

Το Κύρια Σημεία

1. Ο όρος «Διοίκηση» συναντάται στην Ελληνική γλώσσα από την αρχαιότητα και σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του αρχικά και στη συνέχεια, πιο γενικά, για τις υποθέσεις της πόλης.
2. Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
3. Το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης είναι οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα κ.α.).
4. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.
5. Ο επιστημονικός κλάδος της **Διοίκησης των Επιχειρήσεων** ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.
6. Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες, η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία.
7. Η **Διοίκηση** είναι μια **εφαρμοσμένη επιστήμη**, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα, η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί. Επίσης, είναι ένα **φαινόμενο καθολικό** και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας.
8. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα.

9. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκόμενων α)τους εργαζόμενους β)τους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) και γ)τους πελάτες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Διοίκηση
- Διοίκηση των Επιχειρήσεων
- Διοικητικά στελέχη

Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει ο όρος «διοίκηση» στην Ελληνική Γλώσσα κατά την αρχαιότητα;
2. Τι ονομάζεται «διοίκηση» σήμερα;
3. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.
Βασικά στοιχεία του σύγχρονου ορισμού της διοίκησης είναι:
α. Η ιεράρχηση των επιλογών της επιχείρησης,
β. Η επιλογή της άριστης λύσης στα προβλήματα της επιχείρησης,
γ. Η επιδίωξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, μέσω της συλλογικής προσπάθειας.
4. Η διοίκηση είναι τέχνη ή επιστήμη; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
5. Η διοίκηση είναι φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Σχολιάστε.
6. Βάλτε σε κύκλο την ένδειξη Σωστό (Σ) ή Λάθος (Λ).
Η διοίκηση περιλαμβάνει λειτουργίες οι οποίες δεν είναι πάντοτε ίδιες, αλλά διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικων.

Σ Λ

- **Ανθρώπινες.** Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.
- **Τεχνικές.** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α.

2.3.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η αυτοπεποίθηση, η εντιμότητα, η ψυχραιμία κ.α.

Τα Κύρια Σημεία

1. Τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες.
2. Τα χαρακτηριστικά, επίσης, της προσωπικότητας του στελέχους συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
3. Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται, προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών.
4. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές.
5. Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες. Ο KATZ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων; α) **διανοητικές.** Αναφέρονται στην

ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί β) **ανθρώπινες**. Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία, γ) **Τεχνικές**. Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες.

Λέξεις - Κλειδιά

- Γενικές, ειδικές και διοικητικές γνώσεις
- Διανοητικές, ανθρώπινες και τεχνικές ικανότητες

Ερωτήσεις- Ασκήσεις

Ερωτήσεις σύντομης απάντησης

1. Ποιος είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση;
2. Τι προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του στελέχους κατά την άσκηση της διοίκησης;
3. Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο ειδικές γνώσεις στα στελέχη, ενώ στα ανώτερα περισσότερο γενικές. Σχολιάστε.
4. Ποιες βασικές κατηγορίες ικανοτήτων πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος, ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση;
5. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους;

Ερωτήσεις κρίσεως

1. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένα στέλεχος επιχείρησης.
2. Αναφέρατε ποιες συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πρέπει να διαθέτει, κατά τη γνώμη σας, ένας διευθυντής marketing μιας ασφαλιστικής επιχείρησης.
3. Νομίζετε, ότι συμβάλλει περισσότερο η προσωπικότητα ή οι γνώσεις στην επαγγελματική εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων. Αναφέρατε παραδείγματα.



2.4 Οργάνωση και Διοίκηση (Management)

2.4.1 Εισαγωγή

Έχει αναφερθεί ότι αν ερωτηθούν πενήντα άνθρωποι τι εννοούν με τη λέξη διοίκηση ή management θα ληφθούν πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές θα εξαρτηθούν από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ερωτηθέντων. Ένας λιανοπωλητής π.χ. που έχει λίγες εξουσίες θα έχει μια πιο απλή ιδέα για το management από εκείνη που έχει ο διευθυντής μιας πολυεθνικής επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Αν και κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του management, ο πλέον αντιπροσωπευτικός, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας, είναι ο παρακάτω.

Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους

2.4.2 Ιστορική εξέλιξη του management

Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Διαχρονικά αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί

Υπάρχει, επίσης μια ευρύτερη αντίληψη ως προς την εφαρμογή της έννοιας του Μάρκετινγκ όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε άλλους οργανισμούς ή κοινωνικές ομάδες που διαθέτουν κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία. Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εκφράσεις και τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής. Δεν υπάρχει άτομο, κοινωνική ομάδα ή οργανισμός που να μην έχει σχέση με το marketing και να μην επηρεάζεται από αυτό.

2.5.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing

Η αντίληψη που επικρατεί για το marketing είναι ότι σ' αυτό περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε να φθάσουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει δηλαδή την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τη σημερινή εποχή το marketing έχει και πρόσθετη αποστολή. Εκτός από την ικανοποίηση των γνωστών αναγκών των καταναλωτών, θα πρέπει να προβλέπει και μελλοντικές ανάγκες. Σχεδιάζει τα νέα αυτά προϊόντα, συνεργάζεται για τη παραγωγή τους και τα υποστηρίζει κατά την πορεία τους στην αγορά.

Ως όρος χρησιμοποιείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις αλλά και ιδρύματα για να υποδηλώσει τις δραστηριότητες εκείνες, οι οποίες έχουν σχέση με:

- Τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και την συμπεριφορά, τις εξελισσόμενες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων, την κατάλληλη πολιτική προώθησης, τα αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομής, τον προσδιορισμό των τιμών διάθεσης των προϊόντων, τον καθορισμό των όρων πληρωμής κ.τ.λ.

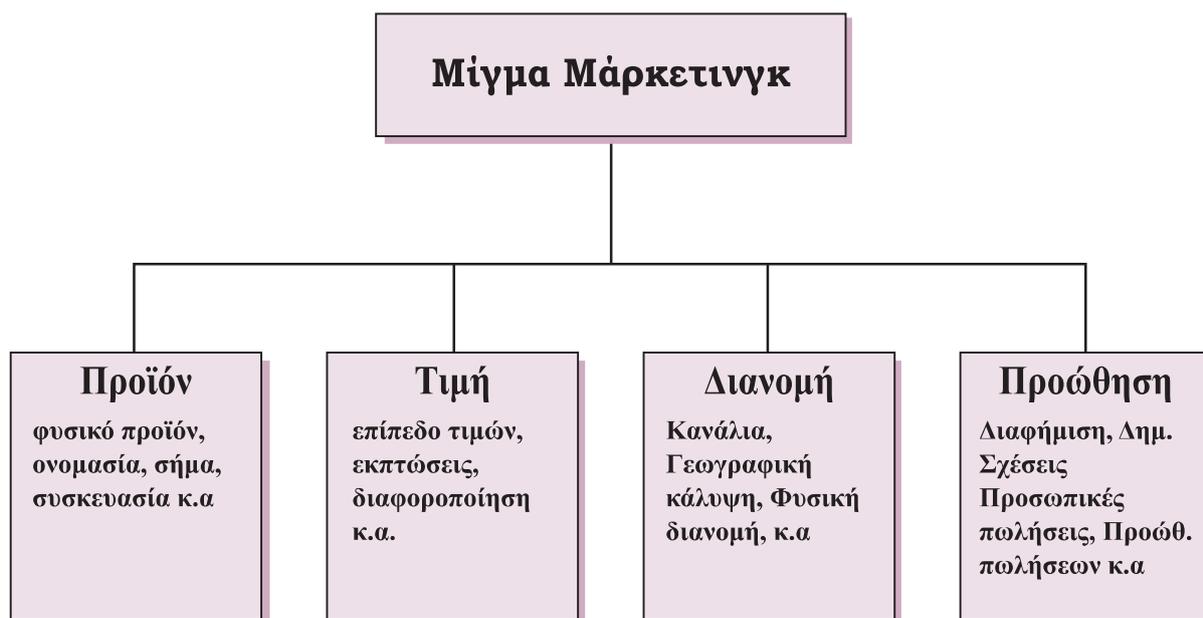
Το marketing μπορεί να ορισθεί, ως το σύνολο ίων ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στην δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επικερδείς πωλήσεις.

2.5.3 Το μίγμα marketing (marketing- mix)

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με το «μίγμα marketing» (marketing mix). Περιλαμβάνει το τι, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το marketing.

Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων του marketing που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Οι μεταβλητές που συνιστούν το «μίγμα του marketing»(marketing mix) είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4P's», δηλαδή, **το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση** (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 2.5.1



Σχήμα 2.5.1 Το Μίγμα Marketing

2.5.3.α. Το προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών των καταναλωτών ή των άλλων επιχειρήσεων. Οι σκοποί αυτοί επιτυγχάνονται με την προσφορά των προϊόντων που παράγουν (αγαθά ή υπηρεσίες). Ως προϊόν, εννοείται, όχι μόνο το φυσικό προϊόν αλλά και οι σχε-



2.7 Χρηματοοικονομική Διοίκηση

2.7.1 Εισαγωγή- Βασικές έννοιες

Σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένες έτσι, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει ως βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αυτών.

Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και η επιλογή επενδύσεων, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης, η σύνθεση των κεφαλαίων της επιχείρησης, ο τρόπος διαχείρισης των οικονομικών κινδύνων.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται επίσης με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν ένα **ουσιαστικό έλεγχο** για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες, τα έσοδα και τα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει να εντοπισθεί η διάθεση των πόρων ως προς τις επιλογές και την ποσότητά τους.
- Παρουσιάζουν τη **χρηματοοικονομική κατάσταση** της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.

2.8 Διοίκηση Παραγωγής

2.8.1 Εισαγωγή - Έννοια και Φύση της Παραγωγής

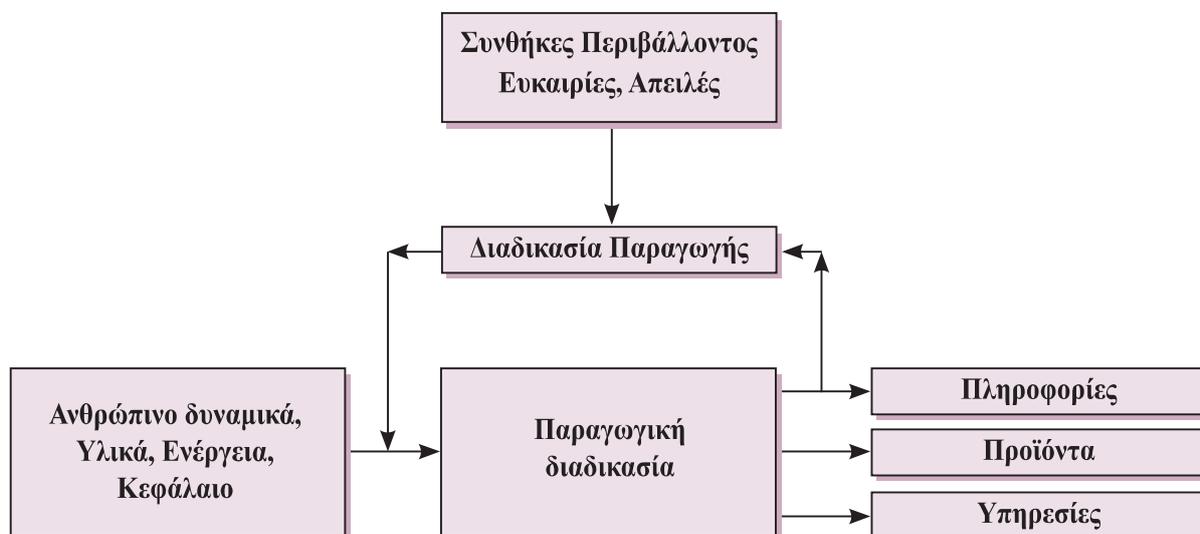
Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες υλές και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.



Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος παραγωγής, το οποίο επιδιώκει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.8.1).

Έτσι παράγονται νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που προσδίδουν χρησιμότητα στον καταναλωτή ή βελτιώνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προϋπάρχουν. Ως σύστημα παραγωγής επομένως μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προϊόν (π.χ. μεταλλική ντουλάπα,

λέβητας, αυτοκίνητο), η μετατροπή των καταθέσεων σε δάνεια, οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα σχολείο, σε ένα νοσοκομείο ώστε να παραχθούν οι αντίστοιχες υπηρεσίες κ.α.



Σχήμα 2.8.1
Το σύστημα της παραγωγής

Στο σχήμα παρατηρείται ότι οι εισροές, που αποτελούνται κυρίως από την εργασία, τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά, την ενέργεια μετατρέπονται με τη βοήθεια του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε εκροές, δηλαδή σε έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες. Ο ρόλος της διοίκησης στην παραγωγή είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.α.) και τα συνδυάζει με τις παραγωγικές δυνατότητες που υπάρχουν, έτσι ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχημένο διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη συνέχεια στην επιτυχία. Έτσι π.χ., όταν πρόκειται να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ορισμένους παράγοντες, όπως τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την οικονομική τους κατάσταση, τους ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν, το φορολογικό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Στη συνέχεια, εφόσον επιθυμεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία, φροντίζει να εξασφαλίσει, στις κατάλληλες ποσότητες και ποιότητες, τους απαραίτητους συντελεστές παραγωγής, όπως τα κατάλληλα στελέχη, τα κεφάλαια που θα επενδυθούν, τις πρώτες και άλλες ύλες που θα προμηθευτεί. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζει κατάλληλα τους συντελεστές αυτούς, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες. Παράλληλα, προκύπτουν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή πληροφορίες σημαντικές για την επιχείρηση που αφορούν τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. των μηχανημάτων, των στελεχών, της χρησιμότητας ή της εμπορευσιμότητας των προϊόντων της. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται από τη διοίκηση και, αν κριθούν επιτυχή, προχωρεί η παραγωγή ως έχει. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

2.8.2 Σκοποί και επί μέρους λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία, είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, σύμφωνα με ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με:

- την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- το σχεδιασμό της παραγωγής,
- τον προγραμματισμό,
- την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- την αποθήκευση,
- τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- τις προμήθειες.

Οι παραπάνω δραστηριότητες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στην Ελλάδα είναι μεγάλος ο αριθμός τους, επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε μικρότερο βαθμό, δεν εμφανίζονται σ' όλη την έκταση.

2.8.2.α Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης δεν είναι, τις περισσότερες φορές, αποκλειστικά ευθύνη της λειτουργίας παραγωγής. Στην απόφαση συμμετέχουν όλες σχεδόν οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιοποίηση όμως του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή. Σχεδιάζεται προσεκτικά η θέση που θα καταλάβει το κάθε τμήμα της παραγωγής και η κίνηση των υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή της παραγωγής και με το μικρότερο κόστος. Παράλληλα, καταγράφεται ο απαραίτητος εξοπλισμός (μηχανήματα και άλλες συσκευές) που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων σε ειδικές καρτέλες ή σε ειδικό πρόγραμμα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή. Περιγράφονται αναλυτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε μηχανήματος ή συσκευής, όπως ο κατασκευαστής, το έτος προμήθειας, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι ημερομηνίες συντήρησης, οι ιδιαίτερες συστάσεις για την ασφάλεια και την προστασία των εργαζόμενων.

2.8.2.β Σχεδιασμός της παραγωγής

Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί, **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλι-

σμός που θα χρησιμοποιηθεί, **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, **ποια** τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος **πώς θα προσαρμοσθούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία. Όλα αυτά συντελούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

2.8.2.γ Προγραμματισμός



Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων, με στόχο τη παραγωγή αγαθών στο μέλλον. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και σχετίζεται με τη σχεδίασή της. Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

- Στο **μακροπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει την απόκτηση και την τακτοποίηση των μέσων παραγωγής. Ο προγραμματισμός αυτός δεν εξετάζει τις απαιτήσεις της παραγωγής ή τα προγράμματα παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών, αλλά ενδιαφέρεται για την παραγωγή συνολικών ποσοτήτων αγαθών.
- Στο **βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό**, ο οποίος εξετάζει τις λεπτομέρειες παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών ή παραγγελιών. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, τα οποία εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε λειτουργίας ή κάθε σταδίου της παραγωγής αγαθών.

2.8.2.δ Διασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής

Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που τέθηκαν από την αρχή. Η ποιότητα, ενδιαφέρει την

επιχείρηση διότι συνδέεται άμεσα με τη χρησιμότητα που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή σε σχέση με τα χρήματα που αυτός διαθέτει για να το αποκτήσει. Αν ο έλεγχος εμφανίσει αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο τη διόρθωση των σφαλμάτων. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

Ο **ποιοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα, όπως έχουν τεθεί στο σχεδιασμό ή παρουσιάζονται αποκλίσεις. Πραγματοποιείται διαρκώς και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο **ποσοτικός έλεγχος** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται μέσα στο χρόνο που έχει σχεδιασθεί.

Ο **έλεγχος του κόστους** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν το προϊόν παράγεται σύμφωνα με ένα πρότυπο κόστος, όπως έχει τεθεί.

Ο **έλεγχος αποθεμάτων** πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης η κατάλληλη ποσότητα πρώτων και βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών, καθώς και έτοιμων προϊόντων.

2.8.2.ε Αποθήκευση

Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται αφενός μεν η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού, αφετέρου δε η διατήρηση και η διοχέτευση στην αγορά των έτοιμων προϊόντων.

2.8.2.στ Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής

Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης. Ιδιαίτερη σημασία έχει βεβαίως ο έλεγχος πριν από την εμφάνιση βλάβης, αν και καθυστερεί την παραγωγική διαδικασία. Με τον έλεγχο όμως αυτόν αποφεύγονται βλάβες και ατυχήματα που οδηγούν σε χρονοβόρες και πολυδάπανες εργασίες αποκατάστασής τους. Στην περίπτωση αυτή διακόπτεται εκτάκτως η παραγωγική

διαδικασία για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα, και η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της με αρνητικά αποτελέσματα για την ανάπτυξή της.

2.8.2.ζ Προμήθειες

Η λειτουργία αυτή έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, καταγράφονται οι ανάγκες τους και στη συνέχεια συντάσσεται ένα ενιαίο ετήσιο πρόγραμμα των απαραίτητων αγαθών, που πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ζητείται από την επιχείρηση η προμήθεια μιας σχετικά μεγάλης ποσότητας αγαθών και επομένως διεκδικεί χαμηλότερες τιμές. Εάν επιτευχθεί αυτό, συντελεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και το καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά.

Τα Κύρια Σημεία

1. Η λειτουργία της διοίκησης παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε τελικά προϊόντα.
2. Μέσω της παραγωγικής διαδικασίας συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα ή οι τελικές υπηρεσίες.
3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής.
4. Η λειτουργία της παραγωγής περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που ασχολούνται κυρίως με: α) την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων, β) το σχεδιασμό της παραγωγής, γ) τον προγραμματισμό, δ) την εξασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής, ε) την αποθήκευση, στ) τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, και ζ) τις προμήθειες.

5. Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής με την πλέον αποτελεσματική διαρρύθμιση, καθώς και η κατάλληλη διάταξη των μηχανημάτων, εντάσσεται στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάζονται στην παραγωγή.
6. Με το σχεδιασμό της παραγωγής εξετάζεται **τι** προϊόν πρέπει να παραχθεί, **ποια** είναι τα κατάλληλα **μηχανήματα** και ο απαραίτητος άλλος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, **ποιες εγκαταστάσεις** εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, **ποια** τυπικά και ουσιαστικά **προσόντα** απαιτούνται για το προσωπικό που θα απασχοληθεί και τέλος **πώς θα προσαρμοθούν** κατάλληλα οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.
7. Ο προγραμματισμός της παραγωγής προσδιορίζει τις διαδικασίες που αφορούν την απόκτηση και την κατάλληλη χωροταξική τακτοποίηση των εγκαταστάσεων.
8. Ο έλεγχος της παραγωγής διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει.
9. Ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.
10. Αποθήκη είναι ο χώρος των κτιριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, στον οποίο πραγματοποιείται η παραλαβή και διατήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του μηχανικού εξοπλισμού.
11. Οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασης του μηχανικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποσκοπούν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας.
12. Η συντήρηση γίνεται είτε πριν την εμφάνιση βλάβης (προληπτικά) και πολλές φορές σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, είτε μετά από την εμφάνιση της βλάβης.
13. Η λειτουργία των προμηθειών έχει ως βασική δραστηριότητα την αγορά αλλά και ορισμένες φορές την εξεύρεση όλων των αγαθών που θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.