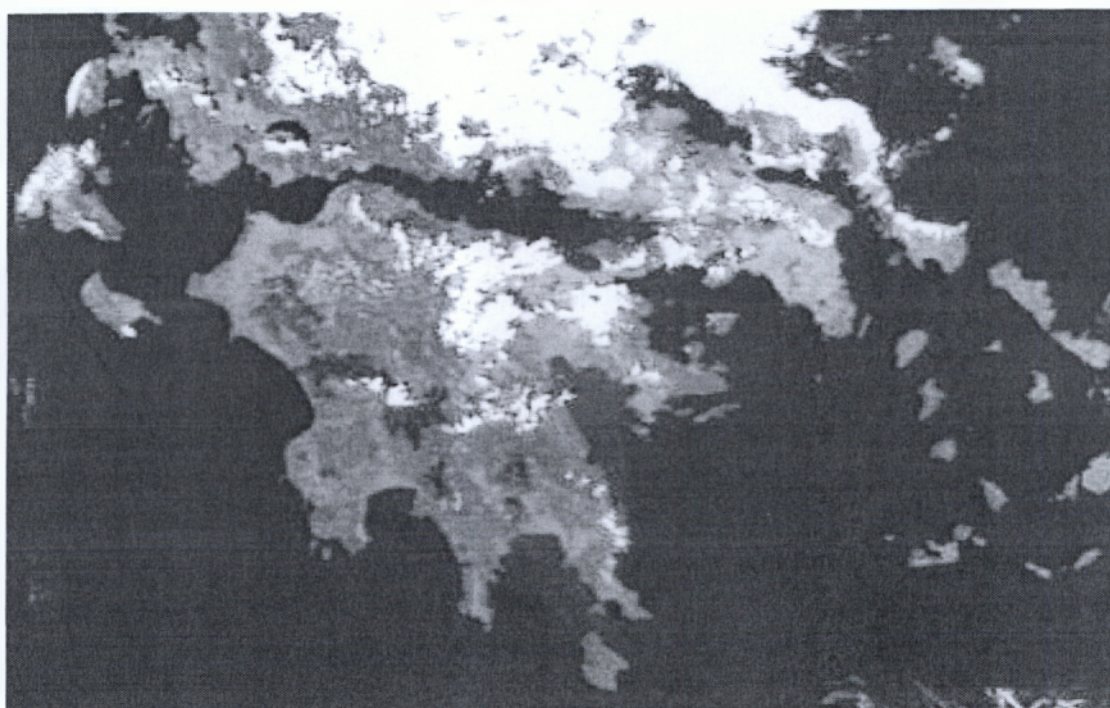




ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

« Διερεύνηση τοπικού παραγωγικού συστήματος της περιφέρειας/ περιφερειακής ενότητας Πελοποννήσου και της δυναμικής του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο».



Σπουδαστής: Λογγίνος Σωτήριος  
Α.Μ.: 2004158

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Παπακωνσταντινίδης Λεωνίδας

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2012

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λεωνίδα Παλακωνσταντινίδη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής μου εργασίας. Όπως επίσης για την πολύτιμη βοήθεια καθοδήγησης της για την επίλυση δίφορων θεμάτων.

Επιπλέον θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους κ. Παναγιωτόπουλο Νίκο, Πατσούρο Κων/νο, Γιαννακόπουλο Αλέξανδρο, Γ. Καλλικούνη, Σταθόπουλο Χρήστο, Γκόγκα Παντελή, Μαγκανά Κων/νο, Κωστέα Γιώργο, Μαυρίκη Νίκο, κ. Λέκκα, Χελά Σπύρο, κ. Καποπούλου, Γουμενάκη Ευθύμιο, κ. Καραπάτα, Φιλντίση Ιωάννη, Φούντα Χαράλαμπο, Καλογερόπουλο Δημήτρη, Μειντάνης Ιωάννης, Βελισσάρης Δημήτριος, κ. Τσαβολάκης, κ. Σκαρπαλέζο, Σεκλός Θεόδωρος, κ. Μπαρτζελιώτη, Χήναρη Χρήστου, κ. Στριμπάκος, το συνεταιρισμό ο Νέστορ και το οικολογικό ελαιοτριβείο Φιλιατρών, για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ώστε να έχω μια πλήρη εικόνα της έρευνας μου.

Τέλος οφείλω να αφιερώσω την πτυχιακή μου εργασία στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>		<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	<b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ-ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>6</b>
1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	6
1.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	8
1.2.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΟΔΠ)	9
1.2.2	ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΔΠ ΩΣ ΠΕΔΙΟ	10
1.2.3	ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ,ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΟΔΠ	11
1.2.4	ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11
1.2.5	ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	13
1.2.6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	13
1.2.6.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	14
1.2.7	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ	16
1.3	ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	17
1.3.1	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	19
1.4	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	19
1.5	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	20
1.6	ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	21
1.6.1	ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	22
1.6.1.1	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΡΟΗΣ	24
1.6.1.2	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	24
1.6.1.3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ	24
1.7	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
1.7.1	ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ</b>	<b>27</b>
2.1	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	27
2.2	ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΑΕΠ	29
2.3	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	30
2.4	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	31
2.5	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	33
2.6	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	<b>ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ</b>	<b>37</b>
3.1	ΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	37
3.2	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	45
3.3	ΤΟΜΕΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	48
3.4	ΤΟΜΕΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΑΝΑΛΥΣΗ</b>	<b>54</b>

4.1	ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ	54
4.1.1	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	54
4.1.2	ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	55
4.1.3	ΦΥΛΛΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	55
4.1.4	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	56
4.1.5	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	57
4.1.6	ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	58
4.1.7	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	58
4.1.8	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	59
4.1.9	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	61
4.1.10	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	62
4.1.11	ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	63
4.1.12	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	64
4.1.13	ΠΙΘΑΝΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	64
4.1.14	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	65
4.1.15	ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	66
4.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	69
6.1	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	69



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παραγωγικό σύστημα είναι κάθε σύστημα, δηλαδή κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες. Συμπεριλαμβάνει κάθε φυσικό (φυτικό ή ζωικό οργανισμό) ή κοινωνικό (βιομηχανική, εμπορική ή άλλη επιχείρηση) οργανισμό.

Η Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων διακρίνεται σε: Στρατηγικές αποφάσεις (που αφορούν θέματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων), λειτουργικές και τακτικές αποφάσεις (που αφορούν την οργάνωση και τον έλεγχο της λειτουργίας τους).

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η διαμόρφωση μιας ευρείας πολιτικής και ενός σχεδίου αξιοποίησης των πόρων της επιχείρησης ώστε να υποστηριχθεί με βέλτιστο τρόπο η μακροπρόθεσμη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει σε τέσσερα στάδια:

- α) διαθεσιμότητα για παροχή υπηρεσιών
- β) επαρκής ικανότητα εξυπηρέτησης
- γ) διακεκριμένη ικανότητα εξυπηρέτησης
- δ) παροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης

Κάθε παραγωγικό σύστημα αποτελείται από κάποια κύρια υποσυστήματα που εκτελούν τις κύριες παραγωγικές λειτουργίες και κάποια δευτερεύοντα υποσυστήματα που υποστηρίζουν τα πρώτα π.χ. ένα εργοστάσιο περιλαμβάνει τα <<παραγωγικά συστήματα>> δηλαδή εκείνα που εκτελούν κάποιες παραγωγικές λειτουργίες του συστήματος <<εργοστάσιο>> της παραγωγής προϊόντων.

Τα συστήματα συνεχούς ροής (flow-shop) παράγουν μεγάλους όγκους παραγωγής περιορισμένης ποικιλίας τυποποιημένων προϊόντων, τα οποία προορίζονται για ευρεία κατανάλωση.

Τα συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία (job-shop) ασχολούνται με την παραγωγή μιας μεγάλης συνήθως ποικιλίας προϊόντων σε μικρούς σχετικά όγκους παραγωγής. Ο πελάτης είναι εκείνος που αναθέτει στο σύστημα την παραγωγή ενός αριθμού ίδιων προϊόντων, με προδιαγραφές που ορίζονται από τον ίδιο.

Τα συστήματα κατασκευής έργων (projects) αφορούν την κατασκευή μιας μονάδας προϊόντος, συνήθως μεγάλου μεγέθους και αξίας που προορίζεται για έναν πελάτη (π.χ. το κράτος).

Δυναμικότητα ή παραγωγική ικανότητα ορίζεται ως οριακή ικανότητα ενός παραγωγικού συστήματος να παράγει προϊόντα ή οι υπηρεσίες σε μια χρονική περίοδο.

Στα ερωτηματολόγια μου απάντησαν άντρες με μέσον όρο ηλικίας 40 έως 50 ετών, με κύρια μόρφωση στη δευτεροβάθμια, ειδικά στα ελαιοτριβεία όπου οι περισσότεροι τα κληρονόμησαν από τους προγόνους τους, στη πλειοψηφία η επιλογή του προσωπικού γίνεται μέσω γνωστών και φίλων.

Τα οινοποιία χρησιμοποιούν νεότερες τεχνολογίες και καινοτομίες έναντι των ελαιοτριβείων. Οι επιχειρηματίες δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεών τους. Αυτό συμβαίνει γενικότερα λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά ειδικότερα λόγω της μη εξόφλησης των προϊόντων και της έλλειψης πρώτων υλών. Υπάρχει ο κίνδυνος ανταγωνισμού και τέλος το σημαντικότερο η έλλειψη οργάνωσης.

Τέλος οι ενέργειες /δράσεις που θεωρούν ότι μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση των επιχειρήσεων κατά την άποψή τους είναι: α) οι κρατική βοήθεια, β) οι χρηματοδοτήσεις μέσω προγραμμάτων, γ) η διοργάνωση ταξιδιών για την ενημέρωση πάνω στον τομέα τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Με τον όρο «παραγωγή» ορίζεται κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας ή της χρησιμότητας υλικών πραγμάτων ή την παροχή υπηρεσιών με την ανάλωση κάποιων πόρων(υλικών, εργασίας, κλπ). Αντίστοιχα με τον όρο «παραγωγικό σύστημα» ορίζεται κάθε σύστημα, δηλαδή κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων, που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κάθε φυσικός ή κοινωνικός οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα παραγωγικό σύστημα. Όλα τα συστήματα διαφέρουν. Στα ανθρώπινα συστήματα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται καλύπτουν ανάγκες που αφορούν τη διατροφή, την ένδυση, τη στέγαση, την ασφάλεια, την επικοινωνία, την υγεία, την παιδεία, τις μεταφορές, την ψυχαγωγία κλπ.

Τα παραγωγικά συστήματα αποτελούνται συνήθως από κάποια κύρια υποσυστήματα, που εκτελούν τις κύριες παραγωγικές λειτουργίες του συστήματος, και από κάποια δευτερεύοντα υποσυστήματα, που υποστηρίζουν τα πρώτα. Έτσι, ένα εργοστάσιο περιλαμβάνει τα παραγωγικά τμήματα, δηλαδή εκείνα που επιτελείται η κύρια λειτουργία του συστήματος «εργοστάσιο», της παραγωγής προϊόντων. Η λειτουργία αυτή υποστηρίζεται από τα υποσυστήματα προμηθειών, μεταφορών, επικοινωνιών, λογιστικής, δικτύων ενέργειας, νερού και ατμού κλπ. Τα δευτερεύοντα υποσυστήματα αποτελούν παραγωγικά συστήματα, που με τη λειτουργία τους υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες ενός συστήματος.

Η σημασία του σωστού σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της λειτουργίας των παραγωγικών συστημάτων που εξυπηρετούν τις ανθρώπινες κοινωνίες είναι μεγάλη εξαιτίας του ρόλου τους στη ζωή των κοινωνιών και, φυσικά, του κόστους τους. Τα παραγωγικά συστήματα τροφοδοτούν τις ανθρώπινες κοινωνίες με υλικά αγαθά και υπηρεσίες απαραίτητες για την επιβίωση και τον πολιτισμό. Κάθε παραγωγικό σύστημα συνδέεται με ένα κόστος παραγωγής και λειτουργίας και με ένα αντίστοιχο επίπεδο παραγωγικότητας που καθορίζουν τα περιθώρια επιβίωσης του. Ένα αποτελεσματικό, όσον αφορά το κόστος παραγωγής και την ποιότητα των προϊόντων του, παραγωγικό σύστημα είναι ένας οργανισμός που μπορεί καταρχήν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό, εθνικό και διεθνές περιβάλλον.

Οι σύγχρονες εθνικές οικονομίες χαρακτηρίζονται από θεαματικές ανακατατάξεις. Νέοι παραγωγικοί κλάδοι εμφανίζονται με αυξημένο ρυθμό τόσο στη μεταποίηση όσο και στις υπηρεσίες καταλαμβάνοντας στρατηγική θέση.

Πολλές καινοτομικές εξελίξεις έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στο πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης Παραγωγής (ΟΔΠ), με αποτέλεσμα αυτή να αναγνωρίζεται σήμερα σαν κρίσιμης σημασίας για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Μια σειρά από ζητήματα και απαιτήσεις που έχουν να κάνουν με τονεπανασχεδιασμό των επιχειρήσεων, με την ποιότητα, με τον έντονο ανταγωνισμόστον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και η παγκόσμια προοπτική με βάση την οποία πρέπει να προσεγγίζονται τα παραπάνω, καταδεικνύουν ότι η ΟΔΠ ωςεπιστήμη, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης ήοργανισμού. Απαραίτητο εργαλείο σε όσους εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή προϊόντων ή στην παροχή υπηρεσιών, άπτεται γνωστικών ζητημάτων που παίρνονται υπόψη για την τεκμηρίωση αποφάσεων κατά τον στρατηγικόσχεδιασμό παραγωγικών συστημάτων.

Προσεγγίζει θέματα όπως οι επιχειρηματικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν, η επιλογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, οι αποφάσεις για τις τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν, η δυναμικότητα και η θέση εγκατάστασης του παραγωγικού συστήματος και γενικότερα θέματα που συνεπάγονται την δέσμευση σημαντικών πόρων και επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την απόδοση και αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Η ΟΔΠ λοιπόν περιλαμβάνει κριτήρια, μεθόδους και τεχνικές επίλυσης στρατηγικών προβλημάτων όπως το κλασικό: «τι, πού, πώς και πόσο θα παραχθεί», στην κατεύθυνση πάντα της επιβίωσης και της ανάπτυξης του παραγωγικού συστήματος μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ΟΔΠ ως πεδίο θα μπορούσε ακόμα να προσεγγισθεί και σαν ένας ενδιαφέρων συνδυασμός διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και εφαρμογής προηγμένων τεχνολογιών, με τελικό σκοπό συνήθως την παραγωγή κέρδους, μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τις δεκαετίες του 70 και του 80 στην αμερικανική βιομηχανία, πολλές εγχώριες επιχειρήσεις είδαν τα μερίδια τους στην αγορά να μειώνονται δραματικά, εξαιτίας της αδυναμίας τους να ανταγωνιστούν βιομηχανίες άλλων χωρών και κυρίως της Ιαπωνίας, σε τομείς όπως ο σχεδιασμός προϊόντων, το κόστος ή η ποιότητα. Πολλές θεωρίες προσπάθησαν να εξηγήσουν γιατί συνέβη αυτό και μίλησαν για τις πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στους λαούς, για τις κυβερνητικές μακροοικονομικές πολιτικές, για την μανία των συγχωνεύσεων, για την ανεπαρκή επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, αλλά και για την παραμέληση των ανθρώπινων πόρων. Όποιες και αν ήταν οι αιτίες για τα παραπάνω, σήμερα όλοι συμφωνούν ότι οι καλές επιδόσεις των επιχειρήσεων και οργανισμών στην παράδοση υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση τους στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Η λειτουργία της παραγωγής είναι δεδομένο ότι καθορίζει στον μέγιστο βαθμό το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς και την αξιοπιστία της και την ανταγωνιστικότητά της. Παρ' όλα αυτά όμως το ενδιαφέρον για την παραγωγική λειτουργία υπήρξε μέχρι πρόσφατα μάλλον υποδεέστερο σε σχέση με την σημασία της. Ωστόσο όλο και περισσότερο και στην χώρα μας συνειδητοποιείται ότι η επιστήμη της ΟΔΠ, μπορεί να δώσει απαντήσεις σε καιρία ερωτήματα που αφορούν την παραγωγική λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών και να συμβάλλει σταθερά στην ανάπτυξη υγιών παραγωγικών δομών.<sup>1,2</sup>

## 1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

<sup>1</sup> Διοίκηση παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων», Παπής Κων/νος Π., Σταμούλης Αθανάσιος Δ.

<sup>2</sup> «Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη», Παπακωνσταντινίδης Λεωνίδας Α., Εκδόσεις Gutenberg Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, σελ. 130 επ.



Η διοίκηση παραγωγικών συστημάτων είναι μια από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα. Αποσκοπεί στο σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή της διαδικασίας με την οποία κάποιοι πόροι (ανθρώπινη εργασία, μηχανές, πρώτες ύλες, ενέργεια, πληροφορία) μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που προορίζονται για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.



**Σχήμα 1:** Μοντέλο παραγωγικού συστήματος

Κύριο έργο της διοίκησης παραγωγικών συστημάτων είναι η εξασφάλιση της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών στις ποσότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με ορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, σε συγκεκριμένες προθεσμίες με το μικρότερο δυνατό κόστος, υλακώνοντας φυσικά στους περιορισμούς και τις απαγορεύσεις που προέρχονται από το περιβάλλον.

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση παραγωγικών συστημάτων διακρίνονται σε στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν θέματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων ενώ οι τακτικές και λειτουργικές αφορούν την οργάνωση και τον έλεγχο της λειτουργίας τους.

Οι αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της παραγωγής αποτελούν οργανικό τμήμα των επιχειρησιακών αποφάσεων, που αφορούν τη δομή και τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Ειδικότερα, οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν και επηρεάζονται έντονα από τις αποφάσεις που αφορούν τόσο την εμπορική λειτουργία, που συνδέει τον οργανισμό με την ζήτηση, όσο και τη χρηματοοικονομική λειτουργία, με την οποία εξασφαλίζονται οι χρηματοοικονομικοί πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία του οργανισμού. Οι τρεις αυτές λειτουργίες (παραγωγική, εμπορική και χρηματοοικονομική) δε βρίσκονται πάντα σε αρμονική σχέση μεταξύ τους και όχι σπάνια αναπτύσσουν ανταγωνιστικές σχέσεις ως αποτέλεσμα της επιδίωξης να επιτύχουν επιμέρους στόχους που βελτιστοποιούν τις επιμέρους λειτουργίες, όχι όμως κατ' ανάγκη τους συνολικούς στόχους του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο στόχος για απρόσκοπτη παραγωγική ροή και χαμηλό κόστος παραγωγής, που ενδιαφέρει τη λειτουργία της διοίκησης παραγωγής, προϋποθέτει παραγωγή σε μεγάλες σειρές και μικρή ποικιλία προϊόντων. Αυτό είναι το αντίθετο με την επιδίωξη της εμπορικής λειτουργίας για κάλυψη όσο το δυνατό μεγαλύτερου φάσματος της ζήτησης, δηλαδή



για παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων. Η εμπορική λειτουργία, άλλωστε, θέτει ως στόχο την όσο το δυνατόν ταχύτερη κάλυψη της ζήτησης, δηλαδή για παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων. Η εμπορική λειτουργία, άλλωστε, θέτει ως στόχος την όσο το δυνατόν ταχύτερη κάλυψη της ζήτησης. Αυτό διευκολύνεται όταν υπάρχουν έτοιμα αποθέματα προϊόντων. Η διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων, όμως, συνεπάγεται δέσμευση κεφαλαίων, που δεν αξιοποιούνται, πράγμα αντίθετο στις επιδιώξεις της χρηματοοικονομικής λειτουργίας.

Η εναρμόνιση των επιμέρους επιδιώξεων ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα για τον οργανισμό στο σύνολο του είναι συνήθως έργο του υψηλότερου επιπέδου της διοίκησης του οργανισμού, που συντονίζει και ελέγχει τις επιμέρους λειτουργίες και θέτει στόχους για ολόκληρο τον οργανισμό. Στα συστήματα με δημοκρατική διοίκηση η εναρμόνιση αυτή γίνεται με συλλογικές διαδικασίες.

Η διοίκηση παραγωγής ασκείται με επιτυχία όταν ικανοποιεί τους γενικούς στόχους του οργανισμού και τους ειδικούς στόχους του παραγωγικού συστήματος. Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τη βέλτιστη χρήση των παραγωγικών πόρων, πράγμα που σημαίνει ελαχιστοποίηση του κόστους και βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και ταυτόχρονα τήρηση των προθεσμιών παράδοσης τους.

Από όλα τα παραπάνω είναι φανερό λοιπόν η χρησιμότητα της επιστήμης της ΟΔΠ. Για τα παραγωγικά συστήματα που δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον ο σωστός σχεδιασμός τους, αλλά και η λειτουργία τους και η περαιτέρω βελτίωσή τους είναι βασικές προϋποθέσεις για την επιβίωσή τους. Αλλά και για τα συστήματα κρατικής ή κοινωνικής ιδιοκτησίας, που δεν υπόκεινται άμεσα στην δοκιμασία της αγοράς, οι παραπάνω απαιτήσεις είναι το ίδιο ζωτικές, αφού από την ικανότητά τους να λειτουργούν αποδοτικά εξαρτάται η βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα μιας εθνικής οικονομίας στο σύγχρονο απαιτητικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ως εκ τούτου η ευημερία των πολιτών της συγκεκριμένης κοινωνίας.

## 1.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΘΕΜΕΛΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΟΔΠ).

Μέχρι την δεκαετία του 1940, η εξέλιξη στο επιστημονικό πεδίο της ΟΔΠ είχε κυρίως να κάνει με μαθηματικές και στατιστικές προσεγγίσεις. Σημαντικές ωστόσο θεωρήθηκαν οι **Μελέτες του Hawthorne**, που πραγματοποιήθηκαν στις εγκαταστάσεις της Western Electric, στο Hawthorne του Illinois, στην δεκαετία 1930-1940, από μια ερευνητική ομάδα του Harvard, διευθυνόμενη από τον κοινωνιολόγο Elton Mayo. Αυτή η έρευνα σχεδιάστηκε έτσι ώστε να μελετήσει τα αποτελέσματα συγκεκριμένων αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον και πως αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά και συχνά μη αναμενόμενα, είχαν δε σημαντικές επιπτώσεις στο σχεδιασμό της εργασίας και στην παρότρυνση των εργαζομένων και τελικά οδήγησαν πολλούς οργανισμούς να ιδρύσουν τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανθρώπινων σχέσεων.

Τα προβλήματα που ανέκυψαν στον εφοδιασμό αλλά και στην σχεδίαση οπλικών συστημάτων κατά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο, ήταν η αφορμή για την ανάπτυξη του πεδίου της **επιχειρησιακής έρευνας** (1940-σήμερα). Η επιχειρησιακή έρευνα συνδυάζει διαφορετικά μεταξύ τους επιστημονικά πεδία, όπως τα μαθηματικά, η ψυχολογία ή τα οικονομικά και προσεγγίζει ποσοτικά

τα προβλήματα, αναλύοντάς τα και προσπαθεί να αναπτύξει την βέλτιστη, μαθηματική συνήθως, λύση. Σήμερα η επιχειρησιακή έρευνα παρέχει αρκετά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ΟΔΠ αλλά και σε άλλα πεδία που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις.

## 1.2.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΔΠ ΩΣ ΠΕΔΙΟ

Η δεκαετία του 1970 χαρακτηρίστηκε από την ευρεία χρήση των υπολογιστών και συνακόλουθα από την χρήση τους στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με την ΟΔΠ.

Στα τέλη της δεκαετίας του 70 αρχές της δεκαετίας του 80, αναπτύχθηκε η **στρατηγική παραγωγής** από ερευνητές του Harvard Business School.

Υποστήριξαν ότι, αφού από την στιγμή που είναι αδύνατον ένα σύστημα να αποδίδει εξαιρετικά σε όλους τις παραμέτρους του, η διοίκηση θα έπρεπε να επικεντρωθεί σε μια στρατηγική κατά την οποία σε ένα σύνολο από πεδία το παραγωγικό σύστημα να αποδίδει άριστα. Αυτό μοιραία οδηγεί στην ανάγκη για επίτευξη ισορροπιών ανάμεσα σε παραμέτρους όπως υψηλή ποιότητα, το χαμηλό κόστος και η υψηλή ευελιξία, όσον αφορά τον σχεδιασμό και την διοίκηση εργοστασίων.

Από την δεκαετία του 1980 και μετά, όλο και μεγαλύτερη σημασία αποδίδεται στην **ποιότητα των υπηρεσιών και στην παραγωγικότητα**, όροι που είναι κρίσιμοι για την επιβίωση στον ανταγωνιστικό κόσμο των βιομηχανιών υπηρεσιών.

Την μεγαλύτερη ίσως εξέλιξη στο πεδίο της ΟΔΠ αποτέλεσε η εφαρμογή κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 η εφαρμογή σε ευρεία έκταση των αρχών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM)**, Ε. Deming, J. Juran και P. Crosby. Η **πιστοποίηση ποιότητας** επίσης μέσω πιστοποιητικών τύπου ISO 9000, παίζει σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή προδιαγραφών ποιότητας στην κατασκευαστική βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η παγκόσμια οικονομική ύφεση ώθησε τις εταιρίες να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες των λειτουργιών τους με σκοπό να παραμείνουν ανταγωνιστικές και έτσι να επιβιώσουν. Έτσι γεννήθηκε η τάση του **επανασχεδιασμού των επιχειρήσεων (Business Process Reengineering –BPR)** με βασικό σκοπό να φέρει βαθιές αλλαγές, στον μέχρι τότε σκοπό των λειτουργιών της επιχείρησης. Συνήθως υπάρχει νέα θεώρηση του τι ακριβώς επιδιώκει να επιτύχει όλο το παραγωγικό σύστημα με τις παραγωγικές του διαδικασίες και κατόπιν τείνουν να μειωθούν ή και να καταργηθούν αν γίνεται, όλες εκείνες οι διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία. Οι εναπομένοντες διαδικασίες τείνουν να εκσυγχρονισθούν και με την εισαγωγή σε αυτές και την χρήση της πληροφορικής να οδηγηθούμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Με την παγκόσμια εξάπλωση του διαδικτύου στα τέλη της δεκαετίας του 1990, άλλαξε δραματικά ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι έχουν πληροφόρηση, επικοινωνούν ή αγοράζουν προϊόντα. Έτσι εμφανίστηκε και το **Ηλεκτρονικό εμπόριο** που αποκτά όλο και μεγαλύτερο τμήμα στην «πίττα» των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ήδη σήμερα, το ηλεκτρονικό εμπόριο θεωρείται βασικό στοιχείο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και βέβαια αποτελεί νέο πεδίο για την επιστήμη της ΟΔΠ.

Μόλις στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εμφανίστηκε η τάση της **Ολοκληρωμένης διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού (SupplyChainManagement)**. Η βασική ιδέα είναι η ανάπτυξη συστημάτων που να διαχειριστούν συνολικά την ροή των πληροφοριών, των υλικών και των υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέχρι τους χώρους παραγωγής, τα εργοστάσια και τις αποθήκες και από εκεί μέχρι τους τελικούς καταναλωτές. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί γίνονται περισσότερο ευέλικτοι στην ικανοποίηση των γρήγορα μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών τους.

Αυτοί ήταν οι κυριότεροι σταθμοί στην εξέλιξη της ΟΔΠ στον χρόνο. Παρακάτω, στο σχήμα 2 παρουσιάζεται και σχηματικά αυτή η εξέλιξη για εποπτικούς λόγους.

### **1.2.3 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ, ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΟΔΠ**

Σε αυτή την παράγραφο θα περιγραφούν οι τάσεις που επικρατούν στο πεδίο της ΟΔΠ και που όλο και περισσότερο θα ισχυροποιούνται στο μέλλον. Τάσεις που στοχεύουν σε καλύτερη και ποιοτικότερη πάντα απόδοση των παραγωγικών συστημάτων.

- **Μείωση του χρόνου εισαγωγής νέων προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία.**
- **Ανάπτυξη ευέλικτων παραγωγικών συστημάτων για ευρεία προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών.**
- **Διαχείριση παγκοσμίων δικτύων παραγωγής.**
- **Ανάπτυξη και ολοκλήρωση νέων τεχνολογιών σε υπάρχοντα παραγωγικά συστήματα.**
- **Επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας.**
- **Διοίκηση πολύ-πολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού.**
- **Συμμόρφωση με περιβαλλοντικά, ηθικά και νομικά πρότυπα.<sup>3</sup>**

### **1.2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Τα πρώτα παραγωγικά συστήματα που μελετήθηκαν λογικό ήταν να είναι τα βιομηχανικά παραγωγικά συστήματα. Σταδιακά όμως και ιδίως στην εποχή μας πολύ περισσότερο, έγινε αντιληπτό ότι οι αρχές, οι μέθοδοι και οι τεχνικές διοίκησης των βιομηχανικών συστημάτων παραγωγής, μπορεί το ίδιο αποτελεσματικά να εφαρμοστούν και στην διοίκηση των συστημάτων υπηρεσιών, γεγονός που οφείλεται βέβαια στις μεγάλες ομοιότητες που παρουσιάζουν τα δύο είδη συστημάτων. Για παράδειγμα, ο εφοδιασμός ενός εργοστασίου αυτοκινήτων με πρώτες ύλες (προσφέρει προϊόντα), είναι παρόμοια διαδικασία με το εφοδιασμό ενός νοσοκομείου με φαρμακευτικό υλικό ή τρόφιμα (προσφέρει υπηρεσίες).

<sup>3</sup> «Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη», Παπακωνσταντινίδης Λεωνίδα Α., Εκδόσεις Gutenberg Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, σελ. 130 επ.



Ωστόσο τα συστήματα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών παρουσιάζουν καιβασικές διαφορές μεταξύ τους. Αφετηρία αυτών των διαφορών είναι οιαντίστοιχες στις ιδιότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μερικά από τακριτήρια για την παραπάνω διάκριση είναι ο βαθμός επαφής με τους καταναλωτές,η ομοιομορφία της παραγωγής, η τυποποίηση, η διασφάλιση της ποιότητας, ημέτρηση της απόδοσης κ.α.

<b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
Απτά	Μη απτές, αναλώνονται στη διάρκεια της παραγωγής τους.
Ελάχιστη επαφή του παραγωγικού συστήματος με τον τελικό καταναλωτή.	Άμεση επαφή με τον πελάτη.
Αποθεματοποιούνται και διατίθενται από απόθεμα.	Διατίθενται μόνο κατά τη διάρκεια παραγωγής τους.
Σύνθετη παραγωγική διαδικασία.	Απλή παραγωγική διαδικασία.
Οι αγορές είναι περιφερειακές, εθνικές και διεθνείς.	Οι αγορές είναι συνήθως τοπικές.
Μεγάλο σύστημα, μπορεί να πετύχει «οικονομίες κλίμακας».	Το σύστημα είναι συνήθως μικρό.
Η τυποποίηση είναι κανόνας.	Μικρή τυποποίηση.

**Πίνακας 1:** Διαφορές Συστημάτων Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών

Βέβαια είναι προφανές ότι υπάρχουν περιπτώσεις που η διάκριση δεν είναι καιτόσο προφανής και ειδικά στο σημερινό πολύπλοκο κόσμο των επιχειρήσεωνόπου επικρατεί έντονος ανταγωνισμός και όλοι προσπαθούν να διαφοροποιηθούναπό τους ανταγωνιστές τους. Έτσι είναι πλέον σύνηθες πολλά προϊόντα να συνοδεύονται αναπόσπαστα από υπηρεσίες, αλλά και πολλά συστήματαυπηρεσιών παράγουν μόνο τους τα προϊόντα, που τμήμα των υπηρεσιών τους είναι να παραδώσουν στους πελάτες τους. Έτσι προφανώς για την πρώτηπερίπτωση η «έξοδος» του συστήματος διαθέτει ιδιότητες και από τις δύο στήλεςτου παραπάνω πίνακα 1. Για παράδειγμα αν μια βιομηχανία αυτοκινήτων,δίνοντας περαιτέρω κίνητρα στους αγοραστές, προσφέρει με κάθε αυτοκίνητο και3 χρόνια δωρεάν service, τότε η τελική έξοδος του συγκεκριμένου παραγωγικούσυστήματος διαθέτει ιδιότητες και από τις δύο στήλες του πίνακα. Επίσης ηεταιρεία McDonald's ενώ παράγει απτά προϊόντα, είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε, γιανα ολοκληρωθεί η κατανάλωση να απαιτείται η άμεση επαφή με τον πελάτη,κλίνοντας έτσι περισσότερο προς την κατηγορία των υπηρεσιών.

## **1.2.5 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

- Φυσική Μεταβολή – Κατασκευή Προϊόντος
- Τοπική μεταβολή -- Μεταφορά αγαθών
- Συναλλαγή -- Λιανική πώληση
- Αποθήκευση -- Αποθήκευση προϊόντος
- Μεταβολή Φυσιολογίας -- Περίθαλψη / Υγεία
- ➤ Πληροφοριακή -- Τηλεπικοινωνίες / Εκπαίδευση

## 1.2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για πολλά χρόνια οι εταιρείες στον δυτικό κόσμο αντιμετώπιζαν αυτές τις ίδιες τις λειτουργίες τους μέσα από ένα στενό πρίσμα, θέτοντας στόχους που είχαν να κάνουν μόνο με την μείωση του κόστους και την καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού. Έτσι οι αποφάσεις που παίρνονταν, συνήθως σε ένα στενότερα κτιστικό πλαίσιο, δεν έδιναν σημασία στην σύνδεση των διαδικασιών της επιχείρησης που είναι υπεύθυνες για το πώς φτάνουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στους πελάτες, με την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας. Ωστόσο τις δεκαετίες του 70 και του 80 τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν δραματικά καθώς παραδοσιακές αγορές, όπως αυτοκίνητα, δίκυκλα, ηλεκτρονικά κλπ. άρχισαν να κυριαρχούνται από ισχυρούς ανταγωνιστές (εταιρίες κυρίως από την Ιαπωνία). Οι δυτικοί managers αναγκάστηκαν να κοιτάξουν προς αυτές τις εταιρίες και να ανακαλύψουν τα στοιχεία που τις έκαναν τόσο επιτυχημένες. Οι εταιρίες αυτές μπορούσαν όχι μόνο να παράγουν καλά προϊόντα, αλλά και να εισάγουν νέα προϊόντα στις αγορές γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους και μάλιστα χωρίς να αντιμετωπίζουν τα συνηθισμένα αρχικά προβλήματα εισόδου ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Έτσι οι εταιρίες αυτές, οι οποίες μάλιστα εξελίχθηκαν σε εταιρίες παγκόσμιας κλάσης, έθεσαν νέα πρότυπα σε επίπεδο ποιότητας και παραγωγικότητας.

Γρήγορα οι δυτικοί managers συνειδητοποίησαν ότι για την ανάκτηση της ανταγωνιστικής θέσης των εταιριών τους θα έπρεπε να αλλάξουν πολλά. Οι λειτουργίες της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με το πώς φτάνουν στους πελάτες τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, έπρεπε πλέον να γίνουν αναπόσπαστο τμήμα της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας και αυτή ακριβώς η στρατηγική έπρεπε να είναι ευαίσθητη στα μηνύματα της αγοράς και να μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της. Τώρα πλέον οι εταιρίες αντιλαμβάνονται ότι διαφορετικοί πελάτες είχαν και διαφορετικές προτεραιότητες. Η παλιά άποψη ότι ο στόχος πάντοτε ήταν η μείωση του κόστους παραγωγής και μόνο, κατέρρευσε και εξ' ανάγκης, ένα νέο πεδίο ήρθε στο προσκήνιο: η Επιχειρησιακή Στρατηγική.

**Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι η διαμόρφωση μιας ευρείας πολιτικής και ενός σχεδίου αξιοποίησης των πόρων της επιχείρησης ώστε να υποστηριχθεί με βέλτιστο τρόπο η μακροπρόθεσμη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης.**

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική για να είναι αποτελεσματική πρέπει να ενσωματωθεί σαν αναπόσπαστο τμήμα της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας (corporate strategy) και έχει να κάνει με μακράς διάρκειας διαδικασίες που θα οδηγήσουν στις αναπόφευκτες αλλαγές. Περιλαμβάνει αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τον σχεδιασμό των διαδικασιών αλλά και με τις υποδομές που χρειάζονται για να υποστηριχθούν αυτές οι διαδικασίες. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών περιλαμβάνει αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, με τον προγραμματισμό της δυναμικότητας σε σχέση με τον χρόνο, με τον ρόλο των αποθεμάτων στις διαδικασίες, αλλά και με την επιλογή του τόπου για την εγκατάσταση. Οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής για τις υποδομές, έχουν να κάνουν μεταξύ άλλων με το λογισμικό που συνδέεται με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των συστημάτων, με τον έλεγχο και την διασφάλιση ποιότητας, με τα συστήματα αμοιβών και την καλύτερη οργάνωση γενικότερα των λειτουργιών της επιχείρησης. Στην παραπάνω συζήτηση για την επιχειρησιακή στρατηγική αναφερόμαστε κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο (manufacturing). Ωστόσο η προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής στον τομέα των υπηρεσιών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με αυτόν.

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσέφερε μια νέα οπτική γωνία για να αντιληφθεί κάποιος τα προβλήματα των λειτουργιών της επιχείρησης αλλά και ένα νέο σύνολο από ιδέες και τεχνικές στο πεδίο, απαραίτητες για να υποστηριχθεί η νέα προοπτική, όπως η Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) ή ο Ανασχεδιασμός των επιχειρήσεων (BPR). Οι εταιρείες που στην δεκαετία του 90 κατάφεραν να λειτουργήσουν σύμφωνα με την νέα προοπτική και να προχωρήσουν στις απαραίτητες αλλαγές, είναι εκείνες που κυριαρχούν τώρα στις αγορές. Σήμερα πλέον, οι εταιρείες εκείνες που θεωρούνται παγκόσμιας κλάσης αντιλαμβάνονται ότι η ικανότητά τους να είναι ανταγωνιστικές συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής στρατηγικής σε συμφωνία με την κύρια αποστολή τους, που είναι να «υπηρετήσουν» τον πελάτη.

### **1.2.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ- ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ**

Αρκετά σύντομα από την ανάδυση του νέου πεδίου, έγινε φανερό ότι κάποιες από τις βασικές παραμέτρους της επιχείρησης είχαν βαρύνουσα σημασία στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μερικές από αυτές τις παραμέτρους είναι οι ακόλουθες:

**Κόστος.** Παρ' όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω για τις νέες προσεγγίσεις των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, ένα μεγάλο τμήμα των καταναλωτών σε κάθε κλάδο, αγοράζει αποκλειστικά και μόνο με κριτήριο το χαμηλότερο κόστος. Αυτοί ακριβώς οι καταναλωτές συνήθως δεν διακρίνουν τα προϊόντα της μιας φίρμας από την άλλη, ή απλά δεν ενδιαφέρονται για τις πρόσθετες υπηρεσίες που θα διαφοροποιήσουν την μια εταιρεία από την άλλη.

Λόγω όμως του όγκου του αντίστοιχου τμήματος της αγοράς, πολλές εταιρείες ενδιαφέρονται για τέτοιου είδους πωλήσεις, οπότε η επιχειρησιακή



στρατηγική τους πρέπει να πάρει υπ' όψιν τους τον παράγοντα κόστος. Ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο επίπεδο (μοναδικό κριτήριο το κόστος) είναι συχνά αδυσώπητος, ο ανταγωνιστής καταφεύγει συνήθως σε τεράστιους όγκους παραγωγής προκειμένου να κυριαρχήσει στην αγορά και τελικά συνήθως καταφέρνει να επιβιώσει μόνο ένας παραγωγός χαμηλού κόστους, ο οποίος και καθορίζει πλέον την τιμή του προϊόντος στην αγορά.

**Ποιότητα προϊόντος και αξιοπιστία.** Διακρίνονται δύο περιοχές που αφορούν στην ποιότητα: ποιότητα προϊόντος και ποιότητα διαδικασιών. Η πρώτη είναι εκείνη που θα καθοδηγήσει τον σχεδιασμό του προϊόντος ενώ η δεύτερη είναι εκείνη που θα εξασφαλίσει την αξιοπιστία του. Είναι προφανές ότι το επίπεδο ποιότητας κατά τον σχεδιασμό ενός προϊόντος, καθορίζεται ανάλογα με το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθυνόμαστε. Η πρώτη φωτογραφική μηχανή ενός εφήβου που σκοπεύει να βγάλει αναμνηστικές και μόνο φωτογραφίες, είναι πολύ διαφορετικό προϊόν σε επίπεδο ποιότητας από την φωτογραφική μηχανή ενός επαγγελματία φωτογράφου. Ο στόχος λοιπόν της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας είναι να καθορίσει το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας του προϊόντος εστιάζοντας στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των διαφορετικών πελατών. Προϊόντα σχεδιασμένα σε πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας σε σχέση με τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνονται μπορεί να θεωρηθούν εκ προοιμίου από το κοινό σαν ακριβά, ενώ αντίθετα άλλα προϊόντα σχεδιασμένα σε χαμηλότερα επίπεδα ποιότητας σε σχέση με τις ανάγκες του κοινού τους, μπορεί να χάσουν πελάτες που θα κατευθυνθούν προς λίγο ακριβότερα αντίστοιχα, που θα έχουν όμως περάσει την εικόνα ότι προσφέρουν περισσότερα πλεονεκτήματα. Όποια όμως και αν είναι τελικά η ποιότητα σε επίπεδο σχεδιασμού ενός προϊόντος, οι πελάτες απαιτούν το αυτονόητο: προϊόν χωρίς προβλήματα. Αυτό, στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής, το διασφαλίζει η ποιότητα των διαδικασιών, ώστε να παραχθούν μη ελαττωματικά προϊόντα. Συνήθως οι προδιαγραφές των προϊόντων που έχουν να κάνουν και με τις αποδεκτές ανοχές στην κατασκευή, καθορίζουν επακριβώς πως θα κατασκευαστεί το προϊόν. Τελικός στόχος πάντως είναι πάντοτε η ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος.

**Ταχύτητα παράδοσης.** Σε πολλές περιπτώσεις η ικανότητα μιας επιχείρησης να παραδώσει γρηγορότερα στους τελικούς χρήστες τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, είναι κρίσιμης σημασίας. Για παράδειγμα μια εταιρεία ταχυμεταφορών που υποσχεται και τηρεί το ότι σε διάστημα 2 ωρών από την κλήση παραλαμβάνει τον φακέλο από τον αποστολέα και το επόμενο πρωινό τον παραδίδει στον παραλήπτη. Αυτή η εταιρεία έχει σαφές πλεονέκτημα σε σχέση με μια άλλη ανταγωνιστική της, που χρειάζεται 5 ώρες για την παραλαβή του φακέλου και δεν μπορεί να υποσχεθεί παράδοση το άλλο πρωινό αλλά κάποια στιγμή μέσα στις επόμενες 2 ημέρες.

**Αξιοπιστία παράδοσης.** Αυτή η παράμετρος που παίρνει υπ' όψη της η επιχειρησιακή στρατηγική, έχει να κάνει με την ικανότητα της επιχείρησης να παραδώσει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της την ημερομηνία που έχει υποσχεθεί, ή και νωρίτερα από αυτή. Είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα που μπορεί να διαφοροποιήσει θετικά μια εταιρεία από τον ανταγωνισμό της και ιδιαίτερα αν ο πελάτης είναι μια άλλη εταιρεία ή επιχείρηση που προσπαθεί να εφαρμόσει συστήματα Just In Time (JIT) στην παραγωγή. Αυτό αναδείχθηκε ιδιαίτερα τις δεκαετίες του 80 και του 90 οπότε οι εταιρείες προσπάθησαν να μειώσουν τα αποθέματα τους, έτσι ώστε να μειωθεί παράλληλα και το κόστος παραγωγής. Ως παράδειγμα λαμβάνεται μια εταιρεία κατασκευής μικροτσίπς που προμηθεύει με επεξεργαστές μια άλλη εταιρεία κατασκευής μητρικών πλακετών, η οποία διαθέτει μια αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής. Αν οι μητρικές πλακέτες (motherboards) φτάσουν στο σημείο της γραμμής παραγωγής κατά το οποίο πρέπει να τοποθετηθούν

οι επεξεργαστές, χωρίς αυτοί να έχουν παραδοθεί από την πρώτη εταιρεία, τότε ενδεχομένως η γραμμή παραγωγής να αναγκαστεί να διακόψει την λειτουργία της.

**Προσαρμογή στο ρυθμό ζήτησης.** Μια επιχείρηση διαθέτει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν είναι ικανή να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αυξομειώσεις της ζήτησης που αντιμετωπίζει στην αγορά. Σε μια δυνατή και κλιμακούμενη ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας, τα πράγματα είναι απλά. Τα κόστη παραγωγής συνεχώς μειώνονται λόγω επίτευξης οικονομιών κλίμακας και οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες ή υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμούς αποσβένονται γρήγορα. Αντίθετα, σε χρονικές περιόδους που έχουμε μειούμενη ζήτηση, οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν είναι δυσκολότερες και έχουν να κάνουν διαθέσιμότητες προσωπικού ή μειώσεων αποθεματικών κεφαλαίων της εταιρείας. Αυτή ακριβώς η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται ευέλικτα στις δυναμικές αλλαγές του ρυθμού της ζήτησης είναι βασικό μέλημα της επιχειρησιακής στρατηγικής.

**Ευελιξία και ταχύτητα στην εισαγωγή νέων προϊόντων.** Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής η ευελιξία έχει να κάνει με την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει μια ποικιλία προϊόντων που θα είναι ικανά να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες διαφορετικών πελατών. Η ευελιξία αυτή σχετίζεται άμεσα με τον μικρότερο δυνατό χρόνο που χρειάζεται η εταιρεία για να σχεδιάσει ένα νέο προϊόν και να το φέρει σε παραγωγή.

**Άλλες παράμετροι σχετιζόμενες με το προϊόν.** Οι παράμετροι που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι εκείνες με την μεγαλύτερη σημασία. Ωστόσο υπάρχουν εξειδικευμένες περιπτώσεις που άλλες προτεραιότητες συνδέονται με συγκεκριμένου τύπου προϊόντα και κυρίως με υπηρεσίες. Θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί στην τεχνική υποστήριξη από έναν προμηθευτή, κυρίως κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης ή παραγωγής ενός προϊόντος στον συντονισμό μιας επιχείρησης με άλλες όταν πρέπει να ολοκληρωθεί ένα πολυσύνθετο έργο, στην υποστήριξη από την εταιρεία των προϊόντων της μετά την πώληση στον τελικό χρήστη, αλλά και σε άλλες περισσότερες εξειδικευμένες περιπτώσεις.

## 1.2.7 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ

Τέλη της δεκαετίας του 60 και του 70 η λογική που επικράτησε στα εμβρυϊκά στάδια της επιχειρησιακής στρατηγικής ήταν η εστίαση σε συγκεκριμένες παραμέτρους και η εξισορρόπηση. Θεωρείται ότι μια επιχείρηση δεν ήταν δυνατό να έχει άριστα αποτελέσματα ταυτόχρονα σε όλες τις προτεραιότητες που θα έθετε στα πλαίσια της στρατηγικής της. Έτσι η διοίκηση θα έπρεπε να αποφασίσει ποιες από τις παραμέτρους των λειτουργιών της επιχείρησης και των προτεραιοτήτων της ήταν απαραίτητες για την επιτυχία και επιβίωση της και να εστιάζει τους πόρους της επιχείρησης σε αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά. Ήταν π.χ. χαρακτηριστικό ότι αν μια επιχείρηση ήθελε να εστιάζει στην ταχύτητα της παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών, αυτό ερχόταν σε αντίθεση με την ενδεχόμενη ικανότητα της να προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων. Παρόμοια μια πολιτική χαμηλού κόστους αντικρούταν με την ταχύτητα της παράδοσης ή την ευελιξία. Και προφανώς η υψηλή ποιότητα εξισορροπούσε το χαμηλό κόστος.

Για τις επιχειρήσεις ωστόσο με μεγάλης κλίμακας κατασκευαστικές εγκαταστάσεις προτάθηκε η ιδέα της δημιουργίας του **εργοστασίου μέσα στο εργοστάσιο (plant within a plant, PWP)**, σύμφωνα με την οποία διαφορετικά τμήματα

των ευρύτερων εγκαταστάσεων θα ασχολούνταν με διαφορετικές σειρές προϊόντων, κάθε μία από τις οποίες θα ανέπτυξε την δική της επιχειρησιακή στρατηγική. Ακόμα και οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν διαφορετικές ομάδες που θα εργάζονταν πάντα για την ίδια γραμμή προϊόντος και θα αποφεύγονταν έτσι τα προβλήματα από το πέρασμα από την μία στρατηγική στην άλλη. Σήμερα εφαρμόζονται ακόμα ευρέως οι απόψεις της εστίασης σε ορισμένες παραμέτρους λειτουργίας καθώς και το PWP.

Ωστόσο με το πέρασμα των χρόνων και καθώς η ολοκλήρωση της παγκοσμιοποίησης στην οικονομία προχωρούσε, ένα σύνολο από μεγάλες εταιρείες υιοθέτησε μια περισσότερο διεθνή ματιά όσον αφορούσε τις λειτουργίες τους και το marketing. Οι προκλήσεις ήταν τεράστιες καθώς ο ανταγωνισμός σε αυτά τα επίπεδα ήταν έντονος, αλλά και οι ευκαιρίες επίσης πολύ μεγάλες. Αυτές οι εταιρείες (παραγωγής προϊόντων κυρίως) που αναδύθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, έγιναν γνωστές με την ορολογία παραγωγοί παγκόσμιας κλάσης. Τις δεκαετίες του 70 και του 80 ωστόσο οι συνθήκες στην παγκόσμια αγορά ανάγκασαν αυτές τις εταιρείες να επανεξετάσουν τις ιδέες της επιχειρησιακής στρατηγικής, ιδιαίτερα όσον αφορούσε την αναγκαιότητα της εξισορρόπησης. Οι managers πλέον άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι δεν ήταν απαραίτητο να υπάρξει εξισορρόπηση ανάμεσα σε διαφορετικές στρατηγικές. Αυτό που φάνηκε να υπερισχύει σύμφωνα με τις νέες προσεγγίσεις στην παραγωγή παγκόσμιας κλάσης, ήταν η ανάγκη για τον καθορισμό προτεραιοτήτων που υπαγορεύονται από την ίδια την αγορά και μάλιστα προτεραιότητες που είναι δυναμικές και μεταβάλλονται με τον χρόνο, καθώς διαφοροποιούνται και οι συνθήκες που τις υπαγορεύουν.<sup>4</sup>

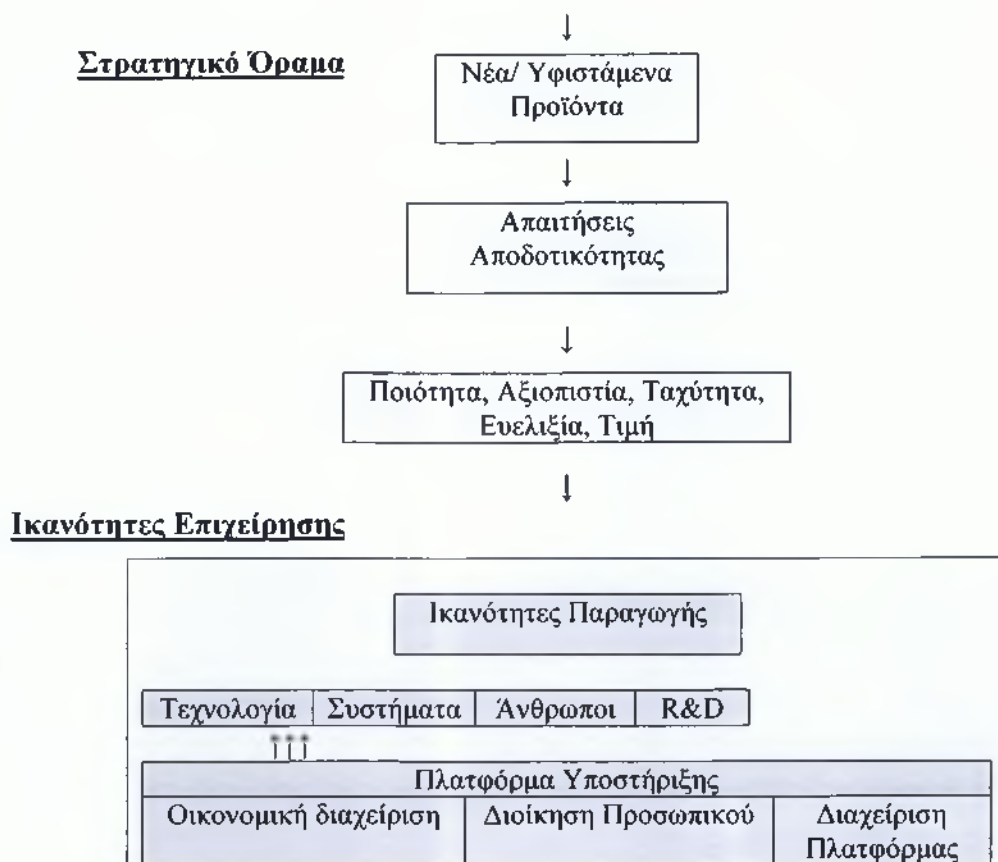
### 1.3 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική δεν είναι κάτι που μπορεί να σταθεί αυτόνομα μέσα στην επιχείρηση. Συνδέεται κάθετα με τις ανάγκες των πελατών και οριζόντια με άλλα συστατικά της επιχείρησης. Οι διασυνδέσεις που υφίστανται ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών, τις προτεραιότητες, τις απαιτήσεις αποδοτικότητας, αλλά και τις λειτουργίες που απαιτούνται και τις σχετικές ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης που τελικά θα ικανοποιήσουν αυτές ακριβώς τις ανάγκες των πελατών. Πάνω από αυτό το πλαίσιο υπάρχει το στρατηγικό όραμα της κεντρικής διοίκησης για την εταιρεία που έχει να κάνει με αποφάσεις που αφορούν την επιλογή του τμήματος της αγοράς στο οποίο θα στοχεύσει η επιχείρηση, την γραμμή των προϊόντων αλλά και τις κεντρικές λειτουργίες της καθώς και τις ικανότητες παραγωγής της.

Ανάγκες  
Πελατών

<sup>4</sup> Διοίκηση παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων», Παπής Κων/νος Π., Σταμούλης Αθανάσιος Δ.





**Σχήμα 2:** Στρατηγική Παραγωγής

Στο σχήμα 2 φαίνεται ότι οι απαιτήσεις των πελατών που έχουν να κάνουν με νέα προϊόντα ή τα υφιστάμενα (απαιτήσεις που έχουν να κάνουν με τις ιδιότητες των προϊόντων), προσδιορίζουν τις απαιτήσεις αποδοτικότητας της επιχείρησης και αυτές με την σειρά τους υπαγορεύουν τις προτεραιότητες στις λειτουργίες της επιχείρησης. Κατόπιν αυτές οι προτεραιότητες διασυνδέονται με μια δεξαμενή όπου σχηματοποιούνται όλες οι ικανότητες της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό οι ανάγκες των πελατών δεν μπορούν να ικανοποιηθούν χωρίς την βοήθεια των τμημάτων έρευνας και τεχνολογίας (R&D) ή του τμήματος διανομών αλλά και χωρίς την συνεργασία του κομματιού που στο σχεδιάγραμμα εμφανίζεται σαν πλατφόρμα υποστήριξης και που έχει να κάνει με την οικονομική διαχείριση, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή την διαχείριση της πληροφορίας.

Στην δεξαμενή λοιπόν των ικανοτήτων της επιχείρησης περιλαμβάνονται τεχνολογίες, συστήματα και ανθρώπινο δυναμικό. Σήμερα σε κάθε μια από τις τρεις αυτές περιοχές, εφαρμόζονται βασικά πλέον «εργαλεία» για την διαχειρισή τους, όπως είναι τα CIM (Computer-integrated manufacturing), JIT (Just-in-time παραγωγή) και TQM (Διοίκηση ολικής ποιότητας).<sup>5</sup>

### 1.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

<sup>5</sup> «Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη». Παλακωνσταντινίδης Λεωνίδας Α., Εκδόσεις Gutenberg Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, σελ. 130 επ.

Η ανάπτυξη προτεραιοτήτων για την παραγωγή είναι απαραίτητη για τηνολοκλήρωση των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης. Τα διαδοχικά στάδια για την ανάπτυξη των προτεραιοτήτων είναι τα εξής:

1. Ο διαχωρισμός της αγοράς ανάλογα με τις ομάδες των προϊόντων. Αυτόπροϋποθέτει αποφάσεις για τα ποια προϊόντα ή ομάδες προϊόντωνπαρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά από την πλευρά της αγοράς, ή ακόμαπαρουσιάζουν παρόμοιες απαιτήσεις κατά την κατασκευή τους.
2. Ανάλυση των προδιαγραφών, της ζήτησης αλλά και του περιθωρίου κέρδουςκάθε ομάδας προϊόντων. Αυτό το στάδιο θα βοηθήσει στον εντοπισμό τωνπαραγόντων για την επιτυχία των προϊόντων στην αγορά.
3. Προσδιορισμός και ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας του προϊόντος. Έτσιώρα η επιχείρηση έχει πλέον τα στοιχεία στα οποία πρέπει να εστιάσει γιατην διαμόρφωση της στρατηγικής της.
4. Αναγωγή των παραγόντων αυτών σε πρότυπα απόδοσης. Αυτά πλέον είναι τα πρότυπα στα οποία καλείται η επιχείρηση να ανταποκριθεί με τις λειτουργίεςτης και γενικότερα με τις ικανότητές της.<sup>6</sup>

#### 1.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική στις επιχειρήσεις υπηρεσιών, δεν μπορεί παρά ναπροσεγγιστεί σαν αναπόσπαστο τμήμα της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της ίδιας της επιχείρησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις το σύστημα διανομής ήπαροχής των υπηρεσιών είναι η ίδια η επιχείρηση και έτσι κάθε στρατηγικήαπόφαση πρέπει να παίρνει υπ' όψιν της τις λειτουργίες των συστημάτων. Πολλές λοιπόν από τις ιδέες και τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν παραπάνω και πουαφορούσαν στην προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής στον τομέα της παραγωγής (manufacturing), μπορούν άριστα να εφαρμοστούν στον τομέα τωνυπηρεσιών. Για παράδειγμα επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν εύκολα ναχρησιμοποιήσουν την ιδέα του εργοστασίου μέσα στο εργοστάσιο (plant-within-a-plant, PWP), προκειμένου να εστιάσουν σε περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Π.χ. ένα νοσοκομείο έχει ξεχωριστά τμήματα για διαφορετικές ανάγκες τωνασθενών του όπως καρδιολογικές μονάδες ή ογκολογικές και ένα πολυκατάστημαδιαφορετικά τμήματα για την γυναικεία ένδυση, την ανδρική, τμήμα σπορένδυσης κλπ.Υπάρχουν διαφορετικά στάδια μέσα από τα οποία διέρχεται μια επιχείρησηπαροχής υπηρεσιών όσον αφορά την **ανταγωνιστικότητα**, μέχρι να επιτύχειπαροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης. Από τα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίουπου αναφέρονται στην συνέχεια, τονίζεται ακριβώς κάθε φορά ο ρόλος πουπαίζουν οι λειτουργίες των

<sup>6</sup>[www.academics.edu.ntua.gr](http://www.academics.edu.ntua.gr)

οργανισμών, όπως αυτές έχουν προσεγγιστεί μέχρι τώρα, στην διαμόρφωση αυτής της ανταγωνιστικότητας.

#### Στάδιο 1: Διαθεσιμότητα για παροχή υπηρεσιών

#### Στάδιο 2: Επαρκής ικανότητα εξυπηρέτησης

#### Στάδιο 3: Διακεκριμένη ικανότητα εξυπηρέτησης

#### Στάδιο 4: Παροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης<sup>7</sup>

## 1.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων είναι μια σύνθετη διαδικασία και μπορεί να περιλαμβάνει:

- Την επιλογή του προϊόντος
  - Την επιλογή της θέσης εγκατάστασης ενός συστήματος παραγωγής
  - Την επιλογή πρώτων υλών
  - Την επιλογή της διαδικασίας συντήρησης
  - Την επιλογή της διαδικασίας διανομής
- καθώς και την ρύθμιση άλλων παραμέτρων

Κάθε παραγωγικό σύστημα αποτελείται από κάποια κύρια υποσυστήματα που εκτελούν τις κύριες παραγωγικές λειτουργίες και κάποια δευτερεύοντα υποσυστήματα που υποστηρίζουν τα πρώτα.

Έτσι ένα εργοστάσιο περιλαμβάνει τα «παραγωγικά συστήματα», δηλαδή εκείνα που εκτελούν κάποιες παραγωγικές λειτουργίες του συστήματος «εργοστάσιο», της παραγωγής προϊόντων.

Η κύρια λειτουργία του συστήματος υποστηρίζεται από τα υποσυστήματα προμηθειών, μεταφορών, επικοινωνιών, λογιστικής, δικτύων ενέργειας, νερού κλπ.

Τα δευτερεύοντα υποσυστήματα αποτελούν παραγωγικά συστήματα που με τη λειτουργία τους (λειτουργία υποστήριξης ή supportfunction) υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες (λειτουργίες γραμμής ή linefunctions) ενός συστήματος.

Η σημασία του σωστού σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της λειτουργίας των παραγωγικών συστημάτων που εξυπηρετούν τις ανθρώπινες κοινωνίες εξαιτίας του ρόλου τους στην ζωή της κοινωνίας και, φυσικά, του κόστους τους.

Η διοίκηση, είναι πλέον αποφασιστικός συντελεστής της παραγωγής και όχι οι πρώτες ύλες ή η εργασία.<sup>8</sup>

## 1.6 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

<sup>7</sup> [www.academics.epu.ntua.gr](http://www.academics.epu.ntua.gr)

<sup>8</sup> Διοίκηση παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων», Παπλής Κων/νος Π., Σταμούλης Αθανάσιος Δ.



Η διοίκηση της παραγωγής είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της λειτουργίας παραγωγικών συστημάτων. Η επιστημονική τεκμηρίωση των αποφάσεων αυτών αποτελεί το αντικείμενο της θεωρίας Συστημάτων, της Επιχειρησιακής Έρευνας και των άλλων συναφών επιστημονικών προσεγγίσεων.

Η θεωρία Συστημάτων εμφανίζεται και ως «Κυβερνητική», ενώ μπορεί κανείς να διακρίνει τέσσερα πεδία που χαρακτηρίζονται από αρκετά διαφορετικούς, αν και αλληλεξαρτώμενους, στόχους και εργαλεία ανάλυσης:

**Α) Τη γενική Θεωρία Συστημάτων**, που ασχολείται με τη διαμόρφωση γενικών αφηρημένων προτύπων για φαινόμενα της φύσης και της κοινωνίας που, αν και εμφανίζουν καταρχήν πολύ σημαντικές διαφορές, η ανάλυση τους μπορεί να γίνει με την αναγωγή τους σε τέτοια κοινά πρότυπα.

**Β) Τις Ειδικές Θεωρίες Συστημάτων**, που ασχολούνται με την εφαρμογή της Θεωρίας Συστημάτων σε μια συγκεκριμένη κάθε φορά επιστημονική περιοχή μάλλον παρά σε όλο το φάσμα των φαινομένων της φύσης και της κοινωνίας.

**Γ) Την Ανάλυση Συστημάτων**, που συνήθως περιλαμβάνει τη μελέτη ενός φαινομένου σε μια επιστημονική περιοχή με τη χρήση αναλυτικών μαθηματικών προτύπων ή της προσομοίωσης.

**Δ) Τις εφαρμογές συστημάτων**, που αφορούν συνήθως την ποιοτική μελέτη κυρίως ανθρώπινων ή κοινωνικών συστημάτων. Στις εφαρμογές αυτές στόχος είναι πολύ περισσότερο η επίλυση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος του συστήματος παρά η διαμόρφωση ενός μοντέλου, του οποίου η ακρίβεια να μπορεί επιστημονικά να ελεγχθεί. Έτσι, εκείνο που ζητείται στις σχετικές μελέτες είναι συγκεκριμένα αποτελέσματα, ενώ η λύση που βρίσκεται κάθε φορά είναι ειδική, με την έννοια ότι συνήθως δύσκολα μπορεί να μεταφερθεί σε ένα άλλο, έστω παρόμοιο, πρόβλημα.

Βασικές έννοιες της Θεωρίας Συστημάτων είναι οι έννοιες του συστήματος και του προτύπου. Ως σύστημα ορίζεται ένα οργανωμένο σύνολο στοιχείων που συσχετίζονται λειτουργικά για την επίτευξη κάποιων κοινών σκοπών. Βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων αποτελούν ο σκοπός, το περιβάλλον, οι πόροι, τα στοιχεία και η διοίκηση τους.

Τέλος σκοπός ενός συστήματος είναι η επιθυμητή κατάσταση του ίδιου του συστήματος ή του περιβάλλοντος του που επιδιώκει η διοίκηση του αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους. Στην περίπτωση ενός παραγωγικού συστήματος, ο σκοπός του είναι η παραγωγή προϊόντων (ή υπηρεσιών) με τους όρους που θέτει η διοίκηση για την ποικιλία, το κόστος, την ποιότητα, τις προθεσμίες παράδοσης κλπ. Οι σκοποί ενός συστήματος, όπως ήδη αναφέρθηκε, διακρίνονται σε στρατηγικούς, τακτικούς και λειτουργικούς, ανάλογα με το χρονικό ορίζοντα στον οποίο αναφέρονται, τους πόρους του συστήματος που δεσμεύουν και, γενικότερα, τη σημασία τους για το σύστημα.

## 1.6.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα συστήματα μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες ομάδες, ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά τους.

Φυσικά είναι τα συστήματα που δημιουργεί η φύση. Ο άνθρωπος, οι φυτικοί και ζωικοί οργανισμοί, μια αγέλη ζώων, αποτελούν παράδειγμα φυσικών συστημάτων.

Τεχνικά είναι τα συστήματα που δημιουργεί ο άνθρωπος, τα οποία μπορούν να περιλαμβάνουν και φυσικά υποσυστήματα. Παραδείγματα τεχνικών συστημάτων είναι ένα εργοστάσιο, ένα νοσοκομείο ή ένα σχολείο.

Ανοικτά είναι τα συστήματα που επικοινωνούν με το περιβάλλον τους. Η επικοινωνία αυτή πραγματοποιείται με την ανταλλαγή ύλης, ενέργειας ή πληροφορίας. Κλειστά είναι τα συστήματα που δεν επηρεάζουν ή επηρεάζονται με κανένα τρόπο από το περιβάλλον τους. Όλα τα φυσικά συστήματα είναι ανοικτά συστήματα και το ίδιο συμβαίνει στην πραγματικότητα και για όλα τα τεχνικά συστήματα εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, όπου στην πραγματικότητα προσομοιώνονται συνθήκες κλειστού συστήματος.

Ευσταθή είναι τα συστήματα που διατηρούν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους μέσα σε ελεγχόμενα όρια, ανεξάρτητα από το είδος ή την ένταση τυχόν επεμβάσεων στο σύστημα από το περιβάλλον του. Ασταθή είναι τα συστήματα που, για κάποιες τιμές των παραμέτρων του περιβάλλοντος, οι τιμές ορισμένων από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους δεν ελέγχονται. Στην πραγματικότητα, όλα τα παραγωγικά συστήματα, διατηρούν ένα βαθμό ευστάθειας μέσα σε κάποια όρια τιμών των παραμέτρων του περιβάλλοντος τους. Για παράδειγμα, η παραγωγή των προϊόντων ενός εργοστασίου μπορεί να εξελίσσεται ομαλά εφόσον οι αναγκαίες εισροές είναι διαθέσιμες και μάλιστα στα αναγκαία επίπεδα. Μια αλλεργία του προσωπικού, όμως, έχει ως συνέπεια τη διακοπή της παραγωγής του εργοστασίου, δηλαδή τη μετάβαση από μια περιοχή ευστάθειας σε μια περιοχή αστάθειας του συστήματος.

Προσαρμοσμένα είναι τα συστήματα που έχουν τη δυνατότητα με δικές τους δυνάμεις να επανέρχονται από μια κατάσταση αστάθειας σε μια κατάσταση ευστάθειας, δηλαδή να επαναφέρουν τις τιμές των λειτουργικών χαρακτηριστικών τους σε ελεγχόμενα όρια. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του εργοστασίου, αν υπάρχει στο σύστημα η ικανότητα και η δυνατότητα να επιτευχθεί λύση της αλλεργίας, τότε το σύστημα επανέρχεται σε κατάσταση ευστάθειας και το σύστημα χαρακτηρίζεται προσαρμοσμένο. Μη προσαρμοσμένα ή άτακτα είναι τα συστήματα που δεν έχουν την ικανότητα να επανέλθουν σε κατάσταση ευστάθειας όταν αυτή διαταραχθεί. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του εργοστασίου, όταν δε υπάρχουν οι πόροι, ούτε είναι δυνατό να βρεθούν, για να ικανοποιηθούν αιτήματα της αλλεργίας όπως η καταβολή των μισθών, οπότε η επιβίωση του συστήματος είναι αδύνατη.

Η ταξινόμηση συστημάτων σε κατηγορίες μπορεί να γίνει και με άλλα κριτήρια, όπως το βαθμό συγκέντρωσης του ελέγχου, τη σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, την ύπαρξη συνέχειας στο πεδίο τιμών των μεταβλητών τους, το δομικό υλικό τους, το βαθμό πολυπλοκότητας και σαφήνεια που μπορεί να χαρακτηρίζει τη δομή και τη λειτουργία τους, τον τρόπο που μεταβάλλονται οι τιμές της μεταβλητής «χρόνος» κλπ.

Για τα παραγωγικά συστήματα, στις παραπάνω διακρίσεις μπορούν να προστεθούν εκείνες που ήδη αναφέρθηκαν, όπως η διάκριση σε συστήματα που παράγουν προϊόντα και σε συστήματα που παράγουν υπηρεσίες, η διάκριση κατά το βασικό σκοπό και η διάκριση κατά τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας. Μια ακόμα ενδιαφέρουσα διάκριση αφορά την παραγωγή τύπου προϊόντος και τύπου διαδικασίας. Η διάκριση αυτή αντιστοιχεί στη διάκριση κατά τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας.

Η παραγωγή τύπου προϊόντος αφορά την παραγωγή κατά προϊόν ή γραμμή παραγωγής. Με άλλα λόγια η παραγωγή εξειδικεύεται σε ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων, πράγμα που συνεπάγεται αντίστοιχη εξειδίκευση του παραγωγικού δυναμικού σε γραμμές παραγωγής. Η οργανωτική δομή της παραγωγικής μονάδας επηρεάζεται κι αυτή ανάλογα. Έτσι, η παραγωγή κάθε προϊόντος πραγματοποιείται

από ξεχωριστά τμήματα που απασχολούνται, εκτός από την εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής ενός συγκεκριμένου προϊόντος, και με λειτουργίες όπως ο έλεγχος των υλικών του, ο προγραμματισμός της παραγωγής, ο έλεγχος των αποθεμάτων και ο ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος. Αντίστοιχα, η ευθύνη για το κόστος και για το κέρδος του προϊόντος ανήκει στο τμήμα που το παράγει. Έτσι τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης που συντονίζουν τη λειτουργία των τμημάτων ασκούν σχετικά μικρή επίδραση στις αποφάσεις για τη διεκπεραίωση της παραγωγής σε κάθε τμήμα. Η αρμοδιότητα και η ευθύνη είναι αποκεντρωμένες σε σημαντικό βαθμό στο επίπεδο των τμημάτων παραγωγής των προϊόντων. Βέβαια, λειτουργίες, όπως οι προμήθειες των πρώτων υλών και η συντήρηση εκτελούνται από χωριστά τμήματα που εξυπηρετούν όλα τα παραγωγικά τμήματα. Το ίδιο ισχύει και για λειτουργίες όπως η χρηματοοικονομική και εμπορική, που εκτελούνται από χωριστές διευθύνσεις.

Η παραγωγή τύπου διαδικασίας αφορά την παραγωγή προϊόντων σε διαδοχικές φάσεις επεξεργασίας ή μορφοποίησης τους. Καθένα από τα τμήματα εξειδικεύεται για να εκτελεί μια φάση της παραγωγικής διαδικασίας, πράγμα που συνεπάγεται ότι αντίστοιχα εξειδικεύεται και το παραγωγικό δυναμικό. Για παράδειγμα, υπάρχουν τμήματα εξειδικευμένων κατεργασιών, συναρμολόγησης, συσκευασίας κλπ., από τα οποία κατά κανόνα περνούν όλα τα προϊόντα, σε αντίθεση με την παραγωγή τύπου προϊόντος όπου όλες αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται για κάθε προϊόν σε ένα τμήμα. Επίσης οι άλλες, μη άμεσα παραγωγικές λειτουργίες, όπως ο ποιοτικός έλεγχος και η συντήρηση, εκτελούνται από χωριστά τμήματα, ενώ η χρηματοοικονομική και οι άλλες λειτουργίες υποστήριξης αποτελούν αρμοδιότητα χωριστών διευθύνσεων.

Οι παραπάνω δύο εναλλακτικοί τύποι οργάνωσης παραγωγικών συστημάτων αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες επιλογές όσον αφορά το ρόλο των συστημάτων σε σχέση με την αγορά, τον όγκο παραγωγής, το προϊόν κλπ. Έτσι, όταν η ποικιλία των προϊόντων είναι μεγάλη, ο όγκος παραγωγής κατά προϊόν είναι μικρός, υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις ποιότητας κλπ., η οργάνωση του παραγωγικού συστήματος θα πρέπει να ακολουθήσει το πρότυπο της παραγωγής τύπου διαδικασίας, που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της παραγωγής πλήθους προϊόντων σε μικρές παρτίδες.

Τα παραγωγικά συστήματα μπορούν να ταξινομηθούν επίσης, κατά το είδος του παραγόμενου τελικού προϊόντος που μπορεί να είναι υλικά αγαθά ή υπηρεσίες, ή να ταξινομηθούν κατά τον βασικό σκοπό που μπορεί να είναι η επίτευξη κερδών ή η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Ωστόσο ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ταξινόμησή τους σύμφωνα με τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας. Με βάση αυτή την ταξινόμηση τα παραγωγικά συστήματα διακρίνονται σε συστήματα συνεχούς ροής (flow-shop), σε συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία (job – shop) και τέλος σε συστήματα κατασκευής έργων (projects).

### **1.6.1.1 Συστήματα συνεχούς ροής**

Τα συστήματα αυτά παράγουν μεγάλους όγκους παραγωγής περιορισμένης ποικιλίας τυποποιημένων προϊόντων, τα οποία προορίζονται για ευρεία κατανάλωση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι τα προϊόντα διατροφής ή τα ηλεκτρικά είδη. Συνήθως τα προϊόντα στα συστήματα αυτά παράγονται σε γραμμές παραγωγής και ακολουθούν την ίδια διαδρομή μέσα στο σύστημα, περνώντας μέσα από μια σειρά εξειδικευμένων μηχανών. Αυτό συνήθως συμβαίνει με την μεσολάβηση



κάποιου αυτοματοποιημένου συστήματος εσωτερικών μεταφορών. Όλος ο παραγωγικός εξοπλισμός που απαιτείται οργανώνεται χωροταξικά σε γραμμική διάταξη. Ο μηχανικός εξοπλισμός είναι ειδικής χρήσης, ενώ ο βαθμός αυτοματοποίησης είναι μεγάλος με την ρομποτική να παίζει σημαίνοντα ρόλο. Είναι προφανές ότι το παραγωγικό σύστημα οργανώνεται έτσι ώστε να επιτρέπει την συνεχή «ροή» κάθε κομματιού στη ναλυσίδα παραγωγής. Εννοείται ότι στην κατηγορία αυτών των παραγωγικών συστημάτων είναι αδύνατη η κατασκευή ειδικευμένων προϊόντων που να καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένου πελάτη. Τέλος, ως παραγωγικά συστήματα συνεχούς ροής θεωρούνται και τα συστήματα εκείνα όπου οι εισροές τους μετασχηματίζονται σε ένα ή περισσότερα προϊόντα (π.χ. ένα διυλιστήριο ή μια μονάδα παραγωγής τσιμέντου).

### 1.6.1.2 Συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία

Τα συστήματα αυτά ασχολούνται την παραγωγή μιας μεγάλης συνήθως ποικιλίας προϊόντων σε μικρούς σχετικά όγκους παραγωγής. Ο πελάτης είναι εκείνος που αναθέτει στο σύστημα την παραγωγή ενός αριθμού ίδιων προϊόντων (παραγγελία ή εργασία), με προδιαγραφές που ορίζονται από τον ίδιο. Μέσα στο σύστημα η ροή των προϊόντων διαφοροποιείται ανάλογα με την παραγγελία ή την παρτίδα παραγωγής. Ο μηχανικός παραγωγικός εξοπλισμός είναι γενικής χρήσης με περιορισμένο βαθμό αυτοματοποίησης, πράγμα αναμενόμενο αφού υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Κάθε φορά δηλαδή ο εξοπλισμός πρέπει να προσαρμόζεται και να χρησιμοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες του προϊόντος προς παραγωγή. Υπάρχει λοιπόν λειτουργική χωροταξική διάταξη του παραγωγικού εξοπλισμού, ο οποίος συνήθως διατάσσεται σε ομάδες παραγωγικών μονάδων που εκτελούν την ίδια λειτουργία (π.χ. χωριστά οι τόρνοι, χωριστά οι πρέσες κλπ.).

### 1.6.1.3 Συστήματα κατασκευής έργων

Η περίπτωση των συστημάτων κατασκευής έργων αφορά στην κατασκευή μιας μονάδας προϊόντος, συνήθως μεγάλου μεγέθους και αξίας που προορίζεται για έναν πελάτη (π.χ. το κράτος). Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων μπορεί να είναι ένα πλοίο, μια γέφυρα ή ένας δρόμος ταχείας κυκλοφορίας. Είναι προφανές ότι στην περίπτωση των συστημάτων κατασκευής έργων, το προϊόν είναι εκείνο που μένει ακίνητο ενώ τα μέσα παραγωγής είναι εκείνα που κινούνται γύρω από αυτό (π.χ. γερανογέφυρες, μηχανήματα παρασκευής μπετόν, εκσκαφείς κλπ.). Ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι βέβαια γενικής χρήσης και με μικρό βαθμό αυτοματοποίησης.

Τέλος εκτός από τις παραπάνω βασικές κατηγορίες μπορούν να αναφερθούν και τα **συστήματα με κύτταρα παραγωγής (production cells)**, καθώς και τα **συστήματα παραγωγής σε παρτίδες (batch – shop)**. Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν πλεονεκτήματα από τις δύο πρώτες βασικές κατηγορίες συστημάτων που προαναφέραμε, καθώς έχουν χαρακτηριστικά και από τις δύο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Παραγωγή Συνεχούς Ροής (flowshop)	Παραγωγή Κατά παραγγελία (jobshop)	Κατασκευή Έργου (project)
Όγκος παραγωγής	Μεγάλος	μικρός	Μια μονάδα
Ποικιλία προϊόντων	περιορισμένη	μεγάλη	μια
Κατασκευή Προϊόντος για το Συγκεκριμένο πελάτη	Όχι	ναι	ναι
Ροή προϊόντος στο σύστημα	Ίδια για κάθε κομμάτι	Διαφορετική για κάθε παρτίδα λειτουργική διάταξη	Το προϊόν δεν κινείται

Πίνακας 2: Συστήματα παραγωγής (α)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Παραγωγή Συνεχούς Ροής (flowshop)	Παραγωγή κατά παραγγελία (jobshop)	Κατασκευή έργου (project)
Χωροταξική Οργάνωση	Γραμμική διάταξη	Λειτουργική διάταξη	Διάταξη γύρω από το προϊόν
Μηχανικός εξοπλισμός	Ειδικής χρήσης	Γενικής χρήσης	Γενικής χρήσης
Βαθμός αυτοματοποίησης	Μεγάλος	περιορισμένος	μικρός

Πίνακας 3: Συστήματα παραγωγής (β)<sup>9,10</sup>

## 1.7 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο σχεδιασμός της δυναμικότητας ενός παραγωγικού συστήματος αποτελεί ένα από τα βασικά ζητούμενα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η δυναμικότητα ή παραγωγική ικανότητα ορίζεται ως οριακή ικανότητα ενός παραγωγικού συστήματος να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες σε μια χρονική περίοδο. Ο ορισμός αυτός ανάγει τη μέτρηση της δυναμικότητας στον καθορισμό της μέγιστης ποσότητας των τελικών προϊόντων

<sup>9</sup> «Διοίκηση παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων». Παπλής Κων/νος Π., Σταμούλης Αθανάσιος Δ.

<sup>10</sup> [www.academics.edu.ntua.gr](http://www.academics.edu.ntua.gr)

ή υπηρεσιών που μπορεί να παράγει ένα σύστημα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Εναλλακτικά, όταν δεν είναι δυνατό να γίνει χρήση μιας κοινής φυσικής μονάδας για τη μέτρηση της ποσότητας των τελικών προϊόντων του συστήματος, η δυναμικότητα μπορεί να οριστεί ως η μέγιστη ποσότητα του κρίσιμου( για τη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών) πόρου που διαθέτει το σύστημα στη μονάδα του χρόνου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δυναμικότητα ενός συστήματος μπορεί να μετρηθεί είτε με φυσικές μονάδες προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει το σύστημα, π.χ. τόνοι ενός προϊόντος ή αριθμός οχημάτων, στη μονάδα του χρόνου που χαρακτηρίζει το σύστημα, π.χ. μια βάρδια, είτε με μονάδες του κρίσιμου πόρου, π.χ. ανθρωποώρες.

### 1.7.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το πρόβλημα του καθορισμού της δυναμικότητας ενός συστήματος προκύπτει όχι μόνο κατά τη φάση του αρχικού σχεδιασμού του συστήματος αλλά και αφού το σύστημα έχει εγκατασταθεί. Στη δεύτερη περίπτωση, η δυναμικότητα του συστήματος που έχει σχεδιαστεί με δεδομένα τις συνθήκες του περιβάλλοντος (ζήτηση, ανταγωνισμός, κλπ.) και τους σκοπούς του συστήματος, υπόκειται σε περιοδική αναθεώρηση αφού τα δεδομένα αυτά μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Αν, για παράδειγμα, ένα σύστημα έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται σε ένα επίπεδο ζήτησης και προβλέπεται ότι μετά από ένα χρονικό διάστημα η ζήτηση αυτή θα διπλασιαστεί, τότε προκύπτει πρόβλημα αναπροσαρμογής της δυναμικότητας του ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα της ζήτησης.

Και στις δύο περιπτώσεις, πάντως, δηλαδή είτε κατά τον αρχικό σχεδιασμό είτε μετά την εγκατάσταση του συστήματος, η σημαντικότερη παράμετρος του σχεδιασμού της δυναμικότητας είναι η ζήτηση που στοχεύει να ικανοποιεί το σύστημα.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Διοίκηση παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων», Παπλής Κων/νος Π., Σταμούλης Αθανάσιος Δ.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΝΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

### 2.1 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

Πληθυσμός μιας περιοχής ορίζεται ως ο αριθμός των κατοίκων αυτής. Η Πυκνότητα Πληθυσμού ορίζεται ως το πηλίκο του πληθυσμού μιας περιοχής προς την συνολική επιφάνεια αυτής. Αποτελεί βασικό δείκτη του παραγωγικού συστήματος μιας περιοχής.

Όσον αναφορά την ελληνική επικράτεια, όπως και ήταν αναμενόμενο, η Αττική καταλαμβάνει την πρώτη θέση για το 2000 ενώ η Πελοπόννησος βρίσκεται στην πέμπτη θέση με διαφορά από την πρωτοπόρο περιοχή της Δυτικής Ελλάδας και ελάχιστη από την περιοχή της Στερεάς Ελλάδας που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ (x1000)
	2000
ΑΤΤΙΚΗ	3.451,3
ΚΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	1.812,4
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	743,1
ΔΥΤ ΕΛΛΑΔΑ	741,6
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	670,1
ΣΤΕΡ ΕΛΛΑΔΑ	662,3
ΚΡΗΤΗ	566,2
ΑΝ ΜΑΚΕΔ & ΘΡΑΚΗ	563,6
ΗΠΕΙΡΟΣ	377,1
ΔΥΤ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	303,7
Ν ΑΙΓΑΙΟ	274,1
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	206,3
Β ΑΙΓΑΙΟ	182,6
ΕΛΛΑΔΑ	10.554,4
Ε Ε (15)	376.540,5
<b>EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)</b>	

**Πίνακας 4: Πληθυσμός (2000)**

Όσον αναφορά την ελληνική επικράτεια, η Αττική καταλαμβάνει την πρώτη θέση για το 1999 ενώ η Πελοπόννησος βρίσκεται στην ένατη θέση με διαφορά από την πρωτοπόρο περιοχή του Βορείου Αιγαίου και ελάχιστη από την περιοχή της Στερεάς Ελλάδας που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΤΕΤΡΑΓΧΑΜ
	1999
ΑΤΤΙΚΗ	905.9
ΚΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	96.0
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	88.8
ΔΥΤ ΕΛΛΑΔΑ	67.8
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	65.2
ΣΤΕΡ ΕΛΛΑΔΑ	52.9
ΚΡΗΤΗ	51.6
ΑΝ ΜΑΚΕΔ & ΘΡΑΚΗ	47.7
ΗΠΕΙΡΟΣ	43.2
ΔΥΤ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	42.6
Ν ΑΙΓΑΙΟ	40.8
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	39.8
Β ΑΙΓΑΙΟ	32.1
ΕΛΛΑΔΑ	80.1
Ε Ε (15)	117.8
EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)	

**Πίνακας 5:** Πυκνότητα Πληθυσμού (1999)

Μελετώντας τον παρακάτω πίνακα, βλέπουμε τη διαχρονική εξέλιξη του Πληθυσμού, παρατηρούμε ότι στην Πελοπόννησο παραμένει σχεδόν σταθερός την πενταετία 1996-2000. Την εξεταζόμενη χρονική περίοδο, παρατηρείται συνολική μείωση στο δείκτη της Πελοποννήσου κατά 0,3% ενώ στο δείκτη της Ελλάδας αύξηση κατά 0,9%.

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΟΙΚΩΝ				
	1996	1997	1998	1999	2000
ΕΛΛΑΔΑ (χ10.000)	1.046.5	1.048.7	1.051.1	1.052.2	1.055.4
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ (χ1.000)	671.8	671.0	670.3	669.0	670.1
EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)					

**Πίνακας 6:** Πληθυσμός (1996-2000)

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της Πυκνότητας Πληθυσμού, παρατηρούμε ότι στην Πελοπόννησο αυξάνεται ελάχιστα την πενταετία 1995-99. Την εξεταζόμενη χρονική περίοδο, παρατηρείται συνολική αύξηση στο δείκτη της Πελοποννήσου κατά 0,9% ενώ στο δείκτη της Ελλάδας αύξηση κατά 0,9%.

ΠΥΚΝΟΤΗΤΑ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΤΕΤΡΑΓΩΝΙΚΟ ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΟ
-----------	-------------------------------------

ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	1995	1996	1997	1998	1999
ΕΛΛΑΔΑ	79,4	79,6	79,8	79,9	80,1
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	42,8	43,3	43,3	43,2	43,2
EUROSTAT(NEW CRONOS 2002)					

Πίνακας 7: Πυκνότητα Πληθυσμού (1995-99)

[www.infopeloponnisos.gr](http://www.infopeloponnisos.gr)

## 2.2 ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΑΕΠ

Κατά Κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ορίζεται ως το πηλίκο του ΑΕΠ μιας περιοχής προς τον συνολικό πληθυσμό αυτής. Αποτελεί βασικό δείκτη του παραγωγικού συστήματος μιας περιοχής που μετρά το παραγόμενο, σε αυτήν, πλούτο.

Στον Πίνακα παρουσιάζεται το Κατά Κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), στην Ελλάδα αλλά και σε κάθε ελληνική περιφέρεια. Όσον αναφορά την ελληνική επικράτεια, η περιοχή του Νότιου Αιγαίου καταλαμβάνει την πρώτη θέση για το 2000 ενώ η Πελοπόννησος βρίσκεται στην ένατη θέση με μικρή διαφορά από την πρωτοπόρο Θεσσαλία και με ελάχιστη διαφορά από την περιοχή των Ιονίων Νησιών που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΕΥΡΩ ΑΝΑ ΚΑΤΟΙΚΟ
	2000
Ν ΑΙΓΑΙΟ	13.714,1
ΣΤΕΡ ΕΛΛΑΔΑ	13.470,6
ΑΤΤΙΚΗ	13.140,5
ΔΥΤ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	11.737,8
ΚΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	11.670,9
ΚΡΗΤΗ	11.394,7
Β ΑΙΓΑΙΟ	11.226,4
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	10.663,2
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	10.029,1
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	9.987,5
ΑΝ ΜΑΚΕΔ & ΘΡΑΚΗ	9.443,7
ΔΥΤ ΕΛΛΑΔΑ	8.771,7
ΗΠΕΙΡΟΣ	8.074,5
ΕΛΛΑΔΑ	11.638,7
Ε Ε (15)	22.576,7
EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)	

Πίνακας 8: Κατά Κεφαλή ΑΕΠ (2000)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του Κατά Κεφαλή Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) παρατηρούμε ότι το 2000 ήταν το καλύτερο έτος για την Πελοπόννησο.

Την περίοδο 1996-2000, η συνολική αύξηση που παρατηρείται στο δείκτη της Πελοποννήσου είναι 38% ενώ η αύξηση του δείκτη της Ελλάδας είναι 24%. Αποτέλεσμα αυτού είναι η μείωση της διαφοράς των δεικτών από 29% (1996) σε 16% (2000).



ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΑΕΠ	ΕΥΡΩ ΑΝΑ		ΚΑΤΟΙΚΟ		
	1996	1997	1998	1999	2000
ΕΛΛΑΔΑ	9.352,1	10.201,3	10.363,0	11.202,5	11.638,7
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	7.252,3	8.337,4	8.654,9	9.519,7	10.029,1
	EUROSTAT	(NEW	CRONOS	2002)	

Πίνακας 9: Κατά Κεφαλή ΑΕΠ (1996-2000)

[www.inforpeloponhsos.gr](http://www.inforpeloponhsos.gr)

## 2.3 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Απασχόληση ορίζεται ως το πηλίκο των απασχολούμενων μιας περιοχής προς τον συνολικό πληθυσμό αυτής. Εκφράζεται ως ποσοστό επί της εκατό-του πληθυσμού της συγκεκριμένης περιοχής. Αποτελεί βασικό δείκτη του παραγωγικού συστήματος μιας περιοχής που μετρά την απασχόληση σε αυτήν.

Ο πίνακας παρουσιάζει την Απασχόληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), στην Ελλάδα αλλά και σε κάθε ελληνική περιφέρεια. Όσον αφορά την ελληνική επικράτεια, η Αττική καταλαμβάνει την πρώτη θέση για το 2000 ενώ η Πελοπόννησος βρίσκεται στην δέκατη θέση μαζί με την περιοχή του Βορείου Αιγαίου με ελάχιστη διαφορά από την πρωτοπόρο περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας και με πολύ μεγαλύτερη από την Ήπειρο που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)
	2000
ΑΤΤΙΚΗ	45.1
ΑΝ ΜΑΚΕΔ & ΘΡΑΚΗ	39.7
ΚΡΗΤΗ	38.6
ΚΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	37.1
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	36.6
Ν ΑΙΓΑΙΟ	35.7
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	34.9
ΔΥΤ ΕΛΛΑΔΑ	31.6
ΔΥΤ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	30.5
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	30.2
Β ΑΙΓΑΙΟ	30.2
ΗΠΕΙΡΟΣ	26.7
ΣΤΕΡ ΕΛΛΑΔΑ	23.9
ΕΛΛΑΔΑ	37.4
Ε Ε (15)	42.0
EUROSTAT ( NEW CRONOS 2002)	

Πίνακας 10: Απασχόληση ως ποσοστό του πληθυσμού (2000)

Μελετώντας τον Πίνακα, όπου παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της Απασχόλησης στην Πελοπόννησο, παρατηρούμε ότι το 1996 ήταν το καλύτερο έτος ενώ την εξεταζόμενη χρονική περίοδο (1996-2000) ο δείκτης μειώθηκε κατά 11% συνολικά.

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ					
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	1996	1997	1998	1999	2000
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)	34.0	30.8	31.1	31.0	30.2
ΑΡ. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (χ1000)	228.2	206.9	208.6	207.4	202.6
EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)					

**Πίνακας 11:** Απασχόληση στην Πελοπόννησο (1996-2000)

[www.inforpeloponnhsos.gr](http://www.inforpeloponnhsos.gr)

## 2.4 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Απασχόληση στον Πρωτογενή Τομέα ορίζεται ως το πηλίκο των απασχολούμενων στον Τομέα προς το σύνολο των απασχολούμενων μιας περιοχής. Απασχόληση στον Δευτερογενή Τομέα ορίζεται ως το πηλίκο των απασχολούμενων στον Τομέα προς το σύνολο των απασχολούμενων μιας περιοχής. Απασχόληση στον Τριτογενή Τομέα ορίζεται ως το πηλίκο των απασχολούμενων στον Τομέα προς το σύνολο των απασχολούμενων μιας περιοχής. Εκφράζονται ως ποσοστό επί της εκατό των απασχολούμενων στην συγκεκριμένη περιοχή.

Αποτελούν συμπληρωματικούς δείκτες του παραγωγικού συστήματος μιας περιοχής που μετρούν την Απασχόληση στον Πρωτογενή, Δευτερογενή και Τριτογενή Τομέα σε αυτήν.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο Συνολικός Αριθμός Απασχολούμενων στην Πελοπόννησο την πενταετία 1997-2001 και παρατηρούμε μείωση την εξεταζόμενη χρονική περίοδο κατά 7% συνολικά.

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (χ1000)				
	1997	1998	1999	2000	2001
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	206,9	208,6	207,4	202,6	192,4
EUROSTAT (NEW CRONOS 2002)					

**Πίνακας 12:** Συνολικός Αριθμός Απασχολούμενων στην Πελοπόννησο (1997-2001)

Εδώ παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της Απασχόλησης στον Πρωτογενή Τομέα στην Πελοπόννησο, παρατηρούμε ότι το 1997 ήταν το καλύτερο έτος ενώ στη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (1997-2001) ο δείκτης μειώνεται κατά 15% συνολικά.

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		ΣΤΟΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ		ΤΟΜΕΑ	
	1997	1998	1999	2000	2001	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)	43.4	40.2	38.0	39.3	37.1	
ΑΡ.	89.8	83.9	78.8	79.6	71.4	

<b>ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ</b> (χ1000)					
EUROSTAT (NEW	CRONOS 2002)				

**Πίνακας13:** Απασχόληση στον Πρωτογενή Τομέα στην Πελοπόννησο (1997-2001)

Παρακάτω παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της Απασχόλησης στο Δευτερογενή Τομέα στην Πελοπόννησο, παρατηρούμε ότι το 1998 ήταν το καλύτερο έτος ενώ την εξεταζόμενη χρονική περίοδο (1997-2001) ο δείκτης μειώνεται κατά 5% συνολικά.

	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ		ΤΟΜΕΑ		
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	1997	1998	1999	2000	2001
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)	16.9	17.4	16.5	17.1	16.1
ΑΡ. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (χ1000)	34.9	36.2	34.2	34.7	30.9
EUROSTAT (NEW	CRONOS 2002)				

**Πίνακας14:** Απασχόληση στο Δευτερογενή Τομέα στην Πελοπόννησο (1997-2001)

Εδώ παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της Απασχόλησης στον Τριτογενή Τομέα στην Πελοπόννησο, παρατηρούμε ότι το 2001 ήταν το καλύτερο έτος ενώ στη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (1997-2001) ο δείκτης αυξάνεται κατά 18% συνολικά.

	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΓΕΝΗ		ΤΟΜΕΑ		
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	1997	1998	1999	2000	2001
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)	39.7	42.5	45.5	43.6	46.8
ΑΡ. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (χ1000)	82.2	88.6	94.4	88.3	90.1
EUROSTAT (NEW	CRONOS 2002)				

**Πίνακας15:** Απασχόληση στον Τριτογενή Τομέα στην Πελοπόννησο (1997-2001)

[www.infopeloponnhsos.gr](http://www.infopeloponnhsos.gr)

## 2.5 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας ορίζεται ως το πηλίκο των απασχολούμενων σε ένα Κλάδο προς το σύνολο των απασχολούμενων όλων των Κλάδων μιας περιοχής. Εκφράζεται ως ποσοστό επί της εκατό των απασχολούμενων στην συγκεκριμένη περιοχή.

Συμπεριλαμβάνει απασχολούμενους από 15 ετών και άνω και αναφέρεται στην κύρια τους εργασία.

Αποτελεί συμπληρωματικό δείκτη του παραγωγικού συστήματος μιας περιοχής που μετρά την Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας σε αυτήν.



Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται αναλυτικά οι Κλάδοι Οικονομικής Δραστηριότητας 15-37 και 50-73 (Διψήφιες Κατηγορίες ΣΤΑΚΟΔ-03). Στον Πίνακα Π2 παρουσιάζονται οι Λοιποί Κλάδοι Οικονομικής Δραστηριότητας (1-14, 40-45 και 74-99) για τους οποίους σκόπιμα δεν αναλύονται τα στοιχεία Απασχόλησης για την Ελλάδα και την Πελοπόννησο.

Παρουσιάζεται η Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ-03) στην Ελλάδα. Οι απασχολούμενοι των Κλάδων 15-37 και 50-73 αντιστοιχούν στο 47% της συνολικής απασχόλησης, για την περίοδο του τρίτου τριμήνου του 2002.

ΚΛΑΔΟΣ (ΣΤΑΚΟΔ- 03)	Γ' ΤΡΙΜΗΝΟ 2002		
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)	
52	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	461.828	11,6
55	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ & ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	285.521	7,2
51	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	121.811	3,1
15	ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΟΤΑ	118.147	3,0
60	ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	100.968	2,5
50	ΑΛΛΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	95.485	2,4
18	ΕΙΔΗ ΕΝΔΥΣΗΣ & ΓΟΥΝΑΡΙΚΑ	67.172	1,7
65	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΧΡΗΜ/ΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	63.287	1,6
63	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	58.708	1,5
28	ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	52.214	1,3
64	ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	49.266	1,2
36	ΕΠΙΠΛΑ	43.851	1,1
22	ΕΚΔΟΣΕΙΣ & ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ	35.036	0,9
26	ΑΛΛΑ ΑΠΟ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ	30.406	0,8
66	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ & ΣΥΝΤΑΞ/ΚΑ ΤΑΜΕΙΑ	26.271	0,7
61	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΟΔΩΝ	26.078	0,7
20	ΞΥΛΟ & ΦΕΛΟΣ	25.035	0,6
24	ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ	22.232	0,6
17	ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ	21.730	0,5
29	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ & ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	21.450	0,5
72	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	18.931	0,5
35	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	16.838	0,4
25	ΕΛΑΣΤΙΚΟ & ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	14.732	0,4

27	ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΑ	12.487	0,3
31	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ & ΣΥΣΚΕΥΕΣ	9.889	0,2
21	ΧΑΡΤΙ- ΧΑΡΤΟΠΟΛΤΟΣ	8.758	0,2
19	ΔΕΡΜΑΤΑ & ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	8.214	0,2
23	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ & ΚΩΚ	7.791	0,2
33	ΙΑΤΡΙΚΑ & ΟΠΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ	7.617	0,2
16	ΚΑΠΝΟΣ	7.616	0,2
62	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	7.077	0,2
67	ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΕΝΔ/ΣΟΙ ΧΡΗΜ/ΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	6.913	0,2
71	ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΜΗΧ/ΤΩΝ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.338	0,1
70	ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	3.672	0,1
73	ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2.512	0,1
34	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	2.360	0,1
32	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΜΕ	2.268	0,1
30, 37		1429	0,0
15-37 & 50-52 &	55 & 60-67 & 70-73	1.870.938	47,0
<b>ΛΟΙΠΟΙ</b>		2.106.232	53,0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		3.977.170	100,0
<b>ΕΣΥΕ 2002</b>			

**Πίνακας 16:** Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας στην Ελλάδα (Γ' Τρίμηνο 2002)

Παρακάτω παρουσιάζεται η Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ-03) στην Πελοπόννησο. Οι απασχολούμενοι των Κλάδων 15-37 και 50-73 αντιστοιχούν στο 33,8% της συνολικής απασχόλησης, για την περίοδο του τρίτου τριμήνου του 2002.

ΚΛΑΔΟΣ (ΣΤΑΚΟΔ- 03)		Γ' ΤΡΙΜΗΝΟ	
		ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΑΤΟ (%)
52	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	25.459	11.1
55	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ & ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	15.052	6.6
15	ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΟΤΑ	5.801	2.5
60	ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	4.844	2.1
51	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	4.153	1.8
50	ΑΛΛΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3.192	1.4
65	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ	1.775	0.8

	ΧΡΗΜ/ΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ		
63	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	1.705	0.7
26	ΑΛΛΑ ΑΠΟ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ	1.533	0.7
28	ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	1.440	0.6
64	ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1.427	0.6
31	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ & ΣΥΣΚΕΥΕΣ	1.260	0.6
25	ΕΛΑΣΤΙΚΟ & ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	1.089	0.5
23	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ & ΚΩΚ	1.045	0.5
61	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΜΕΣΩ ΥΔΑΤΙΝΩΝ ΟΔΩΝ	1.008	0.4
20	ΞΥΛΟ & ΦΕΛΛΟΣ	955	0.4
18	ΕΙΔΗ ΕΝΔΥΣΗΣ & ΓΟΥΝΑΡΙΚΑ	920	0.4
36	ΕΠΙΠΛΑ	819	0.4
66	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ & ΣΥΝΤΑΞ/ΚΑ ΤΑΜΕΙΑ	720	0.3
22	ΕΚΔΟΣΕΙΣ & ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ	620	0.3
33	ΙΑΤΡΙΚΑ & ΟΠΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ	414	0.2
29	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ & ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	410	0.2
16	ΚΑΠΝΟΣ	378	0.2
19	ΔΕΡΜΑΤΑ & ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	195	0.1
21	ΧΑΡΤΙ- ΧΑΡΤΟΠΟΛΤΟΣ	138	0.1
72	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	132	0.1
24	ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ	117	0.1
35	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	117	0.1
27,30,62,67,70, 17,32,34,37,73	71	601	0.3
15-37 & 50-52	& 55& 60-67 & 70-73	77.319	33.8
ΛΟΙΠΟΙ		151.740	66.2
ΣΥΝΟΛΟ		229.059	100.0
ΕΣΥΕ 2002			

**Πίνακας 17:** Απασχόληση ανά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας  
στην Πελοπόννησο (Γ' Τρίμηνο 2002)  
[www.infopeloponnhsos.gr](http://www.infopeloponnhsos.gr)



## 2.6 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Η Πελοπόννησος φιλοξενώντας το 6,3% των συνολικών κατοίκων στην Ελλάδα είναι πέμπτη σε πληθυσμό (2000), σε σύγκριση με τις άλλες ελληνικές περιφέρειες και βρίσκεται στην ένατη θέση όσον αναφορά την πυκνότητα πληθυσμού (1999).

Το κατά κεφαλή ΑΕΠ κατατάσσει την περιφέρεια Πελοποννήσου στην ένατη θέση στην ελληνική επικράτεια (2000) ενώ η τιμή του δείκτη αντιστοιχεί στο 86% του δείκτη της Ελλάδας και στο 44% του δείκτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ).

Η Πελοπόννησος κατατάσσεται στην δέκατη θέση όσον αναφορά την ανεργία (2001) και η τιμή του δείκτη (8,1) εμφανίζεται μικρότερη κατά 21% από την αντίστοιχη της Ελλάδας και μεγαλύτερη κατά 7% από την τιμή της ΕΕ .

Οι απασχολούμενοι αντιστοιχούν στο 30,2% του πληθυσμού της περιφέρειας (2000) και την περίοδο 1997-2001 ο αριθμός τους μειώνεται κατά 7%.

Η απασχόληση στον τριτογενή τομέα αυξάνεται κυρίως εις βάρος της απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα (1997-2001).

Στην Πελοπόννησο, το 33,8% της συνολικής απασχόλησης κατανέμεται στους κλάδους 15-37 και 50-73 (Γ' Τρίμηνο 2002) ενώ η τιμή αυτή αντιστοιχεί στο 72% της τιμής της Ελλάδας . Δεν έχει καταγραφεί όμως κανένας απασχολούμενος στους κλάδους 17 (κλωστοϋφαντουργικών υλών), 32 (εξοπλισμού μέσω μαζικής ενημέρωσης & επικοινωνιών), 34 (αυτοκίνητων οχημάτων) και 37 (ανακύκλωσης).

Το 2000, τα Προϊόντα 03 (ψάρια-μαλάκια), 08 (καρποί-φρούτα), 15 (λίπη-λάδια), 20 (παρασκευάσματα λαχανικών-καρπών-φρούτων), 22 (ποτά-αλκοολούχα υγρά), 30 (φαρμακευτικά προϊόντα) και 90 (ειδικά όργανα-συσσκευές) καλύπτουν το 95% των συνολικών εξαγωγών από την Πελοπόννησο.

[www.infopeloponnhsos.gr](http://www.infopeloponnhsos.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

### 3.1 ΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Η ανάπτυξη των περιφερειών στην χώρα μας και η ενσωμάτωση στον παραγωγικό και κοινωνικό τους ιστό, της νέας τεχνολογίας, της γνώσης, της καινοτομίας και της πληροφορίας, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αναβάθμιση του αναπτυξιακού τους ρόλου και την συμβολή τους, εκτός των άλλων, στην αύξηση της απασχόλησης, στην επίτευξη της πραγματικής σύγκλισης και της συμμετρικής ανάπτυξης σε περιφερειακό επίπεδο.

Ειδικότερα αναφορικά με την περιφερειακή ανάπτυξη και σύγκλιση η στρατηγική μας επικεντρώνεται στην μείωση των περιφερειακών ανισοτήτων, οι οποίες αναφέρονται, τόσο στο χάσμα που παρατηρείται μεταξύ πλουσίων και φτωχών και λιγότερο εύπορων χωρών της Ευρώπης, όσο και τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ περιφερειών, στο εσωτερικό της ίδιας χώρας.

Η ΓΣΕΕ εδώ και τέσσερα χρόνια στο πλαίσιο της εναλλακτικής πρότασης που διατυπώνει για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο της χώρας έχει αποκτήσει σημαντική γνώση από τις οικονομικές και κοινωνικές αναλύσεις των περιφερειών στην Ελλάδα που πραγματοποιεί το Ινστιτούτο μας, σε συνεργασία με ομάδα εργασίας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου για την διερεύνηση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων των περιφερειών και των νομών της χώρας μας.

Η εκπόνηση των προαναφερόμενων περιφερειακών μελετών αναδεικνύει την αναγκαιότητα ενός ολοκληρωμένου σχεδίου περιφερειακής οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, το οποίο θα αποτελέσει αντικείμενο ενός οργανωμένου και σωστά προετοιμασμένου πολιτικού και κοινωνικού διαλόγου. Με το σχέδιο αυτό θα προσδιορίζονται οι προτεραιότητες (βελτίωση των υποδομών, ολοκλήρωση των δικτύων), προκειμένου να αυξάνονται οι δυνατότητες άσκησης διατομεακών και διακλαδικών πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, με χρονικούς και ποσοτικούς στόχους.

**Πράγματι, η ενίσχυση της αναπτυξιακής δυναμικής** στην χώρα μας προϋποθέτει την διαμόρφωση μίας εναλλακτικής διάρθρωσης του παραγωγικού συστήματος και την αναγκαιότητα μετάβασης του από τους τομείς παραγωγής στα παραγωγικά συμπλέγματα. **Αναγκαία συνθήκη γι' αυτήτην μεταμόρφωση του παραγωγικού συστήματος** αποτελεί η ανάπτυξη κλαδικών πολιτικών και η διαμόρφωση ολοκληρωμένων παραγωγικών συμπλεγμάτων (π.χ. αγροδιατροφικές αλυσίδες, βιομηχανο-τουριστικό σύμπλεγμα, αγροτουριστικό σύμπλεγμα, κλπ) σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Είναι προφανές ότι η διαμόρφωση και η άσκηση πολιτικών μεταμόρφωσης του παραγωγικού συστήματος σε περιφερειακό επίπεδο, προϋποθέτει συμφωνίες στο επίπεδο της περιφέρειας, προκειμένου να μεγιστοποιείται το αποτέλεσμα από την συντονισμένη και συνδυασμένη δράση των οικονομικών, των κοινωνικών και διοικητικών φορέων, παράλληλα με την διαρκή αξιολόγηση της προσπάθειας σε σχέση με το ίδιο το αποτέλεσμα.

Η ΓΣΕΕ προτάσοντας την ανάγκη για την διαμόρφωση-προώθηση και υποστήριξη της περιφερειακής πολιτικής στα πλαίσια μιας αποκεντρωμένης αλλά ισόρροπης

και συμμετρικής περιφερειακής (διοικητικής-οικονομικής και κοινωνικής) ανάπτυξης, προτρέπει στις σημερινές συνθήκες να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα: ποια είναι η αναπτυξιακή στρατηγική για την περιφέρεια; Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που εμποδίζουν ή αναστέλλουν την υλοποίηση ενός εφικτού αναπτυξιακού προσανατολισμού; Ποιες είναι οι αλλαγές πολιτικών και συμπεριφορών σε επίπεδο που θα οδηγήσουν στην απελευθέρωση του αναπτυξιακού δυναμικού της κάθε περιφέρειας;

**Τα εμπόδια που συναντά η χάραξη περιφερειακών στρατηγικών στην χώρα μας** οφείλονται, εκτός των άλλων, και στην αδυναμία των περισσότερων τοπικών κοινωνιών να επιδιώξουν, μέσω των αντιπροσωπευτικών φορέων και οργανώσεών τους, την διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής, την επιλογή των μέσων και εργαλείων αυτής της στρατηγικής και την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σε ότι αφορά τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους. Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει την αναγκαιότητα αλλαγών και προτεραιοτήτων στην χάραξη της περιφερειακής στρατηγικής στη χώρα μας στις νέες συνθήκες της οικονομικής κρίσης, της ύφεσης, της ανεργίας και της έντασης του ευρωπαϊκού και διεθνούς ανταγωνισμού.<sup>12</sup>

### **1. Αλλαγές και προτεραιότητες των περιφερειακών αναπτυξιακών πολιτικών.**

**Οι αλλαγές που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν σχετικά με την προσέγγιση των αναπτυξιακών πολιτικών είναι ότι πρέπει να περάσουν από την λογική της μεταφοράς πόρων στη λογική της προσφοράς γνώσης.** Η νέα αυτή γνώση όπως και το συγκεκριμένο περιεχόμενο της πρέπει να προσφερθεί και να παραχθεί μέσω διαδικασιών που αποφασίζονται και λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό συλλογικά.

Ειδικότερα, ο προβληματισμός σχετικά με τον προσανατολισμό της περιφερειακής ανάπτυξης, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κατευθύνσεις της οικονομικής ανάπτυξης που είναι ή μπορούν να είναι πετυχημένες αφορούν, κατά κύριο λόγο, την αναπροσαρμογή των παραδοσιακών δραστηριοτήτων και κλάδων των περιφερειακών οικονομιών στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Ενώ φαίνεται να έχει επικρατήσει ένας κοινός τόπος που βλέπει το μέλλον ως απαραίτητο και απροσδιόριστο προϊόν μιας «τεχνολογικής αναβάθμισης» της οικονομίας, μια πιο προσεκτική διερεύνηση των πραγματικών εξελίξεων και δυνατοτήτων οδηγεί σε συμπεράσματα που αναφέρονται σε μη ορθολογικούς τρόπους ανανέωσης του παραγωγικού ιστού των ελληνικών περιφερειών.

Πράγματι είναι συνηθισμένο το φαινόμενο της περιορισμένης αξιοποίησης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, τόσο από την ποσοτική, όσο και από την ποιοτική άποψη. Πρόκειται πολύ περισσότερο για φαινόμενα εποχιακής απασχόλησης, συμπληρωματικών απασχολήσεων σε ευκαιριακές δραστηριότητες, ή σε δραστηριότητες της παραοικονομίας, και για φαινόμενα μη αξιοποίησης υπαρκτών προσόντων ή εμπειρίας.

Επιπλέον, το παρατεταμένο υψηλό επίπεδο της ανεργίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, η επέκταση των άτυπων και απορρυθμισμένων μορφών απασχόλησης και η ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις, έχουν ανατρέψει την μέχρι το

<sup>12</sup> «Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη», Παλακωνσταντινίδης Λεωνίδας Α., Εκδόσεις Gutenberg Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, σελ. 130 επ.



1985 σχέση κεφαλαίου και εργασίας. Η ανατροπή αυτή έχει δημιουργήσει συνθήκες «αφθονίας της εργασίας» και «σπανιότητας του κεφαλαίου», με αποτέλεσμα στις μεν Ασιατικές χώρες να έχουν επιβληθεί αναχρονιστικές εργασιακές σχέσεις και εισοδηματική καθίζηση του επιπέδου των μισθών, στις δε ευρωπαϊκές χώρες την τελευταία εικοσαετία, επιβάλλονται απορρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις και στα συστήματα κοινωνικής προστασίας, συρρίκνωση του εισοδηματικού μεριδίου της εργασίας, προσωρινότητα και ανασφάλεια της απασχόλησης με την διεύρυνση της ανεργίας, των άτυπων, παραοικονομικών και προσωρινών μορφών απασχόλησης σε βάρος της σταθερής και ασφαλούς απασχόλησης.

Αυτές οι εξελίξεις συνιστούν κατά την γνώμη μας **το νέο κοινωνικό πρόβλημα**, το οποίο οι πολιτικές, οι εργοδοτικές και οι κοινωνικές δυνάμεις (κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές) δεν μπορεί να το παρακολουθούν και να μη το επιλύουν. Με δεδομένη την ύπαρξη του νέου κοινωνικού προβλήματος όχι μόνο στην χώρα μας αλλά και στις περιφέρειές της, οι διεκδικήσεις του συνδικαλιστικού μας κινήματος **στοχεύουν στον μετασχηματισμό του νέου κοινωνικού προβλήματος σε νέα οικονομική και κοινωνική πρόκληση.**

Εμείς υποστηρίζουμε ότι η αναπτυξιακή απογύμνωση των Περιφερειών δεν «συνιστά» κοινωνικό πρόβλημα αλλά οικονομική και κοινωνική πρόκληση που οι πολιτικές περιφερειακής ανάπτυξης καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Στην κατεύθυνση αυτή υποστηρίζουμε, την αναγκαιότητα διαμόρφωσης ενός **νέου αναπτυξιακού υποδείγματος** και μίας νέας στόχευσης της αναπτυξιακής στρατηγικής (εθνικής, περιφερειακής, τοπικής), που δεν είναι άλλη από την επίτευξη της πραγματικής σύγκλισης και της βελτίωσης του επιπέδου της **διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας**. Η νέα αυτή αναπτυξιακή στρατηγική, εκτός των άλλων, προϋποθέτει την ενεργοποίηση και πλήρη αξιοποίηση των κοινωνικών και των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας μας σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

Όμως, η σοβαρή υστέρηση που εμφανίζει η διαμόρφωση περιφερειακών στρατηγικών, ενώ υπάρχουν ορατές δυνατότητες ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έχει σχέση με την **αποδεδειγμένη αδυναμία της εθνικής αναπτυξιακής πολιτικής να αξιοποιήσει τις ανθρώπινες, τις τεχνολογικές και κοινωνικό-οικονομικές δυνατότητες της κάθε περιφέρειας.**

Από την άποψη αυτή αξίζει να αναφερθεί το κεντρικό συμπέρασμα έρευνας του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, για τις «Τεχνολογικές εισροές και την εκτίμηση της Τεχνογνωσίας στην ελληνική οικονομία» σύμφωνα με το οποίο, το χαμηλό τεχνολογικό επίπεδο των ελληνικών επιχειρήσεων, αφού για το σύνολο της οικονομίας η τρίτη συνιστώσα (τεχνολογία και άυλες επενδύσεις της έρευνας και ανάπτυξης, της εισαγωγής καινοτομιών, της εκπαίδευσης, κλπ), αφορά το 40% της μεταβολής του προϊόντος και ως εκ τούτου αφορά και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στις νέες τεχνολογικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων το οποίο δεν είναι υψηλό.

Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι στις πολιτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα (εθνικές και περιφερειακές) ισχυροποιήθηκε, **σε αντίθεση με τις κλαδικές πολιτικές, το δόγμα των «οριζόντιων πολιτικών»** που εμφανίστηκε ως μια προσέγγιση που θα απελευθερώσει την επιχειρηματική πρωτοβουλία από τις κρατικές πολιτικές και θα ενισχύσει την εφευρετικότητα των επιχειρηματιών. Κατέληξε όμως να αποδυναμώσει όλα τα εργαλεία της αναπτυξιακής πολιτικής, εμποδίζοντας την εξειδίκευσή τους. Κατόρθωσε επίσης να συντηρήσει το σύστημα των πελατειακών σχέσεων κράτους και επιχειρηματιών και να συμβάλει επομένως στην συντήρηση της αποτελεσματικής

λειτουργίας της κρατικής διοίκησης ως επίπεδο ανταγωνισμού των επιχειρηματιών και όχι ως επίπεδο υλοποίησης συλλογικών στρατηγικών.

**Κατά συνέπεια, η προσέγγιση του ζητήματος της περιφερειακής ανάπτυξης απαιτείσοβαρές αλλαγές** σε σχέση με την ως τώρα στρατηγική και πρακτική. Δεν αρκεί για την ανάπτυξη των περιφερειών της χώρας η δημιουργία ενός αυτοκινητόδρομου, ενός λιμανιού, ενός σιδηροδρόμου, μιας βιομηχανικής περιοχής, ή ενός Πανεπιστημίου ή ενός ΤΕΙ. Απαιτείται πριν από αυτά η διαμόρφωση ενός νέου αναπτυξιακού υποδείγματος το οποίο σε κάθε περιφέρεια της χώρας, οι υποδομές, τα δίκτυα, η γνώση, η καινοτομική και όχι η προνομιακή επιχειρηματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι, κλπ. θα αποτελέσουν ένα ολοκληρωμένο σύμπλεγμα δραστηριοτήτων.

Αυτή είναι η πιο σύγχρονη αντίληψη για την διαμόρφωση και την υλοποίηση της περιφερειακής ανάπτυξης. Όμως αποτελεί και το κεντρικό δίδαγμα της περιφερειακής πολιτικής στην χώρα μας των τελευταίων 30 ετών, αφού οι αποσπασματικές παρεμβάσεις που έγιναν και οι τεράστιοι πόροι που διατέθηκαν για απαξιωμένες ΒΙΠΕ, για δρόμους, λιμάνια, Πανεπιστήμια κλπ. δεν συνέβαλαν, εκ του αποτελέσματος, στην αναπτυξιακή αναζωογόνηση των περιφερειών στην χώρα μας. Είναι κοινότητα η διαπίστωση σε όλους μας ότι η ελληνική περιφέρεια παραγωγικά και αναπτυξιακά αποδυναμώνεται.

Η παρατήρηση αυτή σημαίνει ότι, η προσέγγιση του ζητήματος της περιφερειακής ανάπτυξης απαιτεί επομένως σοβαρές αλλαγές σε σχέση με την ως τώρα πρακτική. Πράγματι, ενώ κυριαρχεί στις δημόσιες πολιτικές η λογική του οριζόντιου εκσυγχρονισμού της οικονομίας και των περιφερειών και αναζητούνται τρόποι ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, ανεξαρτήτως των οικονομικών κλάδων που αναπτύσσονται, είναι όλο και περισσότερο ορατό ότι οι θετικές επιδόσεις των περισσότερων οικονομιών συνδέονται κάθε φορά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν τους διαθέσιμους πόρους της τοπικής κοινωνίας και ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό. Η επεξεργασία και η υιοθέτηση με πολιτικούς όρους από τις τοπικές αρχές και αντιπροσωπευτικούς φορείς, μιας περιφερειακής αναπτυξιακής στρατηγικής αποτελεί μια προϋπόθεση για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της ανάπτυξης, αλλά και των εξειδικευμένων στόχων των διαφόρων πολιτικών. Κάθε περιφέρεια έχει τις δικές της δυνατότητες, μπορεί να οικοδομήσει τα δικά της ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Χρειάζεται επομένως να πάρει μια μορφή η κοινή πολιτική βούληση σε ότι αφορά την αναπτυξιακή στρατηγική, αλλά χρειάζεται συγχρόνως να θεμελιωθούν οι κατευθύνσεις και οι επιμέρους στόχοι, όπως χρειάζονται να αξιολογούνται οι επιλογές και οι πολιτικές που επιδιώκουν να τις υλοποιήσουν, μέσω της εμπλοκής ενός μελετητικού φορέα της περιφέρειας.

Για την χάραξη μιας στρατηγικής δεν αρκεί όμως να υιοθετηθούν κλαδικοί στόχοι και να κατανεμηθούν πόροι σε ενισχύσεις επιχειρήσεων, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και υποδομές. Για να περάσουν οι δραστηριότητες της περιφέρειας από τη στασιμότητα στην υιοθέτηση μιας νέου τύπου επιχειρηματικότητας, πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να τους προσφερθούν νέες γνώσεις στους εξής τομείς:

- Νέα γνώση για την υπάρχουσα κατάσταση και τις αναπτυξιακές δυνατότητες των περιφερειών και των νομών που αναδεικνύονται από αναλυτικές και όχι από περιγραφικές μελέτες.
- Νέα γνώση σχετικά με τις δυνατότητες των αγορών και με τις δυνατότητες διαμόρφωσης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Εξειδικευμένες γνώσεις για τη χρήση νέας τεχνολογίας.

- Εξειδικευμένες γνώσεις για τις μεθόδους οργάνωσης των επιχειρήσεων και ειδικότερα την πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων.
- Νέες γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσφορά αυτών των νέων γνώσεων σε περιφερειακό επίπεδο πρέπει να αποτελέσει μέρος του περιφερειακού προγραμματισμού, αν και μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες επίλυσης του προβλήματος. Σε ότι αφορά την εξέλιξη των αγορών και την έρευνα γύρω από τα προϊόντα είναι δύσκολο να μην υπάρξουν εξειδικευμένες δομές, από την στιγμή κυρίως που έχουμε να κάνουμε με μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να αναλάβουν τέτοιες δραστηριότητες. Επίσης η προσφορά νέων γνώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό αφορά τις δραστηριότητες των περιφερειακών υπηρεσιών απασχόλησης και εντάσσεται στο πλαίσιο των πολιτικών απασχόλησης που υλοποιούνται στην περιφέρεια. Οι γνώσεις που αφορούν την τεχνολογία και τις οργανωτικές μεθόδους, μπορεί να είναι διαθέσιμες σε φορείς και αναπτυξιακές δομές της περιφέρειας.

Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο της περιφερειακής αναπτυξιακής στρατηγικής υπάρχει η ανάγκη της συνεργασίας μεταξύ υπηρεσιών, φορέων και ειδικών πρωτοβουλιών που μπορεί να εμφανιστούν σε τοπικό επίπεδο. Πρόκειται για την **προσπάθεια οικοδόμησης ενός κοινωνικού κεφαλαίου** με βάση τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών και τις ανάγκες των περιφερειακών οικονομιών. Η οικοδόμηση μιας νέας συλλογικότητας σε σχέση με τις ανάγκες αυτές, απαιτεί πολύ σημαντικές αλλαγές στους τρόπους λειτουργίας των υπηρεσιών και των φορέων. Χρειάζεται να περάσουν από τη διαχείριση μεμονωμένων αιτημάτων επιχειρηματιών για «ειδικά περιφερειακά προγράμματα», με φοροαπαλλαγές, ανυπαρξία συλλογικών συμβάσεων εργασίας, μειωμένων αμοιβών, μειωμένο τιμολόγιο ενέργειας, κλπ. στη διαχείριση στόχων και πολιτικών, να ενοποιήσουν τις δαπάνες τους και να προγραμματίζουν ενιαία τις παραγωγικές τους δραστηριότητες. Χρειάζεται, επίσης, στο πλαίσιο της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της στρατηγικής, να αξιοποιούνται και οι δραστηριότητες των υπηρεσιών και φορέων υποστήριξης των περιφερειακών πολιτικών.

Ακριβώς στην κατεύθυνση αυτή το συνδικαλιστικό κίνημα σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο διεκδικεί την οικοδόμηση μιας νέας περιφερειακής και θεσμικής συλλογικότητας, στο πλαίσιο διαμόρφωσης και υλοποίησης ενός περιφερειακού σχεδίου ανάπτυξης, με γνώση, συμφωνίες, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και σεβασμό στους θεσμούς, τους κανόνες και τα κοινωνικά (εργασιακά, ασφαλιστικά, συνδικαλιστικά, κλπ) δικαιώματα των εργαζομένων.

## 2. Αναπτυξιακές στρατηγικές και ειδικές οικονομικές ζώνες (ΕΟΖ)

Οι επιπτώσεις κατά τα τελευταία σαράντα χρόνια της αναπτυξιακής στρατηγικής της εισαγόμενης εκβιομηχάνισης με βιομηχανικές πολιτικές υποκατάστασης των εισαγωγών οδήγησαν τις υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες χώρες στην μετάβαση προς το μοντέλο των Ειδικών Οικονομικών Ζωνών (ΕΟΖ), δηλαδή περιοχών στην επικράτεια μίας συνήθως αναπτυσσόμενης χώρας, η οποία με στόχο την προσέλκυση κυρίως εξαγωγικά προσανατολισμένων βιομηχανιών από το εξωτερικό στις οποίες προσέφεραν προνομιακό καθεστώς λειτουργίας και δράσης έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων. Ιστορικά οι ΕΟΖ αποτελούν μετεξέλιξη των ζωνών ελεύθερης λειτουργίας και δράσης των πολυεθνικών κυρίως αμερικάνικων επιχειρήσεων στις περιοχές του Μεξικού που βρίσκονται κοντά στα σύνορα, τις περιβόητες maquiladoras. Δημιουργούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1960, εισάγουν αδασμολόγητα πρώτες ύλες και μηχανολογικό εξοπλισμό και εξαγουν σχεδόν όλη την



παραγωγή τους στο εξωτερικό. Χρησιμοποιούν στην παραγωγική διαδικασία μόνο την γη και το φθινό εργατικό δυναμικό του Μεξικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι αναπτύσσονται με ταχύτητα μετά την επικύρωση της Συμφωνίας Ελεύθερου Εμπορίου Βορείου Αμερικής (NAFTA).

Θεωρητικά ο στόχος των χωρών που συμφωνούν στην δημιουργία ΕΟΖ είναι η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός της οικονομίας τους διαμέσου των ξένων επενδύσεων, η εισαγωγή τεχνολογίας, καινοτομίας και η δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Για την επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων, η χώρα υποδοχής ΕΟΖ παρέχει σημαντικές διευκολύνσεις στις επιχειρήσεις όπως : πολύ χαμηλή ή μηδενική φορολόγηση, αφορολόγητες εξαγωγές προϊόντων, παραχώρηση δωρεάν δημόσιας γης για εγκατάσταση επιχειρήσεων, δημιουργία υποδομών, ευνοϊκό και ευέλικτο εργασιακό καθεστώς, ειδικό καθεστώς ασφαλιστικών εισφορών, ελεύθερος επαναπατρισμός κερδών, προνομιακό κανονιστικό καθεστώς λειτουργίας των επιχειρήσεων, ειδικά μισθολογικό καθεστώς, απαγόρευση δημιουργίας συνδικάτου στις επιχειρήσεις των ΕΟΖ, κλπ.

Σήμερα λειτουργούν περίπου 3.500 ειδικές οικονομικές ζώνες σε διεθνές επίπεδο με διαφορετικά μοντέλα όπως: Ζώνες ελεύθερου εμπορίου, Ελεύθερες ζώνες εξαγωγικής διαδικασίας, Ελεύθερες ζώνες εξαγωγών, Ελεύθερες βιομηχανικές ζώνες, Ειδικές οικονομικές ζώνες, Ειδικές επενδυτικές ζώνες και Maquilladoras.

Είναι ενδιαφέρον να τονιστεί ότι η πρακτική των ΕΟΖ σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο (π.χ. Πολωνία, Ρωσία, Σκόπια, Ντουμπάι, Αρμενία, κλπ) έχει αποδείξει ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι των χωρών δεν επιτυγχάνονται και τα αποτελέσματα των ΕΟΖ σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία δεν είναι ενθαρρυντικά. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας παρατηρεί για την λειτουργία και δράση των ΕΟΖ διεθνώς την εφαρμογή ατομικών συμβάσεων εργασίας και την απαγόρευση του συνδικαλιζέσθε. Επιπλέον, σύμφωνα με πολυάριθμες μελέτες και εκθέσεις διεθνών οργανισμών (ΔΟΕ) στις περισσότερες από τις χιλιάδες ΕΟΖ διεθνώς επικρατεί εργασιακός μεσαίωνας, δηλαδή παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, υποχρεωτικές υπερωρίες, εργασιακή ανασφάλεια, υποβαθμισμένες συνθήκες εργασίας, χρήση πειστικών πρακτικών προκειμένου να επιτευχθούν οι προθεσμίες και τα πλάνα της παραγωγής, κλπ.

Στο πλαίσιο της διεθνούς αυτής εμπειρίας των ΕΟΖ και των αρνητικών τους αποτελεσμάτων για τις χώρες ή της περιοχές υποδοχής τους (απορρύθμιση της εγχώριας αγοράς εργασίας, των εργασιακών σχέσεων, της κοινωνικής ασφάλισης, των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων κλπ, οικονομική εξαθλίωση του εργατικού δυναμικού, περιορισμένη επίδραση των ΕΟΖ με την εγχώρια και την περιφερειακή – τοπική οικονομία, κλπ) η συζήτηση στην Ελλάδα ξεκίνησε πρόσφατα καθώς το θέμα τέθηκε από την Γαλλία και την Γερμανία, χώρες οι οποίες ενδιαφέρονται να επενδύσουν στην Ελλάδα (Ανατολική Μακεδονία – Θράκη, Ήπειρος, Αττική, Πελοπόννησος, κλπ) με ευνοϊκότερο καθεστώς (φορολογικό, διαδικαστικό, δικαιοσύνη, εργασιακό, μισθολογικό, ασφαλιστικό, κλπ). Ως πρότυπο τους θεωρούν την μοναδική χώρα (Πολωνία) της Ε.Ε.-27 όπου ήδη υπάρχουν ΕΟΖ με εκτεταμένο εύρος ευνοϊκότερου καθεστώτος ίδρυσης, λειτουργίας και δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Το συνδικαλιστικό κίνημα στην χώρα μας (κεντρικό – περιφερειακό) με την γνώση και την στρατηγική του για ανάπτυξη – απασχόληση – αναδιανομή του εισοδήματος και κοινωνική συνοχή με όρους ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου για την χώρα μας και τις ελληνικές περιφέρειες, δεν μπορεί να δεχθεί ως μοντέλο περιφερειακής ανάπτυξης στην χώρα μας τον εργασιακό μεσαίωνα, την εργασιακή εξαθλίωση και την νεοπλασματική παραγωγική μεταμόρφωση της.



Αντίθετα, η ενίσχυση της αναπτυξιακής δυναμικής στην χώρα μας, προϋποθέτει την μετάβαση του παραγωγικού συστήματος και την αλλαγή του δόγματος των «οριζόντιων πολιτικών» από τους τομείς παραγωγής στα παραγωγικά συμπλέγματα με την ανάπτυξη κλαδικών πολιτικών σε περιφερειακό και τυπικό επίπεδο με συμφωνίες, διαφάνεια, γνώση, αποτελεσματικότητα και σεβασμό στους θεσμούς, τους κανόνες και τα κοινωνικά δικαιώματα.

### **3. Οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Πελοποννήσου.**

Όπως προκύπτει από την έρευνα του ΙΝΕ σε συνεργασία με το ΕΜΠ (2011), η περιφέρεια Πελοποννήσου (νομοί Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας, και Μεσσηνίας) είναι μία ημι – ορεινή περιφέρεια με καλλιεργήσιμες εκτάσεις περιορισμένες. Η πληθυσμιακή πυκνότητα της περιφέρειας είναι 38,3 κάτοικοι ανά Km<sup>2</sup>, γεγονός που την κατατάσσει στις αραιοκατοικημένες περιφέρειες της Ε.Ε. -27 (113 κάτοικοι ανά Km<sup>2</sup>). Κατά το διάστημα 2004-2009 ο πληθυσμός της περιφέρειας μειώθηκε κατά 0,24%. Η περιφέρεια παράγει το 4,98% της προστιθέμενης αξίας της χώρας. Σύμφωνα με την περιφερειακή κατάταξη της Eurostat (Eurostat2010) η περιφέρεια Πελοποννήσου εξειδικεύεται στην αγροτική παραγωγή. Η κατανομή της απασχόλησης (2008) αναφέρεται στην Δημόσια Διοίκηση, στον Πρωτογενή τομέα, στις κατασκευές, στην μεταποίηση και ενέργεια. Η στατιστική ανεργία στην Περιφέρεια ανέρχεται σε 13,1 % (33.963 άτομα) και στο σύνολο της χώρας ανέρχεται σε 16,3% (907.000 άτομα το Β' τρίμηνο του 2011). Οι κλάδοι κλειδιά και οι δυναμικοί κλάδοι της περιφέρειας σύμφωνα με την έρευνα του ΙΝΕ σε συνεργασία με το ΕΜΠ είναι ο κλάδος γεωργίας, θήρας και δασοκομίας, προϊόντα διύλισης πετρελαίου, προϊόντα ορυχείων και λατομείων, βασικά μέταλλα, χημικές πλαστικές και ελαστικές ουσίες, τρόφιμα – ποτά, ξυλεία και προϊόντα ξύλου, ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο και νερό. Ως δυναμικός κλάδος για την παραγωγή εμφανίζεται ο κλάδος της γεωργίας και ο κλάδος τροφίμων – ποτών. Το εύρημα αυτό θεωρείται σημαντικό γιατί αφενός αφορά δύο σημαντικούς κλάδους της περιφέρειας και αφετέρου η παραπέρα διασύνδεση τους σε συνδυασμό με την αναγκαία αναδιάρθρωση τους μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ενός γεωγραφικού και κλαδικού cluster(ολοκληρωμένο σύμπλεγμα δραστηριότητας ). Επιπλέον, η παραπέρα διασύνδεση τους με τον κλάδο του τουρισμού επίσης «δυναμικός κλάδος» θα ενισχύσει την διεύρυνση της παραγωγικής βάσης της περιφέρειας. Θετικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι κλάδοι των μεταφορών, του εμπορίου, των κατασκευών και της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης εμφανίζονται ως δυναμικοί και από την άποψη αυτή μπορούν να δημιουργηθούν ισχυρές προϋποθέσεις εξωτερικότητας της μεγέθυνσης της περιφέρειας. Αντίστοιχα, από την συγκεκριμένη έρευνα αναδεικνύονται κλάδοι – κλειδιά και δυναμικοί κλάδοι για την απασχόληση και τους μισθούς της περιφέρειας. Σε σχέση με τα επαγγέλματα, οι μεγαλύτεροι πολλαπλασιαστές εμφανίζονται κυρίως σε τεχνικά επαγγέλματα, υψηλής όμως εξειδίκευσης. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της τελικής ζήτησης κατά μία μονάδα στην περιφέρεια ευνοεί περισσότερο τα επαγγέλματα χειρωνακτικής εργασίας και υψηλής εξειδίκευσης. Αυτό δείχνει, εκτός των άλλων, τη σημασία των διασυνδέσεων του πρωτογενή τομέα με την υπόλοιπη οικονομία της περιφέρειας.

Έτσι, ο σχεδιασμός δημόσιων πολιτικών αλλά και ο προγραμματισμός δράσεων σε περιφερειακό – τοπικό επίπεδο, μεσοπρόθεσμα, διαμέσου της βελτίωσης του πλέγματος των αλληλεξαρτήσεων των κλάδων κλειδιά ή των δυναμικών κλάδων, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της αγοράς, τη δυσμενή κλαδική διάρθρωση καθώς

και τη διαθέσιμη τεχνολογία παραγωγής, μπορεί να δημιουργήσει στην περιφέρεια Πελοποννήσου μία εσωτερική δυναμική βελτίωσης των υποδομών και της διασύνδεσης των κλάδων ώστε η απόδοση των δράσεων να γίνει αποδοτικότερη οικονομικά και κοινωνικά.

Η διερεύνηση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων της περιφέρειας Πελοποννήσου και η αναγκαιότητα μεταμόρφωσης και τεχνολογικής αναβάθμισης του παραγωγικού της συστήματος (clusters) και η αναλυτική και επιστημονικά τεκμηριωμένη προσέγγιση της έρευνας του ΙΝΕ σε συνεργασία με το ΕΜΠ, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι ειδικές οικονομικές ζώνες με τους στόχους και το περιεχόμενο της ίδρυσης και λειτουργίας τους, σύμφωνα με την διεθνή και ευρωπαϊκή εμπειρία, θα συμβάλλουν στην παραγωγική και κοινωνική αποδόμηση της περιφέρειας, με ότι αρνητικά συνεπάγεται για το βιοτικό επίπεδο και τις συνθήκες ζωής και εργασίας των κατοίκων της.

Στην κατεύθυνση αυτή καλούμε όλους τους παραγωγικούς, επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς καθώς και τα θεσμικά όργανα της Πολιτείας (Κεντρικά – Υπουργείο ανάπτυξης – Περιφερειακά και Τοπικά) να μην δώσουν την συναίνεση τους σε «αναπτυξιακές» πρωτοβουλίες αποσαθρωτικού χαρακτήρα χωρίς να ενημερωθούν exante αναλυτικά και συγκεκριμένα για τα αρνητικά αποτελέσματα των ΕΟΖ στην περιφερειακή – τοπική οικονομία και κοινωνία. Η ελληνική οικονομία για να κερδίσει την μάχη των ελλειμμάτων, του χρέους, της ανεργίας και της καθίζησης του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων, των συνταξιούχων, των νέων και των πολιτών της γενικότερα, έχει ανάγκη από την σοβαρή αλλαγή του εσωτερικού ευρωπαϊκού καταμερισμού εργασίας με επενδύσεις (δημόσιες και ιδιωτικές) και με αναπτυξιακές πολιτικές που θα αναβαθμίσουν την σημερινή παραγωγική υποβάθμιση, θα αυξήσουν την απασχόληση και την παραγωγικότητα, θα βελτιώσουν με νέους πόρους την σημερινή και μελλοντική δυσμενή δημοσιονομική κατάσταση καθώς και την εισοδηματική και κοινωνική κατάσταση των Ελλήνων πολιτών. Όμως αυτή η αλλαγή προσανατολισμού από μόνη της δεν αρκεί. Απαιτούνται επιπλέον νέες επιλογές ενταγμένες στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο με χαρακτήρα και ρόλο μιας νέας ποιοτικής ατμομηχανής της ανάπτυξης που αφορά την άμβλυνση της κλιματικής αλλαγής, την προστασία των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος. Η οικονομική ανάπτυξη με συνεχή συσσώρευση του παραγωγικού δυναμικού απαιτείται να εγκαταλειφθεί σε όφελος της βιωσιμότητας της ανάπτυξης, δηλαδή της επιβίωσης των ανθρώπινων κοινωνιών με το περιβάλλον. Οτιδήποτε άλλο σήμερα και στο μέσο- μακροπρόθεσμο μέλλον αποτελεί παρελθόν, περιθωριοποίηση και παραγωγικό αποκλεισμό από την διεθνή και ευρωπαϊκή οικονομία. Ο πολίτης του 21ου αιώνα δεν μπορεί να βλέπει, όπως ο πολίτης του 18ου αιώνα, όπως λέει ο AdamSmith, στον Πλούτο των Εθνών, το επίπεδο ευημερίας του να συναρτάται με την καταστροφή της φύσης και την επιδείνωση των συνθηκών του εργασιακού και φυσικού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει, όπως λέει ο TimJackson, «Ευημερία χωρίς ανάπτυξη». Στην πραγματικότητα, όμως δεν έχει απομείνει άλλος δρόμος για τον σύγχρονο άνθρωπο, παρά ο δρόμος της ανάπτυξης με βελτίωση του ευρύτερου παραγωγικού, κοινωνικού, εργασιακού και φυσικού περιβάλλοντος.

[www.moriasnow.gr](http://www.moriasnow.gr)

### 3.2 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Ο νέος ανταγωνισμός διακρίνεται από τον παλαιό – που στηρίχτηκε στις αρχές της μαζικής παραγωγής των Ford και Taylor – σε τέσσερις διαστάσεις. Και συγκεκριμένα: στην οργάνωση της επιχείρησης, στις μορφές συντονισμού στις διάφορες φάσεις της παραγωγικής αλυσίδας, στην οργάνωση του κλάδου και στους τύπους βιομηχανικής πολιτικής.

Ο νέος ανταγωνισμός απαιτεί στρατηγικές δράσεις και στις τέσσερις διαστάσεις και χαρακτηρίζεται από δραστηριότητες διαμόρφωσης της αγοράς, σε αντιδιαστολή με την απλή αντίδραση στις εξελίξεις της αγοράς. Η εμφάνιση του νέου ανταγωνισμού ασκεί πιέσεις σε όλες τις επιχειρήσεις για να αναδιοργανωθούν με βάση τις νέες αρχές παραγωγής.

Το παλαιό, ο φορντισμός, δεν αποτελεί, απλώς, ένα στάδιο της διαδικασίας παραγωγής, που διαδέχθηκε την μανουφακτούρα, την σύγχρονη βιομηχανία και τον τεϊλορισμό. Είναι ένα τεχνολογικό μοντέλο, ένα μοντέλο συσσώρευσης (regime of accumulation) και ένας τρόπος ρύθμισης (mode of regulation). Η λειτουργία αυτού του συστήματος, σε παγκόσμιο επίπεδο, βασίζεται σε οικονομίες κλίμακας, σε παρεμβάσεις καθετοποίησης της παραγωγής, σε μεγάλες γραμμές παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων και σε μεγάλες και σταθερές αγορές. Το συγκεκριμένο σύστημα υποστηρίζεται μέσω κεϋνσιανών, οικονομικό-κοινωνικών πολιτικών, ώστε να καθίσταται δυνατή η διατήρηση και η ρύθμιση του επιπέδου συνολικής ζήτησης, και μέσω μεγάλων εργατικών συνδικάτων, που διαπραγματεύονται τα επίπεδα αμοιβών, έναντι της διατήρησης της εργασιακής ειρήνης στους χώρους εργασίας. Η κρίση στο φορντικό μοντέλο εμφανίζεται με κορεσμό των αγορών για κάποια προϊόντα, με μεταβαλλόμενες τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο τάσεις στην ζήτηση των περισσότερων προϊόντων, με αύξηση της ανεργίας στις βιομηχανικές οικονομίες, με ένταση στον ανταγωνισμό από τις νεοανερχόμενες βιομηχανικές χώρες και, τέλος, με σημαντική μείωση της παραγωγικότητας σε μία σειρά κλάδους – κλειδιά, που είχαν λειτουργήσει σαν ατμομηχανές στην μεταπολεμική μεγέθυνση. Ο συνδυασμός της μείωσης της παραγωγικότητας και των κοινωνικών εντάσεων ερμηνεύεται συχνά ως ένδειξη πως το φορντικό μοντέλο εξάντλησε τόσο τις τεχνικές / τεχνολογικές όσο και τις κοινωνικές δυνατότητές του. Η κρίση και η αναδιάρθρωση, που αυτή τροφοδοτεί έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε τρία πεδία : (α). Στις αγορές και την κατανάλωση (αποτελμάτωση και ευμετάβλητες τάσεις στην ζήτηση, σπάσιμο της μαζικής αγοράς). (β). Στην ίδια την παραγωγική διαδικασία (αλλαγές στην τεχνολογία και στις διαδικασίες παραγωγής). Και τέλος, (γ) στο διεθνές επίπεδο, με το μπλοκάρισμα και την κρίση της υπερεθνικής (κεϋνσιανής έμπνευσης) οικονομικής ρύθμισης και την εξάπλωση του μονεταρισμού.

Η διαρκής υποχώρηση του φορντικού μοντέλου οργάνωσης, ως συνέπεια της κρίσης του καπιταλιστικού συστήματος, ώθησε στην αναζήτηση νέων εναλλακτικών παραγωγικών σχημάτων, που αφενός έχουν την δυνατότητα να απαντούν στις νέες καταναλωτικές συνήθειες και πρότυπα της αγοράς και αφετέρου θα έχει την δυνατότητα της απορρόφησης των κραδασμών από τις κοινωνικές εντάσεις, που προέρχονται από την παρατεταμένη παρουσία του στασιμοπληθωρισμού και την άμβλυνση του κράτους πρόνοιας. Αν τα αδιέξοδα, η απορύθμιση και οι ανελαστικότητες αποτελούν τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα το καπιταλιστικό σύστημα, το ίδιο αυτό σύστημα, μέσα από ποικίλους και συχνά



αντιφατικούς πειραματισμούς, εισάγει κάποια νέα ποιοτικά στοιχεία, που οδηγούν σε νέους τύπους παραγωγικής διάρθρωσης, που σηματοδοτούν την μετα-φορντική περίοδο. Αυτά είναι:

- Η έμφαση στον σχεδιασμό των προϊόντων.
- Η σταθερή και μόνιμη καινοτομία προϊόντων και μεθόδων παραγωγής.
- Η εφαρμογή συστήματος διανομής ‘τελευταίας στιγμής’ (Just-in-Time).<sup>13</sup>
- Η αποκέντρωση της παραγωγής με εμφαντική ενίσχυση της υπεργολαβίας.

Οι αλλαγές στις σχέσεις κεφαλαίου-εργασίας, με την εισαγωγή νέων μεθόδων πληρωμής, ώστε να γίνεται περισσότερο ευέλικτο το ίδιο το υπόδειγμα της απασχόλησης.

Η έμφαση στα πλεονεκτήματα από την αυτοματοποίηση με την χρήση ευέλικτων και σύγχρονων εργαλειομηχανών.

Η μετατόπιση της έμφασης από εισροές έντασης ενέργειας και υλικών προς εισροές έντασης πληροφορίας και γνώσεων.

Νέες σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και του προμηθευτές τους καθώς και ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους πελάτες τους. Αυτό προσδίδει στο οικονομικό σύμπλεγμα μία φυσιολογία ‘έντασης συναλλαγών και συντονισμού.

Νέα ανταγωνιστική στρατηγική όχι πλέον απόλυτα συνδεδεμένη με την τιμή όσο με την ποιότητα και τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (κυρίως ο σχεδιασμός).

Η σύνδεση των αλλαγών αυτών με διαφορετικό είδος υποδομών, που δίνουν έμφαση στις αναπτυγμένες τηλεπικοινωνίες και στην επεξεργασία πληροφοριών.

Η υποκατάσταση της κλασικής ιεραρχικής επιχείρησης με την κατάργηση πολλών βαθμίδων ιεραρχίας και την εισαγωγή των αρχών της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας και της πολύ-ειδίκευσης.

Η ενίσχυση της σχέσης εργασία – γνώση με την καταλυτική επέμβαση της κατάρτισης, της επανακατάρτισης, της επιμόρφωσης και της δια βίου εκπαίδευσης.

Η διαμόρφωση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων (Venture-Seed-Risk Capital, Factoring, Forfaiting, Σύστημα Αμοιβαίων Εγγυήσεων), που αφενός έχουν την ευελιξία να παρακολουθούν τις πιστωτικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων και αφετέρου είναι προσαρμοσμένα στις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες, όπως αυτές διαμορφώνονται από τις συνθήκες της αγοράς.

Την περίοδο αυτή, που χαρακτηρίζεται ως μεταβατική για το φορντικό σύστημα παραγωγής, εισάγονται νέα στοιχεία στην επιχειρηματική λειτουργία. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό, που επικρατεί, είναι η εντατική αναζήτηση κινήσεων προσαρμογής της επιχειρηματικής λειτουργίας στην νέα πραγματικότητα της ζήτησης. Η προσαρμογή αυτή επιτυγχάνεται με τρία μέσα: Πρώτον, με την προσφορά ευρύτερου φάσματος διαφορετικών προϊόντων, που να αντιστοιχούν σε ξεχωριστά τμήματα της αγοράς και μεμονωμένους πελάτες (είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για καταναλωτές). Δεύτερον, με την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι νεκροί χρόνοι, που μεσολαβούν ανάμεσα στις αλλαγές από προϊόν σε προϊόν, καθώς ο κύκλος ζωής του

<sup>13</sup> Λυμπεράκη Αντ., (1992), ‘ Η πρόκληση της ανάπτυξης σε μικρή κλίμακα: Οικονομική ευελιξία και κοινωνικές δυσκαμψίες’, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση ΕΠΕ

Παπαδούλης Απ., (1997), ‘Το παραγωγικό υπόδειγμα της ευέλικτης εξειδίκευσης στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον – Μία βιβλιογραφική επισκόπηση’. Σειρά ερευνητικών εργασιών. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Τμήμα Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης (97-03). Βόλος



κάθε αγαθού γίνεται ολοένα μικρότερος. Και, τρίτον, με την υιοθέτηση μίας διοικητικής και οργανωτικής αρχής, που ορίζει ότι ο ανταγωνισμός πρέπει να ασκείται κατά κύριο λόγο με αιχμή την τεχνολογία, την ακατάπαυστη αλλαγή και την καινοτομία και όχι πια τις αέναες και εξοντωτικές για τους εργαζόμενους περικοπές στις τιμές, που παραπέμπουν κατ' ευθείαν σε<sup>14</sup> εντατικοποίηση και υπερεκμετάλλευση της εργασίας.

Ως αποτέλεσμα της εισόδου όλων αυτών των τάσεων στην επιχειρηματική λειτουργία, ήταν, στην διάρκεια της δεκαετίας του '80, να αναπτυχθούν νέες βιομηχανικές περιοχές, που δεν έχουν σχέση με τα παραδοσιακά βιομηχανικά κέντρα της Ευρώπης, αλλά που περιβάλλονται από το τρίγωνο Παρίσι-Λονδίνο-Αμστερνταμ και στο οποίο περιλαμβάνεται και η κοιλάδα του Ρουρ. Μεγάλα μέρη αυτού του τοξοειδούς άξονα σχηματίζουν ένα νέο παράδειγμα ανάπτυξης το οποίο διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας και της εξειδίκευσης.

### **1. Το τοπικό παραγωγικό σύστημα της περιφέρειας Πελοποννήσου: Βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης και της ανάκαμψης**

Η κρίση της αποβιομηχάνισης στην Ελλάδα, έπληξε ιδιαίτερα τα παραδοσιακά περιφερειακά βιομηχανικά συστήματα, μεταξύ των οποίων ήταν και αυτό της περιφέρειας Πελοποννήσου.

Η περιφέρεια Πελοποννήσου αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό κέντρο βιομηχανικής συγκέντρωσης με αξιόλογα στοιχεία ως προς τα χαρακτηριστικά που το διακρίνουν. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί ένα παραγωγικό σύστημα υψηλής παραγωγικότητας και σημαντικής ολοκλήρωσης, ειδίκευσης και διαφοροποίησης, με έντονη την παρουσία καινοτομικών κλάδων.

Στο συγκεκριμένο σύστημα η βιομηχανική κρίση άρχισε στα μέσα περίπου της δεκαετίας του '80 και έγινε για πρώτη φορά αντιληπτή στο τέλος της δεκαετίας όταν η απογραφή βιομηχανίας της ΕΣΥΕ κατέγραψε μία μείωση της απασχόλησης και είχε ήδη συσσωρευτεί ένας μεγάλος αριθμός χρεοκοπημένων επιχειρήσεων. Πέντε χρόνια μετά η κρίση έδειξε επιδείνωση με το κλείσιμο σημαντικών μεγάλων βιομηχανιών της περιφέρειας Πελοποννήσου και την εκτόξευση της ανεργίας στο 13% περίπου του εργατικού δυναμικού. Η κρίση εκφράστηκε με τέσσερις τρόπους: (α) την παύση της λειτουργίας μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, (β) τις σημαντικές απώλειες σε θέσεις εργασίας που οφείλονται στο κλείσιμο των μεγάλων μονάδων, στο κλείσιμο μεγάλου αριθμού μικρών επιχειρήσεων και στις περικοπές θέσεων εργασίας από επιχειρήσεις εν λειτουργία, (γ) την ανακοπή της επενδυτικής δραστηριότητας και (δ) την σημαντική μείωση της συμμετοχής του δευτερογενή τομέα στην διαμόρφωση του προϊόντος και της απασχόλησης. Η συνολική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων την περίοδο 1988-1995 ήταν 208, ήτοι μείωση της τάξης του 8% και οι κλάδοι, που επλήγησαν περισσότερο ήταν αυτοί της υφαντουργίας, του ενδύματος, του ξύλου, του επίπλου, του δέρματος, της μεταλλουργίας, των προϊόντων από μέταλλο και του αυτοκινήτου. Επίσης, αν αθροιστούν οι θέσεις εργασίας, που χάθηκαν από το κλείσιμο μεγάλων σχετικά επιχειρήσεων (3.188 θέσεις), οι θέσεις εργασίας που χάθηκαν την ίδια περίοδο λόγω της μείωσης της απασχόλησης σε εν λειτουργία επιχειρήσεις (916 θέσεις) και οι θέσεις εργασίας που χάθηκαν από το κλείσιμο

<sup>14</sup>Παλαδούλης Αλ., (1997), 'Το παραγωγικό υπόδειγμα της ευέλικτης εξειδίκευσης στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον - Μία βιβλιογραφική επισκόπηση'. Σειρά ερευνητικών εργασιών. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Τμήμα Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης (97-03). Βόλος

μικρών κυρίως επιχειρήσεων (1.248 θέσεις) καταλήγουμε στο οδυνηρό συμπέρασμα ότι την περίοδο 1988-1995 έχουν χαθεί λόγω της κρίσης πάνω από 5.000 θέσεις εργασίας στην βιομηχανία της περιφέρειας Πελοποννήσου.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90, η βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος, η σταθεροποίηση του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος, η εφαρμογή πολιτικών ενίσχυσης των επενδύσεων και η ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους των επιχειρήσεων του τοπικού παραγωγικού συστήματος αναδιάρθρωσης των όρων λειτουργίας τους, συνθέτουν τους βασικούς παράγοντες, πάνω στους οποίους στηρίχτηκε η διαδικασία εξόδου της τοπικής οικονομίας από την κρίση. Σε μία γενικότερη προσέγγιση της μετά την πρώτη πενταετία του '90 περιόδου, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η επομένη της κρίσης, είναι δυνατόν να θεωρηθεί, ότι χαρακτηρίζεται από στοιχεία ανάκαμψης του μεταποιητικού έργου, αφού η επενδυτική δραστηριότητα και δαπάνη παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις. Χαρακτηριστικά της ανάκαμψης αυτής εμφανίζονται στην εξέλιξη των συνολικών πωλήσεών τους, οι οποίες το 1996 έναντι του 1995 αυξάνονται κατά 15%, και στις <sup>15</sup>εξαγωγές του, που το 1996 βελτιώνονται κατά 28% έναντι του 1995, αποτελέσματα τα οποία διαμορφώνουν τα μικτά αποτελέσματά τους κατά 13% το 1996 έναντι αυτών του 1995. Παράλληλα με την ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων της περιφέρειας Πελοποννήσου βελτίωση παρουσιάζει και η μέση επενδυτική δαπάνη.

Η πορεία αυτή εξόδου του τοπικού παραγωγικού συστήματος από την κρίση αποτυπώνεται και στην βελτίωση του βαθμού συμμετοχής του ακαθάριστου βιομηχανικού προϊόντος στην διαμόρφωση του τοπικού ακαθάριστου προϊόντος. Ειδικότερα, από 27%, που ήταν η συμμετοχή του στο τοπικό ΑΕΠ, το 1994, σταδιακά βελτιώνεται και το 1998 αυξάνεται στο 31%.

## **2. Τάσεις και χαρακτηριστικά του παραγωγικού συστήματος**

Το τμήμα της ερευνητικής προσέγγισης των εξελίξεων στο τοπικό παραγωγικό σύστημα της περιφέρειας Πελοποννήσου προκύπτει από Έρευνα Πεδίου, που διεξήχθη μεταξύ των επιχειρήσεων της τοπικής μεταποιητικής κοινότητας.

[www.moriasnow.gr](http://www.moriasnow.gr)

## **3.3 ΤΟΜΕΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ.**

### Περιγραφή:

Η δράση αποσκοπεί στην ενίσχυση των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της έρευνας και την απόκτηση νέων γνώσεων με στόχο οι γνώσεις αυτές να φανούν χρήσιμες για την οριστική διαμόρφωση νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία, την αναζήτηση μεθόδων μεταφοράς προηγμένης έρευνας σε

<sup>15</sup>Petrakos, G. (1996) 'Small Enterprise Development and Regional Policy: Comparative Analysis and Implications for Central and Eastern European Countries, *Eastern European Economics*, 34(2):31-64.

παραδοσιακούς κλάδους της βιομηχανίας και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων έρευνας με στοιχεία καινοτομίας.

Η δράση αφορά στην ενίσχυση των επιχειρήσεων της Πελοποννήσου, ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τον επανασχεδιασμό /βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων τους, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Δεν είναι επιλέξιμες δαπάνες εξοπλισμού παραγωγής, αποθήκευσης ή αναδιοργάνωσης. Η ανάπτυξη ΝΠ μπορεί να γίνει εσωτερικά στο τμήμα Ε&Α της επιχείρησης ή σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους και τεχνολογικά κέντρα.

#### Περιοχή προηγούμενης εφαρμογής:

A. Ισπανία: Support to the realization of technology development projects in companies

Στόχος του προγράμματος είναι η ενθάρρυνση της υλοποίησης βιομηχανικής έρευνας και έργων προανταγωνιστικής ανάπτυξης, ώστε να ενισχυθεί η τεχνολογική καινοτομία στις επιχειρήσεις, που εδρεύουν στην περιφέρεια CastillayLeon, για τις τεχνολογικές περιοχές που έχουν σαφώς καθοριστεί στο Περιφερειακό Σχέδιο Τεχνολογίας. Το πρόγραμμα την διάρκεια του χρόνου συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις που καταθέτουν αιτήσεις συμμετοχής.

Συνολική δαπάνη: 23.000.000€. Διάρκεια προγράμματος: 1997-2000. Συμμετοχή των διαρθρωτικών Ταμείων: 70%, Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 30%.

B. Saxony - Γερμανία: Support for projects involving developing new products and technologies in Saxony

Η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, συχνά ελλοχεύουν για τις επιχειρήσεις οικονομικούς και τεχνικούς κινδύνους. Το πρόγραμμα στοχεύει στο να περιορίσει τους κινδύνους αυτούς, δίνοντας έτσι κίνητρο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών. Στο διάστημα 1992-1999, υποστηρίχθηκαν 774 σχέδια έρευνας και ανάπτυξης με το ποσό των 487 εκατ. DM. Το 68% των επιχειρήσεων που χρηματοδοτήθηκαν ήταν μικρές επιχειρήσεις (<50 απασχολούμενοι).

Συνολική δαπάνη: 225.000.000€. Διάρκεια προγράμματος: 1992-2006. Συμμετοχή των διαρθρωτικών Ταμείων: 75%, Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 25%.

Γ. Bremen - Γερμανία: Research and Development Programme in the province of Bremen

Στόχος του προγράμματος είναι η διατήρηση και η προαγωγή της καινοτομικότητας και της ανταγωνιστικότητας, των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της περιφέρειας της Βρέμης.

Επίσης το πρόγραμμα στοχεύει στην μείωση του επιπέδου κινδύνου, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών. Εκτιμάται ότι κάθε χρόνο, αναλαμβάνονται 20 νέα έργα με επιτυχή αποτελέσματα. Οι επιπτώσεις για την περιφερειακή οικονομία, είναι ιδιαίτερα θετικές.

Συνολική δαπάνη: 760.000€. Διάρκεια προγράμματος: 1989. Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 100%.

Δ. Γερμανία: Product and Technology innovation

Στόχος του προγράμματος είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των ικανοτήτων καινοτομίας στις ΜΜΕ, μέσω της υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους στην Ε+ΤΑ, όσο και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην καινοτομία.

Συνολική δαπάνη: 35.300.000€. Διάρκεια προγράμματος: 1992. Συμμετοχή των διαρθρωτικών Ταμείων: 25%, Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 75%.

Ε. Ελλάδα: ΠΑΒΕΤ NET



Πρόγραμμα για την ανάπτυξη της Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογίας στις επιχειρήσεις - ΠΑΒΕΤ ΝΕ (Μέτρο 4.3.2 του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα/ΥΠ.ΑΝ.). Οι δράσεις τύπου ΠΑΒΕΤ (έρευνα από επιχειρήσεις με ήδη αναπτυγμένη παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα) υλοποιούνται από τη ΓΓΕΤ μετά από δημόσια προκήρυξη και εφαρμογή της κλασσικής διαδικασίας αξιολόγησης, παρακολούθησης και παραλαβής των έργων. Απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε ιδιωτικούς φορείς και θα υλοποιηθούν σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό καθεστώς (Π.Δ. 558/85 και τροποποίησή του με το ΠΔ 434/88 - Κοινοποίηση ΝΝ 39/87 και ΠΔ 274/2000).

Υλοποίηση:

Δίνεται η δυνατότητα τμήμα του έργου να εκτελείται από Εταιρεία Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΒΕΤΑΜ ΑΕ, ΕΚΕΠΥ ΑΕ, ΕΑΝΤ ΑΕ, ΕΤΑΚΕΙ ΑΕ κτλ), από Εργαστήρια ΑΕΙ,ΤΕΙ, από Δημόσιο Ερευνητικό Κέντρο (ΕΙΕ, ΕΚΕΦΕ "Δ", ΙΤΕ, ΕΚΕΤΑ, ΕΘΙΑΓΕ κτλ) καθώς και από κέντρο καινοτομιών του ΕΟΜΜΕΧ. Στις περιπτώσεις αυτές, η αιτούσα την επιχορήγηση επιχείρηση συνυποβάλλει προσύμφωνο υπεργολαβίας με την αντίστοιχη εταιρεία ΒΕΤΑ ή το Ίδρυμα ή το Ερευνητικό Κέντρο. Η δαπάνη του υπεργολάβου καλύπτεται από το πρόγραμμα κατά 50% αν πρόκειται για βιομηχανική έρευνα, ενώ αν πρόκειται για δραστηριότητα προανταγωνιστικού τύπου για την περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά 45% και για την περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων κατά 35%. Το αντίστοιχο υπόλοιπο καλύπτεται από την ανάδοχο εταιρεία.

<b>Οικονομοτεχνικά στοιχεία</b>	
Προϋπολογισμός:	3.000.000 ευρώ
Χρηματοδότηση:	50% δημόσια δαπάνη και 50% ιδιωτική δαπάνη.
Τιμή στόχου:	30 επιχειρήσεις (~100.000 ευρώ ανά επιχείρηση)
Τελικοί δικαιούχοι:	Ενδιάμεσοι φορείς ή η ΔΙΣΑ της περιφέρειας
Ωφελοόμενοι:	Οι επιχειρήσεις της περιφέρειας
Συναφές μέτρο του ΠΕΠ:	Μέτρο 1.5. Διεύρυνση και εκσυγχρονισμός της παραγωγικής και διοικητικής λειτουργίας & εξαγωγικής δραστηριότητας των ΜΜΕ.

**Πίνακας 18:** Οικονομικά στοιχεία. Πηγή : [www.infopeloponnhsos.gr](http://www.infopeloponnhsos.gr)

### **3.4 ΤΟΜΕΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ.**

Περιγραφή:



Η δράση αφορά στην ενίσχυση των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη και λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων, που θα τις βοηθήσουν να προσαρμοστούν γρηγορότερα στις απαιτήσεις της Νέας Οικονομίας. Η προσαρμογή αυτή απαιτεί αλλαγές τους στόχους, τις διαδικασίες, τα προϊόντα, και τις σχέσεις με τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα θα στοχεύουν στην υποστήριξη αυτών των αλλαγών, παρέχοντας έτσι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να μειώσουν κάποια από τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το μέγεθός τους, παραμένοντας με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικές στα πλαίσια των νέων εμπορικών και επιχειρηματικών συνθηκών.

Τα συστήματα αυτά αφορούν (α) τον προγραμματισμό των απαιτήσεων παραγωγής (MRP), (β) τον Σχεδιασμό των Επιχειρηματικών Πόρων (ERP), την Διαχείριση των Πελατών (CRM), την ανάπτυξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου (B2C / B2B) ή επιμέρους ενοτήτων αυτών των εφαρμογών. Στόχος είναι η ανάπτυξη μορφών ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας και ηλεκτρονικής συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων μέσω Internet.

Διακρίνονται τρεις κατηγορίες εφαρμογών:

### **1. Συστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου**

Πρόκειται για εφαρμογές που επιτρέπουν την αγορά και πώληση αγαθών, πληροφοριών και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου θα προσφέρουν στις ΜΜΕ πολλά πλεονεκτήματα που έχουν σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων (πρόσβαση σε νέες αγορές, περιορισμός του άμεσου κόστους, ταχύτερη παράδοση προϊόντων, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μάρκετινγκ, βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, κλπ.), το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων (μέσω της προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες καθώς και στις νέες σχέσεις που αναπτύσσονται με τους πελάτες), και τέλος την αλλαγή των προτύπων της επιχείρησης με στόχευση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων λειτουργικών μοντέλων.

Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου που θα υποστηριχθούν ανήκουν σε δύο κατηγορίες:

- Συναλλαγές μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών (Business-to-Consumer - B2C)
- Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business-to-Business - B2B)

Οι επιχειρήσεις θα έχουν τη δυνατότητα είτε να δημιουργήσουν το δικό τους κατάστημα, είτε να συμμετέχουν μαζί με άλλες επιχειρήσεις σε ένα ηλεκτρονικό πολυκατάστημα (e-marketplace). Υπεύθυνος για τη λειτουργία του πολυκαταστήματος θα μπορεί να είναι κάποιος φορέας (π.χ. εμπορικό ή βιομηχανικό επιμελητήριο), οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ή τέλος μια τρίτη επιχείρηση.

### **2. Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών Πόρων (ERP)**

Αφορά εφαρμογές οι οποίες στοχεύουν στην αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων μιας επιχείρησης. Τα συστήματα ERP που θα εγκατασταθούν, εκτός από την κλασική οικονομική και εμπορική διαχείριση, μπορεί να περιλαμβάνουν υποσυστήματα παρακολούθησης και κοστολόγησης παραγωγής, προγραμματισμού πόρων και αποθεμάτων, διοίκησης αποθηκών και διαχείρισης ροής αποθεμάτων και διανομών (Warehouse Management, Logistics and Distribution) και τέλος διαχείρισης προμηθειών.

Τα συστήματα ERP που θα εγκατασταθούν θα στοχεύουν στην ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της.

Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού με την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσομένους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, των αποθηκευτικών χώρων κλπ.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά πληροφοριακά υποσυστήματα (modules) που μπορεί να περιέχονται σε ένα σύστημα ERP:

- Υποσύστημα εμπορικής διαχείρισης.
- Υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης.
- Υποσύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης αποθηκών.
- Υποσύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων παραγωγής.
- Υποσύστημα διαχείρισης παγίων.
- Υποσύστημα διαχείρισης προϋπολογισμών.
- Υποσύστημα διοικητικής πληροφόρησης (ManagementInformationSystem).

Τα συστήματα ERP που πρόκειται να εγκατασταθούν θα πρέπει είναι επεκτάσιμα σύμφωνα με τις ανάγκες αλλά και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

### **3. Συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM)**

Πρόκειται για εφαρμογές που δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους. Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρανομαστή. Τη βάση δεδομένων η οποία με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού επιτρέπει τη συλλογή, χρήση, ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπάρχοντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού.

Παρακάτω αναφέρονται μια σειρά από ενδεικτικές εφαρμογές CRM:

- Εφαρμογή διαχείρισης πελατών.
- Εφαρμογή εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.
- Εφαρμογή διαχείρισης διαφημιστικών εκστρατειών.
- Εφαρμογή διαχείρισης προσφορών.
- Εφαρμογή διαχείρισης δικτύου συνεργατών.

#### Περιογή προηγούμενης εφαρμογής:

Τα συστήματα αυτά έχουν τύχει ευρύτατης διάδοσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όχι μόνο στις μεγάλες πολυεθνικές, όπου και βρήκαν τον προνομιακό χώρο ανάπτυξής τους, αλλά και στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.

A. Γερμανία: Information and communication technology in Brandenburg

Στόχος του προγράμματος είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των ικανοτήτων καινοτομίας στις ΜΜΕ, μέσω της υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους στην E+TA, όσο και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην καινοτομία, στην περιφέρεια του Βρανδεμβούργου. Μέχρι στιγμής, υποστηρίχτηκαν 734 σχέδια έρευνας και ανάπτυξης με το ποσό των 201,7 εκατ. DM.

Συνολική δαπάνη: 35.300.000€. Διάρκεια προγράμματος: 1995-... (ανοιχτό). Συμμετοχή των διαρθρωτικών Ταμείων: 75%, Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 25%.

B. Γαλλία: DECLIC.net

Στόχος του προγράμματος είναι η ενίσχυση της ενημέρωσης σχετικά με την δυναμική του ηλεκτρονικού εμπορίου για τις ΜΜΕ, και η υποστήριξη όσων ενδιαφέρονται να αναπτύξουν σχετικές δραστηριότητες (B2B, B2C, ... κτλ).

Οι κύριες δραστηριότητες του DECLIC.net, είναι: (1) στρατηγική και τεχνολογική παρακολούθηση, (2) κινητοποίηση για την ενημέρωση των ΜΜΕ, (3) ανταλλαγή εμπειριών μέσω σεμιναρίων, εκθέσεων κτλ, (4) μεμονωμένη υποστήριξη των ΜΜΕ κτλ. Από την έναρξη του προγράμματος η τελευταία δραστηριότητα τείνει να γίνει και η σημαντικότερη.

Συνολική δαπάνη: 457.347€. Διάρκεια προγράμματος: 1998-2001 (έναρξη νέας φάσεως στα μέσα του 2001). Συμμετοχή των διαρθρωτικών Ταμείων: 50%, άλλη συμμετοχή ΕΕ: 2%, Εθνική Δημόσια συμμετοχή: 48%.

### **ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**Προϋπολογισμός: 34.500.000 ευρώ**

Δημόσια δαπάνη: 21.750.000 ευρώ (63,00%)

Ιδιωτική δαπάνη: 12.750.000 ευρώ (37,00%)

Αποτελέσματα:

A. Μόνιμοι θεσμοί (Ίδρυση η/και ενίσχυση)

1. 100 μονάδες E&A σε επιχειρήσεις
2. 5 μονάδες E&A σε ιδρύματα του δημόσιου τομέα
3. 1 Κέντρο Παρακολούθησης Αγορών και Τεχνολογιών
4. 1 Κέντρο Μεταφοράς Τεχνολογίας
5. 1 Εκκολαπτήριο Επιχειρήσεων
6. 1 Δίκτυο Τεχνολογικής Συνεργασίας για την Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

B. Ενισχύσεις καινοτόμων δραστηριοτήτων στις επιχειρήσεις της περιφέρειας

7. 10 Τεχνολογικές Κλινικές
8. 100 εφαρμογές για χρήση Internet από επιχειρήσεις
9. 30 εφαρμογές καινοτομίας σε επιχειρήσεις στο αγροτο-βιομηχανικό cluster

**Πίνακας 19:** Παρουσίαση του σχεδίου δράσης των επιχειρήσεων της Πελοποννήσου

Πηγή: [www.inforpeloponnhsos.gr](http://www.inforpeloponnhsos.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-ΑΝΑΛΥΣΗ.

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας επιλέχθηκε η έρευνα με ερωτηματολόγιο, του οποίου η φόρμα βρίσκεται στο τέλος της εργασίας. Ακολουθεί παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ανάλυση για κάθε ερώτηση.

#### 4.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ

##### 4.1.1 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Στην έρευνα μας συμμετείχαν συνολικά 28 εταιρίες/ επιχειρήσεις. Από αυτές οι 10 ήταν οινοποιία και οι 18 ήταν ελαιοτριβεία, στην περιφέρεια της Πελ/νήσου.

Τα οινοποιία τα οποία συμμετείχαν είναι τα εξής:

- ❖ Οινοποιείο Καποπούλου
- ❖ Λέκκας και Σία ΕΕ
- ❖ Κωστέας
- ❖ Αφοί Σπ. ΧΕΛΑ Ο.Ε
- ❖ Ν.Γ. Καλλικούνης Α.Ε.-Βιομηχανία αποσταγμάτων/ Αιθαίριων Ελαίων
- ❖ Οινοεμπορική Τριφυλίας- Πατσούρος Κων/νος
- ❖ Γουμενάκης Ευθύμιος
- ❖ Γιαννακόπουλος Αλέξανδρος
- ❖ Οινοποιείο Μαυρίκη
- ❖ Βιονίν- Τσαβολάνης

Τα ελαιοτριβεία ή οι εκπρόσωποι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι εξής:

- ❖ Παναγιωτόπουλος Νίκος, ελαιοτριβείο, Φιλιατρά Μεσσηνίας
- ❖ Σταθόπουλος Χρήστος
- ❖ Οικολογικό ελαιοτριβείο Φιλιατρών
- ❖ Βελισάρρης Αρ. Δημήτριος
- ❖ Καλογερόπουλος, Ελαιοτριβείο Φιλιατρά Μεσσηνίας
- ❖ Μειντάνης Ιωάννης και ΣΙΑ Ο.Ε.
- ❖ Σκαρπαλέζος- Μαρίνης Ο.Ε.
- ❖ Ιωάννης Αν. Φιλντίσης Ελαιοτριβείο Τριφυλίας
- ❖ Γεώργιος και Χαράλαμπος Φούντας
- ❖ Σεκλός Δ. Θεόδωρος
- ❖ Καφίρας Νίκος
- ❖ Ελαιοτριβείο Καραπάτα
- ❖ Ελαιοτριβείο Μπαρτζελιώτη
- ❖ Υιοί Χρήστου Χήναρη Ο.Ε.
- ❖ Στριμπάτιος Ο.Ε.
- ❖ Γκόγκας Παντελής και Κων/νος Ο.Ε.
- ❖ Μαγκανάς Κων/νος.



## 4.1.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στην ερώτηση αυτή παρατίθενται τα στοιχεία του ερωτούμενου όπως:

- Το φύλο
- Την ηλικία
- Το επίπεδο εκπαίδευσης
- Τα χρόνια εργασίας στην εταιρία- επιχείρηση που εκπροσωπεί
- Το όνομα της εταιρίας- επιχείρησης που εκπροσωπείτε από τον καθένα
- Επιλογή προσωπικού
- Η συνεργασία της επιλεγόμενης επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις
- Πιθανές νέες τεχνολογίες που μπορεί να έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρηση
- Καινοτομίες επιχείρησης
- Προοπτικές επιχείρησης
- Θετικές ενέργειες/δράσεις που μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην επιχείρηση
- Πιθανοί μελλοντικοί επιχειρησιακοί κίνδυνοι
- Οικονομική απόδοση επιχείρησης
- Υποκειμενική βαθμολογία για την κάθε επιχείρηση.

## 4.1.3 ΦΥΛΛΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΦΥΛΛΟ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΑΝΔΡΕΣ	1	10	18
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	3	10	18

Πίνακας 20: Φύλλα ερωτηθέντων

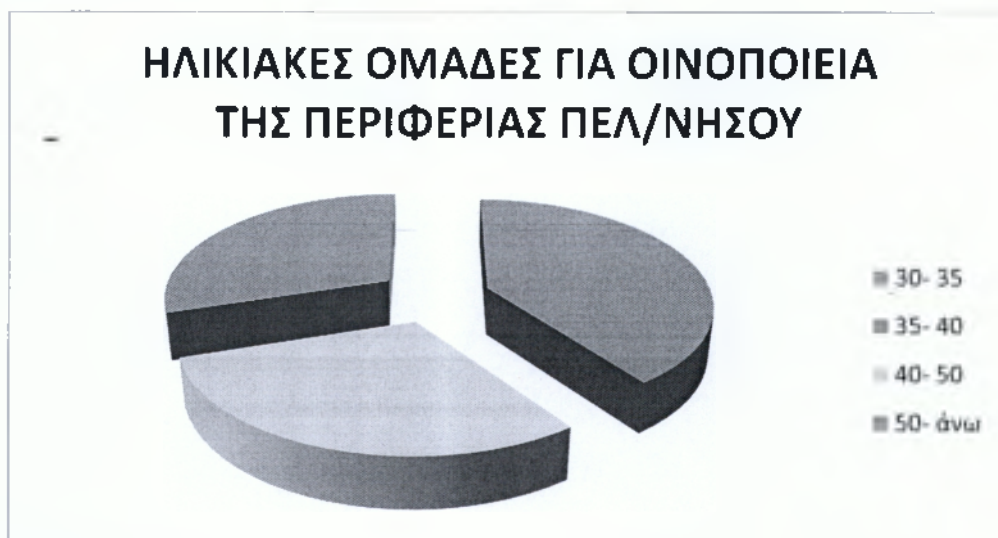


Γράφημα 1

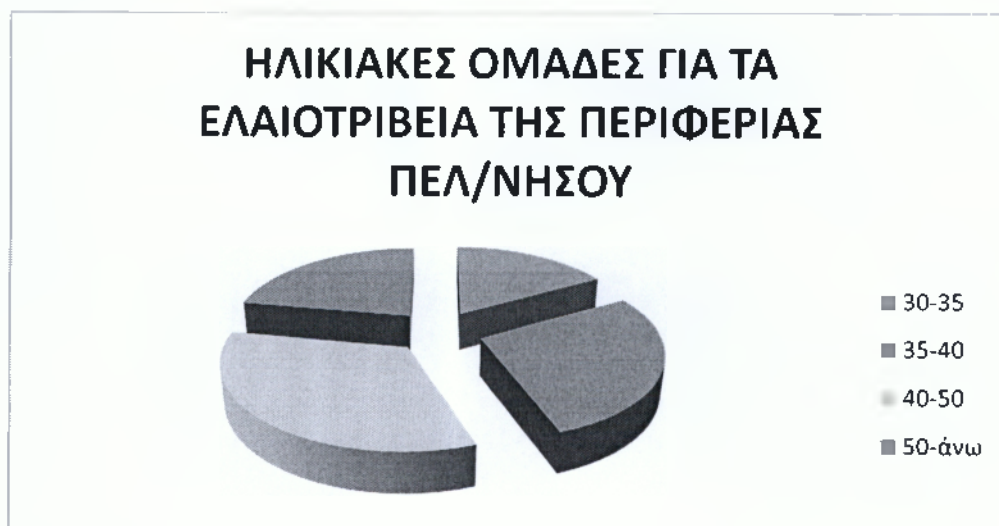
#### 4.1.4 ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
30- 35	1	0%	16,6%
35- 40	2	40%	27,7%
40- 50	3	30%	33,3%
50- άνω	4	30%	22,2%

Πίνακας 21: Ηλικίες ερωτηθέντων



Γράφημα 2

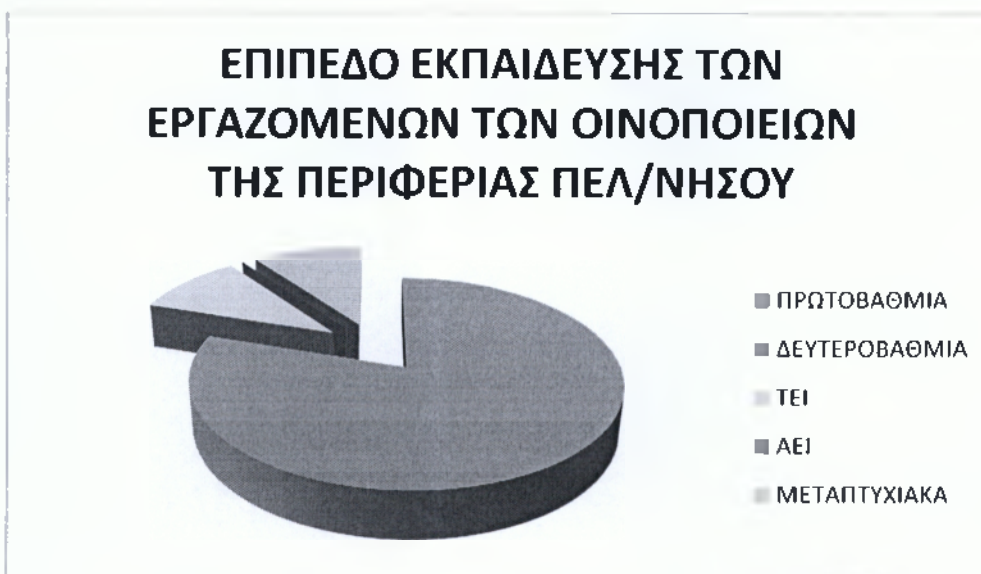


Γράφημα 3

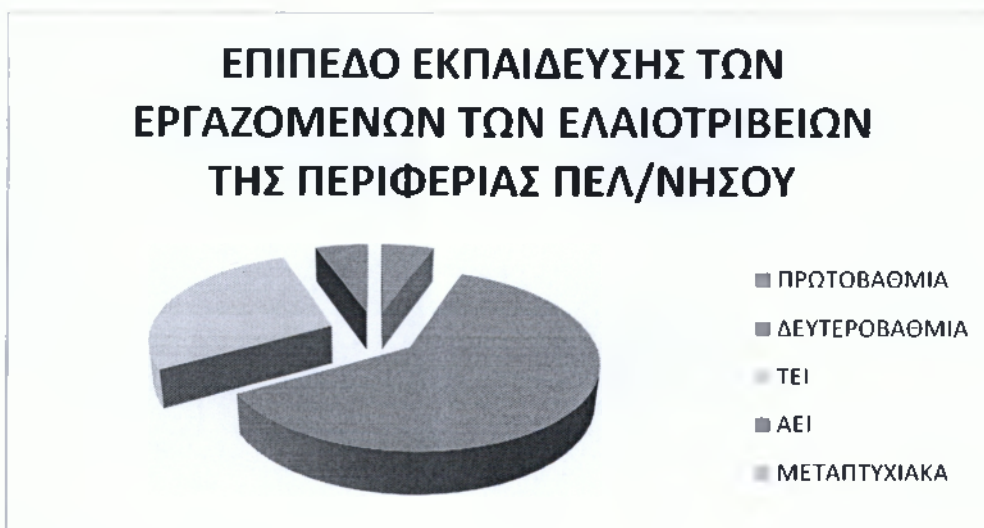
#### 4.1.5 ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	1	0%	5,5%
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	2	80%	61,1%
ΤΕΙ	3	10%	27,7%
ΑΕΙ	4	0%	5,5%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ	5	10%	0%

**Πίνακας 22:** Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων



**Γράφημα 4**



**Γράφημα 5**

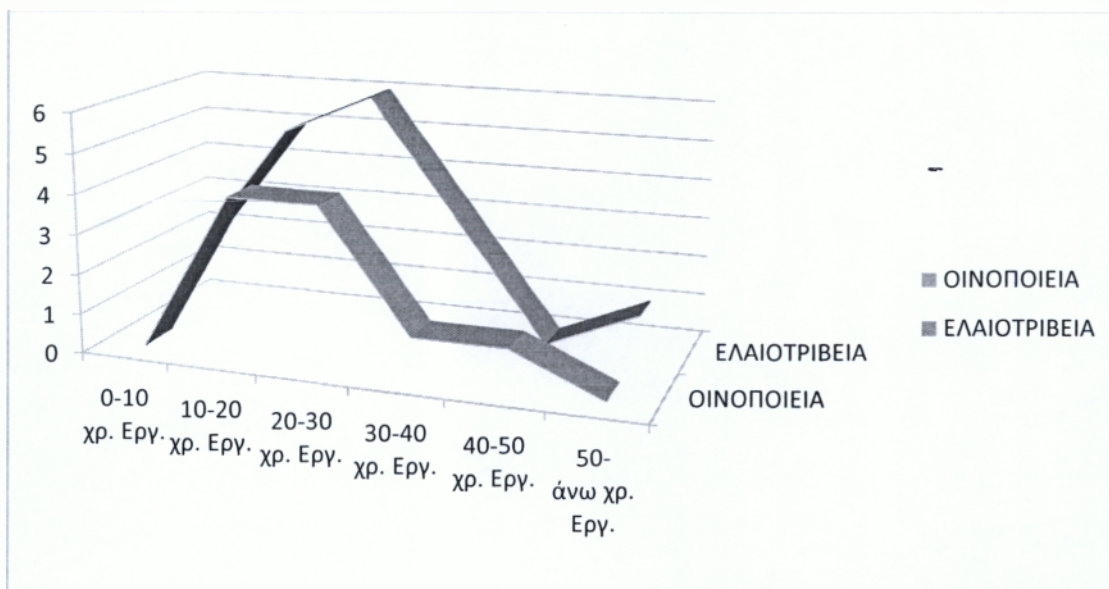
#### **4.1.6 ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι χρόνοι εργασίας των ερωτηθέντων για την κάθε επιχείρηση που επιλέχθηκε και που εκπροσωπεί ο κάθε ένας.



ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
0- 10	1	0%	11,1%
10- 20	2	40%	27,7%
20- 30	3	40%	33,3%
30- 40	4	10%	16,6%
40- 50	5	10%	0%
50- άνω	6	0%	5,5%

Πίνακας 23:Χρόνος εργασίας ερωτηθέντων

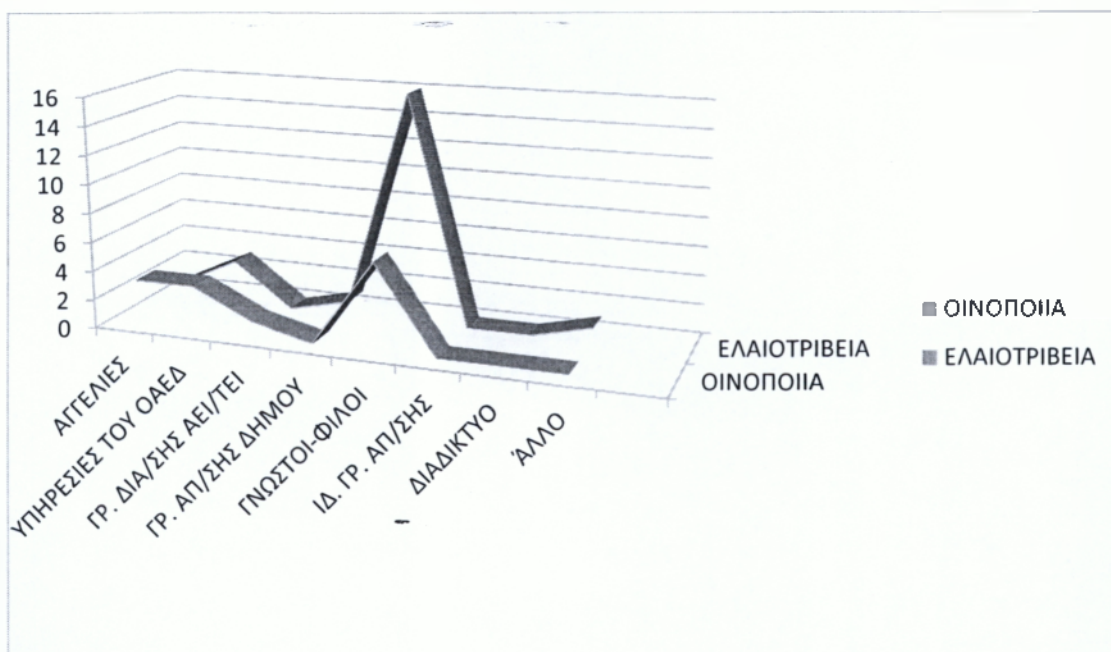


Γράφημα 6

#### 4.1.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΣΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΑΓΓΕΛΙΕΣ	1	30%	5,5%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΑΕΔ	2	30%	16,6%
ΓΡ. ΔΙΑΣ/ΣΗΣ ΑΕΙ/ΤΕΙ	3	10%	0%
ΓΡ. ΑΠ/ΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	4	0%	5,5%
ΓΝΩΣΤΟΙ ΚΑΙ ΦΙΛΟΙ	5	60%	88,8%
ΙΔ. ΓΡ. ΑΠ/ΣΗΣ	6	0%	0%
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	7	0%	0%
ΆΛΛΟ	8	0%	5,5%

Πίνακας 24:Επιλογή Προσωπικού



Γράφημα 7

#### 4.1.8 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως γνωρίζεται το δείγμα μας αφορά οινοποιεία και ελαιοτριβεία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 5 στα 10 οινοποιεία συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις όμοιου τύπου για πολλούς λόγους. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Η ανταλλαγή πρώτων υλών και τεχνογνωσίας
- Γίνεται συνεργασία με ιδιωτικές εταιρίες αλλά και εταιρίες τυποποίησης για λόγους συσκευασίας κ.λ.π.
- Γίνεται συνεργασία με δίκτυα πώλησης
- Η ανταλλαγή πληροφοριών οικονομικού περιεχομένου

Το δείγμα το οποίο διαθέτουμε για τα ελαιοτριβεία είναι 18 επιχειρήσεις, εκ των οποίων 10 από αυτά συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις όμοιου τύπου. Οι λόγοι που γίνεται αυτή η συνεργασία είναι οι εξής:

- Για επίλυση κοινών προβλημάτων
- Για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και όχι οικονομικών
- Συνεργασία με εμπόρους ελαιολάδου
- Επεξεργασία πυρήνα
- Γενικότερη πώληση των προϊόντων

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΟΧΙ	1	40%	38,8%
ΝΑΙ	2	50%	55,5%
Δ Γ./Δ Α.	3	10%	5,5%

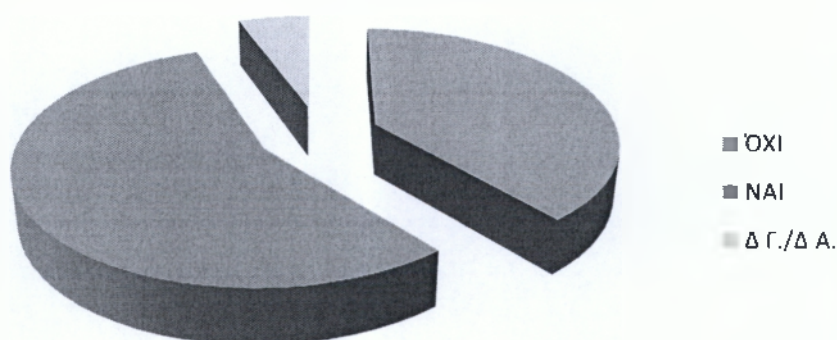
Πίνακας 25: Συνεργασίες Επιχειρήσεων

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Γράφημα 8

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Γράφημα 9

#### 4.1.9 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όσον αφορά τα οινοποιεία 9 στα 10 χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες ως προς την εμφιάλωση και την παραγωγή. Ειδικότερα χρησιμοποιεί στον τομέα της χημικής ανάλυσης- σύνθεσης- έρευνας νέων προϊόντων.

Τα ελαιοτριβεία κατά κύριο λόγο περιορίζονται περισσότερο στα καινούρια μηχανήματα καθώς και στο να υπάρχει μηχανογράφηση.

ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΟΧΙ	1	10%	44,4%
ΝΑΙ	2	90%	55,5%

Πίνακας 26: Νέες Τεχνολογίες

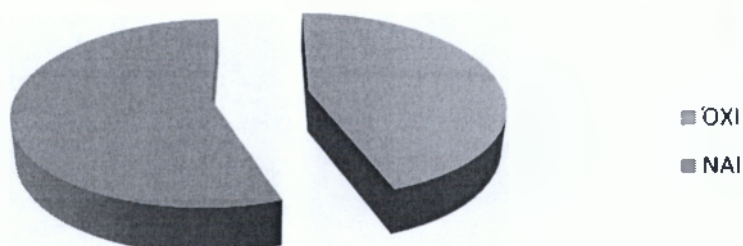


### ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΙΝΟΠΟΙΙΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΙΑΣ ΠΕΛ/ΝΗΣΟΥ



Γράφημα 10

### ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΑ ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΙΑΣ ΠΕΛ/ΝΗΣΟΥ



Γράφημα 11

#### 4.1.10 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μερικές από τις καινοτομίες που καταγράφηκαν στον τομέα των οινοποιείων και αξίζει να σημειώσουμε είναι:

- Ο καινούριος εξοπλισμός
- Οι νέες γραμμές εμφιάλωσης
- Η κλασματική απόσταξη για παραγωγή ούζου
- Κουπόνι καινοτομίας από το ΤΕΙ Καλαμάτας με θέμα ιχνηλατικότητας αλκοολούχων ποτών
- Η πρακτική ενέργεια
- Η αγορά πιεστηρίων

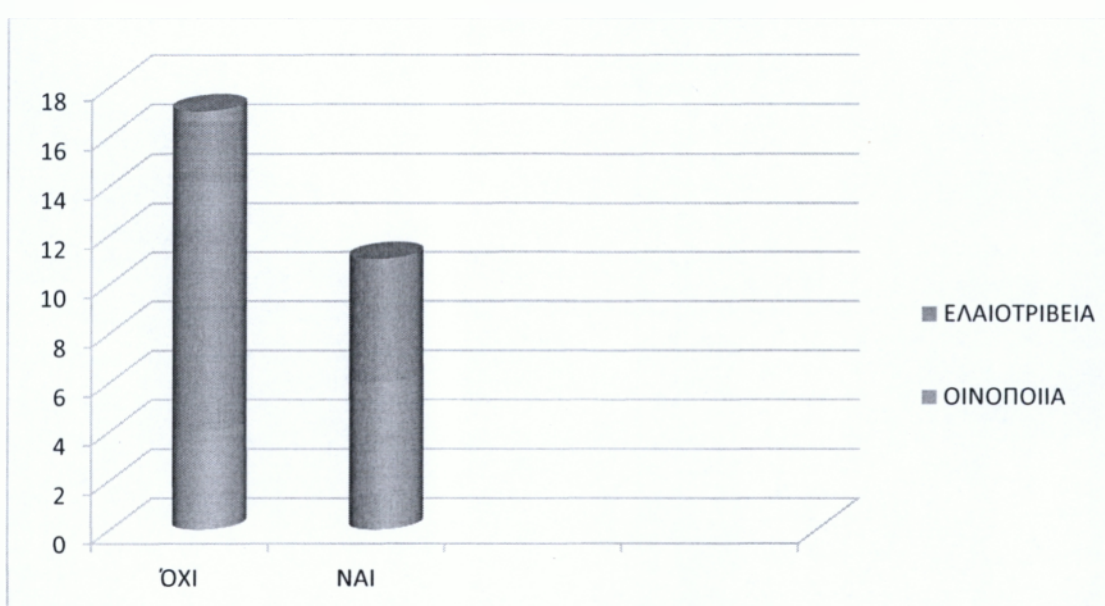
➤ **Η αναβάθμιση ψυκτικού συστήματος**

Οι καινοτομίες που σημειώθηκαν στα επιλεγόμενα ελαιοτριβεία και χρειάζεται να αναφερθούν είναι:

- **Η ταχύτερη έκθλιψη του ελαιοκάρπου**
- **Η αναβάθμιση του ελαιολάδου ποιοτικά**
- **Ο εκσυγχρονισμός των μηχανημάτων**
- **Η οικολογική επεξεργασία**
- **Η πιστοποίηση της επιχείρησης**
- **Η βελτίωση του βιολογικού ελαιολάδου**

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΟΧΙ	1	40%	72,2%
ΝΑΙ	2	60%	27,7%

Πίνακας 27: Καινοτομίες επιχειρήσεων



Γράφημα 12

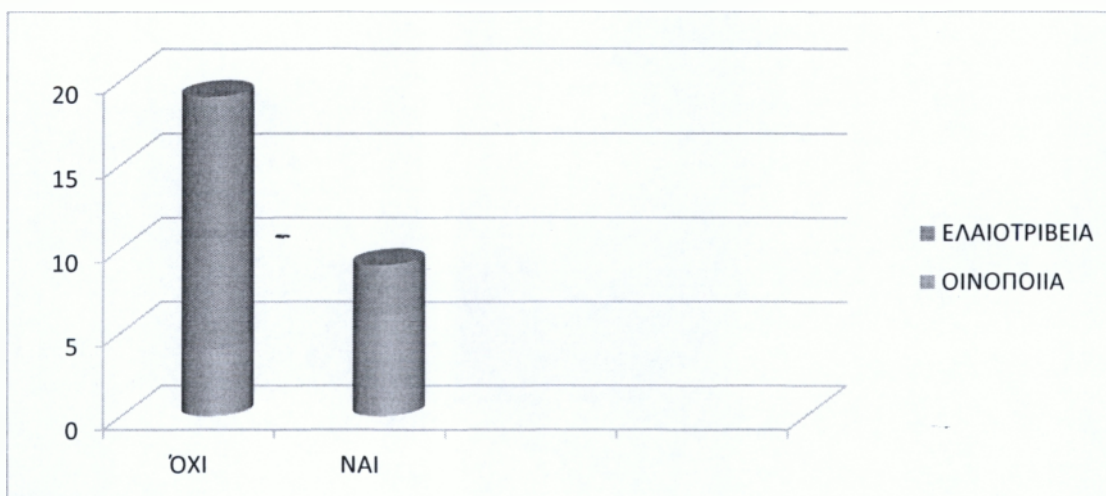
#### 4.1.11 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα περισσότερα οινοποιεία αναφέρουν ότι προοπτικές θα υπάρξουν εφόσον υπάρξουν σημάδια ανάκαμψης του Ελληνικού και Διεθνούς Οικονομικού Περιβάλλοντος. Εφόσον υπάρξει κρατική μέριμνα και τέλος εφόσον υπάρξει αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, ραγδαία αύξηση πωλήσεων εμφιαλωμένου οίνου.

Αντιθέτως τα περισσότερα από τα επιλεγόμενα ελαιοτριβεία δεν θεωρούν ότι υπάρχουν προοπτικές. Αυτό υποστηρίζεται κυρίως λόγω οικονομικής κρίσεως και χαμηλής τιμής λαδιού και ελαιοπυρήνα. Αντίθετα 3 από τα 18 θεωρούν ότι υπάρχουν προοπτικές μέσω της ανάπτυξης του πελατολογίου της επιχείρησης και των παραγόμενων αγαθών, αύξηση συνελώς της παραγωγής.

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΟΧΙ	1	40%	83,3%
ΝΑΙ	2	50%	16,6%

Πίνακας 28: Προοπτικές Επιχειρήσεων



Γράφημα 13

#### 4.1.12 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στα οινοποιεία καθώς και στα ελαιοτριβεία οι ενέργειες/ δράσεις που θεωρούν ότι μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην βελτίωση των επιχειρήσεων είναι:

- ✓ Οι χρηματοδοτήσεις με εγγυητικές επιστολές για περαιτέρω προώθηση των προϊόντων από τις τράπεζες
- ✓ Η οικονομική σταθερότητα της αγοράς
- ✓ Οι εξαγωγές
- ✓ Οι διοργανώσεις επιχειρηματικών ταξιδιών και οι συμμετοχές σε διεθνείς εκθέσεις, μέσω εμπορικών επιμελητηρίων και οργανισμών
- ✓ Η κρατική βοήθεια και ευελιξία όσον αφορά τις εξαγωγές
- ✓ Βοήθεια μέσω διαφόρων προγραμμάτων π.χ. ΕΣΠΑ, ΤΟΣΠΑ κ.λ.π.
- ✓ Τα χαμηλότοκα επιδοτούμενα δάνεια από δημόσιους φορείς.

#### 4.1.13 ΠΙΘΑΝΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι κίνδυνοι που μπορεί να αφορούν τα οινοποιεία είναι οι εξής:

- **Η οικονομική αστάθεια**



- Η μείωση σταφυλικής παραγωγής λόγω εκριζώσεων κ.λ.π.
- Η έλλειψη οργάνωσης
- Η μη εξόφληση των προϊόντων λόγω κρίσης
- Οι υπέρμετρες αυξήσεις της φορολογίας οινοπνεύματος
- Οι κίνδυνοι ανταγωνισμού.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να αφορούν μελλοντικά τα ελαιοτριβεία είναι:

- Η οικονομική κρίση και η έλλειψη πρώτων υλών
- Τα μεγάλα κόστη αλλά και η τιμή του ελαιολάδου
- Οι χαμηλές τιμές πώλησης και οι ανταγωνιστικές τάσεις της αγοράς
- Η μη διάθεση προϊόντων
- Οικολογικό πρόβλημα, λόγω της διάθεσης των αποβλήτων.

#### 4.1.14 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Βάση τα οινοποιεία η οικονομική τους απόδοση δεν θεωρούν ότι είναι και τόσο καλή λόγω της δυσκολίας εξόφλησης των προϊόντων, λόγω της δυσκολίας των πελατών στην εξόφληση των εμπορευμάτων, των εξόδων λειτουργίας, την αύξηση των πιστωτικών κινδύνων και τέλος λόγω του αθέμιτου ανταγωνισμού. Για τους ίδιους αλλά και άλλους παρόμοιους λόγους η οικονομική απόδοση είναι η ίδια και για τα ελαιοτριβεία. Με βάση αυτούς τους λόγους λοιπόν προκύπτει στο επόμενο κεφάλαιο και η βαθμολογία του κάθε ερωτούμενου για την επιχείρηση που εκπροσωπεί.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
ΚΑΛΗ	1	40%	22,2%
ΟΧΙ ΚΑΛΗ	2	60%	77,7%

Πίνακας 29: Οικονομική απόδοση

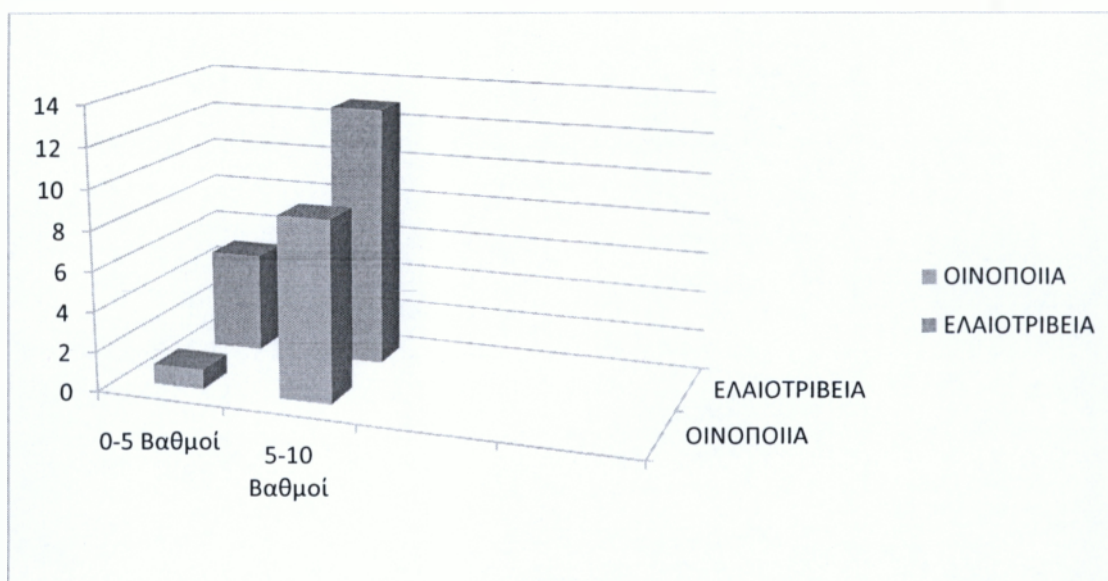


Γράφημα 14

#### 4.1.15 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΑ	ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΑ
0-5	1	10%	27,7%
5-10	2	90%	72,2%

Πίνακας 30: Βαθμολογία



Γράφημα 15

## 4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ ελαιοτριβείων (18) και οινοποιείων (10) συνολικού αριθμού 28 στην περιφέρεια της Πελοποννήσου, προκύπτουν τα εξής:

- Όσον αφορά τον τρόπο αναζήτησης προσωπικού, οι επιλογές των εργοδοτών είναι εξαιρετικά περιορισμένες σε «γνωστούς και φίλους» (22 ως πρώτη επιλογή στις 28 επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν) σύμφωνα με τις απαντήσεις του προτεινόμενου ερωτηματολογίου. Ελάχιστοι από τους ερωτηθέντες επέλεξαν ως επιλογή προσωπικού τις υπηρεσίες του ΟΑΕΔ (6 ως δεύτερη επιλογή στις 28 επιχειρήσεις) και τέλος οι αγγελίες ήταν η τρίτη επιλογή των εργοδοτών για επιλογή υπαλλήλων κατακτώντας έτσι την προτίμηση αυτή για 4 μόλις επιχειρήσεις.
- Από τις 28 επιχειρήσεις (ανεξαρτήτου τύπου) που ερωτήθηκαν για μια ήδη πιθανή συνεργασία, μόλις οι 15 συνεργάζονται με ίδιου τύπου επιχειρήσεις για λόγους τεχνογνωσίας, ανταλλαγή πληροφοριών οικονομικού περιεχομένου και γενικά επίλυση κοινών προβλημάτων.
- Πολλές από τις επιλεγόμενες επιχειρήσεις ήταν θετικές στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι περισσότερες από αυτές εκσυγχρόνισαν κυρίως τον εξοπλισμό τους την τελευταία πενταετία, λόγω ότι

θεωρούν πως αν δεν υπάρχει εκσυγχρονισμός δεν μπορεί να υπάρχουν επιτυχημένες καθώς και μεγάλος αριθμός πωλήσεων.

- Το αντίθετο συμβαίνει με την εισαγωγή καινοτομιών στον τομέα των επιχειρήσεων. Οι εργοδότες θεωρούν ότι πέρα από τον εκσυγχρονισμό των μηχανημάτων και την οικολογική επεξεργασία δεν υπάρχει αρκετή ζήτηση για εισαγωγή καινούργιων νοοτροπιών στις επιχειρήσεις.
- Με βάση τα αποτελέσματα για το ποιες είναι οι προοπτικές των επιχειρήσεων, αυτό το οποίο προκύπτει είναι ότι 19 στις 28 επιχειρήσεις δεν θεωρούν ότι υπάρχει μεγάλη προοπτική και αυτό συμβαίνει διότι η οικονομική κρίση που επικρατεί δεν επιτρέπει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Γενικότερα αυτό το οποίο επικρατεί είναι ότι μειώνεται η παραγωγή και αυξάνονται τα έσοδα.
- Οι χρηματοδοτήσεις με εγγυητικές επιστολές για περαιτέρω προώθηση των προϊόντων από τις τράπεζες, η οικονομική σταθερότητα της αγοράς, οι εξαγωγές είναι μερικές από τις ενέργειες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά στην βελτίωση της θέσης της κάθε επιχείρησης. Αυτές είναι ορισμένες από τις προτάσεις των εταιριών του δείγματος που ερευνάται.
- Σύμφωνα με τα παραπάνω η οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (οινοποιεία- ελαιολιβερία) της περιφέρειας Πελοποννήσου δεν θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητική, καθώς οι 20 από τις 28 επιχειρήσεις του δείγματος υποστήριξαν ότι υπάρχει αρκετά μεγάλο πρόβλημα ρευστότητας και αναζήτησης εμπορευμάτων. Αυτό θεωρείται το κυριότερο πρόβλημα, όχι όμως και το μοναδικό καθώς,

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λυμπεράκη Αντ., (1992), ' Η πρόκληση της ανάπτυξης σε μικρή κλίμακα: Οικονομική ευελιξία και κοινωνικές δυσκαμψίες', Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση ΕΠΕ
- Παπαδούλης Απ., (1997), 'Το παραγωγικό υπόδειγμα της ευέλικτης εξειδίκευσης στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον – Μία βιβλιογραφική επισκόπηση'. Σειρά ερευνητικών εργασιών. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Τμήμα Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης (97-03). Βόλος
- Παλακωνσταντινίδης Λεωνίδα Α., «Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη» Εκδόσεις Gutenberg Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, σελ. 130 επ.
- Παπλής Κων/νος Π, Σταμούλης Αθανάσιος Δ. «Διοίκηση Παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων»,
  
- Amin, A. and Robins, K. (1990), *The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation. Environmental Planning D*, 8:7-34
- LEBORGNE D., LIPIETZ A. (1987), «New technologies, new modes of regulation: some spatial implications», presentation for the international conference: Technology, restructuring and urban/ regional development, Dubrovnik, 1987.v
- Murray Rothbard (1979) Individualism and the Philosophy of the Social Sciences. ISBN 0-932790-03-8
- Petrakos, G. (1996) 'Small Enterprise Development and Regional Policy: Comparative Analysis and Implications for Central and Eastern European Countries, *Eastern European Economics*, 34(2):31-64.
- Pérez, F.L. 1985: Costras microbióticas en el volcán Haleakala. Investigación y Ciencia. [Spanish edition of Scientific American, Barcelona, Spain], 385 (October 2008): 10-11.
- Piore, Michael J. & Charles F. Sabel 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic books, 354 pp., hcJournal of Peace Research June 1987 24:206,
- Tim Jackson: Ενημερία χωρίς ανάπτυξη ( μτφ)- metamatic:taf  
 URL [theartfoundation.metamatic.gr/GR/about\\_metamatic\\_taf/](http://theartfoundation.metamatic.gr/GR/about_metamatic_taf/)
  
- [www.academics.epu.ntua.gr](http://www.academics.epu.ntua.gr)
  
- [www.infopeloponnhsos.gr](http://www.infopeloponnhsos.gr)



➤ [www.moriasnow.gr](http://www.moriasnow.gr)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. Ποιο είναι το φύλλο σας; Άνδρας   
Γυναίκα
2. Ποια είναι η ηλικία σας; 20-30   
30-35   
35-40   
40-50   
50-
3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;  
Πρωτοβάθμια   
Δευτεροβάθμια   
Σχολή: ΤΕΙ  ΑΕΙ   
Μεταπτυχιακά
4. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε αυτή τη θέση;
5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη εταιρία- επιχείρηση;
6. Ποια εταιρία- επιχείρηση εκπροσωπείται;
7. Με ποιόν τρόπο αναζητάτε συνήθως προσωπικό (ιεραρχήστε τους τρεις συχνότερους);  
I. Αγγελιών  
II. Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ  
III. Γραφεία Διασύνδεσης ΑΕΙ/ ΤΕΙ

- IV. Γραφείων απασχόλησης του Δήμου
- V. Γνωστών και φίλων
- VI. Ιδιωτικών γραφείων απασχόλησης
- VII. Διαδικτύου
- VIII. Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

8. Συνεργάζεστε με επιχειρήσεις όμοιου αντικειμένου με τη δική σας;

Ναι  Όχι

Αν ναι, προσδιορίστε τους τομείς και τη μορφή συνεργασίας.  
Αν όχι, γιατί.

9. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας νέες τεχνολογίες;

10. Τι (και αν) καινοτομίες έχουν γίνει την τελευταία διετία όσον αφορά το παραγωγικό σύστημα της εταιρίας- επιχείρησής σας;

11. Προβλέπει κινδύνους να απειλούν την επιχείρησή σας μελλοντικά (και ποιους);

12. Ποιες είναι οι προοπτικές της επιχείρησής σας ( πώς βλέπετε την εξέλιξη της επιχείρησής σας);

13. Ποιοι φορείς και με ποιες ενέργειες/ δράσεις θεωρείτε, ότι μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην βελτίωση της θέσης της επιχείρησής σας;

**14. Πώς κρίνεται την οικονομική απόδοση της επιχείρησής σας; Τι προβλήματα αντιμετωπίζετε; Δικαιολογήστε την απάντησή σας.**

**15. Σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10 με τι βαθμό θα την βαθμολογούσατε;**