

**ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ -ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ  
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΓΑΛΑΚΤΟΣ  
Α.Ε.**



**ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ ΜΑΡΙΑ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΜΑΡΚΟΥΛΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2009**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	1
Εισαγωγή.....	2

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

#### Οργανωτική Μορφή

■ I.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	3
■ I.2 Αγορές – Πελάτες.....	3
■ I.3 Όραμα και Αποστολή.....	4

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

#### Λειτουργία Προγραμματισμού

■ II.1 Προγραμματισμος.....	7
■ II.2 Εξωτερικό περιβάλλον.....	8
■ II.3 Εσωτερικό περιβάλλον.....	11
■ II.4 Στοχοθέτηση.....	14
■ II.5 Στρατηγικές.....	16
■ II.6 Τρόποι υλοποίησης και προγράμματα δράσεις.....	18
■ II.7 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	20
■ II.8 Διαχείριση κρίσεων.....	23
■ II.9 Διαχείριση φήμης.....	25

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

#### Λειτουργία Οργάνωσης

■ III.1 Λειτουργική διάσταση.....	27
■ III.2 Διαδικασία για αποτελεσματική οργάνωση .....	31

■ III.3 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας.....	32
■ III.4 Δομική διάσταση.....	34
■ III.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.....	38
■ III.6 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	39
■ III.7 Εταιρική κουλτούρα.....	44

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### Λειτουργία Διεύθυνσης

■ IV.1 Μηχανισμοί παρακίνησης και ενδυνάμωσης προσωπικού.....	45
■ IV.2 Ηγεσία.....	51
■ IV.3 Δυναμική ομάδων & βαθμός επίδρασης αυτών στην επιχείρηση.....	53
■ IV.4 Εταιρική επικοινωνία.....	55

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### Λειτουργία ελέγχου

■ V.1 Μηχανισμοί & δείκτες ελέγχου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης.....	57
■ V.2 Διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών & μέτρηση αποτελεσματικότητας.....	59
■ V.3 Ρόλος της τεχνολογίας στη λειτουργία της επιχείρησης.....	60

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

■ VI.1 Παράρτημα (συμβουλευτικό).....	62
■ V.2 Σχολιασμός οικονομικών στοιχείων της εταιρίας ΔΕΛΤΑ.....	62

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

■ VII.1 Συμπεράσματα – Παρεμβάσεις.....	66
■ VII.2 Προτάσεις – Βελτιώσεις.....	67

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	68
------------------------	----

Ισολογισμός 2003

Ισολογισμός 2004

Ισολογισμός 2005

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Α.Ε. στα πλαίσια της διερεύνησης των λειτουργιών και οικονομικών στοιχείων. Αρχικά θα γίνει μία εκτενής αναφορά στη λειτουργία του Προγραμματισμού. Ενδεικτικά θα αναλύσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τη στρατηγική της και τα σχέδια υλοποίησής της καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη διαχείριση της φήμης και των κρίσεων που προκύπτουν.

Έπειτα θα ασχοληθούμε με τη λειτουργία της Οργάνωσης. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε τη δομική διάσταση της εταιρείας, τη λειτουργική της διάσταση, την εταιρική κουλτούρα και τον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Επιπροσθέτως, θα προσεγγίσουμε τον τρόπο άσκησης της Διεύθυνσης και συγκεκριμένα τους μηχανισμούς παρακίνησης και ενδυνάμωσης προσωπικού, την ηγεσία, τη δυναμική των ομάδων και την εταιρική επικοινωνία.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στη λειτουργία του Ελέγχου, στους μηχανισμούς και δείκτες ελέγχου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών και το ρόλο της τεχνολογίας στην επιχείρηση.

Έπειτα θα αναφέρουμε και θα σχολιάσουμε τρεις ισολογισμούς των ετών 2003,2004 και 2005 της εταιρίας ΔΕΛΤΑ.

Τέλος θα προτείνουμε κάποιες βελτιωτικές ενέργειες με στόχο την εξάλειψη ή έστω, την μείωση των όποιων προβλημάτων αντιμετωπίζει η εταιρεία.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

Η ΔΕΛΤΑ ξεκίνησε ως μία οικογενειακή επιχείρηση το 1952 στην Αθήνα, ενώ ιδρύθηκε με τη σημερινή νομική της μορφή στις 31 Δεκεμβρίου 1968 και η διάρκειά της έχει οριστεί σε ογδόντα έτη και λήγει το 2048. Έδρα της εταιρείας έχει οριστεί ο Δήμος Αθηναίων και τα κεντρικά γραφεία, αλλά και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις, βρίσκονται στον Ταύρο. Το 1999 ήταν και η τελευταία χρονιά ύπαρξης της παραδοσιακής ΔΕΛΤΑ Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, όπως αυτή ιδρύθηκε από τον Αριστεΐδη Δασκαλόπουλο το 1968, αλλά και του Ομίλου της, ο οποίος είχε εν τω μεταξύ δημιουργηθεί στις δεκαετίες 80 κι 90.

Έτσι, από 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 2000, η Εταιρεία μετατράπηκε σε μία εταιρεία holding με την ονομασία ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ και ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε η απόσχιση των κλάδων του παγωτού και των φρέσκων γαλακτοκομικών. Οι τελευταίοι εισφέρθηκαν σε δύο προϋπάρχουσες εταιρείες του Ομίλου, οι οποίες μετονομάστηκαν αναλόγως, κι έτσι δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστές, τόσο νομικά όσο και φορολογικά, εταιρείες, δηλαδή η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος και η Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού. Αυτές ήταν αρχικώς 100% θυγατρικές της Δέλτα Συμμετοχών, ενώ σήμερα η Δέλτα Γάλακτος ανήκει κατά 70% στη Συμμετοχών και κατά 30% στη Danone.

Με την κίνηση αυτή της απόσχισης δημιουργήθηκαν κάποια πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα. Ακόμα η διάσπαση του Ομίλου επέφερε αύξηση και στην αποδοτικότητα της διοίκησής τους, προσφέροντας μεγαλύτερη ενδυνάμωση του management.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ**

#### **Ι.1 ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή στο γάλα, τα γαλακτοκομικά και τους χυμούς. Στην πρώτη ανήκουν τα εξής προϊόντα: φρέσκο γάλα πλήρες, φρέσκο γάλα με 1,5% λιπαρά και με 0% λιπαρά, φρέσκο γάλα plus, το οποίο προορίζεται για ενήλικες με αυξημένες ανάγκες για ασβέστιο, φρέσκο γάλα advanced, για παιδιά μετά το πρώτο έτος της ηλικίας τους. Ακόμα παράγεται σοκολατούχο γάλα με την ονομασία milko, που κυκλοφορεί ως πλήρες, άπαχο και sugar free. Το νεώτερο προϊόν της Δέλτα είναι το γάλα υψηλής παστερίωσης mmilk, το οποίο έχει μεγαλύτερη διάρκεια και κυκλοφορεί πλήρες με 3,5% λιπαρά και ελαφρύ με 1,5%.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα γιαούρτης. Η Δέλτα κυκλοφορεί πολλά από αυτά σε μεγάλη ποικιλία γεύσεων και οι ονομασίες τους είναι οι εξής: Complet, πλήρες, light και με φρούτα, Δέλτα Αγελάδας, Αγελάδα Lactiva, με 2% ή 0% λιπαρά, Actimel, Kid σε τρεις διαφορετικές γεύσεις, βρεφικό γιαούρτι Δέλτα Advance για μωρά από έξη μηνών, Vitaline με 2% ή 0% λιπαρά και τέλος Στραγγάτο. Επίσης, παράγεται κρέμα γάλακτος.

Στην τρίτη κατηγορία προϊόντων ανήκουν οι χυμοί, που εισήχθησαν στη αγορά την άνοιξη του 1989 με την ονομασία Life. Η τελευταία κυκλοφορία είναι ένας χυμός από ανανά, πορτοκάλι και γκρέιπφρουτ. Υπάρχουν ακόμα οι γεύσεις πορτοκάλι, λεμόνι, ροδάκινο, μήλο, καρότο, εσπεριδοειδή, cocktail και Life Action. Επιπλέον, η σειρά Life βγάζει και δύο συσκευασίες με τσάι σε γεύση λεμονιού και ροδάκινου.

## 1.2 ΑΓΟΡΕΣ – ΠΕΛΑΤΕΣ

Η παραγωγή της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος προορίζεται κατά κύριο λόγο για τη εγχώρια αγορά, καλύπτοντας τις καταναλωτικές ανάγκες σε όλο το εύρος της χώρας μας. Ωστόσο, ως μεγάλη εταιρεία αναπτύσσει σημαντικές δραστηριότητες και στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, μέσα στο 2000 συνεχίστηκαν οι εξαγωγές στις αγορές της Γαλλίας, της Ιταλίας και της Κύπρου. Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκε μία νέα σειρά με εξαγωγικό χαρακτήρα, η οποία αποτελείται από τα στραγγιστά γιαούρτια Complet 10%, 2% και με πούλπα φρούτων ή παραδοσιακό ρυζόγαλο. Η σειρά αυτή θα αποτελέσει την αιχμή του δόρατος στην προσπάθεια διείσδυσης και σε νέες αγορές της Δυτικής Ευρώπης, ύστερα μάλιστα από την ένταξη της χώρας μας στην ευρωζώνη. Πρέπει ακόμα να τονιστεί ότι θυγατρικές εταιρείες της Δέλτα Συμμετοχών, υπάρχουν στη Βουλγαρία, τη Γιουγκοσλαβία, τη Ρουμανία και το FYROM.

## 1.3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Τα τελευταία έτη παρατηρείται η τάση όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να δημιουργούν δηλώσεις αποστολής, παρουσιάζοντας τους στόχους τους και τις μελλοντικές τους βλέψεις. Έτσι και η Δέλτα, όπως αρμόζει σε κάθε εταιρεία του μεγέθους και την εμβέλειάς της, διέπεται από ένα όραμα, το οποίο αντικατοπτρίζεται στη δήλωση αποστολής της. Η τελευταία παρατίθεται παρακάτω:

- ▶ *Πρώτος στόχος της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος είναι να προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή τη δυνατότητα να μεγαλώνει, να ζει και να απολαμβάνει καθημερινά μια ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή. Η επιταγή αυτή εκπορεύεται από τις εταιρικές αξίες της Δέλτα.*
- ▶ *Δεύτερος στόχος της εταιρείας είναι η ενεργός συμμετοχή της στο κτίσιμο της ευρωπαϊκής αγοράς, που αποτελεί τον ζωτικό της χώρο - για τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της, λόγω της διεθνοποίησης των αγορών, του τρόπου ζωής και των διατροφικών συνθηκών.*

Η δήλωση αποστολής αναγράφεται πάνω σε κάρτα, τα οποία κοσμούν όλους σχεδόν τους εσωτερικούς χώρους της εταιρείας, ενώ παράλληλα επικοινωνείται εσωτερικά και με ποικίλους άλλους τρόπους. Έτσι, πετυχαίνεται μία άμεση επαφή των εργαζομένων με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, πρέπει όμως να σημειωθεί ότι στη διαμόρφωση της δήλωσης η συμμετοχή των χαμηλόβαθμων στελεχών είναι πολύ περιορισμένη.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δήλωση είναι σαφώς ρεαλιστική, αλλά ταυτόχρονα έχει την ικανότητα να εμπνέει. Περισσότερο αναλυτικά η παραπάνω δήλωση ξεκαθαρίζει πρώτα απ' όλα ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας, οι οποίοι και είναι η προσφορά ενός ποιοτικού και διατροφικά ανώτερου προϊόντος και η διείσδυσή στην Ευρώπη. Από την άλλη όμως δεν ξεκαθαρίζει τι είδους επιχείρηση επιδιώκει να είναι στο μέλλον, δηλαδή αν πρόκειται να ασχοληθεί με νέα προϊόντα και να δραστηριοποιηθεί σε νέους κλάδους, δηλώνει μόνο ότι ενδιαφέρεται για τις νέες ευρωπαϊκές αγορές, γεγονός που επιβάλλεται από τη διεθνοποίηση. Επιπλέον, ενώ η δήλωση αναφέρεται στον ανταγωνισμό δεν προσδιορίζει με ποιο τρόπο θα μπορέσει η Δέλτα να κατακτήσει πλεονέκτημα στον κλάδο της.

Επίσης, παρατηρείται ότι δίδεται μεγάλη έμφαση στις εταιρικές αξίες, οι οποίες και παραπέμπουν στην κουλτούρα της Δέλτα. Τονίζεται επίσης η ποιότητα των προϊόντων, τα οποία η εταιρεία θέλει να προσφέρει, ενώ γίνεται αναφορά, σε γενικές έστω γραμμές, στην τεχνολογία, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, ενώ στον πρώτο στόχο τονίζεται η ελληνική ταυτότητα του καταναλωτή, στο δεύτερο η αγορά-στόχος παρουσιάζεται ως διεθνοποιημένη, κάνοντας σαφές ότι η Δέλτα σκοπεύει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και πέρα των εθνικών συνόρων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι δε γίνεται καμία αναφορά σε χρηματοοικονομικά μεγέθη, με αποτέλεσμα να στερείται μετρησιμότητας.

Όσον αφορά τους προσδιοριστικούς παράγοντες επιτυχίας μίας δήλωσης αποστολής, παρατίθενται τα παρακάτω:

- Περιλαμβάνει σίγουρα αντιληπτά χαρακτηριστικά, καθώς είναι πραγματιστική και θέτει στόχους, ενώ είναι κι ευπροσάρμοστη.



- Παρά το γεγονός ότι οι αποφάσεις της είναι συμβατές με τη δήλωση, η ανώτατη Διοίκηση δεν της δίνει την πρέπουσα σημασία, αφού δε τη θεωρεί χρήσιμη, όπως άλλωστε συμβαίνει στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις.
- Με την απόσχιση της Δέλτα Γάλακτος το 1999 από τη μητρική, άλλαξε τελείως η δομή και το οργανόγραμμα της, με αποτέλεσμα να αλλάξουν θέση κι αρκετά υψηλόβαθμα στελέχη. Επιπλέον, την αξιοπιστία της Ανώτατης Διοίκησης, κλόνισε ο θάνατος του προέδρου και ιδρυτή κ Αριστεΐδη Δασκαλόπουλο, ο οποίος ήταν ένας άνθρωπος γενικής αποδοχής, που όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονταν κοντά τους, σέβονταν κι αναγνώριζαν λόγω των επιχειρηματικών του ικανοτήτων.
- Η οργανωσιακή αφοσίωση στη Δέλτα δε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί δυνατή, καθώς συχνά παρατηρούνται αποχωρήσεις και κυρίως μικρών ή μεσαίων στελεχών.
- Ήδη αναφέρθηκε ότι οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία της αποστολής.

Συμπερασματικά, η δήλωση χρησιμοποιείται ως διακοσμητικό στοιχείο. Η ίδια η διοίκηση δεν της δίνει την πρέπουσα σημασία με αποτέλεσμα και οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Όσον αφορά το περιεχόμενο, παρατηρούμε ότι ο πρώτος στόχος αναφέρεται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά κι ο δεύτερος στην ευρωπαϊκή. Να τονιστεί ότι η δήλωση περιέχει κάποια γενικώς αποδεκτά στοιχεία, όπως οι αξίες, η τα προϊόντα, οι αγορές, ο ανταγωνισμός. Ωστόσο, θα μπορούσε να είναι περισσότερο συγκεκριμένη, κι εκτός από το πού θέλει να φτάσει η εταιρεία θα μπορούσε να αναφέρεται και στο πώς.

Παρατίθεται και η αποστολή της Δέλτα Συμμετοχών, που αποτελεί τη μητρική της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος:

*Η **Δέλτα** Συμμετοχών επιδιώκει να εξελιχθεί σε έναν ευρωπαϊκό manager εταιρικού χαρτοφυλακίου, ικανό να:*

- ▶ *Μεγιστοποιεί τις αξίες από την επιτυχημένη εκμετάλ-λευση ευκαιριών στις συνισταμένες των αξόνων διατροφής, υγείας και ψυχαγωγίας.*
- ▶ *Ενισχύει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεών της και των ικανοτήτων της μέσα από ενεργή δικτύωση με τοπικούς και διεθνείς συμμάχους.*

❖ Πηγή:www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και την επίτευξη των στόχων και τους τρόπους υλοποίησης αυτών. Τέλος θα αναφέρουμε την κοινωνική ευθύνη-στρατηγική που φέρει η εταιρία με σκοπό τη διατήρηση της φήμης της.

#### **ΙΙ.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία που αποβλέπει στον προσδιορισμό των **αντικειμενικών στόχων** ενός οικονομικού οργανισμού και των **διαδικασιών** με τις οποίες θα επιδιωχθεί η υλοποίηση τους στους αντίστοιχους χρόνους και με το αντίστοιχο προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού μπορεί να παρομοιασθεί με την τύχη ενός πλοίου, το οποίο δεν γνωρίζει τον προορισμό του και δεν έχει πυξίδα. Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος γιατί: κατ' αρχάς οι ασκούντες την ανώτατη διοίκηση έχουν το πρόγραμμα δράσης ως γνώμονα για τις αποφάσεις και τις ενέργειες τους ενώ και το προσωπικό γνωρίζει τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια, ο προγραμματισμός προσφέρει ένα σαφές και σταθερό πλαίσιο δράσης που δεν επιτρέπει αυθαίρετες εκτροπές ενώ μπορεί να γίνει αναθεώρηση του προγράμματος και να επανακαθοριστούν οι στόχοι.

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, εκτός των άλλων, πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω τρεις βασικές αρχές:

**Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** το νόημα της αρχής αυτής είναι ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης που συνεπάγεται η υλοποίησή τους. Αυτό είναι πράγματι που δεσμεύει τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό και τα στελέχη της οργάνωσης να υλοποιήσουν τους στόχους. Ο χρονικός ορίζοντας συνεπώς που θα καθορίζεται πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να συνεπάγονται συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.

**Αρχή της διόρθωσης:** ο προγραμματισμός της κάθε οργάνωσης στηρίζεται στις προβλέψεις ή παροχές που αφορούν την εξέλιξη στο μέλλον όλων των μεταβλητών που προσδιορίζουν άμεσα ή έμμεσα την επιβίωση και την πορεία της. Πολλές φορές η πραγματική εξέλιξη αυτών των μεταβλητών στο μέλλον δεν συμπίπτει με τις προβλέψεις και τις παραδοχές που έγιναν. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της υλοποίησης του προγράμματος και να το επαναπροσδιορίζει σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

**Αρχή της ελαστικότητας:** για το λόγο που μόλις προαναφέρθηκε, πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές για κάθε βήμα, ενέργεια, τρόπο, μέσο κτλ. Έτσι όταν το επιλεγέν δεν είναι δυνατό να συμβεί να υπάρξει διέξοδος μέσω των εναλλακτικών λύσεων.

## **II.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κάθε οργανισμός λειτουργεί σ' ένα περιβάλλον με διακριτές τις οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, πολιτικές, πολιτιστικές και οικολογικές δυνάμεις που δυναμικά επηρεάζουν τη λειτουργία του. Το εξωτερικό περιβάλλον πρέπει οπωσδήποτε να μελετάται σε βάθος από τα στελέχη που καθορίζουν τη διοίκηση μιας εταιρίας. Πρέπει να αναλύεται, ώστε να προβλεφτούν εκείνες οι τάσεις, που θα επικρατήσουν στο μέλλον, γεγονός που μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και επειδή κρύβει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Οι παράγοντες που συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται σε παράγοντες του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος και σε παράγοντες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον συνίσταται από τα εξής:

1. Οικονομικό περιβάλλον: η οικονομία μιας χώρας αλλά και η θέση της μέσα στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς η τελευταία πάντα έχει ως σημαντικότερη προτεραιότητα το κέρδος. Είναι γεγονός ότι η σημαντική επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας και ιδιαίτερα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρέασε την

οικονομική δραστηριότητα και στην Ελλάδα. Παρά την ύφεση αυτή όμως, στο τέλος του 2001 είχε καταγράψει τον ταχύτερο ρυθμό πραγματικής σύγκλισης, προς το μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο εισοδήματος, από το 1981 όταν η χώρα εισήλθε στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

2. Τεχνολογικό περιβάλλον: στην εποχή μας ο αυτοματισμός στην παραγωγή έχει υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την χειρωνακτική εργασία και αυτό έχει συμβάλλει αισθητά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Έτσι, επενδύονται τεράστια ποσά στο R&D, είτε για να ανακαλυφθούν νέα προϊόντα είτε για να βελτιωθεί η διαδικασία παραγωγής. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, όπως και η εταιρία ΔΕΛΤΑ συνήθως κατανέμουν τους πόρους τους κατά 40% στη φυσική επένδυση, κατά 30% στην αγοραία και κατά 30% στο R&D.

Όσον αφορά την προστασία της τεχνολογικής ανάπτυξης στην χώρα μας, έχει ιδρυθεί ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας που διέπει τις εφευρέσεις, την τεχνολογική καινοτομία, τη μεταφορά τεχνολογίας και τη χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

3. Πολιτικό – νομικό περιβάλλον: το πολιτικό – νομικό περιβάλλον συνθέτουν μεταβλητές όπως τα χαρακτηριστικά του πολιτικού συστήματος της χώρας, οι κυβερνητικές πολιτικές, οι νόμοι, οι διεθνείς σχέσεις με άλλα κράτη και ενώσεις κ.α.

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες η σπουδαιότερη στιγμή δεν ήταν άλλη από την είσοδο της χώρας μας στην ευρωζώνη, η οποία επηρεάζει αρκετά και την εγχώρια πολιτική σκηνή. Ωστόσο, οι περισσότερες αλλαγές, που πρέπει να γίνουν είναι κυρίως νομικού περιεχομένου, καθώς θα πρέπει να εναρμονιστεί η χώρα μας με τους νόμους και τα νομοθετήματα, που επικρατούν και στα υπόλοιπα μέλη, αφού το Ευρωπαϊκό Δίκαιο έχει πλέον μεγαλύτερη ισχύ από το εθνικό.

Σχετικά με τον νομικό παράγοντα, υπάρχουν και στη χώρα μας αρκετοί αντιμονοπωλιακοί νόμοι και η έγκριση των συγχωνεύσεων ή εξαγορών δίνεται από την Επιτροπή Ανταγωνισμού, που μελετάει τη συγκέντρωση δύναμης σε κάθε κλάδο, ενώ έχουν ψηφιστεί και αρκετά νομοθετήματα που διαπνέουν τις εξαγωγικές και εισαγωγικές δραστηριότητες και ειδικά όσον αφορά τις τρίτες χώρες.

4. Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον: παρατηρείται στις μέρες μας έντονα μια στροφή των καταναλωτών προς την ποιότητα, την προστασία του περιβάλλοντος, την άθληση. Έτσι αλλάζει ο τρόπος ζωής τους και κατά

συνέπεια αλλάζουν και οι προτιμήσεις τους με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να προσαρμόζονται προς τα νέα δεδομένα. Ωστόσο αυξάνει και η δύναμη κάποιων σωματείων, όπως το ΙΝΚΑ και άλλα ινστιτούτα, τα οποία ασκούν πιέσεις, ώστε τα προϊόντα που φτάνουν στον καταναλωτή, να ανταποκρίνονται επαρκώς στις εκάστοτε ανάγκες και να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις.

Όσον αφορά το πολιτιστικό στοιχείο, αυτό ήταν πάντα ιδιαίτερος αισθητό στη χώρα μας, η οποία δεν έπαψε ποτέ να το καλλιεργεί. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση ΔΕΛΤΑ Α.Ε, καθώς και άλλες ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σ' ένα περιβάλλον, στο οποίο κυριαρχεί το πολιτιστικό στοιχείο, με αποτέλεσμα να ενδείκνυται για την ανάληψη χορηγιών και τη λειτουργία των δημόσιων σχέσεων.

Επίσης, μελετούνται και τα δημογραφικά στοιχεία. Στη χώρα μας είναι πού **έντονη η επιβράδυνση** του ρυθμού γεννήσεων, με συνέπεια να μειώνονται οι παιδικές ηλικίες. Αυτό προβληματίζει και την εταιρεία ΔΕΛΤΑ, η οποία έχει ως αγορά – στόχο τις ηλικίες αυτές, καθώς προϊόντα σαν το γάλα προορίζονται κυρίως για παιδιά. Στις μέρες μας η μέση διάρκεια ζωής του Έλληνα είναι 75 χρόνια και έχει αυξηθεί αρκετά λόγω μεγάλων ιατρικών επιτευγμάτων, που σημάδεψαν τις τελευταίες δεκαετίες. Έτσι η εταιρεία ανακαλύπτει προϊόντα γι' αυτές τις μεγαλύτερες ηλικίες, οι οποίες και θα πρέπει να θεωρούνται ως μια ξεχωριστή αγορά – στόχος.

Οι προαναφερθέντες παράγοντες συνθέτουν το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελείται από τους εξής παράγοντες:

1) *Καταναλωτές*: οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών με τις προτιμήσεις τους στην ποσότητα, ποιότητα, τιμή χρόνο, όρους συναλλαγής των αγαθών που είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν. Όμως η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη, αφού οι διοικήσεις των εταιρειών επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών με τις πολιτικές marketing ή και παραγωγής των αγαθών τους. Η δύναμη των αγοραστών έναντι της εταιρείας ΔΕΛΤΑ είναι πολύ μικρή καθώς τα σημεία πώλησης, οι υπεραγορές και οι άλλοι μεσάζοντες έχουν ελάχιστη διαπραγματευτική ισχύ, εξαιτίας κυρίως του μεγέθους της εταιρείας. Οι τελικοί καταναλωτές δεν μπορούν να επηρεάσουν

την τιμή και τα άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, καθώς θεωρείται είδος πρώτης ανάγκης και έχει ανελαστική ζήτηση.

2) *Ανταγωνιστές*: οι ανταγωνιστές ( οργανισμοί που προσφέρουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή και υποκατάστατα) επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών εξαιτίας του αριθμού τους, αλλά και της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού τους. Ο κλάδος, ωστόσο, δραστηριοποίησης της ΔΕΛΤΑ είναι ολιγοπώλιο με αποτέλεσμα την ύπαρξη σ' αυτόν πολύ λίγων επιχειρήσεων. Ο υπάρχον ανταγωνισμός της ΔΕΛΤΑ με την ΦΑΓΕ είναι πολύ έντονος και ειδικά στον χώρο των γαλακτοκομικών όπου το συνολικό μερίδιο τους αγγίζει το 85%.

3) *Προμηθευτές*: η δύναμη των προμηθευτών όσον αφορά τη ΔΕΛΤΑ ( δηλαδή όσων προσφέρουν πρώτες ύλες, βοηθητικές, ημικατεργασμένα προϊόντα, ενέργεια, εξαρτήματα μηχανημάτων, υπηρεσίες συντήρησης και γενικά διευκολύνσεις του έργου) είναι ελάχιστη, καθώς η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη προς τα μπροστά, αφού η ίδια πραγματοποιεί κτηνοτροφικές δραστηριότητες κάθε είδους. Έτσι εκτρέφει, παράγει και εμπορεύεται ζώα, ιδίως αγελάδες και αιγοπρόβατα, με απώτερο σκοπό να εκμεταλλευτεί και να διαθέσει στην αγορά το γάλα τους.

4) *Κεφαλαιαγορά*: περιλαμβάνονται οι Εμπορικές, Επενδυτικές Τράπεζες, οι Ασφαλιστικοί Οργανισμοί, το Αποταμιευτικό Κοινό, οι Πιστωτές. Οι όροι με τους οποίους διατίθενται στην αγορά αυτή τα κεφάλαια με τα οποία η επιχείρηση χρηματοδοτεί μόνιμες ή προσωρινές ανάγκες της, επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με την επενδυτική της συμπεριφορά.


5) *Νεοεισερχόμενοι*: η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων δεν είναι τόσο έντονη σ' αυτόν τον κλάδο καθώς αναπτύσσονται πολύ μεγάλες οικονομίες κλίμακας και η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι αρκετά δύσκολη για τους νέους ανταγωνιστές. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι πολύ υψηλές ενώ οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ένα πολύ ισχυρό brand name και βρίσκονται πάνω σ' ένα πολύ ικανοποιητικό σημείο στην καμπύλη εμπειρίας.

6) *Υποκατάστατα*: το προϊόν της εταιρείας ΔΕΛΤΑ , δηλαδή το γάλα και γενικότερα τα γαλακτοκομικά, δεν έχουν υποκατάστατα, εξαιτίας της θρεπτικής και βιολογικής αξίας τους και της περιεκτικότητάς τους σε ασβέστιο. Κατ' επέκταση κανένα άλλο αγαθό δεν μπορεί να αντικαταστήσει

το γάλα, εκτός αν έχουν εισαχθεί στην αγορά διάφορες παραλλαγές του (π.χ σοκολατούχο γάλα), ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες όλων των καταναλωτών.

### II.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουμε όλες εκείνες τις γενικές συνθήκες που επικρατούν μέσα σ' έναν οργανισμό. Αποτελείται από όλα τα στοιχεία και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, δηλαδή οι εισροές στο επιχειρησιακό σύστημα, οι εκροές του, το έργο του μετασχηματισμού και το έργο της διοίκησης.


 **ΕΙΣΡΟΕΣ:** εισροές στο επιχειρησιακό σύστημα θεωρούνται οι ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί και τεχνολογικοί πόροι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

❖ Ανθρώπινοι πόροι: το σύστημα ΔΑΠ ( Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι πολύ αποτελεσματικό στην ΔΕΛΤΑ, καθώς παρέχει τις κατάλληλες βοήθειες στο προσωπικό και συνήθως προάγει ανθρώπους από μέσα. Η εταιρεία ήταν μία από τις πρώτες ελληνικές επιχειρήσεις που δημιούργησε Τμήμα Προσωπικού εξαιτίας και του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί. Έδωσε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα χαράσσοντας τις τάσεις στον κλάδο της.

❖ Οικονομικοί πόροι: κάθε οικονομικός οργανισμός για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί χρειάζεται κεφάλαιο το οποίο θα χρησιμοποιήσει για την αγορά πρώτων και βοηθητικών υλών, που θα μεταποιήσει σε τελικά προϊόντα με τη βοήθεια των άλλων συντελεστών παραγωγής.

❖ Φυσικοί πόροι: αποτελούνται από τα περιουσιακά στοιχεία στα οποία είναι επενδεδυμένοι οι οικονομικοί του πόροι, δηλαδή πρώτες και βοηθητικές ύλες, ακίνητα, μηχανολογικός εξοπλισμός κ.α. η ΔΕΛΤΑ λειτουργεί ένα άρτιο σύστημα LOGISTICS, το οποίο αναλαμβάνει την αποθήκευση των πρώτων υλών και των ετοιμών. Οι αντίστοιχες αποθήκες βρίσκονται στο χώρο της εργασίας στον Ταύρο αλλά και στις εγκαταστάσεις του νέου εργοστασίου στον Άγιο Στέφανο.


❖ Τεχνολογικοί πόροι: αφορά την τεχνολογία, το **know how**, που εφαρμόζεται και έχει σχέση με το βαθμό εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού και κτιριακού εξοπλισμού. Ας σημειωθεί ότι η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας ΔΕΛΤΑ οφείλεται όχι μόνο στον υψηλό τεχνολογικό εξοπλισμό, που τις προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και στις μεθόδους του Μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται και παρακολουθούν τις εξελίξεις στην επιστήμη της Διοίκησης.

 **ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ** : κάθε οικονομικός οργανισμός μετασχηματίζει τις εισροές του σε εκροές είτε αυτές είναι υλικά αγαθά είτε είναι υπηρεσίες. Για να γίνει η μετατροπή χρειάζεται οικονομικός οργανισμός να λειτουργήσει, δηλαδή να εφοδιαστεί, να παράγει τα τελικά προϊόντα, να τα διαθέσει στους καταναλωτές, να κινηθεί χρηματοοικονομικά και να χειριστεί τους ανθρώπους που θα εκτελέσουν όλα τα παραπάνω. Αναλυτικότερα:

- ✓ Το έργο της λειτουργίας του εφοδιασμού περιλαμβάνει έργα όπως την διαπίστωση της ανάγκης του εφοδιασμού, την προμήθεια όλων όσων χρειάζονται και την αποθήκευσή τους.
- ✓ Το έργο της λειτουργίας της παραγωγής περιλαμβάνει την προετοιμασία του παραγωγικού εξοπλισμού για την παραγωγική τους δραστηριότητα, τη μεταποίηση και διακίνηση των υλικών κ.α. για την ΔΕΛΤΑ οι λειτουργίες παραγωγής γίνονται στον Ταύρο (όσον αφορά το γάλα) και στον Άγιο Στέφανο, όσον αφορά τη γιαούρτη. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι και τεχνικές είναι από τις πλέον εξελιγμένες.
- ✓ Το συνολικό έργο της διάθεσης προϊόντων συντίθεται από επιμέρους έργα όπως η έρευνα του marketing με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση κερδών και πωλήσεων. Οι διαφημιστικές δαπάνες οι οποίες είναι πολύ μεγάλες εξαιτίας της φύσης του προϊόντος και του κλάδου, υπολογίζεται ότι καταλαμβάνουν το 10% των συνολικών δαπανών επένδυσης. Τέλος είναι η διανομή, η πώληση και η εξυπηρέτηση των πελατών.
- ✓ Η χρηματοοικονομική λειτουργία αναλύεται σε έργα όπως η παρακολούθηση των καθημερινών συναλλαγών, η κοστολόγηση- τιμολόγηση των προϊόντων, έλεγχος χρηματοοικονομικών καταστάσεων κ.α.




- ✓ Τέλος, για το χειρισμό του προσωπικού υπάρχει φροντίδα για τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, να διατηρούνται υγιεινές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας κ.α.

 **ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** : η διοίκηση είναι ένα σύνολο ενεργειών, μια συνεχής διαδικασία που την αποτελούν οι λειτουργίες της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Έτσι, για να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε οικονομικού οργανισμού πρέπει τα διοικητικά στελέχη να διοικήσουν κάθε μια από τις λειτουργίες του ( τον εφοδιασμό, την παραγωγή, τη διάθεση, τη χρηματοοικονομική λειτουργία και το χειρισμό των ανθρώπων), θεωρώντας τες ως ένα ενιαίο σύνολο που επιδιώκει κοινούς σκοπούς.

Η επίδραση της διοίκησης στις εισροές των οικονομικών οργανισμών από το εξωτερικό περιβάλλον, πραγματοποιείται μέσω της άσκησης των βασικών λειτουργιών του Μάνατζμεντ με στόχο την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης. Είναι ευνόητο ότι τα στοιχεία των εισροών με τη σειρά τους επηρεάζουν και αυτά το έργο της διοίκησης, διότι δημιουργούν προβλήματα προς επίλυση, προκαλούν αποφάσεις που πρέπει να προγραμματιστούν, να οργανωθούν και να συντονιστούν εξαιτίας των περιορισμών και των χαρακτηριστικών που τα ίδια στοιχεία έχουν.

Εν κατακλείδι, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να διοικήσουν τις αμφίδρομες δυνάμεις που αναπτύσσονται μεταξύ των στοιχείων του εσωτερικού και το εξωτερικού περιβάλλοντος.

 **ΕΚΡΟΕΣ**: αποτέλεσμα της λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών είναι η προσφορά τελικών προϊόντων στο εξωτερικό περιβάλλον τους, δηλαδή υλικά αγαθά και υπηρεσίες κατάλληλα να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Το τμήμα Logistics, το οποίο ήδη αναφέρθηκε, φροντίζει και για τη διακίνηση των προϊόντων μέσω ενός ιδιόκτητου δικτύου διανομής με τη βοήθεια φορητών, που ανήκουν είτε στη ΔΕΛΤΑ είτε σε ιδιώτες, χωρίζοντας την Ελλάδα στην περιφέρεια της Αττικής και στην επαρχία.

Ακόμη, τα δικαιώματα της επιχείρησης ( πατέντες, copyright και το εμπορικό σήμα), μαζί με την καλή φήμη, την πελατεία καθώς και την καλή εικόνα του οργανισμού προς τα έξω, αποτελούν εκροές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι οποίες μάλιστα προστατεύονται και από τη νομοθεσία.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε ο ρόλος της διοίκησης στο μετασχηματισμό όλων των εισροών σε εκροές είναι σημαντικός. Η διοίκηση ευθύνεται για την κατεύθυνση, το συντονισμό και την αποτελεσματικότητα όλου του έργου του μετασχηματισμού, όπως επίσης και για την επιλογή των πόρων και για τις επιπτώσεις των εκροών από και προς το εξωτερικό περιβάλλον.

## II.4 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ξεκινά με τον καθορισμό στόχων. Ως στόχος ορίζεται η κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρίσκεται η επιχείρηση ή τμήμα αυτής στο μέλλον. Με άλλα λόγια στοχοθέτηση είναι η διαδικασία με την οποία ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιδιώκεται να επιτευχθεί στο μέλλον.

Οι στόχοι που τίθενται καθορίζονται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, την οικονομική της κατάσταση, την αγορά εργασίας, τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.α. Οι στόχοι επηρεάζουν τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον και αποτελούν οδηγούς για το τι πρέπει και πώς να κάνουν οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι που θα προγραμματισθούν θα πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι.

Οι στόχοι που δεν είναι εφικτοί και ρεαλιστικοί προκαλούν αποθάρρυνση, πτώση του ηθικού των εργαζομένων και μείωση της αποτελεσματικότητας των κινήτρων για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Πρέπει, ακόμη, να είναι ποσοτικά καθορισμένοι ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση τους. Να προσδιορίζεται τι αναμένεται ως όφελος ή ως κόστος με ποσοτικά στοιχεία όπως: χρηματικές μονάδες, χρόνος κτλ. Υπάρχουν βέβαια και ποιοτικοί στόχοι π.χ βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι γραπτοί στόχοι, καθαρά διατυπωμένοι, βοηθούν να αποφεύγονται οι παρανοήσεις είτε από τους εργαζομένους είτε από την διοίκηση. Βοηθούν ακόμη στη σωστή επικοινωνία και διευκολύνουν τον έλεγχο.

Με βάση τον απαιτούμενο χρόνο υλοποίησης τους διακρίνονται σε:

- Μακροχρόνιους: ο απαιτούμενος χρόνος υλοποίησης τους ξεπερνά τα 3 ακόμη και τα 5 χρόνια.
- Μεσοχρόνιους: η διάρκεια υλοποίησης τους κυμαίνεται από 1-3 χρόνια.

➤ Βραχυχρόνιους; Η υλοποίηση τους κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως 1 χρόνο.

Όπως αρμόζει σε κάθε επιχείρηση του μεγέθους και της εμβέλειας της, έτσι και η ΔΕΛΤΑ παρουσιάζει τους στόχους της και τις μελλοντικές της βλέψεις. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

✦ 1<sup>ος</sup> στόχος της ΔΕΛΤΑ Α.Ε είναι να προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή τη δυνατότητα να μεγαλώνει, να ζει και να απολαμβάνει καθημερινά μια ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή.

✦ 2<sup>ος</sup> στόχος της εταιρείας είναι η ενεργός συμμετοχή της στο κτίσιμο της ευρωπαϊκής αγοράς, που αποτελεί τον ζωτικό της χώρο – για τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της – λόγω της διεθνοποίησης των αγορών, του τρόπου ζωής και των διατροφικών συνθηκών.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικοί και ταυτόχρονα έχουν την ικανότητα να εμπνέουν. Ξεκαθαρίζονται ποιοι είναι οι στόχοι, δηλαδή η προσφορά ενός ποιοτικού και διατροφικά ανώτερου προϊόντος και η διείσδυση στην ευρωπαϊκή αγορά.

Ωστόσο δεν ξεκαθαρίζονται οι μακροχρόνιες επιδιώξεις της εταιρείας, αν δηλαδή πρόκειται να ασχοληθεί με νέα προϊόντα και να δραστηριοποιηθεί σε νέους κλάδους. Τονίζεται επίσης η ποιότητα των προϊόντων, που θέλει να προσφέρει η επιχείρηση, ενώ γίνεται μια γενική αναφορά στην τεχνολογία, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες. Πρέπει, τέλος, να αναφερθεί ότι δεν γίνεται καμία αναφορά σε χρηματοοικονομικά ή άλλα ποσοτικά μεγέθη με αποτέλεσμα να στερείται μετρησιμότητας. Ας σημειωθεί ότι η στοχοθέτηση θα μπορούσε να είναι περισσότερο συγκεκριμένη, αναφέροντας όχι μόνο το που θέλει να φτάσει η εταιρεία ΔΕΛΤΑ αλλά και στο πως.

## **II.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να φθάσει στο όραμα. Ως στρατηγική ακόμη ορίζεται ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η

υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Πρακτικά και για την πληρέστερη κατανόηση, υπάρχει μια γενική επιχειρησιακή στρατηγική και στο πλαίσιο της διαμορφώνονται οι επιμέρους στρατηγικές που συνήθως διαμορφώνονται σε 3 επίπεδα:

- εταιρικό
- τμήματος ή στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας
- λειτουργίας

Η εταιρική στρατηγική, αρχικά, περιλαμβάνει ευρείς στόχους, προσανατολισμένους στο μακροπρόθεσμο κέρδος της επιχείρησης, και στην επιβίωση της, καθώς και στα μελλοντικά αποτελέσματα των στρατηγικών προγραμμάτων με τους οποίους ασχολούνται τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρείας ΔΕΛΤΑ όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση. Αφορούν κυρίως στο μερίδιο της αγοράς (στον συγκεκριμένο κλάδο ή ηγεσία του ανήκει στην επιχείρηση που παρουσιάζουμε), στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, στην εκπλήρωση της κοινωνικής ευθύνης κτλ.

Στο επίπεδο τμήματος, η στρατηγική υλοποιείται από τα μεσαία διοικητικά στελέχη και αφορά τομείς όπως το τμήμα Μάρκετινγκ ή Χρηματοοικονομικών (μείωση του κόστους διαφήμισης κατά 12%, νέα ετήσια στρατηγική προώθησης κ.α).

Τέλος, η στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας αφορά τα κατώτερου επιπέδου διοικητικά και αναφέρεται στην εκτέλεση έργων των ομάδων, στις οποίες προΐστανται. Γενικά είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Τέτοια στρατηγική αποτελείται από: έλεγχο του νέου διαφημιστικού spot της ΔΕΛΤΑ σε 4 τηλεοπτικά κανάλια, μείωση των ατυχημάτων των εργαζομένων κατά 2%, μείωση των ελαττωματικών προϊόντων του τμήματος κατά 10%.

Βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ο προϋπολογισμός ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (τα οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (π.χ έσοδα – πωλήσεις, δαπάνες, κέρδη, διαθέσιμα, κεφάλαια κλπ.)

Πριν κλείσουμε το κεφάλαιο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθούμε στα οφέλη της στρατηγικής. Συγκεκριμένα είναι:

- ◆ η αποδοτικότητα δηλαδή η παραγωγή με καθαρά κέρδη για την επιχείρηση
- ◆ το μερίδιο της αγοράς δηλαδή η απόκτηση και διατήρηση ενός συγκεκριμένου μεριδίου της αγοράς προϊόντων
- ◆ το ανθρώπινο ταλέντο: η πρόσληψη και διατήρηση εργατικού δυναμικού με ικανότητες
- ◆ η οικονομική ευμάρεια: απόκτηση κεφαλαίου και καθαρών κερδών
- ◆ η αποτελεσματικότητα κόστους: καλή χρήση των πόρων ώστε να επιτυγχάνεται λειτουργία με χαμηλό κόστος
- ◆ η ποιότητα του προϊόντος: παραγωγή αγαθών υψηλής ποιότητας
- ◆ η καινοτομία: δημιουργία νέων προϊόντων και διεργασιών
- ◆ κοινωνική ευθύνη: θετική συνεισφορά στην κοινωνία

## **Π.6 ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ**

Η εκπόνηση των λειτουργικών προγραμμάτων αποτελεί την τελευταία φάση της λειτουργίας του προγραμματισμού, είναι ο τελικός σκοπός της λειτουργίας αυτής και κρίνεται ως το πιο καθοριστικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα λειτουργικά προγράμματα αποτελούν τη συγκεκριμένη καταγραφή των πόρων, ενεργειών, τρόπων, μεθόδων που σε συνδυασμό μεταξύ τους και συντονισμένα στο χώρο και στο χρόνο υλοποιούν (εκτελούν) τη στρατηγική. Ουσιαστικά είναι η καταγραφή των συγκεκριμένων και χρονικά προσδιορισμένων

βημάτων που πρέπει να γίνουν στα πλαίσια της γενικής πορείας που έχει χαράξει η στρατηγική για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα προγράμματα δράσης πρέπει να συνδέονται πολύ καλά με το στρατηγικό σχέδιο, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέπεια μεταξύ στρατηγικής και εκτελούμενων ενεργειών.

Το λειτουργικό γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης ΔΕΛΤΑ στην πραγματικότητα αποτελεί μία ολότητα που συντίθεται στα οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους επιμέρους λειτουργικά προγράμματα, που αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες ή τμήματα της επιχείρησης. (π.χ πρόγραμμα πωλήσεων, πρόγραμμα παραγωγής, προσλήψεων, εκπαίδευσης προσωπικού, επενδύσεων, πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων, πρόγραμμα διαφήμισης).

Επιπροσθέτως, η κάθε φορά επιλεγείσα νέα στρατηγική θέτει κατευθύνσεις και απαιτεί διαφορετική αντίδραση από την επιχείρηση, σε επίπεδο δομής, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων. Έτσι, συνήθως, είναι αναγκαίο να γίνουν ανάλογης έκτασης αλλαγές στα στοιχεία ή υποσυστήματα της επιχείρησης:

● **ηγεσία:** για την υλοποίηση της νέας στρατηγικής απαιτείται οι εργαζόμενοι να αλλάξουν κάποιες συμπεριφορές, πρότυπα, αξίες, κουλτούρα. Απαιτείται ακόμη να παρακινηθούν, να δεσμευθούν για το νέο, το διαφορετικό. Αυτά είναι ευθύνη των διοικούντων της ΔΕΛΤΑ οι οποίοι προβαίνουν σε συμπεριφορές επιρροής και σε υιοθέτηση συστημάτων παρακίνησης.

● **οργανωσιακή δομή:** η υφισταμένη οργανωσιακή δομή απαιτεί συνήθως μια αναδιοργάνωση μικρού βαθμού καθώς και τη δημιουργία νέων οργανικών μονάδων, σχεδιασμό εργασιών, αναπροσδιορισμό των υφιστάμενων σχέσεων εξουσίας.

● **συστήματα ελέγχου και πληροφόρησης:** η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται από συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι χρησιμοποιούν πόρους και εξοπλισμό και αμείβονται με διαφοροποιημένες αμοιβές. Αυτό απαιτεί έλεγχο και πληροφόρηση στα συστήματα ανταμοιβών, στα συστήματα κινήτρων, στους προϋπολογισμούς (οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω), στο όλο σύστημα πληροφοριών για τη Διοίκηση (MIS) στα συστήματα κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών.

● **ανθρώπινοι πόροι:** το υφιστάμενο προσωπικό, για ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής, ίσως πρέπει να εκπαιδευτεί ή μέρος αυτού να αντικατασταθεί με νέες προσλήψεις. Απαιτούνται επομένως ενέργειες οι

οποίες να αφορούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Ο προϋπολογισμός, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια ποσοτική έκφραση του προγράμματος δράσης και συγχρόνως ένα εργαλείο για την εφαρμογή του προγράμματος. Δηλώνει επίσης τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση της ΔΕΛΤΑ, αλλά και σε κάθε οργανισμό, αποφάσισε πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι του μέσα σε μια ορισμένη περίοδο που προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών. Με τη βοήθεια των προϋπολογισμών συγκεκριμενοποιούνται οι στόχοι των προγραμμάτων και επιβεβαιώνεται ότι η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης συμμορφώνεται προς τα εγκεκριμένα προγράμματα.

Τα λειτουργικά προγράμματα της ΔΕΛΤΑ χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω αρχές:

- Είναι κατανοητά, σαφή και απλά.
- Είναι συγκεκριμένα, και προσδιορίζουν επακριβώς το χρόνο και την σειρά εκτέλεσης των προβλεπόμενων ενεργειών.
- Είναι ελαστικά, προβλέποντας εναλλακτικούς τρόπους δράσης και δυνατότητα διόρθωσης της πορείας τους.
- Συμμετέχουν στον καταρτισμό τους τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων.
- Είναι συντονισμένα με το μακροχρόνιο και στρατηγικό πρόγραμμα.

Κλείνοντας, για την υλοποίηση της στρατηγικής, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιούνται πόροι με τις κατάλληλες ενέργειες και στον κατάλληλο χρόνο. Οι βασικότεροι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι τόσο υλικοί όσο και άυλοι. Στους τελευταίους ανήκει η τεράστια φήμη της εταιρείας ΔΕΛΤΑ και η προηγμένη τεχνολογία που διαθέτει. Στους υλικούς πόρους ανήκουν οι χρηματοοικονομικοί πόροι, τα άρτια εξοπλισμένα εργοστάσια παραγωγής και οι υπόλοιπες εγκαταστάσεις καθώς και το προσωπικό, το οποίο αποτελείται από άτομα προσεκτικά επιλεγμένα και πρωτοπόρα στους τομείς τους.

## **II.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων, γεγονός που οφείλεται στη δράση των οικολογικών κινημάτων και των κινημάτων καταναλωτών, τα οποία δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και στην κοινωνία. Οι ισχυρισμοί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών πόρων τους σε δραστηριότητες που ωφελούν την κοινωνία δεν γινόταν ανέκαθεν ευμενώς αποδεκτοί. Αν και υπάρχει μια διαμάχη ανάμεσα στους συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα, η πλειοψηφία των μεγάλων – και των ελληνικών – επιχειρήσεων (71%) θεωρούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ( Ε.Κ.Ε.) πολύ σημαντική.

Ως Ε.Κ.Ε. ορίζεται η υποχρέωση που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προς την κοινωνία. Αυτή αναλύεται σε:

- ✿ **νομικές ευθύνες:** δηλαδή τη συμμόρφωση με τοπικούς, εθνικούς, ομοσπονδιακούς και σχετικούς διεθνείς νόμους.
- ✿ **ηθικές ευθύνες:** είναι η συμμόρφωση με άλλες – μη γραπτές – κοινωνικές προσδοκίες, δηλαδή θέματα όπως η δωροδοκία – διαφθορά, η έντιμη εμπορία και η τήρηση του κώδικα δεοντολογίας.
- ✿ **οικονομικές ευθύνες:** αφορά την παραγωγή και τιμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών σε αποδεκτά επίπεδα από την κοινωνία, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ανάπτυξη προγραμμάτων για νέους καθώς και τις παροχές και χορηγίες προς την Τοπική Κοινότητα κ.α.
- ✿ **περιβαλλοντικές ευθύνες:** ευθύνες έναντι της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, της ρύπανσης των υδάτων, τη ρύπανση από στερεά απόβλητα, την ηχορύπανση, την αισθητική όχληση. Στις ελληνικές επιχειρήσεις, δυστυχώς μέχρι τώρα, δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες τέτοιες πρακτικές.
- ✿ **ευθύνες για τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα:** αφορά την πλέον διαδεδομένη πολιτική Ε.Κ.Ε. και στην ΔΕΛΤΑ (αλλά και στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις), μαζί με τις ηθικές ευθύνες, γι' αυτό και θα αναλυθεί διεξοδικά.

Η υπ' αριθμόν ένα πρακτική Ε.Κ.Ε. της εταιρείας ΔΕΛΤΑ είναι σχετική με τις συνθήκες εργασίας. Η πολιτική αυτή παραπέμπει στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, σ' ένα τομέα που ούτως ή άλλως ρυθμίζεται από ένα πλήρες νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα.



Είναι γεγονός ότι πριν από 100 χρόνια, οι συνθήκες εργασίας ήταν τόσο σκληρές και ανασφαλείς που υπήρχαν περιοχές γεμάτες ορφανά και χήρες, επειδή τόσο πολλοί νέοι άντρες σκοτώνονταν σε εργατικά ατυχήματα. Πράγματι, ένα από τα πρώτα και πιο επιτυχημένα επιτεύγματα του συνδικαλιστικού κινήματος κατά τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ήταν ότι τα σωματεία μπορούσαν να επιτύχουν ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας με συλλογικά αιτήματα προς τη διοίκηση. Οι συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια της ΔΕΛΤΑ και κυρίως της υγιεινής έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για τη διοίκηση της επιχείρησης και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής που ακολουθεί.

Ακόμη, η ηθική ακεραιότητα στο χώρο εργασίας και ο κώδικας δεοντολογίας βρίσκεται πολύ ψηλά στην ημερήσια διάταξη της ΔΕΛΤΑ, προκειμένου να εκλείψουν οι παρενοχλήσεις από το χώρο εργασίας ή ακόμη και η ύπαρξη «εχθρικού περιβάλλοντος».

Στον αντίποδα, ωστόσο, πολιτικές και πρακτικές που αφορούν την ανάπτυξη Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Η μέριμνα που υπάρχει γι' αυτόν τον τομέα δεν είναι της ίδιας βαρύτητας που φαίνεται να υπάρχει στην Ευρώπη.

Το κυριότερο εμπόδιο στην υιοθέτηση και άλλων πρακτικών Ε.Κ.Ε. που αναγνώρισαν οι υπεύθυνοι της ΔΕΛΤΑ και μας ανέφεραν, είναι το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων που θα επιβάρυνε την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, η κοινή γνώμη μπορεί να θέλουν να υπάρχουν κρατικά κοινωνικά προγράμματα, αλλά υπάρχει πολύ μικρή υποστήριξη προς τις επιχειρήσεις γι' αυτά τα προγράμματα.

Παρά τα εμπόδια, κλείνοντας, η ΔΕΛΤΑ αναμένει ότι τα επόμενα χρόνια θα υιοθετήσει και άλλες πρακτικές Ε.Κ.Ε. με απώτερο στόχο τη βελτίωση της φήμης της εταιρείας καθώς και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.



## II.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ως κρίση ορίζεται ένα περιστατικό, μια κατάσταση η οποία γίνεται αντιληπτή και προκαλεί κάποιες διαταραχές στη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία ωστόσο, μπορεί να αντιμετωπιστεί με τα κατάλληλα μέσα ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια, συμπεριλαμβανομένης και της απειλής της επιβίωσης της εταιρείας.

Οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό και η κατάλληλη αντιμετώπιση τους.

Σύμφωνα με τον Burnett, αυτή η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί ένα στρατηγικό πρόβλημα, η επίλυση του οποίου απαιτεί την ενεργοποίηση των έξι βασικών σταδίων της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ: ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στόχων, διαμόρφωση στρατηγικής, αξιολόγηση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και στρατηγικό έλεγχο.

Πριν αναλύσω τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία ΔΕΛΤΑ αντιμετωπίζει προληπτικά την εμφάνιση μιας κρίσης, ας αναφέρω τις συχνότερες αιτίες που προκαλούν προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της.

❖ **Φυσικές καταστροφές:** για παράδειγμα σεισμοί, πυρκαγιές κτλ. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται και η απειλή που αντιμετωπίζει η ΔΕΛΤΑ σχετικά με την ασθένεια του αφθώδους πυρετού, της οποίας ένα νέο κύμα θα μπορούσε να μειώσει αισθητά τη ζήτηση των προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα θα μπορούσε να οδηγήσει στη σφαγή ενός μεγάλου αριθμού ζώων αποδιοργανώνοντας την παραγωγική διαδικασία.

❖ **Κυβερνητικοί έλεγχοι ή πρόστιμα:** απειλή είναι και τα υψηλότερα πρόστιμα για υπερβάσεις των ποσοτώσεων, τα οποία και ανακόβουν την αυξητική τάση για παραγωγή γάλακτος και δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στους παραγωγούς.

❖ **Επιρροές από την εξωτερική οικονομία:** η ανοδική πορεία των τιμών γάλακτος στο εξωτερικό μπορεί να επηρεάσει και την εγχώρια αγορά, δημιουργώντας έντονες αυξητικές πιέσεις.

❖ **Ανταγωνιστές:** ορισμένες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στο χώρο, ασκούν μια επιθετική πολιτική αυξάνοντας τις τιμές και τις παροχές τους προς τους παραγωγούς, προσπαθώντας να διεισδύσουν σε νέες περιοχές και προκαλώντας αυξητικές τάσεις στις τιμές της «ζώνης γάλακτος».

Ακόμη μπορώ να αναφέρω αιτίες όπως προβλήματα με την τεχνολογία, αρνητική δημοσιογραφική κάλυψη, πράξεις μοχθηρίας/ τρομοκρατία κτλ.

Οι δραστηριότητες, στην συνέχεια, τις οποίες η ΔΕΛΤΑ εντάσσει στο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων είναι οι εξής:

✚ έλεγχοι: είναι κυρίως νομικοί (καθώς με την εισαγωγή της χώρας μας στην ευρωζώνη οι ελληνικοί νόμοι οφείλουν πλέον να συγκλίνουν με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς), έλεγχοι αποθεμάτων, εσωτερικών λειτουργιών καθώς και έλεγχοι περιβαλλοντικής επίδρασης.

✚ εξωτερική ενημέρωση: εδώ εντάσσονται κυρίως οι σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αλλά και με τους κυβερνητικούς φορείς.

✚ εκπαίδευση: αναφερόμαστε στην εκπαίδευση του προσωπικού για την αντίδραση σε περίπτωση κρίσης.

✚ επικοινωνία: η δημιουργία ενός πλάνου επικοινωνίας με τις ομάδες ενδιαφερομένων, είτε μέσω προσωπικής επαφής και επικοινωνίας, είτε μέσω των ΜΜΕ, είτε μέσω του διαδικτύου.

✚ καταγραφή συγκεκριμένων ενεργειών καταστολής κρίσεων.

Υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων είναι η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών Θεμάτων και τη Διεύθυνση Νομικών Θεμάτων.

## II.9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΦΗΜΗΣ

Σε αυτήν την ενότητα θα ασχοληθώ με τον όρο διαχείριση φήμης. Αρχικά θα ορίσουμε τον όρο φήμη. Η έννοια της εταιρικής φήμης αναφέρεται στην γνωστική αναπαράσταση της εικόνας, της επωνυμίας και των εντυπώσεων που προκαλεί η επιχείρηση. (Gruing & Hung)

Η ΔΕΛΤΑ, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στην καλλιέργεια μιας καλής εταιρικής φήμης, καθώς έχει να προσφέρει πολλά θετικά όπως:

- ✓ Την ύπαρξη ισχυρών εμποδίων εισόδου για τους ανταγωνιστές.
- ✓ Την αύξηση της ικανοποίησης και της κινητικότητας των εργαζομένων.
- ✓ Βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης στα κανάλια διανομής.
- ✓ Εξασφάλιση δεύτερης ευκαιρίας σε περίπτωση κρίσης.
- ✓ Δημιουργία εγγύησης κατά τη σύναψη συνεργασιών.

Ένα τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης με πολύ καλή εταιρική φήμη αποτελεί η ΔΕΛΤΑ, της οποίας η ποιότητα των προϊόντων είναι ανώτερη, και αυτό δεν περνάει απαρατήρητο από το καταναλωτικό κοινό και αντιλαμβάνεται τη διαφοροποίηση αυτή. Έτσι, έχει δημιουργηθεί ένα πιστό κοινό, το οποίο δεν είναι πρόθυμο να αλλάξει τις αγοραστικές του συνήθειες.

Ωστόσο, η άυλη φύση της φήμης δυσκολεύει τη μέτρηση της, καθώς η φήμη συνδέεται με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ανθρώπων, κάτι που δύσκολα ποσοτικοποιείται. Γι' αυτό το λόγο σχεδιάστηκαν έμμεσοι τρόποι υπολογισμού της:

- έρευνες πελατών για τη μέτρηση στάσεων.
- οικονομικοί δείκτες όπως για παράδειγμα το μερίδιο της αγοράς, που στην περίπτωση της ΔΕΛΤΑ το μερίδιο της φτάνει το 41% για το φρέσκο γάλα, το 42% για το σοκολατούχο γάλα και το 30% για τα γαλακτοκομικά προϊόντα.
  
- αξιολόγηση της στάσης των ΜΜΕ απέναντι στην εταιρεία.
- κατατάξεις φήμης που δημοσιεύονται στον επιχειρηματικό Τύπο.

Υπεύθυνος για τη διαχείριση φήμης στη ΔΕΛΤΑ είναι ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων και το τμήμα Μάρκετινγκ. Ας προσθέσουμε ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ευθύνονται για τη φήμη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που ανήκουν.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, είναι σημαντικό να αναφέρω πως αν και η ΔΕΛΤΑ αποτελεί μια επιτυχημένη εταιρεία, θα πρέπει παρόλαυτα να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στην αλαζονεία που τη διακατέχει, και οφείλεται στην πρώτη θέση, που καταλαμβάνει. Δεν θα πρέπει να παραβλέπει κάποιες μικρές ακόμη επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε υπολογίσιμους αντίπαλους στο μέλλον και οπωσδήποτε τις όποιες κινήσεις και ενέργειες πράττει. Γιατί *«χρειάζεσαι 20 χρόνια για να χτίσεις τη φήμη μιας επιχείρησης και μόνο 5 λεπτά για να την καταστρέψεις»*. ( Warren Buffet)

- ❖ Πηγή: Συστήματα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων, Φίλος Γιάννης, εκδόσεις IQ Group Αθήνα 2004 σελ.254-258, 83-95
  - ❖ Πηγή: Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, Χολέβας Γ., εκδ. Interbooks, Αθήνα 1995, σελ.73-75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις διαστάσεις της εταιρίας, τη δομή και την κατανομή της εξουσίας. Επιπλέον θα αναλύσουμε το εύρος και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας και τέλος θα δούμε την κουλτούρα της.

#### **ΙΙΙ.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ: ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΤΟΜΩΝ, ΟΜΑΔΩΝ, ΡΟΕΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ, ΥΛΙΚΩΝ ΚΤΛ.)**

Όποτε υπάρχει ανάγκη να συνεργαστεί μια ομάδα ανθρώπων για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου ανακύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης. Πρέπει με κάποιο τρόπο να καθοριστούν οι ρόλοι τους, οι σχέσεις τους με την εργασία που έχουν να εκτελέσουν, οι σχέσεις μεταξύ τους. Θα λέγαμε ότι, όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση, εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία.

Η ολότητα και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης δεν εξασφαλίζεται συνεπώς μόνο από την ύπαρξη των μερών που τη συνθέτουν, αλλά συγχρόνως απαιτείται ο σαφής καθορισμός των ρόλων του κάθε μέρους και οι σχέσεις μεταξύ αυτών. Η μορφή των σχέσεων μεταξύ των μερών διαμορφώνουν τη διάρθρωση ή δομή που μετασχηματίζουν το σύνολο των μερών σε μια οργανική ολότητα. Ο σχεδιασμός των μερών και της διάρθρωσης ή δομών της διάρθρωσης ή δομών της

οργάνωσης αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο της οργανωτικής θεωρίας που διακρίνεται με τον όρο οργανωτικός σχεδιασμός.

Το βασικό περιεχόμενο του οργανωτικού σχεδιασμού μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί μέσω δύο διαστάσεων της οργάνωσης.

Πρώτο, σύμφωνα με τη δομική διάσταση ή προσέγγιση της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

**A.** Το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μιας οργάνωσης που ουσιαστικά εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων ή ρόλων που αφορούν την υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού της έργου. Πρόκειται ουσιαστικά για τη διαίρεση του συνολικού έργου της οργάνωσης σε επιμέρους έργα, με σκοπό να ανατεθεί σε κάθε άτομο-μέλος της συγκεκριμένο έργο.

**B.** Την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα (τμηματοποίηση) με σκοπό την ενιαία διοίκηση τους και συντονισμό μεταξύ τους.

**Γ.** Τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης, δηλαδή του αριθμού των υφιστάμενων θέσεων που θα διοικεί η κάθε διοικητική θέση και ο καθορισμός των ιεραρχικών επιπέδων της οργάνωσης.

**Δ.** Τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων και ο καθορισμός του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της.

**E.** Τη διαμόρφωση των βασικών μηχανισμών ολοκλήρωσης ή συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μερών της οργάνωσης (θέσεις εργασίας, τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα).

Δεύτερο, σύμφωνα με τη λειτουργική διάσταση της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των διαδικασιών και συντονισμών που θα πρέπει να διέπει τη λειτουργία και τη συμπεριφορά ατόμων, τις ροές των εργασιών, των πληροφοριών, των υλικών κ.λπ.

Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων διαμορφώνονται είτε βαθμιαία από τις αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους, οπότε σχηματίζουν τις άτυπες οργάνωσης, είτε σκόπιμα, για να επιδιωχθούν συγκεκριμένοι αντικειμενικοί στόχοι οπότε συνδυάζονται η ανθρώπινη προσπάθεια και οι παραγωγικοί πόροι, με αποτέλεσμα να σχηματίζουν τις τυπικές οργανώσεις .

Με τον όρο "τυπική οργάνωση" εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού-επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική

δομή της και εμφανίζεται στο Οργανόγραμμα της επιχείρησης. Αυτή περιλαμβάνει τρία υποσυστήματα:

1. Το τεχνικό, που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων που είναι αναγκαία για το συντονισμό των έργων.
2. Το κοινωνικό, που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων οι οποίοι απορρέουν από κοινωνικές καταστάσεις, δηλαδή από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, και
3. Το δυναμικό, που είναι το σύνολο των ενεργειών και ρόλων οι οποίοι συνδέουν απόφαση και δράση, δηλαδή λήψης απόφασης από κάποιον και εκτέλεσή τους από κάποιους άλλους.

Πέρα, όμως, από την επίσημη μορφή της οργάνωσης, ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα και ομάδες χωρίς καμία αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα, στη φανερή δομή και το Οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η σύσταση και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αίτια ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση, που όμως την επηρεάζουν ή επηρεάζονται από αυτήν, άμεσα ή έμμεσα και δημιουργούν μια άλλη, παράλληλα υφιστάμενη προς την τυπική, άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση.

Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και η άτυπη οργάνωση θεωρούνται, όχι σαν ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά ότι αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.

Ο όρος οργάνωση είναι δυνατόν να αποδοθεί με τις τρεις παρακάτω έννοιες:

- Οργάνωση είναι η οργανωτική μονάδα, το σύνολο δηλαδή των παραγωγικών πόρων στα πλαίσια του οποίου καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε μια χρονική συνέχεια.
- Οργάνωση είναι η σχεδίαση της οργανωτικής δομής δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος για την υλοποίηση των στόχων και για τη διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να αποσαφηνισθεί το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Οργάνωση είναι η περιγραφή ενός πλαισίου για την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή η οργάνωση της εργασίας, ώστε να καθορισθούν οι σχέσεις, οι ροές και οι διαδικασίες της εκτέλεσης των έργων.



Ένας ορισμός της Οργάνωσης που περικλείει και τις τρεις έννοιες είναι: Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους.

Διακρίνω επομένως τη δυναμική και τη στατική έννοια της οργάνωσης. Η πρώτη αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία-λειτουργίες του μάλιστα που αποβλέπει αφ' ενός στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αφ' ετέρου στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών. Η δεύτερη αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων στις θέσεις εργασίας, τη λεγόμενη τυπική οργάνωση.

Η κάθε οργάνωση μπορεί να διακρίνεται από τις άλλες σε σχέση με μια σειρά διαστάσεων ή χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τη φυσιογνωμία ή την προσωπικότητά της. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν κυρίως τις μορφές των οργανωτικών δομών της οργάνωσης. Κύρια χαρακτηριστικά των οργανώσεων είναι:

Σχέσεις εξουσίας-Ιεραρχίας. Σε κάθε οργάνωση τα μέρη της, οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Για έναν αριθμό θέσεων εργασίας συνήθως υπάρχει μια διοικητική θέση που έχει το δικαίωμα να ασκεί εξουσία στις πρώτες με σκοπό τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την καθοδήγηση και τη στελέχωσή τους για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ο αριθμός αυτός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή διοικεί μια προϊστάμενη θέση λέγεται εύρος ελέγχου ή διοίκησης και συνήθως διαφέρει από οργάνωση σε οργάνωση. Αυτός ο αριθμός ανάλογα του μεγέθους του και σε συνάρτηση με το μέγεθος της επιχείρησης προσδιορίζει τα ιεραρχικά επίπεδα αυτής. Έτσι, οι δομές των οργανώσεων με μεγάλο εύρος ελέγχου έχουν μικρότερο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων.

Συγκέντρωση. Αυτό το χαρακτηριστικό εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Αντίθετα η αποκέντρωση της εξουσίας σημαίνει ότι αρκετές και σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Σύμφωνα με αυτό το βαθμό υπάρχουν συγκεντρωτικές και αποκεντρωμένες οργανώσεις. Θα μπορούσα έτσι, να χαρακτηρίσουμε την εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. ως αποκεντρωμένη μιας που αποτελείται από μεγάλο αριθμό θυγατρικών εταιρειών.

Τυπικότητα (Φορμαλισμός). Η τυπικότητα της οργάνωσης εκφράζει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν σε αυτή τυπικοί-γραφτοί κανόνες, οδηγίες και διαδικασίες λειτουργίας, σχεδιασμού, ελέγχου, λήψης αποφάσεων, όπως περιγραφές θέσεων, οργανογράμματα, έντυπα, εγχειρίδια κανόνων και διαδικασιών, πολιτικών, προϋπολογισμού, κ.λπ. Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. ο βαθμός τυπικότητας παρουσιάζεται αρκετά σημαντικός.

Τυποποίηση. Η διάσταση τούτη εκφράζει το βαθμό στον οποίο λειτουργίες και συμπεριφορές στην οργάνωση είναι τυποποιημένες. Δηλαδή κατά πόσο όμοιες δουλειές, ενέργειες, δραστηριότητες, λειτουργίες συνήθως επαναλαμβάνονται γίνονται με τον ίδιο τρόπο. Για να επιτευχθεί αυτό τίθενται κανονισμοί και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε περίπτωση, όπως και σε αυτή της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Α.Ε..

Εξειδίκευση. Η εξειδίκευση σε μια οργάνωση είναι ο βαθμός διαίρεσης του συνολικού έργου. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο βαθμός τόσο η κάθε θέση εργασίας περιορίζεται σε ένα μικρό αριθμό καθηκόντων τα οποία επαναλαμβάνονται πολύ συχνά στο χρόνο. Αυτή ασφαλώς η εξειδίκευση προσδιορίζει και τα διάφορα τμήματα που υπάρχουν συνήθως στις επιχειρήσεις και οργανισμούς τα οποία έχουν ως έργο ένα τμήμα του συνολικού έργου.

Πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα της οργάνωσης θα μπορούσε να μετρηθεί με τρία κριτήρια. Πρώτο, η κάθετη πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν σε αυτή.

Δεύτερο, η οριζόντια πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού των εξειδικευμένων θέσεων ή τμημάτων που υπάρχουν. Τρίτο, το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

Τέλος, κάποιες άλλες διαστάσεις είναι:

- το μέγεθος της οργάνωσης
- η τεχνολογία της οργάνωσης
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και εξελίσσεται
- οι στόχοι και οι λειτουργίες
- η οργανωσιακή κουλτούρα.

### **III.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσηφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές της παραγωγής (φύση-εργασία- κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητα της.

Η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης στην επιχείρηση, γιατί, χωρίς αυτή θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. παρατηρείται αποτελεσματική οργάνωση. Τα στοιχεία που το φανερώνουν αυτό είναι:

► Ως ρυθμιστική οργάνωση η οργάνωση δημιουργεί τις καλύτερες δυνατές σχέσεις, αφενός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας- επιχείρησης και αφετέρου ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα που αυτά χρησιμοποιούν.

► Ως διάταξη- διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα η οργάνωση είναι η άριστη δυνατή με χαρακτηριστικό την αρμονία.

► Ως οργανισμός μέσα στον οποίο δημιουργούνται σχέσεις, επικοινωνίες και συμπεριφορές, διαμορφώνει ευνοϊκές δυνατές συνθήκες συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών σκοπών.

Επιπλέον για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές:

- Ενότητα εντολής: μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μια προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα
- Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας: ο αριθμός των υφιστάμενων θέσεων (όριο εποπτείας) ή αλλιώς η περιοχή ευθύνης κάθε προϊσταμένου, εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων, το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης και τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.
- Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας: η ευθύνη (αρμοδιότητες) που ανατίθενται στις θέσεις εργασίας συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της ευθύνης. Η έννοια της εξουσίας διακρίνεται από τις έννοιες ισχύς και επιρροή οι οποίες αναφέρονται

στην ανεπίσημη δύναμη που έχει κάποιο άτομο να επιβάλλει ή να προκαλεί ενέργειες.

- Τμηματοποίηση: η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά, με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που εκτελείται, η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει το προϊόν, η γεωγραφική περιοχή, η κατηγορία των πελατών, κ.ά.
- Συντονισμός: κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα τυπικά κανάλια επικοινωνίας, τα οποία εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.
- Ύπαρξη οργανογραμμμάτων και περιγραφών εργασιών που ισχύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού.

### **III.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός θέσεων εργασίας, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες) που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα η επιχείρηση έχει να επιτελέσει, διαίρεται σε επιμέρους συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν. Αυτό είναι λογικά απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του.

Συγχρόνως όμως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη.

Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας. Αυτό το εύρος μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλήψεων της εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας ή καθήκοντος σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμός τόσο στενότερο είναι το εν λόγω εύρος και τόσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση της εργασίας και το αντίθετο. Η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο, ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση των

καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όσο πιο περιορισμένο είναι αυτό το δικαίωμα, τόσο μεγαλύτερη είναι κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή τόσο περισσότερο διαιρείται το εκτελεστικό από το διοικητικό έργο.

Ο βαθμός της κάθετης και της οριζόντιας εξειδίκευσης της εργασίας αποτελεί βασική επιλογή κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των θέσεων εργασίας, στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Αυτή η επιλογή είναι δύσκολη αφού η εξειδίκευση σχετίζεται με σημαντικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα.



ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

#### **III.4 ΔΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ, ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ( ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, ΠΡΟΪΟΝ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ, ΜΗΤΡΑ, ΔΙΚΤΥΟ )**

##### **ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Το οργανόγραμμα της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Α.Ε. μας δείχνει ότι η εταιρεία τμηματοποιείται κατά γεωγραφική περιοχή.

Η δημιουργία των τμημάτων γίνεται στη βάση κάθε μεγάλης γεωγραφικής περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στην ουσία δημιουργείται μια δεύτερη, τρίτη, τέταρτη, κ.ο.κ. επιχείρηση, στην οποία λαμβάνουν χώρα όλες οι λειτουργίες για την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας τους. Η τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική περιοχή γίνεται και για την εξυπηρέτηση μιας κύριας δραστηριότητας.

Η οργάνωση κατ' αυτόν τον τρόπο πλεονεκτεί στο ότι είναι δυνατή η γρήγορη, άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση της πελατείας αυτής της περιοχής, αλλά και η γρήγορη αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων ή χαρακτηριστικών περιπτώσεων παρουσιασθούν στην εν λόγω αγορά ( εργαζόμενοι, κοινωνία, οικονομικές συνθήκες). Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις η περιφερειακή μονάδα βρίσκεται πιο κοντά στις πρώτες ύλες και τους προμηθευτές. Αλλά και σε αυτόν τον τρόπο οργάνωσης έχουμε διπλασιασμό κοινών ενεργειών, μεγαλύτερη ανάγκη για μάνατζερ γενικών καθηκόντων με πολλές ικανότητες και γνώσεις. Η ανάγκη για άσκηση επιτελικού συντονισμού είναι επίσης ένα προφανές μειονέκτημα.

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Μετά τον καταμερισμό των εργασιών και την ανάθεση τους σε ομάδες/ τμήματα εργαζομένων είναι αναγκαίο να καθορισθούν οι σχέσεις αναφοράς ή εξουσίας, δηλαδή ποιος θα αναφέρεται σε ποιόν και από ποιόν θα παίρνει εντολές. Έτσι, πρέπει να καθοριστεί μια ξεκάθαρη ενιαία αλυσίδα ή γραμμή εντολών από πάνω προς τα κάτω, ώστε κάθε υφιστάμενος να ξέρει από ποιον ανώτερό του παίρνει εντολές. Αυτό, όταν καθοριστεί σε κάθε διοικητικό επίπεδο, από το ανώτατο έως το κατώτατο, καταλήγει στη δημιουργία μιας συνεχούς κλίμακας εντολών, η οποία δεν πρέπει να σπάει σε κανένα σημείο της.

### ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ Η ΟΡΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Κατά τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και με δεδομένη την αρχή ότι κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο ( αρχή της ενότητας των εντολών ), πρέπει να καθορισθεί το πόσους υφισταμένους θα διοικεί κάθε μάνατζερ. Ο αριθμός των υφισταμένων που επιβλέπει κάθε προϊστάμενος ορίζει το εύρος ελέγχου ή εύρος διοίκησης.

Ο αριθμός των υφισταμένων ανά προϊστάμενο καθορίζει εν τέλει τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων της κάθε επιχείρησης. Μια επιχείρηση με μικρό εύρος ελέγχου καταλήγει ( και σχηματικά ) σε μια μακριά κάθετη ιεραρχία με πολλά διοικητικά επίπεδα, όπως στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε., ενώ με μεγάλο εύρος ελέγχου δημιουργείται μια επιχείρηση με πολύ λιγότερα επίπεδα, που η ιεραρχική της δομή χαρακτηρίζεται ως πλατιά ή επίπεδη. Παρόλα αυτά ,σήμερα , που στις σύγχρονες

επιχειρήσεις δίνεται έμφαση στην ποιότητα και την παραγωγικότητα και απαιτείται καινοτομία, δημιουργικότητα, αξιοποίηση της γνώσης αλλά και λόγω της βοήθειας που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών, ένα μεγαλύτερο εύρος ελέγχου είναι προτιμητέο.

Είναι προφανές ότι το πόσους υφιστάμενους πρέπει να διοικεί/ ελέγχει κάθε μάνατζερ αφενός καθορίζεται από την ικανότητά του αλλά και από άλλους παράγοντες και αφετέρου επηρεάζει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του τμήματος στο οποίο προϊσταται.

## ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Τόσο οι μάνατζερ όσο και οι υφιστάμενοι, σε κάθε επιχείρηση, για να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους πρέπει να έχουν τη σχετική εξουσία, δηλαδή να μπορούν να αντιμετωπίζουν το τι και το πώς σχετικά με τη δουλειά τους. Ειδικότερα για το μάνατζερ, εξουσία είναι το τυπικό και νόμιμο δικαίωμα να προβαίνει σε ενέργειες, να λαμβάνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατανέμει πόρους, για να επιτύχει τα επιδιωκόμενα από την επιχείρηση αποτελέσματα.

Η εξουσία του κάθε μάνατζερ χαρακτηρίζεται από τα εξής: α. Ανήκει στη θέση και όχι στους ανθρώπους, δηλαδή ανεξαρτήτως του ποιος κατέχει αυτή τη θέση έχει την εξουσία που προβλέπεται, β. έχει πραγματική ισχύ όταν την αποδέχονται οι υφιστάμενοι ως νόμιμη και τυπική και υπακούν στις εντολές και γ. ρέει από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κάτω.

Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται και ισόμετρη ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας για αυτόν που τη ασκεί. Ευθύνη είναι η υποχρέωση που αναλαμβάνει κάποιος να εκτελέσει συγκεκριμένο έργο ασκώντας την εξουσία που του παρέχεται για αυτόν τον σκοπό. Η υποχρέωση αυτή δεν εκχωρείται και δεν μεταβιβάζεται. Η λογοδοσία είναι η υποχρέωση του ασκούντος την εξουσία να λογοδοτήσει, να δώσει αναφορά στον προϊστάμενο του για το τι έκανε για την πραγματοποίησή των στόχων που του είχαν ανατεθεί.

Ανάλογα σε ποια τμήματα, γραμμικά ή επιτελικά, εργάζεται αυτός που ασκεί την εξουσία, αυτή διακρίνεται σε αντίστοιχους τύπους: τη γραμμική και την επιτελική. Γραμμική εξουσία ασκούν όσοι απασχολούνται στα τμήματα που άμεσα συμβάλλουν στην επίτευξη του κύριου στόχου και την αποστολή της επιχείρησης.

Άρα αυτοί έχουν την τυπική εξουσία να δίνουν εντολές και να ελέγχουν τους άμεσα υφισταμένους τους.

Η επιτελική εξουσία ασκείται από τους ειδικούς, οι οποίοι έχουν το τυπικό δικαίωμα να συμβουλεύουν και να συστήνουν στα γραμμικά στελέχη τι να κάνουν και πως, ώστε τα τελευταία να επιτυγχάνουν πιο αποτελεσματικά στο έργο τους. Τέτοια επιτελική εξουσία, για παράδειγμα ασκούν το νομικό τμήμα, το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το τμήμα ελέγχου ποιότητας, το τμήμα προσωπικού κ.α. Η επιτελική εξουσία, δηλαδή, σε σχέση με τα γραμμικά τμήματα είναι κυρίως μια επικοινωνιακή σχέση. Είναι αυτονόητο ότι μέσα στο ίδιο το επιτελικό τμήμα η σχέση εξουσίας προϊσταμένου- υφισταμένου είναι μια γραμμική σχέση εξουσίας.

Η εξουσιοδότηση είναι μια τυπική διαδικασία ανάθεσης στους υφισταμένους μέρος της εργασίας του μάνατζερ, με ταυτόχρονη εκχώρηση ανάλογης εξουσίας.

Η διαδικασία αυτή στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε., αλλά και στις περισσότερες εταιρείες γίνεται σε τρία στάδια: α. Ανάθεση της ευθύνης στον υφιστάμενο να κάνει συγκεκριμένο έργο με τον προϊστάμενο του, β. Εκχώρηση εξουσίας στον υφιστάμενο να δίνει εντολές, οδηγίες, να σχεδιάζει για την εκτέλεση αυτού του έργου και γ. Αποδοχή από τον ίδιο τον υφιστάμενο αυτής της ευθύνης και της υποχρέωσης να λογοδοτήσει για το αποτέλεσμα των σχετικών ενεργειών του. Η διαδικασία αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα του τρόπου και των συνηθειών διοίκησης του μάνατζερ και της σχέσης του με τον υφιστάμενο, έτσι όπως ο τελευταίος την αντιλαμβάνεται.

Τα κύρια οφέλη για το μάνατζερ όταν εξουσιοδοτεί είναι ότι, έχοντας απελευθερώσει περισσότερο χρόνο για τον εαυτό του μπορεί να αναλάβει επιπλέον ευθύνες από τους ανωτέρους του και να ασχοληθεί πιο επισταμένως με τα σημαντικότερα κομμάτια της δουλειάς του. Για τον υφιστάμενο, όταν αναλαμβάνει μέρος της δουλειάς του προϊσταμένου του, το οποίο για αυτόν είναι σχετικά δύσκολο, σημαντικό και όχι απλώς ένα έργο ρουτίνας, το όφελος είναι ότι μαθαίνει, αναπτύσσεται, αποκτά αυτοπεποίθηση και εμπλέκεται περισσότερο στα του τμήματος του και της επιχείρησης. Σε επίπεδο επιχείρησης η εξουσιοδότηση βοηθά στην ταχύτερη και ορθότερη λήψη αποφάσεων, αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά και μπορούν να γνωρίζουν καλύτερα από τον προϊστάμενο τους.

Η ικανότητα και η διάθεση των μάνατζερ να εξουσιοδοτούν, αλλά και των υφισταμένων να αποδέχονται την εξουσιοδότηση δεν είναι σε αρκετές περιπτώσεις ούτε δεδομένη, ούτε θετική. Ωστόσο, στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε., η εξουσιοδότηση



είναι απαραίτητη λόγω της έκτασης της εταιρείας και του μεγάλου αριθμού των θυγατρικών της.

Η εξουσιοδότηση στην ΔΕΛΤΑ Α.Ε. κρίνεται αρκετά ικανοποιητική, λόγω του εντοπισμού πολλών στοιχείων που καθιστούν την εξουσιοδότηση αποτελεσματική. Αυτά είναι τα εξής:

- Καθορισμός του σκοπού της εξουσιοδότησης συνοπτικά.
- Επιλογή του προσώπου που κρίνεται κατάλληλο για την εκτέλεση του έργου.
- Εξέταση των απόψεων του υφισταμένου σχετικά με τις υποδεικνυόμενες προσεγγίσεις.
- Χορήγηση στον υφιστάμενο της εξουσίας, του χρόνου και των πόρων για την εκπλήρωση της εξουσιοδότησης.
- Επεξήγηση των βασικών σημείων για την ανταμοιβή της προόδου, αν αυτή παρουσιασθεί.

### **III.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι περισσότερες και κύριες αποφάσεις σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζει το βαθμό συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας σε αυτή. Έτσι, όταν σε μια επιχείρηση η λήψη αποφάσεων, για τα σημαντικά αλλά ακόμη και τα σχετικά λιγότερο σημαντικά θέματα στόχων και λειτουργίας της, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη ή το ανώτατο στέλεχος ( κατά περίπτωση ), χωρίς τη συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών, τότε αυτή χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτική, όπως και η επιχείρηση. Σε αυτήν την περίπτωση τα κατώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τις διαταγές της ανώτατης διοίκησης.

Στην αντίθετη περίπτωση, κατά την οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη ή αυτά συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τότε η εξουσία αποκεντρώνεται και η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη διοικητικά.

Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. ακολουθείται το μικτό σύστημα συγκέντρωσης και αποκέντρωσης. Το σύστημα αυτό υλοποιείται με τη διαίρεση των αρμοδιοτήτων,

ώστε για ορισμένες να εφαρμόζεται η συγκέντρωση και για άλλες η αποκέντρωση εξουσίας.

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να βρει τη χρυσή τομή ώστε το αποτέλεσμα να είναι το άριστο δυνατό.

Στην περίπτωση αυτή, οι top μάνατζερ ενημερώνουν τους κατώτερους τους και συζητούν μαζί τους για τις αρμοδιότητες που διατηρούνται από τους πρώτους και εκείνες που ανατίθενται στους δεύτερους, ώστε να υπάρχει συνεννόηση και κατανόηση. Το σύστημα αυτό ακολουθείται γιατί η εταιρεία είναι μεγάλη και οι αποφάσεις είναι σημαντικές (συγκεντρωτική), αλλά και η επιχείρηση είναι διασπαρμένη, ενώ οι μάνατζερ έχουν λόγο στα πράγματα (αποκέντρωση).

### **III.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΤΛ.)**

Εξωτερικό και Οργανωσιακό περιβάλλον : Αφορά το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό προς την επιχείρηση, όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση. Όσον αφορά την επιχείρηση ΔΕΛΤΑ Α.Ε. το περιβάλλον αυτό αναλύεται εκτενώς στο κεφάλαιο του Προγραμματισμού της επιχείρησης.

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου. Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε.

όπως και στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, συγκεντρώνονται διάφορες πληροφορίες για την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν:

- ❖ Βασικές ασχολίες στην εργασία. Αυτές περιλαμβάνουν ασχολίες που δεν έχουν τεχνολογικό υπόβαθρο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλά είδη απασχόλησης. Έτσι, μπορούν να τεθούν ερωτήσεις σε εργαζομένους οποιουδήποτε επιπέδου.
- ❖ Ενδιάμεσες ασχολίες στην εργασία. Έχουν κάποιο τεχνολογικό περιεχόμενο αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε πολύ μεγάλο φάσμα απασχόλησης.
- ❖ Εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία. Έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και είναι αρκετά εξειδικευμένες για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.

Μια απόφαση που πρέπει να παρθεί σχετικά με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για την ανάλυση της θέσης εργασίας αφορά το αν αυτά θα είναι ποιοτικά ή ποσοτικά.

Ποιοτικά στοιχεία είναι οι περιγραφές των δραστηριοτήτων, των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και του εξοπλισμού μιας εργασίας. Ποσοτικά στοιχεία είναι οι αριθμητικές αξίες που δείχνουν το βαθμό στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες, ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και ο εξοπλισμός συνδέονται με την εργασιακή απόδοση.

Τις πληροφορίες που χρειάζονται για μια θέση στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. τις αντλούν από τις ακόλουθες πηγές:

- παλαιότερη ανάλυση εργασίας (αν υπάρχει), που έχει γίνει για τη συγκεκριμένη θέση.
- έγγραφα όπως η υπάρχουσα οργάνωση, διαδικασίες ή ακόμα εγχειρίδια απόδοσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση.
- στελέχη που θα ρωτηθούν για θεμελιώδεις πληροφορίες σε σχέση με το συνολικό σκοπό, τις κύριες δραστηριότητες που εκτελούνται, τις ευθύνες που εμπεριέχονται και τις σχέσεις με τους άλλους.
- εργαζόμενοι που θα ρωτηθούν παρόμοιες λεπτομέρειες σχετικά με τις δουλειές τους. Είναι συχνά χρήσιμο να τους ζητηθεί να κρατήσουν

ημερολόγιο και να καταγράψουν με λεπτομέρειες τις δραστηριότητες στη δουλειά τους για μία ή δύο εβδομάδες.

➤ παρατήρηση εργαζομένων για ορισμένες θέσεις, ειδικά για αυτές που περιλαμβάνουν χειρωνακτική εργασία ή κάποια επαναλαμβανόμενη παρατηρήσιμη δραστηριότητα.

Ο τρόπος ανάλυσης εργασίας που χρησιμοποιεί συνήθως η εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. είναι αυτός της Αφηγηματικής περιγραφής εργασίας. Πρόκειται για τον απλούστερο τρόπο ανάλυσης της θέσης εργασίας. Ο υπεύθυνος εξετάζει τον υποψήφιο για να εξακριβώσει αν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι απλή και συνοπτική.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Προσέλκυση: Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Στην περίπτωση της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Α.Ε. οι εισαγωγικές θέσεις συνήθως συμπληρώνονται εξωτερικά, ενώ για άλλες θέσεις απαιτείται η χρήση εσωτερικών πηγών σαν πρώτη λύση. Έτσι δίνονται προαγωγές όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογούνται εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη.

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή συνεργαζόμενων- ασκούμενων φοιτητών, προσλήψεις προσώπων που έκαναν αίτηση σε άνωποτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημης πηγής προσέλκυσης είναι η υπαλληλική σύσταση. Η υπαλληλική σύσταση, γνωστή και ως στόμα με στόμα προσέλκυση, είναι γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή. Υπάλληλοι που συστήνουν φίλους και γνωστούς αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά τον υποψήφιο και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους ως υπαλλήλους που επιθυμούν να εργαστούν. Επιπλέον, αφού προσληφθούν, αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορά τους στη νέα τους δουλειά.

Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλευσης συνεπάγονται έρευνα αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμία προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Αυτές οι μέθοδοι παραδοσιακά περιλαμβάνουν καταχωρήσεις ή διαφήμιση σε εφημερίδα, χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας ή των γραφείων συμβούλων, επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα και ανακοινώσεις στο διαδίκτυο.

Επιλογή: Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους. Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. χρησιμοποιείται η εξέταση των βιογραφικών των υποψηφίων και η διεξαγωγή συνέντευξης.

Στις συνεντεύξεις για ανάλυση θέσης, αυτός που παίρνει τη συνέντευξη πρέπει να δρα ως ακολούθως:

- οργανώνει τις ερωτήσεις σε μια λογική σειρά που βοηθά τον υπάλληλο να βάλει σε σειρά τις σκέψεις του για τις θέσεις
- εξετάζει σε βάθος όπου είναι απαραίτητο να καταλάβει τι κάνουν οι άνθρωποι πραγματικά- οι απαντήσεις στις ερωτήσεις είναι συχνά αόριστες.
- Βεβαιώνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν αόριστες ή υπερβολικές περιγραφές της δουλειάς τους. Αν για παράδειγμα η συνέντευξη είναι μέρος της αξιολόγησης του εργαζομένου, είναι ανθρώπινο να παρουσιάζουν τη δουλειά τους όσο γίνεται καλύτερη.
- Χωρίζει τα ουσιώδη από τα ουσιώδη: απαντήσεις σε ερωτήσεις μπορούν να παράγουν πολλά άσχετα δεδομένα που πρέπει να αφαιρούνται πριν ετοιμαστεί η περιγραφή της θέσης.
- Εξασφαλίζει μια ξεκάθαρη δήλωση από τους εργαζόμενους για την εξουσία τους να παίρνουν αποφάσεις και το βαθμό καθοδήγησης που παίρνουν από τους προϊσταμένους τους. Αυτό δεν είναι εύκολο. Αν ρωτηθούν για τις αποφάσεις που είναι εξουσιοδοτημένοι να παίρνουν, οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται πολύ γιατί συνηθίζουν να σκέφτονται τη δουλειά τους σε όρους υποχρεώσεων και εργασιών παρά ως σύνολο αποφάσεων, που είναι πιο αφηρημένη έννοια.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την κατάρτιση καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση

αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, να φέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάση της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. ο τομέας της εκπαίδευσης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Οι θετικές συνέπειες της εκπαίδευσης είναι αρκετές και είναι οι εξής: Αυξημένη παραγωγικότητα, ανύψωση ηθικού, μειωμένη επίβλεψη, μείωση ατυχημάτων, αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη, αφοσίωση εργαζομένων και ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης. Οι τρόποι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως στη ΔΕΛΤΑ Α.Ε. είναι η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, και ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας όσον αφορά για την εκπαίδευση κατά την εργασία. Όσον αφορά την εκπαίδευση εκτός εργασίας οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι αυτές των διαλέξεων, και των μελετών περιπτώσεων.

Αξιολόγηση εργαζομένου: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξη αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες παραγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα. Η διαδικασία της αξιολόγησης έχει τις εξής συνέπειες: ανάπτυξη των εργαζομένων, ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας. Ο αξιολογητής κάθε εργαζομένου στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. είναι ο άμεσος προϊστάμενος του.

Αμοιβές και παροχές: Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου, αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλά του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. Bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές. Στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. εκτός από το σταθερό μισθό, παρέχονται ως αμοιβή πριμ, συμμετοχή στα κέρδη από τις μετοχές και ασφάλιση. Εκτός όμως από αυτές προσφέρονται καλές συνθήκες εργασίας και προοπτικές καριέρας.

Διοίκηση Απόδοσης: Είναι το σημείο- κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε

να βελτιστοποιηθεί η απόδοση. Επιπλέον, ο απώτερος σκοπός της εκπαίδευσης-ανάπτυξης, των αμοιβών και της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.



#### **III.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ )**

Η εταιρική/ οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των απόψεων, νοοτροπιών, τρόπων συμπεριφοράς και αξιών που μοιράζονται οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται μέσα σε αυτήν. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ένα πολύτιμο εργαλείο για την αύξηση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, αν και αναμφισβήτητα, εξαιτίας του ρευστού και απροσδιόριστου χαρακτήρα της είναι πολύ δύσκολο να διατυπωθεί και να διαμορφωθεί σύμφωνα με τις επιθυμίες της διοίκησης. Οι προσπάθειες επικεντρώνονται κυρίως στη δημιουργία κουλτούρας που βοηθά στην επίτευξη των στόχων, στην εναρμόνιση του στυλ διοίκησης με την υφιστάμενη κουλτούρα, στη διαμόρφωση της κουλτούρας, ώστε να δέχεται και να ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές αλλαγές, καθώς και στην εναρμόνιση της κουλτούρας διαφορετικών επιχειρήσεων από συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί το μέρος της κουλτούρας που είναι πιο εύκολο να διαπιστωθεί και να αλλάξει.

Δύο είναι οι βασικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών ΔΑΠ: η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την καινοτομία, όπως ΔΕΛΤΑ Α.Ε., και το επιχειρηματικό κλίμα, υιοθετούν στρατηγικές ΔΑΠ όπως το χαλαρό

προγραμματισμό, τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και τις μεταβλητές αμοιβές. Η έμφαση στην ηθική δέσμευση την οποία ακολουθεί η εταιρεία ΔΕΛΤΑ Α.Ε., ταιριάζει με στρατηγικές ΔΑΠ, όπως η προσπάθεια προληπτικής παρά «θεραπευτικής» προσπάθειας για μείωση των υπαλληλικών λαθών, η προστασία των εργαζομένων και οι ακριβείς ηθικοί κώδικες για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Τέλος μπορούν να αναφερθούν η ολική ενδυνάμωση, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, αλλά και η συνεχής μάθηση και εκπαίδευση των εργαζομένων, ως στοιχεία κουλτούρας της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Α.Ε.

- ❖ Πηγή: Ηγεσία, Μπουραντάς Δ., εκδ. Κριτική, 2005
- ❖ Πηγή: [www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr](http://www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε τη λειτουργία της διεύθυνσης η οποία αποτελεί μία από τις τέσσερις λειτουργίες του management. Οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται σε μια επιχείρηση επηρεάζονται από την λειτουργία αυτή καθώς η διεύθυνση περιλαμβάνει την επικοινωνία, την ομαδική συνεργασία, την ηγεσία και την παρακίνηση. Αυτό σημαίνει ότι η διεύθυνση επηρεάζει τις ικανότητες και την γενικότερη διάθεση των εργαζομένων έτσι ώστε να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους και να επιτυγχάνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα που άμεσα θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα γίνει μια παρουσίαση της λειτουργίας της διεύθυνσης στην εταιρία ΔΕΛΤΑ Α.Ε. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι μηχανισμοί παρακίνησης καθώς και ενδυνάμωσης του προσωπικού. Επίσης, θα γίνει αναφορά στους τρόπους άσκησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας όπως επίσης στην δυναμική των ομάδων και την εταιρική επικοινωνία.



## IV.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η παρακίνηση όπως με ενημέρωσαν από την ΔΕΛΤΑ Α.Ε είναι ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα καθώς δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίζει τι πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα και να επιτευχθούν οι στόχοι της ΔΕΛΤΑ. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❁ Την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.
- ❁ Την ιεράρχιση των αναγκών αυτών.
- ❁ Την εκτίμηση των προσδοκιών που έχουν οι εργαζόμενοι.
- ❁ Την εφαρμογή αντίστοιχων μέτρων για την επίτευξη της παρακίνησης.

Αρχικά για να μπορέσει η επιχείρηση να ενδυναμώσει το προσωπικό της εντοπίζει την φύση των αναγκών των εργαζομένων σ'αυτήν και στην συνέχεια τις ιεραρχεί ανάλογα με την σπουδαιότητά τους. Όπως χαρακτηριστικά μου είπαν στην ΔΕΛΤΑ αρχικά αυτό που απασχολεί την διεύθυνση της επιχείρησης είναι να καλύψει τις φυσιολογικές ανάγκες του προσωπικού της δηλαδή των βιοτικών της. Αυτό σημαίνει ότι την ενδιαφέρει η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού μισθού για τους εργαζόμενους της έτσι ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τα προς το ζειν τους.

Επιπροσθέτως, πολύ σημαντικό για την επιχείρηση είναι να δημιουργήσει στους εργαζόμενους το αίσθημα της ασφάλειας. Αυτό σημαίνει ότι επιδιώκει να κάνει το προσωπικό να νιώθει ότι τίποτα δεν απειλεί την θέση εργασίας του. Σαν απόρροια μιας τέτοιας ενέργειας από την πλευρά της επιχείρησης είναι η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και διάθεση για εργασία από τους εργαζόμενους.





Σύμφωνα με ότι αναφέρθηκε προηγουμένως γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση και η ΔΕΛΤΑ προσπαθεί να κατανοήσει ποιες είναι οι ανάγκες του προσωπικού της έτσι ώστε να μπορέσει να τις καλύψει και να οδηγήσει την επιχείρηση σε περισσότερα κέρδη. Επομένως, ένα ακόμη ζήτημα που απασχολεί την ΔΕΛΤΑ είναι να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων της. Αυτό σημαίνει πως άμεση επιδίωξή της είναι να

δημιουργήσει ένα κατάλληλο και ιδανικό κλίμα εργασίας. Το κλίμα αυτό περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός καθαρού και υγιεινού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας καθώς επίσης και μια κατάλληλη ατμόσφαιρα από άποψη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Επίσης, σύμφωνα με όσα μου είπαν από την ΔΕΛΤΑ η επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερος να γίνει κατανοητή στους εργαζόμενους η ύπαρξη αξιοκρατικού συστήματος στην επιχείρηση έτσι ώστε να γνωρίζουν ότι η προσπάθεια και προσφορά του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση ανταμοίβεται και επιβραβεύεται αναλόγως. Μια τέτοια ενέργεια ικανοποιεί σαφώς την ανάγκη του κάθε εργαζόμενου για αναγνώριση.

Όταν προσδιοριστούν και γίνουν κατανοητές από την επιχείρηση οι ανάγκες αυτές των εργαζομένων το επόμενο βήμα είναι η ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής ορισμένων κινήτρων. Τα κίνητρα μπορούμε να τα κατατάξουμε σε ορισμένες κατηγορίες οι οποίες είναι: τα οικονομικά, τα ηθικά και τα περιβαλλοντικά.

**Οικονομικά** κίνητρα μπορούν να αποτελέσουν τα ακόλουθα:

-  Η αμοιβή της εργασίας.
-  Ομαδικά και ατομικά χρηματικά βραβεία.
-  Πρόσθετες παροχές όπως είναι οι διάφορες κοινωνικές υπηρεσίες.
-  Μεγαλύτερο επίπεδο προστασίας και ασφάλειας των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα όπως αναφέρθηκε σε κάποιο σημείο προηγουμένως η **αμοιβή** είναι ιδιαίτερος σημαντική όχι μόνο γιατί εξασφαλίζει τις βιοτικές ανάγκες των εργαζομένων αλλά και επειδή αποτελεί για αυτούς κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους. Μια τέτοια πολιτική επιφέρει και γενικότερα ευνοϊκά αποτελέσματα για την επιχείρηση.






Η εφαρμογή **χρηματικών βραβείων** των λεγόμενων bonus γίνεται από την ΔΕΛΤΑ είτε σε άτομα είτε σε ομάδες. Όταν αυτά τα άτομα ή ομάδες καταφέρουν να επιτύχουν κάποιες ενέργειες οι οποίες είναι ωφέλιμες για την επιχείρηση τότε

αμοίβονται με κάποιο επιπρόσθετο χρηματικό ποσό ως επιβράβευση. Επίσης αυτό μπορεί να συμβεί και όταν τα άτομα ή οι ομάδες υποδείξουν στην ΔΕΛΤΑ κάποιες μεθόδους τις οποίες θα μπορέσει η επιχείρηση να αξιοποιήσει. Τέτοιες μέθοδοι μπορούν να αφορούν την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της εξεύρεσης τρόπων για την γρηγορότερη και πιο οικονομική συσκευασία των προϊόντων της κτλ.

Οι **κοινωνικές υπηρεσίες** που παρέχει η επιχείρηση λειτουργούν επίσης πολύ θετικά για τους εργαζόμενους καθώς γνωρίζουν ότι η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να τις παρέχει αλλά είναι κάτι που η ίδια επιθυμεί να κάνει με αποτέλεσμα να κερδίζει τη εκτίμηση και τον σεβασμό του προσωπικού της.

Σχετικά με την προσπάθεια για **μεγαλύτερη προστασία και ασφάλεια** των εργαζομένων η ΔΕΛΤΑ χρησιμοποιεί διάφορα προειδοποιητικά σύμβολα και σήματα στους χώρους εργασίας καθώς επίσης παρέχει στους εργαζομένους της τον απαραίτητο εξοπλισμό και προστατευτικά μέσα. Τέλος, στο προσωπικό της περιλαμβάνεται και ένας γιατρός ο οποίος είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει το οποιοδήποτε πρόβλημα που ενδεχομένως να προκύψει.

Στα **ηθικά** κίνητρα περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

-  Η ηθική ικανοποίηση από την εκτέλεση της εργασίας.
-  Η θέσπιση ηθικών ατομικών βραβείων.
-  Η αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας.
-  Ο εμπλουτισμός της εργασίας.
-  Η συμμετοχή στα όργανα λήψης αποφάσεων εκπροσώπων των εργαζομένων.

Η **ηθική ικανοποίηση** από την εκτέλεση της εργασίας επέρχεται μέσω της ύπαρξης ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα υπάρχει ομαδικότητα, συνεργασία και σωστή επικοινωνία. Επίσης, για την δημιουργία της ικανοποίησης αυτής απαραίτητη

είναι η ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Τα **ηθικά ατομικά βραβεία** αποτελούν ένα αρκετά ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους διότι κατ'αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι οι οποίοι επέδειξαν συνετή και πειθαρχημένη συμπεριφορά λαμβάνουν κάποιο είδος επιβράβευσης από τους ανωτέρους τους. Αυτό το γεγονός καθιστά στους εργαζόμενους γνωστό ότι δεν λαμβάνεται υπόψη από την επιχείρηση μόνο η απόδοσή τους στην εργασία αλλά και η γενικότερη συμπεριφορά τους καθώς και η προσωπικότητά τους.




Ένα πολύ σημαντικό ηθικό κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι να γνωρίζουν ότι η **αξιολόγηση της εργασίας τους από την ανώτατη διοίκηση ή από τους προϊστάμενους τους γίνεται αντικειμενικά**. Δηλαδή είναι σημαντικό για το προσωπικό της επιχείρησης να γνωρίζει πως οι προϊστάμενοι δεν μεροληπτούν και δεν αδικούν κανέναν εργαζόμενο.

Σπουδαίο κίνητρο αποτελεί και ο **εμπλουτισμός της εργασίας**. Κατ'αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζονται οι θέσεις των εργαζομένων με νέες δραστηριότητες και καθήκοντα κάτι που τους δημιουργεί το αίσθημα ότι η επιχείρηση τους θεωρεί ικανούς και μπορεί να τους εμπιστευθεί και νέες δραστηριότητες.

Τέλος, αρκετά σημαντικό ηθικό κίνητρο για το προσωπικό της ΔΕΛΤΑ η δυνατότητα **εκπροσώπησης που έχουν οι εργαζόμενοι στα όργανα λήψης αποφάσεων**. Έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν και αυτοί τις απόψεις και τις παρατηρήσεις τους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως εκτός από τα οικονομικά και τα ηθικά κίνητρα υπάρχουν και τα **περιβαλλοντικά** τα οποία σχετίζονται με την ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών στο περιβάλλον εργασίας καθώς επίσης και με μεθόδους για την αποφυγή της μονοτονίας.

Στις κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

-  Ύπαρξη επαρκούς και άνετου χώρου για την εκτέλεση της εργασίας.
-  Ύπαρξη θέρμανσης, κλιματισμού και συστημάτων εξαερισμού για μεγαλύτερη άνεση των εργαζομένων.
-  Περιορισμός της υγρασίας ή ακόμα και ολοκληρωτική αποφυγή της.

- Σωστός φωτισμός, είτε τεχνητός είτε φυσικός.
- Κατάλληλος χρωματισμός του χώρου εργασίας ο οποίος θα δημιουργεί μια ευχάριστη διάθεση στο προσωπικό.
- Προσπάθεια για την αποφυγή ενοχλητικών θορύβων που αποσπών την προσοχή των εργαζομένων από το αντικείμενό τους.
- Ύπαρξη κατάλληλων επίπλων που διευκολύνουν την εργασία.

Σε αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζονται διάφορες μέθοδοι για την αποφυγή ή καταπολέμηση της μονοτονίας κατά την εργασία. Στην ΔΕΛΤΑ συγκεκριμένα γίνονται ορισμένα διαλείμματα κατά την διάρκεια της μέρας έτσι ώστε να ξεκουράζονται οι εργαζόμενοι και να ανακτούν τις δυνάμεις τους. Επίσης, η μονοτονία καταπολεμάται με τις περιστασιακές αλλαγές των εργαζομένων στα διάφορα αντικείμενα εργασίας έτσι ώστε να μην χάνουν το ενδιαφέρον τους για εργασία. Ταυτόχρονα μπορούν να μαθαίνουν και κάποιο άλλο αντικείμενο έτσι ώστε να είναι ικανοί να αναπληρώσουν κάποιο κενό.

Πέρα από τις τεχνικές αυτές που εφαρμόζονται από την ΔΕΛΤΑ για την παρακίνηση των εργαζομένων υπάρχουν και άλλες τεχνικές που σε ένα βαθμό εφαρμόζονται από την ΔΕΛΤΑ μιας και το περιεχόμενό τους εμπεριέχεται στις τεχνικές που ήδη αναφέρθηκαν. Οι τεχνικές αυτές είναι η διοίκηση βάσει στόχων ή όπως είναι γνωστό M.B.O ( Management by Objectives ) και η διοίκηση ολικής ποιότητας ή αλλιώς T.Q.M ( Total Quality Management ).

Στην τεχνική M.B.O οι στόχοι που τίθενται από την επιχείρηση κατευθύνουν τις ενέργειες και τις προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι. Για να είναι επιτυχημένη η παρακίνηση αυτή θα πρέπει οι στόχοι να έχουν γίνει γνωστοί και αποδεκτοί από τους εργαζόμενους. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρακίνηση ολοκληρώνεται με την ύπαρξη υλικών και ηθικών κινήτρων για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Σύμφωνα με την τεχνική T.Q.M η επιχείρηση δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αφού γνωρίζει ότι οι καταναλωτές το θεωρούν ισχυρότερο κίνητρο προτίμησης από αυτό της τιμής. Και αυτή η τεχνική αποτελεί

κατά κάποιο τρόπο μια τεχνική Μ.Β.Ο μιας και η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας αποτελεί έναν στόχο για την επιχείρηση.



ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ  
& ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ

#### **IV.2 ΗΓΕΣΙΑ: ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Στην ΔΕΛΤΑ λόγω του ότι λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του προσωπικού εφαρμόζεται ο ακόλουθος τρόπος άσκησης ηγεσίας:

- Η διοίκηση είναι αρμόδια και υπεύθυνη για την οργάνωση της επιχείρησης σχετικά με τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό, τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν, το προσωπικό, τους στόχους και τα μέσα δράσης της επιχείρησης.
- Το προσωπικό δεν παραμένει παθητικό σχετικά με την οργάνωση και την γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η δυνατότητα εκπροσώπησης των εργαζομένων στα ανώτατα όργανα λήψης αποφάσεων τους προσδίδει ένα ενεργητικό ρόλο.
- Εφαρμόζεται η παρακίνηση μέσω της χρησιμοποίησης κινήτρων για τους εργαζόμενους τα οποία θα αναπτύξουν την ικανότητά τους για ανάληψη ευθυνών και θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

• Επίσης, στόχος της ΔΕΛΤΑ είναι να δημιουργήσει ένα τέτοιο περιβάλλον στην επιχείρηση έτσι ώστε να δίνει την δυνατότητα στο προσωπικό της να συμμετέχει ενεργά στην διαμόρφωση των στόχων.

• Τέλος, έχει επιτύχει την αποκέντρωση της εξουσίας εκχωρώντας με εξουσιοδότηση το δικαίωμα στους προϊσταμένους να παραχωρούν εξουσίες και σε υφισταμένους.

Για να μπορέσει η ανώτατη διοικητική ομάδα μιας επιχείρησης να είναι αποτελεσματική θα πρέπει τα άτομα που την απαρτίζουν να διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα θα πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερά και ψυχικά ισορροπημένα. Δεν θα πρέπει να αποσπώνται από τον στόχο τους αλλά να μένουν αφοσιωμένα στους σκοπούς και στους στόχους που έχουν θέσει. Είναι απαραίτητο να διαθέτουν την ικανότητα να διευθύνουν και να κατευθύνουν σωστά τους ανθρώπους, να μπορούν δηλαδή να δίνουν σωστές, κατανοητές και σαφείς οδηγίες στο προσωπικό. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζουν απόλυτα το αντικείμενό τους, δηλαδή το έργο τους, τα καθήκοντα τα οποία έχουν, ποιές είναι οι αρμοδιότητές τους καθώς και μέχρι που φτάνουν τα όρια της εξουσίας τους και των ευθυνών τους. Ακόμα πρέπει να είναι δραστήρια και να μη μένουν αδρανή και αμέτοχα σε ό,τι συμβαίνει στον χώρο της επιχείρησης. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να είναι οξυδερκή και ευφυή κάτι που θα συμβάλλει θετικά στο να επιλύουν προβλήματα και διάφορες αρνητικές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν σε μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, πρέπει να είναι ικανά να λαμβάνουν γρήγορες και εύστοχες αποφάσεις. Άλλα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν τα άτομα μιας αποτελεσματικής ανώτατης διοικητικής ομάδας είναι η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη. Δηλαδή, είναι σημαντικό να είναι δίκαια με όλους τους υφισταμένους τους και να μη δείχνουν ιδιαίτερες προτιμήσεις σε κάποιους. Επίσης, θα πρέπει να είναι απροκατάληπτα, προσιτά στους υφισταμένους τους, καθώς επίσης να είναι ευγενικά και ευχάριστα έτσι ώστε να μην δημιουργούν την αίσθηση στο προσωπικό ότι είναι απόμακρα και δεν επιθυμούν να έχουν σχέσεις μαζί του. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό είναι να διαθέτουν ευσυνειδησία, να γνωρίζουν δηλαδή τις επιπτώσεις που θα έχουν οι οποιεσδήποτε πράξεις τους. Εκτός από τα εσωτερικά χαρίσματα που θα

πρέπει να έχουν τα άτομα της ανώτατης διοικητικής ομάδας, απαραίτητο είναι να διαθέτουν και μια περιποιημένη εξωτερική εμφάνιση κάτι που θα τα κάνει ελκυστικά στους εργαζόμενους. Επιπροσθέτως θα πρέπει να είναι υπομονετικά και επίμονα έτσι ώστε να μπορούν να πετύχουν τους στόχους του. Ακόμη, είναι σημαντικό να διαθέτουν ειλικρίνεια και ευθύτητα στις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους. Δεν θα πρέπει να είναι απόλυτα αλλά να είναι διαλλακτικά και να αφήνουν κάποια περιθώρια για συζητήσεις πάνω σε ορισμένα θέματα. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι συνεργάσιμα και συμμετοχικά. Αρκετά σημαντικό ώστε να δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ της ανώτατης διοικητικής ομάδας και των υφισταμένων της είναι η ύπαρξη δημιουργικότητας και καινοτομιών από τη πλευρά της. Επιπλέον τα άτομα αυτά πρέπει να είναι εργατικά, προνοητικά, να αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις που ενδέχεται να έχουν ορισμένες καταστάσεις και να λαμβάνουν μέτρα πριν συμβούν ώστε να τις αποτρέπουν. Επίσης, θα πρέπει να είναι ικανά να εμπνέουν πειθαρχία χωρίς ωστόσο να την επιβάλλουν. Τέλος, σημαντικό είναι να αποτελούν πρότυπο για μίμηση.

Παραπάνω αναφέρθηκε τότε μια ανώτατη διοικητική ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική. Επομένως, σύμφωνα με όσα μου είπαν από την ΔΕΛΤΑ όλα τα προηγούμενα αποτελούν στόχο της ανώτατης διοικητικής ομάδας. Ο βαθμός στον οποίο είναι επιτυχημένη η προσπάθειά της γίνεται φανερός και αξιολογείται μέσα από το κλίμα που επικρατεί στην ΔΕΛΤΑ μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων καθώς επίσης και από την όλη πορεία της στον κλάδο των γαλακτοκομικών.

### **IV.3 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΑΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και στην ΔΕΛΤΑ αναπτύσσονται ομάδες τυπικές και άτυπες. Σαν ομάδα θα μπορούσαμε να ορίσουμε έναν αριθμό ατόμων τα οποία δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους επιδιώκοντας κοινούς σκοπούς ή στόχους.

Στο σημείο αυτό θα δούμε αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά των τυπικών και άτυπων ομάδων ξεκινώντας με τις τυπικές.

Οι **τυπικές ομάδες** μπορούν να διαχωριστούν σε μόνιμες και προσωρινές ανάλογα με χρονικό διάστημα και το είδος του έργου το οποίο θα διεξάγουν. Και στις



δυο αυτές κατηγορίες οι κανόνες λειτουργίας τους επιβάλλονται από την διοίκηση. Η διάρθρωσή τους γίνεται με βάση το οργανόγραμμα της ΔΕΛΤΑ. Διαιρείται σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα και κατώτερα. Η αξιολόγηση των προσώπων που απαρτίζουν την ομάδα γίνεται εκ των άνω. Οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι σαφώς καθορισμένες. Στις τυπικές ομάδες ιδιαίτερη σημασία έχουν οι ίδιες οι θέσεις εργασίας.

Οι **άτυπες ομάδες** διαχωρίζονται σε ομάδες ενδιαφέροντος ή συμφέροντος και σε φιλικές. Οι ομάδες ενδιαφέροντος ή συμφέροντος συνιστώνται από το προσωπικό άτυπα και έχουν ως σκοπό να εκμεταλλευτούν και να αξιοποιήσουν ορισμένες ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτιώσουν τις θέσεις τους. Αντίθετα οι φιλικές ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα χάρη στην κοινωνικότητα την οποία από την φύση του διαθέτει ο άνθρωπος. Οι κανόνες στις άτυπες ομάδες τίθενται από την βούληση των μελών τους και όχι όπως στις τυπικές από κάποια διοίκηση. Οι ρόλοι καθορίζονται μέσα στην ίδια την ομάδα. Επίσης, τα μέλη συμμορφώνονται όχι επειδή επιβάλλεται από κάποια εξωτερική επίδραση αλλά επειδή το επιθυμούν τα μέλη. Η αξιολόγηση των προσώπων γίνεται εκ των έσω. Τέλος, στις άτυπες ομάδες ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην προσωπικότητα των μελών και όχι στις θέσεις όπως συμβαίνει στις τυπικές.

Η ύπαρξη των ομάδων είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις διότι κατ'αυτόν τον τρόπο μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα απ'αυτά που θα επιτύχαιναν τα άτομα σαν μονάδες. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένες δυνατότητες που προσφέρει η ύπαρξη της ομάδας και οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

Αρχικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι με την ομάδα επιτυγχάνεται ο συντονισμός. Ο συντονισμός είναι πολύ σημαντικός για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που πλέον γίνεται όλο και πιο έντονη λόγω του μεγέθους της ΔΕΛΤΑ καθώς επίσης και της αβεβαιότητας που προέρχεται από το περιβάλλον. Επομένως, η ύπαρξη των ομάδων βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη ταχύτητα τα διάφορα καθήκοντα και υποχρεώσεις της.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των ομάδων είναι ότι προσφέρουν ικανοποίηση στα μέλη τους. Το γεγονός αυτό συμβάλλει θετικά στην καλή ψυχική τους διάθεση για μεγαλύτερες αποδόσεις. Τα άτομα που αποτελούν μέλη μιας ομάδας έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες και αφοσιωθούν στην επιχείρηση καλύτερα.

Επιπλέον, μέσα στην ομάδα υπάρχει η δυνατότητα οι πληροφορίες, οι γνώσεις, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ικανότητες καθώς και οι οποιεσδήποτε προσπάθειες να μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά και δημιουργικά έτσι ώστε να επέρχονται καλύτερα αποτελέσματα.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο συνδυασμός αυτός των γνώσεων, ικανοτήτων, στοιχείων της προσωπικότητας κτλ δίνει την δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να τα αναπτύξουν και να τα βελτιώσουν.

Επομένως, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά των ομάδων είναι που τις καθιστούν ιδιαίτερα σημαντικές για την λειτουργία της επιχείρησης.

#### **IV.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επικοινωνία μέσα στην εταιρία είναι το ίδιο σημαντική με την επικοινωνία που υπάρχει στις ανθρώπινες σχέσεις. Μέσω αυτής μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα καθώς η μη ύπαρξη αυτής εμποδίζει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι ακριβώς είναι αυτό που τους ζητείται να διενεργήσουν. Επίσης, είναι δύσκολο και για την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες αν δεν υφίσταται επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, των εργαζομένων με τους προϊσταμένους κτλ έτσι ώστε να μπορεί να δώσει οδηγίες. Επιπροσθέτως, απαραίτητη είναι η επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα που απαρτίζουν τις τυπικές και άτυπες ομάδες διότι μόνο κατ'αυτόν τον τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες η επιτυχημένη επικοινωνία καθίσταται δύσκολη λόγω κάποιων μηχανισμών. Κάποιοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Η βιαστική αξιολόγηση.
- Η έλλειψη προσοχής.
- Η έλλειψη χρήσης κοινού λεξιλογίου.
- Η άρνηση.
- Ο ορθολογισμός.

Είναι γεγονός ότι αρκετές φορές οι άνθρωποι βιάζονται να βγάλουν συμπεράσματα χωρίς να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του μηνύματος. Αυτό καθιστά δύσκολη την επικοινωνία και συγκεκριμένα δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην επικοινωνία του προσωπικού μιας εταιρίας καθώς το μήνυμα μπορεί να μην έχει ολοκληρωθεί ή να μην έχουν παρασχεθεί οι απαραίτητες διευκρινήσεις με αποτέλεσμα μια γρήγορη αξιολόγησή του να οδηγεί σε παρανοήσεις.

Επίσης, όταν δεν υπάρχει η απαιτούμενη συγκέντρωση από την πλευρά του λήπτη του μηνύματος, δηλαδή όταν δεν δίνει προσοχή, τότε συχνά δημιουργούνται παρανοήσεις. Είναι πολύ σημαντικό μέσα σε μια επιχείρηση να δίνουν οι εργαζόμενοι προσοχή σε ότι τους μεταβιβάζεται από τους ανωτέρους τους αλλά και από τους συναδέλφους τους έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθη και παρεξηγήσεις.

Επιπροσθέτως, απαραίτητο είναι το λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται μέσα σε μια επιχείρηση να είναι κατανοητό και αποδεκτό από όλους έτσι ώστε να υπάρχει μια κοινή γραμμή επικοινωνίας.

Επιπλέον, η επικοινωνία γίνεται δύσκολη όταν υπάρχει άρνηση από τα άτομα να καταλάβουν και να δεχτούν τις απόψεις κάποιου άλλου. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις το πρόβλημα γίνεται πολύ έντονο όταν οι υφιστάμενοι δείχνουν άρνηση ως προς την αποδοχή των όσων τους μεταβιβάζουν οι ανώτεροί τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αντιδράσεις και από τις δύο πλευρές με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Η επικοινωνία σε μια επιχείρηση μπορεί να εξετασθεί από τέσσερις πλευρές οι οποίες είναι οι ακόλουθες: επικοινωνία προς τα κάτω, επικοινωνία προς τα πάνω, οριζόντια και διαγώνια.

Αναλυτικότερα σχετικά με την προς τα κάτω επικοινωνία, επειδή η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τις πολιτικές της επιχείρησης τα μηνύματα στέλνονται από πάνω προς τα κάτω. Συχνά δημιουργούνται προβλήματα με αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας καθώς δεν φτάνουν όλα τα μηνύματα στα κατώτερα επίπεδα όπως πιστεύει η διοίκηση διότι στην πορεία είτε κάποια αποκρύπτονται είτε αλλοιώνονται για διάφορους λόγους.

Στην προς τα πάνω επικοινωνία οι πληροφορίες που φτάνουν στην ανώτατη διοίκηση την βοηθούν να λάβει αποφάσεις καθώς σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο και σε αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας δημιουργούνται προβλήματα που οφείλονται στο γεγονός ότι οι υφιστάμενοι δυσκολεύονται να μεταφέρουν στην διοίκηση αρνητικές πληροφορίες με αποτέλεσμα είτε να τις

μεταφέρουν αλλοιωμένες είτε να τις αποκρύπτουν. Το γεγονός αυτό όπως είναι λογικό έχει πολύ άσχημες επιπτώσεις για την κάθε επιχείρηση η οποία θα πρέπει να λάβει αποφάσεις με λανθασμένα δεδομένα.

Η οριζόντια επικοινωνία αφορά άτομα ή ακόμα και τμήματα τα οποία είναι διαφορετικά αλλά βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο οργάνωσης. Η διαγώνια επικοινωνία, υφίσταται ανάμεσα σε δύο διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης. Οι δύο αυτοί τρόποι επικοινωνίας, οι οποίοι είναι άτυποι, δίνουν την δυνατότητα σε άτομα τα οποία έχουν διαφορετικές γνώσεις να βοηθήσουν στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Επίσης, είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην γρηγορότερη διακίνηση των πληροφοριών.

Στην ΔΕΛΤΑ υφίστανται οι παραπάνω τρόποι επικοινωνίας και συγκεκριμένα η οριζόντια και διαγώνια οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και τους υπαλλήλους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού.

❖ Πηγή: Ηγεσία, Μπουραντάς Δ., εκδ. Κριτική, 2005,σελ,17-49

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των μηχανισμών και των δεικτών ελέγχου της εταιρίας αλλά και το ρόλο που παίζει η τεχνολογία μέσα στην εταιρία.

#### **V.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και στην ΔΕΛΤΑ υπάρχει η λειτουργία του ελέγχου. Ο έλεγχος θα μπορούσε να οριστεί ως μια συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται πρότυπα απόδοσης με βάση τους στόχους που έχουν προγραμματιστεί, σχεδιάζονται τα απαραίτητα συστήματα για την συλλογή πληροφοριών, γίνεται σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα που είχαν προκαθοριστεί. Επίσης, μέσω του ελέγχου μπορούν να εντοπισθούν πιθανές αποκλίσεις, γίνεται μέτρηση της σημαντικότητας αυτών και τέλος γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να εξασφαλιστεί πως όλοι οι συντελεστές της

επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με όσα είπαν από την ΔΕΛΤΑ ο έλεγχος για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός και απαραίτητος. Οι λόγοι που τον καθιστούν όλο και πιο αναγκαίο είναι οι ακόλουθοι:

- ✿ Η πολυπλοκότητα που υπάρχει στην επιχείρηση και η οποία όλο και αυξάνεται.
- ✿ Οι αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό.
- ✿ Τα λάθη που κάνουν οι εργαζόμενοι αλλά και τα στελέχη.
- ✿ Η ανάγκη να περιοριστούν οι εξουσίες της διοίκησης.

Αναλυτικότερα σχετικά με την πολυπλοκότητα θα πρέπει να τονίσω ότι λόγω του αριθμού των προϊόντων που παράγει η ΔΕΛΤΑ και διακινεί από πολλά σημεία πώλησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη συστημάτων ελέγχου.

Αναφορικά με τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει να επισημανθεί ότι αυτές συντελούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Συγκεκριμένα οι αγορές αλλάζουν διαρκώς καθώς εισέρχονται σ' αυτήν νέα προϊόντα. Επίσης, νέες μέθοδοι ανακαλύπτονται όπως επίσης και υλικά. Επιπροσθέτως, αρκετά συχνά αλλάζουν ή διαφοροποιούνται οι κανόνες που ισχύουν στην αγορά. Επομένως, η ΔΕΛΤΑ όπως και η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει αναπτύξει τέτοιες μεθόδους ελέγχου έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις αλλαγές αυτές και να εκμεταλλευτεί τις πιθανές ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν.

Ένα σύστημα ελέγχου βοηθά την επιχείρηση να εντοπίζει και να διορθώνει τα λάθη που γίνονται από τους εργαζόμενους αλλά και από τα ίδια τα στελέχη της προτού αποβούν μοιραία για την μετέπειτα πορεία της επιχείρησης.

Τέλος, η ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου επιτρέπει στην ανώτατη διοίκηση να παραχωρήσει εξουσίες στους υφισταμένους της με αποτέλεσμα να μειώνεται αισθητά η δική της ευθύνη και να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την γενική παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης.

Τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται από την ΔΕΛΤΑ μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε κάποιες κατηγορίες ανάλογα με τον σκοπό που διενεργούνται, ανάλογα με τα όργανα που χρησιμοποιούνται για την διενέργειά τους, ανάλογα με την έκταση του ελέγχου και τέλος ανάλογα με την διάρκειά τους.

Ανάλογα με το σκοπό που διενεργούνται τα συστήματα ελέγχου τα διακρίνουμε σε προληπτικά τα οποία εφαρμόζονται από την ΔΕΛΤΑ πριν ξεκινήσουν οι δραστηριότητές της, σε τρέχοντα τα οποία βοηθούν στο να γίνεται ένας τακτικός και σε συνεχή βάση έλεγχος του κατά πόσο γίνεται εφαρμογή των όσων έχουν καθοριστεί από διάφορα σχέδια και προγράμματα της επιχείρησης. Επίσης, εφαρμόζονται και τα συστήματα αναπληροφόρησης που χρησιμοποιούν πληροφορίες σχετικά με προηγούμενα αποτελέσματα.

Ανάλογα με το ποιος διενεργεί τον έλεγχο τα συστήματα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Στα εσωτερικά, τον έλεγχο τον εφαρμόζουν πρόσωπα τα οποία ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση ενώ στα εξωτερικά συστήματα τον έλεγχο εφαρμόζουν εξουσιοδοτημένα πρόσωπα που δεν εργάζονται στην ΔΕΛΤΑ.

Αναφορικά με την έκταση του ελέγχου η ΔΕΛΤΑ εφαρμόζει συστήματα γενικού ελέγχου με τα οποία ελέγχει όλους τους τομείς δραστηριότητάς της και ειδικού ελέγχου τα οποία χρησιμοποιεί για να ελέγχει συγκεκριμένους τομείς όπως αυτός της παραγωγής.

Τέλος, τα συστήματα που σχετίζονται με τον χρόνο, δηλαδή την διάρκειά τους, έχουμε τα μόνιμα, τα διαρκή, τα περιοδικά και τα έκτακτα.

Από την ΔΕΛΤΑ εφαρμόζονται ορισμένες τεχνικές ελέγχου οι οποίες αφορούν την οικονομική λειτουργία, την παραγωγή, το προσωπικό και το μάρκετινγκ.

Η οικονομική λειτουργία της επιχείρησης ελέγχεται μέσω διάφορων δεικτών και μοντέλων που αφορούν την ρευστότητα, τα κόστη, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της. Επίσης, οι προϋπολογισμοί αποτελούν μια σημαντική βάση ελέγχου των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, των κερδών, των εισπράξεων καθώς επίσης και των διαφόρων επενδύσεων.

Για τον έλεγχο της παραγωγής η ΔΕΛΤΑ χρησιμοποιεί τεχνικές που της επιτρέπουν να παρακολουθεί τα αποθέματά της, την ροή των υλικών την ποιότητα μέσω του συστήματος PERT, MATERIALS REQUIREMENTS PLANNING κτλ.

Ο έλεγχος του προσωπικού γίνεται μέσω του συστήματος της κάρτας ελέγχου του χρόνου παρουσίας των εργαζομένων καθώς επίσης και από διάφορες αξιολογήσεις της συμπεριφοράς και της απόδοσης τους.

Τέλος, ο έλεγχος της λειτουργίας του μάρκετινγκ γίνεται μέσω δεικτών που αφορούν τις πωλήσεις, τα έξοδα των πωλήσεων, το μερίδιο που έχει η ΔΕΛΤΑ στην αγορά και οτιδήποτε άλλο αφορά την διακίνηση και πώληση των προϊόντων της.

## **V.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η ΔΕΛΤΑ διαθέτει ένα τμήμα Logistics το οποίο φροντίζει για την διακίνηση των προϊόντων της μέσω ενός ιδιόκτητου δικτύου διανομής. Στην διακίνηση συμπεριλαμβάνεται η χρησιμοποίηση φορτηγών, τα οποία ανήκουν είτε στην επιχείρηση είτε σε ιδιώτες. Επίσης, η διανομή γίνεται και με την βοήθεια μεσαζόντων έτσι ώστε να διοχετευθούν τα προϊόντα στις υπεραγορές καθώς και στα άλλα σημεία πώλησης.

Η ΔΕΛΤΑ παρέχει υπηρεσίες και μετά την πώληση στους πελάτες της. Λόγω της φύσης των αγαθών οι υπηρεσίες είναι περιορισμένες, ωστόσο όμως λειτουργεί ένα κέντρο ενημέρωσης για τους καταναλωτές. Το κέντρο αυτό τους δίνει την δυνατότητα να πάρουν πληροφορίες, να λύσουν κάποιες απορίες που ενδεχομένως να έχουν καθώς επίσης και να καταθέσουν τα παράπονά τους.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας γίνεται μέσω ορισμένων μεθόδων και συγκεκριμένα μέσω υποκειμενικών, αντικειμενικών και τεχνικών μεθόδων.

Με την χρήση υποκειμενικών μεθόδων οι προϊστάμενοι της επιχείρησης εκφράζουν τις απόψεις τους, οι οποίες διαμορφώνονται από προσωπικές παρατηρήσεις και διαπιστώσεις, σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις με γραπτές εκθέσεις.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι δίνουν μια οπτική επαφή των στελεχών με τα αποτελέσματα καθώς στηρίζονται σε στατιστικά ή λογιστικά δεδομένα, σε μαθηματικές αναλύσεις καθώς επίσης σε πίνακες και διαγράμματα.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα μετράται και με τεχνικές μεθόδους μέσω της χρήσης τεχνολογικών μέσων όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

### **V.3 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στην εποχή μας ο αυτοματισμός στην παραγωγή έχει υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την χειρωνακτική εργασία κι αυτό έχει συμβάλλει αισθητά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Έτσι, επενδύονται τεράστια ποσά στο R&D, είτε για να ανακαλυφθούν νέα προϊόντα είτε για να βελτιωθεί η διαδικασία παραγωγής. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου συνήθως κατανέμουν τους πόρους τους κατά 40% στη φυσική επένδυση, κατά 30% στην αγοραία και κατά 30% στο R&D.

Επομένως, όπως γίνεται αντιληπτό ο ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία στην ΔΕΛΤΑ είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η επιχείρηση αυτή στηρίζεται στην λειτουργία της παραγωγής γεγονός που καθιστά την τεχνολογία ζωτικό παράγοντα λειτουργίας του τμήματος αυτού. Η τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά στην μεγαλύτερη σε ποσότητα παραγωγή, στην ταχύτητα της διαδικασίας αυτής καθώς και στην αποφυγή λαθών.

Γενικά όσον αφορά την προστασία της τεχνολογικής ανάπτυξης στη χώρα μας, έχει ιδρυθεί ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, που διέπει τις εφευρέσεις, την τεχνολογική καινοτομία, τη μεταφορά τεχνολογίας και τη χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Ειδικά όσον αφορά τα τελευταία, αξίζει ακόμα να σημειωθεί ότι προστατεύονται από ένα ευρύ πλέγμα νόμων και η διάρκεια ισχύος τους είναι 20 έτη. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη τεράστια συμβολή των διπλωμάτων αυτών στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας.



- ❖ Πηγή: Εγχειρίδιο πολιτικών και διαδικασιών, Φίλος Γ., εκδ. IQ Group, Αθηνά 200, σελ.312-329,58-99.
- ❖ Πηγή: Marketing-Management, Kotter Philip, εκδ. Interbooks 1991 σελ.55-105
- ❖ Πηγή: Εμπορικό Δίκαιο Γενικό Μέρος, Ι.Ρόκα, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 2003

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρουμε και αναλύουμε τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης με την αναφορά τριών ισολογισμών, ετών 2003-2004-2005 και τη δυνατή σύγκριση μεταξύ αυτών. Προς ευκολία διατύπωσης παραθέτουμε το παρακάτω παράρτημα:

#### **VI.1 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

▪ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2003.....σελ.68-69
▪ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2004.....σελ.70-71
▪ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005.....σελ.72

## **VI.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΕΛΤΑ**

Το 2004 και σε σύγκριση με το 2003 οι συνολικές πωλήσεις του Ομίλου εταιρειών της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ αναμένεται να παρουσιάσουν αύξηση της τάξεως του 8% και να φτάσουν στο ύψος των ευρώ 690 εκατ. Ειδικότερα, τα σχετικά μεγέθη για την κάθε θυγατρική του Ομίλου εκτιμάται ότι θα είναι τα ακόλουθα:

Η άνοδος αυτή είναι στα ίδια περίπου επίπεδα ή και ελαφρώς υψηλότερα από την ονομαστική αύξηση του ΑΕΠ το 2004, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ διατηρεί αμείωτη τη δυναμική ανάπτυξής του. Παράλληλα, τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων (ΕΒΤ) εκτιμάται πως θα ανέλθουν στα 40 εκατ., στα ίδια περίπου επίπεδα με το 2003. Τα δύο μεγέθη, όμως, δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμα από την άποψη ότι στο 2003 εμπεριέχονται έκτακτα κέρδη, τα οποία δεν επαναλαμβάνονται το 2004. Η απώλεια αυτή έχει εξισορροπηθεί με αύξηση των λειτουργικών κερδών, γεγονός που επίσης υπογραμμίζει την υγιή οικονομική πορεία του Ομίλου. Μέσα στα πλαίσια αυτά, αναμένεται ότι οι Ετήσιες Γενικές Συνελεύσεις θα εγκρίνουν τη διανομή αυξημένης σε σύγκριση με το 2003 μερισματικής απόδοσης για τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ.

Η υγιής οικονομική εικόνα του Ομίλου επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι τα κέρδη προ φόρων τόκων κι αποσβέσεων (ΕΒΙΤΔΑ) παρουσιάζουν αύξηση 5% σε σύγκριση πάντα με το 2003 και υπερβαίνουν, έτσι, τα ευρώ 100 εκατ., ενώ τα κέρδη προ φόρων και τόκων (ΕΒΙΤ) αναμένεται να αυξηθούν κατά 10% και να φτάσουν τα ευρώ 58 εκατ.

Συνεχίστηκε, εξάλλου, και μέσα στο 2004 με ενισχυμένους ρυθμούς η πολιτική του Ομίλου να διατηρεί και να επαυξάνει την ηγετική θέση του στα μερίδια αγοράς που κατέχει και να προωθεί τον παραγωγικό και οργανωτικό διοικητικό εκσυγχρονισμό του.

Ειδικότερα, μέσα στη χρονιά που πέρασε:

- 1.** Οι νέες επενδύσεις του Ομίλου έφτασαν τα ευρώ 40 εκατ., σε νέα μηχανήματα, κτίρια και τεχνολογίες.
- 2.** Ολοκληρώθηκε η κατασκευή και τέθηκε σε λειτουργία η νέα παραγωγική μονάδα της ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ στη Θεσσαλονίκη, γεγονός που ενισχύει την παρουσία του Ομίλου στη σημαντική αγορά της Βόρειας Ελλάδας και του επιτρέπει τη μεγαλύτερη διείσδυσή του στις ομάδες των καταναλωτών.
- 3.** Λανσαρίστηκαν στην αγορά συνολικά 50 νέα προϊόντα, ένδειξη της σημασίας που αποδίδει ο Όμιλος στις ανάγκες κι επιθυμίες των καταναλωτών.
- 4.** Εξελίχθηκε η συνεργασία με την εταιρεία Χαραλαμπίδη (CHARALAMBIDES DAIRIES LTD.) στην Κύπρο με τη διάθεση πλέον της ολοκληρωμένης γκάμας των προϊόντων του Ομίλου ΔΕΛΤΑ.
- 5.** Ξεκίνησε η παραγωγική επένδυση του Ομίλου της ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ στη Βουλγαρία.
- 6.** Ενισχύθηκε η θέση του Ομίλου στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων μέσω της εξαγοράς της ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ, η οποία ταυτόχρονα απέφερε σημαντικά κεφαλαιακά κέρδη, αλλά κι αυξημένη ρευστότητα στον Όμιλο.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι από το 2004 τέθηκε σε εφαρμογή ο θεσμός της ειδικής διαπραγματεύσεως για μετοχές του Ομίλου, με ιδιαίτερα ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

## ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αυξημένα αποτελέσματα σε σχέση με το δημοσιευμένο ισολογισμό του 2004 και ασήμαντες διαφοροποιήσεις στην καθαρή της θέση ανακοίνωσε η Δέλτα Συμμετοχών ότι θα επιφέρει στα μεγέθη της η επαναδημοσίευση εντός Μαΐου του περσινού ισολογισμού της, με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Η εταιρεία αναγκάστηκε να προχωρήσει σε διευκρινιστική ανακοίνωση μετά τη δεινή οικονομική εικόνα που αναδύθηκε από την αναμόρφωση των οικονομικών της μεγεθών, με βάση τις παρατηρήσεις των ορκωτών λογιστών - μια εξυγιαντική πρωτοβουλία που έλαβε το Χρηματιστήριο Αθηνών. Από την αναμόρφωση προέκυψε ότι τα κέρδη της Δέλτα, ύψους 53,850 εκατ. ευρώ, μετατρέπονται σε ζημιές 19,9 εκατ. ευρώ, ενώ τα ίδια κεφάλαιά της, από 351 εκατ. ευρώ μειώνονται στα 28,6 εκατ. ευρώ. Χωρίς να εξηγήσει τα -λογιστικά έστω- αίτια της μεταβολής των μεγεθών της, η Δέλτα αρκέστηκε να σχολιάσει ότι «η δημοσίευση των αναμορφωμένων στοιχείων που εξέδωσε το Χ.Α., ιδίως στις παραμονές της δημοσίευσης στοιχείων ΔΛΠ, δημιουργεί λάθος εντυπώσεις και αφορμή για ακραία δημοσιεύματα». *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 05/04/2004 ΑΡΘΡΟ-56, ΕΚΔ. ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ*

## Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ 2005

Σύμφωνα με τον προγραμματισμό του Ομίλου και τις εκτιμήσεις για τις εξελίξεις τη χρονιά που διανύουμε, ο Όμιλος αναμένει αύξηση των πωλήσεων της τάξεως του 7% και άνω, καθώς κι άνοδο του EBITDA και του EBIT κατά 10%. Ταυτόχρονα με την υλοποίηση ενός ακόμη επενδυτικού προγράμματος της τάξεως των ευρώ 40 εκατ., ο Όμιλος επιδιώκει και θα πετύχει μείωση του καθαρού δανεισμού του κατά 10%.

## ΣΧΟΛΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2005

Κατ' αρχάς σημειώνεται, ότι η αξία της Εταιρείας προσδιορίζεται από τον συνταχθέντα με βάση τα Δ.Π.Χ.Π. (Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης) Ισολογισμό Μετασχηματισμού, χωρίς να γίνουν εκτιμήσεις αξιών και αντίστοιχες προσαρμογές τιμών περιουσιακών στοιχείων, σύμφωνα με τις διατάξεις του τελευταίου εδαφίου της παραγράφου 2 του άρθρου 3 του Ν. 2166/1993. Η παράθεση γίνεται με τη σειρά που εμφανίζονται οι αντίστοιχοι λογαριασμοί στον Ισολογισμό Μετασχηματισμού της 31/12/2005 και όλα τα ποσά αναφέρονται σε χιλ. €

Ο λογαριασμός “Μηχανολογικός Εξοπλισμός” αφορά κυρίως τεχνικές εγκαταστάσεις και μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τόσο του γάλακτος όσο και των υπολοίπων γαλακτοκομικών προϊόντων. Η εταιρεία έχει συμβάσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων εν ισχύ, κυρίως για μηχανήματα παραγωγής γάλακτος και συσκευασίας προϊόντων. Η καθαρή λογιστική αξία αυτών των μηχανημάτων την 31η Δεκεμβρίου 2005 ήταν € 5.851 και περιλαμβάνεται στο λογαριασμό “Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις”

στον συνημμένο ισολογισμό.

Δεν υφίστανται περιορισμοί, υποθήκες, προσημειώσεις ή λοιπές επιβαρύνσεις επί της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας . Επίσης κανένα στοιχείο των γηπέδων, κτιρίων και μηχανολογικού εξοπλισμού δεν έχει δεσμευθεί ως εγγύηση έναντι υποχρεώσεων. Οι ασώματες ακινητοποιήσεις περιλαμβάνουν κυρίως δικαιώματα παραγωγής γάλακτος και εμπορικά σήματα. Τα δικαιώματα παραγωγής γάλακτος αντιπροσωπεύουν τις αμοιβές που καταβάλλονται στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης κάθε τέσσερα με πέντε χρόνια στη βάση των σχετικών ποσοστώσεων που έχουν εγκριθεί από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η απόσβεση διενεργείται μέχρι την επόμενη ανανέωσή τους. Τα εμπορικά σήματα αποσβένονται βάσει της εκτιμώμενης ωφέλιμης ζωής τους, η οποία έχει οριστεί στα πέντε έτη.

Το κεφάλαιο της Εταιρείας που όπως αναφέρω, ανερχόταν κατά την 31/12/2005 σε € 35.645.203,60 (29.217.380 μετοχές των € 1,22 εκάστη).

Συμπερασματικά, η λογιστική αξία των περιουσιακών στοιχείων Ενεργητικού και Παθητικού της απορροφώμενης Εταιρείας "ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε." με βάση την Απογραφή της 31/12/2005 και τον Ισολογισμό Μετασχηματισμού της 31/12/2005 έχει συνοπτικά ως:

#### ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

- Μη κυκλοφοριακά στοιχεία ενεργητικού € 229.772
- Κυκλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία " 126.629 € 356.401

#### ΠΑΘΗΤΙΚΟ

- Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις € 93.160
- Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις " 83.605 €

Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων € 179.636

Τα Ίδια κεφάλαια αναλύονται :

- Μετοχικό κεφάλαιο € 35.645
- Διαφορές αναπροσαρμογής " 343
- Αποθεματικά κεφάλαια " 22.009
- Αποτελέσματα εις νέο " 121.639
- Σύνολο € 179.636

- ❖ Πηγή: [www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr](http://www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr)
- ❖ Πηγή: [www.Greek.oikonomy.gr](http://www.Greek.oikonomy.gr)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII**

### **VII.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ**

Στην εργασία αυτή καταγράψαμε και αξιολογήσαμε τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ. Συγκεκριμένα, αναφερθήκαμε στα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (επωνυμία, έδρα, περιγραφή προϊόντων, νομική μορφή κ.ά.), στον προγραμματισμό της ΔΕΛΤΑ και ειδικότερα στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, στην διαδικασία στοχοθέτησης αλλά και στους τρόπους υλοποίησης της στρατηγικής που ακολουθεί. Στη συνέχεια παραθέσαμε την ακολουθούμενες δραστηριότητες στους τομείς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της διαχείρισης κρίσεων και φήμης. Έπειτα παρουσιάσαμε την οργάνωση της εταιρείας ΔΕΛΤΑ, την δομική και λειτουργική της διάσταση (οργανόγραμμα, τμηματοποίηση, εύρος ελέγχου), την εταιρική κουλτούρα και τις δραστηριότητες που αφορούν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Επιπροσθέτως αναλύσαμε τους μηχανισμούς παρακίνησης και ενδυνάμωσης του προσωπικού, τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας καθώς και την εταιρική επικοινωνία, δηλαδή στη λειτουργία της διεύθυνσης. Τέλος ασχοληθήκαμε με τον

τρόπο άσκησης ελέγχου στην ΔΕΛΤΑ και συγκεκριμένα αναλύσαμε τους μηχανισμούς και δείκτες ελέγχου της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών, όπως και τον ρόλο της τεχνολογίας στη λειτουργία της.

Στη συνέχεια, θα προτείνουμε κάποιες βελτιωτικές παρεμβάσεις με στόχο τη μετάβαση σε ένα πιο ωφέλιμο επίπεδο λειτουργίας της εταιρείας ΔΕΛΤΑ.

Κατά την εκπόνηση της εργασίας καταλήξαμε στο εξής συμπέρασμα:

Η εταιρεία ΔΕΛΤΑ κινείται ηγετικά και δυναμικά στον κλάδο των γαλακτοκομικών, παρ' όλα αυτά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τα οποία μπορούν να επέλθουν μέσω των τρόπων που θα αναφερόμαστε στην επόμενη ενότητα.

## **VII.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ**

Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να εντοπίζονται τυχόν ελλείμματα και αποκλίσεις των πρακτικών που ακολουθούνται από τους υπεύθυνους σε κάθε μια λειτουργία που προαναφέρθηκε. Ο εντοπισμός των ελλειμμάτων και των αποκλίσεων συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, με άμεσο αντίκτυπο μια πιο ποιοτική προσφορά προϊόντων στους καταναλωτές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων της εταιρείας που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η διατήρηση της φήμης της.

Αν και η ΔΕΛΤΑ αποτελεί μια εξαιρετικά επιτυχημένη εταιρεία η οποία καταλαμβάνει μία από τις πρώτες θέσεις στον πίνακα με τις πλέον κερδοφόρες ελληνικές επιχειρήσεις, τα περιθώρια βελτίωσης και οι ευκαιρίες που προκύπτουν είναι αρκετές. Πρώτα από όλα μπορεί να εκμεταλλευτεί τη δύναμη του Ομίλου Συμμετοχών, ώστε να διεισδύσει σε νέες αγορές. Παραδείγματος χάρη μπορεί να χρησιμοποιήσει τα εργοστάσια παραγωγής της Δέλτα Παγωτού στα Βαλκάνια ή τις εγκαταστάσεις συμμάχων όπως η Danone. Σημαντική κίνηση ήταν και η συνεργασία με την Goody's, εταιρεία του Ομίλου, η οποία δέχτηκε να διακινεί τους χυμούς Life μέσω των υποκαταστημάτων της.

Εκτός από νέες αγορές στο εξωτερικό μπορεί να προσεγγίσει νέα τμήματα αγοράς δημιουργώντας ένα γάλα, το οποίο να απευθύνεται σε μεγαλύτερες ηλικίες και σε όσους έχουν κάποιες διαφορετικές απαιτήσεις. Ήδη έχει εισάγει ένα προϊόν για άτομα τα οποία έχουν αυξημένες ανάγκες ασβεστίου. Ταυτόχρονα, μπορεί να επεκτείνει ακόμα περισσότερο τη γραμμή προϊόντων της.

Τέλος, στα πλαίσια του Ομίλου της παρέχεται η δυνατότητα για ανάπτυξη συνεργιών και μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Το τελευταίο σε συνάρτηση με το πολύ επιτυχημένο τμήμα R&D της, της προσδίδει το πλεονέκτημα της εισαγωγής στην αγορά των καινοτομικών προϊόντων.



**ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2003**

<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>30.06.03</b>
<b><u>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</u></b>	
Μετοχικό Κεφάλαιο	119.358.907,92
Αποθεματικά-Διαφορές Αναπροσαρμογής	159.181.024,63
Αποτελέσματα προηγ. χρήσεων	-5.589.703,45
Αποτελέσματα περιόδου	<u>7.496.473,17</u>
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	<b><u>280.446.702,27</u></b>
Διαφορές Ενοποίησης	-156.288.378,68
Δικαιώματα μειοψηφίας	<u>109.429.342,25</u>

	<u><u>-46.859.036,43</u></u>
<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	345.182.781,21
Βραχ/σμες υποχρεώσεις	<u>285.127.791,79</u>
<u>Σύνολο Υποχρεώσεων</u>	<u><u>630.310.573,00</u></u>
<b>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	
<u>Εξοδα χρήσεως δουλευμένα</u>	13.354.613,05
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)</b>	<u><u><b>877.252.851,89</b></u></u>
<b>ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ</b>	<u><u>470.151.913,46</u></u>
<b>Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο</b>	<u><u>30.06.04</u></u>
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚ/ΣΗΣ</b>	
Αρχική αξία	80.166.431,82
<u>Μείον: Αποσβέσεις</u>	<u>64.453.004,35</u>
Αναπόσβεστη αξία	<u><u>15.713.427,47</u></u>
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
<u>Ενσώματες ακινητοποιήσεις</u>	
Αρχική αξία	817.402.320,25
<u>Μείον: Αποσβέσεις</u>	<u>394.625.729,99</u>
Αναπόσβεστη αξία	<u><u>422.776.590,26</u></u>
<u>Συμμετοχές &amp; άλλες μακρ/σμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</u>	<u>23.997.243,20</u>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	<u><u>446.773.833,46</u></u>
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
Αποθέματα	84.244.750,35



Απαιτήσεις	169.733.013,17
Χρεώγραφα	62.179.272,07
Διαθέσιμα	<u>71.957.090,10</u>
Σύνολο Κυκλοφορ. Ενεργητικού	<u>388.114.125,69</u>
<b><u>E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ</u></b>	
<b><u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u></b>	
Εξοδα επομένων χρήσεων-Εσοδα χρήσεως εισπρακτέα	<u>2.792.661,99</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b> <b>(B+Γ+Δ+E)</b>	<b><u>853.394.048,61</u></b>
 <b>ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ</b>	 <u>828.541.844,08</u>

### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2004

<b>Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο</b>	<b><u>30.06.04</u></b>
<b><u>B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚ/ΣΗΣ</u></b>	
Αρχική αξία	80.166.431,82
Μείον: Αποσβέσεις	<u>64.453.004,35</u>
Αναπόσβεστη αξία	<u>15.713.427,47</u>
<b><u>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u></b>	
<b><u>Ενσώματες ακινητοποιήσεις</u></b>	
Αρχική αξία	817.402.320,25
Μείον: Αποσβέσεις	<u>394.625.729,99</u>
Αναπόσβεστη αξία	422.776.590,26
<u>Συμμετοχές &amp; άλλες μακρ/σμες</u> <u>χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</u>	<u>23.997.243,20</u>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	<u>446.773.833,46</u>
<b><u>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u></b>	

Αποθέματα	84.244.750,35
Απαιτήσεις	169.733.013,17
Χρεώγραφα	62.179.272,07
Διαθέσιμα	<u>71.957.090,10</u>
Σύνολο Κυκλοφορ. Ενεργητικού	<u><u>388.114.125,69</u></u>
<b><u>E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ</u></b>	
<b><u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u></b>	
Εξοδα επομένων χρήσεων-Εσοδα χρήσεως εισπρακτέα	<u><u>2.792.661,99</u></u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b> <b>(B+Γ+Δ+E)</b>	<u><u><b>853.394.048,61</b></u></u>
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	<u><u>828.541.844,08</u></u>
<b>Π Α Θ Η Τ Ι Κ Ο</b>	<u><u><b>30.06.04</b></u></u>
<b><u>A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</u></b>	
Μετοχικό Κεφάλαιο	119.358.907,92
Αποθεματικά-Διαφορές Αναπροσαρμογής	173.139.886,04
Αποτελέσματα προηγ. χρήσεων	-1.532.583,63
Αποτελέσματα περιόδου	<u>16.430.321,76</u>
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	<u><u><b>307.396.532,09</b></u></u>
Διαφορές Ενοποίησης	-163.100.863,33
Δικαιώματα μειοψηφίας	<u>98.577.976,50</u>
	<u><u>-64.522.886,83</u></u>

Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	349.409.202,81
Βραχ/σμες υποχρεώσεις	247.978.615,59
<u>Σύνολο Υποχρεώσεων</u>	<u>597.387.818,40</u>
<u>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ</u>	
<u>ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</u>	
<u>Εξοδα χρήσεως δουλευμένα</u>	13.132.584,95
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>853.394.048,61</b>
<b>(Α+Γ+Δ)</b>	
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	<u>828.541.844,08</u>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Χολέβας Γιάννης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995
- Εγχειρίδιο πολιτικών και διαδικασιών, Φίλος Γιάννης, Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004
- Marketing – Management, Kotter Philip, Εκδόσεις Interbooks, 1991
- Ηγεσία, Μπουραντάς Δημήτριος, Εκδόσεις Κριτική, 2005
- Διοίκηση Management, Ευγενία Πετρίδου, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998
- Συστήματα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων, Φίλος Γιάννης, Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004
- Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998
- Διοικητική επιστήμη, Γρηγόρης Πράστακος, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003
- Μάνατζμεντ, Barron's, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002
- Μάνατζμεντ Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
- Μάνατζμεντ, Patrick J. Montana & Bruce H. Charnow, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 3<sup>η</sup> Αμερικανική έκδοση, 2003
- Εμπορικό Δίκαιο Γενικό Μέρος, Ι. Ρόκα, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2003
- Μάνατζμεντ, Δ. Μπουραντάς, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ:

- [www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr](http://www.ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.gr)
- [www.ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ.gr](http://www.ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ.gr)
- [www. Greek economy.gr](http://www. Greek economy.gr)

