και μπορεί να περιλαμβάνει, από περίοδο χάριτος για τους πρώτους μήνες ή έτη, μέχρι τη μία και μοναδική χρεολυτική δόση (ολική αποπληρωμή) στη λήξη του δανείου.

➤ **Εκτοκισμός:** Αφορά τη χρονική διάρκεια βάση της οποίας υπολογίζονται οι τόκοι επί του χρεωστικού υπολοίπου του δανείου. Συνήθως κυμαίνεται μεταξύ ενός, τριών ή και έξι μηνών.

➤ **Είδη εξασφαλίσεων:** Ενδεικτικά αναφέρονται: α) Προσωπική εγγύηση του δανειολήπτη, β) Εγγύηση τρίτου προσώπου που έχει τα απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία, γ) Σύσταση ενέχυρου με αξιόγραφο (πχ προσκόμιση επιταγών πελατείας στην τράπεζα ως εξασφάλιση για τη λήψη δανείου), με χρεόγραφο (πχ προσκόμιση στην τράπεζα μετοχών εταιρειών εισηγμένων που έχει στην κατοχή της η ίδια η εταιρεία), με αποθέματα (πχ δέσμευση εμπορευμάτων), με καταθέσεις της εταιρείας κλπ.

- **Εκχώρηση λοιπών απαιτήσεων:** Τιμολόγια, φορτωτικές συμβάσεις κλπ. (πχ εκχώρηση από μια μεταποιητική εταιρεία μιας σύμβασης με το δημόσιο από την οποία προκύπτουν μελλοντικές πληρωμές του τελευταίου προς την εταιρεία)
- **Εγγραφή προσημείωσης:** Όπως για παράδειγμα εγγραφή προσημείωσης σε ακίνητα ιδιοκτησίας της εταιρείας ή των εταίρων.

4.2.1.3 ΕΓΓΥΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ – ΕΝΕΓΓΥΕΣ ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Οι **εγγυητικές επιστολές** αποτελούν έγγραφα τα οποία συντάσσει η τράπεζα και εγγυάται σε αυτόν που απευθύνεται (πχ προμηθευτής) ότι αν ο πελάτης της, υπέρ του οποίου εγγυάται, δεν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις που αναφέρονται στο έγγραφο, η τράπεζα θα αναλάβει την κάλυψη του ποσού που αναφέρεται σε αυτό. Η έκδοση εγγυητικής επιστολής διέπεται από τους ίδιους κανόνες που ισχύουν και για τα δάνεια πλην του κόστους που αντί για τόκους, εισπράττονται προμήθειες ανά τρίμηνο ισχύος της εγγυητικής. Οι εγγυητικές επιστολές διακρίνονται σε:

1. **Συμμετοχής:** Χορηγούνται για να παράσχουν το δικαίωμα στον πελάτη να συμμετάσχει σε διαγωνισμούς (πχ διαγωνισμό προμηθειών) και εγγυώνται ουσιαστικά την υπογραφή της σύμβασης σε περίπτωση κατακύρωσης σε αυτόν.
2. **Καλής εκτέλεσης:** Εγγυώνται την καλή εκτέλεση, από πλευράς του πελάτη, των όρων των συμβάσεων που υπογράφει (πχ για την ένταξη της εταιρείας σε επιχορηγούμενο πρόγραμμα).
3. **Καλής πληρωμής:** Εγγυώνται την πληρωμή των υποχρεώσεων του πελάτη σε ορισμένο χρόνο.
4. **Λήψης προκαταβολής:** Χορηγούνται για τη λήψη προκαταβολής ενός ποσού από για κάποια σύμβαση και εγγυώνται την επιστροφή του ποσού εντόκως, σε περίπτωση μη εκτέλεσης των όρων σύμβασης (ολικά ή μερικά).
5. **Ανάληψης δεκάτων:** Παρέχουν το δικαίωμα είσπραξης των παρακρατηθέντων ποσών (δεκάτων) από έργα που εκτέλεσε η επιχείρηση και εγγυώνται την πληρωμή των ποσών αυτών σε περίπτωση που στα έργα διαπιστωθούν τεχνικές ελλείψεις ή αδυναμίες (κυρίως σε έργα δημοσίου).

Οι **ενέγγυες πιστώσεις** είναι ένας δεσμευτικός τρόπος διακανονισμού εμπορευμάτων, στον οποίο η τράπεζα αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει τη συναλλαγή με βάση τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσόμενων (εισαγωγέα – εξαγωγέα).

Είναι ουσιαστικά, η γραπτή ανάληψη μιας υποχρέωσης από την τράπεζα για λογαριασμό του πελάτη της (εντολέα / εισαγωγέα) να πληρώσει το δικαιούχο της πίστωσης (εξαγωγέα) σε ορισμένο χρόνο, εφόσον παρουσιαστούν σε αυτή φορτωτικά έγγραφα που να συμφωνούν απόλυτα με τους όρους και τις προϋποθέσεις της πίστωσης. Την ευθύνη για την αποπληρωμή της αξίας του εμπορεύματος την αναλαμβάνει άμεσα η τράπεζα, υποκαθιστώντας έτσι τον αγοραστή του εμπορεύματος και απαλλάσσοντας πλήρως τον εξαγωγέα από το πρόβλημα της φερεγγυότητάς του.

4.2.1.4 LEASING – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ

Το *leasing* αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης του πάγιου εξοπλισμού των επιχειρήσεων, όπου μια εταιρεία μισθώσεων (θυγατρική τραπεζικού ομίλου) αγοράζει το πάγιο στοιχείο που υποδεικνύει η επιχείρηση και στη συνέχεια η εταιρεία *leasing* εκμισθώνει το πάγιο στοιχείο στην εταιρεία έναντι ενός περιοδικού (μηνιαίου – τριμηνιαίου) μισθώματος. Επιπλέον μπορεί να συμφωνηθεί η εξαγορά του πάγιου στοιχείου από την επιχείρηση στη λήξη της μίσθωσης σε μια προσυμφωνημένη (υπολειμματική) αξία ή η ανανέωση της μίσθωσης με νέο πάγιο στοιχείο.

Το *leasing* διέπεται από ειδική νομοθεσία που παρέχει φορολογικά κίνητρα στις επιχειρήσεις, όπως η έκπτωση μέρους ή του συνόλου του μισθώματος ως δαπάνη από το εισόδημα, η απαλλαγή από το φόρο μεταβίβασης ακινήτου κλπ. Τα τελευταία χρόνια εκτός από το *financial leasing* (χρηματοδοτική μίσθωση) αναπτύσσεται δυναμικά και το *operating leasing* (λειτουργική μίσθωση) κυρίως σε εταιρικά αυτοκίνητα όπου εκτός από τη χρηματοδότηση της αγοράς, αναλαμβάνει και τη λειτουργία του αυτοκινήτου για διάστημα 3 – 5 ετών (ασφάλιση, τέλη κυκλοφορίας, τα περιοδικά *service*, την αντικατάσταση μερών που έχουν φθορές κλπ.). Κατά τα άλλα η λειτουργική μίσθωση έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με τη χρηματοδοτική μίσθωση. Ως προϊόντα και υπηρεσίες *leasing* διευκρινίζονται τα ακόλουθα:

1. Leasing ακινήτων: Αναφέρεται στη χρηματοδοτική μίσθωση ενός ακινήτου με σκοπό να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για επαγγελματικές ανάγκες. Τα ακίνητα που χρησιμοποιούνται είναι είτε κτίσματα, είτε οριζόντιες και κάθετες ιδιοκτησίες με το οικόπεδο. Το *leasing* δεν επιτρέπεται σε μεμονωμένα οικόπεδα ενώ η διάρκεια μίσθωσης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 10 έτη. Το μίσθωμα σε Ευρώ είναι κυμαινόμενο ενώ ως τίμημα εξαγοράς ορίζεται η αξία του οικοπέδου, όπως καθορίζεται με τις ισχύουσες αντικειμενικές αξίες. Σημειώνεται ότι ο φόρος μεταβίβασης πληρώνεται μόνο στην αρχή και κεφαλαιοποιείται, ενώ τα μισθώματα δεν επιβαρύνονται με ΦΠΑ (πλην βιομηχανοστασίων).

2. Leasing επαγγελματικού εξοπλισμού: Αφορά καινούργιο ή μεταχειρισμένο εξοπλισμό από την Ελλάδα ή το εξωτερικό, όπως: μηχανήματα κάθε είδους, ηλεκτρονικό εξοπλισμό, έπιπλα, κλιματιστικά, τηλεφωνικά κέντρα και δίκτυα κλπ. Η αγορά εξοπλισμού μέσω *leasing* έχει το πλεονέκτημα ότι τα μισθώματα εκπίπτουν 100% από τα έσοδα ως δαπάνη, ενώ η εταιρεία δεν χρειάζεται να δεσμεύσει κεφάλαια διατηρώντας έτσι τη ρευστότητά της.

3. Sale & lease back ακινήτων: Το *sale & lease back* μπορεί να εφαρμοστεί σε ακίνητα για όλες τις επιχειρήσεις εκτός από τους ελεύθερους επαγγελματίες (φυσικά πρόσωπα). Στην προκειμένη περίπτωση μια επιχείρηση που διαθέτει ένα ακίνητο, της δίνεται η δυνατότητα να το πουλήσει σε μια εταιρεία *leasing* και στη συνέχεια η τελευταία να το εκμισθώσει στην πρώτη για ένα προσυμφωνημένο διάστημα (10 έτη και άνω). Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία αποκτά σημαντική ρευστότητα καθώς και φορολογικά οφέλη (έκπτωση 100% των μισθωμάτων). Πρόσφατα καταργήθηκε ο φόρος μεταβίβασης που ήταν υποχρεωμένη να καταβάλλει η επιχείρηση για την πώληση του ακινήτου, με αποτέλεσμα να γίνεται ιδιαίτερα ελκυστικό το συγκεκριμένο προϊόν.

4. Sale & lease back εξοπλισμού: Το προϊόν αυτό είναι παρόμοιο με το προηγούμενο με τη διαφορά ότι εκμισθώνεται ο εξοπλισμός της επιχείρησης και απευθύνεται σε ελεύθερους επαγγελματίες.

5. Vendor leasing: Το vendor leasing είναι ένα είδος χρηματοδοτικής μίσθωσης που στηρίζεται στη δημιουργία μιας οικονομικής συμφωνίας μεταξύ των προμηθευτών που παρέχουν τον πάγιο κινητό εξοπλισμό και επιχειρήσεων πελατών τους. Αποτέλεσμα του vendor leasing είναι η πλήρης ή μερική υποκατάσταση της εταιρείας leasing από τον προμηθευτή (υπογραφή συμβάσεων και είσπραξη μισθωμάτων) και επίσης παρέχεται η δυνατότητα για την υπογραφή συμφώνου επαναγοράς ή παροχής εγγύησης από τον προμηθευτή. Ο εξοπλισμός που εξοπλισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά το vendor leasing είναι αγαθά εκτεταμένης χρήσης και χαμηλής αξίας όπως πχ αυτοκίνητα, φορτηγά, υπολογιστές, ανυψωτικά μηχανήματα κλπ.

Ως παράδειγμα του vendor leasing μπορεί να αναφερθεί μια εταιρεία που προμηθεύει εκτυπωτικά μηχανήματα η οποία έρχεται σε επαφή με μια εταιρεία leasing προκειμένου να σχεδιάσουν προγράμματα που προσφέρουν τη δυνατότητα σε φωτοτυπικά κέντρα να αγοράσουν τον εν λόγω εξοπλισμό. Τα οφέλη για τα τρία μέρη είναι: α) Η προμηθεύτρια εταιρεία αποκτά άμεση ρευστότητα διότι εισπράττει μέρος ή το σύνολο της αξίας του εξοπλισμού από την εταιρεία leasing, ο πελάτης (φωτοτυπικό κέντρο) έχει πρόσβαση σε καλύτερη τιμολόγηση, ενώ η εταιρεία leasing επιμερίζει τον κίνδυνο στην προμηθεύτρια εταιρεία και στον πελάτη της.

6. Operating leasing: Αφορά κυρίως αυτοκίνητα και απευθύνεται σε επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες, οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν όχημα για την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Εκτός από την εκμίσθωση του οχήματος, η εταιρεία operating leasing αναλαμβάνει και τη λειτουργία του για διάστημα 2 – 5 ετών (συντήρηση, τέλη κυκλοφορίας κλπ.).

Η χρήση του leasing παρέχει στον επενδυτή μια σειρά σημαντικών **πλεονεκτημάτων**, όπου τα κυριότερα είναι τα εξής:

- √ Το κυριότερο πλεονέκτημα του leasing είναι η εξασφάλιση της χρηματοδότησης του νέου εξοπλισμού / ακινήτου κατά 100%, η άμεση χρησιμοποίηση αυτού του εξοπλισμού / ακινήτου και χωρίς να απαιτείται πάντοτε η ίδια συμμετοχή.
- √ Τα μισθώματα που καταβάλλονται στην εταιρία leasing για τον εξοπλισμό και το τμήμα των μισθωμάτων που αφορά σε κτίριο θεωρούνται δαπάνες και μειώνουν το φορολογικό εισόδημα.
- √ Η διαδικασία υπογραφής μίας σύμβασης leasing είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή έναντι της σύμβασης μακροπρόθεσμου δανεισμού. Συνήθως δεν χρειάζονται προσημειώσεις, υποθήκες κ.λπ., ενώ προβλέπονται μειωμένα συμβολαιογραφικά δικαιώματα και απαλλαγή από διάφορα τέλη και φόρους.
- √ Ο επενδυτής μπορεί να επιτύχει καλύτερους όρους προμήθειας εξοπλισμού ή απόκτησης επαγγελματικού ακινήτου, καθώς η αξία τους εξοφλείται άμεσα τοις μετρητοίς.
- √ Η διάρκεια της μίσθωσης και το ύψος του μισθώματος ορίζονται σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη και τυχόν εποχικοί παράγοντες.

- √ Η πραγματοποίηση επένδυσης σε καινούριο εξοπλισμό μέσω leasing από νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να συνδυαστεί με τα οφέλη που προκύπτουν από την υπαγωγή της στον αναπτυξιακό νόμο, εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζονται από αυτόν.
- √ Μετά τη λήξη της μισθωτικής περιόδου ο επενδυτής αποκτά την κυριότητα του παγίου έναντι προσυμφωνημένου (συνήθως συμβολικού) τμήματος. Η απόκτηση του ακινήτου είναι απαλλαγμένη από το φόρο μεταβίβασης.
- √ Ο επενδυτής προστατεύεται από την τεχνολογική απαξίωση του εξοπλισμού του, τον οποίο μπορεί να ανανεώνει χωρίς να δεσμεύει τα διαθέσιμα κεφάλαιά του.
- √ Βελτιώνεται η εικόνα του ισολογισμού της επιχείρησης και της κεφαλαιακής της διάρθρωσης.
- √ Η μισθώτρια επιχείρηση, διατηρεί τα κίνητρα των Αναπτυξιακών Νόμων και των Προγραμμάτων της Ε.Ε.
- √ Για τα τραπεζικά συγκροτήματα το leasing αποτελεί μία τεχνική □ διεύρυνσης της πελατείας τους και πολλαπλών κερδών, αφού, εκτός των άλλων αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών του εξοπλισμού και προσφέρουν πελατεία στις ασφαλιστικές εταιρείες.
- √ Οι εταιρείες leasing διασφαλίζονται από τον κίνδυνο πτώχευσης του □ μισθωτή, διότι διατηρούν την ιδιοκτησία του εξοπλισμού και επιπλέον απολαμβάνουν σοβαρά φορολογικά κίνητρα (αποσβέσεις, σύσταση αφορολογήτου αποθεματικού).

Η χρήση, όμως, του leasing περιέχει και ορισμένα **μειονεκτήματα**, όπως:

- √ Το φαινομενικό κόστος του leasing είναι υψηλότερο από το επιτόκιο τραπεζικού δανεισμού. Η βαθύτερη διερεύνηση των φοροαπαλλαγών μετριάξει την πρώτη εντύπωση, συνήθως, μάλιστα, δημιουργεί πλεονεκτική κατάσταση.
- √ Διαφεύγει η ωφέλεια από τη φοροαπαλλαγή των αποσβέσεων στην περίπτωση του ιδιόκτητου εξοπλισμού, ωφέλεια που συμψηφίζεται μέχρι ενός βαθμού από την πλήρη φοροαπαλλαγή των μισθωμάτων.
- √ Παρά τη θετική σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια, μπορεί να εκδηλωθεί δισταγμός των τραπεζών για χρηματοδότηση μίας επιχείρησης, όταν ο εξοπλισμός της τελευταίας στηρίζεται στη μέθοδο του leasing.
- √ Ο μισθωτής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους από τυχαία περιστατικά ή ανωτέρα βία έναντι του εκμισθωτή και διατρέχει τον κίνδυνο της έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης αν αθετήσει κάποιον όρο της για σημαντικό διάστημα. Στην περίπτωση αυτή, ο εκμισθωτής μπορεί να του αφαιρέσει τον εξοπλισμό και να απαιτήσει την άμεση πληρωμή όλων των μισθωμάτων μέχρι τη λήξη της σύμβασης.
- √ Ο μισθωτής υπόκειται στους ελέγχους του εκμισθωτή για τη διαπίστωση της καλής λειτουργικής κατάστασης του εξοπλισμού.

4.2.1.5 FACTORING – ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Το factoring είναι ένα σχετικά νέο τραπεζικό προϊόν, το οποίο σε αντίθεση με το leasing που αφορά χρηματοδότηση πάγιου εξοπλισμού, αποτελεί εναλλακτική λύση κάλυψης αναγκών των επιχειρήσεων σε κεφάλαιο κίνησης. Αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με πίστωση σε πελάτες με επαναληπτική - αγοραστική συμπεριφορά. Η ελληνική μετάφραση της λέξης Factoring αποδίδεται ως «Ανάληψη απαιτήσεων τρίτων» ή «Διενέργεια πράξεων αναδόχου είσπραξης εμπορευματικών απαιτήσεων» ή το γνωστότερο «Σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων».

Με την εφαρμογή του factoring, οι επιχειρήσεις εκχωρούν – πωλούν την ευθύνη είσπραξης των επιχειρηματικών απαιτήσεων (τιμολόγια - επιταγές – συναλλαγματικές – απαιτήσεις από πιστωτικές κάρτες κ.λ.π) στον προμηθευτή-Factor, δηλαδή σε μια εταιρεία Factoring.

Ο Factor αναλαμβάνει την υποχρέωση να αξιολογεί την φερεγγυότητα των οφειλετών, να προστατεύει κατά του πιστωτικού κινδύνου, να παρέχει εγγυήσεις, να παρακολουθεί την λογιστική διαχείριση και βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση μέσω της προεξόφλησης των εκχωρουμένων απαιτήσεων.

Ο αναπτυξιακού χαρακτήρα θεσμός του factoring, συμβάλει στην ενίσχυση των μικρομεσαίων και μεταποιητικών επιχειρήσεων και επιτρέπει την ορθολογικότερη διοίκηση τους, τη χρηματοδότησή τους, την ασφάλιση των απαιτήσεων του προμηθευτή, την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Με τη εφαρμογή του Factoring ο βαθμός ρευστότητας της επιχείρησης αυξάνει με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι ακόμη πιο ανταγωνιστική. Τα πλεονεκτήματα του factoring αναλύονται στα εξής:

- Αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης και διευρύνει την πιστοληπτική ικανότητα του εκχωρητή προμηθευτή.
- Σωστότερη χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης που διαθέτουν οργανωμένα λογιστήρια και νομικά τμήματα.
- Μείωση του κόστους διαχείρισης χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων με το ρόλο των εκχωρητών.
- Συμβάλλει στην σωστότερη διοίκηση της επιχείρησης αφού αναλαμβάνει την λογιστική παρακολούθηση, της εισπράξεις, της δικαστικές διαδικασίες για της επισφαλείς πελάτες, την παροχή πληροφοριών σχετικά με της πελάτες.
- Ενισχύει της επιχειρήσεις και συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων της, διευκολύνοντας την ρευστότητα αυτών.
- Όφελος για τον προμηθευτή από την πώληση των τιμολογίων στην διεθνή τραπεζική αγορά με χαμηλότερα επιτόκια.
- Ασφαλιστική κάλυψη των εξαγωγών και των αντιστοίχων απαιτήσεων , προωθώντας της εξαγωγές.
- Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρώσει της δυνάμεις της στην παραγωγή και στα κανάλια διανομής των προϊόντων, απαλλάσσοντας την από την χρηματοδοτική μέριμνα.

- Απαλλάσσεται η επιχείρηση από την διατήρηση τμήματος πίστωσης.
- Πλήρης ασφάλεια απέναντι σε αφερέγγυους οφειλέτες.
- Απαλλαγή του λογιστηρίου από τμήμα οφειλετών.

Ως προς τα προϊόντα και υπηρεσίες που αφορούν το factoring διευκρινίζονται τα ακόλουθα:

1. **Εγχώριο factoring με αναγωγή** όπως για παράδειγμα σε περίπτωση που οι πελάτες της επιχείρησης δεν πληρώσουν τα τιμολόγια, η εταιρεία factoring στρέφεται στην επιχείρηση που τα εξέδωσε και ζητά την πληρωμή του μη εισπραχθέντος ποσού.
2. **Εγχώριο factoring άνευ αναγωγής** όπου στην παραπάνω περίπτωση η εταιρεία factoring δεν έχει το δικαίωμα να στραφεί στον εκδότη των τιμολογίων, ο οποίος έχει εκχωρήσει τις απαιτήσεις του στην εταιρεία factoring.
3. **Εξαγωγικό factoring άνευ αναγωγής** όπου λειτουργεί όπως στο εγχώριο factoring αλλά αφορά πελάτες – εταιρείες του εξωτερικού.
4. **Εγχώριο factoring με μερική αναγωγή** όπου η εταιρεία factoring έχει τη δυνατότητα να προσφύγει στην επιχείρηση για πληρωμή μέρους της συνολικής αξίας που έχει εκχωρηθεί.

4.2.1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

Η συγκεκριμένη κατηγορία δεν περιλαμβάνει τυποποιημένα προϊόντα όπως οι υπόλοιπες διότι σχεδιάζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Αφορούν κυρίως τη διαχείριση διαθεσίμων των επιχειρήσεων που προκύπτουν είτε σε περιοδική βάση, είτε έκτακτα.

Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια εταιρεία που έχει στο ταμείο της σημαντικό ποσό διαθέσιμων μετά από πώληση πάγιου περιουσιακού στοιχείου της μεγάλης αξίας. Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης της, οι ανάγκες χρηματοδότησης θα προκύψουν σε 2 μήνες. Έτσι απευθύνεται σε μια τράπεζα η οποία διαχειρίζεται τα διαθέσιμα της επιχείρησης για το συγκεκριμένο διάστημα, σε προθεσμιακές καταθέσεις, συμφωνίες επαναφοράς ομολόγων (repos), σε αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθεσίμων και γενικότερα σε τοποθετήσεις με δυνατότητα άμεσης ρευστοποίησης, χαμηλού κινδύνου και ικανοποιητικής απόδοσης.

Άλλη περίπτωση διαχείρισης διαθεσίμων, είναι προϊόντα που αποσκοπούν στη μείωση κινδύνου που διατρέχουν οι επιχειρήσεις από την αύξηση των επιτοκίων ή των συναλλαγματικών ισοτιμιών του Ευρώ έναντι άλλων νομισμάτων (αντιστάθμιση επιτοκιακού ή συναλλαγματικού κινδύνου). Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση επιλέξει να λάβει δάνειο σε Ιαπωνικό Γεν - νόμισμα το οποίο έχει σχεδόν μηδενικά επιτόκια έναντι του Ευρώ - προκειμένου να μειώσει το κόστος εξυπηρέτησης δανεισμού της, μπορεί να κάνει χρήση προϊόντων αντιστάθμισης συναλλαγματικού κινδύνου προκειμένου να διασφαλίσει εκ των προτέρων την αξία που θα αποδώσει στην τράπεζα.

4.2.1.7 ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

(α) E – Banking: Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών τραπεζών παρέχει τη δυνατότητα εκτέλεσης τραπεζικών συναλλαγών μέσω internet (ερώτηση υπολοίπου, μεταφορά ποσού, εμβάσματα, αίτηση δανείου, πληρωμή λογαριασμών κοινής ωφέλειας κλπ) σε όλους τους πελάτες τους (καταθέτες, δανειολήπτες). Επιπλέον ορισμένες τράπεζες προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες μέσω του internet προς τις επιχειρήσεις όπως η δυνατότητα πρόσβασης στον εταιρικό λογαριασμό από πολλούς χρήστες – υπαλλήλους με διαφορετικά δικαιώματα πρόσβασης καθώς και πρόσθετες δυνατότητες κεντροποιημένης διαχείρισης των δανειακών ή καταθετικών προϊόντων και υπηρεσιών όπως η συγκεντρωτική διαχείριση λογαριασμών, δανείων, πιστωτικών καρτών κλπ.

(β) Λοιπές ηλεκτρονικές συναλλαγές: Περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως ηλεκτρονική εκκαθάριση συναλλαγών, ηλεκτρονικές πλατφόρμες συναλλαγών, εμπορικά καταστήματα κ.ά. Η εκκαθάριση συναλλαγών συνίσταται στην παροχή όλης της απαιτούμενης υποδομής (λογισμικό και διαδικασίες εκκαθάρισης συναλλαγών) από την τράπεζα προκειμένου να καθίσταται δυνατή και ασφαλής η εκτέλεση πωλήσεων με τη χρήση πιστωτικών καρτών από μια εταιρεία η οποία διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα. Συγκεκριμένα ορισμένες από τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής εκκαθάρισης συναλλαγών που παρέχονται είναι:

- Σύνδεση και αποδοχή πληρωμής on – line με χρήση πιστωτικών καρτών.
- Εγγύηση ασφάλειας των συναλλαγών με τη συνεργασία διεθνών οίκων και πιστοποίηση ασφαλούς περιβάλλοντος.
- Αυτόματος διακανονισμός και κλείσιμο ταμείου στο τέλος κάθε ημέρας με πίστωση σε τραπεζικό λογαριασμό του πελάτη.
- Δυνατότητα εγκρίσεων για αγορές μέσα από την ιστοσελίδα (site) του πελάτη σε 24 ωρη βάση, 365 ημέρες το χρόνο.
- Υποστήριξη των καρτών Visa και Mastercard.
- 24 ωρη υποστήριξη σε τεχνικά θέματα

Εκτός της εκκαθάρισης ηλεκτρονικών συναλλαγών, ορισμένες τράπεζες έχουν αναπτύξει, συμμετέχουν ή είναι συμβεβλημένες με επιχειρησιακούς κόμβους (e – marketplaces) εμπορικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων (b2b e- commerce). Οι κόμβοι αυτοί παρέχουν ασφαλή και αξιόπιστα περιβάλλοντα στα οποία οι εταιρείες συναλλάσσονται τόσο σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο πληροφοριών, επιτυγχάνοντας σημαντικά οφέλη και προσδίδοντας αξία στην επιχειρηματική δραστηριότητα τους. Επιπρόσθετα παρέχουν τη δυνατότητα διενέργειας έρευνας αγοράς, τη διαχείριση καταλόγων, την παροχή κλαδικών και επιχειρηματικών νέων κλπ.

Τέλος ορισμένες τράπεζες δίνουν τη δυνατότητα φιλοξενίας της ηλεκτρονικής σελίδας μιας επιχείρησης σε οργανωμένα ηλεκτρονικά πολυκαταστήματα όπου ένας πελάτης μπορεί να βρει συγκεντρωμένα μια σειρά από προϊόντα ή υπηρεσίες, γεγονός που διευκολύνει ιδιαίτερα τον αγοραστή, αυξάνει την προβολή της ιστοσελίδας καθώς και την πιθανότητα υλοποίησης της on – line αγοράς.

(γ) Πάγιες εντολές: Άλλη μια υπηρεσία που παρέχουν οι τράπεζες είναι η εκτέλεση πάγιων εντολών, δηλαδή η αυτόματη πληρωμή, μέσω χρέωσης ενός

καταθετικού λογαριασμού, περιοδικών δαπανών ή εξόδων που οφείλει να εξοφλήσει ο πελάτης. Αφορούν λογαριασμούς:

- Οργανισμούς κοινής ωφέλειας (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ)
- Δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (ΦΠΑ)
- Ασφαλιστικούς οργανισμούς (ΙΚΑ, ΟΑΕΕ κλπ)
- Ασφαλιστικές εταιρείες
- Εταιρείες κινητής τηλεφωνίας
- Λοιπές εταιρείες (συνδρομητική τηλεόραση, εταιρείες χρηματοδότησης αγοράς αυτοκινήτων κλπ)

(δ) Θυρίδες θησαυροφυλακίου: Πρόκειται για θυρίδες φύλαξης πολύτιμων αντικειμένων (έγγραφα, χρεόγραφα, κοσμήματα κλπ), τις οποίες οι τράπεζες εκμισθώνουν σε κάθε ενδιαφερόμενο και βρίσκονται στα θησαυροφυλάκια κεντρικών τους καταστημάτων. Διακρίνονται σε παραδοσιακές και ηλεκτρονικές / ρομποτικές, όπου στις πρώτες ο πελάτης έχει πρόσβαση στη θυρίδα του με κλειδί ενώ είναι απαραίτητη η παρουσία φύλακα ενώ στις ηλεκτρονικές ή ρομποτικές η εξακρίβωση στοιχείων και η πρόσβαση στη θυρίδα γίνεται είτε με κάρτες, είτε με βιομετρικές μεθόδους (δαχτυλικό αποτύπωμα, κόρη των οφθαλμών κλπ).

Οι τράπεζες παρέχουν θυρίδες στους παραπάνω τύπους σε διαφορετικά μεγέθη έναντι ετήσιου μισθώματος με δωρεάν ασφάλιση του περιεχομένου κατά κινδύνων όπως κλοπή, πλημμύρα, πυρκαγιά, σεισμό κ.ά. ενώ έναντι πρόσθετου τιμήματος το ασφαλιζόμενο ποσό μπορεί να αυξηθεί

(ε) Πιστωτικές κάρτες: Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται προϊόντα όπως η έκδοση εταιρικών πιστωτικών καρτών, η έκδοση co – branded καρτών (πιστωτικές κάρτες που ο εκδότης είναι μια μεγάλη εταιρεία), η προεξόφληση των απαιτήσεων από άτοκες δόσεις όπως για παράδειγμα σε μια αλυσίδα γυμναστηρίων με την οποία ένας πελάτης υπογράφει συμβόλαιο για 24 μήνες, με τη συνδρομή πληρωτέα σε 24 άτοκες δόσεις, μπορεί να συνάψει σύμβαση προεξόφλησης των μελλοντικών άτοκων απαιτήσεων με την τράπεζα και έτσι να χρηματοδοτηθεί άμεσα.

(στ) Διαχείριση μισθοδοσίας: Πρόκειται για μια υπηρεσία που προέρχεται από τις τράπεζες και έχει να κάνει με την καταβολή των μισθών του προσωπικού της επιχείρησης σε λογαριασμούς τους, τον υπολογισμό και τον έλεγχο της μισθοδοσίας (προκαταβολές, αναδρομικά, μηνιαία εκκαθαριστικά), την εκτύπωση μηνιαίων καταστάσεων και εκκαθαριστικών σημειωμάτων, την καταβολή εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία, την έκδοση βεβαιώσεων αποδοχών κλπ.

Εκτός των παραπάνω, ορισμένες τράπεζες (μέσω θυγατρικών ή συνεργαζόμενων εταιρειών) προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες όπως συμβουλές σε εργασιακά θέματα (ενημέρωση για την αλλαγή των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, της ασφαλιστικής και φορολογικής νομοθεσίας, για τα οριζόμενα από την εργασιακή νομοθεσία σχετικά με ασθένειες, άδειες, ωράρια κλπ) καθώς και επιπλέον τραπεζικά προϊόντα προς το προσωπικό όπως πιστωτικές κάρτες, δυνατότητα υπερανάληψης από το λογαριασμό μισθοδοσίας, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια με ευνοϊκούς όρους κλπ.

(ζ) Συμβουλευτικές υπηρεσίες ακινήτων: Οι τράπεζες μέσω θυγατρικών εταιρειών τους παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στο χώρο των ακινήτων (real estate), που καλύπτουν την εκτίμηση ακινήτων, τη διαμεσολάβηση σε αγοραπωλησίες, καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες αξιοποίησης ακινήτων

(πχ μελέτες ανάπτυξης, αξιοποίησης, σκοπιμότητας και βιωσιμότητας ακινήτων, διαπραγματεύσεις, έρευνες για πολεοδομικά θέματα κλπ)

(η) Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα: Σχεδόν όλες οι τράπεζες, σε συνεργασία με ασφαλιστικές εταιρείες, προσφέρουν μια σειρά από ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά ή καταθετικά προϊόντα που αποσκοπούν στην κάλυψη έναντι μελλοντικών γεγονότων ή κινδύνων. Επίσης ορισμένες τράπεζες παρέχουν προϊόντα ασφάλισης πιστώσεων σε εταιρείες που παρέχουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες με πίστωση, προκειμένου να προληφθεί η ύπαρξη επισφαλειών και να μειωθεί ο πιστωτικός κίνδυνος έναντι αφερεγγυότητας αγοραστών ή καθυστέρηση πληρωμής.

4.2.2 ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ - ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ

Με σκοπό την ενδυνάμωση της ισόρροπης ανάπτυξης, την αύξηση της απασχόλησης, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας, την προστασία του περιβάλλοντος, την εξοικονόμηση ενέργειας και την επίτευξη της περιφερειακής σύγκλισης παρέχονται σε επενδυτικά σχέδια τα ακόλουθα είδη ενισχύσεων:

(α) Επιχορήγηση που συνίσταται στη δωρεάν παροχή από το Δημόσιο χρηματικού ποσού για την κάλυψη τμήματος της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου. Εκτός από τον αναπτυξιακό νόμο ο οποίος είναι διαρκής, όλα τα προγράμματα είναι «ανταγωνιστικά» με καταληκτική ημερομηνία. Κάθε πρόγραμμα έχει συγκεκριμένο προϋπολογισμό και δέχεται προτάσεις τις οποίες αξιολογεί και βαθμολογεί ο φορέας υλοποίησης με βάση συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης. Εγκρίνονται οι προτάσεις που συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία μέχρι την εξάντληση του προϋπολογισμού.

(β) Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.

(γ) Φορολογική απαλλαγή ύψους μέχρι ενός ποσοστού ή του συνόλου της αξίας της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου ή και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση. Η ενίσχυση αυτή συνίσταται στην απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης της πρώτης δεκαετίας από την πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, με το σχηματισμό ισόποσου αφορολόγητου αποθεματικού.

(δ) Επιδότηση κόστους δημιουργουμένων θέσεων εργασίας: Αφορά την κάλυψη για μία διετία τμήματος των μισθολογικών εξόδων για τις δημιουργούμενες θέσεις εργασίας που εντάσσονται στο επενδυτικό σχέδιο και αφορούν την πρώτη 2ετία από την ολοκλήρωση της επένδυσης.

Σε γενικές γραμμές ο νέος επιχειρηματίας για χρηματοδότηση μέσω επιχορηγήσεων, θα πρέπει να προσέξει τα παρακάτω:

1. Αναπτυξιακός νόμος: Πρόκειται επιδοτήσεις από διάφορα προγράμματα που εντάσσονται σε κοινοτικά πλαίσια στήριξης, ευρωπαϊκές

πρωτοβουλίες και ταμεία στήριξης. Ο εκάστοτε αναπτυξιακός νόμος αναλύει τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί ο ενδιαφερόμενος, τις κατηγορίες στις οποίες αναφέρεται και άλλες επιμέρους πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα.

Για την εφαρμογή των ενισχύσεων του νόμου, επιλέξιμοι φορείς θεωρούνται οι υφιστάμενες ή νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που ασκούν ή που πρόκειται να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία υπάγεται σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας:

- πρωτογενή (θερμοκήπια, κτηνοτροφικές μονάδες, επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας κλπ)
- δευτερογενή (μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενέργεια κ.ά.)
- τριτογενή τομέα (λοιπές υπηρεσίες όπως εργαστήρια εφαρμοσμένης βιομηχανικής έρευνας, εμπορευματικά κέντρα, υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ)
- τουρισμό (περιλαμβάνονται εκτός των ξενοδοχειακών μονάδων και οι ειδικές τουριστικές υποδομές, όπως συνεδριακά και χιονοδρομικά κέντρα, μαρίνες, γήπεδα γκολφ, κ.λ.π)

Βασικοί στόχοι του αναπτυξιακού νόμου είναι:

- i. Η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.
- ii. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, με έμφαση σε νέες καινοτομικές δραστηριότητες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- iii. Η διεύρυνση και ο μετασχηματισμός της παραγωγικής βάσης.
- iv. Η ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη.
- v. Η αύξηση της απασχόλησης.
- vi. Η προστασία του περιβάλλοντος, η εξοικονόμηση ενέργειας και η ενίσχυση των τεχνολογικών υποδομών.

Οι τρόποι που καταβάλλονται οι ενισχύσεις περιγράφονται ακολούθως (παράδειγμα του αναπτυξιακού νόμου **N.3299/2004**) :

- **Επιχορήγησης:** Σε δύο ισόποσες δόσεις, με την υλοποίηση του 50% και με την ολοκλήρωση της επένδυσης αντίστοιχα. Δύναται να ληφθεί προκαταβολή μέγιστου ποσοστού 30% με καταβολή ισόποσης εγγυητικής επιστολής προσαυξημένης κατά 10% από τράπεζα που είναι εγκατεστημένη και λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα.

- **Επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης:** Με τη λήξη του χρόνου ολοκλήρωσης καταβάλλεται το 50%, ενώ το υπολειπόμενο 50% καταβάλλεται με την πιστοποίηση ολοκλήρωσης επένδυσης και έναρξη παραγωγικής λειτουργίας.

- **Επιδότησης κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας:** Καταβάλλεται ανά εξάμηνο, όπου η πρώτη αίτηση καταβολής υποβάλλεται εντός 1 έτους από τη λήξη της προθεσμίας ολοκλήρωσης της επένδυσης.

2. Επιχειρησιακό πρόγραμμα «ανταγωνιστικότητα: Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «ανταγωνιστικότητα» συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το Ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικούς πόρους και απαρτίζεται από 9 άξονες και μέτρα:

- Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Στήριξη και ενθάρρυνση επιχειρηματικότητας
- Προώθηση επιχειρηματικής αριστείας
- Τεχνολογική καινοτομία και έρευνα
- Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος – προβολή της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού
- Ασφάλεια ενεργειακού εφοδιασμού και προώθηση της απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας
- Ενέργεια αειφόρος ανάπτυξη
- Ανθρώπινοι πόροι
- Τεχνική βοήθεια

Συγκεκριμένα, στο πρόγραμμα αντιστοιχεί, σε κάθε διαγωνισμό, ένα συγκεκριμένο ποσό δαπανών και η κοινοτική συνεισφορά που διατίθενται για το πρόγραμμα προέρχεται από:

- Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης το οποίο συμβάλλει στην άμβλυνση των ανισοτήτων που υπάρχουν στην ανάπτυξη και το βιοτικό επίπεδο διαφόρων περιφερειών, καθώς και στη μείωση της καθυστέρησης των λιγότερο ευνοημένων περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη της απασχόλησης μέσα από την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, της απασχολησιμότητας, της ικανότητας προσαρμογής των εργαζομένων και της ισότητας των ευκαιριών, καθώς και της επένδυσης στους ανθρώπινους πόρους.

- Πρόγραμμα οργανισμού απασχόλησης εργατικού δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ): Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) είναι το κύριο όργανο εφαρμογής της Κυβερνητικής Πολιτικής για την απασχόληση, ώστε να εξασφαλιστούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις ταχείας προσαρμογής της προσφοράς εργασίας προς τις απαιτήσεις της ζήτησης, σε αρμονία με το εκάστοτε Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης της Χώρας και τις συναφείς κατευθύνσεις και οδηγίες του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Στόχος των προγραμμάτων είναι η προώθηση των ανέργων, ηλικίας 22-32 ετών, στην απασχόληση, μέσω της οικονομικής ενίσχυσης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

- Προγράμματα στήριξης από τον οργανισμό μικρών - μεσαίων επιχειρήσεων και χειροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ): Ο ΕΟΜΜΕΧ δημιουργήθηκε με την ενοποίηση των οργανισμών Ε.Ο.Ε.Χ. (Χειροτεχνία) και Κ.Ε.Β.Α. (Βιοτεχνία), με στόχο να προωθήσει και να στηρίξει, με κάθε πρόσφορο τρόπο, τη βιοτεχνία και τη χειροτεχνία, στα πλαίσια της ασκούμενης κυβερνητικής πολιτικής.

Ο ρόλος του ΕΟΜΜΕΧ στην στήριξη των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά σημαντικός, διότι είναι ο μοναδικός κρατικός φορέας με μακρά πορεία που είναι επιφορτισμένος με την υποστήριξη της πολιτικής για τους νέους μικρομεσαίους επιχειρηματίες και την υλοποίηση

προγραμμάτων στήριξης των μικρών επιχειρήσεων. Ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι απαραίτητος όρος για την επιβίωσή τους. Η εθνική πολιτική για τις μικρές επιχειρήσεις λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους και αναπτύσσει ένα πλαίσιο συντονισμένων δράσεων που εξειδικεύονται στους εξής άξονες στήριξης:

- Δημιουργία ευνοϊκού διοικητικού περιβάλλοντος για τις ΜΜΕ
- Διευκόλυνση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση με την δημιουργία Φορέα Εγγυοδοσίας
- Ενισχύσεις ΜΜΕ για τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό τους
- Προώθηση των δικτυώσεων των ΜΜΕ (clustering)
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας
- Στήριξη των ΜΜΕ για την είσοδό τους στην νέα οικονομία

Οι βασικές υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός είναι η παροχή δωρεάν υπηρεσιών τεχνικοοικονομικού συμβούλου, εισάγοντας την ιδέα της συστηματικής διοίκησης των επιχειρήσεων και της οργάνωσης εργασίας στο χώρο των ΜΜΕ, δημιουργώντας βαθμιαία μία αγορά για τους συμβούλους επιχειρήσεων και η ενασχόλησή του με χρηματοπιστωτικά θέματα, όπως, δάνεια, οικονομικές ενισχύσεις, εγγυητικές επιστολές και η συμμετοχή του στην εφαρμογή των Αναπτυξιακών Νόμων, διευρύνοντας τους ορίζοντες στήριξης των ΜΜΕ.

- **Ελληνικό κέντρο επενδύσεων (ΕΛ.Κ.Ε):** Το ΕΛ.Κ.Ε είναι οργανισμός δημοσίου συμφέροντος που εποπτεύεται από το ΥΠΕΘΟ. Η αποστολή του είναι να προσελκύσει, να προωθήσει και να υποστηρίξει επενδυτικές δραστηριότητες στην Ελλάδα και να επεκτείνει τις διεθνείς συνεργασίες ελληνικών εταιρειών.

Το ΕΛΚΕ εισάγει και εφαρμόζει την φιλοσοφία «one-stop-shop» στην Ελλάδα και έχει ως στόχους την προσέλκυση των επενδύσεων, την υποστήριξη επενδυτικών σχεδίων κατά το στάδιο της υλοποίησης, τη διαχείριση αιτήσεων υπαγωγής στο κίνητρο επιχορήγησης του Αναπτυξιακού Νόμου (στις περιπτώσεις που το κόστος επένδυσης ξεπερνά ένα συγκεκριμένο όριο) καθώς και την υποβολή στην κυβέρνηση προτάσεων τροποποίησης του νομοθετικού και κοινοτικού πλαισίου που αφορά στις επενδύσεις. Παρέχει δωρεάν τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- **Προβολή:** Προβάλλει την Ελλάδα ως τόπο επενδυτικού προορισμού με έμφαση στους κλάδους που παρουσιάζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πληροφορεί υπάρχοντες και δυνητικούς επενδυτές για συγκεκριμένες επενδυτικές ευκαιρίες.
- **Υποστήριξη:** Παρέχει έγκυρη πληροφόρηση για τα επενδυτικά κίνητρα και τις διαδικασίες που απαιτούνται σε κάθε στάδιο υλοποίησης της επένδυσης. Διευκολύνει τους επενδυτές στις επαφές τους με την κεντρική διοίκηση και την αυτοδιοίκηση. Συμβουλεύει και συνδράμει σε όλα τα θέματα που προκύπτουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση της επένδυσης.
- **Υποδοχή αιτήσεων:** Παραλαμβάνει και αξιολογεί αιτήσεις υπαγωγής στις ενισχύσεις του Αναπτυξιακού Νόμου επενδύσεων ύψους άνω των €

15 εκατομμυρίων, καθώς και επενδύσεων ή επιχειρηματικών σχεδίων € 3 εκατομμυρίων και άνω, εφόσον το 50% τουλάχιστον της ίδιας συμμετοχής προέρχεται από κεφάλαια εξωτερικού.

- **Υποβολή προτάσεων:** Επεξεργάζεται και υποβάλλει συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τις επενδύσεις στην Ελλάδα.

- **Ταμείο εγγυοδοσίας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων (Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε):** Το ταμείο εγγυοδοσίας είναι μια ανώνυμη εταιρεία του Ελληνικού δημοσίου που το μετοχικό της κεφάλαιο (100.000.000 €) συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ταμείο εγγυοδοσίας ιδρύθηκε με στόχο να διευκολύνει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά κεφαλαίων μέσω της εγγυοδοσίας, δηλαδή την κάλυψη με εγγύηση, για ένα μέρος του δανείου που χορηγείται σε μια μικρομεσαία εταιρεία από τις τράπεζες.

Το ταμείο εγγυοδοσίας δεν επιχορηγεί τις επενδύσεις ή επιδοτεί το δανειακό επιτόκιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως συνέβαινε ή συμβαίνει με τα εθνικά και κοινοτικά προγράμματα. Εγγυάται για ένα μέρος του δανείου το οποίο οφείλει η επιχείρηση να εξυπηρετήσει και να αποπληρώσει.

Μέχρι σήμερα το Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε. έχει δημιουργήσει περισσότερα από πέντε διαφορετικά προγράμματα / προϊόντα τα οποία αφορούν την παροχή εγγυήσεων σε τράπεζες για βραχυπρόθεσμα και μεσομακροπρόθεσμα δάνεια. Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του το Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε. δημιουργεί αντίστοιχα εγγυοδοτικά προϊόντα τα οποία καλύπτουν σχεδόν όλο το φάσμα των τραπεζικών προϊόντων. Ειδικότερα προσφέρει προϊόντα που αφορούν εγγυήσεις σε εταιρείες *leasing* για πράξεις χρηματοδοτικής μίσθωσης, σε εταιρείες *factoring* για πράξεις προεξόφλησης επιχειρηματικών απαιτήσεων, σε τράπεζες για χορηγήσεις εγγυητικών επιστολών, σε τράπεζες για επιχειρηματικά δάνεια σε ιδιοκτήτες κλπ.

3. Ευρωπαϊκό ταμείο περιφερειακής ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.): Ιδρύθηκε το 1975 με κύρια αποστολή την μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων. Πρόκειται για το μεγαλύτερο από πλευράς πόρων, διαρθρωτικό όργανο της Ε.Ε. Ειδικότερα συμβάλλει στη χρηματοδότηση Προγραμμάτων - Έργων υποδομών και εξοπλισμού για την ενίσχυση των παραγωγικών επενδύσεων, των επενδύσεων στους τομείς Παιδείας - Υγείας, των ενεργειών σε κοινοτικό επίπεδο ιδίως για μεθοριακές περιοχές, των ενεργειών για την προστασία του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη του ενδογενούς δυναμικού των περιφερειών, των προπαρασκευαστικών και συνοδευτικών μέτρων και των μέτρων αξιολόγησης.

Το ΕΤΠΑ αποσκοπεί στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της μείωσης των περιφερειακών ανισορροπιών. Συγκεκριμένα, το ΕΤΠΑ χρηματοδοτεί:

- Άμεσες ενισχύσεις για επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις (ειδικότερα σε ΜΜΕ) προκειμένου να δημιουργηθούν βιώσιμες θέσεις εργασίας
- Έργα υποδομής που αφορούν κυρίως την έρευνα και την καινοτομία στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, του περιβάλλοντος, της ενέργειας και των μεταφορών

- Χρηματοδοτικά μέσα (επιχειρηματικά κεφάλαια, ταμεία τοπικής ανάπτυξης, κλπ.) με στόχο την ενίσχυση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των πόλεων και των περιφερειών
- Μέτρα τεχνικής βοήθειας.

4.2.3 ΛΟΙΠΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

(α) Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital): Το κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών αποτελεί μια εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης για την ανάπτυξη ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων ή τη δημιουργία νέων και αφορά στη συμμετοχή των εταιρειών επιχειρηματικών συμμετοχών στο μετοχικό κεφάλαιο μιας εταιρείας είτε μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, είτε μέσω έκδοσης μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου.

Οι εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο μιας εταιρείας, αναλαμβάνουν ισόποσα ένα μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου της εταιρείας και προσδοκούν υψηλή απόδοση, αντίστοιχη με αυτή του επιχειρηματία. Οι εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών επενδύουν σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα και επιδιώκουν να ρευστοποιούν τη συμμετοχή τους σε προσυμφωνημένο χρόνο και με προσυμφωνημένο τρόπο. Στόχος τους, δηλαδή, είναι η άντληση κερδών από την υπεραξία των μετοχών, υπεραξία που δημιουργείται και από τη συμμετοχή και συμβολή των εταιρειών επιχειρηματικών συμμετοχών στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω των εμπειριών, επαφών, καθώς και της οικονομικής, εμπορικής και διοικητικής τεχνογνωσίας που προσφέρουν.

Επίσης η επιχείρηση υποστηρίζεται ενεργά στο στρατηγικό σχεδιασμό, στο marketing και τις πωλήσεις, στον οικονομικό προγραμματισμό και έλεγχο, στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Οι εταιρείες που αποτελούν τον επενδυτικό στόχο των εταιρειών επιχειρηματικών συμμετοχών είναι συνήθως μη εισηγμένες, μικρομεσαίες εταιρείες που βρίσκονται στα αρχικά στάδια ανάπτυξης, οι οποίες όμως διαθέτουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης λόγω: καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών, ελκυστικότητας κλάδου, ιδιαίτερα ικανού management κλπ.

Με λίγα λόγια οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου (venture capital) συνιστούν λύσεις για τις περιπτώσεις εκείνες που ο νέος επιχειρηματίας θέλει να αποφύγει τον τραπεζικό δανεισμό για διάφορους λόγους.

- Το venture capital (επιχειρηματικό ή καινοτομικό κεφάλαιο) είναι το κεφάλαιο που επενδύεται σε παλιές ή υπό σύσταση επιχειρήσεις από ειδικευμένες επενδυτικές εταιρίες. Μια εταιρία venture capital προσφέρει κεφάλαιο στην επιχείρηση συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο της τελευταίας.
- Συνήθως οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε μια εταιρία venture capital για βοήθεια όταν θέλουν να κάνουν μια επένδυση υψηλού ρίσκου.
- Η διαφορά με την τραπεζική δανειακή χρηματοδότηση είναι λοιπόν ότι στην περίπτωση των venture capitals ο χρηματοδότης – εταιρία συμμετέχει στο επιχειρηματικό ρίσκο όπως και η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, η εταιρία μπορεί να λειτουργήσει και ως σύμβουλος προς την επιχείρηση για διάφορα θέματα.

- Παραδείγματα επιχειρήσεων στην Ελλάδα που έκαναν χρήση των *venture capitals* είναι η "Goody's" και η "Γερμανός", ενώ στο εξωτερικό υπάρχουν τα παραδείγματα της *Microsoft* και της 'Amazon.com'.
- Ωστόσο θα πρέπει να είναι σαφές ότι οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου δείχνουν ενδιαφέρον για προτάσεις που τις χαρακτηρίζει ισχυρός επιχειρηματικός δυναμισμός, εξωστρέφεια και ευχέρεια σύντομης επανάκτησης (ρευστοποίησης) του κεφαλαίου που επενδύουν. Επιλέγουν, κατά κανόνα, προτάσεις επιχειρηματικής συνεργασίας με χαρακτηριστικά ταχείας ανάπτυξης.

(β) Θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators): Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, όπως αναφέρει και ο τίτλος, είναι εταιρείες οι οποίες αναλαμβάνουν να «εκκολάψουν» μια επιχειρηματική ιδέα προσφέροντας στέγη, υποδομές, μια πλήρη γκάμα υποστηρικτικών υπηρεσιών, ακόμη και κεφάλαια, προκειμένου να στηθεί και να κάνει τα πρώτα της βήματα μια νέα ή υφιστάμενη μικρή επιχείρηση που η ανάπτυξή της στηρίζεται σε ένα καινοτόμο επιχειρηματικό σχέδιο.

Τα σχέδια τα οποία υποβάλλονται στους υποψήφιους επιχειρηματίες ή ακόμη και από ερευνητές και υφιστάμενες επιχειρήσεις, εξετάζονται εκτενώς και εφόσον εγκριθούν από τους φορείς των θερμοκοιτίδων, περνούν στη φάση υλοποίησης. Οι καινοτόμες ιδέες που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να ενταχθούν σε μια από τις υφιστάμενες θερμοκοιτίδες είναι αυτές που προέρχονται από τους τομείς της νέας τεχνολογίας (πληροφορική, επικοινωνίες, βιομηχανικός και ιατρικός εξοπλισμός κλπ).

Η βοήθεια που προσφέρουν οι θερμοκοιτίδες στις «προστατευόμενες» τους επιχειρήσεις, δεν παρέχεται για πάντα. Ανάλογα με την περίπτωση, κυμαίνεται από 3 έως 7 έτη, ενώ η θερμοκοιτιζόμενη επιχείρηση συνήθως καταβάλλει μηνιαίως ένα ποσό, προκειμένου να κάνει χρήση του χώρου που της παραχωρείται καθώς και των υπηρεσιών που της προσφέρονται (π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτοτυπικά, γραμματειακή υποστήριξη, αίθουσα συσκέψεων, ανεύρεση στελεχών, κλπ). Σημειώνεται ότι οι θερμοκοιτίδες μπορούν να λειτουργήσουν και ως *venture capital* για τις θερμοκοιτιζόμενες επιχειρήσεις συμμετέχοντας στο μετοχικό τους κεφάλαιο.

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την ένταξη μιας εταιρείας είναι, μεταξύ των άλλων, η εμπειρία και η ποιότητα της διοικητικής ομάδας που υποβάλλει την πρόταση, η ανάγκη της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν ή την υπηρεσία, το επίπεδο του ανταγωνισμού και ενδεχόμενες συνεργασίες ή συνεργίες με άλλες εταιρείες που συμμετέχουν στη «θερμοκοιτίδα» ενώ εξετάζονται και ενδεχόμενοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

(γ) Επιχειρηματικοί άγγελοι (Business Angels): Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι επενδύουν σε μια νέα επιχείρηση ή χρηματοδοτούν μια καινοτόμο ιδέα, με απώτερο στόχο την αποκόμιση μετά από διάστημα (2 έως 5 έτη) υπεραξίας μέσω της πώλησης της συμμετοχής τους. Η λειτουργία των *business angels* είναι παραπλήσια με αυτή των *venture capital* με τη διαφορά ότι οι *business angels* λειτουργούν μεμονωμένα ως φυσικά πρόσωπα και όχι σαν εταιρεία όπως το *venture capital*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ
ΕΞΟΤΤΛΙΣΜΟΣ

5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης, αποτελεί ένα από τα πρώτα, χρονολογικά προβλήματα, τα οποία απασχολούν τη διοίκηση οποιασδήποτε νεοϊδρυόμενης επιχείρησης και, παράλληλα, ένα από τα σπουδαιότερα για κάθε επιχείρηση. Το πρόβλημα όμως αυτό δεν εμφανίζεται μόνο στην αρχή της ζωής της επιχείρησης αλλά και στη μεταγενέστερη λειτουργία της.

Είναι συνηθισμένο να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις την ανάγκη μετακινήσεως τους σε άλλη περιοχή για λόγους που «εμφανίζονται» ή διαπιστώνονται στην πορεία όπως:

- Σε περίπτωση χαρακτηρισμού μιας περιοχής σε κατοικημένη
- Σε περίπτωση υψηλότερου κόστους εργασίας, υλών, ενέργειας κλπ σε σχέση με άλλες περιοχές.
- Σε περίπτωση επέκτασης ή εκσυγχρονισμού της επιχείρησης

Οι πιο προσδιοριστικοί παράγοντες της επιλογής του τόπου εγκατάστασης είναι κυρίως:

- Τα έξοδα μεταφοράς των πρώτων υλών και της ενέργειας (πχ να είναι κοντά σε πηγές ενέργειας και πρώτων υλών).
- Τα έξοδα αποστολής των προϊόντων στην αγορά (κοντά σε κέντρα κατανάλωσης).
- Τα ημερομίσθια και οι μισθοί (άφθονο και χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό).
- Η συγκέντρωση πολλών παραγωγικών μονάδων στον ίδιο τόπο, που ευνοεί την υποδομή (βιομηχανική ζώνη).
- Η σκληρότητα και τα αποθέματα ύδατος στην περιοχή (στην περίπτωση βαφείου – φινιριστηρίου, που εξετάζουμε).
- Η διαμόρφωση του εδάφους και του υπεδάφους (αρχαιολογικός χώρος, μαλακό έδαφος κλπ).

Αν πρόκειται για εργοστάσιο πρέπει να εξεταστούν ακόμη τα θέματα των δεσμεύσεων που βγάζει η πολιτεία για την προστασία από τους θορύβους, από τη ρύπανση και εξασφαλιστούν συμφέροντες τρόποι για τη μεταφορά των λυμάτων κλπ.

Η απόφαση, σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης, που καλείται να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης, είναι μια από τις πιο σημαντικές και ο λόγος είναι προφανής: Η εγκατάσταση, μετακίνηση ή επέκταση, συνεπάγεται δαπάνες – μερικές φορές τεράστιες – με κίνδυνο μια λαθεμένη απόφαση να φέρει μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση. Επιπλέον ο τόπος εγκατάστασης επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του κόστους των προϊόντων της επιχείρησης που επιδιώκει την ελαχιστοποίησή του.

Άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης είναι:

α) Βιομηχανική και πολιτική νομοθεσία: Η πολιτεία, όπως είναι γνωστό, ενθαρρύνει μερικές φορές την εγκατάσταση βιομηχανιών σε ορισμένες περιοχές, παρέχοντας σχετικά κίνητρα όπως είναι οι φορολογικές εκπτώσεις,

αυξημένες αποσβέσεις, δωρεάν χορήγηση οικοπέδων παροχή δανείων κλπ. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να υπαχθεί και η ίδρυση από το κράτος βιομηχανικών ζωνών, στις οποίες πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν με δικά τους μέσα οι επιχειρήσεις.

Αντίθετα το κράτος μπορεί να απαγορεύσει ή να μην επιθυμεί την εγκατάσταση ορισμένων κατηγοριών βιομηχανιών σε ορισμένες περιοχές (μόλυνση περιβάλλοντος). Αν σε περίπτωση που υπάρχει απλώς επιδίωξη μη εγκατάστασης και όχι απαγόρευση, η επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει τις συνέπειες πάνω στο κόστος.

β) Στάση του κοινωνικού συνόλου: Αποτελεί πολιτική πολλών μεγάλων επιχειρήσεων να μην εγκαθίστανται σε περιοχές στις οποίες θα είναι αναγκασμένες να απασχολήσουν μεγάλο ποσοστό εργατικού πληθυσμού. Και αυτό γιατί είναι βέβαιο ότι σε δεδομένη χρονική στιγμή θα αντιμετωπίσουν εχθρότητα των κατοίκων της περιοχής, σαν «καταπιεστικοί» εργοδότες, εφόσον οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής εργασίας, όταν για οποιοδήποτε λόγο μείνουν δυσσαρεστημένοι από την εργασία τους.

Συνεπώς είναι σκόπιμο να διερευνηθεί αν οι κάτοικοι δέχονται ευχαρίστως ή όχι την εγκατάσταση της επιχείρησης στην περιοχή τους (περίπτωση των διυλιστηρίων Πάχης Μεγάρων) και να παρθούν μέτρα για την αποφυγή χειροτέρευσης του κοινωνικού περιβάλλοντος. Λόγω της τεράστιας εξάπλωσης της τάσης της προστασίας του περιβάλλοντος, τα τελευταία χρόνια, ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

γ) Το κόστος των οικοπέδων: Αν και η σημασία του παράγοντα αυτού δεν είναι συνήθως μεγάλη, σε ορισμένες περιπτώσεις (πχ πρόσβαση σε συγκοινωνιακές αρτηρίες) κάνει απαγορευτική την εγκατάσταση σε κάποιες περιοχές.

Με βάση όλα τα παραπάνω στοιχεία, είναι δυνατή η επιλογή μιας περιοχής σαν τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης. Από το σημείο αυτό, όμως, ξεκινάει άλλη διαδικασία που αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένου οικοπέδου μέσα στην επιλεγμένη περιοχή.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ				
	Α	Β	Γ	Δ	Ε
Κόστος εργασίας	6.000	5.500	7.300	6.000	6.500
Κόστος πρώτων υλών	7.500	7.350	6.200	9.500	8.750
Κόστος διάθεσης	3.000	3.500	3.700	4.200	2.800
Κόστος ενέργειας	2.000	2.200	1.800	2.100	2.900
Φορολογία	1.000	1.300	200	1.000	1.000
ΣΥΝΟΛΟ	19.500	19.850	19.200	22.800	21.950

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Ετήσιο κόστος για τη λειτουργία εργοστασίου δυναμικότητας X μονάδων προϊόντος

Η διαδικασία της επιλογής του οικοπέδου στηρίζεται πιο πολύ σε τεχνικά κριτήρια και λιγότερο σε οικονομικά. Το μόνο σχεδόν οικονομικό στοιχείο, που διαφοροποιεί τα υποψήφια οικόπεδα, είναι το κόστος τους ανά τετραγωνικό μέτρο, αλλά και αυτό δε διαφέρει σημαντικά μέσα σε ορισμένη περιοχή.

Οι τεχνικής φύσεως παράγοντες, που πρέπει να διερευνηθούν, είναι κυρίως οι ακόλουθοι:

- Τίτλοι κυριότητας, επιβάρυνσης (υποθήκες κλπ) και λοιπές υποχρεώσεις, που βαρύνουν το οικοπέδο.
- Σύνδεση του οικοπέδου με το σιδηροδρομικό, οδικό ή και θαλάσσιο δίκτυο.
- Ύπαρξη βιομηχανιών στα γειτονικά οικοπέδα και πιθανές ενοχλήσεις από αυτές. Πιθανές ενοχλήσεις όμως και από τη δική μας εγκατάσταση στις γειτονικές βιομηχανίες.
- Γειτνίαση με κατοικημένους χώρους και πιθανές αντιδράσεις κατοίκων.
- Σύσταση εδάφους, υψόμετρο και κλίση του (οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επιβαρύνουν το κόστος κατασκευής των εγκαταστάσεων).
- Μέγεθος του οικοπέδου. Εδώ εξετάζεται αν το υποψήφιο οικοπέδο είναι επαρκές για την εγκατάσταση της επιχείρησης και για τις προβλεπόμενες μελλοντικές επεκτάσεις της.
- Σχήμα του οικοπέδου και θέση του σχετικά με τους άξονες των συγκοινωνιακών δικτύων. Ορθογώνιο οικοπέδο, για παράδειγμα, που είναι κάθετο προς τις συγκοινωνιακές αρτηρίες, συνήθως πλεονεκτεί, γιατί διευκολύνει την ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας.
- Απόσταση από τους τόπους κατοικίας του προσωπικού.

Δεν πρέπει όμως, με βάση τα παραπάνω, να θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι από την ορθή, και μόνο, επιλογή του τόπου εγκατάστασης θα κριθεί η επιτυχία της επιχείρησης καθώς υπάρχει ένα μεγάλο σύνολο από παραμέτρους που επηρεάζουν την πορεία της.

5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Το μέγεθος του εργοστασίου ή των εργοστασίων της επιχείρησης εξαρτάται από μέγεθος της επιχείρησης, ο δε χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός, τόσο ο κτιριακός, όσο και ο μηχανικός μελετάται για να καλύπτει τουλάχιστον ένα κατώτατο όριο που θέτει η οργάνωση, πέρα από το οποίο η παραγωγή παύει να είναι συμφέρουσα.

Η μελέτη για τον τόπο εγκατάστασης θα πρέπει να λάβει υπόψη όχι μόνο τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και τις μελλοντικές, που πιθανό να αφορούν περίπτωση επέκτασης της επιχείρησης ή εκσυγχρονισμό της. Η σπουδαιότητα του θέματος γίνεται ολοφάνερη όταν σκεφτεί κανείς ότι:

(α) Η μη ορθή εκτίμηση του μεγέθους του χώρου που είναι αναγκαίος. Η στενότητα του προκαλεί δυσχέρειες στην παραγωγή, αδυναμία στην αποθήκευση του άριστου όγκου αποθεμάτων, καθυστερήσεις και αυξημένους κινδύνους ατυχημάτων, δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, καθώς και προβλήματα που αναφέρονται στην μη τήρηση των κανόνων υγιεινής διαβίωσης.

(β) Αντίθετα, η υπερεκτίμηση, γίνεται αιτία για υπέρμετρη δέσμευση κεφαλαίων στις αναγκαίες εγκαταστάσεις και, συνεπώς αυξημένο κόστος και μείωση των κερδών της επιχείρησης.

Η επίλυση του θέματος προσδιορισμού των εγκαταστάσεων δεν είναι πάντοτε εφικτή για το λόγο ότι δεν μπορούμε όλες τις φορές να εκτιμήσουμε με ακρίβεια όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την τελική απόφαση. Όμως για την εκτίμηση αυτή πρέπει να λάβουμε υπόψη και τα εξής:

α) Τον προσδιορισμό του ύψους της ζήτησεως των προϊόντων της επιχειρήσεως.

β) Τον καθορισμό του ανώτερου ύψους της παραγωγής.

γ) Τον υπολογισμό του αναγκαίου προσωπικού για την εξυπηρέτηση των παραγωγικών μέσων, καθώς και του αναγκαίου βοηθητικού και υπαλληλικού προσωπικού.

δ) Τον υπολογισμό του χώρου που είναι αναγκαίος για τη διαφύλαξη και ανεμπόδιστη λειτουργία των παραγωγικών μέσων και για τη στέγαση των εργαζομένων και των απαραίτητων κοινόχρηστων και βοηθητικών χώρων.

5.3 ΤΥΠΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ

Τα βιομηχανικά κτίρια μπορούν να ταξινομηθούν, βασικά, σε τρεις κατηγορίες:

(α) Πολυώροφα κτίρια: Τέτοια κτίρια κατασκευάζονται – συνήθως – όταν το οικόπεδο βρίσκεται μέσα ή κοντά σε πόλη, όπου το κόστος της γης είναι υψηλό, και γενικά, πολυώροφα κτίρια κατασκευάζονται όταν το έδαφος είναι σχετικά σπάνιο.

Παρά το γεγονός ότι χρειάζονται μικρό οικόπεδο, το πολυώροφα κτίρια δεν είναι και τόσο δημοφιλή, αφενός μεν γιατί το κόστος κατασκευής τους (κυρίως από σιδηροπαγές σκυρόδεμα) είναι υψηλό συγκριτικά, αφετέρου γιατί είναι μάλλον ακατάλληλα για βαριές βιομηχανίες.

Πραγματικά, βαριά μέσα επεξεργασίας ή βαριά προϊόντα, απαιτούν ειδική ενίσχυση των δαπέδων και κατ' αυτόν τον τρόπο, το κόστος κατασκευής των κτιρίων γίνεται πολύ υψηλό. Δυσχέρειες επίσης παρουσιάζονται σε περιπτώσεις έντονων δονήσεων κατά την επεξεργασία, που γίνονται εντονότεροι στους υψηλότερους ορόφους. Τέλος, τα πολυώροφα κτίρια δεν επιτρέπουν τη χρησιμοποίηση μεγάλων δεξαμενών υγρών και δυσχεραίνουν την απαγωγή καπνών, αερίων, κλπ, όταν αυτά παράγονται στους χαμηλότερους ορόφους.

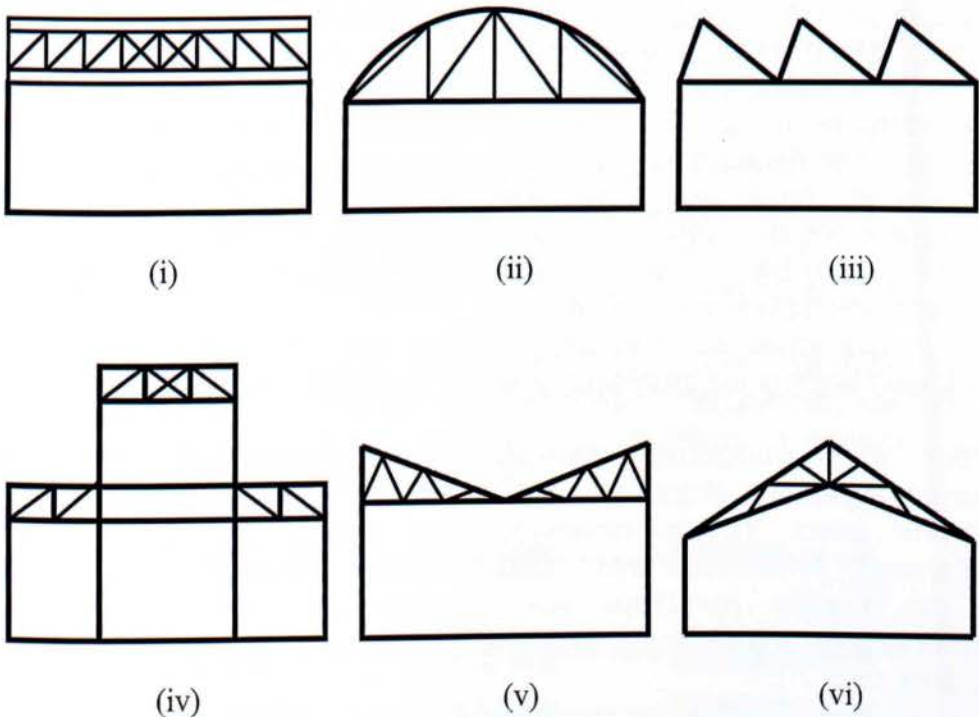
Για όλους τους παραπάνω λόγους, πολυώροφα κτίρια μπορούν να χρησιμοποιήσουν μονάχα εκείνες οι βιομηχανίες οι οποίες παράγουν προϊόντα με μικρό όγκο και βάρος, καθώς και οι βιομηχανίες, που οι ύλες και τα προϊόντα τους προωθούνται εύκολα με τη χρησιμοποίηση της βαρύτητας (η πρώτη ύλη ξεκινάει από τον τελευταίο όροφο και από εκεί κατεβαίνει επεξεργαζόμενη στους άλλους ορόφους πχ κυλινδρομύλοι).

Όταν προκύψει ανάγκη επεκτάσεως, αυτή μπορεί να γίνει «καθ' ύψος», γιατί απαιτεί ολοσχερή αναδιάταξη στα μέσα παραγωγής.

(β) Μονώροφα κτίρια: Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή των βιομηχανικών κτιρίων σήμερα. Η προτίμηση για τα μονώροφα κτίρια δεν οφείλεται μονάχα στο κόστος κατασκευής τους (που είναι χαμηλότερο ανά τετραγωνικό μέτρο του χρησιμοποιημένου χώρου, σε σχέση με το κόστος των πολυώροφων κτιρίων) αλλά επίσης για τους παρακάτω λόγους:

- Υπάρχει ευχέρεια επέκτασης και ευκαμψία, με την προϋπόθεση ύπαρξης διαθέσιμου οικοπέδου.
- Υπάρχει ευχέρεια εξαερισμού και φυσικού φωτισμού με ανοίγματα της στέγης.
- Αποφεύγονται οι δαπάνες κατασκευής και συντήρησης ανελκυστήρων και κλιμάκων.
- Διευκολύνεται η διάταξη των παραγωγικών μέσων, λόγω της έλλειψης ή του μικρού αριθμού των αναγκαίων υποστυλωμάτων.

Στα μειονεκτήματα των μονώροφων κτιρίων περιλαμβάνονται: αφενός μεν η ανάγκη ύπαρξης μεγάλου οικοπέδου, αφετέρου δε το υψηλό κόστος της κατασκευής στέγης από διαφανές υλικό, για τον φυσικό φωτισμό του κτιρίου.



ΕΙΚΟΝΑ 5.1: Συνήθεις τύποι στέγης βιομηχανικών κτιρίων. (i) Επίπεδη στέγη, (ii) Τοξοειδής στέγη, (iii) Πριονοειδής στέγη, (iv) Υπερυψωμένη στέγη, (v) Κοίλη στέγη, (vi) Στέγη σχήματος αετώματος

Κατάλληλη για τη χώρα μας θεωρείται η πριονοειδής στέγη (εικόνα 5.1 iii) γιατί περιορίζει την απευθείας πρόσπτωση των ηλιακών ακτίνων, πλεονέκτημα που δεν υπάρχει στους λοιπούς τύπους στέγης.

Ειδική μορφή μονώροφων κτιρίων αποτελούν ορισμένα κτίρια που έχουν ύψος μεγαλύτερο από τα συνηθισμένα ή και ανοίγματα στην στέγη. Αυτά χρησιμοποιούνται σε βιομηχανίες, όπου είναι αναγκαία η εγκατάσταση γερανογεφυρών μεγάλου ύψους ή η παραγωγή προϊόντων που έχουν μεγάλες διαστάσεις (π.χ. ατμολέβητες). Τα ανοίγματα στη στέγη διευκολύνουν τον φυσικό εξαερισμό και χρησιμοποιούνται σε χυτήρια, χαλυβουργεία κλπ.

Τέλος, λόγω του μεγάλου ύψους των ειδικών αυτών κτιρίων, ο φυσικός φωτισμός τους πρέπει να προέρχεται από τις πλευρές παρά από την οροφή. Στην περίπτωση αυτή είναι σκόπιμη η κατασκευή μεγάλων πλευρικών παραθύρων (η επιφάνεια τους πρέπει να' ναι ίση τουλάχιστον με το 1/5 της επιφάνειας των δαπέδων).

(γ) Ειδικό τύποι κτιρίων: Σ' αυτήν την κατηγορία υπάγονται κτίρια ειδικής χρήσης τα οποία κατασκευάστηκαν για την εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Πέρα όμως από αυτά, στους ειδικούς τύπους κτιρίων υπάγονται οι περιπτώσεις συνδυασμού των βασικών τύπων, τους οποίους αναφέραμε πιο πάνω.

Συνδυασμοί της μορφής αυτής μπορούν να υπάρξουν πολλοί, όπως για παράδειγμα:

- Πολυώροφα κτίρια τοποθετημένα στη σειρά και συνδεδεμένα με μικρότερα κτίρια. Αυτά τα τελευταία χρησιμεύουν για την επικοινωνία μεταξύ των βασικών κτιρίων.
- Μονώροφο κτίριο μεγάλου ύψους, στο οποίο κι από τις δύο πλευρές τοποθετούνται άλλα με μικρότερο ύψος (εικόνα 5.1 iv). Ο συνδυασμός αυτός κατασκευάζεται όταν σε ένα μόνο τμήμα του κτιρίου απαιτούνται εγκαταστάσεις με μεγάλο ύψος. Στις πλευρές των κτιρίων τοποθετούνται παράθυρα σε διάφορα ύψη για πλευρικό φωτισμό των χώρων.
- Κατασκευή, όπως και η προηγούμενη, με ύψωση της στέγης των πλευρικών κτιρίων στην άκρη του κεντρικού κτιρίου. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η δημιουργία δύο ορόφων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν γραφεία ή βοηθητικοί χώροι.
- Μονώροφο κτίριο με πολυώροφα κτίρια στις δύο πλευρές του όπου χρησιμοποιούνται ως αποθήκες, γραφεία ή αποθηκευτικοί χώροι.

Ειδικό τύπο κατασκευής αποτελούν τα **προκατασκευασμένα** κτίρια. Προκατασκευασμένο μπορεί να είναι ολόκληρο το κτίριο ή τα εσωτερικά χωρίσματα μόνο. Τα προκατασκευασμένα σχεδιάζονται με τη μορφή σπονδυλωτών κατασκευών ώστε να είναι δυνατή η διάταξη και αναδιάταξή τους σε ποικιλία σχημάτων και μορφών. Στα πλεονεκτήματα των προκατασκευασμένων ανήκουν ακόμη το χαμηλό κόστος τους και η ευχέρεια μεταφοράς τους.

5.3.1 ΔΙΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

Ο τρόπος της διάταξης και η εντός του οικοπέδου θέση των μέσων, των βοηθητικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των εργαζομένων και των κτιρίων που χρησιμοποιούνται για τη στέγασή τους, μπορεί να επιδράσει αποφασιστικά και να προσδιορίσει, σε μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματικότητα, τα κέρδη και, τελικά, την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης.

Όταν η νεοϊδρυόμενη επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο κατάρτισης της μελέτης διατάξεως, οφείλει να τη σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να συντελεί:

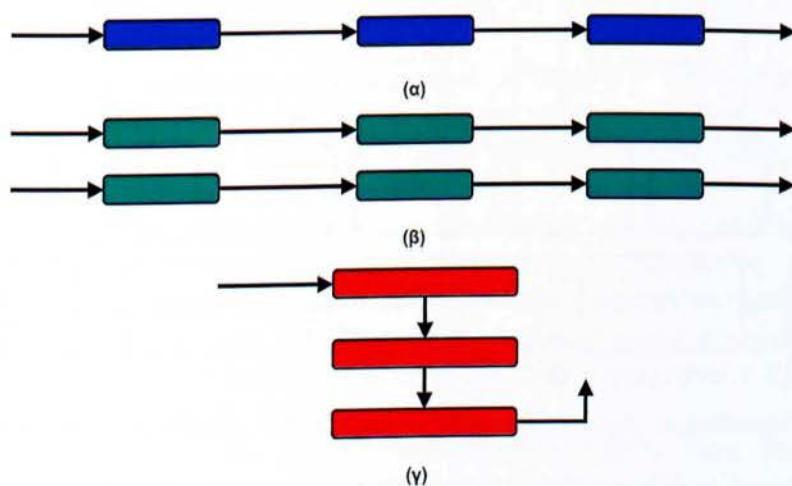
- √ Στη διαμόρφωση σε χαμηλά επίπεδα του κόστους διακίνησης υλών και προϊόντων μέσα στο χώρο της επιχείρησης.
- √ Στην άνετη και ασφαλή εκτέλεση της εργασίας.

- √ Στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διατιθέμενων χώρων.
- √ Στην αποφυγή συσσωρεύσεων και συμφορήσεων.
- √ Στη διευκόλυνση του ελέγχου και της επίβλεψης των εργαζομένων.
- √ Στην άνετη και γρήγορη προσέγγιση των χώρων εξυπηρέτησης των εργαζομένων.
- √ Στον περιορισμό ή απομόνωση χώρων ή λειτουργιών επικίνδυνων ή ενοχλητικών.
- √ Στη διευκόλυνση της εφαρμογής μεθόδων εργασίας, με τις οποίες θα επιτυγχάνεται αποτελεσματική χρησιμοποίηση του προσωπικού.
- √ Στην ευχερή αναδιάταξη, αν αυτή κριθεί αναγκαία στο μέλλον.
- √ Στην έγκαιρη εκπλήρωση των παραγγελιών που δίνονται και στον έγκαιρο εφοδιασμό της ζήτησης.
- √ Στην επίτευξη του μικρότερου δυνατού χρόνου για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος και, με την έννοια αυτή, στην υψηλή αποδοτικότητα των εγκαταστάσεων και του προσωπικού.

Επίσης, η ορθολογική διάταξη των χώρων συντελεί στον περιορισμό των οχλήσεων, τη διευκόλυνση της εποπτείας και, γενικά, στην ανετότερη και οικονομικότερη εκτέλεση των εργασιών. Σχετικά με τη θέση και τη διάταξη των χώρων πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

α) Διάταξη εργαστηριακών χώρων: Στην περίπτωση μονώροφων οικοδομών, αν υπάρχουν πολλές απ' αυτές, μπορούν να διατάσσονται σε απλή ή πολλαπλή σειρά κατά την κατεύθυνση κίνησης των υλικών ή αντίθετα προς αυτή (εικόνα 5.2). Συνδυασμοί των βασικών αυτών τύπων είναι δυνατοί και πολλές φορές σκόπιμοι.

Η πρώτη μορφή διατάξεως κτιρίων, δηλαδή στη σειρά, επιβάλλεται όταν τα παραγόμενα προϊόντα περνούν από πολλά στάδια επεξεργασίας και επιτρέπει επέκταση των κτιρίων κατά το πλάτος τους. Αντίθετα, η δεύτερη μορφή, επιτρέπει επέκτασή τους μόνο κατά μήκος.



ΣΧΗΜΑ 5.1: Τύποι διατάξεως κτιρίων, ανάλογα με τη σχεδιαζόμενη ροή υλικών. (α) Απλή διάταξη στη σειρά, (β) Διπλή διάταξη στη σειρά, (γ) Κάθετη διάταξη.

Οι οικοδομές μπορούν να διασυνδεθούν, διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία μεταξύ τους, εκτός αν λόγοι ασφαλείας (πχ μετάδοση πυρκαγιών) επιβάλλουν το αντίθετο.

Οι πολυώροφες οικοδομές μπορούν να διατάσσονται κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως παραπάνω, αρκεί να λαμβάνεται μέριμνα για απόσταση μεταξύ των κτιρίων τόσης, ώστε να μην εμποδίζεται σε κανένα από αυτά ο φυσικός φωτισμός τους.

β) Θέση και διάταξη αποθηκευτικών χώρων: Η προμήθεια των λειτουργικών μέσων, των υλικών, των ημιτελών και ολοκληρωμένων επιμέρους προϊόντων, καθώς και η διεξαγωγή ελεγκτικών και προπαρασκευαστικών εργασιών, καθιστούν αναγκαία τη δημιουργία μιας **αποθήκης προμηθειών**. Η υπέρβαση των προβλεπόμενων χρόνων αποθήκευσης που προκύπτει από τους αναγκαίους ρυθμιστικούς χρόνους μεταξύ των σταθμών επεξεργασίας, καθώς και των απρόβλεπτων «μποτιλιαρισμάτων» λόγω βλαβών, καθιστούν αναγκαία τη δημιουργία μιας **αποθήκης παραγωγής**. Οι εργασίες που συνδέονται με τη διακίνηση, η προσαρμογή στην εξωεπιχειρησιακή κίνηση και η εξουδετέρωση των διακυμάνσεων στη διάθεση (πώληση), απαιτούν **αποθήκη πωλήσεων**.

Ο αριθμός των αποθηκών και η τοποθεσία τους, καθορίζεται από τις ειδικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Αυτές είναι: η έκταση των αντίστοιχων επιχειρησιακών εγκαταστάσεων, το πρόγραμμα παραγωγής, η διάρκεια αποθήκευσης, η συχνότητα εναλλαγής, η ταχύτητα λήψης, ο μέσος αριθμός διεργασιών (απαιτούμενος χρόνος για το πρόγραμμα διαδρομής της συσκευής χρήσης ραφιών: άφιξη στην αποθήκη – παραλαβή του εμπορεύματος – έξοδος από την αποθήκη – εναπόθεση), καθώς και ζητήματα ασφαλείας για ανθρώπους, λειτουργικά μέσα και αποθηκευμένα εμπορεύματα.



ΣΧΗΜΑ 5.2: Παράδειγμα χαρακτηριστικών για κατάταξη του είδους αποθήκης.

Μια κεντρική αποθήκη είναι γενική και περιέχει όλα τα εμπορεύματα προς αποθήκευση. Η τοποθεσία καθορίζεται από τη σύνδεση με οδικά δίκτυα. Ιδιαίτερα πλεονεκτήματα είναι η κεντρική διαχείριση, η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων, χαμηλά έξοδα προσωπικού και κεφαλαίου. Μειονεκτήματα είναι οι μεγαλύτεροι χρόνοι διεργασιών λόγω μεγάλων προγραμμάτων διαδρομής και ο αυξημένος κίνδυνος σε περίπτωση καταστροφών ή βλαβών.

Οι αποκεντρωμένες αποθήκες προσφέρουν το πλεονέκτημα ότι είναι κοντά στη θέση εργασίας. Τα σύγχρονα συστήματα πληροφόρησης αποκλείουν σήμερα τα μειονεκτήματα, τα οποία αναφέρονται σε υψηλότερα έξοδα προσωπικού και κεφαλαίου. Παράλληλα με τις αποθήκες της επιχείρησης μπορούν να τηρούνται και αποθήκες για έτοιμα προϊόντα και ανταλλακτικά μέσω ειδικευμένων εταιρειών (ξένες αποθήκες).

Στην περίπτωση διατάξεως των παραγωγικών μέσων, ανάλογα με το είδος της εκτελούμενης εργασίας, πρέπει να εξεταστεί αν είναι σκόπιμη η ύπαρξη μιας κεντρικής αποθήκης ή άλλων μικρότερων ομοίων. Αυτό, βασικά, εξαρτάται από το συνολικό μέγεθος της εγκαταστάσεως. Έτσι, επειδή σαν βασικός κανόνας ισχύει η εγγύτητα μεταξύ αποθηκευτικών και βιομηχανικών κτιρίων, όσο περισσότερο είναι εκτεταμένες οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις, τόσο είναι προτιμότερη η δημιουργία περισσότερων αποθηκευτικών χώρων, αφού συνεκτιμηθούν τα λοιπά πλεονεκτήματα της μιας ή της άλλης λύσης ως προς το κόστος λειτουργίας τους (απαιτούμενο προσωπικό, ευχέρεια εποπτείας, απαιτούμενη δέσμευση κεφαλαίων κλπ).

Όσον αφορά στο μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων, αυτό προσδιορίζεται από την αποθηκευόμενη ποσότητα κάθε είδους υλικού ή προϊόντος. Η ποσότητα καθορίζεται από την επιθυμία διαθεσιμότητας αποθεμάτων υλικών και προϊόντων, που μπορούν να καλύψουν οποιαδήποτε ζήτηση, από τον κίνδυνο απωλειών ή φθορών τους και από το υψηλό κόστος της διατήρησης μεγάλων αποθεμάτων.

γ) Θέση διοικητικών εγκαταστάσεων: Η θέση των διοικητικών εγκαταστάσεων, σαν πρόβλημα διατάξεως, παρουσιάζεται όταν βιομηχανικοί χώροι και γραφεία εγκαθίστανται στον ίδιο χώρο. Στην περίπτωση αυτή, οι διοικητικές εγκαταστάσεις τοποθετούνται κοντά στην κύρια είσοδο και όχι μακριά από τα κυριότερα παραγωγικά τμήματα, εφόσον θόρυβοι ή άλλες ενοχλητικές επιδράσεις δεν το αποκλείουν. Όταν ο απαιτούμενος χώρος για διοικητικές εγκαταστάσεις είναι μεγάλος, κατασκευάζεται ανεξάρτητο οίκημα γι' αυτές. Η εγκατάσταση γραφείων μέσα στο εργοστάσιο είναι σκόπιμη, ιδιαίτερα για τα γραφεία των παραγωγικών τμημάτων, τα γραφεία σχεδιασμού, καθώς και γραφεία ελέγχου παραγωγής.

δ) Χώροι εξυπηρέτησης προσωπικού: Σ' αυτή την κατηγορία υπάγονται όλοι οι χώροι που προορίζονται για την πιο άνετη, ασφαλή και υγιεινή διαμονή του προσωπικού μέσα στο εργοστάσιο. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- I. Αποδυτήρια και ιματιοφυλάκια (ντουλάπες), όπου τοποθετούνται σε υπόγεια πολυώροφων βιομηχανικών κτιρίων, πλευρικούς ημιορόφους υψηλών μονώροφων κτιρίων, στα μικρά κτίρια, μεταξύ των πολυώροφων κτιρίων, σε περίπτωση συνδεδεμένων πολυώροφων κτιρίων. Γενικά οι χώροι αυτοί πρέπει να βρίσκονται κοντά στα βιομηχανικά κτίρια και όχι μακριά από την είσοδο του εργοστασίου.
- II. Λουτρά, όπου πρέπει να βρίσκονται στα σημεία που αναφέρθηκαν παραπάνω και κοντά στα αποδυτήρια και ιματιοφυλάκια.
- III. W.C, όπου πρέπει να βρίσκονται κοντά στους διάφορους χώρους εργασίας γιατί με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι μεγάλες αποστάσεις και κατ' επέκταση η σπατάλη χρόνου.
- IV. Εστιατόρια – εντευκτήρια (λέσχες), όπου γίνονται σε χώρους φωτεινούς και ευχάριστους και, όταν αυτό είναι δυνατό, καταλαμβάνουν ιδιαίτερο κτίριο ή οροφο.

ε) Βοηθητικές εγκαταστάσεις: Σ' αυτές ανήκουν οι αποθήκες καυσίμων και εργαλείων, τμήματα συντηρήσεως και παροχής ενέργειας κλπ. Γενικά τοποθετούνται κοντά σε τμήματα με τα οποία συνεργάζονται, αποφεύγοντας τη γεινίαση με χώρους που υπάρχει κίνδυνος πυρκαγιάς ή πρόκληση οποιωνδήποτε οχλήσεων.

5.3.2 ΔΙΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Για να επιτύχουμε μια ορθολογική διάταξη των μηχανών, πάγκων εργασίας, συσκευών και, γενικά, παραγωγικού εξοπλισμού, είναι χρήσιμη η τήρηση ορισμένων βασικών κανόνων διατάξεως:

- Για κάθε μηχανή, συσκευή κλπ. πρέπει να υπολογίζεται, εκτός από το χώρο που είναι αναγκαίος για την εγκατάστασή της, και χώρος για τον άνετο χειρισμό του, άνετη πρόσβαση των υλικών, άνεση σε περίπτωση επεξεργασίας προϊόντων και υλικών μεγάλου όγκου και βάρους.
- Πρέπει να προβλέπεται η ύπαρξη διαδρόμων που θα επιτρέπουν την απρόσκοπτη κίνηση ανθρώπων και μέσων μεταφοράς υλικών.
- Πρέπει να ακολουθείται, όσο το δυνατό, μονόδρομη πορεία των κατεργαζόμενων υλών και να αποφεύγονται οι παλίνδρομες κινήσεις. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μείωση των αποστάσεων που διανύονται, λιγότερη εργασία και, κατά συνέπεια, μείωση του χρόνου παραγωγής του προϊόντος.
- Όπου αυτό είναι δυνατό, πρέπει να επιδιώκεται συνδυασμός των φάσεων παραγωγής διότι έτσι επιτυγχάνεται ελάττωση του απαιτούμενου χώρου (πχ συνδυασμός επεξεργασίας και ποιοτικού ελέγχου).
- Για τον καθορισμό της θέσης των διαφόρων παραγωγικών μέσων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες απαιτήσεις τους από πλευράς φωτισμού, αερισμού, θερμοκρασίας κλπ.
- Είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται ευελιξία στη διάταξη των παραγωγικών μέσων με προτίμηση μηχανών που δεν απαιτούν μόνιμη στερέωση στο έδαφος καθώς επίσης και η εναέρια ή υπόγεια εγκατάσταση αγωγών και σωληνώσεων που συνδέονται οι χρησιμοποιούμενες μηχανές ή συσκευές.

Όταν δεν υπάρχει ολοκληρωμένη επιστημονική μέθοδος που να επιτρέπει τον καθορισμό της αποτελεσματικότερης διάταξης, ο καθαρισμός της σχετικής μελέτης βασίζεται – κυρίως – στην πείρα, την ορθή κρίση και τη φαντασία εκείνων που ανέλαβαν το έργο αυτό.

Όπωςδήποτε, η εργασία των μελετητών είναι ευκολότερη στην περίπτωση ενός νέου εργοστασίου, όπου δεν υπάρχουν δεσμεύσεις λόγω υπαρχόντων κτιρίων. Παρόλα αυτά όμως, το σχήμα, το μέγεθος ή η θέση του οικοπέδου, δημιουργούν μερικές φορές περιορισμούς στην ευχέρεια επιλογής της βέλτιστης διάταξης, ακόμα και σ' αυτή την περίπτωση.

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ					
ΠΡΟΚΑΤΕΡΓΑΣΙΕΣ		ΒΑΦΗ		ΦΙΝΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΕΣ	
ΜΗΧΑΝΙΚΕΣ	ΧΗΜΙΚΕΣ			ΜΗΧΑΝΙΚΕΣ	ΧΗΜΙΚΕΣ
	Αποκολλάρισμα			Καλάνδρισμα	Αντισκωριακή προστασία
	Πλύσιμο	Βαφή	Τυπο-βαφή	Χνούδιασμα	Μαλάκωμα
Καψάλισμα	Λεύκανση			Ξύρισμα	Αντιστατική επεξεργασία
	Μερσερισμός			Συμπιεστική – χαλαρωτική συστολή	Αντιπυρική προστασία κλπ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: Γενικό πλάνο επεξεργασιών κλωστοϋφαντουργικού προϊόντος

Η σχετική εργασία υποβοηθείται, σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη διαγραμμάτων, στα οποία απεικονίζεται η σειρά των φάσεων παραγωγής (σχήμα 5,2) που απαιτούνται για την κατασκευή – επεξεργασία συγκεκριμένου προϊόντος. Παράλληλα, απαιτείται ο ακριβής καθορισμός των μηχανών, συσκευών κλπ, που χρειάζεται σε κάθε φάση παραγωγής. Το αρχικό αυτό σχέδιο υποβάλλεται κατόπιν σε μελέτη αναδιατάξεων ώσπου να επιτευχθεί η πιο αποτελεσματική διάταξη. Εδώ όμως πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη η φύση των διακινούμενων υλικών (βαριά, ογκώδη, εύθραυστα, επιμήκη) και οι διακινούμενες ποσότητες τους.

Διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους διατάξεως παραγωγικών μέσων, καθώς και έναν τρίτο τύπο, που αποτελεί το συνδυασμό των άλλων δύο:

α) Διάταξη παραγωγικών μέσων με βάση το είδος της εκτελούμενης εργασίας (Process Layout ή Functional Layout): Σύμφωνα με αυτό τον τύπο, όλα τα παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας, τοποθετούνται στον ίδιο χώρο. Συνεπώς, τα υπό κατεργασία προϊόντα, μεταφέρονται από τον ένα χώρο στον άλλο ωστόσο υποστούν όλες τις απαραίτητες κατεργασίες. Με την έννοια αυτή, διαφορετικά προϊόντα που απαιτούν διαφορετική επεξεργασία, μπορούν άνετα να ακολουθήσουν διαφορετική ροή ανάμεσα στα παραγωγικά τμήματα.

Η διάταξη αυτή είναι περισσότερο αποτελεσματική σε εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν παράγουν τυποποιημένα προϊόντα ή ο όγκος των προϊόντων αυτών είναι περιορισμένος, καθώς και σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με παραγγελίες πελατών από τους οποίους ο καθένας έχει – φυσικά – ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις.

Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας διάταξης προκύπτουν από τα παρακάτω χαρακτηριστικά της:

- Η απαιτούμενη συνολική επένδυση σε μηχανικό εξοπλισμό είναι, συγκριτικά, χαμηλή διότι απαιτούνται λιγότερα μηχανήματα.
- Επιτρέπει μεγάλη ευελιξία ως προς τον τρόπο και τη σειρά εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών.

- Η βλάβη ενός μηχανήματος δεν προκαλεί διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας, εφόσον η προγραμματισμένη για εκτέλεση απ' αυτό εργασία μπορεί να γίνει εύκολα από άλλα όμοια μηχανήματα.
- Επιτρέπει την εφαρμογή ατομικών συστημάτων αμοιβής με βάση την απόδοση γιατί ο ρυθμός εργασίας του κάθε εργαζόμενου είναι ανεξάρτητος από το ρυθμό των άλλων εργαζόμενων.

Ως μειονεκτήματα της διάταξης αυτής αναφέρονται τα παρακάτω:

- Λόγω της μεγάλης ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων, είναι πολύ δύσκολος (και μερικές φορές αδύνατος) ο προσδιορισμός προτύπων χρόνων και, ως εκ τούτου, ο ακριβής προγραμματισμός του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή μιας μονάδας ή παρτίδας προϊόντων.
- Η χρησιμοποίηση μηχανών γενικής χρήσης, οι οποίες απαιτούν ποικιλία από ρυθμίσεις και προσαρμογές για την εκτέλεση της κάθε εργασίας, απαιτεί προσωπικό πολύ εξειδικευμένο με υψηλές αμοιβές και πολλές φορές δύσκολη εξεύρεσή του.
- Το κόστος διακίνησης είναι υψηλό λόγω των ποικίλων διαφοροποιήσεων των διαδρομών των υλικών και είναι συνήθως αδύνατη η χρησιμοποίηση μεταφορικών ταινιών και οχημάτων που κινούνται σε σιδηροτροχιές (ράγες).
- Τα υπό κατεργασία προϊόντα κινούνται αργά μεταξύ των παραγωγικών τμημάτων και αυτό απαιτεί την ύπαρξη χώρων μεγάλων διαστάσεων για την προσωρινή αποθήκευσή τους.
- Ο χρόνος παραγωγής είναι μεγαλύτερος απ' αυτόν που απαιτείται στη διάταξη, ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία, και υψηλό το κόστος του ποιοτικού ελέγχου, εξαιτίας της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων.

β) Διάταξη παραγωγικών μέσων με βάση την παραγωγική διαδικασία (Product Layout): Κατά τον τύπο αυτό, οι μηχανές και γενικότερα τα παραγωγικά μέσα, διευθετούνται κατά την ακολουθία που απαιτείται για την επεξεργασία ενός προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι κάθε διάταξη χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός μονάχα είδους προϊόντος ή προϊόντων του ίδιου είδους τα οποία διαφοροποιούνται ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά τους (πχ το μέγεθός τους).

Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται σε βιομηχανίες με συνεχή παραγωγή περιορισμένης ποικιλίας προϊόντων (πχ σε βιομηχανίες αυτοκινήτων, ηλεκτρικών ειδών, τσιγάρων κλπ) και γενικότερα συνιστάται για προϊόντα τα οποία απαιτούν μεγάλο αριθμό συναρμολογήσεων. Αντίθετα, για προϊόντα που απαιτούν κατασκευές, η διάταξη αυτή είναι μερικές φορές ασύμφορη διότι η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ευχέρεια εξισορρόπησης της παραγωγής μεταξύ των διαφόρων φάσεων (μποτιλιάρισμα).

Η διάταξη παραγωγικών μέσων με βάση την παραγωγική διαδικασία προσφέρει, σε ιδανικές συνθήκες, σπουδαία πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει τη χρησιμοποίηση αυτόματων μέσων διακίνησης υλών και προϊόντων σε ευρεία κλίμακα και κατά συνέπεια τη μείωση χρόνου και κόστους διακίνησης.

- Επιτρέπει την εφαρμογή ομαδικών συστημάτων αμοιβής, με βάση την απόδοση.
- Απαιτεί ελάχιστα ειδικευμένο προσωπικό και μικρότερο χρόνο εκπαίδευσης.
- Κάνει δυνατή την εφαρμογή «μελέτης μεθόδων και μετρήσεως εργασίας», επιτρέποντας έτσι τη χρήση καλύτερων παραγωγικών μεθόδων και την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Επιτρέπει την εξισορρόπηση του παραγωγικού ρυθμού στα διάφορα τμήματα και αποφεύγονται οι καθυστερήσεις – συσσωρεύσεις. Αυτή την εξισορρόπηση μπορούμε να την πετύχουμε με την αυξομείωση του ρυθμού κινήσεως των μεταφορικών μέσων και την εγκατάσταση πρόσθετου εξοπλισμού στις θέσεις όπου σημειώνονται συσσωρεύσεις.
- Για τον παραπάνω λόγο, απαιτείται λιγότερος αποθηκευτικός χώρος ενδιάμεσα στα διάφορα τμήματα αφού ο αριθμός των υπό κατεργασία προϊόντων είναι μικρός εξαιτίας της συνεχόμενης ροής της παραγωγής.
- Ο χρονικός προγραμματισμός και ο ποιοτικός έλεγχος είναι ευχερείς και το κόστος του δεύτερου αρκετά χαμηλό, εξαιτίας της ομοιόμορφης παραγωγής.

Ως μειονεκτήματα της διάταξης αυτής αναφέρονται τα παρακάτω:

- Ευαισθησία του συστήματος σε τυχαία βλάβη σε κάποιο σημείο της επεξεργασίας. Λόγω των μικρών αποστάσεων μεταξύ των διαφόρων φάσεων και της έλλειψης χώρων προσωρινής παραμονής των επεξεργαζόμενων προϊόντων, η παραγωγή διακόπτεται αναγκαστικά.
- Το σύστημα αυτό είναι δύσκαμπτο σε περιπτώσεις αλλαγής σχεδίου ή προδιαγραφών του επεξεργαζόμενου προϊόντος και οι επαναρυθμίσεις ή αντικαταστάσεις των, ειδικής χρήσης, χρησιμοποιούμενων μηχανών δημιουργούν υψηλό κόστος παραγωγής.
- Απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε μέσα διακίνησης και μηχανικό εξοπλισμό.
- Οι τυποποιημένες κινήσεις των εργαζομένων σε ένα μόνο σημείο της φάσης παραγωγής, δημιουργεί μονοτονία στην εργασία και προκαλεί αντιδράσεις.
- Μεγάλο κόστος προγραμματισμού και συντήρησης των μηχανών απαιτώντας μεγάλο αριθμό τεχνικών και εξειδικευμένων εργατών.

γ) Μικτός τύπος διατάξεων: Στην πράξη, για την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων του καθενός από τους βασικούς τύπους διατάξεων, ο μικτός τύπος αποτελεί την πιο συνήθη μορφή που συναντάμε. Έτσι, η διάταξη με βάση το είδος της εκτελούμενης εργασίας μπορεί να χρησιμοποιείται για τις ειδικές παραγγελίες προϊόντων (πχ διαφορετικά σχέδια, ιδιαίτερα χρώματα, ιδιότητες κλπ), ενώ οι τυποποιημένες επεξεργασίες (πχ αποκολλάρισμα, πλύσιμο, βαφή, στέγνωμα, χνούδιασμα κλπ) μπορούν να γίνουν σε διάταξη με βάση την παραγωγική διαδικασία.

Επίσης, ο μικτός τύπος προτιμάται σε βιομηχανίες οι οποίες παράγουν μεγάλο αριθμό μη τυποποιημένων προϊόντων, ενώ ορισμένος αριθμός επεξεργασιών είναι κοινός για όλα τα παραγόμενα προϊόντα.

5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ένα σύγχρονο βαφείο αποτελείται από πέντε διαφορετικά τμήματα, που το καθένα απ' αυτά είναι ένα ξεχωριστό εργοστάσιο:

- Χώρος υποδοχής πρώτων υλών προς βαφή, βοηθητικών βαφής και χρωμάτων.
- Κουζίνα βαφείου ή χώρος προετοιμασίας συνταγών βαφής.
- Επικουρικά τμήματα του βαφείου όπως πχ το λεβητοστάσιο για την παραγωγή μαλακού νερού και ατμού για τη λειτουργία του βαφείου, compressor για την παραγωγή πεπιεσμένου αέρα, ηλεκτρολόγων, ηλεκτρονικών, μηχανολόγων συντηρητών καθώς και διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες.
- Χώρος βαφικών μηχανών, στεγνωτηρίων και φινιριστικών μηχανών.
- Εργαστήριο απομιμήσεως αποχρώσεων, ποιοτικού ελέγχου παραγωγικής διαδικασίας και τελικού προϊόντος.

Ιδιαίτερα προσεκτικά πρέπει να κατανοήσουμε τις ανάγκες μας και να επιλέξουμε τον κατάλληλο εξοπλισμό σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η καταλληλότητα αυτή συνίσταται αφενός μεν στη χρησιμοποίηση εξοπλισμού ειδικά μελετημένου για κάθε τύπο εργασίας, αφετέρου δε στη χρησιμοποίηση εξοπλισμού προσαρμοσμένου προς τα σωματικά, φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων.

5.4.1 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Με τον όρο αποθήκη αναφερόμαστε στους χώρους υποδοχής αλλά και φύλαξης πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει σειρά διαδικασιών, που είναι καθοριστική στη λειτουργία της βιοτεχνίας, όπως η προμήθεια και η αποθήκευση των υλικών, η ροή αυτών στην παραγωγή και τέλος η αποθήκευση του τελικού προϊόντος και η προώθησή του στον πελάτη.

Οι συνηθισμένες λειτουργίες του προγραμματισμού και προετοιμασίας αποθήκευσης πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Την εκφόρτωση των εισερχομένων προϊόντων από τα οχήματα.
- Το άνοιγμα των κουτιών και την τοποθέτηση των προϊόντων σε στοίβες.
- Την επιθεώρηση για σωστή ποιότητα των σωστών προϊόντων.
- Την μετακίνηση και φύλαξη (αν χρειαστεί) των έτοιμων προϊόντων.
- Την φόρτωση των εμπορευμάτων σε οχήματα.

Στις περισσότερες των παραπάνω διαδικασιών είναι απαραίτητη η χρήση κάποιων μέσων που θα διευκολύνουν τις μεταφορές και την ταξινόμηση των υλικών αποθήκευσης.

α) Συστήματα αποθήκευσης: Η σωστή επιλογή και εγκατάσταση ενός συστήματος ραφιών αποτελεί τη βασικότερη ίσως προϋπόθεση για την υψηλή απόδοση ενός αποθηκευτικού χώρου. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να

εξοικονομήσουμε χώρο καθώς επίσης και να ταξινομήσουμε τα υλικά ανά είδος ή κατηγορία διευκολύνοντας έτσι την εύκολη ροή τους καθώς αυτά εισάγονται ή και εξάγονται από αυτή.



ΕΙΚΟΝΑ 5.2: Συστήματα ραφιών μέσων φορτίων.

Ανάλογα με τις ανάγκες μας μπορούμε να επιλέξουμε διαφόρους τύπους κατασκευών:

- Συστήματα ραφιών μέσων φορτίων κατάλληλα για αποθήκευση κιβωτίων, μικροαντικειμένων, καθώς και ειδικών συσκευασιών.
- Συστήματα παλετοφόρων ραφιών σε όλες τις δυνατές διατάξεις (*back to back, drive in, push back racking, live storage, mobile pallet racking* κλπ).
- Συστήματα προβολικών ραφιών για την αποθήκευση φορτίων μεγάλου μήκους.
- Συστήματα ραφοπάταρων.
- Αυτοϊστάμενα πατάρια.
- Κινητά ράφια αρχείου.



Εικόνα 5.3: Συστήματα προβολικών ραφιών για την αποθήκευση φορτίων μεγάλου μήκους.

β) Σταθμοί φόρτωσης: Είναι τα σημεία που πραγματοποιείται η παραλαβή και παράδοση υλικών και έτοιμων προϊόντων από τα φορτηγά μεταφοράς. Έχει σημασία η εύκολη πρόσβαση στην αποθήκη καθώς με αυτό τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος και απαιτούνται λιγότερα εργατικά χέρια για τα μεταφορικά.



ΕΙΚΟΝΑ 5.4: Εξωτερικοί σταθμοί φόρτωσης.

Στην κατηγορία αυτή διακρίνονται:

- Χειροκίνητες γεφυρώσεις κατασκευασμένες από χάλυβα ή αλουμίνιο.
- Ηλεκτροϋδραυλικές γεφυρώσεις με αναδιπλούμενο ή εκτεινόμενο χείλος.
- Βιομηχανικές πόρτες, καθώς και πόρτες υψηλής ταχύτητας.
- Μηχανικές και ηλεκτροκίνητες αεροφραγές.
- Πλήρεις αυτοϊστάμενοι εξωτερικοί σταθμοί φόρτωσης.
- Ηλεκτρονικά συστήματα στάθμευσης.
- Συστήματα ελέγχου σταθμών φόρτωσης.



ΕΙΚΟΝΑ 5.5: Χειροκίνητες γεφυρώσεις.

δ) Ανυψωτικά μηχανήματα (clark): Είναι απαραίτητα για μεταφορές βαρέων και μη αντικειμένων εντός ή και εκτός της αποθήκης ή του βαφείου.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ανάλογα με τη χρήση που επιθυμούμε και είναι είτε ηλεκτροκίνητα, είτε ντιζελοκίνητα.



ΕΙΚΟΝΑ 5.6: Από αριστερά α) Περονοφόρο ανυψωτικό με αντίβαρο, β) Περονοφόρο ανυψωτικό στενών διαδρόμων.



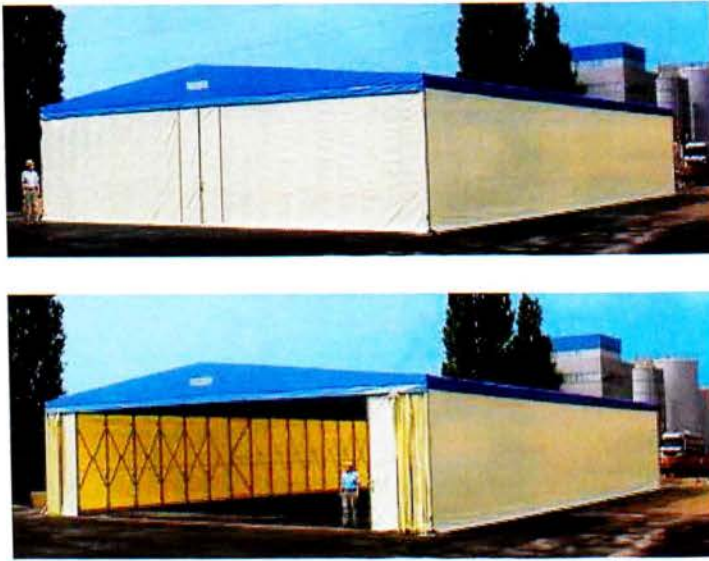
ΕΙΚΟΝΑ 5.7: Παλετοφόρο οριζόντιας μεταφοράς.

γ) Κινητές αποθήκες: Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε περιπτώσεις μεγάλης παραλαβής υλικών ή προσωρινής αποθήκευσης προϊόντων που απαιτούν μεγάλο χώρο και χρόνο παραμονής.

Χαρακτηρίζονται ως μια πολύ ευέλικτη λύση στις παραπάνω περιπτώσεις διότι έχουν:

- Πλαίσιο κατασκευασμένο από υψηλής αντοχής γαλβανισμένο χάλυβα (hot dipped galvanized)
- Κάλυμμα κατασκευασμένο από υψηλής αντοχής πολυεστέρα ενισχυμένο στα σημεία εκείνα που τείνουν να φθείρονται πρώτα
- Συνολικά, κατασκευή με αντοχή σε βάρος χιονιού μέχρι και 160kg/m^2 και σε ταχύτητα ανέμου 110km/h
- Δυνατότητα μετακίνησης με σύστημα τροχών ανθεκτικό στο νερό και τη σκόνη

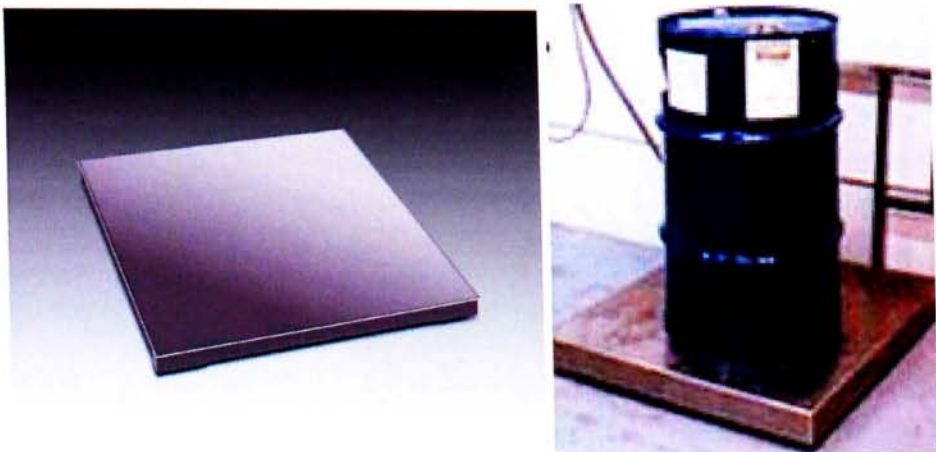
- Εύκολη και γρήγορη συναρμολόγηση και αποσυναρμολόγηση της κατασκευής



ΕΙΚΟΝΑ 5.8: Κινητή – λυόμενη αποθήκη.

5.4.2 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΒΑΦΕΙΟΥ

Στο τμήμα αυτό μεταφέρονται από την αποθήκη τα χρώματα και τα διάφορα φινιριστικά υλικά και βοηθητικά βαφής, ζυγίζονται και στη συνέχεια μεταφέρονται για χρήση στο χώρο του βαφείου. Ο βασικός εξοπλισμός της «κουζίνας» του βαφείου πρέπει να περιλαμβάνει ηλεκτρονικό εξοπλισμό για τον γρήγορο και εύκολο υπολογισμό των αναλογιών των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στη συνταγή καθώς επίσης και αναλογικούς ή ηλεκτρονικούς ζυγούς φορτίων μεγάλου βάρους και όγκου.



ΕΙΚΟΝΑ 5.9: Βιομηχανική πλάστιγγα δαπέδου βαριάς χρήσης

Ανάλογα με τη χρήση, διακρίνονται διαφόρων τύπων ζυγοί:

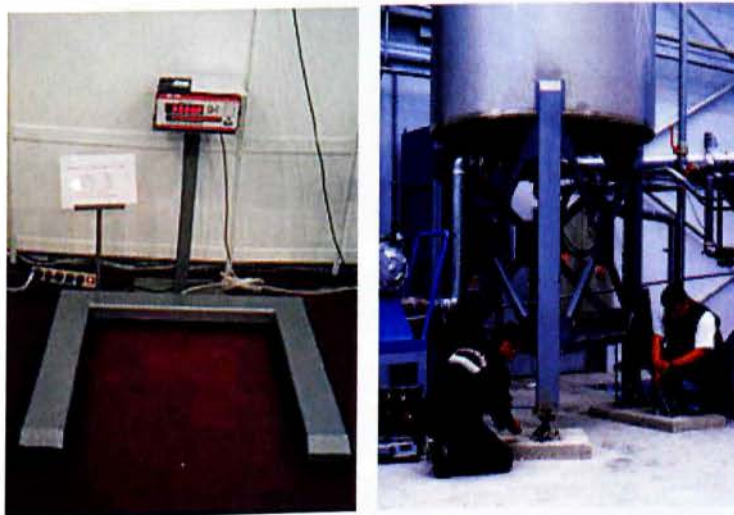
- Βιομηχανικές πλάστιγγες δαπέδου βαριάς χρήσης.
- Βιομηχανικές πλάστιγγες χαμηλού προφίλ.

- Παλετοζυγοί.
- Γερανοζυγοί.
- Πλάστιγγες ζύγισης κάδων και δεξαμενών.



ΕΙΚΟΝΑ 5.10: Γεφυροπλάστιγγα

Τα κοινά χαρακτηριστικά όλων των τύπων είναι η χαλύβδινη κατασκευή τους που τους καθιστά ανθεκτικούς σε σκληρό βιομηχανικό περιβάλλον υγρασίας και σκόνης, καθώς επίσης και οι ελάχιστες ανάγκες συντήρησής τους.



ΕΙΚΟΝΑ 5.11: Από αριστερά α) Παλετοζυγός, β) Πλάστιγγα ζύγισης κάδων – δεξαμενών.

5.4.3 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Στα «επικουρικά τμήματα» ενός βαφείου κατατάσσονται εκείνα τα τμήματα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το λεβητοστάσιο παραγωγής μαλακού νερού και ατμού, μηχανές παραγωγής πεπιεσμένου αέρα (compressor) και τμήμα επεξεργασίας – διαχείρισης αποβλήτων.

5.4.3.1 ΑΠΟΣΚΛΗΡΥΝΣΗ ΝΕΡΟΥ

Όλα σχεδόν τα πόσιμα νερά περιέχουν, εκτός από τα όξινα ανθρακικά άλατα, και άλλα που διαλύονται στο νερό, όταν αυτό τα συναντά στο έδαφος, όπως χλωριούχο νάτριο (NaCl), θειικό ασβέστιο (CaSO_4), θειικό μαγνήσιο (MgSO_4) κλπ. Όταν το νερό περιέχει μεγάλη ποσότητα διαλυμένων αλάτων, λέγεται σκληρό νερό. Το σκληρό νερό προκαλεί διάφορες σοβαρές βιομηχανικές ενοχλήσεις στους ατμολέβητες και αφήνει μετά την εξάτμιση σημαντικές ποσότητες στερεών αποθεμάτων (πουρί).

Πιο σύγχρονη μέθοδος αποσκλήρυνσης του νερού είναι η μέθοδος με ιοναλλαγή. Κατά τη μέθοδο αυτή είναι δυνατό να αφαιρούνται και τα θετικά και τα αρνητικά ιόντα με χρησιμοποίηση κατάλληλων συνθετικών ρητινών από γιγαντιαία οργανικά μόρια. Το νερό αυτό χρησιμοποιείται ως απεσταγμένο. Το νερό περνά από μία στήλη με ειδική ρητίνη η οποία εναλλάσσει και κατακρατεί τα ιοντισμένα (θετικά και αρνητικά) φορτία που περιέχονται στον νερό ενώ απελευθερώνει ιόντα που σχηματίζουν νερό ($\text{H}^+ \text{OH}^- = \text{H}_2\text{O}$).



ΕΙΚΟΝΑ 5.12: Αυτόματοι απιονιστές της Ελληνικής εταιρείας hydortech με δυνατότητα παραγωγής 600 m^3 ανά ώρα.

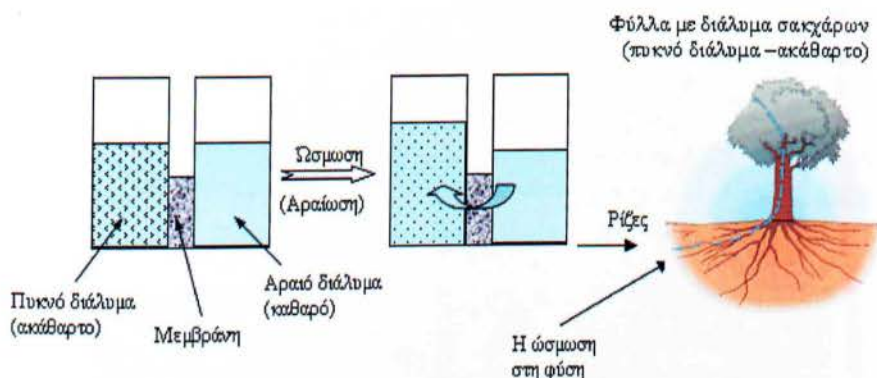
Οι στήλες αυτές ονομάζονται απιονιστές (κατακρατούν κάθε είδους ιόντα). Οι απιονιστές που κατακρατούν μόνο ιόντα Ασβεστίου (Ca) και Μαγνησίου (Mg), ονομάζονται αποσκλήρυντές (αφαιρούν την σκληρότητα), ενώ υπάρχουν απιονιστές που κατακρατούν μεγάλες ποσότητες νιτρικών φορτίων (απονιτρωτές), και σιδήρου (αποσιδηρωτές) μέσα από το νερό. Οι ρητίνες αυτές όταν κορεστούν, μπορούν πολύ εύκολα να αναγεννηθούν και να αποκτήσουν την αρχική τους ικανότητα απιονισμού ή να αντικατασταθούν από νέες.

Ίσως η πιο αποτελεσματικότερη μέθοδος καθαρισμού του νερού, ακόμα και όταν το νερό φέρει βαρύ μολυσματικό φορτίο, είναι η αντίστροφη όσμωση. Αποτελεί το πιο φυσικό τρόπο καθαρισμού, χωρίς την χρήση χημικών ουσιών.

Η ώσμωση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο δύο διαλύματα, όταν χωρίζονται από μία ημιπερατή μεμβράνη τότε το νερό θα περάσει και θα κινηθεί από το αραιότερο διάλυμα (πιο καθαρό) προς το πυκνότερο διάλυμα

(βεβαρημένο), ώστε το τελευταίο να αραιωθεί τελικά και να γίνει και αυτό το ίδιο καθαρό.

Η διαδικασία αυτή είναι φυσικό φαινόμενο και με αυτόν τον τρόπο ανταλλάσσονται υγρά στα κύτταρα του οργανισμού μας, καθώς επίσης στα ζώα και στα φυτά.

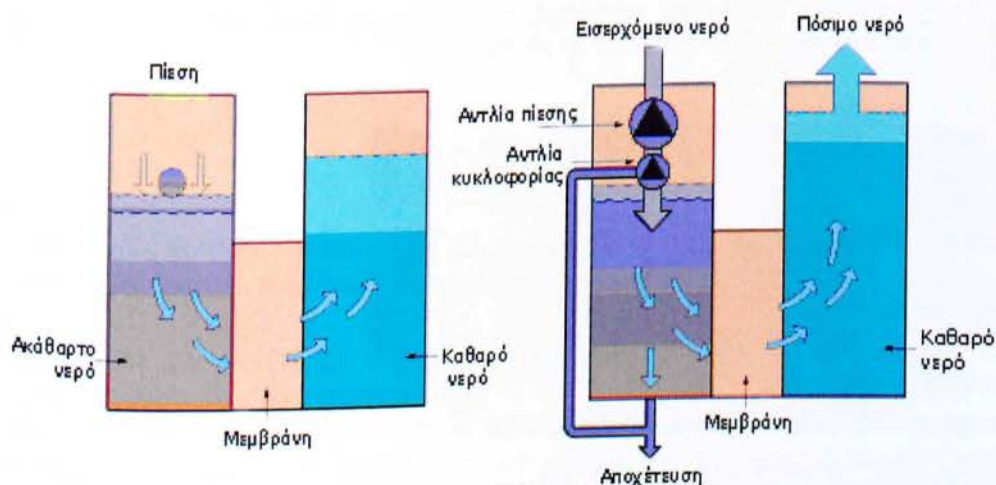


ΕΙΚΟΝΑ 5.13: Η διαδικασία της ώσμωσης.

Η ώσμωση είναι υπεύθυνη για την ανύψωση του νερού από τις ρίζες στα φύλλα των δένδρων καθώς τα διαλύματα των κυττάρων των φύλλων είναι πιο πυκνά με αποτέλεσμα νερό να κινείται προς αυτά για να αραιωθούν.

Στην αντίστροφη ώσμωση το προς καθαρισμό νερό πιέζεται να περάσει μέσα από μία μεμβράνη η οποία επιτρέπει επιλεκτικά μόνο τα μόρια του νερού να περάσουν μέσα από αυτήν. Το εξερχόμενο νερό είναι ελεύθερο από κάθε είδους ακαθαρσίες, από σκουριές, άλατα, οργανικές ουσίες, λιπάσματα, παρασιτοκτόνα, μέχρι και κάθε είδους επικίνδυνους μικροοργανισμούς, βακτήρια και ιούς.

Οι παραπάνω προσμίξεις απορρίπτονται στην αποχέτευση μαζί με ένα ποσοστό νερού.



ΕΙΚΟΝΑ 5.14: Η διαδικασία της αντίστροφης ώσμωσης

Κατά τη διαδικασία της αντίστροφης ώσμωσης γίνεται ο διαχωρισμός των διαλυτών συστατικών του νερού χρησιμοποιώντας ως κινητήρια δύναμη την πίεση σε μια ημιπερατή μεμβράνη κυτταρίνης. Πιο συγκεκριμένα η

εφαρμοζόμενη πίεση υπερβαίνει την οσμωτική πίεση του υδατικού διαλύματος με αποτέλεσμα να εξαναγκάζει τη διέλευσή του μέσω της ημιπερατής μεμβράνης η οποία λειτουργεί σαν μοριακό φίλτρο καθαρού νερού το οποίο είναι απαλλαγμένο από τα διαλυτά συστατικά του. Η ημιπερατή μεμβράνη είναι τοποθετημένη σε μια ειδική μεμβρανοθήκη από υλικό που αντέχει σε υψηλή πίεση και σε διάβρωση.

Τα τελευταία χρόνια η μέθοδος της αντίστροφης όσμωσης χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο λόγω της σημαντικής απόδοσης που εξασφαλίζει, αλλά και της απλότητας κατασκευής της. Το κόστος των μεμβρανών που πριν λίγα χρόνια ήταν απαγορευτικό, έχει μειωθεί σε σημαντικό βαθμό, ενώ παράλληλα σύγχρονες τεχνικές βελτίωσης παρέχουν την δυνατότητα εκμετάλλευσης στο μέγιστο βαθμό της συγκεκριμένης τεχνολογίας της με τα λιγότερα δυνατόν προβλήματα.



ΕΙΚΟΝΑ 5.15: Μονάδα επεξεργασίας υφάλμυρου νερού, με τη μέθοδο της αντίστροφης ώσμωσης, για βιομηχανική χρήση της Ελληνικής εταιρείας hydortech με δυνατότητα παραγωγής 11200 με 16000 λίτρα ανά ώρα.

5.4.3.2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΑΤΜΟΥ

Λέβητας, ονομάζεται κάθε κλειστή μεταλλική συσκευή (δοχείο) εντός του οποίου νερό ή άλλο υγρό θερμαίνεται με τη βοήθεια θερμότητας και μετατρέπεται σε ατμό.

Η δε θερμότητα παράγεται από την καύση του καυσίμου, με το οποίο τροφοδοτείται, στο εργαζόμενο μέσο που ανακυκλοφορεί μέσα σε σωληνώσεις και μεταφέρει τη θερμότητα αυτή στο σημείο που θα καταναλωθεί, είτε για θέρμανση είτε για παραγωγή έργου. Για τους συνήθεις λέβητες σε συστήματα κεντρικής θέρμανσης, το εργαζόμενο μέσο είναι το νερό.

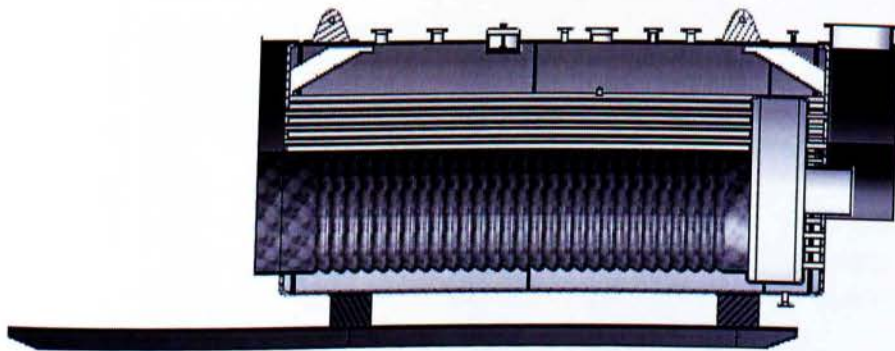


ΕΙΚΟΝΑ 5.16: Ατμολέβητας αεριαυλωτός, τριπλής διαδρομής καυσαερίων της εταιρείας thermosol.

Ατμολέβητας ή ατμογεννήτρια είναι ο λέβητας, στον οποίο το εργαζόμενο μέσο είναι ο ατμός που παράγεται από την εξάτμιση του νερού τροφοδοσίας του λέβητα. Οι ατμολέβητες είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία ενός βαφείου – φινιριστηρίου καθώς είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία των μηχανών και την προσθήκη θερμότητας σε κάθε επεξεργασία που απαιτείται.

Ο τύπος του λέβητα που θα χρησιμοποιηθεί σε μια εφαρμογή καθορίζεται κυρίως από την απαιτούμενη θερμοκρασία και πίεση του παραγόμενου ατμού ή νερού.

Οι λέβητες διακρίνονται γενικά σύμφωνα με το υλικό κατασκευής τους σε χυτοσίδηρους και χαλύβδινους. Οι χυτοσίδηροι αντέχουν καλύτερα στη διάβρωση, μπορούν να επιδεχθούν προσθήκες στοιχείων και χρειάζονται μικρότερες ποσότητες νερού κατά τη λειτουργία τους. Οι χαλύβδini έχουν μικρότερο βάρος και αντέχουν καλύτερα στις πιέσεις και στις απότομες αλλαγές θερμοκρασίας. Οι διαστάσεις τους προσαρμόζονται καλύτερα στις διάφορες απαιτήσεις και έχουν χαμηλό κόστος.



ΕΙΚΟΝΑ 5.17: Τομή αεριαυλωτού ατμολέβητα τριπλής διαδρομής καυσαερίων της εταιρείας thermosol.

Επίσης εκ του μέσου καύσης αυτοί διακρίνονται σε γαιανθρακολέβητες, λέβητες κονιοποιημένου γαιάνθρακα, και πετρελαιολέβητες.

Οι εγκαταστάσεις ατμού αποτελούν ακόμα και σήμερα ένα ζωτικό τμήμα πολλών βιομηχανικών διεργασιών όπως στις βιομηχανίες τροφίμων, βαφεία-φινιριστήρια, νοσοκομεία και παντός είδους καθαριστήρια. Μέσα από την ορθολογική χρήση, την σωστή μελέτη και σχεδιασμό καθώς και την βελτιστοποίηση της απόδοσης των εγκαταστάσεων παραγωγής και διανομής ατμού, μπορούν να προκύψουν σημαντικά ενεργειακά οφέλη με άμεσες επιπτώσεις στην μείωση του κόστους παραγωγής για οποιασδήποτε βιομηχανική εγκατάσταση. Παράλληλα με την όποια βιομηχανική χρήση του ατμού σε ένα εργοστάσιο, μπορούμε να εκμεταλλευτούμε την ύπαρξη της και για την εξυπηρέτηση και άλλων αναγκών όπως :

- Η θέρμανση των βιομηχανικών χώρων είτε μέσω πλακοειδών εναλλακτών νερού-ατμού, είτε μέσω συστημάτων αποθήκευσης ζεστού νερού (boilers), αυτόνομων ή σε συνδυασμό με ήπιες μορφές ενέργειας (ηλιακά ή γεωθερμικά συστήματα)
- Η παραγωγή θερμού νερού χρήσης είτε άμεσα με μέσω πλακοειδών εναλλακτών νερού-ατμού, είτε μέσω συστημάτων αποθήκευσης ζεστού νερού (boilers), αυτόνομων ή σε συνδυασμό με ηλιακά συστήματα.

5.4.3.3 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΕΠΙΕΣΜΕΝΟΥ ΑΕΡΑ

Είναι γνωστή η ευρύτατη εφαρμογή που βρίσκει ο πεπιεσμένος αέρας στη βιομηχανία. Μερικές από τις εφαρμογές του είναι η κίνηση εργαλείων, η συσκευασία, η βαφή, ο αυτοματισμός, η επεξεργασία φιλμ, το φύσημα πλαστικών, η παραγωγή καλλυντικών, η παραγωγή γαλακτοκομικών τροφίμων - ποτών, η μεταφορά και ο διαχωρισμός προϊόντων και χιλιάδες άλλες εφαρμογές.

Η προτίμηση του αέρα έναντι άλλων μέσων, π.χ. του ηλεκτρισμού, οφείλεται σε διάφορους παράγοντες μερικοί από τους οποίους είναι ο μειωμένος κίνδυνος έναντι του ηλεκτρισμού, το μικρότερο κόστος των αεροκίνητων εργαλείων έναντι των ηλεκτροκίνητων, η φθηνή πρώτη ύλη (ατμοσφαιρικός αέρας) κλπ.



ΕΙΚΟΝΑ 5.18: Αερόψυκτος κοχλιοφόρος αεροσυμπιεστής της εταιρείας paramina

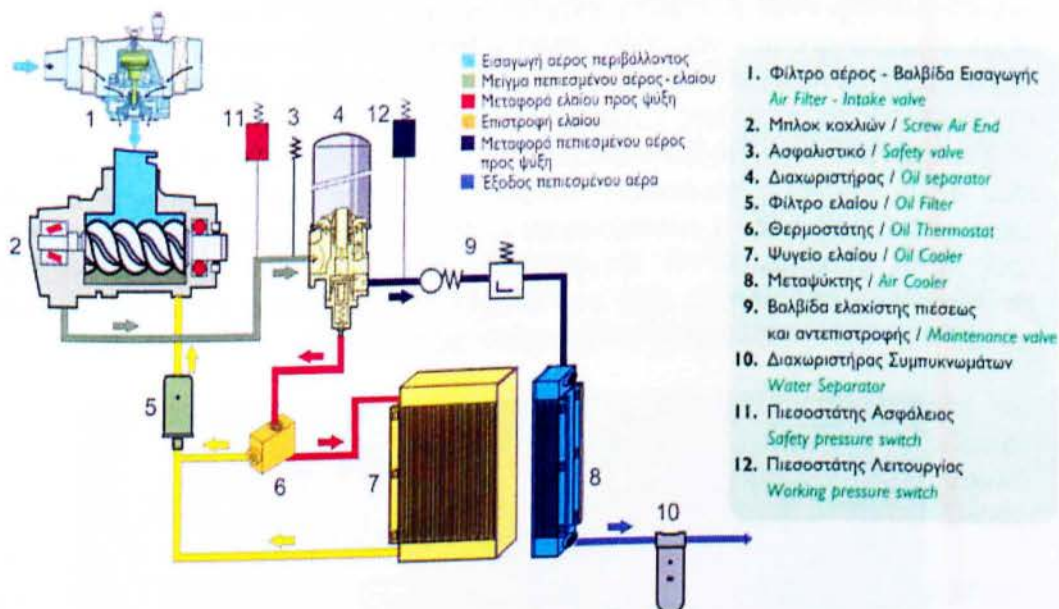
Οι αεροσυμπιεστές συμπιέζουν τον αέρα σε μικρότερο όγκο. Η συμπίεση γίνεται με χρήση νερού, πετρελαίου ή ανεμιστήρων. Όσο πιο ψυχρός είναι ο αέρας, τόσο μικραίνει ο όγκος του. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές χρήσεις των αεροσυμπιεστών.

Οι βιομηχανικοί αεροσυμπιεστές υπάρχουν στα περισσότερα, αν όχι σε όλα τα εργοστάσια και τις κατασκευαστικές μονάδες. Βοηθούν στην αξιόπιστη λειτουργία των μηχανών δίνοντας εύκολες εντολές.

Υπάρχουν τρία είδη αεροσυμπιεστών: οι εμβολοφόροι, οι κοχλιοφόροι και οι φυγοκεντρικοί.

Οι αεροσυμπιεστές μετρούνται με μονάδες ισχύος και η συνηθισμένη μονάδα μετρήσεως είναι οι ίπποι. Οι μη επαγγελματικοί αεροσυμπιεστές έχουν κινητήρες με ισχύ από 1.5 έως 2 ίππους. Οι βιομηχανικοί αεροσυμπιεστές έχουν κινητήρες μεγαλύτερης ισχύος.

Η ενέργεια τροφοδοτείται στους αεροσυμπιεστές με δυο διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένοι αεροσυμπιεστές είναι ηλεκτρικοί. Πρόκειται για το πιο συνηθισμένο είδος μη-επαγγελματικού αεροσυμπιεστή. Οι ηλεκτρικοί αεροσυμπιεστές μπορούν να λειτουργήσουν με παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, ή με μπαταρίες, ανάλογα με το μέγεθός τους.



ΕΙΚΟΝΑ 5.19: Διάγραμμα ροής πεπιεσμένου αέρα σε κοχλιοφόρο αεροσυμπιεστή

Το άλλο είδος παροχής ενέργειας είναι ο βενζινοκινητήρας. Οι βενζινοκίνητοι αεροσυμπιεστές χρησιμοποιούνται σε περιοχές όπου δεν υπάρχει ρεύμα. Είναι η πιο συνηθισμένη επιλογή βιομηχανικών αεροσυμπιεστών, κυρίως για εργοτάξια και κατασκευαστικά έργα όπου δεν υπάρχει παροχή ρεύματος. Οι βενζινοκίνητοι αεροσυμπιεστές πρέπει να εργάζονται σε καλά αεριζόμενα σημεία.

5.4.3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ

Υγρά βιομηχανικά απόβλητα ονομάζονται τα απόβλητα που απορρίπτονται από κτίρια και χώρους που χρησιμοποιούνται για οποιαδήποτε εμπορική ή

βιομηχανική δραστηριότητα και τα οποία δεν είναι οικιακά λύματα ή όμβρια ύδατα (οδηγία 91/271/ΕΟΚ 21.05.1991). Είναι δηλαδή τα υγρά απόβλητα των βιομηχανικών ή βιοτεχνικών εγκαταστάσεων, που δημιουργούνται κατά την παραγωγική διαδικασία και μπορεί να περιέχουν υπολείμματα των υλών που χρησιμοποιούνται.



ΕΙΚΟΝΑ 5.20: Βυτιοφόρο περισυλλογής υγρών αποβλήτων

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την προστασία του περιβάλλοντος είναι η σωστή διαχείριση των αποβλήτων. Στην χώρα μας μέχρι σήμερα έχουν γίνει πολύ μικρά βήματα για την ορθολογική διαχείριση των αποβλήτων, αλλά πλέον αυτά θα πρέπει να γίνουν μεγαλύτερα καθώς τα πρόσιμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης «καραδοκούν».

Επεξεργασία των υγρών αποβλήτων ονομάζεται κάθε τεχνική χειρισμού, που απομακρύνει ή τροποποιεί κατάλληλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους ώστε να εξαλείφονται ή ελαττώνονται οι δυσμενείς συνέπειες από τη διάθεσή τους στο περιβάλλον. Η επεξεργασία των αστικών λυμάτων και των βιομηχανικών αποβλήτων έχει σαν στόχο την προστασία όλων των φυσικών αποδεκτών από τη συνεχώς απειλούμενη ρύπανση.



ΕΙΚΟΝΑ 5.21: Βιομηχανική εγκατάσταση επεξεργασίας υγρών αποβλήτων

Κάθε βιομηχανία που επεξεργάζεται ή χρησιμοποιεί χημικά για τη λειτουργία παραγωγής της, είναι υποχρεωμένη, αν δεν διαθέτει τα μέσα για την επεξεργασία των υγρών αποβλήτων, να τα αποθηκεύει σε δεξαμενές συλλογής αποβλήτων. Στη συνέχεια, αναθέτει σε κάποια εταιρεία επεξεργασίας υγρών αποβλήτων να τα περισυλλέξει και να αναλάβει την επεξεργασία τους ώστε να μην είναι πλέον επικίνδυνα για το περιβάλλον.

5.4.4 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΒΑΦΕΙΟΥ – ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΟΥ

Στο χώρο αυτό, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες: α) τις μηχανές προκατεργασίας, β) τις μηχανές βαφής και γ) τις μηχανές φινιρίσματος.

5.4.4.1 ΜΗΧΑΝΕΣ ΠΡΟΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ένα βαφείο – φινιριστήριο επεξεργάζεται νήματα και υφάσματα από ημιτελή μορφή, δηλαδή όπως παράγονται από τον αργαλειό ή το κλωστήριο. Συγκεκριμένα, αν εξειδικευτούμε σε επεξεργασία μάλλινων υφασμάτων, η πρώτη ύλη (ημιτελές μάλλινο ύφασμα) θα είναι:

- ☞ Χρώματος εκρού.
- ☞ Θα έχει υπολείμματα ξύλων, αγκαθιών και άλλων κυτταρικής φύσεως υλών που συμπαρασύρθηκαν από τη μάζα του μαλλιού.
- ☞ Θα έχει αυξημένες λιπαρές ουσίες λόγω του φυσικού λίπους του ζώου από το οποίο προέρχεται.
- ☞ Θα έχει ινίδια που θα προεξέχουν από τη δομή του υφάσματος.
- ☞ Δεν θα έχει σταθερές διαστάσεις.
- ☞ Η επιφάνειά του προς επεξεργασία υφάσματος δεν θα έχει ομοιόμορφη και συμπαγή μορφή.
- ☞ Δε θα έχει ομοιομορφία στην κατανομή βάρους και πλάτους ανά μέτρο μήκους.

Λόγω των παραπάνω, πριν το πλύσιμο, τη λεύκανση ή τη βαφή του ημιτελούς υφάσματος, πρέπει να γίνονται κάποιες προκατεργασίες διότι η μετέπειτα επεξεργασία εγκυμονεί πολλούς κινδύνους στο τελικό αποτέλεσμα.

α) Μηχανή πλυσίματος (πλυντήριο): Το πλύσιμο έχει σκοπό να απομακρύνει από το ύφασμα λίπη και έλαια, που προέρχονται από τις φυσικές λιπαρές ουσίες του ζώου καθώς και άλλες λιπαρές ουσίες που προέρχονται από τις κατεργασίες κλωστοποίησης, σκόνες και άλλες ξένες ουσίες οι οποίες εμποδίζουν τη βαφή και το φινίρισμα.

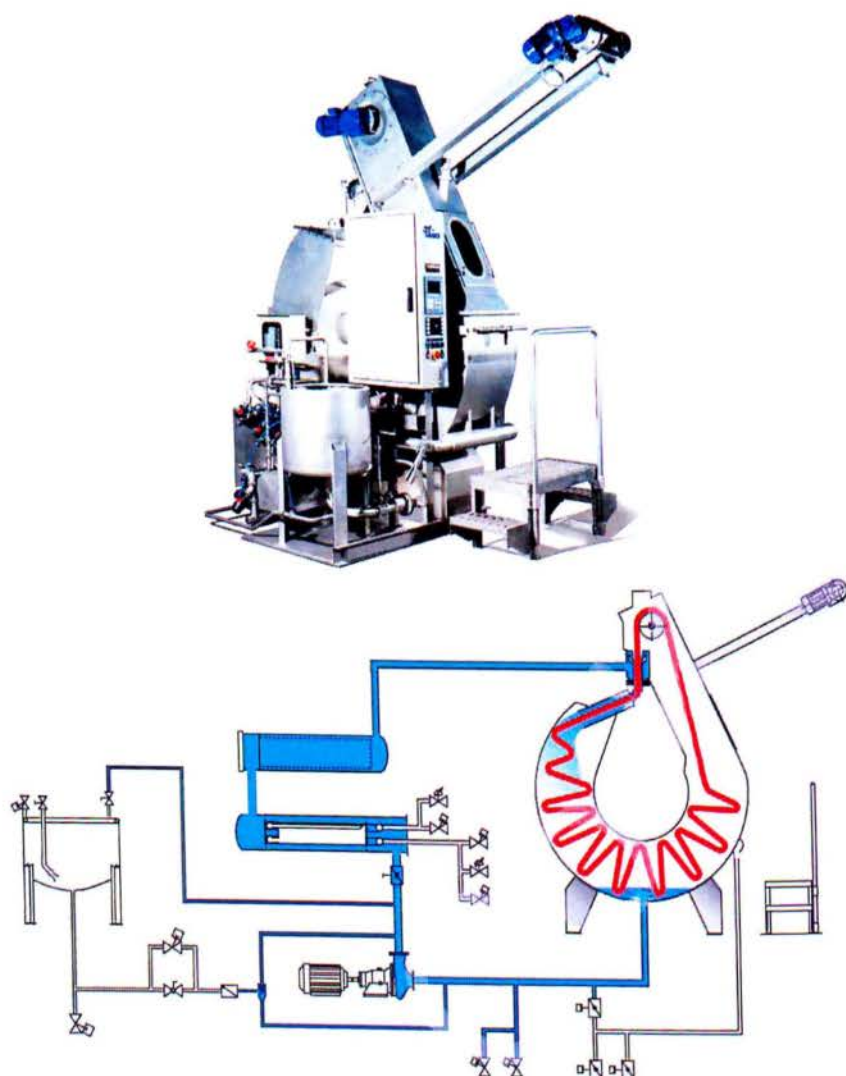
γ) Μηχανή σακουλιάσματος: Κατά την επεξεργασία του σακουλιάσματος, γίνεται συρραφή ούγια με ούγια υφασμάτων με διαγωνάλ πλέξη, για το λόγο ότι στραβώνει το ύφασμα κατά την επιμήκυνσή του στις διάφορες κατεργασίες κατά τη φορά της διαγωνίου. Το σακουλιασμένο ύφασμα μπαλωνάει και βοηθά να γίνουν πιο ομαλά η πιληματοποίηση και η βαφή.

ε) Μηχανή προεργασίας foulard: Είναι απαραίτητη σε χημικά φινιρίσματα και προσδίδει καλύτερη απορρόφηση του φινιριστικού υλικού σε υφαντά υφάσματα. Κατά την επεξεργασία, το υφαντό εισάγεται σε τεντωμένη μορφή στο foulard εντός της σκάφης στην οποία περιέχεται το φινιριστικό λουτρό και στη συνέχεια συμπιέζεται σε ρυθμιζόμενους κυλίνδρους με σκοπό να εισχωρήσει το φινιριστικό υγρό στο εσωτερικό της δομής του υφάσματος και να απομακρυνθεί η περίσσεια του.

5.4.4.2 ΜΗΧΑΝΕΣ ΒΑΦΗΣ

Πριν επιλέξουμε τον εξοπλισμό του βαφείου, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το μέγεθος της παραγωγής της επιχείρησής μας. Αυτό θα καθορίσει τον τύπο των μηχανών που θα συμπεριλάβουμε σε αυτό το τμήμα καθώς και τη διάταξη αυτών όπως αναφέρθηκε σε παραπάνω κεφάλαιο. Σε περιπτώσεις βαφής κατά παρτίδες, μηχανές όπως **ανέμη**, **jigger**, **winch** αλλά και **jet** (για βαφή σε υψηλότερες θερμοκρασίες) είναι κατάλληλη επιλογή, ενώ σε περιπτώσεις βαφής συνεχείας διακρίνονται κατάλληλες γι' αυτό το σκοπό μηχανές βαφής **pad mangle** και **vacuum impregnation**.

α) Ανέμη: Η ανέμη χρησιμοποιείται για υφάσματα ποιότητας και ειδικά εκείνων που δεν πρέπει να υφίστανται τάσεις κατά τη διάρκεια της βαφής. Αποτελείται από μια σκάφη που περιέχει το θερμαινόμενο λουτρό βαφής και πάνω απ' αυτή βρίσκεται ένας κύλινδρος άλλοτε κυκλικής και άλλοτε ελλειπτικής διατομής. Το ύφασμα, ραμμένο στα δύο άκρα του, παραμένει τον περισσότερο χρόνο μέσα στο λουτρό βαφής και σε περίπτωση ελλειπτικής ανέμης απλώνεται καλύτερα στον πυθμένα της σκάφης.

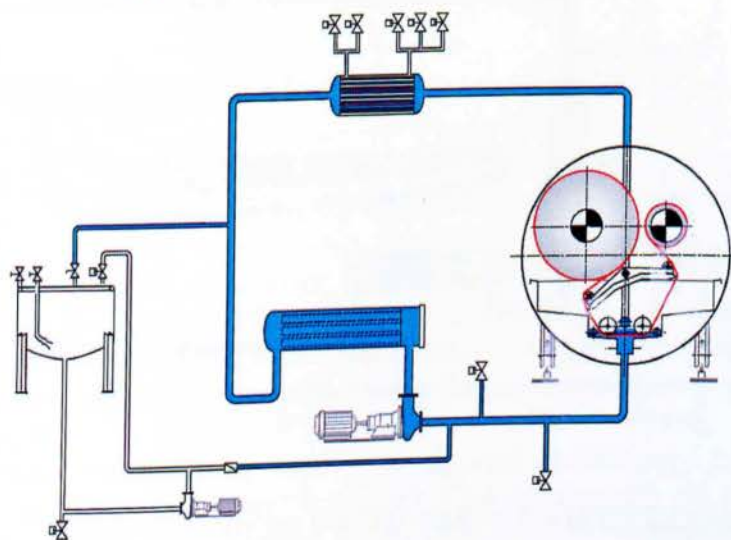
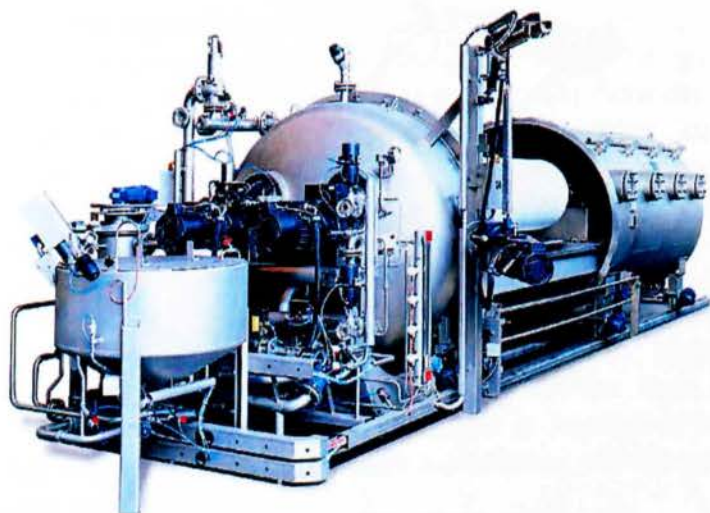


Εικόνα 5.22: Μηχανή τύπου ανέμης (eco flow 95) της εταιρείας Thies

Υφάσματα εκτατά καθώς και πλεκτά βάφονται συνήθως σε κυκλική ανέμη, ενώ τα περισσότερα σταθερά σε ελλειπτική.

β) Jigger: Η μηχανή *jigger* είναι μια από τις παλαιότερες στον τομέα βαφής υφασμάτων τα οποία δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να πτυχωθούν κατά τη διάρκεια της βαφής (πχ σατέν, ποπλίνες κλπ). Αντίθετα η επιτυχία της σε βαφή πλεκτών είναι σαφώς περιορισμένη.

Η αρχή λειτουργίας της μηχανής είναι πολύ απλή και βασίζεται στο ξετύλιγμα του υφάσματος από τον ένα κύλινδρο, την εμβάπτισή του στο λουτρό βαφής και την επανατύλιξή του σε δεύτερο κύλινδρο. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται με αντίστροφη φορά.



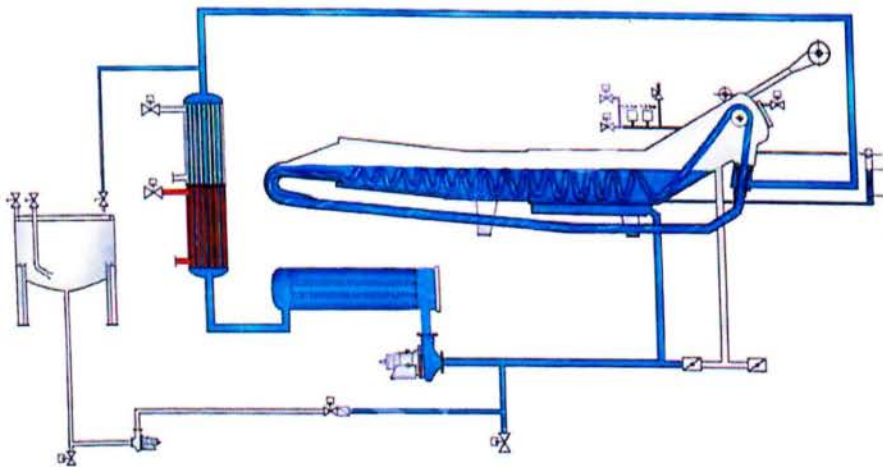
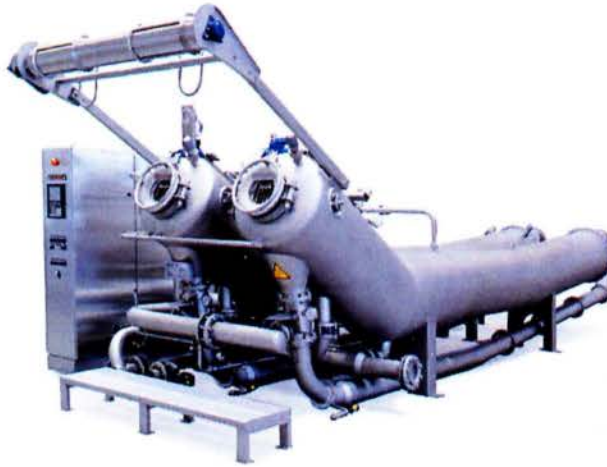
Εικόνα 5.23: Μηχανή *jigger* της εταιρείας Thies

γ) Winch: Η βαφική μηχανή *winch* είναι από τις παλαιότερες βασικές μηχανές σε χρήση, αφού είναι οικονομικότερη κατά την αγορά και λειτουργία, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολύ μεγάλο φάσμα επεξεργασιών (βαφή, λεύκανση, πλύση κλπ). Μπορεί να επεξεργαστεί υφάσματα όλων των τύπων σε μορφή σχοινοίου (*rope form*) και κυρίως πλεκτά μάλλινα, συνθετικά και σύμμεικτά τους.

Συγκρινόμενη με τη μηχανή *jigger*, η *winch* ασκεί πολύ μικρότερη, κατά μήκος, τάση στο ύφασμα, ενώ ο συνεχής ανασχηματισμός των κατά μήκος

πτυχώσεων παρέχει καλύτερη μηχανική κίνηση. Κατά τη λειτουργία της μηχανής, το ύφασμα διέρχεται πάνω από δύο κυλίνδρους διαφορετικής διαμέτρου που βρίσκονται εκτός του λουτρού βαφής. Λόγω της διαφοράς των κυλίνδρων, το ύφασμα σχηματίζει πτυχώσεις ίσου μήκους στον πυθμένα της σκάφης και παραμένει για περισσότερο χρόνο στο λουτρό συγκριτικά με την jigger.

δ) Jet: Όταν το ύφασμα εξέρχεται από το λουτρό βαφής, δημιουργούνται πτυχώσεις και γι' αυτό το λόγο δημιουργήθηκε η μηχανή jet όπου το ύφασμα είναι συνεχώς εμβαπτισμένο στο λουτρό βαφής σε όλη τη διάρκεια της επεξεργασίας.



Εικόνα 5.24: Μηχανή jet (soft-TRD SII) της εταιρείας Thies

Η αρχή λειτουργίας της μηχανής είναι το πέρασμα του υφάσματος μέσα από την υψηλής ταχύτητας εκροή (όπου τροφοδοτείται με ανανεωμένο λουτρό βαφής), να περάσει κατά μήκος του σωλήνα και να συσσωρευτεί σε ένα αρκετά φαρδύ τμήμα της μηχανής όπου εκεί κινείται αργά μαζί με το λουτρό μέχρι να τραβηχτεί μέσα από στενότερο σωλήνα προς την εκροή του λουτρού. Το λουτρό αναρροφείται και από τις δύο άκρες του τμήματος αυτού, διέρχεται από τον εναλλάκτη θερμότητας και ξαναεκτοξεύεται δια μέσου της εκροής.

ε) Pad mangle: Η λειτουργία της συγκεκριμένης μηχανής αποτελείται από δύο στάδια:

- Την εμφάνιση του υφάσματος στο λουτρό βαφής και τη διάχυση του χρώματος μέσα σε αυτό.
- Το πέρασμα του υφάσματος δια μέσου δύο κυλίνδρων που συμπιέζουν τον αέρα να εξέλθει, βοηθώντας το χρώμα να διεισδύσει περισσότερο μέσα στο ύφασμα.

Στη μηχανή αυτή συνήθως επεξεργάζονται υφαντά υφάσματα καθώς τα πλεκτά χρειάζονται ιδιαίτερη φροντίδα, όπως χαμηλή κατά μήκος τάση, προσεκτικά τοποθετημένους κυλίνδρους και προστατευτικούς μηχανισμούς στις άκρες του πλεκτού.

στ) Vacuum impregnation: Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στη βαφή συνεχείας υφασμάτων με μεγάλο πάχος, είναι η ύπαρξη αέρα στο εσωτερικό τους, γεγονός που εμποδίζει την ομοιόμορφη διάχυση του λουτρού στο ύφασμα. Ενώ η μέθοδος διαβροχής του υφάσματος σε πιεστικούς κυλίνδρους (όπως στη μηχανή *rad mangle*) θεωρείται αρκετά καλή, η φιλοσοφία της μηχανής *vacuum impregnation* βασίζεται στην εμφάνιση του υφάσματος σε κενό.

Στη συγκεκριμένη μηχανή, το ύφασμα μεταφέρεται πάνω σε ένα ελαστικό ιμάντα και περνάει κάτω από μια κυλινδρική σχάρα, όπου στο πρώτο μισό εφαρμόζεται κενό αέρα (το ύφασμα κολλάει επάνω στη σχάρα) και στο δεύτερο μισό τροφοδοτείται το λουτρό βαφής επάνω στο ύφασμα με ατμοσφαιρική πίεση. Στη συνέχεια απομακρύνεται η περίσσεια του λουτρού, καθώς το ύφασμα διέρχεται μέσω πιεστικών κυλίνδρων, και είτε απορρίπτεται, είτε επανακυκλοφορεί στο σύστημα.

5.4.4.3 ΜΗΧΑΝΕΣ ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το φινίρισμα έρχεται στο τέλος των επεξεργασιών. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο επεξεργασίας των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων πριν αποτελέσουν την πρώτη ύλη άλλης (επόμενης) βιομηχανίας, όπως για παράδειγμα του ετοιμού ενδύματος. Με το φινίρισμα διασφαλίζουμε τις επιθυμητές ιδιότητες των προϊόντων ή επαναφέρουμε τις ιδιότητες που πιθανόν είχαν αλλοιωθεί σε προηγούμενα στάδια όπως πχ η απαλότητα. Αυτό που θα παραχθεί θα έχει αποκτήσει διαφορετική υφή, ιδιότητες, αντοχές, ακόμα και μορφή.

Οι φινιριστικές επεξεργασίες που είναι σήμερα διαθέσιμες, μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: α) Μηχανικές, β) Χημικές, γ) θερμοσταθεροποιητικές (*heat setting*) και δ) επιφανειακής κάλυψης. Ανάλογα με τις προδιαγραφές λειτουργίας της επιχείρησης, μπορούμε να επιλέξουμε και τον κατάλληλο εξοπλισμό του φινιριστηρίου.

α) Μηχανή πλυσίματος (πλυντήριο): Σε αυτό το στάδιο επεξεργασίας του προϊόντος το υλικό πλένεται ή ξεπλένεται, έτσι ώστε να απομακρυνθούν η περίσσεια του χρώματος που δεν έχει συνδεθεί σταθερά με την ίνα και διάφορα βοηθητικά βαφής που μπορεί να είναι ανεπιθύμητα ή και επικίνδυνα κατά τη μετέπειτα χρήση του. Γενικά, το βαμμένο υλικό, επιδιώκεται να έρθει στην επιθυμητή μορφή από άποψη καθαρότητας και αυτό μπορεί, φυσικά, να επιδιώκεται και σε οποιοδήποτε άλλο στάδιο της παραγωγής.

β) Μηχανή στυψίματος: Μετά το πλύσιμο ακολουθεί το στράγγισμα και το στύψιμο όπου απομακρύνεται η περίσσεια του νερού από το πλυμένο υλικό, ώστε να είναι έτοιμο για την επόμενη κατεργασία. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διάφορους τύπους μηχανών με θλίψη, φυγοκέντρηση και αναρρόφηση.

Στην κατηγορία στυπτικών μηχανών με θλίψη, το ύφασμα εισέρχεται εντός δύο ή περισσότερων εφαπτόμενων πιεστικών κυλίνδρων όπου το συμπιέζουν και απομακρύνουν την προσροφημένη ποσότητα νερού. Στην περίπτωση στυψίματος με αναρρόφηση, το ύφασμα διέρχεται σε ανοιχτό πλάτος πάνω από εγκάρσια σχισμή συνδεδεμένη με αντλία κενού και το νερό αναρροφάται λόγω της δημιουργούμενης υποπίεσης. Τέλος οι μηχανές στυψίματος με φυγοκέντρηση, είναι εφοδιασμένες με διάτρητο περιστρεφόμενο τύμπανο όπου στο εσωτερικό του εισάγεται το ύφασμα σε μορφή σχοινοῦ και όταν αυτό αρχίσει να περιστρέφεται, τα σταγονίδια του νερού παρασύρονται προς την περιφέρεια του τυμπάνου και απομακρύνονται μέσω του διάτρητου τοιχώματος.

γ) Μηχανή ξυρίσματος (ξυράφι): Τα μάλλινα και τα συνθετικά υφάσματα, καθώς και όσα δε διαθέτουν επίπεδη και ομαλή επιφάνεια, ξυρίζονται σε μηχανή αντίστοιχη με την καβαλίστρα (για βαμβακερά υφάσματα). Η μηχανή ονομάζεται ξυράφι και διαθέτει λεπίδες που κινούνται παράλληλα με την επιφάνεια του υφάσματος και κόβουν τις ίνες του υφάσματος που προεξέχουν σε ορισμένη απόσταση από την επιφάνειά του.

Μετά την επεξεργασία του ξυρίσματος, ακολουθεί το τελικό βούρτσισμα του υφάσματος για να απομακρυνθούν οι ασύνδετες ίνες.

δ) Μηχανή πιληματοποίησης (μπατάνι): Πιληματοποίηση είναι η εργασία κατά την οποία μετατρέπεται το μάλλινο ύφασμα σε πύλημα. Στο μάλλινο ύφασμα με την επίδραση τριβής, θερμοκρασίας και υγρασίας, συμπλέκονται οι ίνες του μαλλιού και το ύφασμα καθίσταται πιο κρουστό, στρωτό και μικραίνουν και σταθεροποιούνται κατά τα μέγιστα οι διαστάσεις του (μήκος και πλάτος).

Το ύφασμα εισάγεται σε μορφή σχοινοῦ και καθοδηγείται από περιστρεφόμενους, επενδυμένους με σκληρό ελαστικό κυλίνδρους, που το πιέζουν πάνω σε σχάρες. Η συνεχής περιστροφή του υφάσματος, σε συνδυασμό με τη μηχανική ανατάραξη που προκαλεί η πτώση του νερού πάνω στο ύφασμα, επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

ε) Μηχανή χνουδιάσματος: Τα συνθετικά υφάσματα (πχ ακρυλικά) καθώς και τα σύμμεικτα χνουδιάζονται σε μηχανή εφοδιασμένη με περιστρεφόμενες μεταλλικές βούρτσες όπου τραβούν τις ίνες από τα νήματα. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στο ύφασμα να αποκτήσει χνούδι με απαλή αφή που του προσφέρει και θερμομονωτικές ιδιότητες. Όμως όταν απαιτείται πολύ απαλό χνούδιασμα, όπως στην περίπτωση των *mo hair*, τότε χρησιμοποιούνται ξύλινοι κύλινδροι με άγρια επιφάνεια.

στ) Μηχανές καλανδρίσματος: Ως καλάνδρισμα μπορεί να οριστεί η τροποποίηση της επιφάνειας του υφάσματος κάτω από τη δράση θέρμανσης και πίεσης, προσδίδοντας σε αυτό χαρακτηριστικά όπως ομαλοποίηση, αύξηση στιλπνότητας, βελτίωση αφής, συμπύκνωση κ.ά.

Το φινίρισμα επιτυγχάνεται, περνώντας το ύφασμα ανάμεσα από θερμαινόμενους και περιστρεφόμενους κυλίνδρους, όπου η ταχύτητα περιστροφής και η πίεση που εφαρμόζεται ποικίλουν. Η επιφάνεια των κυλίνδρων μπορεί να είναι είτε ομαλή, είτε ανάγλυφη για να παρέχει το κατάλληλο φινίρισμα στο ύφασμα. Η κατασκευή των κυλίνδρων ποικίλει από

σκληρό επιχρωμιωμένο ανοξείδωτο χάλυβα μέχρι ελαστικούς θερμοπλαστικούς κυλίνδρους.

5.4.4.4 ΣΤΕΓΝΩΤΗΡΙΟ

Σε κάθε βαφείο – φινιριστήριο το στέγνωμα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, ανεξάρτητα από τη μορφή και τη σύνθεσή τους, αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία. Με τον όρο στέγνωμα χαρακτηρίζουμε τη φυσική διεργασία κατά την οποία επιτυγχάνεται η ελάττωση της υγρασίας κάποιου προϊόντος με εξάτμιση και μεταφορά της εμπριεχομένης, στο προϊόν, υγρασίας στον ατμοσφαιρικό αέρα.

Στις μηχανές στυσίματος που αναφέρθηκαν παραπάνω, μειώνεται η ποσότητα του νερού που κατακρατείται ενδιάμεσα των ινών με τη μέθοδο θλίψης ή φυγοκέντρωσης. Όμως, σε αυτές τις μεθόδους, δεν εκδιώκεται το νερό που βρίσκεται στο εσωτερικό των ινών και έτσι τις κατατάσσουμε στις προεργασίες στεγνώματος.

Κατά το στέγνωμα συντελούνται συγχρόνως δύο βασικές φυσικές διεργασίες: α) η μεταφορά θερμότητας από τον περιβάλλοντα χώρο προς το κλωστοϋφαντουργικό προϊόν και β) η μεταφορά μάζας (υγρασίας) από το κλωστοϋφαντουργικό προϊόν προς τον περιβάλλοντα χώρο. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους οι οποίοι και ταξινομούν τα στεγνωτήρια στις εξής κατηγορίες:

α) Στεγνωτήρια με μεταφορά ενέργειας (convection dryers): Σε αυτή τη μορφή, η μεταφορά θερμικής ενέργειας γίνεται με ανακυκλοφορία θερμού αέρα. Το ύφασμα εισέρχεται σε θαλάμους θερμού αέρα εντός των οποίων κινείται ελικοειδώς με τη βοήθεια δύο σειρών από περιστρεφόμενους κυλινδρικούς οδηγούς.

β) Στεγνωτήρια με αγωγή με αγωγή θερμότητας (contact dryers): Στα στεγνωτήρια αυτά, τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα προσλαμβάνουν θερμότητα με ελεγχόμενη επαφή από θερμά τύμπανα, θερμούς κυλίνδρους ή οποιοδήποτε άλλο θερμαντικό στοιχείο. Ανάλογα με το σχεδιασμό του προϊόντος και την επιθυμητή τελική του μορφή, το προϊόν έρχεται σε επαφή με τους θερμαινόμενους κυλίνδρους είτε με τη μια όψη, είτε και με τις δύο.

γ) Στεγνωτήρια με ακτινοβολία (radiation dryers): Τα πιο γνωστά στεγνωτήρια της κατηγορίας αυτής είναι τα υπεριώδους ακτινοβολίας είτε φωτεινής (με αρκετή αναλογία ορατού φάσματος), είτε σκοτεινής (σε καθαρά υπεριώδη ακτινοβολία). Μέσω κυλίνδρων, το ύφασμα περνά διαδοχικά πάνω από πηγές ακτινοβολίας εντός κλειστού θαλάμου και διαφράγματα ή εξαεριστήρες συμβάλλουν στην επαρκή κυκλοφορία του αέρα.

δ) Στεγνωτήρια ενδιάμεσης ροής (through – flow dryers): Στον τύπο αυτό των στεγνωτηρίων, το ύφασμα περνά εντός κλειστού θαλάμου μέσω διάτρητων τυμπάνων όπου θερμός αέρας εισέρχεται σε αυτά με πίεση συμπαρασύροντας στο εσωτερικό τους την εξατμιζόμενη υγρασία.

ε) Στεγνωτήρια καύσεως (combustion dryers): Η περίσσεια υγρασίας απομακρύνεται με την ανάφλεξη ενός εύφλεκτου διαλύτη που προϋπάρχει στην επιφάνεια του προς ξήρανση υλικού μέσω υπέρυθρης ακτινοβολίας η οποία ανεβάζει τη θερμοκρασία του διαλύτη πάνω από το σημείο ανάφλεξης

του. Η απελευθέρωση αυτής της ενέργειας από την καύση του διαλύτη, εξατμίζει το νερό και στη συνέχεια το ύφασμα ψύχεται.

στ) Στεγνώτρηρια υπερήχων (high frequency dryers): Σε αυτό τον τύπο στεγνώτρηριων, το ύφασμα διέρχεται μεταξύ δύο ηλεκτροδίων που είναι συνδεδεμένο με μια γεννήτρια υψηλών συχνοτήτων εναλλασσόμενου πεδίου. Λόγω της διαφοράς διηλεκτρικής σταθεράς μεταξύ των μορίων νερού και των μορίων των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, τα μόρια του νερού απορροφούν το μεγαλύτερο ποσοστό της ενέργειας του πεδίου και εξατμίζεται. Αυτός ο τύπος ξηράνσεως είναι ο πιο εξελιγμένος και κρίνεται καταλληλότερος για τις περισσότερες των περιπτώσεων αφού έχει χαμηλότερο ενεργειακό κόστος και δεν προκαλεί φθορές και ανομοιομορφίες υγρασίας στη δομή του υφάσματος.

ζ) Στεγνώτρηρια κενού (Vacuum dryers): Η λειτουργία των στεγνώτρηριων αυτών βασίζεται στο φυσικό γεγονός της πτώσεως του σημείου βρασμού του νερού με τη μείωση της ατμοσφαιρικής πίεσης. Στην πρώτη φάση λειτουργίας της μηχανής, το κλωστοϋφαντουργικό υλικό θερμαίνεται με αέρα και στη συνέχεια εκτίθεται σε αντλία κενού αέρα όπου χαμηλώνει το σημείο βρασμού του νερού με αποτέλεσμα αυτό να εξατμίζεται σε θερμοκρασία 40⁰C. Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι οι χαμηλές θερμοκρασίες επεξεργασίας του προϊόντος.

5.4.5 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ

Στο τμήμα του χημικού εργαστηρίου του βαφείου πραγματοποιούνται οι ποιοτικοί έλεγχοι, τόσο των υφασμάτων (ως προς τις φυσικές και χημικές τους ιδιότητες), όσο και όλων των χρωμάτων και χημικών βοηθητικών βαφής. Σε κάθε νέα παραγγελία, πραγματοποιείται ποιοτικός έλεγχος σε δείγμα της παρτίδας και στη συνέχεια ακολουθείται όλη η πορεία βαφής και φινιρίσματος (ανάλογα με το είδος της παραγγελίας). Στα ήδη επεξεργασμένα εργαστηριακά δείγματα γίνεται ξανά ποιοτικός έλεγχος για την εξέταση των νέων φυσικών και χημικών ιδιοτήτων που απέκτησε το δείγμα.

Για το τμήμα του χημικού εργαστηρίου είναι απαραίτητο να διαθέτει η εταιρεία α) ηλεκτρονικό και μηχανολογικό εργαστηριακό εξοπλισμό και β) αναλώσιμα εργαστηριακά σκεύη.

Ο ηλεκτρονικός και μηχανολογικός εξοπλισμός του χημικού εργαστηρίου πρέπει να περιλαμβάνει:



(1)



(2)



(3)



(4)



(5)



(6)



(7)



(8)



(9)



(10)



(11)



(12)



(13)



(14)

Όπου: 1) ηλεκτρονικός ζυγός ακριβείας, 2) ηλεκτρονικός ζυγός υγρασίας, 3) θερμαντική πλάκα κεραμική, 4) αναδευτήρας μηχανικός, 5) αναδευτήρας φιαλών, 6) ηλεκτρονικό πεχάμετρο, 7) κλίβανος ξήρανσης, 8) ιξωδόμετρο, 9) στήλη απιονισμού ύδατος, 10) ψηφιακό θερμομέτρο, 11) συσκευή απόσταξης, 12) φασματοφωτόμετρο, 13) ηλεκτρονικό μικροσκόπιο, 14) ξηραντήρας.

Στα αναλώσιμα εργαστηριακά χημικά σκεύη πρέπει να συμπεριλάβουμε στον βασικό εξοπλισμό τα εξής:



(1)



(2)



(3)



(4)



(5)



(6)



(7)



(8)



(9)



(10)



(11)



(12)



(13)

Όπου: 1) ποτήρι ζέσεως, 2) Ογκομετρικές φιάλες, 3) ράβδοι ανάδευσης, 4) φιαλίδια ζύγισης, 5) υδροβολείς, 6) δοκιμαστικοί σωλήνες, 7) ογκομετρικός κύλινδρος, 8) Προχοΐδα, 9) σφαιρική φιάλη, 10) θερμόμετρα υδραργύρου, 11) λαβίδες ποτηριών – φιαλών, 12) λαβίδα δειγμάτων, 13) πουάρ.

5.5 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διάθεση για εργασία και η απόδοση του εργαζομένου, επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες του περιβάλλοντος που επικρατούν στους χώρους εργασίας. Η υψηλή απόδοση μπορεί, γενικά, να θεωρηθεί σαν συνάρτηση της αμοιβής, των γνώσεων και της εμπειρίας, καθώς και ικανοποίησης που ο εργαζόμενος απολαμβάνει από την εργασία του.

Οι συνθήκες ικανοποίησης των εργαζομένων δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα της επίδρασης παραγόντων ψυχολογικής και φυσιολογικής

φύσης. Οι συνθήκες αυτές, όταν δεν είναι προσαρμοσμένες στο προσωπικό, μπορούν να συντελέσουν στη γρήγορη σωματική και πνευματική κόπωση και κατά συνέπεια στη χαμηλή του απόδοση. Παρακάτω θα αναλύσουμε μερικές από τις βασικές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν την συνολική απόδοση του δυναμικού της επιχείρησης.

5.5.1 ΦΩΤΙΣΜΟΣ

Ο φωτισμός, αποτελεί τον σπουδαιότερο – ίσως – από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες περιβάλλοντος και επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έτσι οι καλές συνθήκες φωτισμού υποβοηθούν τη γρήγορη και ακριβή εκτέλεση της εργασίας, συντελούν στο να περιορίζονται η οπτική κόπωση και τα εργατικά ατυχήματα. Επίσης συμβάλλει:

- ✓ Στην αύξηση παραγωγής και μείωση του κόστους
- ✓ Στη βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Στην ευχερέστερη εποπτεία
- ✓ Στην καθαριότητα των χώρων
- ✓ Στη βελτίωση ηθικού και ικανοποίησης των εργαζομένων

Ο φωτισμός σε ένα χώρο εργασίας προέρχεται είτε από το φως του ηλίου (φυσικός φωτισμός), είτε από ηλεκτρικούς λαμπτήρες (τεχνητός φωτισμός). Ο φυσικός φωτισμός μεταβάλλεται με τις εποχές του έτους, τις ώρες της ημέρας και με τις καιρικές συνθήκες. Επομένως είναι αναγκαίο σε ένα χώρο να υπάρχει φυσικός και τεχνητός φωτισμός. Οι συνέπειες του ελαττωματικού φωτισμού είναι:

- Η κούραση των ματιών
- Η νευρική κούραση λόγω της έντασης της προσοχής
- Η χειροτέρευση της ποιότητας της εργασίας
- Η απώλεια χρόνου για την ανάγνωση συνταγών και σημειώσεων.

Η αποτελεσματική χρήση του φυσικού φωτισμού προϋποθέτει κατασκευή ειδικής στέγης (κεφ.5.3) και μεγάλα παράθυρα, τα οποία απαιτούν συχνό καθαρισμό κι επιταχύνουν την απώλεια θερμότητας των χώρων κατά τις ψυχρές εποχές του έτους. Εκτός από το κόστος χρησιμοποίησης, υπάρχουν και άλλα μειονεκτήματα του φυσικού φωτισμού, όπως η συχνή διαφοροποίηση της έντασής του, ανάλογα με την ώρα, την εποχή και τις επικρατούσες καιρικές συνθήκες, καθώς επίσης και ότι φωτίζονται εντονότερα οι χώροι που βρίσκονται κοντά στα παράθυρα σε αντίθεση με αυτούς που βρίσκονται μακριά. Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών προτείνεται:

- Ο προσανατολισμός των παραθύρων προς τον βορρά, γιατί το φως από τη διεύθυνση αυτή είναι σταθερότερο.
- Η επιφάνεια των παραθύρων πρέπει να είναι ίση, τουλάχιστον, προς το 1/10 της επιφάνειας των αντίστοιχων χώρων, ενώ για χώρους στους οποίους εκτελούνται λεπτές εργασίες, το ποσοστό πρέπει να ανέρχεται ίσο με το 1/4.

- Η τοποθέτηση των θέσεων εργασίας πλάγια προς τα παράθυρα για να περιορίζεται, έτσι, η οπτική κόπωση από τη συχνή μεταβολή της έντασης φωτισμού.
- Η χρήση τεχνητού φωτισμού όταν και όπου ο φυσικός φωτισμός είναι ανεπαρκής ή ακατάλληλος.

Ο τεχνητός φωτισμός διακρίνεται σε γενικό και τοπικό. Ο γενικός φωτισμός χρησιμεύει σε όλους τους χώρους, ενώ ο τοπικός χρησιμοποιείται συμπληρωματικά προς τον γενικό, στις θέσεις όπου εκτελούνται λεπτές εργασίες. Η καταλληλότητα του τεχνητού φωτισμού δεν εξαρτάται απλώς από την έντασή του, γιατί ο φωτισμός μεγάλης έντασης δεν εξασφαλίζει, απαραίτητα, άριστες οπτικές συνθήκες. Ειδικότερα, ο τεχνητός φωτισμός πρέπει να συγκεντρώνει ορισμένα άλλα γνωρίσματα, όπως:

- Ένταση ανάλογη προς την εκτελούμενη εργασία συναρτήσει του μεγέθους των επεξεργαζόμενων προϊόντων και της απαιτούμενης ταχύτητας οπτικής ενέργειας.
- Να μη προκαλεί θάμπωμα από γυμνούς ή ακατάλληλα καλυμμένους λαμπτήρες, ή όταν ο φωτισμός ανακλάται σε επιφάνειες μεγάλης στιλπνότητας (αποφυγή γυαλιστερών επιφανειών και βαφών).
- Να μη προκαλεί έντονες αντιθέσεις ανάμεσα στα φωτιζόμενα αντικείμενα.
- Να είναι ομοιόμορφα κατανεμημένος ώστε να μη ποικίλουν οι φωτεινές περιοχές στο χώρο σε ένταση και προκαλούν οπτική κόπωση. Προτείνεται η τοποθέτηση φωτεινών πηγών στην οροφή σε αποστάσεις, μεταξύ τους, ανάλογες της απόστασης αυτών και του επιπέδου του χώρου εργασίας.
- Η ένταση του φωτισμού να είναι σταθερή για αποφυγή της οπτικής κόπωσης.
- Το χρώμα του φωτός, γενικά, πρέπει να πλησιάζει όσο το δυνατό περισσότερο με το φώς της ημέρας.

Χρησιμοποιούνται γενικά τρεις τύποι τεχνητού φωτισμού:

α) Λαμπτήρες πυράκτωσης: έχουν το χαμηλότερο κόστος εγκατάστασης, στιγμιαίο άναμμα, αλλά και χαμηλή φωτεινή απόδοση. Άλλα μειονεκτήματά τους είναι:

- Μετατρέπουν μεγάλο ποσοστό ηλεκτρικής ενέργειας σε θερμότητα.
- Η διάρκεια ζωής τους, καθώς και η απόδοσή τους επηρεάζονται πολύ από τις μεταβολές της τάσης του δικτύου.
- Προκαλούν μεγαλύτερο θάμπωμα συγκριτικά με άλλες τεχνητές πηγές φωτός.
- Παρέχουν αποχρώσεις φωτός με μεγάλο ποσοστό ερυθράς ακτινοβολίας.
- Καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια συγκριτικά με άλλους τεχνητούς φωτισμούς.

β) Λαμπτήρες ατμών υδραργύρου: Χρησιμοποιούνται κυρίως σε εξωτερικούς χώρους σε συνδυασμό με λαμπτήρες πυρακτώσεως για το γενικό φωτισμό χώρων (80% λαμπτήρες υδραργύρου και 20% λαμπτήρες πυράκτωσης). Αυτός ο συνδυασμός κρίνεται αναγκαίος γιατί οι λαμπτήρες

υδραργύρου παρέχουν φώς με φάσμα χρωμάτων (πρασινωπό – γαλάζιο) και προκαλούν δυσανεξία στους εργαζόμενους. Τα βασικά πλεονεκτήματα των λαμπτήρων υδραργύρου είναι η μεγάλη διάρκεια ζωής τους και η υψηλή φωτεινή τους απόδοση.

ΧΩΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΝΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΥ
Αποθήκη	200 lux (γενικός φωτισμός)
Διάδρομοι - ανελκυστήρες	100 lux (γενικός φωτισμός)
Γραφεία	1000 lux (γενικός φωτισμός)
Εργαστήρια	1000 lux (Συνδυασμός γενικού και τοπικού)
Χώροι επεξεργασίας προϊόντων	2500 lux (συνδυασμός γενικού και τοπικού)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: Παραδείγματα εντάσεων φωτισμού

γ) Λαμπτήρες φθορισμού: Χρησιμοποιούνται ευρύτατα για το φωτισμό βιομηχανικών χώρων, λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων τους. Παρόλο το υψηλό κόστος εγκατάστασής τους, έχουν πολύ υψηλή φωτεινή απόδοση, μεγάλη διάρκεια ζωής και παρέχουν αποχρώσεις λευκού φωτός που πλησιάζουν το φώς της ημέρας. Ένα άλλο πλεονέκτημά τους είναι η μικρή λαμπρότητά τους που προκαλεί μικρό θάμπωμα σε σύγκριση με άλλους λαμπτήρες.

5.5.2 ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ

Ο αερισμός των χώρων εργασίας είναι απαραίτητος για την αντικατάσταση του μολυσμένου αέρα από την αναπνοή των εργαζομένων και από άλλες βλαβερές πηγές, όπως είναι ουσίες που προέρχονται από τις χημικές επεξεργασίες των υφασμάτων (βαφή – φινίρισμα). Η σύνθεση του αέρα είναι 21% οξυγόνο, 78% άζωτο, 0,04% διοξείδιο του άνθρακα και τα υπόλοιπα 0,96% υδρατμοί και ευγενή αέρια. Από τα παραπάνω συστατικά το διοξείδιο του άνθρακα δεν είναι δηλητηριώδες, όπως είναι το μονοξείδιο του άνθρακα, αλλά είναι βλαβερό. Η αύξηση του σε 3% προκαλεί έντονο αίσθημα δυσφορίας, ζάλη, ναυτία κλπ. Η οριακή τιμή περιεκτικότητας σε διοξείδιο του άνθρακα πρέπει να είναι 0,1%.

Η ανανέωση του αέρα γίνεται και από τα διάκενα που υπάρχουν στις πόρτες και στα παράθυρα, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Πρέπει να υπάρχουν τρύπες αερισμού στο κάτω μέρος του χώρου εργασίας για την είσοδο φρέσκου αέρα και στο επάνω μέρος για την έξοδο αυτού. Για πιο γρήγορο εξαερισμό, τοποθετούνται στις τρύπες εξόδου ηλεκτρικοί εξαεριστήρες. Επίσης ο αερισμός του χώρου εργασίας μπορεί να γίνει και με δίκτυο αεραγωγών.

Η ταχύτητα ανανέωσης του αέρα εξαρτάται από το είδος της εργασίας (πχ περισσότερες εναλλαγές χρειάζεται ένας χώρος με χημικές επεξεργασίες παρά ένας χώρος συναρμολόγησης). Μεγάλη προσοχή χρειάζεται να μη δημιουργείται ρεύμα αέρα ενοχλητικό για τους εργαζόμενους.

5.5.3 ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΓΡΑΣΙΑ

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος μπορεί να ζήσει και, ακόμη περισσότερο, να εργαστεί αποδοτικά, όταν η θερμοκρασία του σώματός του δεν είναι υψηλότερη ή χαμηλότερη από ορισμένα όρια. Παράλληλα, ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα ανάλογα με το βάρος της εργασίας που εκτελεί, ενώ ταυτόχρονα προσλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον. Τέλος, για να διατηρεί τη θερμοκρασία του σώματος μέσα σε επιθυμητά όρια, ο ανθρώπινος οργανισμός αποβάλλει θερμότητα υπό μορφή ιδρώτα.

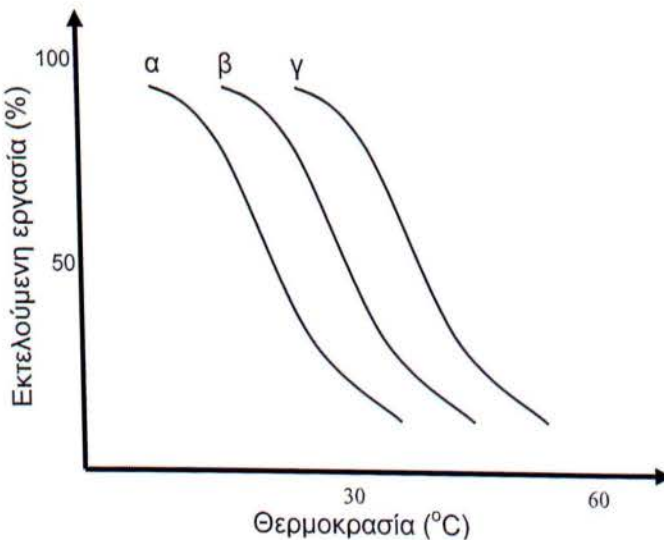
Από τα παραπάνω καταφαίνεται η σημασία της θερμοκρασίας του περιβάλλοντος για τη διατήρηση της θερμοκρασίας του οργανισμού μέσα στα επιθυμητά όρια.

Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη από τον οργανισμό θερμότητα, τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Πρέπει όμως να υπολογίζεται και η υγρασία γιατί όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο δυσχερέστερη είναι η αποβολή ιδρώτα από τον ανθρώπινο οργανισμό.

Κατά συνέπεια, συνθήκες υψηλής θερμοκρασίας και υγρασίας προκαλούν μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και ο ρυθμός της μείωσης είναι εντονότερος όταν η θερμοκρασία ξεπερνάει τους 24°C με υψηλό ποσοστό υγρασίας.

Για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου θερμοκρασίας (20 – 25 °C, ανάλογα την εποχή) οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καλοριφέρ (ατμού, νερού ή ηλεκτρικά) ή θέρμανση με ακτινοβολία όπου σωλήνες, από τους οποίους διέρχεται ζεστό νερό, τοποθετούνται μέσα στα πατώματα ή στην οροφή και έτσι επιτυγχάνεται ομοιόμορφη θέρμανση του χώρου. Στα βαφεία, όπου το ποσοστό υγρασίας είναι υψηλότερο λόγω των επεξεργασιών με νερό και της λειτουργίας του με ατμό, είναι σημαντική η ανανέωση του αέρα μέσω εξαερισμού ώστε να απαγάγεται η επιπλέον υγρασία.

Επίσης, είναι χρήσιμη η καλή μόνωση των χώρων γιατί έτσι περιορίζονται οι δαπάνες για θέρμανση και συντελεί στη διατήρηση ανεκτής θερμοκρασίας κατά το θέρος.



ΣΧΗΜΑ 5.3: Επίδραση θερμοκρασίας και υγρασίας στην απόδοση του εργαζομένου. Α, β, γ οι καμπύλες σχετικής υγρασίας 100%, 60% και 30% αντίστοιχα.

Τέλος, η χρησιμοποίηση συστημάτων κλιματισμού έχει ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα, όχι μόνο γιατί η χρήση τους κάνει δυνατή την εύκολη μεταβολή της θερμοκρασίας των χώρων αλλά περιορίζουν και την υγρασία σε ανεκτά επίπεδα. Αυτό επιτυγχάνεται με την ψύξη του αέρα, κατά την οποία οι υδρατμοί συμπυκνώνονται και έτσι μπορούν και αποχετεύονται. Όμως η εγκατάστασή τους δεν είναι πολύ διαδεδομένη λόγω του υψηλού κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας.

5.5.4 ΧΡΩΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΩΝ

Ο χρωματισμός των τοίχων, των μηχανών και, γενικά, των παραγωγικών μέσων, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης των συνθηκών του περιβάλλοντος γιατί τα χρώματα και οι αποχρώσεις τους έχουν σημαντική επίδραση στην ψυχική διάθεση του ανθρώπου. Γενικά, θεωρείται ότι τα χρώματα ασκούν μεγάλη ψυχολογική επίδραση στον άνθρωπο, προκαλώντας ποικίλα συναισθήματα και αντιδράσεις. Συνεπώς, η χρησιμοποίηση χρωμάτων που προκαλούν συναισθήματα ευεξίας και άνεσης, συνίστανται γιατί μπορεί να συντελέσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Ο κατάλληλος χρωματισμός των επιφανειών του χώρου εργασίας, εξαρτάται από το είδος της εργασίας. Συνίσταται να προτιμούνται τα ανοιχτά χρώματα γιατί θεωρούνται ότι προκαλούν ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα, διαχέουν περισσότερο φως και παρακινούν την τήρηση καθαριότητας, ενώ τα σκούρα χρώματα ενεργούν καταθλιπτικά και δημιουργούν συναισθήματα δυσφορίας και μελαγχολίας.

Ένα άλλο σημείο που αφορά την ψυχολογική επίδραση των χρωμάτων, αναφέρεται στην ανάγκη να υπάρχει αντίθεση (contrast) ανάμεσα στους διάφορους χρωματισμούς των επιφανειών. Αυτή η αντίθεση κρίνεται αναγκαία, γιατί στην αντίθετη περίπτωση της μονοτονίας των χρωματισμών, προκαλείται κατάσταση υπνηλίας.

ΧΡΩΜΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	ΨΕΥΔΑΙΣΘΗΣΗ ΧΩΡΟΥ
Κόκκινο	Ερεθιστική - ανησυχητική	Θερμότητας	Μικρότερος
Πορτοκαλί	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερος
Κίτρινο	Διεγερτική	Θερμότητας	Μικρότερος
Καφέ	Διεγερτική	Ουδέτερη	Μικρότερος
Κυανό	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερος
Πράσινο	Ηρεμιστική	Δροσιάς	Μεγαλύτερος

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: Ψυχικές επιδράσεις των χρωμάτων στον άνθρωπο

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, γενικά πρέπει να προτιμάται η χρησιμοποίηση ανοιχτών αποχρώσεων του πράσινου, του γαλάζιου, του γκρι, ενώ στις οροφές χρησιμοποιείται συνήθως το λευκό λόγω της ιδιότητάς του να αντανακλά έως και το 75% του φωτός χωρίς να προκαλεί οπτική κούραση λόγω της θέσης του. Επίσης, πρέπει να αποφεύγονται οι γυαλιστερές βαφές για να μην αντανακλά το φως σε αυτές και προκαλεί θάμπωμα.

5.5.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΘΟΡΥΒΩΝ

Ο θόρυβος ορίζεται σαν ήχος που έχει μια δυσάρεστη ποιότητα και, γενικότερα, σαν ανεπιθύμητος ήχος. Αυτοί οι ήχοι δημιουργούνται στους βιομηχανικούς χώρους κυρίως εξαιτίας της ταχείας κίνησης των μηχανημάτων, ενώ παράλληλα, η κίνηση αυτών προκαλεί κραδασμούς. Οι κραδασμοί αυτοί δημιουργούν κύματα αέρος και ορισμένες συχνότητες κραδασμών, γίνονται αντιληπτές σαν θόρυβοι από το αυτί του ανθρώπου.

Οι θόρυβοι, δεν προκαλούν μόνο οχλήσεις, αλλά γενικότερα έχουν φυσιολογικές και ψυχολογικές επιδράσεις στον ανθρώπινο οργανισμό. Έτσι η παρατεταμένη έκθεση σε θορύβους εντάσεων 80 DB και άνω, βλάπτει το νευρικό σύστημα, συντελεί στην ύψωση της αρτηριακής πίεσης, την αύξηση των παλμών της καρδιάς και προκαλεί ανωμαλίες στο πεπτικό σύστημα.

Εκτός όμως από τις επιπτώσεις των θορύβων στην υγεία των εργαζομένων, κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ τους και εμποδίζουν τη λήψη διάφορων ηχητικών σημάτων. Παράλληλα εμποδίζουν τη συγκέντρωση του ατόμου και οδηγούν σε πτώση της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας, προκαλούν διακοπές, καθυστερήσεις, παρερμηνείες εντολών κ.ο.κ.

Οι θόρυβοι και οι κραδασμοί δεν είναι δυνατόν να εξλειφθούν τελείως. Οι δυσμενείς όμως συνέπειές τους μπορούν να ελαττωθούν με τη λήψη κατάλληλων μέτρων προστασίας:

α) Αντιμετώπιση του θορύβου στην πηγή του: Τα μέτρα της κατηγορίας αυτής, αφορούν στην προσπάθεια προμήθειας μηχανημάτων με λιγότερο θόρυβο, στην αντικατάσταση ή επισκευή παλαιωμένου εξοπλισμού, στη χρήση σιγαστήρων (όπου αυτό είναι δυνατό) καθώς επίσης και στην τοποθέτηση μηχανών, με έντονους κραδασμούς, πάνω σε ειδικές ελαστικές βάσεις ή άλλα συστήματα απορρόφησης κραδασμών. Πολύ σημαντική είναι και η προσεκτική και τακτική συντήρηση των παραγωγικών μέσων ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

ΠΗΓΗ ΘΟΡΥΒΟΥ	ΘΟΡΥΒΟΣ ΣΕ DB
Ψίθυρος	20
Συνομιλία	50 – 60
Γραφείο	60
Εργοστάσιο (γενικότερα)	85 – 90
Υφαντική μηχανή	80
Τόρνος	85
Πλάνη	110
Λεβητοστάσιο	90 – 110

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: Παραδείγματα έντασης θορύβων

β) Ηχητική μόνωση των χώρων: Σε κλειστούς χώρους, οι θόρυβοι ανακλώνται στις επιφάνειες και πολλές φορές αυξημένοι, εκτός αν οι επιφάνειες αυτές είναι επενδυμένες με υλικά που απορροφάνε τους ήχους. Έτσι, η χρήση ηχομονωτικών ή ηχοαπορροφητικών υλικών (πχ υαλοβάμβακας) στους τοίχους, οροφές και δάπεδα, η τοποθέτηση διπλών παραθύρων, η χρήση χαλιών ή άλλων επιστρώσεων, επιτρέπουν την

απορρόφηση των θορύβων και επομένως τον περιορισμό των ενοχλητικών συνεπειών τους.

γ) Απομόνωση του πλέον θορυβώδους εξοπλισμού: Όταν ο περιορισμός των θορύβων δεν είναι δυνατός με άλλες μεθόδους, είναι σκόπιμη η απομόνωση του πλέον θορυβώδους εξοπλισμού σε ιδιαίτερους, ηχητικά μεμονωμένους, χώρους. Όταν είναι δυνατόν, τα παραγωγικά αυτά μέσα, τοποθετούνται σε ξεχωριστά κτίρια, μακριά από τα άλλα. Τέτοια λύση μπορεί, βέβαια, να αποβεί σε βάρος της ορθολογικότητας της διάταξης και για το λόγο αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται με περίσκεψη και μόνο όταν δεν είναι δυνατές άλλες λύσεις.

5.6 ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Αυτές οι επιχειρήσεις φέρουν την ευθύνη για τη συνεχή λειτουργική ετοιμότητα και ασφάλεια όλων των εγκαταστάσεων. Σ' αυτό ανήκουν κυρίως οι μηχανές επεξεργασίας που πρέπει να λειτουργούν άριστα, οι μηχανικές εγκαταστάσεις, η ροή των υλικών εντός και εκτός της επιχείρησης, η διάθεση των αναγκαίων ενεργειών καθώς επίσης και η διάθεση και επεξεργασία των αποβλήτων.

5.6.1 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Η γενική ή μερική συντήρηση των μηχανών πραγματοποιείται, βάση προγράμματος, σε τακτά χρονικά διαστήματα συνήθως από άλλες εταιρείες. Αυτές διαθέτουν συνεργεία αποτελούμενα από δυναμικό τεχνικών και ηλεκτρολόγων που αναλαμβάνουν τον έλεγχο, την επισκευή και το καθιερωμένο service των μέσων παραγωγής.

Στις προγραμματισμένες εργασίες συντήρησης ανήκουν οι έλεγχοι θερμοκρασιών και ποιότητας λειτουργίας, ο έλεγχος θορύβων της μηχανής, το γρασάρισμα, ο έλεγχος της κατάστασης των ιμάντων, καθώς επίσης και η αντικατάσταση των φθαρμένων τεμαχίων σε κανονικά διαστήματα, σύμφωνα με το πλάνο ή όταν παρουσιαστεί ανάγκη.

ΚΩΔΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΒΔΟΜΑΔΩΝ														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Jet1214		X		V				O				X			
Jig1216		X				V						O			X

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: Παράδειγμα σχεδίου συντήρησης μηχανών, όπου X: απλή συντήρηση, V: μερική αντικατάσταση, O: ολική συντήρηση – αντικατάσταση.

Εξαιρετικά σημαντική είναι η τήρηση ανάλογου αρχείου βλαβών και αναγκών συντήρησης από το συνεργείο ώστε η επιχείρηση να διατηρεί αποθήκη ανταλλακτικών για αποφυγή σημαντικών δυσκολιών και εξόδων σε περίπτωση βλάβης και κατά συνέπεια διακοπής της λειτουργίας παραγωγής. Μία συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση των περιπτώσεων βλάβης και των αιτιών τους, κάνει δυνατή την παρακαταθήκη ειδών και ποσοτήτων, κατά

προτεραιότητα, ανταλλακτικών και υποδεικνύει την ποιότητα των χρησιμοποιούμενων μέσων εργασίας.

Πέρα από τους καθιερωμένους γενικούς έλεγχους από άλλες επιχειρήσεις, είναι σημαντική και η καθημερινή ή εβδομαδιαία συντήρηση των μηχανών και από τους χειριστές τους. Είναι απαραίτητο το καθημερινό γρασάρισμα πριν από το ξεκίνημα της εργασίας και ο καθαρισμός στο τέλος αυτής. Επίσης, στην αρχή της εβδομάδας, πρέπει να γίνονται επιπλέον έλεγχοι της τάσης των ιμάντων, αλυσίδων και του συμπλέκτη ταχυτήτων (όπου υπάρχει) και στο τέλος αυτής, ο γενικός καθαρισμός όλης της μηχανής.

5.6.2 ΕΝΕΡΓΕΙΑ

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται διάφορες μορφές ενέργειας για τη λειτουργία της. Τέτοιοι φορείς ενέργειας είναι το ηλεκτρικό ρεύμα, το νερό, ο αέρας ή ακόμα και η ηλιακή ενέργεια. Μορφές ενέργειας όπως το ηλεκτρικό ρεύμα και το νερό, παρέχονται από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες είναι και υπεύθυνες και για την ποιότητα και σωστή λειτουργία των συστημάτων παροχής τους. Όμως η εγκατάσταση, η χρήση και η συντήρηση των ηλεκτρικών ή υδραυλικών εγκαταστάσεων κάθε είδους, εντός της βιοτεχνίας, πρέπει να γίνεται μόνο από εξειδικευμένους τεχνίτες που, στις περισσότερες των περιπτώσεων, δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης (βλ. κεφ. Συντήρηση).

Παράλληλα με τη λήψη ενέργειας από ηλεκτρικούς σταθμούς, μερικά εργοστάσια παράγουν και δικό τους ρεύμα με υδροστρόβιλους, ανεμογεννήτριες ή κινητήρες diesel για να μπορούν να εξουδετερώνουν τις διακυμάνσεις παροχής ενέργειας, σε περιπτώσεις ανάγκης και για οικονομία. Αντίστοιχα, σε κάποιες περιπτώσεις, μπορούν και εξασφαλίζουν νερό από γεωτρήσεις που πραγματοποιούν κάποιες άλλες εταιρείες που αναλαμβάνουν και τη μεταφορά του προς την επιχείρηση.

Η συντήρηση των υδραυλικών και ηλεκτρικών εγκαταστάσεων προσανατολίζεται κυρίως σε βλάβες ρευματοληπτών και αγωγών. Κάθε εργαζόμενος, υποχρεούται να αναφέρει τέτοιου είδους βλάβες, χωρίς καθυστέρηση στο τμήμα ελέγχου της εταιρείας το οποίο θα απευθυνθεί στο αντίστοιχο συνεργείο συντήρησης και αποκατάστασης. Πέρα απ' αυτό, οι κινητήρες, οι διακόπτες και οι προστατευτικοί μηχανισμοί πρέπει να καθαρίζονται και να ελέγχονται τακτικά από το προσωπικό που χειρίζεται τις αντίστοιχες μηχανές, να σφίγγονται οι βίδες επαφής και να ελέγχονται όλοι οι αγωγοί και να λιπαίνονται τα έδρανα.

5.6.3 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Με τον όρο «μεταφορές» χαρακτηρίζεται η μετακίνηση όλων των πρώτων υλών και ημιτελών προϊόντων στον χώρο της επιχείρησης (αποθήκες πρώτων υλών), καθώς επίσης και η απομάκρυνση των τελικών – επεξεργασμένων – προϊόντων από αυτή (αποθήκη έτοιμων προϊόντων). Είναι απαραίτητη η διάθεση στο δυναμικό της επιχείρησης φορητών κατάλληλων γι' αυτές τις μετακινήσεις.

Ο αριθμός αυτών θα εξαρτηθεί από το μέγεθος της παραγωγής και από το εύρος διανομής. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση που διατηρεί πελατολόγιο ή

προμηθευτές σε μεγάλες χιλιομετρικές αποστάσεις (πχ η εκτέλεση δρομολογίων από Αθήνα σε περιοχές της βόρειας Ελλάδας) θα χρειαστεί περισσότερα από ένα ή δύο φορτηγά για να μπορεί να είναι συνεπής στις παραλαβές – παραδόσεις αφού μια μεγάλη απόσταση, δεσμεύει το μέσο μεταφοράς για αρκετό χρονικό διάστημα.



ΕΙΚΟΝΑ 5.25: Φορτηγά μεταφοράς

Όμως στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης η απόκτηση αυτών των μέσων μεταφοράς μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό κεφαλαίου που θα χρειαστεί. Μεταφορικές εταιρείες αναλαμβάνουν τις μετακινήσεις αυτές και κάποιες προσφέρουν και προσωρινή αποθήκευση των προϊόντων στις δικές τους αποθήκες. Η συνεργασία με κάποια από αυτές τις εταιρείες είναι οικονομικά ασύμφορη για την επιχείρηση αλλά αποτελεί μια καλή λύση στο δύσκολο ξεκίνημά της.

5.6.4 ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ

Τα υγρά απόβλητα που προέρχονται από σπίτια και βιομηχανίες μαζί, ονομάζονται λύματα. Υγρά απόβλητα που προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από βιομηχανίες, ονομάζονται βιομηχανικά απόβλητα. Τα λύματα και τα βιομηχανικά απόβλητα περιέχουν ουσίες διαλυμένες και αδιάλυτες που αιωρούνται, μέταλλα σε μορφή αλάτων, τοξικές ουσίες, απορρυπαντικά κ.ά. Αυτές οι ουσίες είναι ιδιαίτερα επιβλαβείς για το περιβάλλον αν διατεθούν σε αυτό χωρίς καμία επεξεργασία.

Σε περιπτώσεις μη ύπαρξης εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων στη βιοτεχνία, πρέπει να συλλέγονται και να διατίθενται σε εταιρείες διαχείρισης αποβλήτων, όπου τα καθιστούν ακίνδυνα για το περιβάλλον ή ακόμα και επαναχρησιμοποιήσιμα από τις βιομηχανίες.

Η εταιρεία που αναλαμβάνει την παραλαβή και επεξεργασία των βιομηχανικών αποβλήτων της επιχείρησης, πραγματοποιεί επίσκεψη στο χώρο της βιομηχανίας για τον έλεγχο των χημικών επεξεργασιών που διεξάγονται κατά την επεξεργασία των προϊόντων και λαμβάνει συνεντεύξεις από τους τεχνικούς παραγωγής, που εκτιμάται ότι θα γνωρίζουν καλά το υπό μελέτη πρόβλημα παραγωγής των αποβλήτων. Ο στόχος στην περίπτωση αυτή είναι να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο παράγεται το υγρό απόβλητο για δύο κυρίως λόγους: α) για να γίνει δυνατή η εφαρμογή ενός

αποτελεσματικού προγράμματος ελάττωσης (ή ελαχιστοποίησης) των παραγομένων αποβλήτων (δηλ. η εφαρμογή ενός προγράμματος πρόληψης της δημιουργούμενης ρύπανσης) και β) για να γίνει η (προ)επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων τεχνολογικών μεθόδων αντιμετώπισης του συγκεκριμένου προβλήματος ρύπανσης.



ΕΙΚΟΝΑ 5.26: Σταθμός συλλογής και επεξεργασίας υγρών αποβλήτων

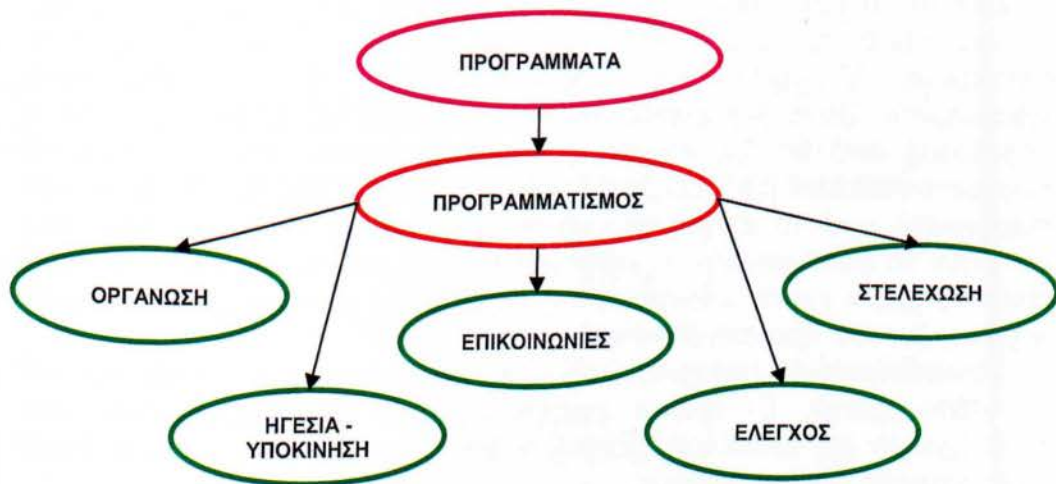
Όμως, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η διατήρηση (συντήρηση) του προγράμματος ελαχιστοποίησης και πρόληψης δημιουργίας των αποβλήτων από την πλευρά της βιομηχανίας, καθώς σε αντίθετη περίπτωση ενδέχεται να προκληθεί αύξηση στην ποσότητα των παραγομένων υγρών αποβλήτων, με συνέπεια την υπερφόρτωση (*overloading*) της μονάδας επεξεργασίας, οπότε η απόδοσή της θα περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με την προβλεπόμενη απόδοση από τον αρχικό σχεδιασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Στους σύγχρονους μεγάλους επιχειρηματικούς και άλλους οργανισμούς, η προχειρότητα στη λήψη αποφάσεων είναι ανεπίτρεπτη. Κάθε απόφαση πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική μελέτη των πραγματικών συνθηκών κάτω από τις οποίες αναμένεται να υλοποιηθεί. Η διαδικασία πρόβλεψης του μέλλοντος και η σχεδίαση μελλοντικών δραστηριοτήτων για την απωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, αποτελούν την ουσία του προγραμματισμού.



ΣΧΗΜΑ 6.1: Παραστατική εικόνα σχέσης προγραμματισμού με άλλες διοικητικές λειτουργίες.

Ο προγραμματισμός, ειδικά σε μια νέα επιχείρηση, επιβάλλεται για πολλούς λόγους και οι βασικότεροι αυτών παρατίθενται παρακάτω:

α) Ανεπάρκεια φυσικών και οικονομικών μέσων: Η εξάντληση των φυσικών πόρων και γενικά η ανεπάρκεια παραγωγής, θεωρείται σήμερα ένα από τα βασικά θέματα που θα επηρεάσει τη ζωή του ανθρώπου στο άμεσο μέλλον. Πρόσφατα δεδομένα δείχνουν ότι θα υπάρξει πρόβλημα ανεφοδιασμού του ανθρώπου ακόμη και με αγαθά τα οποία θεωρούνται ανεξάντλητα όπως ο ατμοσφαιρικός αέρας και το νερό στοιχεία απαραίτητα, πέρα από την επιβίωση, και για τη λειτουργία ενός βαφείου.

β) Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας: Οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν κατά ένα σημαντικό ποσοστό την αβεβαιότητα, χρησιμοποιώντας ως όργανο τον προγραμματισμό. Μπορούν πχ να αντιμετωπίσουν ευκολότερα μια μεταβολή των συνθηκών όπως μια απεργία και να λάβουν μέτρα για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης.

γ) Μείωση του κόστους: Κύρια αποστολή του προγραμματισμού είναι η αναζήτηση, σε κάθε περίπτωση, της καλύτερης και οικονομικότερης λύσης, γεγονός το οποίο οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων με μικρότερο δυνατό κόστος.

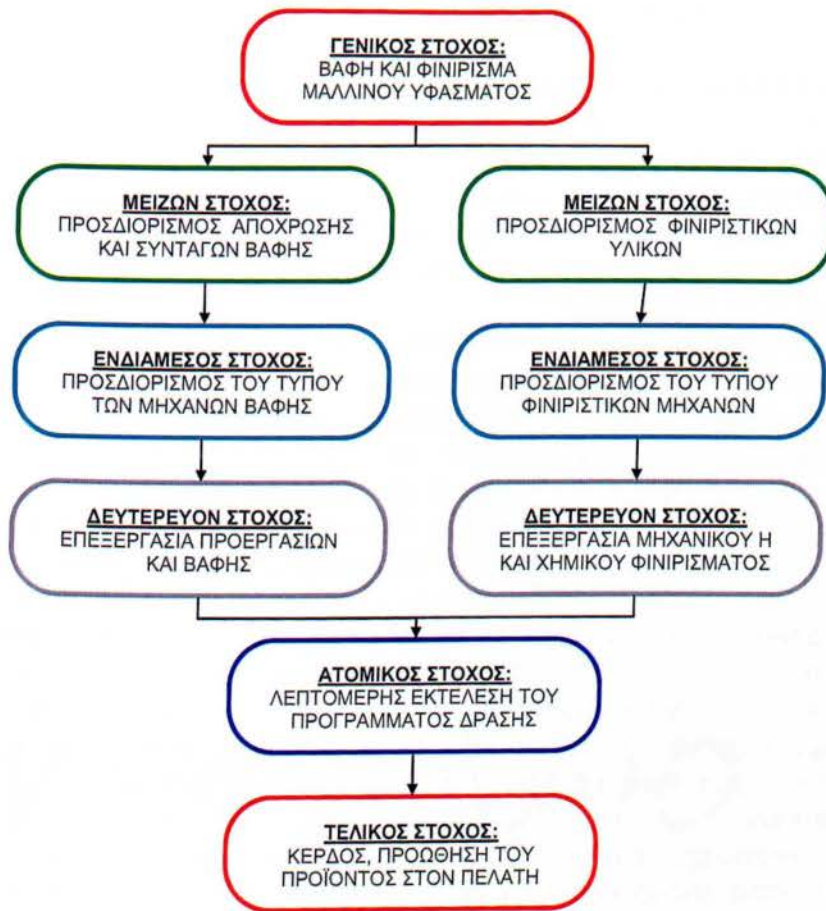
δ) Καλύτερος έλεγχος επιχειρηματικής δράσης: Μετά από κάθε επαγγελματική κίνηση της επιχείρησης μπορούν να εξεταστούν τυχόν

αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό και βάση αυτών να αποφεύγονται στο μέλλον ανάλογα σφάλματα δράσης της.

6.2 ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Πριν από κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτείται η συλλογή και εκτίμηση κάποιων δεδομένων που θα είναι καθοριστικά στο σχεδιασμό του προγράμματος δράσης. Για το λόγο αυτό, ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια πριν την ολοκλήρωση της επιλογής τρόπου δράσης:

- **Διάγνωση ευκαιριών:** Εξετάζονται οι υπάρχουσες συνθήκες αγοράς, ανταγωνισμού, προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, πλεονεκτημάτων, αδυναμιών. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αντιληφθούν ποια προβλήματα έχουν να επιλύσουν και γιατί, και σε τι θα ωφεληθεί η επιχείρηση από τις δραστηριότητες που σχεδιάζουν. Είναι σκόπιμο να πραγματοποιήσουν μια προκαταρκτική ανασκόπηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν. Η επισκόπηση αυτή πρέπει να γίνει με βάση τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης κατά το χρονικό σημείο της έναρξης του προγραμματισμού.
- **Προσδιορισμός στόχων:** Ορίζουμε τι επιδιώκουμε να επιτύχουμε και σε πόσο χρόνο. Οι στόχοι πρέπει να είναι είτε μακροχρόνιοι, είτε βραχύχρονοι και αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τα περισσότερα προγράμματα της επιχείρησης.
- **Διαμόρφωση πολιτικής:** Τοποθετούμε γενικούς κατευθυντήριους κανόνες οι οποίοι ορίζουν το πλαίσιο στο οποίο κινούνται τα μέλη της επιχείρησης για τη λήψη των αποφάσεών τους. Οι κανόνες πολιτικής μπορεί να ρυθμίζουν θέματα που αφορούν είτε την επιλογή και την ανάπτυξη των προς επεξεργασία προϊόντων, είτε την τιμολόγηση και την εμπορία. Η πολιτική μιας μεταποιητικής επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το βαφείο – φινιριστήριο, μπορεί να είναι η επεξεργασία υφασμάτων (πχ μάλλινα) τα οποία έχουν μικρότερο ανταγωνισμό από τα βαμβακερά και έτσι η επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερο κέρδος.
- **Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης:** Προβλέπουμε και άλλους τρόπους που θα μας οδηγήσουν στον τελικό στόχο, επισημαίνοντας τις δυσκολίες, τα εμπόδια αλλά και τα πλεονεκτήματα του κάθε εναλλακτικού δρόμου που σχεδιάζουμε και επιλέγουμε τον καλύτερο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του βαφείου που αναφέρθηκε παραπάνω, θα μπορούσαμε να αυξήσουμε την παραγωγή προσλαμβάνοντας επιπλέον προσωπικό, να αυξήσουμε τις δαπάνες για το τμήμα της διαφήμιση ή ακόμα και να προχωρήσουμε στην αγορά ενός φινιριστικού μηχανήματος το οποίο θα αυξήσει το ενδιαφέρον των πελατών της επιχείρησης.
- **Επιλογή τρόπου δράσης:** Κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος για την επίτευξη του στόχου μας και διαδικασία ολοκλήρωσής του. Εάν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης για το μελλοντικό χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτεται από το πρόγραμμα είναι αβέβαιη, τότε είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων του ενός προγραμμάτων.



ΣΧΗΜΑ 6.2: Παράδειγμα ιεραρχίας στόχων ενός βαφείου – φινιριστηρίου

6.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Προτείνονται πέντε βασικοί τύποι προγραμμάτων:

α) Οι στρατηγικές: Ο όρος στρατηγική αναφέρεται σε ευρύτατης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξή της, την ανταγωνιστικότητά της και στην επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των μέσων (υλικά – χρήμα – άνθρωποι) που διαθέτει.

Το στρατηγικό πρόγραμμα προορίζεται να στηρίξει την υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών αποφάσεων, καθώς επίσης, να αποτελέσει κατευθυντήριο οδηγό για τα υπόλοιπα προγράμματα που αφορούν την επιχείρηση. Επηρεάζεται δραστικά από τις αλλαγές που σημειώνονται στο κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από την διαρκή και ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας.

Μια κλωστοϋφαντουργική επιχείρηση, στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή, καλείται να παρακολουθεί την τεχνολογική εξέλιξη και τις κοινωνικές αλλαγές ώστε να προσαρμόζεται σ' αυτές και να καταρτίζει προγράμματα που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την έρευνα για βελτίωση της τεχνολογίας που εφαρμόζει, την διεξόδυση σε νέες αγορές κλπ.

β) Οι πολιτικές: Είναι ένα σύνολο από γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις που καθοδηγούν τη σκέψη των διοικητικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων.

Όμως δεν έχει πάντα αυτή τη μορφή, αλλά μπορεί να διαμορφώνεται βαθμιαία στο μέλλον.

γ) Τα προγράμματα – έργα: Είναι ένα πολύπλοκο σύνολο σταδίων, στόχων, πολιτικών, διαθέσιμων μέσων και άλλων απαραίτητων στοιχείων προοριζομένων για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να έχει ως αντικείμενο πχ την δημιουργία και λειτουργία μιας νέας βιοτεχνίας ή απλά την επιμόρφωση μιας κατηγορίας στελεχών της επιχείρησης για να καταστούν ενήμερα και ικανά για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας.

Ένα πρόγραμμα αυτού του τύπου για να ολοκληρωθεί, προϋποθέτει την κατάρτιση πολλών επί μέρους προγραμμάτων στήριξης. Στο παραπάνω αναφερόμενο παράδειγμα το πρόγραμμα κατασκευής του κτιριακού συγκροτήματος, το πρόγραμμα αγοράς και εγκατάστασης του τεχνολογικού εξοπλισμού, το πρόγραμμα πρόσληψης και εκπαίδευσης του απαιτούμενου προσωπικού καθώς και διάφορα άλλα προγράμματα μικρότερης σημασίας πρέπει να ολοκληρωθούν, προτού το νέο συγκρότημα καταστεί έτοιμο για λειτουργία.

δ) Οι διαδικασίες: Είναι σχέδια κανονιστικού χαρακτήρα και έχουν σαν αποστολή να εξασφαλίσουν τη συνεχή ροή των επί μέρους εργασιών που αποτελούν μια συνολική ενέργεια. Τα προγράμματα διαδικασιών είναι απλές οδηγίες, περιγραφικές της σειράς και του χρόνου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, χωρίς να απαιτούν σημαντική σκέψη και διαφέρουν από τους κανόνες πολιτικής.

ε) Οι κανόνες: Έχουν σαν αποστολή να προσδιορίσουν και να επισημάνουν κατά τρόπο σαφή και αναμφισβήτητο, τι ενέργειες επιβάλλονται και τι όχι σε μια επιχείρηση. Η διαφορά τους από τις πολιτικές είναι ότι δεν αφήνουν, κατά την εφαρμογή τους, διακριτική ευχέρεια.

6.4 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο σχεδιασμός του προγραμματισμού δράσης μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ανάλυση των παρουσών συνθηκών και στις προβλέψεις για τις μελλοντικές συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες όμως δεν επαληθεύονται πάντα. Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται τα προγράμματα να είναι κατά το δυνατόν ελαστικά, αναπροσαρμόσιμα, διορθώσιμα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η αντιμετώπιση των πιθανότερων και των σπουδαιότερων περιβαλλοντικών αλλαγών. Είναι, λοιπόν, καθήκον των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης να παρακολουθούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος και γενικότερα τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πορεύεται η επιχείρηση και αναλόγως να αναπροσαρμόζουν τα προγράμματα και να τροποποιούν τους σκοπούς της.

Για την κατανόηση της σημασίας ευελιξίας της επιχείρησης στο παράδειγμα προετοιμασίας μιας μεταποιητικής εταιρείας βαφής – φινιρίσματος μάλλινων κλωστοϋφαντουργικών υλικών (σε νήμα ή ύφασμα) θα πρέπει ίσως να εξεταστεί και το ενδεχόμενο να χρειαστεί να επεξεργαστεί και υλικά από βαμβάκι ή συνθετικές ίνες αν, παρά τις ευνοϊκές προβλέψεις, υπάρξει μελλοντική μείωση της ζήτησης. Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ελαστικός προγραμματισμός διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας.

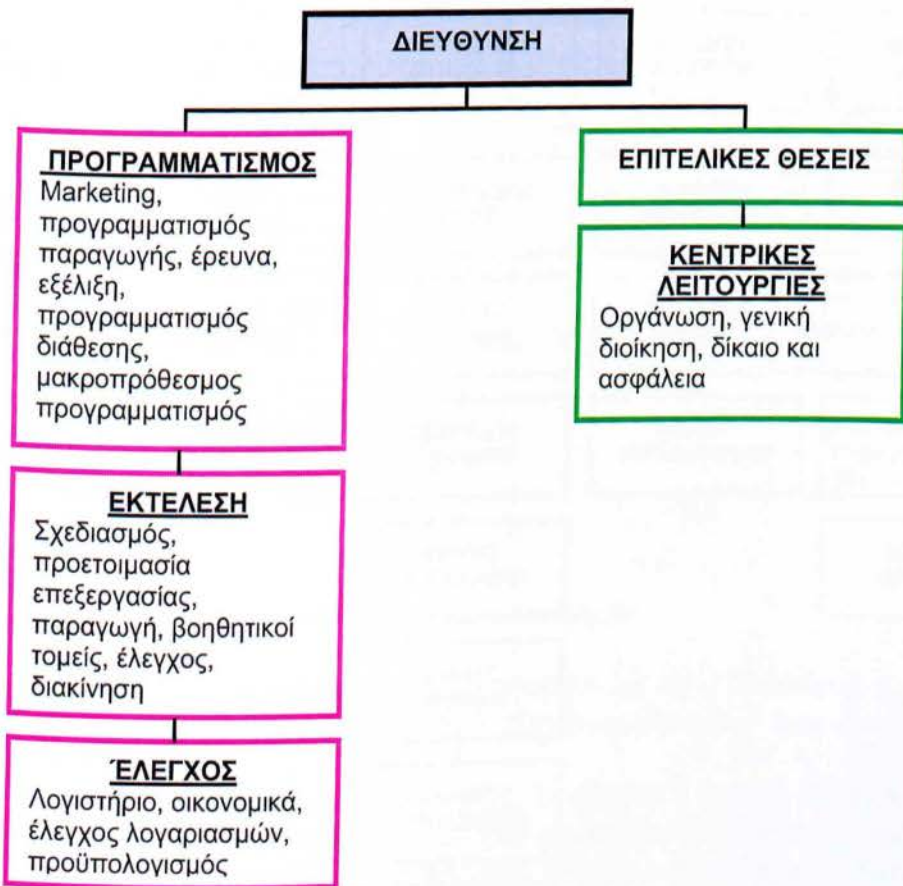
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Κάθε επιχείρηση, όπως και κάθε άλλος οργανισμός, για την πραγματοποίηση των σκοπών της, θέτει στη διάθεσή της και ενεργοποιεί ορισμένα μέσα δράσης τα οποία πρέπει να οργανώσει και να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Την οργάνωση θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως τη διοικητική δραστηριότητα με την οποία επιδιώκεται η ορθολογική διάταξη των μέσων δράσεως της επιχείρησης για την πραγματοποίηση των στόχων της. Πρέπει δηλαδή, για να φτάσουμε στους επιθυμητούς στόχους με τις μικρότερες δυνατές θυσίες, να συσχετίσουμε μεταξύ τους τα μέσα που έχουμε στη διάθεσή μας με τον καταλληλότερο δυνατό τρόπο. Ο συσχετισμός αυτός είναι τετραπλού χαρακτήρα: τοπικός, ποσοτικός, ποιοτικός και χρονικός.

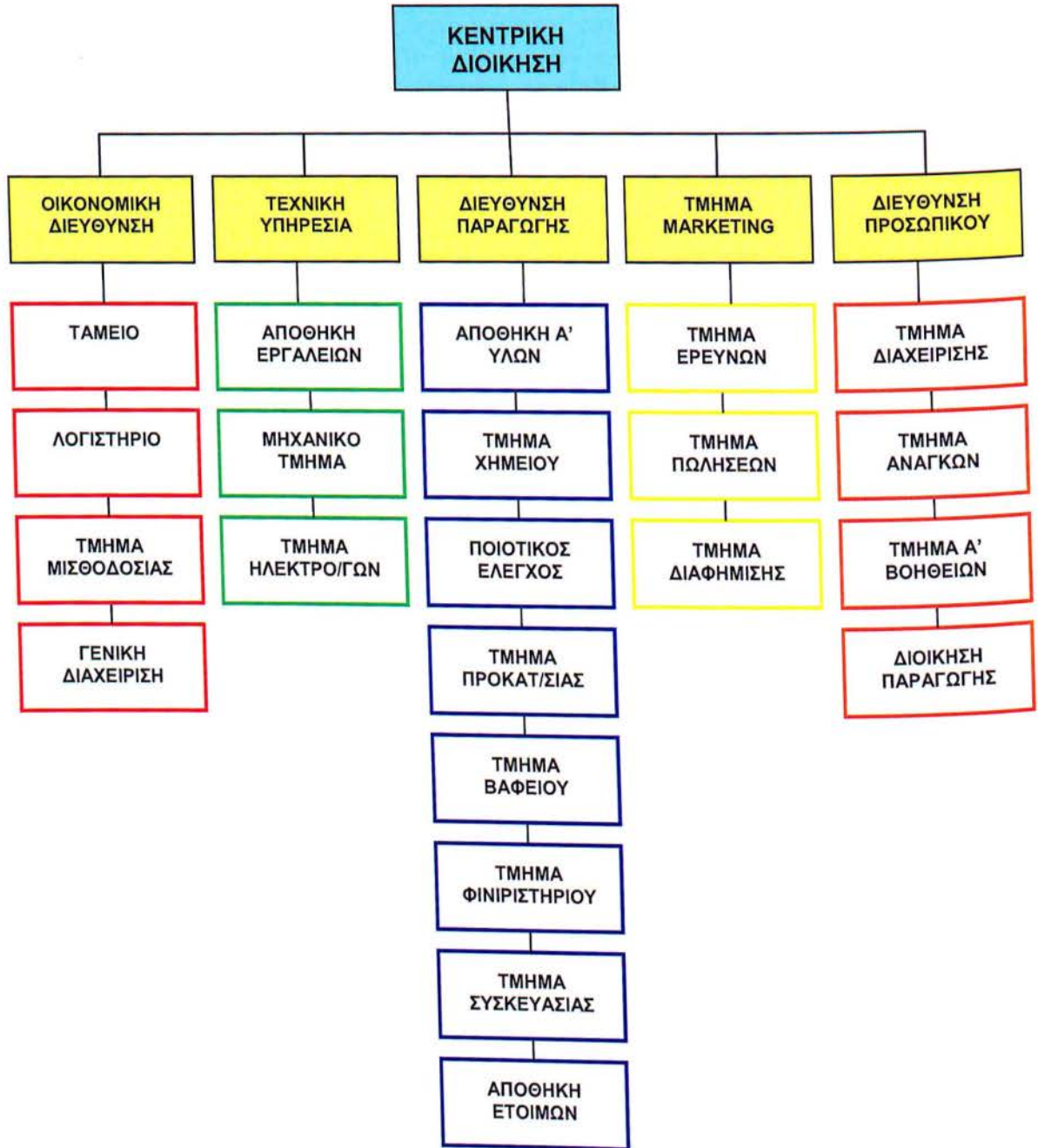


ΣΧΗΜΑ 7.1: Κατανομή βασικών λειτουργιών βιομηχανικής επιχείρησης

Στο παραπάνω οργανόγραμμα απεικονίζεται μια κατανομή βασικών λειτουργιών. Αποτελείται από τρεις βασικές λειτουργίες: προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο αποτελεσμάτων. Η συνεργασία πολλών θέσεων σε μια βιομηχανική επιχείρηση επιφέρει επιπλέον λειτουργίες, όπως οργάνωση, διοίκηση και ασφάλεια. Αν συγκεντρώσει κανείς – όπως σε μια κεντρικά διοικούμενη κοινή επιχείρηση – όμοιες λειτουργίες σε ανάλογους τομείς, δημιουργείται ένα οργανωτικό σχήμα όπου οι ανώτερες λειτουργίες κατανέμονται στις επιτελικές θέσεις ως κεντρικές λειτουργίες και η ελεγκτική λειτουργία αναφέρεται αποκλειστικά στα έξοδα και τα οικονομικά.

7.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ

Η συσχέτιση των παραγωγικών μέσων (resources) και η εξ αυτής προκύπτουσα οργανωτική δομή, είναι διαφορετική από οργανισμό σε οργανισμό και, λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της, μεταβάλλεται διαρκώς. Όμως για το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, είναι δυνατή η εφαρμογή ορισμένων γενικών αρχών που αφορούν τομείς όπως: προγραμματισμό και έλεγχο παραγωγής.

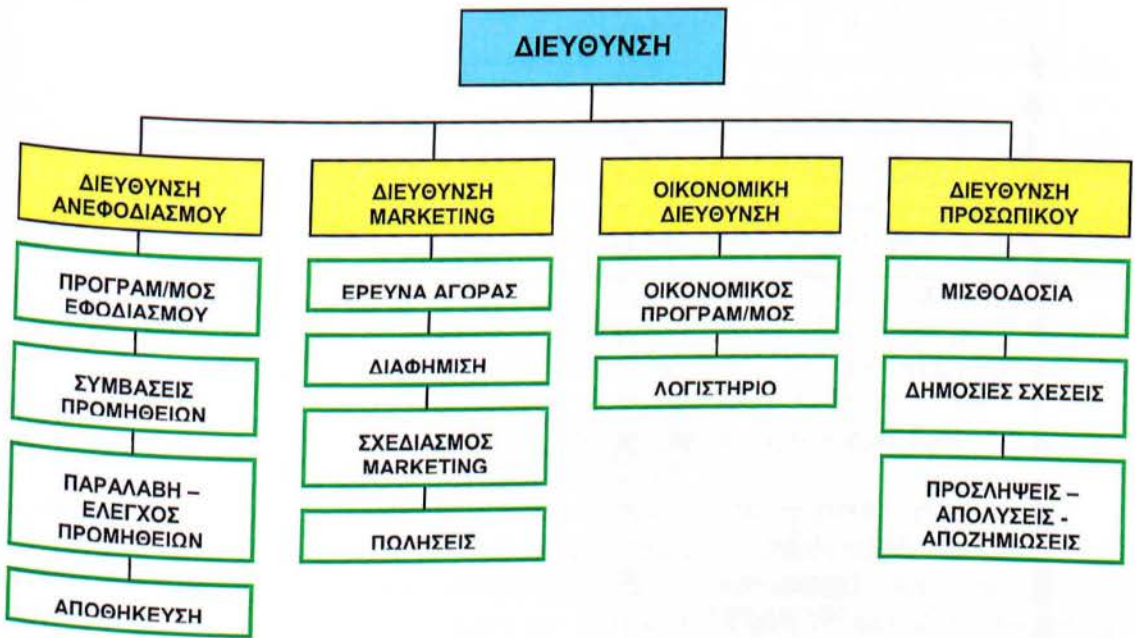


ΣΧΗΜΑ 7.2: Παράδειγμα οργανογράμματος βαφείου - φινιριστηρίου

Κύρια χαρακτηριστικά διαφορετικών κατανομών στην πράξη είναι βασικές λειτουργίες, standard λειτουργίες ή οι διαφορετικοί κλάδοι παραγωγής μιας επιχείρησης.

Συνήθως οι χρησιμοποιούμενες βάσεις τμηματοποίησης μιας επιχείρησης είναι:

α) Τμηματοποίηση κατά λειτουργία: Κατά τη μέθοδο αυτή, ο υπεύθυνος οργανωτής δημιουργεί τόσα τμήματα όσες είναι και οι λειτουργίες της επιχείρησης. Η βιομηχανική επιχείρηση περιλαμβάνει επτά γενικές λειτουργίες: την παραγωγή, τον ποιοτικό έλεγχο, την εμπορία, τη χρηματοδότηση, την ασφάλεια, τη λογιστική και τη διοίκηση. Συνεπώς ο οργανωτής της βιομηχανικής επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργήσει επτά τμήματα, αντίστοιχα προς τις προαναφερόμενες λειτουργίες δεδομένου ότι ο αριθμός και το είδος των τμημάτων πρέπει να συναρτάται με τις πραγματικές οργανωτικές ανάγκες της επιχείρησης.



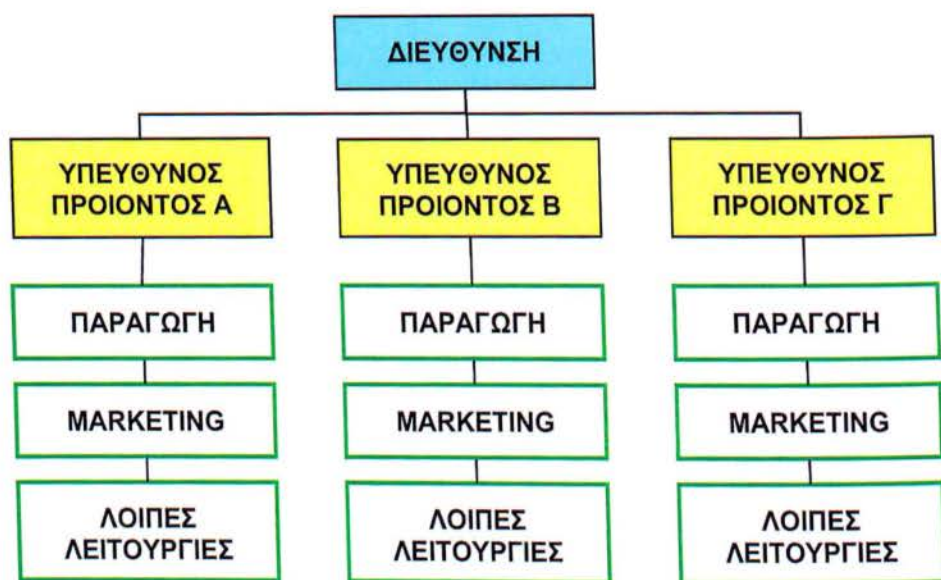
ΣΧΗΜΑ 7.3: Παράδειγμα τμηματοποίησης κατά λειτουργία

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους, εύκολα κατανοητή και αντικατοπτρίζει τη σπουδαιότητα οργάνωσης των λειτουργιών κάθε επιχείρησης.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, θεωρείται η υψηλή αποδοτικότητα των τμημάτων. Όλα τα εξειδικευμένα, σε ένα τομέα δραστηριότητας, πρόσωπα συγκεντρώνονται σε ένα τμήμα έχοντας έτσι αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνεργασία καθώς και, λόγω της ίδιας εκπαίδευσης και ενδιαφερόντων, αυξάνεται η αποδοτικότητά τους στην εργασία.

Βασικό μειονέκτημα είναι η αποκοπή κάθε λειτουργικού τμήματος από τα υπόλοιπα με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα συνολικά αλλά τμηματικά. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι του τμήματος παραγωγής μπορεί να διακρίνουν και να υπερεκτιμούν τα προβλήματα του τμήματός τους παραβλέποντας τα προβλήματα και τη συμβολή άλλων τμημάτων της επιχείρησης (πχ τμήματος οικονομικών υπηρεσιών). Άλλο ένα μειονέκτημα είναι ότι η μέθοδος αυτή περιορίζει τις προοπτικές για ανάπτυξη επιπέδου των στελεχών του κάθε τμήματος λόγω του περιορισμού τους από την εξειδίκευση.

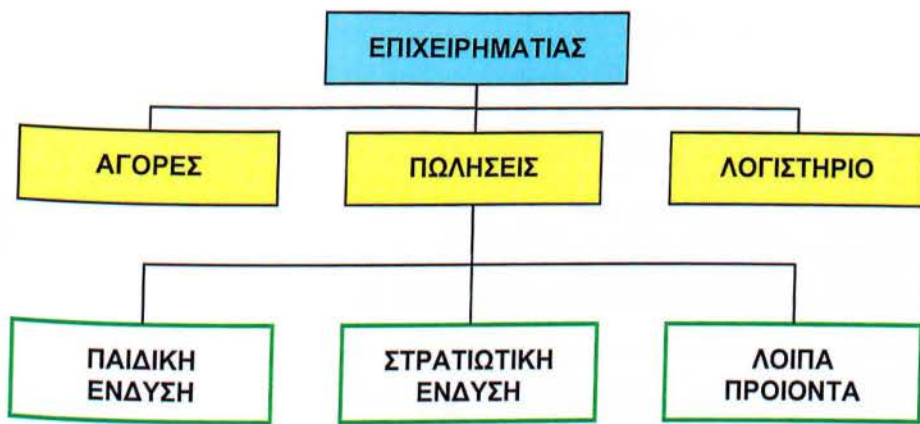
β) Τμηματοποίηση κατά προϊόν: Αυτή η μέθοδος οργάνωσης χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα και η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων τους γίνεται με βάση τα προϊόντα. Για κάθε προϊόν ή για κάθε σειρά προϊόντων δημιουργείται και λειτουργεί ένα αυτοτελές τμήμα. Ο επικεφαλής κάθε τέτοιου τμήματος είναι υπεύθυνος για όλες τις λειτουργίες (παραγωγή, πωλήσεις, κλπ) που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν.



ΣΧΗΜΑ 7.4: Παράδειγμα τμηματοποίησης κατά προϊόν

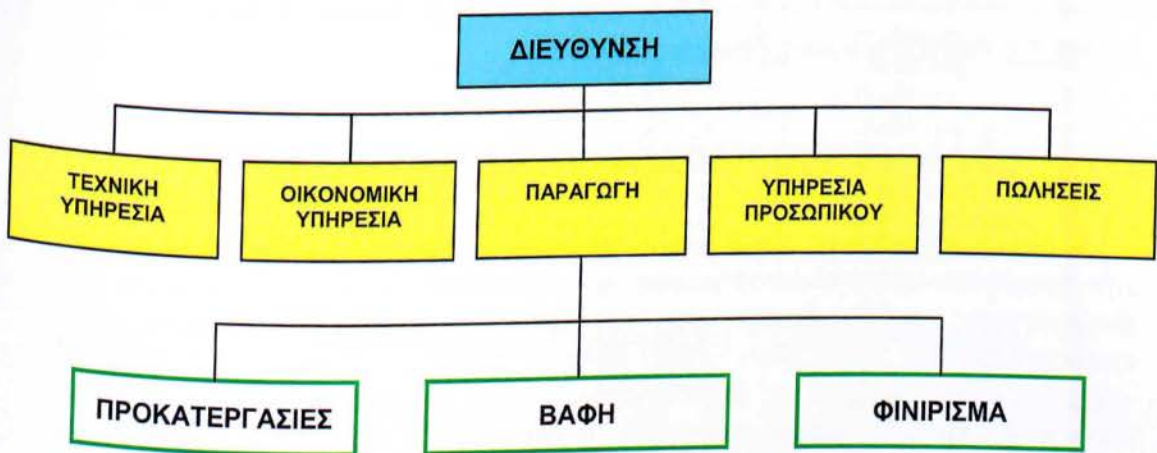
Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι, η εφαρμογή της διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό την ειδίκευση και την αύξηση απόδοσης του προσωπικού. Επίσης, διευκολύνει την εξειδικευμένη χρησιμοποίηση του πάγιου εξοπλισμού της επιχείρησης και συγκεντρώνει στα χέρια του επικεφαλής της ομάδας όλες τις αρμοδιότητες που αφορούν το προϊόν με αποτέλεσμα τον καλύτερο συντονισμό.

γ) Τμηματοποίηση κατά κατηγορία πελατών: Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων στην προκειμένη περίπτωση, γίνεται με κριτήριο την κατηγορία των πελατών, τους οποίους προορίζονται να εξυπηρετήσουν. Αυτή τη μέθοδο ακολουθούν επιχειρήσεις που απευθύνονται σε κάποιες συγκεκριμένες μερίδες πελατών όπως πχ στην περίπτωση του βαφείου – φινιριστηρίου, να δημιουργηθούν τμήματα για προϊόντα του στρατού, για παιδικό ρούχο κ.ά.



ΣΧΗΜΑ 7.5: Παράδειγμα τμηματοποίησης κατά κατηγορίας πελατών

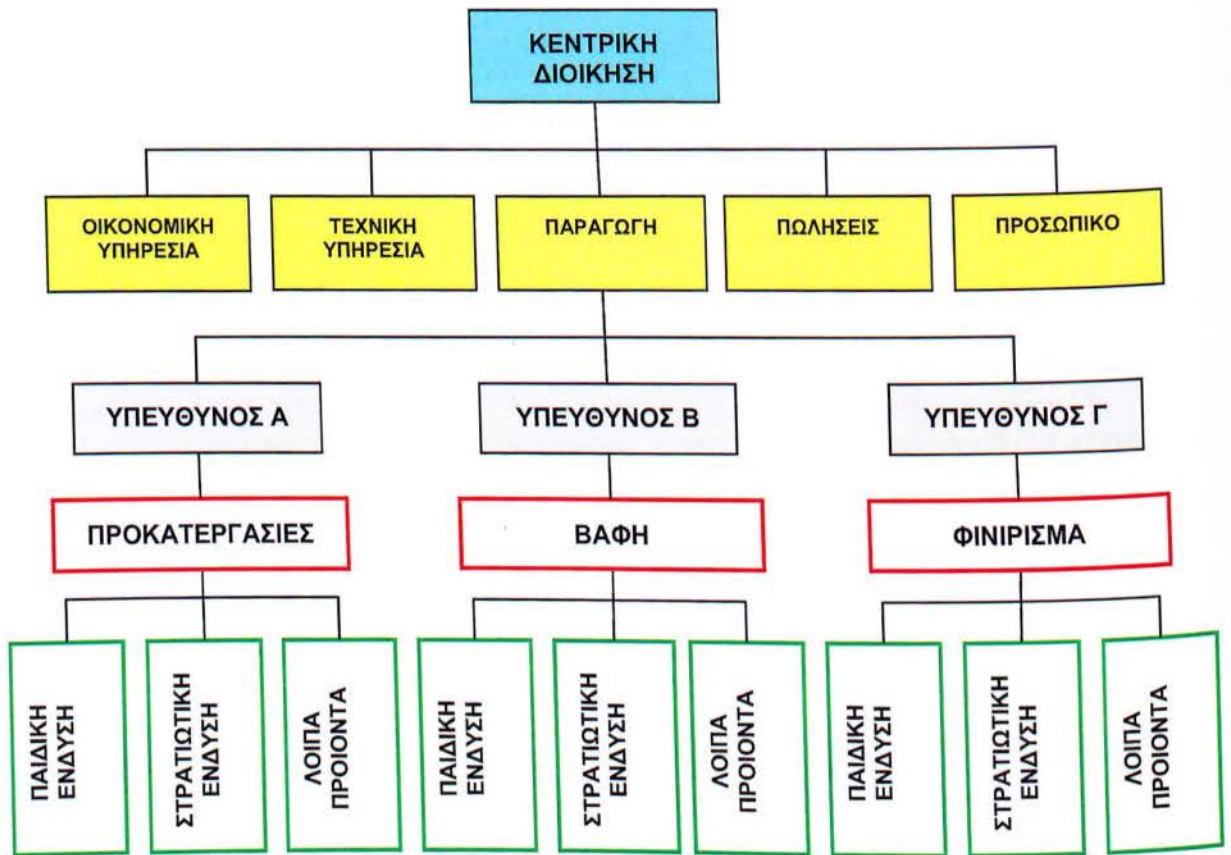
δ) Τμηματοποίηση κατά διαδικασία: Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν τη διαδικασία ή τον τύπο εξοπλισμού για την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων. Αν δηλαδή η ολοκλήρωση μιας παραγωγικής διαδικασίας διέρχεται από διάφορα αλληλοδιάδοχα στάδια, κάθε ένα από αυτά αποτελεί, κατά τη μέθοδο αυτή, αυτοτελές τμήμα. Έτσι, τα υλικά διέρχονται από στάδιο σε στάδιο όπου σε κάθε ένα από αυτά συντελείται, με το συνδυασμό του ειδικού παγίου εξοπλισμού και της εργασίας ατόμων εξειδικευμένων, μια ειδική επεξεργασία. Τα τμήματα που δημιουργούνται σε αυτή την περίπτωση είναι τόσα, όσα και τα στάδια επεξεργασίας.



ΣΧΗΜΑ 7.6: Παράδειγμα τμηματοποίησης κατά διαδικασία

ε) Μικτή μέθοδος τμηματοποίησης: Στο σχεδιασμό του οργανωτικού σχήματος της επιχείρησης υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες η εφαρμογή μιας και μόνο από τις μεθόδους που αναφέρθηκαν παραπάνω, να μην είναι αρκετή. Μπορούμε λοιπόν να συνδυάσουμε περισσότερες από μια μεθόδους και με αυτό τον τρόπο να επωφεληθούμε από τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου αποφεύγοντας όσο το δυνατό περισσότερο τα μειονεκτήματα.

Η μικτή μέθοδος περιλαμβάνει τμήματα τα οποία ανταποκρίνονται στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και τμήματα αναφερόμενα στις κατά τόπους δραστηριότητες της επιχείρησης όπου αποτελούν αυτοτελείς οργανωτικές ομάδες υπό την έννοια ότι διαθέτουν ξεχωριστό προϊστάμενο με δικαιώματα ανάπτυξης δραστηριότητας, επίβλεψης, λήψης αποφάσεων και έκδοσης εντολών.



ΣΧΗΜΑ 7.7: Παράδειγμα μικτής τμηματοποίησης

7.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Η διοικητική μέριμνα στον τομέα της παραγωγής μπορεί να περιλαμβάνει την προμήθεια και την αποθήκευση των α' υλών, την ροή αυτών μέσω της βιομηχανικής επεξεργασίας και της αποθήκευσης και διανομής των επεξεργασμένων προϊόντων στον πελάτη. Έτσι, ο ρόλος της διοικητικής μέριμνας αναγνωρίζεται ως ζωτική λειτουργία της βιομηχανικής λειτουργίας και διοίκησης που έχει άμεσο αντίκτυπο σε δύο τουλάχιστον βασικές εμπορικές παραμέτρους: το κόστος και την πελατειακή εξυπηρέτηση.

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους της διαχείρισης της διοικητικής μέριμνας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα του κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα διαχείρισης και οι εξής έννοιες:

- Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη σε ότι αφορά την ταχύτητα και την ακρίβεια της πληροφόρησης.
- Η διαθεσιμότητα και η μεταβίβαση των σχετικών πληροφοριών μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη για θέματα όπως είναι οι προδιαγραφές των υλικών, η διαθεσιμότητα του αποθέματος και η φύση των παραγγελιών που χρησιμοποιούνται.
- Η ελαστικότητα της ανταπόκρισης του προμηθευτή στις απαιτήσεις του πελάτη.

- Η καταγραφή των παραπόνων και των επιστροφών του πελάτη και συνεπώς και η ανάλογη ανταπόκριση.

Στόχος της «ποιοτικής» διοίκησης σε μια επιχείρηση στον ευαίσθητο τομέα της παραγωγής ή επεξεργασίας προϊόντων είναι η διασφάλιση της απαιτούμενης ποιότητας της επίδοσης καθώς και η συνέπεια παράδοσης στον πελάτη. Η οργάνωση του παραγωγικού τμήματος είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων και γι' αυτό το λόγο θα γίνει ξεχωριστή μελέτη.



ΣΧΗΜΑ 7.8: Τυπική διάταξη πλάνου προγραμματισμού παραγωγικού τμήματος

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι συνηθέστερες λειτουργίες προγραμματισμού και προετοιμασίας μιας μεταποιητικής βιοτεχνίας:

- Την εκφόρτωση των εισερχόμενων προϊόντων από τα οχήματα.
- Το άνοιγμα των συσκευασιών και η τοποθέτηση των προϊόντων σε στοίβες.
- Την επιθεώρηση για σωστή ποιότητα των σωστών προϊόντων και για ελαττώματα.
- Την τοποθέτηση των προϊόντων σε χώρους αποθήκευσης.
- Τη διαίρεση της παρτίδας ή της παραγγελίας σε μικρότερες ποσότητες επιλέγοντας μεμονωμένα προϊόντα που θα αποτελέσουν την παραγγελία του πελάτη.
- Τον ανεφοδιασμό του αποθέματος της παρτίδας εκφόρτωσης από το εφεδρικό απόθεμα.
- Την χημική ή μηχανική επεξεργασία του προϊόντος, σύμφωνα με τα πρότυπα του πελάτη.

- Τη σύγκριση των εμπορευμάτων με τις παραγγελίες.
- Τη συσκευασία σε συσκευασία αποστολής.
- Την επικόλληση ετικετών.
- Τη φόρτωση των εμπορευμάτων σε οχήματα και την παράδοσή τους στο περιβάλλον του πελάτη.

Στο πλαίσιο του χειρισμού, αποθήκευσης, επεξεργασίας, συσκευασίας και παράδοσης, η πληροφόρηση και τα αρχεία έχουν ζωτική σημασία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο, ώστε να διασφαλιστεί η απόδοση σύμφωνα με τα απαιτούμενα πρότυπα και η επικύρωση των μετρήσεων επίδοσης. Αυτό είναι σαφώς συμβατό με τις απαιτήσεις κάθε ποιοτικού διοικητικού συστήματος.

Τα βασικά μέρη του παραγωγικού τομέα ενός βαφείου κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων είναι:

- **Αποθήκη πρώτων υλών:** Χρησιμοποιείται για την αποθήκευση όλων των υλικών που απαιτούνται για τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας όπως χρώματα, χημικά, βοηθητικά βαφής κ.ά.
- **Αποθήκη ημιτελών προϊόντων:** Σε αυτό το χώρο φυλάσσονται όλα τα προς επεξεργασία άβαφα (εκρού) υφάσματα.
- **Τμήμα βαφείου:** Ο χώρος στον οποίο λαμβάνουν χώρα όλες οι βαφικές επεξεργασίες αλλά και οι προεργασίες.
- **Τμήμα φινιριστηρίου:** Διεξάγεται το σύνολο των φινιριστικών διεργασιών ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- **Αποθήκη έτοιμων προϊόντων:** Τμήμα όπου συλλέγονται, ταυτοποιούνται και συσκευάζονται τα επεξεργασμένα, πλέον, προϊόντα για να φορτωθούν στα οχήματα και να παραδοθούν στον πελάτη τον συμφωνηθέντα χρόνο.

Κάθε τμήμα από αυτά αποτελεί μια ξεχωριστή μονάδα της επιχείρησης και απαιτείται ξεχωριστή οργανωτική δομή και στελέχωση τους από εξειδικευμένο προσωπικό.

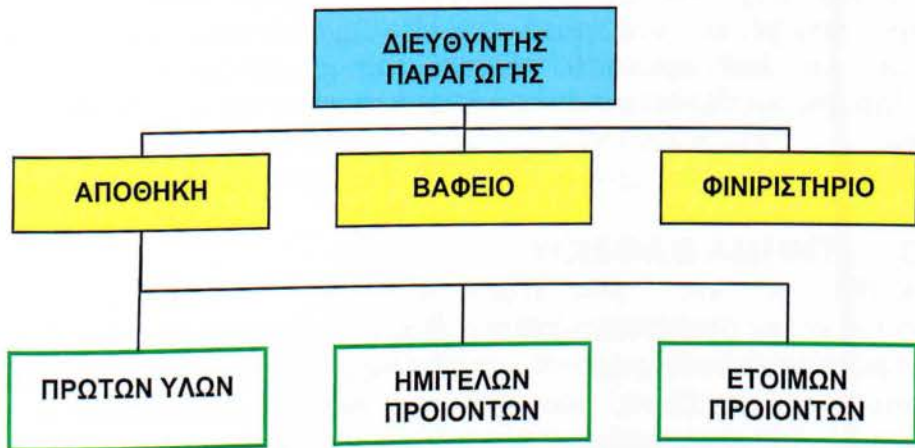
7.3.1 ΑΠΟΘΗΚΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Στην αποθήκη πρώτων υλών πραγματοποιείται η παραλαβή και η φύλαξη όλων των χρωμάτων, χημικών και βοηθητικών υλικών που χρησιμοποιούνται στο βαφείο και στο φινιριστηριο. Για τη διαδικασία της παραλαβής, είναι απαραίτητη η στελέχωση του τμήματος από υπεύθυνο αποθήκης χρωμάτων και χημικών. Οι αρμοδιότητες του αφορούν τον έλεγχο της ποσότητας χημικών ή χρωμάτων που παραλαμβάνει, η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων σε σύγκριση με το δελτίο παραγγελίας, καθώς επίσης και ο έλεγχος ποιοτικών αποκλίσεων των υλών.

Αρχικά ο υπεύθυνος αποθήκης ενημερώνεται για τον ακριβή χρόνο άφιξης των υλικών και την ποσότητα αυτών από το δελτίο παραγγελίας. Μόλις τα υλικά αυτά αφιχθούν, διενεργεί έλεγχο της ποσότητας και σε περίπτωση απόκλισης από τις αναγραφόμενες του δελτίου παραγγελίας, συμπληρώνει στο δελτίο αποστολής την ακριβή ποσότητα που παρέλαβε και το διαβιβάζει

στο λογιστήριο όπου με τη σειρά του ενημερώνει τον προμηθευτή. Στη συνέχεια αποστέλλονται δείγματα των υλικών στο χημείο του βαφείου για ποιοτικό έλεγχο. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν ποιοτικές αποκλίσεις, το ελαττωματικό υλικό επιστρέφεται.

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υλικών αυτών, μετά την εξέτασή τους στο χημείο, φυλάσσονται στο «αρχείο ελέγχου χημικών υλών» και για οποιαδήποτε σημαντική απόκλιση ενημερώνεται ο εμπορικός διευθυντής όπου καταγράφει την απόκλιση στο «αρχείο αξιολόγησης προμηθευτών». Στις περισσότερες των περιπτώσεων διαπιστώνονται αποκλίσεις στα λοιπά χημικά και βοηθητικά γιατί στην περίπτωση των χρωμάτων, οι προμηθεύτριες βιομηχανίες χρωμάτων ακολουθούν σχολαστικές, διαρκείς και πλήρεις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, ομοιογένειας και της επαναληψιμότητας των χαρακτηριστικών των προϊόντων τους.



ΣΧΗΜΑ 7.9: Οργανόγραμμα οργάνωσης αποθήκης

Τέλος, όταν το προϊόν αξιολογηθεί ως κατάλληλο για χρήση στην παραγωγή, ο υπεύθυνος της αποθήκης χρωμάτων – χημικών αναγράφει στη συσκευασία τον αριθμό του δελτίου αποστολής, την ημερομηνία παραλαβής και τον κωδικό του υλικού και το αποθηκεύει ή το προωθεί στο παραγωγικό τμήμα. Όταν έχουν αναγραφεί τα στοιχεία αυτά, θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί η παραλαβή. Σε αντίθετη περίπτωση, τα υλικά παραμένουν σε αναμονή.

7.3.2 ΑΠΟΘΗΚΗ ΗΜΙΤΕΛΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Όπως και στην αποθήκη πρώτων υλών, οι βασικές αρχές λειτουργίας της αποθήκης ημιτελών προϊόντων είναι η παραλαβή και η φύλαξη άβαφων (εκρού) υφασμάτων ή νημάτων – ανάλογα με τον τύπο του βαφείου. Ο προϊστάμενος της αποθήκης ημιτελών προϊόντων ενημερώνεται από τον εμπορικό διευθυντή για την επικείμενη παραλαβή του προϊόντος και καταχωρεί την ημερομηνία στο βιβλίο προγραμματισμού παραλαβών. Δύο μέρες προ της καθορισμένης ημερομηνίας παραλαβής, επιβεβαιώνει με τον πελάτη ή τον προμηθευτή τον ακριβή χρόνο αφίξεως.

Κατά την άφιξη του προϊόντος πραγματοποιείται έλεγχος της ποσότητας και ποιοτικός – οπτικός έλεγχος της καταστάσεως του εισερχόμενου προϊόντος. Εάν ο υπεύθυνος διαπιστώσει διαφορά στην ποσότητα, τότε ενημερώνει αμέσως τον πελάτη ή τον προμηθευτή, ενώ σε περίπτωση που διαπιστώσει

κακή κατάσταση του εισερχόμενου υλικού, ακολουθεί τη διαδικασία «ελαττωματικού προϊόντος» και επιστρέφεται.

Από κάθε ποιότητα των εισερχομένων «εκρού» υλικών, ο αποθηκάριος κόβει μια «φάσα» (λωρίδα φάρδους 14 – 20 cm κατά το πλάτος του υφάσματος) και τη μεταφέρει στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου. Εκεί μετράται το πλάτος του υφάσματος, το βάρος του και προσδιορίζεται η κόλλα που έχει χρησιμοποιηθεί από το εργοστάσιο παραγωγής του. Τα αποτελέσματα των ελέγχων καταχωρούνται στο δελτίο ανάλυσης εκρού και αυτό φυλάσσεται στο αντίστοιχο «αρχείο ελέγχων εκρού». Η αναζήτηση των αποτελεσμάτων για κάθε εισαχθέν προϊόν μπορεί να γίνει ανά πάσα στιγμή μέσω του «δελτίου παραλαβής προϊόντος πελάτη».

Η εισαγωγή του προϊόντος στο χώρο της αποθήκης ολοκληρώνεται με τη συμπλήρωση και την τοποθέτηση του δελτίου παραλαβής προϊόντος του πελάτη και στη συνέχεια υπογράφεται από τον υπεύθυνο αποθήκης διαβεβαιώνοντας ότι στο υλικό έχει διενεργηθεί μακροσκοπικός οπτικός έλεγχος και έχει αποσταλεί δείγμα στο εργαστήριο. Όταν δεν έχει συμπληρωθεί το δελτίο αυτό, το υλικό παραμένει σε κατάσταση αναμονής ελέγχου.

7.3.3 ΤΜΗΜΑ ΒΑΦΕΙΟΥ

Το τμήμα του βαφείου θεωρείται η «καρδιά» της παραγωγικής διαδικασίας και σ' αυτό λαμβάνουν χώρα οι βασικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, και συνεπώς, η στελέχωση του από εξειδικευμένο προσωπικό είναι πολύ σημαντική. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη του διευθυντή παραγωγής για τον γενικό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και του υπεύθυνου βαφικής εφαρμογής – καταγραφής και αρχειοθέτησης για την επιλογή κατάλληλων προγραμμάτων βαφής, καθώς επίσης, και την καταγραφή και διατήρηση αρχείων όλων των διαδικασιών.

Στις αρμοδιότητές του διευθυντή παραγωγής υπάγονται:

- Ο έλεγχος των προς βαφή καρτών και η σωστή εκτέλεσή τους στην παραγωγική διαδικασία.
- Η μεταφορά και ορθή εκτέλεση της βαφικής τεχνογνωσίας, η οποία καθορίζεται από την τεχνική διεύθυνση.
- Η καθοδήγηση του υπεύθυνου βαφικών μηχανών και των αρχηγών βάρδιας.
- Η καθημερινή παρακολούθηση της απόδοσης της παραγωγής παρεμβαίνοντας σε όποια σημεία κρίνει απαραίτητο.
- Η επιμόρφωση και κατάρτιση σε καθημερινή βάση των ατόμων της παραγωγής που υπάγονται σε αυτόν.
- Η επισήμανση τυχόν αλλαγών που μπορούν να γίνουν στην παραγωγή και υποβολή τους στην τεχνική διεύθυνση.
- Η παρακολούθηση έκβασης δοκιμαστικών συνταγών για εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Η διευκόλυνση της ροής της παραγωγής και ο έλεγχος των αποχρώσεων.

- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας διαφόρων τμημάτων της παραγωγής και η σύνταξη εκθέσεων με προτάσεις βελτίωσης τους προς την τεχνική διεύθυνση.
- Η ανάλυση και η αναφορά προς την τεχνική διεύθυνση για την αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Για να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του, ο διευθυντής παραγωγής πρέπει να έχει: γνώσεις βαφικής ώστε να μπορεί να κατανοήσει τη βαφική τεχνογνωσία που εφαρμόζεται στην παραγωγή και να διασφαλίσει τη σωστή εφαρμογή της, γνώση των υφασμάτων και των ιδιοτήτων τους, γνώση των βαφικών μηχανών και του προγραμματισμού τους, διοικητικές ικανότητες στο προσωπικό και γνώσεις μίας ή περισσότερων ξένων γλωσσών και χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών και των προγραμμάτων τους.

Ο υπεύθυνος βαφικής εφαρμογής – καταγραφής και αρχειοθέτησης θα πρέπει να είναι ένα άτομο υπεύθυνο για τον έλεγχο και τη δημιουργία νέων προγραμμάτων, σύμφωνα με τις ανάγκες του βαφείου όπως αυτές προδιαγράφονται από την τεχνική διεύθυνση. Το πεδίο εφαρμογής του είναι τόσο το κεντρικό σύστημα όσο και η έκδοση καρτών παραγωγής.

Στις αρμοδιότητες του υπεύθυνου βαφικής εφαρμογής – καταγραφής και αρχειοθέτησης υπάγονται:

- Η παραλαβή των καρτών παραγωγής από τη διεύθυνση προγραμματισμού και παραγωγής για κάθε μηχανή.
- Η επιβεβαίωση των στοιχείων του υφάσματος (kg/m^2 , φάρδος κλπ) και αν αυτό είναι προφιξαρισμένο ή μη.
- Η εύρεση της συνταγής βαφής που θα πραγματοποιηθεί είτε από το αρχείο, είτε από το εργαστήριο, αν πρόκειται για νέα βαφή.
- Η καταγραφή των στοιχείων της παρτίδας στο κεντρικό σύστημα και η έκδοση κάρτας με το διάγραμμα βαφής την οποία προωθεί στον υπεύθυνο προετοιμασίας και ζύγισης της συνταγής.
- Η παρακολούθηση της πορείας των μηχανών και τις τυχόν καθυστερήσεις και παρεμβάσεις κατά τη διάρκεια του προγράμματος.
- Η τοποθέτηση της προγραμματισμένης κάρτας στο αντίστοιχο αρχείο προγραμματισμού της κουζίνας.

Για τη στελέχωση αυτής της θέσης, είναι απαραίτητη η γνώση βαφικής ώστε ο υπεύθυνος να μπορεί να κατανοήσει τη βαφική τεχνογνωσία που εφαρμόζεται και να μπορεί να αξιολογήσει, τόσο τη σπουδαιότητα των αλλαγών, όσο και τη σωστή εφαρμογή τους στην παραγωγή. Επίσης, απαραίτητα θα πρέπει να έχει κάποια γνώση των υφασμάτων και των ιδιοτήτων τους, καθώς και γνώση των βαφικών μηχανών και του προγραμματισμού τους.

Τέλος, για τη σωστή και γρήγορη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ σημαντική η καταγραφή αρχείων από τον υπεύθυνο βαφικής εφαρμογής και των συνεργατών του. Τα αρχεία αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά στο μέλλον αυτούσια ή να υποστούν μόνο κάποιες μικρές αλλαγές, ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.

Τα βασικά δεδομένα που πρέπει αρχειοθετούνται, είναι:

- **Αρχείο ελέγχου χημικών υλικών:** Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα όλων των ελέγχων που αφορούν χρώματα και χημικά είτε αυτοί πραγματοποιήθηκαν στο εργαστήριο της εταιρείας, είτε σε άλλο εξωτερικό εργαστήριο.
- **Αρχείο απόχρωσης παρτίδων συμβάσεως:** Στο αρχείο φυλάσσονται οι τιμές των χρωματομετρικών συντεταγμένων που προκύπτουν από τη μέτρηση της τιμής DE, μέσω της χρωματομετρίας, σε τρία διαφορετικά σημεία της παρτίδας συμβάσεως (αρχή, μέση και τέλος παρτίδας).
- **Αρχείο στοιχείων υφάσματος:** Είναι το σύνολο των ελέγχων του εισερχόμενου «εκρού» υφάσματος που καταχωρούνται στο «δελτίο ποιοτικού ελέγχου» κατά τη διαδικασία παραλαβής του.
- **Αρχείο δελτίων παραγγελίας πελατών:** Το αρχείο αυτό τηρείται στο γραφείο παραγωγής και περιλαμβάνει τις καρτέλες των πελατών με τα στοιχεία των υφασμάτων και τις τεχνικές προδιαγραφές σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη.
- **Αρχείο ζυγολογιών:** Σε αυτά αναγράφονται η ημερομηνία, το όνομα του προμηθευτή και το βάρος του προϊόντος που παρελήφθη. Τα αρχεία αυτά ταξινομούνται στο γραφείο παραγωγής για δύο χρόνια με εξαίρεση αυτών που παραμένουν στην αποθήκη τα οποία φυλάσσονται μέχρι εξάντλησης τους.
- **Αρχείο συνταγών βαφής:** Κάθε συνταγή βαφής βρίσκεται καταχωρημένη στο έντυπο «πορεία βαφής» στο οποίο επισυνάπτεται μικρό τεμάχιο βαμμένου υφάσματος από την παραγωγή ως δείγμα αναφοράς της αποχρώσεως. Στην κατηγορία αυτή διατηρείται και ξεχωριστό αρχείο εργαστηριακών συνταγών σε «κάρτες εργαστηριακών συνταγών» με αντίστοιχα εργαστηριακά δείγματα βαφής.
- **Αρχείο εργαστηριακών συνταγών σε αναμονή:** Στο αρχείο αυτό φυλάσσονται οι «κάρτες εργαστηριακών συνταγών» που δεν έχουν εγκριθεί από τον πελάτη.
- **Αρχείο εργαστηριακών ελέγχων:** Σε αυτό τηρούνται τα αποτελέσματα των εργαστηριακών ελέγχων που πραγματοποιούνται στα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής προκειμένου να διασφαλιστούν ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η υδροφιλία του υφάσματος, η σταθερότητα της βαφής κ.ά.
- **Αρχείο δειγμάτων πελατών:** Περιλαμβάνει δείγματα αποχρώσεων και επίσημα χρωματολόγια όλων των πελατών.
- **Αρχείο αποχρωστικών προτύπων χρωματομετρίας:** Οι αποχρώσεις των προτύπων δειγμάτων συμβάσεων καταχωρούνται και φυλάσσονται με ορισμένη κωδική ονομασία στη μνήμη της διάταξης χρωματομετρίας και μπορεί ανά πάσα στιγμή να καλείται από το πρόγραμμα.
- **Αρχείο παραγωγής:** Κάθε αρχείο αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνει το σύνολο των εντύπων «εκτέλεση προγράμματος» των μηχανών των εκάστοτε παραγωγικών διαδικασιών που εκτελούνται στο χώρο του βαφείου.
- **Αρχείο πορείας υφάσματος:** Σε αυτό καταχωρούνται, σε ηλεκτρονική μορφή, όλες οι φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας (επεξεργασίας) ανά προϊόν.

- **Αρχείο καταχώρησης προγράμματος:** Όλες οι επεξεργασίες που πραγματοποιούνται την προηγούμενη μέρα, μέχρι και τη λήξη της νυχτερινής βάρδιας, καταγράφονται σε έντυπα «εκτέλεση προγράμματος» και εισάγονται στον Η/Υ.
- **Αρχείο προγραμματισμού παρτίδων:** Περιλαμβάνει όλα τα δεδομένα των παρτίδων (αρ. παρτίδας, πελάτης, ποιότητα, αρ. δελτίου αποστολής κ.ά.) που προγραμματίζονται για εισαγωγή από την αποθήκη εισερχομένων προς την παραγωγή.
- **Αρχείο προδιαγραφών χρωμάτων και χημικών:** Αρχαιοθετούνται σε φακέλους όλα τα εγχειρίδια και πληροφοριακά έντυπα των προμηθευτριών εταιρειών χρωμάτων και άλλων χημικών υλικών.
- **Αρχείο προτύπων μεθόδων ελέγχων:** Περιλαμβάνει όλες τις πρότυπες μεθόδους ελέγχου, βάσει διεθνών προδιαγραφών.
- **Αρχείο επίσημων προδιαγραφών προϊόντος:** Όλες οι επίσημες προδιαγραφές που αφορούν τα προς επεξεργασία προϊόντα, βρίσκονται αρχειοθετημένες σε φακέλους στο γραφείο του τεχνικού διευθυντή.

Για το τμήμα του βαφείου έχει σπουδαίο ρόλο η οργάνωση και η σωστή και αναλυτική συμπλήρωση των περισσότερων παραμέτρων των καρτών βαφής. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγής λόγω της αύξησης της επαναληψιμότητας των καρτών.

Τα στοιχεία που αναφέρονται στην κάρτα βαφής είναι τα ακόλουθα:

- Αριθμός παρτίδας
- Πελάτης
- Απόχρωση
- Ποιότητα υφάσματος
- Ημερομηνία έκδοσης
- Φόρτωμα και αναλυτικά χαρακτηριστικά του προς βαφή υφάσματος
- Ρυθμίσεις μηχανής
- Αναλογία βαφής
- Συνταγή των χρωμάτων και υλικών βαφής
- Αναφορά του αριθμού αρχειοθέτησης της συνταγής
- Αριθμός και τίτλος του προγράμματος του κεντρικού συστήματος που θα εκτελεστεί
- Αναλυτικό διάγραμμα των βαφικών διεργασιών
- Θεωρητικά προβλεπόμενος χρόνος
- Αποτελέσματα και σχόλια κατά τον τελικό έλεγχο της παρτίδας

Η συστηματική αρχειοθέτηση μιας παρτίδας απαιτεί τα επακόλουθα, τα οποία θα πρέπει να δρομολογούνται άμεσα:

- Την ολοκληρωμένη κάρτα βαφής.
- Την εκτύπωση από το κεντρικό σύστημα του πραγματικού διαγράμματος.
- Τη συνταγή των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν σε όλες τις διεργασίες.
- Τα αποτελέσματα του ποιοτικού ελέγχου.
- Δείγμα του τελικού υφάσματος το οποίο αποστέλλεται στον πελάτη.

Τέλος, σημαντική είναι και η ευελιξία του προγράμματος παραγωγής καθώς στην πορεία της μέρας, συνήθως, παρεμβάλλονται νέες ή και διορθωτικές παρτίδες με το χαρακτηριστικό «επείγον». Αυτό απαιτεί άμεση και αποτελεσματική οργάνωση τη παραγωγής και αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των κατάλληλα εκπαιδευμένων αρχηγών βάρδιας.

7.3.4 ΤΜΗΜΑ ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΟΥ

Η έλλειψη υπεύθυνου φινιριστηρίου αλλά και η συστηματική καταγραφή της ροής του υφάσματος στο φινιριστήριο, αποτελούν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες που επιδρούν τόσο στην παραγωγικότητα, όσο και στην επεναληψιμότητα και αρχειοθέτηση. Για τους λόγους αυτούς απαιτείται η στελέχωση του τμήματος αυτού από υπεύθυνο παραγωγής, ο οποίος θα εξασφαλίζει την ομαλή ροή και τις απαραίτητες και έγκαιρες φάσεις μετεπεξεργασίας του υφάσματος. Το άτομο αυτό θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή και καθοδήγηση με τον υπεύθυνο εφαρμογής της παραγωγής και την τεχνική διεύθυνση.

Επίσης, σημαντική είναι και η δημιουργία φόρμας καταγραφής της ροής του υφάσματος αλλά και των ρυθμίσεων ανά φινιριστικό μηχάνημα. Η φόρμα αυτή αναλυτικότερα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αριθμό παρτίδας
- Πελάτη
- Απόχρωση
- Ποιότητα υφάσματος
- Αναλυτικά χαρακτηριστικά του προς βαφή υφάσματος
- Συμφωνημένες ποιοτικές απαιτήσεις του πελάτη
- Ημερομηνία και ώρα
- Φινιριστικά μηχανήματα και ρυθμίσεις
- Τεχνικές προδιαγραφές του τελικού προϊόντος
- Αποτελέσματα και σχόλια από τον τελικό έλεγχο του προϊόντος

Η φόρμα αυτή δημιουργείται από το τμήμα προγραμματισμού και αποστέλλεται στον υπεύθυνο φινιριστηρίου ώστε να μπορεί να έχει καλύτερη επόπτευση και προγραμματισμό της παραγωγής του. Μετά το πέρας όλων των προγραμματισμένων επεξεργασιών, η φόρμα αρχειοθετείται μαζί με την κάρτα βαφής. Το τμήμα προγραμματισμού, θα πρέπει να τυπώνει για τον υπεύθυνο του φινιριστηρίου και πρόγραμμα παραγωγής που θα περιέχει τόσο τις απαιτήσεις για προφιζαρίσματα, όσο και επεξεργασίας των υφασμάτων που προωθούνται από το βαφείο.

Τα περισσότερα δεδομένα του τμήματος του φινιριστηρίου περιλαμβάνονται στα αρχεία του βαφείου που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όμως για κάθε φινιριστική μηχανή, στην περίπτωση του μηχανικού φινιρίσματος, πρέπει να διατηρούνται αρχεία με δειγματολόγια των τελικών προϊόντων, καθώς επίσης και πληροφορίες για την κάθε διαδικασία.

Τα αρχεία αυτά διατηρούνται και στο χημικό φινίρισμα και περιλαμβάνουν ακριβείς αναφορές για τη διαδικασία, την πορεία και τις αναλογίες των χημικών φινιριστικών υλικών που χρησιμοποιήθηκαν. Ο βασικός σκοπός της

αρχειοθέτησης είναι η αύξηση της παραγωγής και της επαναληψιμότητας του τμήματος, καθώς και η αξιοπιστία των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε κάθε παρτίδα.

7.3.5 ΑΠΟΘΗΚΗ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Βασική λειτουργία του τμήματος αυτού είναι η εισροή των ετοιμών προϊόντων, αφού περάσουν από όλα τα προβλεπόμενα στάδια επεξεργασίας τους, η παραμονή τους εκεί για όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα και τελικά η φόρτωσή τους σε φορτηγά για την παράδοση τους στον πελάτη στον συμφωνηθέντα χρόνο. Κατά την είσοδο των έτοιμων προϊόντων στην αποθήκη, συσκευάζονται, επισυνάπτεται το δελτίο παραγγελίας και ταξινομείται, ανάλογα με τον αριθμό προτεραιότητας, το σύνολο της παρτίδας στο χώρο σε κατάσταση αναμονής για φόρτωση.

Όπως και στην αποθήκη ημιτελών προϊόντων, έτσι και εδώ πρέπει να υπάρχει ένας υπεύθυνος τόσο του προγραμματισμού όσο και της αποθήκης ο οποίος θα είναι και ο συντονιστής της ροής των προϊόντων. Πάντα σε συνεννόηση με τα υπόλοιπα τμήματα της παραγωγής, θα πρέπει να έχει λάβει γνώση του εβδομαδιαίου προγράμματος ώστε να μπορεί να οργανώσει τη σύντομη και άμεση παράδοση της παραγγελίας στον πελάτη.

7.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η διαχείριση των υλικών είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό, την εισαγωγή, την αποθήκευση, τη διακίνηση και τον έλεγχο των υλικών και των τελικών προϊόντων, με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιστοποιείται η χρησιμοποίηση του προσωπικού, εγκαταστάσεων και κεφαλαίου, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται η εξυπηρέτηση των πελατών, σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους. Η διαχείριση υλικών, προσπαθεί να εξασφαλίσει τα σωστά αγαθά στη σωστή τιμή και στο σωστό χρόνο, ώστε να διατηρεί ένα επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο κόστος. Προσπαθεί να επιτυγχάνει μια συστηματική, ενοποιημένη μεθόδευση του ελέγχου πρώτων υλών, ημιέτοιμων και τελικών προϊόντων προς, δια μέσου και από την εταιρεία.

Ο έλεγχος και η διατήρηση αποθεμάτων είναι ένα πρόβλημα συνηθισμένο για όλους τους οργανισμούς σε κάθε τομέα της οικονομίας. Η διαχείριση των αποθεμάτων μπορεί να μειώσει το κόστος, να δημιουργήσει επιπλέον κεφάλαιο κίνησης, να βελτιώσει την απόδοση των επενδύσεων και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Τα αποθέματα είναι υλικά που αποθηκεύονται για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή (εφόδια, πρώτες ύλες, ημιτελές προϊόν) ή να πωληθούν (τελικό προϊόν). Τα εφόδια είναι είδη αποθεμάτων που καταναλώνονται κατά την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και δεν αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος. Οι πρώτες ύλες είναι οι εισροές στην παραγωγική διαδικασία που θα τροποποιηθούν ή θα μετατραπούν σε έτοιμα προϊόντα. Τα ημιτελή προϊόντα είναι εν μέρει έτοιμα τελικά προϊόντα, που βρίσκονται ακόμη στην παραγωγική διαδικασία. Τα τελικά προϊόντα είναι έτοιμα αγαθά για πώληση, διανομή, αποθήκευση ή και για προώθησή τους σε άλλη μεταποιητική βιομηχανία για περαιτέρω επεξεργασία.

ΠΗΓΗ ΕΙΣΡΟΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΡΟΗΣ
Προμηθευτές	Εφόδια	Διοίκηση, συντήρηση και παραγωγή
Προμηθευτές	Πρώτες ύλες	Παραγωγή
Στάδια παραγωγής	Υπό επεξεργασία αγαθά (ημικατεργασμένα)	Επόμενο στάδιο παραγωγής
Προμηθευτές ή παραγωγή	Έτοιμα αγαθά	Αποθήκευση ή πελάτης

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1: Τύποι αποθεμάτων μεταποιητικής βιομηχανίας και προορισμοί τους.

Τα προβλήματα που μπορούν να παρουσιάσουν τα αποθέματα ταξινομούνται σύμφωνα με:

- Την επαναληπτικότητα της απόφασης που παίρνεται για αποθέματα (μεμονωμένη παραγγελία ή επαναλαμβανόμενη)..
- Την πηγή προμήθειας (εξωτερική ή εσωτερική).
- Τη γνώση που υπάρχει για τη μελλοντική ζήτηση (σταθερή ή μεταβλητή).
- Τη γνώση της χρονικής ανοχής μεταξύ παραγγελίας και εκτέλεσής της (σταθερή ή μεταβλητή).
- Τον τύπο του συστήματος αποθεμάτων (τα συνηθέστερα είναι το διηνεκές, το περιοδικό και το σύστημα προγραμματισμού απαιτούμενων υλικών).

Όσον αφορά τους τύπους των συστημάτων στο διηνεκές σύστημα παραγγέλλεται νέο στοκ κάθε φορά που το επίπεδο των αποθεμάτων πέφτει κάτω από ένα ορισμένο σημείο, στο περιοδικό σύστημα το στοκ παραγγέλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και στο σύστημα προγραμματισμού (materials requirements planning) παραγγέλλεται κάποιο στοκ μόνο για να ανταποκριθεί στις προγραμματισμένες εκ των προτέρων απαιτήσεις της παραγωγής.

Ο αντικειμενικός σκοπός της διαχείρισης αποθεμάτων είναι να υπάρχουν οι κατάλληλες ποσότητες πρώτων υλών, εφοδίων και έτοιμων προϊόντων στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο και με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Το κόστος των αποθεμάτων είναι συνέπεια των ενεργειών ή της έλλειψης ενεργειών της διοίκησης κατά τη δημιουργία του συστήματος αποθεμάτων.

Οι συντελεστές κόστους του συστήματος αποθεμάτων, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

α) Το κόστος αγοράς: Περιλαμβάνει την τιμή αγοράς ενός προϊόντος ή το κόστος παραγωγής του σε περίπτωση που παράγεται στην ίδια την επιχείρηση.

β) Το κόστος παραγγελίας: Περιλαμβάνει το κόστος για τον προσδιορισμό των προδιαγραφών, της εξέτασης των χαρακτηριστικών των στοιχείων των προμηθευτών, της έκδοσης της εντολής παραγγελίας, της παραλαβής των υλικών, της επιθεώρησης των υλικών κ.ά.

γ) Το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων: Περιλαμβάνει το κόστος από τα κεφάλαια, τους φόρους, τα ασφάλιστρα, την διακίνηση, την αποθήκευση, την απαρχαίωση και την αλλοίωση των αποθεμάτων.

δ) Το κόστος εξάντλησης: Είναι συνέπεια των εσωτερικών και εξωτερικών ελλείψεων. Εσωτερικές ελλείψεις υπάρχουν όταν δεν εκτελείται η παραγγελία μιας ομάδας ή τμήματος μέσα στην επιχείρηση και εξωτερικές όταν δεν εκτελείται η παραγγελία του πελάτη.

Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση των αποθεμάτων έχει ως σημεία αναφοράς την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η οικονομικότητα αναφέρεται στη λειτουργία του συστήματος με χαμηλό κόστος, η αποδοτικότητα αναφέρεται στο πόσο καλά αποδίδει το σύστημα και η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο πόσο καλά υπηρετεί το σύστημα αποθεμάτων τους στόχους του οργανισμού.

7.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασιακή μελέτη στον επιχειρησιακό χώρο, αποσκοπεί στη βελτίωση από οργάνωσης και μεγιστοποίηση από αποτελεσματικότητας από. Αυτό επιδιώκεται με τη βοήθεια αναλυτικής έρευνας, τα αποτελέσματα από οποίας οδηγούν στη διαμόρφωση του συστήματος εργασίας που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Ως σύστημα ονομάζεται ένα σύνολο στοιχείων, των οποίων οι σχέσεις εξυπηρετούν ένα καθορισμένο σκοπό. Τα συστήματα εργασίας χαρακτηρίζονται από τη συμμετοχή των ανθρώπων και των μέσων εργασίας για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων στον τομέα της βιομηχανικής μεταποίησης. Βασικά στοιχεία των συστημάτων εργασίας είναι:

- Η έκταση από διοίκησης όπου ορίζεται ως ο μέσος αριθμός των υφισταμένων για κάθε προϊστάμενο. Όσο μεγαλύτερη η «έκταση από διοίκησης» τόσο δυσκολότερη και αναποτελεσματική η διοίκηση και η εποπτεία.
- Η ενότητα από διοίκησης, η οποία στην αυστηρή μορφή από σημαίνει ότι, ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο, προκειμένου να αποφεύγονται αντικρουόμενες εντολές. Οι ολοένα και περισσότερο περίπλοκες δομές των σύγχρονων επιχειρήσεων κάνουν σχεδόν αδύνατη την εφαρμογή από αρχής από στην αυστηρή από μορφή. Έτσι κρίνεται απαραίτητη η αναπροσαρμογή από ως εξής: ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να αναφέρεται για κάθε ξεχωριστή του αρμοδιότητα σε μια μόνο προϊστάμενη αρχή.

Τα στοιχεία από συστήματος εργασίας είναι ο σκοπός από εργασίας, η είσοδος, το δυναμικό (άνθρωποι, μέσα εργασίας), η διαδικασία, παράγοντες διακοπής από εργασίας και έξοδος. Ανάλογα με το μέγεθος, διαχωρίζονται σε μικροσυστήματα (θέση εργασίας, ομάδα μηχανών, τομέας) και σε μακροσυστήματα (εργοστάσιο, επιχείρηση).

Το μέγεθος από δυναμικότητας που διαθέτει η επιχείρηση (παραγωγικά μέσα, εργατικό δυναμικό), καθορίζει σαν βασικό χαρακτηριστικό τα είδη των

συστημάτων εργασίας. Έτσι διακρίνονται τα ακόλουθα συστήματα εργασίας με βάση τη διοίκηση και την ιεραρχία σε αυτά:

- **Γραμμικό σύστημα (ιεραρχικό):** εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή από ενότητας από εξουσίας και δημιουργούνται «μονόδρομοι» για τη μεταβίβαση των εντολών ως την τελευταία βαθμίδα. Πλεονεκτήματα του γραμμικού συστήματος είναι η απλότητα και η σαφήνεια στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η αυστηρή πειθαρχία και ο αποτελεσματικός έλεγχος.
- **Λειτουργικό σύστημα (πολυϊεραρχικό):** σε αντίθεση με το προηγούμενο σύστημα, εδώ μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στο σύνολο των κατωτέρων μόνο ένα μέρος από εξουσίας. Πλεονέκτημα του είναι η αποφυγή υπέρμετρης επιβάρυνσης των προϊσταμένων, οι οποίοι μπορούν να συγκεντρωθούν σε ασχολίες που ταιριάζουν από εξειδικευμένες ικανότητές από.
- **Συνδυασμός γραμμικού και λειτουργικού συστήματος με εφαρμογή «επιτελικών θέσεων υποστήριξης».** Όσον αφορά στη χρήση επιτελικών θέσεων το πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα αντιμετώπισης ειδικών προβλημάτων, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος λανθασμένων εισηγήσεων λόγω από άγνοιας των συνολικών δεδομένων του οργανισμού από από ειδικούς επιτελείς.

Με τη χρήση των συστημάτων αυτών, επιτυγχάνεται η αποφυγή ανακολουθιών φάσεων εργασίας, που έχουν μια λογική συνέχεια, με αποτέλεσμα ανώφελες χρονικές καθυστερήσεις, πραγματοποιείται η βέλτιστη δυνατή χρήση των διατιθέμενων μέσων και εργαλείων, γίνεται εκχώρηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα άτομα, βάση των εξειδικευμένων ικανοτήτων και εμπειριών από και διαπιστώνεται η φθηνότερη δυνατή διαδικασία πραγματοποίησης συγκεκριμένων εργασιών.

Κοινά χαρακτηριστικά των εργασιακών ομάδων, είναι η συνείδηση από ενότητας από τα μέλη, η εσωτερική διαφοροποίηση των ρόλων και οι κανόνες συμπεριφοράς. Μία εργασιακή ομάδα δημιουργείται αρχικά στη βάση επίσημα προβλεπόμενων διαχωρισμών και σχέσεων μεταξύ των συνεργατών, που έχουν θεσμοθετηθεί από την αρμόδια ιεραρχία. Στη συνέχεια βέβαια δημιουργούνται και διαπροσωπικές μη προβλεπόμενες σχέσεις, οι οποίες προκύπτουν από την καθημερινή τριβή και συνεργασία. Μια ιδιαίτερη κατηγορία εργασιακών ομάδων (σε μια ευρύτερη έννοια) αποτελεί η «κλίκα», η οποία οφείλεται εξ ολοκλήρου σε μη προβλεπόμενες προσωπικές σχέσεις.

Μεγάλη σημασία για την λειτουργία και τη χρησιμότητα των εργασιακών ομάδων είναι:

- Ο βαθμός ελκυστικότητας μιας εργασιακής ομάδας για τα μέλη από (χρηματικές αλλά και ψυχοκοινωνικές απολαβές).
- Η αποδοτικότητα από εργασιακής ομάδας, όσον αφορά στην επίτευξη των θεσπισμένων στόχων.

Γεγονός παραμένει ότι σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση τίθεται θέμα προσδιορισμού της εκτάσεως της διοικήσεως. Ως βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εκτάσεως της διοικήσεως αναφέρονται:

- Η προσωπικότητα του προϊσταμένου: Το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και το πολιτισμένο ύφος συμπεριφοράς, εμπνέει τους υφισταμένους και ενισχύει την, εκ μέρους τους, προθυμία και συνέπεια σε τέτοιο βαθμό ώστε να περιορίζεται η ανάγκη για στενή εποπτεία και συνεχή έλεγχο.
- Η αρτιότητα και η σαφήνεια του προγραμματισμού: Εάν τα προγράμματα εκτέλεσης της παραγωγής έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά, έχουν καταρτισθεί και είναι πλήρως κατανοητά από τους υφισταμένους, τότε αποτελούν πολύτιμο οδηγό γι' αυτούς και τα εφαρμόζουν, χωρίς την ανάγκη επίβλεψης από τους προϊσταμένους.
- Η φύση της εργασίας που εποπτεύεται: Αν η εργασία είναι απλή ή τυποποιημένη, τότε η ανάγκη για εποπτεία μειώνεται και η έκταση της διοικήσεως διευρύνεται.
- Η εκπαίδευση και η πείρα των υφισταμένων: Όσο αρτιότερη εκπαίδευση και όσο μεγαλύτερη πείρα διαθέτουν οι υφιστάμενοι, τόσο ευκολότερα και ταχύτερα ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους.
- Ο βαθμός και η σαφήνεια της εξουσιοδότησης: Ο επαρκής προσδιορισμός των καθηκόντων και η ανάθεση της εξουσίας σε κάθε υφιστάμενο συντελούν στη διεύρυνση της διοικήσεως.
- Ο ρυθμός αλλαγών: Οι γρήγοροι ρυθμοί αλλαγών του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και του προγράμματος εκτέλεσης της παραγωγής, αποδυναμώνουν ή και αχρηστεύουν τη γνώση και την πείρα των υφισταμένων.

Από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσο πολυπλοκότερα είναι τα καθήκοντα των υφισταμένων και όσο εντονότερη επίβλεψη χρειάζονται, τόσο στενότερη είναι η έκταση της διοικήσεως. Αντίθετα, όσο απλούστερα είναι τα καθήκοντα τους και όσο χαλαρότερη επίβλεψη απαιτείται, τόσο ευρύτερη είναι η έκταση της διοικήσεως.

7.6 ΜΕΛΕΤΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρώτη φάση της μελέτης της εργασίας σε μια επιχείρηση είναι η επιλογή των εργασιών που θα εξετασθούν στην αρχή. Έτσι χρειάζεται: α) η καταγραφή των εργασιών ή των ομάδων εργασιών και β) η ιεράρχηση αυτών.

Για τον καθορισμό της προτεραιότητας εξετάζονται:

1. Ο οικονομικός παράγοντας
2. Ο τεχνικός παράγοντας
3. Ο ανθρώπινος παράγοντας
4. Η διάρκεια της μελέτης
5. Τα έξοδα της μελέτης
6. Η προβλεπόμενη οικονομία που θα προκύψει από την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Για να επιλεγεί μια εργασία προς μελέτη, πρέπει να έχει αρκετά μεγάλη χρονική διάρκεια και το προβλεπόμενο οικονομικό όφελος από την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της να υπερκαλύπτει τα έξοδα της μελέτης.

Η βελτίωση μιας εργασίας είναι δυνατό να συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει π.χ. στην παραγωγή σε σειρά, στη φάση που παρατηρείται καθυστέρηση λόγω «στενώματος» ή «κοιλιάς», δηλαδή συσσώρευσης των προς επεξεργασία υφασμάτων σε μια μηχανή. Από τη μελέτη και επίλυση του στενώματος, που πιθανόν να παρουσιάσει η παραγωγή, δημιουργούνται οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση, όχι μόνο από την άποψη της βελτίωσης της παραγωγικής φάσης για την οποία θα γίνει η μελέτη αλλά και ολόκληρης της σειράς παραγωγής.

Πριν από την έναρξη της μελέτης εξετάζονται τα τεχνικά προβλήματα και οι ενδεχόμενοι περιορισμοί που θα δημιουργήσουν στην παραγωγή καθώς επίσης και ο παράγοντας άνθρωπος, αφού η επιτυχία της μελέτης εξαρτάται σημαντικά από αυτόν. Στους βασικούς στόχους της διεύθυνσης της επιχείρησης περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος εργασίας στην επιχείρηση για την αναζήτηση των βελτιώσεων και την εφαρμογή τους. Η δράση της επιχείρησης και η επιλογή της εργασίας που θα μελετηθεί δημιουργούν το κατάλληλο για την αποδοχή με ενθουσιασμό των νέων μεθόδων. Η επιλογή των δύσκολων εργασιών και η επιτυχημένη βελτίωση των συνθηκών εργασίας με τη μελέτη των μεθόδων, συντελούν στη δημιουργία ευνοϊκότερου κλίματος εργασίας. Συχνά ερωτώνται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το τι θα ήθελαν να αλλάξει στο χώρο της εργασίας τους και τι τους δημιουργεί προβλήματα.

Αφού καθοριστεί η εργασία που θα μελετηθεί, πρέπει να γίνει η περιγραφή όλων των στοιχείων που αποτελούν τη διαδικασία εκτέλεσής της. Η περιγραφή αυτή πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται ειδικά διαγράμματα, στα οποία εκτός από τη σύντομη περιγραφή των φάσεων, υπάρχουν και σύμβολα που χαρακτηρίζουν το είδος της εργασίας που γίνεται.

Τα συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα διαγράμματα είναι:

α) Απλό διάγραμμα διαδικασίας (operation process chart): Στην πιο απλή μορφή διαγραμμάτων καταγράφονται οι ενέργειες και οι λοιπές φάσεις ταξινομημένες και χαρακτηρισμένες με ειδικά σύμβολα (βλ. πίνακα 7.1). Όταν το αντικείμενο της μελέτης είναι το προϊόν, το διάγραμμα περιγράφει τις φάσεις από τις οποίες διέρχεται, ενώ, όταν το αντικείμενο είναι ο εργαζόμενος, το διάγραμμα περιγράφει τις διαδοχικές εργασίες που εκτελεί.

β) Διάγραμμα πολλαπλών δραστηριοτήτων (multiple – activity chart): Είναι ένας τύπος διαγραμμάτων στον οποίο σημειώνεται η εργασία των περισσότερων στοιχείων που συμμετέχουν στη διαδικασία (π.χ. μηχανή βαφής και υπεύθυνος προγραμματισμού μηχανής). Σημειώνονται με διαγράμμιση οι χρόνοι απασχόλησης του εργαζομένου και διαχωρίζονται από τους χρόνους μη απασχόλησής του με αποτέλεσμα τη σημαντική απλούστευση του υπολογισμού του χρόνου απασχόλησης των εργαζομένων και των μηχανών.

γ) Διάγραμμα ροής της εργασίας (flow process chart): Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζονται οι διαδοχικές φάσεις που συνθέτουν το εξεταζόμενο είδος εργασίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται και τα πέντε βασικά σύμβολα, περιγράφεται κάθε φάση και αναγράφεται ο απαιτούμενος χρόνος και η απόσταση, αν πρόκειται και για μεταφορά.

δ) Διάγραμμα δεξιού και αριστερού χεριού (two handed process chart): Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας διαγραμμάτων είναι η

χωριστή καταγραφή των κινήσεων των χεριών που γίνονται κατά την εκτέλεση της εργασίας. Αυτός ο τύπος διαγραμμάτων βρίσκει μεγάλη εφαρμογή σε τυποποιημένες εργασίες που συνήθως γίνονται σε βιομηχανίες εξαρτημάτων και ηλεκτρονικών ειδών.

ΦΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΣ	ΣΗΜΑΣΙΑ
Λειτουργία	O	Η φάση κατά την οποία αλλάζουν οι φυσικές και/ή οι χημικές ιδιότητες του προϊόντος που επεξεργαζόμαστε.
Έλεγχος	I	Η φάση κατά την οποία το προϊόν εξετάζεται ποιοτικά ή ποσοτικά.
Μεταφορά	T	Η φάση κατά την οποία το αντικείμενο μετακινείται από τη μία θέση στην άλλη χωρίς η κίνηση αυτή να είναι μέρος λειτουργίας ή ελέγχου.
Αναμονή	D	Η φάση κατά την οποία το αντικείμενο καθυστερεί αναμένοντας να πραγματοποιηθεί η επόμενη φάση.
Αποθήκευση	▽	Η φάση κατά την οποία το αντικείμενο φυλάσσεται μέχρι να εγκριθεί η απομάκρυνσή του.

Πίνακας 7.2: Βασικοί συμβολισμοί διαγραμμάτων εργασίας

Με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί και καταγραφεί στο διάγραμμα, γίνεται η κριτική εξέταση της μεθόδου. Εξετάζεται κάθε φάση ξεχωριστά και στη συνέχεια η συσχέτιση των φάσεων. Η εξέταση αυτή αποσκοπεί στον περιορισμό των φάσεων που δεν είναι παραγωγικές. Με βάση το χαρακτηρισμό των φάσεων από τα πέντε βασικά σύμβολα, αυτές κατατάσσονται σε δύο ομάδες. Στην πρώτη περιλαμβάνονται οι φάσεις κατά τις οποίες γίνεται στο προϊόν κάποια μεταβολή και στη δεύτερη ομάδα κατατάσσονται οι φάσεις κατά τις οποίες το προϊόν είναι σε αναμονή.

Οι φάσεις της πρώτης ομάδας χωρίζονται σε:

- Φάσεις προετοιμασίας, όπου γίνεται η απαραίτητη προετοιμασία για την κύρια επεξεργασία που ακολουθεί π.χ. γίνεται η φόρτωση των μηχανών.
- Κύριες φάσεις λειτουργίας, όπου γίνεται η προγραμματισμένη επεξεργασία του προϊόντος π.χ. βαφή ή φινιρίσμα..
- Φάσεις απομάκρυνσης, όπου το επεξεργασμένο αντικείμενο απομακρύνεται από τη θέση εργασίας. Η φάση αυτή είναι δυνατόν να είναι και φάση προετοιμασίας για την επόμενη λειτουργία.

Οι φάσεις αναμονής και αποθήκευσης δεν προσδίδουν ιδιότητες στα προς επεξεργασία προϊόντα ή δεν αλλάζουν χαρακτηριστικά τους, συνεπώς μπορούν να χαρακτηρισθούν ως μη παραγωγικές φάσεις. Επιπλέον οι φάσεις

προετοιμασίας και απομάκρυνσης, μπορούν να χαρακτηρισθούν ως μη παραγωγικές αφού δεν συμβάλλουν άμεσα στην αλλαγή των χαρακτηριστικών του παραγόμενου προϊόντος. Γενικά οι φάσεις αυτές προβλέπονται ή επιβάλλονται από τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και το κόστος τους αυξάνει με τη διάρκειά τους. Για το λόγο αυτό επιβάλλεται ο περιορισμός τους και εξετάζονται οι λόγοι που τις δημιουργούν και επιδιώκεται η αύξηση των παραγωγικών χρόνων ώστε να υπάρξει βελτίωση στη διαδικασία παραγωγής.

α/α	ΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΤΟΜΟ	ΘΕΡΜ/ΣΙΑ ΕΠΕΞ/ΣΙΑΣ	ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΗΧΑΝΗΣ	ΧΡΟΝΟΣ ΛΕΙΤ/ΓΙΑΣ
1	Φόρτωση υφάσματος - χρώματος	O	Περιβ/ντος	15'	D	
2	Προγρ/μός μηχανής	O	Περιβ/ντος	5'	D	
3	Επεξ/σία βαφής	D	98°C		O	15'
4	Προσθήκη βοηθητικών βαφής	O	98°C	8'	D	
5	Επεξ/σία βαφής	D	98°C		O	45'
6	Πλύση	D	60°C		O	15'
7	Άδειασμα	O	Περιβ/ντος	15'	D	
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ 118'						

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3: Παράδειγμα διαγράμματος πολλαπλής διαδικασίας κατά την επεξεργασία βαφής συμμείκτου υφάσματος nylon 50% – viscosi 50%.

Για την κριτική εξέταση των φάσεων έχει τυποποιηθεί μια σειρά ερωτήσεων που οι απαντήσεις τους αποσκοπούν στον περιορισμό, στην απλούστευση, στο συνδυασμό ή στην αναδιάρθρωση των φάσεων. Αυτές αφορούν:

- ✓ Το σκοπό της φάσης.
- ✓ Το χώρο στον οποίο εκτελείται η φάση.
- ✓ Τη χρονική στιγμή κατά την οποία εκτελείται η φάση.
- ✓ Το άτομο από το οποίο εκτελείται η φάση.
- ✓ Το μέσο με το οποίο εκτελείται η φάση.

Γενικά, κατά την εξέταση ενός διαγράμματος παρατηρούνται οι αυξημένοι χρόνοι των μη παραγωγικών φάσεων σε σύγκριση με τις παραγωγικές. Αυτό αυξάνει τις δυνατότητες βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας από μια διεξοδική μελέτη των συστημάτων εργασίας που ακολουθεί η επιχείρηση. Εάν σε αυτές προστεθεί και η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τομέα της παραγωγής, οι δυνατότητες αύξησης της παραγωγικότητας είναι απεριόριστες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

8.1 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μετά τη μακροοικονομική σύγκλιση της Ελληνικής οικονομίας με τις οικονομίες των χωρών της Ευρωπαϊκής ένωσης, η σύγκλιση με όρους ανταγωνιστικότητας αποτελεί το νέο κεντρικό αναπτυξιακό στόχο της χώρας μας. Από τις αρχές του 1990, η βελτίωση της ποιότητας έχει καταστεί βασική στρατηγική στις διεθνείς δραστηριότητες των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας είναι πολλοί, ειδικότερα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου συγκριτικά με άλλες περιοχές του κόσμου είναι μια ζώνη «υψηλών μισθών», ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Ο ανταγωνισμός στις αγορές των ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου, όλο και περισσότερο, βασίζεται στην ποιότητα, η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά απλή ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και παραμονή σε μια αγορά. Ειδικότερα επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές.

Αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σ' αυτή τη θέση και τα προϊόντα τους είναι αφενός συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους – χωρίς το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά – και αφετέρου είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών – χωρίς το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται επαρκώς από τη χαμηλότερη τιμή τους. Η μετατόπιση από τον ανταγωνισμό τιμών στον ανταγωνισμό ποιότητας αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μια αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από το σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ως τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Για την Ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας και η ανάπτυξη της κουλτούρας και της πρακτικής της ποιότητας στις επιχειρήσεις, αποτελεί βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας.

8.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που στηρίζουν την ικανότητα του (της) να ικανοποιούν εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες.

Ο ορισμός αυτός συνεχίζει να είναι προβληματικός καθώς αφήνει μερικές αναπάντητες ερωτήσεις, όπως:

- Ποιού τις ανάγκες θα πρέπει να ικανοποιούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες;
- Ποιοι είναι οι πελάτες των προϊόντων ή των υπηρεσιών και ποιες οι ανάγκες τους;
- Είναι δυνατόν να αναγνωριστούν όλες οι ανάγκες;
- Πως ορίζεται το επίπεδο αποδεκτής ποιότητας;

Κατά τις δοκιμές καταλήγουμε στο αποτέλεσμα ότι οι ανάγκες του πελάτη ικανοποιούνται, ιδιαίτερα εάν του επιτρέπουν να πουλήσει το προϊόν του. Οι πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να βρίσκονται μέσα ή έξω από την εταιρεία που το παράγει. Ένα προϊόν μπορεί να παράγεται από τμήμα μιας εταιρείας και να διακινείται σε άλλο τμήμα της ίδιας εταιρείας είτε για πλήρη χρήση από το δεύτερο τμήμα, είτε για μεταποίηση και διανομή σε πελάτες έξω από την εταιρεία.

Οι ανάγκες μπορούν να ορισθούν με όρους ασφαλείας, χρησιμότητας, διαθεσιμότητας, συντηρησιμότητας, συμβατότητας με άλλα προϊόντα, αξιοπιστίας, ποικιλοχρησιμότητας, κόστους αγοράς, κόστους συντήρησης, συνολικού κόστους, επίπτωσης στο περιβάλλον κλπ. Ακόμη και αν οριστούν όλες οι ανάγκες, παραμένει να οριστεί το επίπεδο αποδεκτής ποιότητας, δηλαδή το μέγιστο εκατοστιαίο ποσοστό των προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν ακολουθούν το πρότυπο.

8.3 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι στόχοι της εξασφάλισης ποιότητας βρίσκονται στη δομή του συστήματος που καθιστά υπεύθυνους όλους τους τομείς και κάθε συνεργάτη της επιχείρησης. Έτσι, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων, που είναι αναγκαίο για να επιτευχθεί και να διατηρηθεί η αναμενόμενη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αυτό το πολύπλευρο πρόβλημα δεν μπορεί να λυθεί με ένα μόνο σύστημα ελέγχου. Τα λάθη μπορούν να αποφευχθούν μόνο εκεί όπου γίνονται. Το ερώτημα της εξασφάλισης της ποιότητας τίθεται ήδη κατά τον προγραμματισμό παραγωγής, συνεχίζεται κατά τη μορφοποίηση και το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και έλεγχο της επεξεργασίας έως την παράδοση του τελικού προϊόντος στον πελάτη.

8.3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η ποιότητα καθορίζεται από το είδος και το μέγεθος διαφορετικών χαρακτηριστικών: Διαστάσεις και σχήματα, δομή της επιφάνειας, αντοχή, ηλεκτρικές και χημικές ιδιότητες. Αποφασιστικό για την εκπλήρωση μιας απαίτησης ποιότητας δεν είναι το απόλυτο μέγεθος ενός χαρακτηριστικού, παρά ένα πεδίο ανεκτών τιμών. Όλα τα μεγέθη ενός χαρακτηριστικού, που βρίσκονται μεταξύ προκαθορισμένων ορίων, εγγυώνται την απαιτούμενη ποιότητα χωρίς να ληφθεί υπόψη το πλάτος του πεδίου ανεκτών τιμών.

Τα μεγέθη πολλών χαρακτηριστικών του προϊόντος είναι μετρήσιμα. Οι τιμές μέτρησης ενός αριθμού ελέγχων, δείχνουν στα όρια ενός πεδίου ανεκτών

τιμών τυχόν αποκλίσεις. Ο έλεγχος της ποιότητας μέσω καθορισμού μετρήσιμων μεγεθών, ονομάζεται έλεγχος μεταβλητών.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατασκευαστικά (διαστάσεις, ιδιότητες, πυκνότητα)
Αισθητικά (Χρώμα, ομορφιά)
Συνάρτηση χρόνου (αξιοπιστία, συντηρησιμότητα)
Εμπορικά (εγγύηση, συνέπεια)

Ορισμένα χαρακτηριστικά μπορούν να διαπιστωθούν μόνο με τη βοήθεια ελέγχου εμφάνισης σε σύγκριση ή μέτρηση όπως πχ ελαττώματα της επιφάνειας, παραλλαγές χρώματος κλπ. Το αποτέλεσμα του ελέγχου μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο με επιθετικό προσδιορισμό: καλό – ελαττωματικό, σωστό – λανθασμένο.

8.3.2 ΚΟΣΤΟΣ

Η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος δεν καθορίζεται μόνο από την ποιότητά του αλλά και από το κόστος του. Πολύτιμα υλικά, στενά περιθώρια ανεκτικότητας και μεγαλύτερες απαιτήσεις ως προς τις ιδιότητες, είναι συνδεδεμένα με μεγαλύτερες δαπάνες μέσω των αγορών (υλικών), της επεξεργασίας και των ελέγχων. Μη απαραίτητες δαπάνες θέτουν σε κίνδυνο τη διάθεση των προϊόντων.

Τα έξοδα για τον έλεγχο δεν είναι τα μοναδικά αφού ακολουθούν έξοδα για εξάλειψη των λαθών μέσω επιδιορθωτικών εργασιών (πχ αποχρωματισμός και νέα βαφή σε περίπτωση λανθασμένης ή «τοπιάρικης» απόχρωσης) ή μείωση της αξίας του προϊόντος αν αυτό χαρακτηριστεί ως ελαττωματικό. Τα έξοδα που απορρέουν από τον έλεγχο, είναι συνήθως μεγαλύτερα από τα έξοδα του ίδιου του ελέγχου και αυξάνονται με τον αριθμό των ολοκληρωμένων φάσεων εργασίας.

Στα έξοδα ελέγχου πρέπει να προστεθούν και εκείνα τα έξοδα που πρέπει να καταβληθούν για την πρόληψη λαθών. Μόνο η πρόληψη των λαθών προσφέρει την εγγύηση ενός σταθερού επιπέδου ποιότητας.

8.3.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο σκοπός του προγραμματισμού της ποιότητας είναι να καθορίσει μια ορισμένη ποιότητα των προϊόντων εξαρτώμενη από το επίπεδο ποιότητας της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, πρέπει να λυθούν τεχνικά, οργανωτικά και εμπορικά προβλήματα. Πρέπει να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας και οι επιτρεπόμενες παρεκκλίσεις, καθώς και οι αναγκαίες μέθοδοι ελέγχου και τα μέσα ελέγχου που χρειάζονται για τον καθορισμό τους. Η ετοιμότητα και η διάθεση για συζήτηση των προβλημάτων εκείνων, από τα οποία εξαρτάται η ποιότητα, μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω διεξοδικών και επίκαιρων πληροφοριών. Αυτές δίνονται υπό μορφή οδηγιών και κατευθυντήριων γραμμών.

Οι προμήθειες πρέπει να είναι σε θέση να προκαθορίσουν στους προμηθευτές όρους παραλαβής. Για την επεξεργασία των προϊόντων

(υφασμάτων ή νημάτων), πρέπει να καταρτιστούν ακριβείς προδιαγραφές για τη μέθοδο και την τεχνική του ελέγχου, για την εκπλήρωση των προκαθορισμένων ορίων ανεκτικότητας, ταίριασμα απόχρωσης και ιδιοτήτων, καθώς και για μηχανισμούς για την αποθήκευση, μεταφορά και χειρισμό των προϊόντων προς αποφυγή φθοράς τους.

Η τελική παραλαβή (τελικός έλεγχος) πρέπει να ανταποκρίνεται στις τυποποιημένες κατευθυντήριες γραμμές. Πρωτόκολλα ελέγχου και έντυπα πρέπει να καταρτιστούν και να είναι διαθέσιμα, για επιπρόσθετους επιχειρησιακούς ελέγχους. Ένα σημαντικό καθήκον του προγραμματισμού ποιότητας, είναι η οργάνωση συστηματικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των ελέγχων, που βοηθάει στη λήψη γρήγορων αποφάσεων μέσω καθορισμού ορισμένων χαρακτηριστικών τιμών.

8.3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ

Ανάλογα με τον τομέα της επιχείρησης, τη διάσταση του ελέγχου, το προσωπικό ενδιαφέρον και την οργάνωση, μπορούμε να ξεχωρίσουμε τα παρακάτω είδη ελέγχου τα οποία μπορούν να συνδυαστούν και μεταξύ τους:

ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			
<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος παραλαβής • Έλεγχος επεξεργασίας • Τελικός έλεγχος 	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης έλεγχος • Έλεγχος τυχαίων δειγμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος από την επιχείρηση • Έλεγχος από ξένους 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποκεντρωμένος έλεγχος • Κεντρικός έλεγχος

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1: Είδη ελέγχου ποιότητας που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση

Ο έλεγχος παραλαβής διεξάγει, ανάλογα με την αναγκαιότητα και τη δυνατότητα που έχει, των έλεγχου των υλικών και των ημιτελών προϊόντων από προμηθευτές (πχ χρώματα ή βοηθητικά βαφής). Οι μεγάλες παραλαβές ελέγχονται μέσω τυχαίων δειγμάτων, σύμφωνα με τα πλάνα ελέγχου που συμφωνήθηκαν στη σύμβαση. Οι προμήθειες επεξεργάζονται τις τυχόν διαμαρτυρίες, δίνουν εντολές για νέα αποστολή και αναδιευθετούν τις ημερομηνίες.

Ο έλεγχος επεξεργασίας γίνεται κατά κανόνα ως έλεγχος πορείας της εργασίας. Κάθε φάση εργασίας που είναι καθοριστική για την ποιότητα, ελέγχεται για να εξαλειφθεί κατά το δυνατόν ο κίνδυνος ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος αυτός προϋποθέτει ανάλογη εξειδίκευση του εργαζομένου και κίνητρα απόδοσης μέσω πρίμ ποιότητας. Ο έμπειρος ελεγκτής, είναι σε θέση να αναγνωρίσει έγκαιρα ασυνήθιστες παρεκκλίσεις και να εξαλείψει τα αίτιά τους.

Ο κεντρικός έλεγχος πρέπει να προγραμματίζεται για ειδικά προβλήματα ελέγχου, των οποίων η λύση απαιτεί ευαίσθητα όργανα (πχ φασματοφωτόμετρο) ή δαπανηρές εγκαταστάσεις. Οι κεντρικοί έλεγχοι προκαλούν αυξήσεις κόστους λόγω μεταφοράς και χρόνου αποθήκευσης. Ο έλεγχος αναφέρεται συνήθως σε ολόκληρο αριθμό μιας παρτίδας προϊόντων και περιορίζεται έτσι σε «κοσκίνισμα» (διαχωρισμός ελαττωματικών).

Ο τελικός έλεγχος καθορίζεται από την εγγύηση απέναντι στον πελάτη. Αποφασιστικοί είναι οι τεχνικοί όροι παράδοσης όπου αναφέρονται σε ισχύοντα πρότυπα για την ποιότητα των υλικών, το χρώμα και τη δομή της επιφάνειας, τις ιδιότητες, την απόδειξη για τον αριθμό και τη σωστή θέση των συμφωνηθέντων ελέγχων, καθώς και το είδος της συσκευασίας και αποστολής.

ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Έλεγχος ποιότητας σχεδιασμού
2. Έλεγχος ποιότητας πρώτων υλών
3. Προληπτικός έλεγχος ποιότητας
4. Έλεγχος αποδοχής
5. Έλεγχος στον πελάτη

Ένα σύστημα ποιοτικού ελέγχου στο χώρο παραγωγής θα πρέπει να εξασφαλίζει:

- Ότι οι πρώτες ύλες είναι κατάλληλες για παραγωγή.
- Ότι τα μηχανήματα εργάζονται κατά τον προβλεπόμενο τρόπο σύμφωνα με τις προδιαγραφές επεξεργασίας.
- Ότι τα ελαττωματικά προϊόντα απομακρύνονται έγκαιρα από την παραγωγική διαδικασία.
- Ότι η αγορά τροφοδοτείται με προϊόντα στην ποιότητα που επιθυμούμε.

8.3.5 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι γεγονός ότι για να παράγει κάποιος ποιότητα, πρέπει να καταφέρει να ρυθμίσει τις απαιτήσεις της ποιότητας, τη δυνατότητα παραγωγής ποιότητας και τα μέτρα για την εξασφάλιση ποιότητας σε ένα ορισμένο ποιοτικό επίπεδο, να το διατηρήσει και να το βελτιώσει.

Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός της υφιστάμενης κατάστασης μέσω εξακρίβωσης και παράστασης της δυνατότητας παραγωγής ποιότητας των μέσων εργασίας, των εργαζομένων και των μεθόδων εργασίας που ακολουθούμε. Η δυνατότητα παραγωγής ποιότητας των προμηθευτών της εταιρείας, μπορεί να διαπιστωθεί με κατάλληλες μεθόδους ελέγχου. Έτσι μπορούμε να επιλέξουμε προμηθευτές, ώστε να αποφύγουμε μεγάλες διαφορές ποιότητας μεταξύ της ξένης και της ίδιας επιχείρησης.

Μια εύστοχη εκπαίδευση και καθοδήγηση, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του προγραμματισμένου επιπέδου ποιότητας. Οι αναγκαίες για ανταλλακτικά και ορθολογική οργάνωση της παραγωγής δεν γίνονται βάση της καλύτερης αλλά της πιο ενδεδειγμένης προσφοράς στις δικές μας ανάγκες. Ο προγραμματισμός των προϊόντων και ο σχεδιασμός, πρέπει να προσαρμόζουν τις αποφάσεις και τις λύσεις τους στο καθορισμένο επίπεδο ποιότητας.

Για τη συγκράτηση της ποιότητας στην παραγωγή, δεν αρκεί μόνο η διάθεση της ανάλογης δυναμικότητας αλλά πρέπει η αναμενόμενη ποιότητα να είναι ορατή στη θέση εργασίας. Είναι καθήκον της εξασφάλισης ποιότητας να εισάγει κατάλληλες μεθόδους ελέγχου, οι οποίες να δίνουν στον εργαζόμενο συνεχή προσανατολισμό, στο αν τηρεί το επίπεδο ποιότητας, το ξεπερνάει ή παράγει ελαττωματικά προϊόντα. Μόνο έτσι μπορεί να επέλθει έγκαιρα, να

εξαλείψει τα αίτια των λαθών και να είναι υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της εργασίας του.

Η διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω συνεχούς συντονισμού των φορέων ποιότητας. Η αυξανόμενη συμπλήρωση των πληροφοριών και η συστηματική τους αξιολόγηση, οδηγούν σε καλύτερη αναγνώριση των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, σε αντικειμενικότερη αξιολόγηση της εργασίας, σε μικρότερα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων και σε μειωμένα έξοδα ελέγχου επεξεργασίας.

8.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύστημα προληπτικού ποιοτικού ελέγχου καλείται το σύστημα των ποιοτικών ελέγχων που μας εξασφαλίζει ότι οι μηχανές εργάζονται με τον τρόπο που προβλέπεται από τις προδιαγραφές. Συνεπώς, η διενέργεια προληπτικού ελέγχου προϋποθέτει τον καθορισμό των ορίων των φυσικών ανοχών της ελεγχόμενης φάσης ή ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει ελέγχους σε πολλές φάσεις της παραγωγής που ονομάζονται σημεία ελέγχου. Αυτά είναι δυνατό να υπάρχουν κατά την εκτέλεση μιας φάσης της παραγωγικής διαδικασίας, μεταξύ των διαφόρων φάσεων αυτής ή ακόμη και στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας.

Ένα σύστημα ποιοτικού ελέγχου φαίνεται να είναι η λύση του προβλήματος για την εξασφάλιση του παραγωγού ότι πράγματι παράγει ή μεταποιεί προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές τις οποίες έχει καθορίσει. Το εκτεταμένο αυτό σύστημα είναι βέβαιο ότι θα του εξασφαλίσει προϊόντα υψηλής ποιοτικής στάθμης αλλά όμως αυτό θα έχει σαν συνέπεια την επιβάρυνση του κόστους των προϊόντων, ώστε να μην είναι πλέον δυνατόν να πωληθούν με κέρδος για την επιχείρηση.

Η επιτυχία μιας παραγωγικής διαδικασίας δεν εξαρτάται μόνο από το να εξασφαλιστεί ένα σύστημα παραγωγής, που θα κοστίζει όσο το δυνατόν λιγότερο σε υλικά, εγκαταστάσεις και ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και από το να καθορίσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας τέτοιο, ώστε οι πραγματοποιούμενοι αναγκαίοι έλεγχοι να εξασφαλίζουν την επιθυμητή ποιότητα και να αντιστοιχούν στη μικρότερη συνολική επιβάρυνση των προϊόντων.

Η καθιέρωση του δειγματοληπτικού ελέγχου αναπτύχθηκε για να ξεπεραστεί το υψηλό κόστος του κεντρικού ελέγχου. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ακόμη και αύξηση της αποτελεσματικότητας του δειγματοληπτικού ελέγχου σε σύγκριση με τον κεντρικό έλεγχο. Αυτό ισχύει γιατί ο κεντρικός έλεγχος δεν είναι απόλυτα ασφαλής αφού προϋποθέτει προσωπικό που θα εργάζεται με προσοχή, ευσυνειδησία και ικανότητα που δεν είναι δυνατόν να βρεθεί, όταν μάλιστα ληφθεί υπόψη η μονοτονία και η νευρική κόπωση από την εργασία του κεντρικού ελέγχου.

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος είναι δυνατό να είναι πιο αποτελεσματικός, γιατί:

- Η δειγματοληψία και τα κριτήρια παραδοχής βασίζονται σε επιστημονικές βάσεις.
- Οι ελεγχόμενες μονάδες είναι πολύ λιγότερες και συνεπώς είναι δυνατό να εκπαιδευτεί προσωπικό για τον έλεγχο, στο οποίο δεν θα προκληθούν

συμπτώματα νευρικής κόπωσης ή μονοτονίας, λόγω του μικρού αριθμού προϊόντων που θα ελεγχθούν.

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος στηρίζεται στην εξέταση ενός μικρού δείγματος προϊόντων που λαμβάνεται από μια μεγαλύτερη ποσότητα. Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εξέταση αυτή, βγάζουμε ασφαλή συμπεράσματα που αφορούν ολόκληρη τη μερίδα του προϊόντος που έχει ληφθεί το δείγμα. Για να επιτύχει όμως η εφαρμογή ενός τέτοιου ελέγχου, πρέπει αυτός που τον εφαρμόζει να έχει στοιχειώδεις γνώσεις στατιστικής ανάλυσης και να γνωρίζει την τεχνική αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

Η αναλυτική αξιολόγηση εργασίας αναπτύχθηκε τόσο, ώστε να υπάρχει ήδη από το 1950 μια διεθνής συμφωνία για το βασικό κατάλογο απαιτήσεων. Βασική αρχή για την επιλογή και τη διάρθρωση των ειδών απαιτήσεων είναι το σχήμα της Γενεύης. Το αποτέλεσμα της διεθνούς διάσκεψης για την αξιολόγηση της εργασίας, απέφερε ως ανώτερη απαίτηση την ικανότητα και την επιβάρυνση, με επιστημονική επιχειρηματολογία και μετά από πρακτικές δοκιμές. Ο κύριος στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ικανοποιήσει τις οργανωτικές ανάγκες της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει και οι ανάγκες των ανθρώπων που μισθώνονται από εκείνη την επιχείρηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει στα πλαίσια της βασικής λειτουργίας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, να συνυπολογίσει και να προϋπολογίσει πολλούς, διαφορετικούς και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενους παράγοντες όπως: τη γενική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, τις οικονομικές αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων της, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων που πολλές φορές συσχετίζεται και με οικονομικά κίνητρα, την ικανότητα αξιολόγησης και σωστού συντονισμού των αποτελεσμάτων των ενεργειών που καταστρώνονται και πραγματοποιούνται στην επιχείρηση, τις προσλήψεις, το ρόλο της εκπαίδευσης του προσωπικού και της ορθής επιμόρφωσης των ικανών στελεχών, την εκτίμηση κόστους εργασίας, τις αμοιβές κ.ά.

Για να εκτιμήσει ορθώς η επιχείρηση τις αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της θα πρέπει να γνωρίζει ειδικότερα: τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και προσελεύσεις (εκροές – εισροές), τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής, το σύστημα μετακινήσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση, τη δομή των ηλικιών των εργαζομένων, την εκτίμηση του δυναμικού ανάπτυξης των εργαζομένων, τις αλλαγές της τεχνολογίας, τις απαιτήσεις της πελατείας, την αντίσταση στην αλλαγή, τις τάσεις και τα σχέδια του ανταγωνισμού κ.ά.

Ο Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αποτελεί την επιτελική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της λειτουργίας αυτής επιμερίζεται το συνολικό έργο που απαιτείται για την επίτευξη του σκοπού, έργου, αποστολής και αρμοδιοτήτων μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα για το προσωπικό της, ομαδοποιείται η εργασία σε επιμέρους μονάδες και εξασφαλίζεται ο συντονισμός των εκτελούμενων εργασιών και ο έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων.

Οι κυριότερες επιμέρους λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα κατά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είναι:

- Ανάλυση της εργασίας, περιγραφή καθηκόντων για τις θέσεις εργασίας, προσδιορισμός του αριθμού του προσωπικού (οργανικές θέσεις) και κατάταξη των θέσεων αυτών σε κατηγορίες, κλάδους ή ειδικότητες, διαβάθμιση των διαφορετικών καθηκόντων μέσω του βαθμολογικού συστήματος,
- Ομαδοποίηση και κατανομή των θέσεων εργασίας σε επιμέρους υπηρεσιακές μονάδες (κεντρικές, περιφερειακές),
- Καθορισμός των απαιτούμενων προσόντων για την κατάληψη των θέσεων εργασίας (προτυποποίηση των καθηκόντων) και καθορισμός των προτύπων εκτέλεσης της εργασίας (προτυποποίηση της εργασίας) π.χ.

Υπαλληλικός Κώδικας, Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας, δείκτες απόδοσης, προϋπολογισμός, μισθολόγιο κ.α.,

- Καθορισμός των επιπέδων ιεραρχίας και του βαθμού μεταβίβασης αρμοδιότητας ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός των εκτελούμενων εργασιών και των επιμέρους λειτουργιών της οργάνωσης, επιτυγχάνοντας παράλληλα τον έλεγχο του προσωπικού,
- Αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

Οι βασικές απαιτήσεις για την επιλογή προσωπικού συνοψίζονται ως εξής:

α) Ικανότητα: Αναφέρεται τόσο σε πνευματικές απαιτήσεις (γνώσεις), όσο και σε σωματικές απαιτήσεις (επιδεξιότητα). Επιλέγονται κριτήρια όπως: παραγωγικότητα, ποιότητα εργασίας, γνώση, συνεργασία, πρωτοβουλία.

- **Γνώσεις:** Βασίζονται στην εκπαίδευση και την πείρα. Αναφέρονται, μεταξύ άλλων, και στον τρόπο ενέργειας, το χειρισμό και τη συντήρηση των μέσων εργασίας, στην κατανόηση σχεδίων, πινάκων συνδεσμολογίας και εκτυπωμένων προγραμμάτων, στη συμπεριφορά των υλικών, στους κανονισμούς ασφαλείας, αλλά και στις βασικές γνώσεις ως προς τους επιχειρησιακούς συσχετισμούς. Ο απαιτούμενος βαθμός των εργασιακών γνώσεων μπορεί να αποκτηθεί μέσω κατατόπισης κατά τη διάρκεια του χρόνου εκμάθησης, μέσω εξάσκησης, μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και μέσω πείρας.

Απαραίτητη επιστημονική κατάρτιση των στελεχών του βαφείου – φινιριστηρίου είναι τελειόφοιτοι ΑΕΙ (χημικοί, μηχανολόγοι μηχανικοί κ.ά.), ΤΕΙ (κλωστοϋφαντουργοί, μηχανολόγοι μηχανικοί, αυτοματιστές, λογιστές κ.ά.) ή από τεχνικές σχολές (πχ ΣΚΥΠ). Για θέσεις αποθηκάρων, οδηγών, εσωτερικών εργατών, καθώς και υπεύθυνων παραγωγής μπορούμε να επιλέξουμε εμπειρικό και ανειδίκευτο προσωπικό.

- **Επιδεξιότητα:** Βασίζεται στο ταλέντο, την εξάσκηση και την προσαρμογή. Αναφέρεται στο πόσο χειροδύναμος και σωματικά ευέλικτος είναι κάποιος και εκφράζεται με τη σιγουριά και την ακρίβεια των κινήσεων του σώματος ή μεμονωμένων μελών. Μπορεί να αποκτηθεί μέσω εξάσκησης κατά τη διάρκεια του χρόνου εκμάθησης, κατά την κατάρτιση, κατά τη διάρκεια επαγγελματικής εκπαίδευσης και μέσω πείρας.

β) Υπευθυνότητα: Μπορεί να αναφέρεται στην εργασία του ίδιου του εργαζόμενου, στην εργασία κάποιων άλλων και στην ασφάλεια άλλων. Βασίζεται στην επιμέλεια, προσοχή, ευσυνειδησία και αξιοπιστία. Η υπευθυνότητα για τη δική μας εργασία αναφέρεται στα μέσα και τα αντικείμενα εργασίας, στη σωστή εκτέλεση της εργασίας, στο επίπεδο ποιότητας και στην οικονομία. Υπευθυνότητα για την εργασία άλλων, απαιτεί την αναγκαία επιρροή στους συνεργάτες, με την έννοια της υπευθυνότητας για την ίδια τους την εργασία.

Υπευθυνότητα για την ασφάλεια άλλων σημαίνει, να λάβει κανείς τα αναγκαία μέτρα, ώστε να αποφευχθούν στον τομέα υπευθυνότητας τους δυστυχήματα και βλάβες της υγείας.

γ) Πνευματική και σωματική αντίληψη: Ανάλογα με το είδος της θέσης εργασίας που θέλουμε να καλύψουμε, απαιτούνται και τα ανάλογα

χαρακτηριστικά, πνευματικά ή σωματικά, όπου κρίνουν την ικανότητα του εργαζόμενου.

- **Πνευματικές ικανότητες (αισθήσεις και νεύρα):** Αποφασιστική είναι η απαίτηση σε όραση, ακοή, όσφρηση και αφή. Πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερα υπόψη σε εργασίες κατά τις οποίες χρειάζεται μεγάλη συγκέντρωση και απαιτούν συχνά ή συνεχώς εκτεταμένη σκέψη.
- **Σωματικές ικανότητες (μύες):** Σε περιπτώσεις βραχύχρονων και ιδιαίτερα επιβαρυντικών εργασιών, πρέπει ο εργαζόμενος που θα επιλέξουμε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτές τις απαιτήσεις.

9.2 ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να εξετάσουμε τις ανάγκες της επιχείρησης σε θέσεις εργασίας πρέπει, αρχικά, να πραγματοποιήσουμε μια χωροταξική μελέτη αυτής:

1. Αποθήκη πρώτων υλών, χρωμάτων, βοηθητικών βαφής
2. Εργαστήριο προετοιμασίας συνταγών βαφής και βοηθητικών
3. Άλλα βασικά για τη λειτουργία του βαφείου τμήματα
4. Κυρίως χώρος παραγωγής (βαφή, στέγνωμα, φινίρισμα)
5. Αποθήκη τελικών προϊόντων
6. Εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου
7. Χώροι γραφείων και λογιστηρίου

Μπορούμε να επιλέξουμε ανειδίκευτους εργάτες σε χώρους αποθηκών καθώς επίσης και στον κύριο χώρο παραγωγής για μεταφορά των υλικών και «φόρτωσή» τους στις μηχανές επεξεργασίας. Επίσης, ανειδίκευτο προσωπικό μπορεί να καλύψει θέσεις οδηγών σε φορτηγά μεταφοράς της επιχείρησης, αν διαθέτει, και σε οχήματα μεταφοράς (clark) εντός των χώρων αποθήκης και επεξεργασίας. Ο αριθμός αυτών θα εξαρτηθεί από το μέγεθος των εγκαταστάσεων καθώς και από τον ημερήσιο ρυθμό παραγωγής.

Σε χώρους εργαστηρίων, ποιοτικού ελέγχου, παραγωγής και άλλων λειτουργικών τμημάτων του βαφείου είναι απαραίτητη η κάλυψη θέσεων με εξειδικευμένο προσωπικό ανάλογης επιστημονικής κατάρτισης. Στο χώρο εργαστηρίου προετοιμασίας και ποιοτικού ελέγχου είναι σημαντική η παρουσία χημικών και τεχνολόγων κλωστοϋφαντουργών, καθώς όλη η πορεία της παραγωγής και εξέταση των προδιαγραφών του τελικού προϊόντος εξαρτάται από αυτά τα τμήματα. Μία λανθασμένη εκτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα, κάτι που μεταφράζεται σε σπατάλη χρόνου και μεγάλη αύξηση του κόστους παραγωγής.

Επίσης, σημαντική είναι η παρουσία εξειδικευμένου προσωπικού σε τμήματα υποστήριξης του βαφείου όπως για τη συντήρηση και ρύθμιση των μηχανών επεξεργασίας. Η επιλογή ηλεκτρολόγων, ηλεκτρονικών, μηχανολόγων μηχανικών και αυτοματιστών γι' αυτές τις θέσεις είναι η πλέον κατάλληλη.

Εμπειρικό προσωπικό μπορούμε να προτιμήσουμε στα περισσότερα τμήματα της επιχείρησης ακόμη και σε υπεύθυνες θέσεις παραγωγής. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η συμβολή τους σε παραγωγικά και τεχνικά θέματα όπου μπορούν να υποδείξουν τρόπους και εφαρμογές που έχουν λάβει γνώση από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις που τυχόν είχαν εργαστεί στο παρελθόν.

Τέλος, για την κάλυψη θέσεων στα γραφεία της επιχείρησης θα είναι απαραίτητη η παρουσία λογιστή καθώς και προσωπικού, πεπειραμένου ή όχι, μέτριου ή και υψηλού επιπέδου μόρφωσης και όχι απαραίτητα εξειδικευμένου.

9.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η συνέντευξη πρόσληψης έχει συνήθως μία από τις παρακάτω γενικές μορφές:

1. Τυποποιημένη
2. Δομημένη
3. Ελεύθερη

Συνήθως αποτελεί μίγμα αυτών σε διάφορα ποσοστά, εκτός από ακραίες περιπτώσεις π.χ. σε πολύ μικρές οικογενειακές εταιρείες (πλήρως ελεύθερη συνέντευξη) ή σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στο δημόσιο τομέα (πλήρως δομημένη ή/και τυποποιημένη συνέντευξη). Αναλυτικά:

1) Τυποποιημένη συνέντευξη: Στη μορφή αυτή η συνέντευξη ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες για όλους τους υποψηφίους, όπως για παράδειγμα:

- Αυστηρά προκαθορισμένη ομάδα (panel) που συμμετέχει στη συνέντευξη, με καθορισμένους ρόλους για τα μέλη.
- Χρήση ερωτηματολογίων και οδηγιών για τη συνέντευξη από τους εκπροσώπους του εργοδότη.
- Συνήθως βαθμολόγηση κάθε υποψηφίου με κριτήρια και βάρη μετά τη συνέντευξη, με προκαθορισμένη μέθοδο/φόρμα ώστε να είναι δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω της βαθμολογίας.
- Συχνά μπορεί να περιέχει τεστ δεξιοτήτων ή ψυχομετρικά.

2) Δομημένη συνέντευξη: Στη μορφή αυτή η συνέντευξη ακολουθεί συνήθως προκαθορισμένη δομή, όχι απαραίτητα κοινή για όλους τους υποψηφίους, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει π.χ. για την πρώτη συνέντευξη:

- Πρώτη επαφή, γνωριμία και "σπάσιμο πάγου".
- Σύντομη παρουσίαση του οργανισμού και πιθανώς και της θέσης.
- Σύντομη παρουσίαση του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις του εργοδότη επί του βιογραφικού σημειώματος και τυχόν πρόσθετου υλικού που έχει αποστείλει ο υποψήφιος.
- Πρόσθετες ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που έχει διαμορφώσει ο εργοδότης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ερωτήσεις του υποψηφίου προς τον εργοδότη σχετικά με τον οργανισμό, τη θέση και τα αντικείμενα εργασίας.
- Πιθανή παρουσίαση οικονομικής προσφοράς από τον εργοδότη προς τον υποψήφιο ή απαιτήσεων του υποψηφίου προς τον εργοδότη.
- Συμφωνία επί των ενεργειών που έπονται της συνέντευξης.

3) Ελεύθερη συνέντευξη: Στη μορφή αυτή η συνέντευξη γίνεται συνήθως χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία, με τη μορφή διαλόγου ελεύθερης ροής μεταξύ των εκπροσώπων του εργοδότη και του υποψηφίου. Επειδή δεν υπάρχει προκαθορισμένη δομή της συνέντευξης, η επιτυχία αυτής στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πείρα και στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες των συμμετεχόντων.

Η συνέντευξη πρόσληψης, ανεξαρτήτου τύπου, παρέχει:

- Ευκαιρία στον υποψήφιο να προβάλει και να "πουλήσει" σωστά τον εαυτό του.
- Δυνατότητα στον εργοδότη να μάθει περισσότερα για τον υποψήφιο, να επιβεβαιώσει κάποιες υποθέσεις, να δει αν ο υποψήφιος ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησης.
- Ευκαιρία στον εργοδότη να ανακαλύψει πιθανό ταίριασμα του υποψηφίου και με άλλες θέσεις και ανάγκες του οργανισμού.
- Αντικειμενικές αποδείξεις ή απλώς ενδείξεις για κάποιες από τις γνώσεις, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.
- Δυνατότητα στον υποψήφιο να κοστολογήσει με ακρίβεια τις επιθυμητές απολαβές του, αφού αποκτήσει μία καλύτερη εικόνα της θέσης από αυτήν που είχε πριν τη συνέντευξη.
- Δυνατότητα στον εργοδότη να διαμορφώσει μία τελική οικονομική προσφορά, εντός φυσικά των περιορισμών που έχει θέσει για τη θέση.
- Ευκαιρία για δικτύωση (networking) στους συμμετέχοντες, αν τελικά δεν προσληφθεί ο υποψήφιος αλλά διαπιστωθούν κοινά επαγγελματικά ενδιαφέροντα σε προσωπικό επίπεδο.

Τα βασικά σημεία για την οργάνωση μιας ολοκληρωμένης συνέντευξης είναι:

- Η πληροφόρηση για την κατάρτιση του υποψηφίου.
- Η συλλογή λεπτομερών πληροφοριών που αφορούν τη μόρφωση και την επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου.
- Η αξιολόγηση ειδικών ερωτημάτων.
- Η αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας του υποψηφίου (για υψηλές θέσεις).
- Η αξιολόγηση της θέλησης του υποψηφίου να ανταποκριθεί στη θέση εργασίας.
- Η αξιολόγηση των προσωπικών του χαρακτηριστικών.
- Η παροχή περισσότερων πληροφοριών, από τον εργοδότη, για τη θέση εργασίας.
- Οι ολοκληρωμένες απαντήσεις του εργοδότη σε διευκρινιστικές ερωτήσεις του υποψηφίου.
- Η αναφορά στις αποδοχές.

9.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού, που η στρατηγική της και ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Ο

κύριος σκοπός ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού (ΣΑΠ) είναι:

- i) η μέτρηση της απόδοσης με στόχο και
- ii) τη βελτίωση της απόδοσης.

Αυτό επιτυγχάνεται με κατασκευή αναλυτικών προσοντολογίων και εντύπων όπου θα περιγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση και η μέγιστη επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Με τον τρόπο αυτό θα αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψη ευθυνών, που ταλανίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη πέρα από αντικειμενικά -- συμπεριφοριστικής μορφής κριτήρια, την επιχειρησιακή κουλτούρα και κοινωνικοσυναισθηματικούς παράγοντες (π.χ. αυτοεκτίμηση, οικογενειακά και κοινωνικά δίκτυα) που επηρεάζουν την απόδοση. Πρέπει να ξεφύγει από την σύνδεση της με την αύξηση ή μείωση του μισθού, την παροχή αδειών και να συνδεθεί με την δια βίου εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

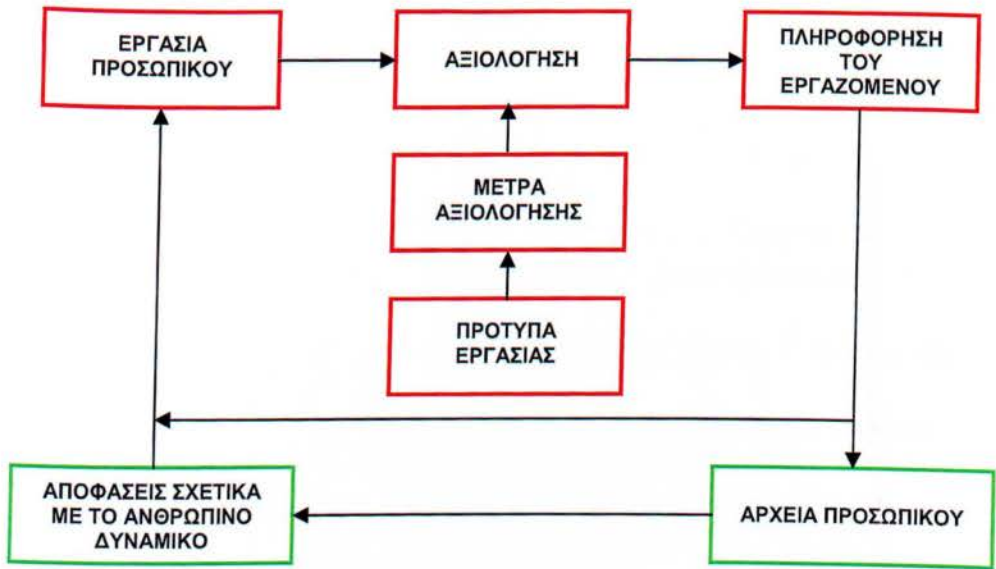
Η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολύπλευρη υπό την έννοια ότι θα είναι η συνισταμένη πορισμάτων που προέρχονται από αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις υφισταμένων, συναδέλφων και ανωτέρων, από ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις μιας πληθώρας μεταβλητών, που θα είναι είτε άμεσες και σχετικές με το αντικείμενο είτε έμμεσες και θα αφορούν παράπλευρες δεξιότητες, όπως επικοινωνία, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα, δημιουργικότητα κλπ. Πρέπει να αποφεύγει υποκειμενικές κρίσεις και γενικές διαπιστώσεις και να αντικατοπτρίζει την διάρκεια της απόδοσης και όχι αποσπασματικά τμήματα της (αυτό συμβαίνει όταν γίνεται μια φορά τον χρόνο).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και βαθμολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας ή μερών αυτής. Μπορεί να αναφέρεται επίσης σε συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας. Ειδικά στο εξωτερικό η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αύξηση του μισθού, την παροχή οικονομικής φύσεως κινήτρων (bonus), την προαγωγή, τις μεταθέσεις και την εν γένει εξέλιξη του υπαλλήλου στα πλαίσια της εταιρείας.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται επίσης για την διακρίβωση των αναγκών κατάρτισης των υπαλλήλων και την παροχή κινήτρων. Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στηρίζεται σε 2 βασικές προϋποθέσεις. Πρώτα πρέπει να σχετίζεται με την εν λόγω θέση εργασίας και δεύτερον να είναι αποδεκτή και από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους. Επίσης πέρα από τη σχετικότητα με το αντικείμενο και την καθολική αποδοχή, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευαίσθητο, αξιόπιστο και πρακτικό στη διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην αναποτελεσματικότητα των αξιολογούμενων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εμπερικλείει δύο διακριτές διαδικασίες: τη παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την αντικειμενική εκτίμηση της. Η διαδικασία παρατήρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αντίληψη, την ανάκληση και την αναγνώριση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών, ενώ η διαδικασία της αντικειμενικής εκτίμησης περιλαμβάνει την

κατηγοριοποίηση, την ταξινόμηση, την ενσωμάτωση και τη κρίση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν.



ΣΧΗΜΑ 9.1: Παράδειγμα συστήματος αξιολόγησης

Στην πράξη, η παρατήρηση και η κρίση αντιπροσωπεύουν τα τελευταία στοιχεία μιας τριμερούς ακολουθίας. Το πρώτο μέρος αφορά τη περιγραφή της εργασίας και τις προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται από την δουλειά. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις περιγραφές σχετικά με τις ελλείψεις και τα προσόντα που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Στο τρίτο μέρος διαμορφώνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή πως οι ικανότητες ενός υπαλλήλου μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή πρακτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ♦ **Εισαγωγή στη διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων**, Ι. Δ. Σταφυλάκη
- ♦ **Οργάνωση παραγωγής εργοστασίου**, Η. Meisterhans
- ♦ **Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων**, Χ. Γ. Φλώρου
- ♦ **Λογιστική εταιρειών**, Σ. Γεωργουδάκη
- ♦ **Οργανώνω το εργοστάσιό μου**, Ν. Παππά, Σ. Ζευγαρίδη
- ♦ **Οργάνωση και διοίκηση βιομηχανικών επιχειρήσεων**, Λ. Μ. Λιαρμακόπουλου
- ♦ **Εισαγωγή στην κλωστοϋφαντουργία**, Θ. Πέππα, Σ. Βασιλειάδη
- ♦ **Στοιχεία βαφικής**, Ν. Γρυπάρης
- ♦ **Management μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων**, Μ. Murphy
- ♦ **Οργάνωση και διοίκηση παραγωγής**, Φ. Χ. Σκιπτίδη
- ♦ **Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων**, Θ. Γ. Κόντη
- ♦ **Προγραμματισμός παραγωγής**, Κ. Πάππη
- ♦ **Διασφάλιση της ποιότητας**, Α. Μυγδαλά

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- ♦ **Μορφές σύστασης επιχειρήσεων**, Συμβουλευτικό κέντρο επιχειρηματικότητας, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Τρόποι χρηματοδότησης επιχειρήσεων**, Συμβουλευτικό κέντρο επιχειρηματικότητας, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Εισαγωγή στο φινίρισμα**, Α. Εφεντάκη – Μαυρομάτη, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Τεχνολογία βαφικής και φινιρίσματος**, Α. Α. Βασιλειάδη, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Μηχανολογικός εξοπλισμός βαφείου**, Χ. Μ. Μπούσια, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Διαχείριση υγρών αποβλήτων κλωστοϋφαντουργίας**, Δ. Ε. Γεωργίου, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Γενική χημεία**, Σημειώσεις εργαστηρίου Ι. Ρουσιά, ΤΕΙ Πειραιά
- ♦ **Ποιοτικός έλεγχος υφασμάτων – ενδυμάτων**, Ε. Γράβα

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET

- ♦ <http://www.europarl.europa.eu>
- ♦ <http://www.moneyexpert.gr>
- ♦ <http://www.katovarosion-coop.com>
- ♦ <http://tovima@dolnet.gr>
- ♦ <http://www.factoring.gr>
- ♦ <http://www.disabled.gr>

- ◆ <http://www.career.tuc.gr>
- ◆ <http://www.liaison.uoc.gr>
- ◆ <http://www.ggea.gr>
- ◆ <http://www.hellaskps.gr>
- ◆ <http://www.ebeh.gr>
- ◆ <http://www.eommex.gr>
- ◆ <http://www.antagonistikotita.gr>
- ◆ <http://www.infosoc.gr>
- ◆ <http://ec.europa.eu>
- ◆ <http://www.elke.gr>
- ◆ <http://www.sclavos.gr>
- ◆ <http://www.thiestextilmaschinen.com>
- ◆ <http://www.farbetex.gr>
- ◆ <http://www.refernet.org>
- ◆ <http://kallithea.hua.gr>
- ◆ <http://epapanis.blogspot.com>
- ◆ <http://www.logistics.tuc.gr>
- ◆ <http://www.ypatios.gr>
- ◆ <http://www.career.teilam.gr>
- ◆ <http://www.virock.com>
- ◆ <http://www.jungheinrich.gr>
- ◆ <http://www.dimitroulakos.gr>
- ◆ <http://www.alexiou-sa.com>
- ◆ <http://www.deltatherm.gr>
- ◆ <http://www.hydortech.gr>
- ◆ <http://water-air.gr>
- ◆ <http://el.wikipedia.org>
- ◆ <http://www.thermossol.gr>
- ◆ <http://www.anadrasi.com>
- ◆ <http://www.paramina.gr>
- ◆ <http://www.ecotec.gr>
- ◆ <http://www.econ.uoi.gr>
- ◆ <http://www.controla.gr>
- ◆ <http://www.hydrotech-group.com>