

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	1
Περίληψη	2
Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 1 : Θεωρητικό υπόβαθρο	5
Κεφάλαιο 2 : Αποτελέσματα Απόδοσης για την Επιχειρησιακή Μονάδα	21
Κεφάλαιο 3 : Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	38
Κεφάλαιο 4 : Διοίκηση της Αλυσίδας Προμηθειών	44
Κεφάλαιο 5 : Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	74
Κεφάλαιο 6 : Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό	91
Κεφάλαιο 7 : Διοίκηση γνώσεων	102
Κεφάλαιο 8: Εφαρμογή του ερωτηματολογίου στην εταιρία Α	113
Παράρτημα: Το ερωτηματολόγιο.....	145
Βιβλιογραφία	160

Περίληψη

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, παρουσιάζεται αρχικά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) και γίνεται μια ανασκόπηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).

Ακολουθεί ένα από τα πιο σύγχρονα και ευρέως εφαρμόσιμα πλαίσια εργασίας, το Business Excellence Model, στόχος του οποίου είναι η βελτίωση της απόδοσης και της κερδοφορίας κάθε είδους επιχείρησης. Αναλύονται οι συνιστώσες του μοντέλου, οι διαφορετικοί τρόποι, δηλαδή, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η αριστεία των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το κύριο αντικείμενο ενασχόλησης της διπλωματικής εργασίας, ένα ερωτηματολόγιο προερχόμενο από το γαλλικό Business School INSEAD, το οποίο συγκεκριμενοποιεί το γενικό και αόριστο Business Excellence Model. Ακολουθεί η δημιουργία του εγχειριδίου χρήσης του ερωτηματολογίου, ύστερα από την πλήρη και διεξοδική ανάλυση των συνιστωσών του.

Τέλος, ακολουθεί εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε μια πραγματική επιχείρηση της κυπριακής αγοράς. Ο σχολιασμός των δεδομένων καταδεικνύει την αναγκαιότητα της εφαρμογής τέτοιου είδους εργαλείων, όπως του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, στις κυπριακές επιχειρήσεις της σημερινής εποχής.

Εισαγωγή

Σε ένα κόσμο που διαρκώς μεταβάλλεται, σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τον οξύτατο ανταγωνισμό και τα διαρκή επιτεύγματα της τεχνολογία, η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα ταχείας προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα και τη δυνατότητα παραγωγής ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο, συνεχή ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα. Οι πελάτες, που είναι ο κύριος λόγος ύπαρξης οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχείρησης, γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη στις επιχειρήσεις για διαρκή βελτίωση της απόδοσής τους, όσον αφορά στη μείωση του κόστους, την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών όπως την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.

Τα μοντέλα επιχειρηματικής αρίστευσης δημιουργήθηκαν ακριβώς για να αποτελέσουν σημεία αναφοράς για την βελτιστοποίηση της απόδοσης επιχειρήσεων και οργανισμών, ανεξάρτητα από το είδος ή το αντικείμενο δραστηριότητάς τους. Θέτουν τα κριτήρια για την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, τον εντοπισμό των σημείων που χρειάζονται βελτίωση και τελικά την αναδιοργάνωση και εξέλιξη της επιχείρησης.

Η σημασία της ποιότητας που μέχρι πριν λίγα χρόνια συγκέντρωσε το ενδιαφέρον των βιομηχανικών κυρίως επιχειρήσεων έχει πλέον ευρύτατη αναγνώριση απ'όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους κι έχει τοποθετηθεί στη φαρέτρα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Συνεπώς μια από τις βασικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν και οι κυπριακές επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων τους, μπορούν να το επιτύχουν με πυξίδα το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EP(Model for Business Excellence)).

Στόχος του Business Excellence Model είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις μεθόδους για τη βελτίωση όλου του φάσματος δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής της. Οι συμμετέχοντες θα γνωρίσουν διεθνή μοντέλα επιχειρηματικής αρίστευσης και τον τρόπο που μπορούν να τα αξιοποιήσουν προς όφελος της επιχείρησης τους.

Ρεαλιστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν ήδη εφαρμόσει τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας θα δώσουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να δουν την πρακτική εφαρμογή των εργαλείων που θα παρουσιαστούν.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, επιχειρηματίες,

διευθυντές οργανικών μονάδων, καθώς και στελέχη που έχουν την ευθύνη για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και την ανάλυση της λειτουργίας των αποτελεσμάτων της όπως επίσης ενδιαφέρονται για να ενημερωθούν για τις θεμελιώδεις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας που αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που θα τους βοηθήσει να προσδιορίσουν τη θέση των οργανισμών τους στην πορεία προς την υπεροχή καθώς επίσης και τα κενά τους διαμορφώνοντας λύσεις.

Ένα από τα πιο γνωστά οργανωτικά πλαίσια που χρησιμοποιείται από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για την βελτίωση τους είναι το Business Excellence Model. Με οδηγό το μοντέλο αυτό βοηθά με αποτελεσματικότητα και υπευθυνότητα κάθε είδους επιχείρηση, όπως και κάθε είδους τομέα που έχει να κάνει με το περιβάλλον της εταιρείας με σκοπό την βελτίωση της επιχείρησης όσο στην απόδοση και κερδοφορία της επιχείρησης και συγχρόνως να ενσωματώσουν βέλτιστες πρακτικές σε θέματα διοίκησης, τεχνολογίας, διαδικασιών παραγωγής, και ανάπτυξης καινοτομίας (για παράδειγμα σε τομείς που έχει να κάνει με τον στρατηγισμό της εταιρείας, την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, την παραγωγική διαδικασία κ.τ.λ.) Έτσι θα δημιουργηθεί στην Κύπρο ένα περιβάλλον που θα επιταχύνει την είσοδο των επιχειρήσεων στον κόσμο της **"επιχειρηματικής αριστείας"** και θα προωθεί τη δημιουργία μιας οικονομίας διεθνώς ανταγωνιστικής και βασισμένης στην παραγωγή και στην αξιοποίηση της γνώσης.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό υπόβαθρο

Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί στην Ευρώπη δέχονται ότι η διοίκηση ποιότητας αποτελεί έναν τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να κερδίζουμε σε αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας όρους μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών, των εργαζομένων, των οικονομικών εταίρων και των άλλων μετόχων των οργανισμών αλλά και της κοινότητας γενικότερα.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων της διοίκησης ποιότητας μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως ή αυξημένη αποδοτικότητα, το μειωμένο κόστος και η μεγαλύτερη ικανοποίηση, στοιχεία που οδηγούν στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Αναγνωρίζοντας την ευκαιρία που παρέχεται, το 1988 δεκατέσσερις κορυφαίες Ευρωπαϊκές εταιρίες πήραν την πρωτοβουλία της ίδρυσης του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την διοίκηση ποιότητας (*European Foundation for Quality Management*).

Το EFQM παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των Ευρωπαϊκών οργανισμών, διαμέσω της ενδυνάμωσης της σημασίας της ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων και της παρακίνησης και της βοήθειας της ανάπτυξης της ποιοτικής βελτίωσης σαν βάση για τα επιτεύγματα του αναφορικά με την επιχειρηματική αριστεία.

Το EFQM είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός και τα μέλη του ξεπερνούν τις 900 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όλες από τις οποίες έχουν δεσμευθεί για την βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης της επιχειρηματικής αριστείας. Το EFQM υποστηρίζεται από ένα δίκτυο 19 Εθνικών Εκπροσώπων Οργανισμών (NPO) σε όλη την Ευρώπη. Η αποστολή του EFQM είναι "να είναι η κυρίαρχη δύναμη για επιχειρηματική αριστεία με διάρκεια στην Ευρώπη". Το όραμα του είναι "ένας κόσμος όπου οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί υπερέχουν".

Το εγχειρίδιο αυτό απευθύνεται στους οργανισμούς / επιχειρήσεις που επιθυμούν να γνωρίσουν περισσότερα σχετικά με τα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence) και ειδικότερα για την Διάκριση "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία" (*Committed to Excellence*), ενός από τα τρία επίπεδα που απαρτίζουν τα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας".

Το εγχειρίδιο αυτό περιλαμβάνει:

- εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και την λογική του συστήματος βαθμολόγησης RADAR, τα οποία και τα δύο προσφέρουν τη λογική και το πλαίσιο που χαρακτηρίζει το Πρόγραμμα Αναγνώρισης.
- ανασκόπηση των "Επιπέδων Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence) και μία λεπτομερής περιγραφή του προγράμματος "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία " που καλύπτει την διαδικασία, τα πλεονεκτήματα και τις επιλογές που είναι διαθέσιμες στους υποψηφίους.

2. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)

2.1 Η ανάγκη για ένα Μοντέλο

Ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, τη δομή ή την ωριμότητα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα ισχυρά τους σημεία, τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) δεσμεύεται να επανεξετάζει και αναθεωρεί (εφόσον χρειάζεται) το Μοντέλο χρησιμοποιώντας την ανατροφοδότηση που προκύπτει από τις δοκιμασμένες τεχνικές χιλιάδων οργανισμών εντός Ευρώπης. Μ' αυτόν τον τρόπο, το Μοντέλο παραμένει δυναμικό και επίκαιρο, σύμφωνα πάντα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές και διοικητικές αντιλήψεις.

2.2 Τα κύρια χαρακτηριστικά της Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα Μοντέλο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις προκειμένου να πετύχουμε την Επιχειρηματική Αριστεία. Στα πλαίσια αυτής της μη περιγραφικής προσέγγισης υπάρχουν κάποια Κύρια Σημεία που χαρακτηρίζουν το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Αυτά περιγράφονται παρακάτω, χωρίς συγκεκριμένη σειρά.

Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα

Επιχειρηματική Αριστεία σημαίνει εξισορρόπηση και αποδεδειγμένη ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων (οικονομικά οφέλη οργανισμού, πελάτες, προσωπικό, προμηθευτές, μέτοχοι, κοινωνία)

Προσανατολισμός στον πελάτη

Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής του προϊόντος. Η ποιότητα εξυπηρέτησης, η σταθερή συνεργασία και τα μερίδια αγοράς, αυξάνονται όταν είναι σαφής ο προσανατολισμός του οργανισμού προς τις ανάγκες των πελατών (τωρινών και δυνητικών)

Αρχηγία και Συνέπεια Στόχων

Η συμπεριφορά των ηγετών του οργανισμού ορίζει το περιεχόμενο και την υφή των στόχων του, και δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μπορούν να αριστεύσουν.

Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων

Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν όλες οι εσωτερικές τους δραστηριότητες είναι σαφείς και διοικούνται συστηματικά. Οι αλλαγές και οι προγραμματισμένες βελτιώσεις, γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και δεδομένα που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερομένων (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνία, συνεργάτες)

Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων

Το 100% των δυνατοτήτων των ανθρώπων του οργανισμού απελευθερώνεται μέσω της διάχυσης των αξιών και μιας νοοτροπίας εμπιστοσύνης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων, η οποία ενθαρρύνει την εμπλοκή όλων.

Συνεχής Εκπαίδευση, Βελτίωση και Καινοτομία

Η απόδοση του οργανισμού αυξάνεται όταν στηρίζεται στη συστηματική αξιοποίηση και διάχυση των γνώσεων σ' ένα κλίμα συνεχούς εκπαίδευσης, βελτίωσης των διαδικασιών και ενίσχυσης της καινοτομίας.

Ανάπτυξη Συνεταιρισμών

Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν έχει καλές σχέσεις, χτισμένες στην εμπιστοσύνη, την ανταλλαγή γνώσεων και την ταύτιση νοοτροπίας με τους συνεταιίρους του.

Κοινωνική Υπευθυνότητα

Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του οργανισμού και των ανθρώπων του, εξυπηρετούνται

καλύτερα όταν υιοθετεί ηθική συμπεριφορά, υπερβαίνει τις προσδοκίες της κοινότητας στην οποία ανήκει, συνεισφέρει στο κοινωνικό έργο και στην προστασία του περιβάλλοντος.

2.3 Ανασκόπηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)

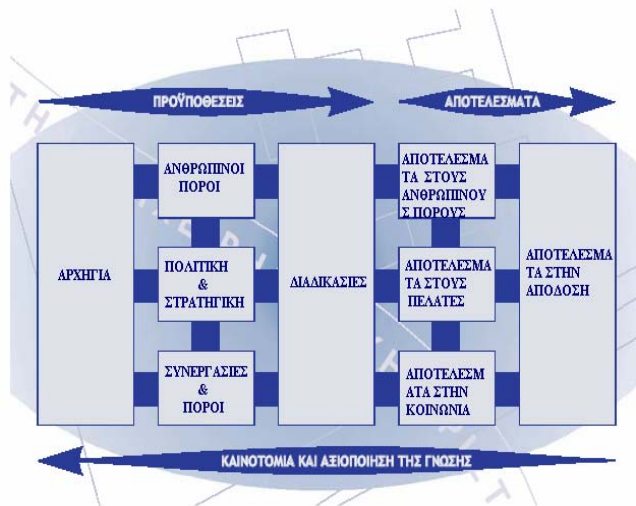
Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) στηρίζεται σ' ένα πλαίσιο από εννέα κριτήρια. Τα πέντε απ' αυτά αποτελούν τα κριτήρια «Προϋποθέσεις» και τα τέσσερα τα κριτήρια «Αποτελέσματα». Στην ενότητα των κριτηρίων «Προϋποθέσεων» εξετάζεται το πώς επιτυγχάνονται τ' αποτελέσματα ενός οργανισμού, ενώ στην ενότητα των κριτηρίων των «Αποτελεσμάτων» το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Με άλλα λόγια, τα «Αποτελέσματα» προκύπτουν από τις «Προϋποθέσεις».

Το Μοντέλο, το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να επιτύχει ένας οργανισμός την Επιχειρηματική Αριστεία βελτιώνοντας την απόδοσή του σε όλες τις δραστηριότητές του, στηρίζεται στην εξής λογική:

Τα τέλεια επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την Απόδοση του οργανισμού, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της Αρχηγίας της Πολιτικής και Στρατηγικής, της Διαχείρισης των Ανθρώπων, των Πόρων και Συνεργασιών και των Διαδικασιών.

2.4 Κριτήρια

Καθένα από τα εννέα στοιχεία, που αναφέρονται στο μοντέλο EFQM, αποτελεί ένα κριτήριο βάσει του οποίου ο οργανισμός καλείται να αυτοαξιολογήσει την πορεία του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.



Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. Αρχηγία

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη ενός σκοπού και ενός οράματος, δημιουργούν απαραίτητες αξίες για την επίτευξη μακρόχρονης επιτυχίας και εφαρμόζουν τα παραπάνω σε σχέση με τις κατάλληλες ενέργειες και το κατάλληλο φέρσιμο (νοοτροπία). Επιπλέον αναμειγνύονται προσωπικά στο να διασφαλίσουν ότι το Σύστημα Διοίκησης, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

Η αρχηγία θα πρέπει να αφοσιώνεται στα παρακάτω τέσσερα υποκριτήρια:

- Οι μάνατζερ πρέπει να αναπτύσσουν το όραμα, την αποστολή και τις αξίες που καλλιεργούν την Αριστεία.
 - Οι μάνατζερ πρέπει να αναμειγνύονται προσωπικά για να διασφαλίσουν ότι το διοικητικό σύστημα της εταιρίας αναπτύσσεται, υλοποιείται και βελτιώνεται συνεχώς.
 - Οι μάνατζερ πρέπει να συνάπτουν καλές και γερές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνέταιρους της εταιρίας καθώς και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας.
 - Οι μάνατζερ πρέπει να δραστηριοποιούν, να υποστηρίζουν και να αναγνωρίζουν το έργο των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρία.

2.Ανθρώπινοι Πόροι

Οι άνθρωποι σχετίζονται με τον τρόπο που η εταιρία διοικεί, αναπτύσσει και εξωτερικεύει τις μέγιστες δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού της σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο, και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες έτσι ώστε αυτές να υποστηρίζουν την πολιτική και στρατηγική της και τη σωστή λειτουργία της.

Οι άνθρωποι θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω πέντε υποκριτήρια:

- Οι ανθρώπινοι πόροι προγραμματίζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.
- Οι ικανότητες και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.
- Οι άνθρωποι πόροι ενδυναμώνονται.
- Υπάρχει συνεχής διάλογος ανάμεσα στους ανθρώπινους πόρους και τη διοίκηση της εταιρίας.
- Αναγνωρίζεται και αμείβεται το έργο του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Πολιτική και Στρατηγική

Ο τρόπος με τον οποίο η Εταιρεία εφαρμόζει τον σκοπό και το όραμα σε σχέση με μια ξεκάθαρη επικεντρωμένη στρατηγική πελατών, συνεργατών, προμηθευτών (όσοι έχουν σχέση με την Εταιρεία - συμμετόχους), η οποία υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, πλάνα, στόχους και διαδικασίες. Η πολιτική και η στρατηγική θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω πέντε υποκριτήρια:

- Η πολιτική και η στρατηγική πρέπει να βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές προσδοκίες των ανθρώπινων παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας.
- Η πολιτική και η στρατηγική πρέπει να βασίζονται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας, την έρευνα, την απόκτηση γνώσεων και τις δημιουργικές δραστηριότητες.
- Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, επανεξετάζονται και ανανεώνονται.
 - Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται μέσω ενός πλαισίου εργασίας που συντελείται από διαδικασίες-κλειδιά. Η πολιτική και η στρατηγική πρέπει να διαθέτουν κανάλια ανατροφοδότησης.

4.Συνεργασίες και Πόροι

Οι συνεργασίες και οι πόροι αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο η εταιρία σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες της και τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους της με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής της και την αποτελεσματική οργάνωση των διαφόρων λειτουργιών της.

Οι συνεργασίες και οι πόροι θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω πέντε υποκριτήρια:

- Η διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών θα πρέπει να είναι προσεκτική.
- Η διαχείριση των οικονομικών θα πρέπει να είναι προσεκτική.
- Η διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των πρώτων υλών θα πρέπει να είναι προσεκτική.
- Η διαχείριση της τεχνολογίας θα πρέπει να είναι προσεκτική.
- Είναι απαραίτητη η διοίκηση των γνώσεων.

5.Διαδικασίες

Οι διαδικασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο η εταιρία σχεδιάζει, διοικεί και βελτιώνει τις διαδικασίες της με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής της και την πλήρη ικανοποίηση όλων των παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της και ιδιαίτερα των πελατών της.

Οι διαδικασίες θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω πέντε υποκριτήρια:

- Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται προσεκτικά.
- Οι διαδικασίες πρέπει να βελτιώνονται, όταν και εφόσον κριθεί αυτό αναγκαίο, κάνοντας χρήση των καινοτομιών, με απώτερο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση όλων των παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον της εταιρίας και ιδιαίτερα των πελατών της.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρίας σχεδιάζονται και αναπτύσσονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.
- Οι σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της πρέπει να εμπλουτίζονται συνεχώς.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.Αποτελέσματα στους Ανθρώπινους Πόρους

Τα αποτελέσματα στους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνουν οτιδήποτε έχει επιτύχει η εταιρία σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Τα αποτελέσματα στους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω δύο υποκριτήρια:

- Διαισθητικά μέτρα
- Δείκτες απόδοσης

7.Αποτελέσματα στους Πελάτες

Τα αποτελέσματα στους πελάτες περιλαμβάνουν οτιδήποτε έχει επιτύχει η εταιρία σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες της.

Τα αποτελέσματα στους πελάτες θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω δύο υποκριτήρια:

- Διαισθητικά μέτρα
- Δείκτες απόδοσης

8.Αποτελέσματα στην Κοινωνία

Τα αποτελέσματα στην κοινωνία περιλαμβάνουν οτιδήποτε έχει επιτύχει η εταιρία σχετικά με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία.

Τα αποτελέσματα στην κοινωνία θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω δύο υποκριτήρια:

- Διαισθητικά μέτρα
- Δείκτες απόδοσης

9.Αποτελέσματα στην Απόδοση

Τα αποτελέσματα στην απόδοση περιλαμβάνουν οτιδήποτε έχει επιτύχει η εταιρία σχετικά με την απόδοση που είχε προγραμματίσει να παρουσιάσει.

Τα αποτελέσματα στην απόδοση θα πρέπει να αφοσιώνονται στα παρακάτω δύο υποκριτήρια.

- Αποτελέσματα απόδοσης
- Δείκτες απόδοσης

3."Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence)

Στα τέλη του 2001 λανσαρίστηκαν τα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence) ένα σχήμα αναγνώρισης σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά στάνταρτ και εφαρμόσιμο σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα τους ή τον βαθμό ωριμότητας τους.

Τα σχήματα αναγνώρισης δημιουργήθηκαν για να παροτρύνουν και ενθαρρύνουν την συστηματική προσπάθεια. Παρέχουν ένα σημείο εστίασης για μάθηση και εκπαίδευση. Παρέχουν ορόσημα και αποδεικνύουν την πρόοδο στους εργαζομένους του οργανισμού, στους προμηθευτές και τους πελάτες.

Τα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence) δημιουργήθηκαν σαν απάντηση σε μία ξεκάθαρη και πειστική ανάγκη για μια διαβαθμισμένη πορεία προς τα ανώτερα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας. Το έμβλημα των Επιπέδων Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM μία διακριτική βηματική πυραμίδα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις ποικίλες μορφές της από τους οργανισμούς που πετυχαίνουν την αναγνώριση.

Τα τρία επίπεδα του EFQM Levels of Excellence βασίζονται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και τις οκτώ βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το σχήμα έχει σχεδιαστεί σαν μία ολοκληρωμένη ιεραρχία αξιολόγησης που ανταποκρίνεται στις ποικίλες εμπειρίες των οργανισμών μέσα από την χρήση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα για το επίπεδο που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στον βαθμό ωριμότητας τους.

Οι κύριοι στόχοι του Προγράμματος είναι να:

- Διακριθεί & να αναγνωριστεί, εκτός από τους ήδη επίσημα αναγνωρισμένους και βραβευμένους ως νικητές οργανισμούς, και τη προσπάθεια άλλων οργανισμών
- Αυξήσει τον αριθμό των οργανισμών που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας για περαιτέρω επιχειρηματική βελτίωση
- Προσφέρει πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσει τους οργανισμούς που θέλουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

Τα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM" (EFQM Levels of Excellence) έχουν τρία πλαίσια εφαρμογής τα οποία είναι διαθέσιμα τόσο για τα μέλη όσο και τα μη μέλη του EFQM:

I. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-AQA) (Δίνεται από το EFQM)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες (operational units) που αντιμετωπίζονται ως εθνικοί και Ευρωπαϊκοί role models, με μία πεντάχρονη ιστορία συνεχούς βελτίωσης.

Βασίζεται στο EFQM Excellence Model που χρησιμοποιείται επίσης ως η βάση για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας σε όλη την Ευρώπη.

Οι χρήστες του EFQM Excellence Model είναι πέρα από κάθε αμφισβήτηση δεσμευμένοι στην επιχειρηματική αριστεία, αυτοαξιολόγηση και συνεχής βελτίωση.

Από αυτό, μία ειδική επιτροπή επιθεωρεί τις εκθέσεις του κάθε αιτούμενου και τα επίπεδα αναγνώρισης αποφασίζονται. Οι είσοδοι τότε είναι οι βραβευμένοι finalists, οι PRIZE Winner και τελικώς οι European Quality Award Winner Status. Κάθε επιχείρηση που φτάνει στους finalists του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας πρέπει να είναι πολύ υπερήφανη για το επίτευγμα της. Αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν role models για την Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Αριστεία και συμπεριλαμβάνονται σε ένα εντυπωσιακό τιμητικό κατάλογο που περιλαμβάνει μερικούς από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης.

II. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιασθεί για οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες (*operational units*) με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάση των εννέα κριτηρίων του EFQM Excellence Model. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο που περιλαμβάνει 32 υποκριτήρια. Προσφέρει στους αιτούμενους τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων μίας επιχείρησης καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωσης. Οι αιτούμενοι θα ακολουθήσουν μία παρόμοια διαδικασία με την αίτηση για το ολοκληρωμένο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αλλά θα παράγουν μία μικρότερη έκθεση αυτοαξιολόγησης που θα βασίζεται σε ένα προκαθορισμένο σχήμα. Θα πρέπει επίσης να υποβάλλουν στον οργανισμό μία ομάδα δύο με πέντε εκπαιδευμένων από το EFQM αξιολογητών για το site visit που τυπικά διαρκεί 2-4 ημέρες. Αυτή η ομάδα θα επιθεωρήσει την έκθεση αυτοαξιολόγησης και θα υποβάλλει μία έκθεση που θα βασίζεται στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και που θα περιέχει υποδείξεις για περαιτέρω βελτίωση μαζί με την βαθμολογία του οργανισμού, γεγονός που θα επιτρέψει στις υποψήφιες επιχειρήσεις να συγκριθούν με ομόλογες επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

Το πρόγραμμα αυτό θα αναγνωρίσει υποψηφίους των οποίων η βαθμολογία ισούται ή και ξεπερνά τους 400 βαθμούς έπειτα από την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών. Σε αυτό το επίπεδο βρίσκονται συνήθως οι νικητές Εθνικών Βραβείων Ποιότητας, Ευρωπαϊκών χωρών που το έχουν θεσπίσει.

III. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς ή για επιχειρησιακές μονάδες (*operational units*) που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Η έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσης τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μία διαδικασία δύο φάσεων.

Κατά την διάρκεια της πρώτης φάσης οι αιτούμενοι ακολουθούν μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης ανωτέρου επιπέδου, χρησιμοποιώντας ένα απλοποιημένο ερωτηματολόγιο που βασίζεται στα εννέα κριτήρια του EFQM Excellence Model. Αυτό θα εξασφαλίσει μία ευρύτερη αντίληψη της απόδοσης του οργανισμού έναντι του πλαισίου που έχουν καθιερώσει οι οργανισμοί που αποτελούν *role model*. Το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης, θα έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση από τους αιτούμενους των περιοχών του οργανισμού που επιδέχονται βελτίωση.

Η δεύτερη φάση απαιτεί από τον οργανισμό να αποδείξει πως οι διαρθρωτικές αυτές ενέργειες

υλοποιήθηκαν. Πρέπει ο οργανισμός να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε ένα σχέδιο βελτίωσης, το οποίο βασίζεται στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης βάση των εννέα κριτηρίων του EFQM Excellence Model.

Το γεγονός αυτό θα επιβεβαιωθεί μέσω ενός μονοήμερου ή διήμερου site visit από έναν εκπαιδευμένο Validator και ειδικότερα διαμέσω μίας διαδικασίας συναντήσεων, συζητήσεων και επιθεωρήσεων των κατάλληλων εγγράφων. Η επιτυχημένη επίτευξη αυτού του επιπέδου, δίνει το δικαίωμα στον οργανισμό να χρησιμοποιεί το ανάλογο έμβλημα στις εμπορικές και διαφημιστικές του προσπάθειες

4. Ευρωπαϊκή Διάκριση για τη Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία

4.1 Γιατί Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία ;

Αυτή η εφαρμογή σχεδιάστηκε για οργανισμούς που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Προσφέρει μία απλή και πρακτική προσέγγιση στην οποία μπορούν να επενδύσουν τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και τη λογική RADAR.

4.2 Σε ποιους απευθύνεται η εφαρμογή αυτή ;

Όλοι οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί -μεγάλες επιχειρήσεις, δημόσιοι οργανισμοί, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, λειτουργικά τμήματα επιχειρήσεων- μπορούν να συμμετάσχουν & να διακριθούν. Η εφαρμογή αυτή προσφέρει απλούς και πρακτικούς τρόπους για να ξεκινήσει ένας οργανισμός το ταξίδι του προς την επιχειρηματική αριστεία και, κατά συνέπεια, είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς οι οποίοι:

- θέλουν να μάθουν πώς μπορούν να διοικούν καλύτερα τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους ή κάποια λειτουργικά τμήματα αυτών
- αναζητούν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα θέλουν μία απλή και πρακτική προσέγγιση για ν' ανακαλύψουν πώς οι «καλύτεροι στο είδος» εξωτερικοί οργανισμοί διοικούν και βελτιώνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα
- επιζητούν ένα είδος αναγνώρισης για τα πρώτα τους βήματα στην πορεία τους προς την επιχειρηματική αριστεία.

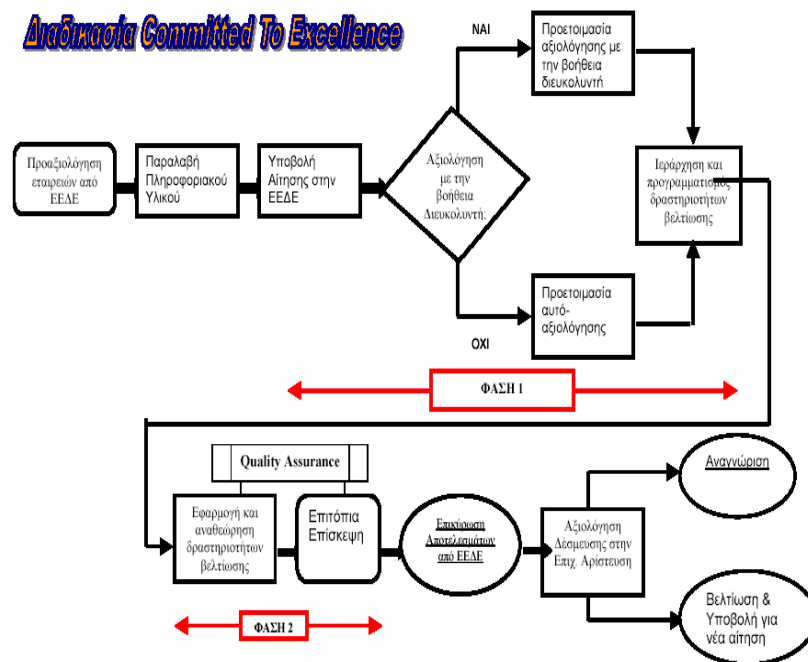
4.3 Τι περιλαμβάνει;

Βαρύτητα δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να εντοπίσουν το επίπεδο απόδοσής τους

και τις προτεραιότητες βελτίωσης. Η "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία" (Committed to Excellence) είναι μία διαδικασία δύο φάσεων που διαρκεί 6-7 μήνες.

Στην πρώτη φάση της διαδικασίας, ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και απόδοσης ενώ καλείται να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα (την ανατροφοδότηση) που προέκυψαν από την αυτό-αξιολόγηση προκειμένου να ιεραρχήσει, σχεδιάσει και τέλος εφαρμόσει τις δραστηριότητες που θα βελτιώσουν τις περιοχές που έχουν εντοπιστεί. Στην δεύτερη φάση, ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι αυτές οι δραστηριότητες βελτίωσης έχουν υλοποιηθεί. Η διαδικασία αυτή επικυρώνεται από έναν ανεξάρτητο Επικυρωτή, χρησιμοποιώντας τα εννέα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και το σύστημα μετρήσεων RADAR.

Η σχηματική απεικόνιση καθώς και πιο λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας για την "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία" (Committed to Excellence) περιγράφονται παρακάτω:



Φάση 1 – Αυτοαξιολόγηση

Όλη η απαραίτητη τεκμηρίωση και οι οδηγίες για την συμπλήρωση της πρώτης φάσης προσφέρονται στον υποψήφιο οργανισμό.

Η δομή της αυτοαξιολόγησης βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Για την καλύτερη κατανόηση των κριτηρίων, έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός ερωτήσεων για κάθε κριτήριο. Ο κάθε οργανισμός καλείται να δημιουργήσει μια ομάδα ατόμων για τον σχολιασμό της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τα 9 κριτήρια του EFQM. Η ομάδα καλείται να εξετάσει τις ερωτήσεις και να βαθμολογήσει την απόδοση του οργανισμού

σε σχέση με συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης. Η διαδικασία αυτή σχεδιάζεται έτσι ώστε από τις γνώσεις, τις προκλήσεις και τα αποτελέσματα να προκύψουν υψηλού επιπέδου ισχυρά σημεία και περιοχές προς βελτίωση.

Τα βασικά βήματα που περιλαμβάνονται σ' αυτή τη φάση είναι:

- να συμφωνηθούν τα κριτήρια ιεράρχησης προτεραιοποίησης
- να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες βελτίωσης

Καθορίζοντας τη σειρά των προτεραιοτήτων βελτίωσης κατά τη διάρκεια της φάσης 1, ο οργανισμός επικεντρώνεται σε εκείνες τις δραστηριότητες βελτίωσης με την υψηλότερη επίδραση στην απόδοσή του ή στην επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων. Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός ενός Σχεδίου Δράσης που κρίνεται σκόπιμο τόσο για να βοηθήσει τον οργανισμό να εφαρμόσει και να ελέγξει τις δραστηριότητες αυτές, όσο και για να παρουσιάσει την απαραίτητη γραπτή τεκμηρίωση που επιβάλλεται για την Επικύρωση.

Ενώ η Φάση 1 έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε οι υποψήφιοι οργανισμοί να μπορούν να διεξάγουν την αυτοαξιολόγηση και να αναπτύσσουν τον βελτιωτικό τους Σχεδιασμό ενώ τους παρέχεται και μία εναλλακτική επιλογή. Επίσης, ο κάθε οργανισμός έχει την επιλογή να ζητήσει τη βοήθεια ενός εκπαιδευμένου, έμπειρου και εξουσιοδοτημένου από το EFQM ή την ΕΕΔΕ, Διευκολυντή για να διευκολύνει τη διαδικασία. Αυτή η διαδικασία έχει το πλεονέκτημα ότι ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να συνεργαστεί με κάποιον που είναι εξοικειωμένος με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και με την εποικοδομητική βοήθειά του να αξιολογήσει ρεαλιστικά τα ισχυρά του σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση.

Στο τέλος της πρώτης φάσης ο οργανισμός θα έχει διαμορφώσει ένα προφίλ υψηλού επιπέδου σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου. Σαν αποτέλεσμα, μετά την κατανόηση των ισχυρών σημείων και των περιοχών προς βελτίωση, θα παράγει ένα ιεραρχημένο Σχεδιασμό Βελτίωσης συμπληρώνοντας τα κατάλληλα έντυπα στα ελληνικά ή αγγλικά.

Φάση 2 - Επιτόπια Επίσκεψη

Για να μπορέσει να αναγνωρισθεί ένας οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι έχει εφαρμόσει επιτυχώς το Σχεδιασμό Βελτίωσης που προέκυψε από την ανατροφοδότηση της αυτοαξιολόγησης του οργανισμού σε σχέση με τα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Η φάση 2 της διαδικασίας, η Επιτόπια Επίσκεψη, είναι ένας μηχανισμός όπου

ελέγχεται η εφαρμογή των βελτιωτικών σχεδιασμών και η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης και λαμβάνεται η απόφαση της αναγνώρισης των οργανισμών. Ο Οργανισμός δέχεται μία επίσκεψη κατόπιν συνεννοήσεως με την ΕΕΔΕ από ένα εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο, από την ΕΕΔΕ, εκτιμητή (*Validator*) περίπου 6-7 μήνες ύστερα από την ολοκλήρωση της Αυτοαξιολόγησης προκειμένου να επικυρώσει τη διαδικασία. Το σύστημα μέτρησης RADAR είναι στη καρδιά της Επιτόπιας Επίσκεψης και οι οργανισμοί οι οποίοι κατάφεραν επιτυχώς να αναγνωρισθούν λαμβάνουν μία βεβαίωση που επιβεβαιώνει ότι έχουν επίσημα αναγνωριστεί για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία. Κατόπιν, εξετάζουν κατά πόσο επιθυμούν να υποβάλλουν νέα αίτηση για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία κάποια στιγμή στο μέλλον ή να συνεχίσουν για το Πρόγραμμα της "Αναγνώρισης στην Επιχειρηματική Αριστεία " (Recognized for Excellence).

4.4 Κριτήρια Επιτυχίας

Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία χρειάζεται ο οργανισμός να συμμορφωθεί με όλα τα ακόλουθα:

- ❖ Να συμπληρώσει και να επιστρέψει την αίτηση συμμετοχής (μέσω e-mail εάν αυτό είναι δυνατό)
- ❖ Να συμπληρώσει μία αυτοαξιολόγηση που να βασίζεται στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM
- ❖ Να παραδώσει τα έγγραφα που απαιτούνται (την ανατροφοδότηση από την αυτοαξιολόγηση και το σχέδιο δράσης) πριν από την επιτόπια επίσκεψη σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα
- ❖ Να αποδείξει ότι έχει υλοποιήσει το σχέδιο δράσης κατά την διάρκεια της επιτόπιας επίσκεψης. Αυτό θα επικυρωθεί χρησιμοποιώντας το πλαίσιο RADAR έναντι σε ένα ειδικό και καθορισμένο προφίλ. (Αυτό το προφίλ θα είναι διαθέσιμο σε όλους τους οργανισμούς σαν μέρος των εγγράφων που παρέχονται με την αίτηση. Οι οργανισμοί που θα αναγνωριστούν για την Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία θα μπορούν να χρησιμοποιούν την αναγνώριση αυτή στις εμπορικές και διαφημιστικές τους προσπάθειες για δύο χρόνια).

Η διαδικασία πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την συμπλήρωση της Αυτοαξιολόγησης του οργανισμού.

4.5 Τα οφέλη

Η διαδικασία της Αναγνώρισης των οργανισμών για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία και τ' αποτελέσματά της, αποτελούν μία δελεαστική επένδυση όσον αφορά στο χρόνο και το κόστος. Πιο συγκεκριμένα:

- ❖ προσφέρουν μία ολοκληρωμένη ανάλυση του οργανισμού
- ❖ επιτρέπουν στους οργανισμούς να πληροφορηθούν τις προτεραιότητές τους και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε δραστηριότητες βελτίωσης
- ❖ προσφέρουν ένα πρακτικό και εύχρηστο τρόπο για να κερδίσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση
- ❖ προσφέρουν την αφετηρία για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να κάνουν
- ❖ προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να επικυρωθούν για τη Δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία από έναν ανεξάρτητο, εκπαιδευμένο και εξουσιοδοτημένο από την ΕΕΔΕ και το EFQM Διευκολυντή
- ❖ αποδεικνύουν στους τωρινούς και τους μελλοντικούς πελάτες ότι η αναγνώριση βασίζεται στη βελτίωση, προσφέροντας σαφή προοπτική προσφέρουν μία κοινή γλώσσα για αποτελεσματικό διάλογο μεταξύ του οργανισμού και των άλλων επιτυχημένων και σωστά διοικούμενων οργανισμών που χρησιμοποιούν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και πιθανόν να οδηγηθούν σε περαιτέρω επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Κεφάλαιο 2 : Εγχειρίδιο χρήσης του ερωτηματολογίου

➤ 2.1 Μέτρα απόδοσης αξίας

Η εταιρία υπόκειται να χρησιμοποιήσει την Κατάσταση του Ισολογισμού Τέλους Χρήσης και την Κατάσταση του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα αντίστοιχα έτη. Σκοπός αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου είναι η συμπλήρωση της όπως και ο ορισμός και η καταγραφή των ορών των οποίων η τιμή ζητείται, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1 όπου οι καταχωρήσεις των στηλών του πίνακα αναφέρονται στο « Πριν 2 έτη », στο «Τρέχον έτος» και στο « Στόχο σε 2 έτη». Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα για τον τρόπο με τον οποίο υπολογίζεται η κάθε τιμή κάθε όρου ώστε να γίνεται καλύτερη κατανόηση επί του θέματος. Τα οικονομικά δεδομένα των πιο κάτω παραδειγμάτων είναι βασισμένα στην Κατάσταση του Ισολογισμού Τέλους Χρήσης και την Κατάσταση του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρίας Benetton για το οικονομικό έτος 2000. Όλα τα ποσά εκφράζονται σε ευρώ (€).

2.1 Παρακαλούμε, καταγράψτε την αξία των παρακάτω μέτρων απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις			
β. Μικτά κέρδη			
γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)			
δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο			
ε. Μεριδίο εγχώριας αγοράς			
ζ. Απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA)			

α. Έσοδα από πωλήσεις

Τα ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ συνοψίζονται στην Κατάσταση του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρείας μας. Τα ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ είναι το σύνολο των χρημάτων που κερδίζει η εταιρεία από την πώληση όλων των προϊόντων και παροχή υπηρεσιών εντός και εκτός χώρας που παράγει ή εξάγει κατά την διάρκεια ολόκληρου του χρόνου.

Τα ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ υπολογίζονται με πολλαπλασιασμό του αριθμού των μονάδων που πουλήθηκαν με τη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος εάν η εταιρεία παράγει μόνο ένα προϊόν. Σε άλλη περίπτωση που παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα τότε προκύπτουν από το άθροισμα των γινομένων των μονάδων κάθε προϊόντος που πωλήθηκαν στην αγορά επί την

αντίστοιχη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος .Στο ερωτηματολόγιο καταγράφονται τα έσοδα από πωλήσεις πριν 2 έτη, για το τρέχον έτος και ο τελικός στόχος σε 2 χρόνια που η εταιρεία μπορεί να επισημάνει και νομίζει ότι είναι θα είναι η καλύτερη και αποδοτικότερη εκτίμηση. Για το οικονομικό έτος 2000, τα έσοδα από πωλήσεις της Benetton ήταν 1,710,148 χιλιάδες ευρώ (€).

β. Μικτά κέρδη

ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ είναι το αποτέλεσμα της αφαίρεσης του κόστους των πωλήσεων από τα έσοδα από τις πωλήσεις.

Για καλύτερη κατανόηση του υπολογισμού ΜΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ και λαμβάνοντας υπόψη και χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της Benetton ,τα ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ υπολογίζονται ως εξής:

Έσοδα από τις πωλήσεις	1,710,148
Μείον: Κόστος πωλήσεων	964,729
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ = Έσοδα από τις πωλήσεις – Κόστος πωλήσεων	745,419

Κόστος Πωλήσεων = Αρχικό απόθεμα + Αγορές εμπορευμάτων –Επιστροφές Αγορών –Τελικό Απόθεμα

Το Κόστος Πωλήσεων περιέχει τα εξής στοιχεία:

- Αρχικό απόθεμα
- Αγορές εμπορευμάτων
- Επιστροφές Αγορών
- Τελικό Απόθεμα

γ. Καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων

ΚΑΘΑΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (ΚΛΚΜΦ) είναι το αποτέλεσμα που αντιστοιχούν στα μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως της εταιρείας μετά την αφαίρεση των φόρων και των τόκων.

ΚΑΘΑΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ = Μερικά

αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως - Έξοδα για φόρους και τόκους

Για παράδειγμα χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της Benetton, θα έχουμε:

Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	255,764
Μείον : Έξοδα για φόρους και τόκους	49,621
Καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων	206,143

δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο

Το ΚΑΤΑΒΕΒΛΗΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ αντιπροσωπεύει μέρος του Μετοχικού Κεφαλαίου και των Ίδιων Κεφαλαίων του Παθητικού της εταιρείας.

ε. Μερίδιο εγχώριας αγοράς

Το ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ είναι το ποσοστό των πωλήσεων της εταιρίας επί του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει. Αποτελεί μέτρο του βαθμού επιτυχίας της εταιρίας να διεισδύσει σε επιλεγμένες αγορές. Ορίζεται ως ο λόγος των πωλήσεων ενός προϊόντος μίας συγκεκριμένης εταιρίας προς το σύνολο των πωλήσεων των προϊόντων αυτού του τύπου σε μία προκαθορισμένη περιοχή (χώρα, ήπειρο, κλπ.). Το ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ μπορεί επίσης να οριστεί σαν τον λόγο των πωλήσεων μιας εταιρίας, που προέρχονται από όλες τις γραμμές παραγωγής που διαθέτει, προς το σύνολο των πωλήσεων όλων των εταιριών με συγγενικό αντικείμενο. Το ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ μια εταιρίας παρουσιάζεται σαν ποσοστό, αν και πολλές φορές δίνεται σαν ένας αριθμός που αντιστοιχεί στις πωλήσεις της εταιρίας σε χρηματικές μονάδες ή μονάδες προϊόντος. Στην περίπτωση κατά την οποία έχουμε και συνολικό αριθμό πωλήσεων (σε χρηματικές μονάδες ή μονάδες προϊόντων) που πουλήθηκαν στην αγορά από όλες τις συγγενικές εταιρίες τότε το ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ υπολογίζεται διαιρώντας τον αριθμό πωλήσεων, πολλαπλασιάζοντας το αποτέλεσμα της διαίρεσης με το εκατό(100) για τη μετατροπή του σε ποσοστό.

	Προϊόν P_1	Προϊόν P_2	Προϊόν P_3	Συνολικός αριθμός προϊόντων που πουλήθηκαν
Συνολικός αριθμός προϊόντων που πουλήθηκαν στην αγορά από όλες τις συγγενικές εταιρίες (σε μονάδες).	1,000	1,300	1,800	4,100
Συνολικός αριθμός των προϊόντων της εταιρίας που πουλήθηκαν στην αγορά (σε μονάδες).	150	130	100	380
ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ (ανά προϊόν)	15%	10%	5%	
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ (για το σύνολο των προϊόντων) = $= (15\%) * \frac{1,000}{4,100} + (10\%) * \frac{1,300}{4,100} + (5\%) * \frac{1,800}{4,100} =$				9%

Στο παράδειγμα του παραπάνω πίνακα, η εταιρία παράγει τρία προϊόντα, τα P_1 , P_2 και P_3 . Στον πίνακα παρατίθεται ο αριθμός των πωληθέντων μονάδων κάθε προϊόντος της εταιρίας, καθώς και ο συνολικός αριθμός πωληθέντων μονάδων κάθε προϊόντος, από τις συγγενικές εταιρίες της αγοράς. Οι πωλήσεις της εταιρίας είναι: 150 μονάδες για το προϊόν P_1 , 130 μονάδες για το προϊόν P_2 και 100 μονάδες για το προϊόν P_3 .

Οι συνολικές πωλήσεις όλων των εταιριών είναι: 1000 μονάδες για το προϊόν P_1 , 1800 μονάδες για το προϊόν P_2 και 1800 μονάδες για το προϊόν P_3 . Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς που κατέχει η εταιρία, για κάθε ένα από τα προϊόντα που παράγει, έχει υπολογιστεί στην προτελευταία γραμμή του πίνακα. Το συνολικό μερίδιο της εγχώριας αγοράς που κατέχει η εταιρία (για όλα τα προϊόντα της) είναι ίσο με το λόγο του συνόλου των μονάδων των προϊόντων που πωλούνται από την εταιρία δια του συνόλου των μονάδων των προϊόντων που πωλούνται από όλες τις εταιρίες στην αγορά.

ζ. ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROTA)

Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROTA) αποτελεί μέτρο για το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί η εταιρία τους διαθέσιμους πόρους της. Πιο αναλυτικά, η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ αποτελεί μέτρο του κέρδους της εταιρίας συναρτήσει του Συνόλου του Ενεργητικού της, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο έχουν επενδυθεί τα στοιχεία του ενεργητικού. Ισούται με τον λόγο των Καθαρών Κερδών προ Τόκων και Φόρων (Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης) προς το Σύνολο του Ενεργητικού και υπολογίζει την δυνατότητα της διοίκησης της εταιρίας να χρησιμοποιεί κατάλληλα το Σύνολο του Ενεργητικού της με σκοπό την αύξηση των κερδών της.

2.2 Μέτρα απόδοσης ποιότητας

2.2 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω ποιοτικά μέτρα απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων (το ποσοστό % των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως)	%	%	%
β. Συχνότητα παραπόνων (ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)			
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο κατά μέσο όρο αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)			
δ. Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις)			
ε. Πραγματοποιήσετε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο ικανοποίησης των πελατών σας;			

Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων

Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ είναι το ποσοστό των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως. Δηλαδή το ποσοστό των μονάδων που παραδόθηκαν μέσα στα χρονικά περιθώρια που καθορίστηκε από κοινού η εταιρεία με τον πελάτη. Για την πλήρη κατανόηση του τρόπου υπολογισμού της ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ,δίνεται παρακάτω ένα παράδειγμα μιας εταιρείας που παράγει τρία προϊόντα, P_1, P_2, P_3 .

	Προϊόν	Αριθμός μονάδων που παράγονται	Ποσοστό μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως
	P_1	1,000	80%
	P_2	1,500	85%
	P_3	2,000	90%
Άθροισμα όλων των προϊόντων	$P_1 + P_2 + P_3$	4,500	
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ	$= 80 * \frac{1,000}{4,500} + 85 * \frac{1,500}{4,500} + 90 * \frac{2,000}{4,500} =$		86%

Συχνότητα παραπόνων

Η ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ είναι ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά έναν αριθμό (αριθμός αναφοράς) παραδοτέων μονάδων προϊόντων. Εάν κάποια εταιρία με μικρό όγκο πωλήσεων τότε χρησιμοποιεί σαν αριθμό αναφοράς 10,000 παραδοτέες μονάδες προϊόντων όταν θα εκτιμήσει την ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ, ενώ μια μεγαλύτερη εταιρία με μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων θα εκτιμήσει την ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ανά εκατομμύριο παραδοτέων μονάδων προϊόντων.

	Προϊόν	Αριθμός των μονάδων ενός προϊόντος που παραδόθηκαν σε ένα έτος	Αριθμός παραπόνων
	P_1	1,000	20
	P_2	1,500	25
	P_3	2,000	30
Άθροισμα όλων των προϊόντων	$P_1 + P_2 + P_3$	4,500	

$\text{ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ} = 20 * \frac{1,000}{4,500} + 25 * \frac{1,500}{4,500} + 30 * \frac{2,000}{4,500} =$	26.11 στις 4,500 παραδοτέες μονάδες όλων των προϊόντων
Η ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ανά 1,000 παραδοτέες μονάδες όλων των προϊόντων (χρησιμοποιούμε τις 1,000 μονάδες σαν τον αριθμό αναφοράς) είναι ίση με $\frac{26.11}{4500} =$	0.021

Εκτίμηση των ελαττωματικών προϊόντων

Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ είναι ο κατά μέσο όρος αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά έναν αριθμό (αριθμός αναφοράς) παραδοτέων μονάδων προϊόντων. Για παράδειγμα, κάποια εταιρία με μεγάλο όγκο πωλήσεων θα υπολογίσει την ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ανά εκατομμύριο παραδοτέων μονάδων προϊόντων, ενώ μία μικρότερη μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν αριθμό αναφοράς τις **10,000** παραδοτέες μονάδες προϊόντων.

	Προϊόν	Αριθμός των μονάδων ενός προϊόντος που παραδόθηκαν σε ένα έτος	Αριθμός ελαττωματικών προϊόντων
	P1	1,000	20
	P ₂	1,500	23
	P ₃	2,000	40
Άθροισμα όλων των προϊόντων	P1 + P ₂ + P ₃	4,500	83
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	$= 20 * \frac{1,000}{4,500} + 23 * \frac{1,500}{4,500} + 40 * \frac{2,000}{4,500} =$		29,99
Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ανά εκατομμύριο παραδοτέων μονάδων προϊόντων είναι ίση με : $\frac{29.88}{4,500} =$			0.006

Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγύησης

Το ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΕΓΓΥΗΣΕΩΣ είναι το χρηματικό ποσό που δαπανά η εταιρία για την υπηρεσία της εγγύησης των προϊόντων της για ένα έτος και εκφράζεται σαν ένα ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις. Το ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΕΓΓΥΗΣΕΩΣ εκφράζει την ποιότητα των προϊόντων που η εταιρία παράγει και πωλεί. Είναι ευνόητο για τον αναγνώστη ότι τα υψηλά επίπεδά του υποδεικνύουν την έλλειψη υψηλής ποιότητας του προϊόντος.

	Προϊόν	Ετήσιο κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικού προϊόντος εντός εγγυήσεως (€)	Συνολικές πωλήσεις προϊόντων (€)	Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικού προϊόντος εντός εγγυήσεως σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων των προϊόντων
	P_1	200,000	20,000,000	1%
	P_2	1,500,000	200,000,000	0.75%
	P_3	600,000	120,000,000	0.5%
Άθροισμα όλων των προϊόντων	$P_1 + P_2 + P_3$	2,300,000	340,000,000	
Συνολικό κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως	$= 1 * \frac{20,000,000}{340,000,000} + 0.75 * \frac{200,000,000}{340,000,000} + 0.5 * \frac{120,000,000}{340,000,000} =$			0.67%

Αποτελέσματα έρευνας αγοράς

Για τη συμπλήρωση και αξιολόγηση αυτού του τμήματος είναι απαραίτητη η έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε σχετικά με το μύετρο της ικανοποίησης των πελατών της εταιρίας. Οι καταχωρήσεις μπορούν να έχουν είτε ποιοτική μορφή (π.χ. καλό, πολύ καλό, κλπ.), είτε αριθμητική μορφή που θα αντιστοιχεί σε κάποιου είδους κλίμακα (π.χ. 1 = κακό, 9 = πάρα πολύ καλό, ενώ οι ενδιάμεσες τιμές θα αντιπροσωπεύουν ενδιάμεσες ποιοτικές εκτιμήσεις).

2.3 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την λειτουργική ευελιξία της εταιρίας σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος χρόνος (σε ημέρες) ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για: – τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες – προσαρμόζομε προϊόντα /υπηρεσίες			
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για: – τυποποιημένα προϊόντα /υπηρεσίες – προσαρμοζόμενα προϊόντα /υπηρεσίες			
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών: – στο διάστημα μίας ημέρας(μέγιστο ποσοστό %) – στο διάστημα μίας εβδομάδας(μέγιστο ποσοστό %) – στο διάστημα ενός μήνα (μέγιστο ποσοστό %) ΣΥΝΟΛΟ	% % % %	% % % %	% % % %
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων.			

Μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών

Ο ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ αντιπροσωπεύει τον κατά μέσο όρο αριθμό ημερών που χρειάζεται η εταιρία για να ικανοποιήσει την παραγγελία ενός πελάτη για τυποποιημένα ή προσαρμοζόμενα προϊόντα. Η μείωση αυτού του χρόνου δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στην εταιρία έναντι άλλων συγγενικών εταιριών.

Η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες τυποποιημένο και προσαρμοζόμενο προϊόν φαίνεται πολύ εύκολα στο παράδειγμα που ακολουθεί. Μία εταιρία παραγωγής τροφίμων, ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα της, παράγει και γλυκίσματα. Τα είδη των κρουασάν, η παραγωγή των οποίων γίνεται σε μόνιμη βάση, ανήκουν στα τυποποιημένα προϊόντα. Είναι δυνατόν όμως κάποιος πελάτης της, για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης μιας αλυσίδας ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, να ζητήσει την παραγωγή

ενός συγκεκριμένου είδους γλυκίσματος (όπως με λιγότερα λιπαρά ή συγκεκριμένη αναλογία αλεύρων ή με γέμιση βανίλιας ή με γέμιση μαρμελάδας). Αυτό το είδος γλυκίσματος κατατάσσεται στα προσαρμοζόμενα προϊόντα.

	Προϊόν	Αριθμός παραδοτέων μονάδων προϊόντων	Μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών (σε ημέρες) ανά προϊόν
	P_1	1,000	1
	P_2	1,500	2
	P_3	2,000	3
Άθροισμα όλων των προϊόντων	$P_1 + P_2 + P_3$	4,500	
Συνολικός μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών (σε ημέρες)	$= 1 * \frac{1,000}{4,500} + 2 * \frac{1,500}{4,500} + 3 * \frac{2,000}{4,500} = 2.22$ ημέρες		

Ο παραπάνω τύπος υπολογισμού του μέσου χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών χρησιμοποιείται με αυτή τη μορφή και για τυποποιημένα και για προσαρμοζόμενα προϊόντα

Μέση ποσότητα παραγγελίας πελατών

Η ΜΕΣΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ αντιπροσωπεύει τον κατά μέσο όρο αριθμό μονάδων προϊόντων, τυποποιημένων ή προσαρμοζόμενων, που παραγγέλνει κάποιος πελάτης.

Προϊόν	Ετήσιος αριθμός παραγγελιών	Μέσος αριθμός μονάδων προϊόντων ανά παραγγελία	Συνολικός αριθμός μονάδων προϊόντων
P_1	150	80	12,000
P_2	400	280	112,000
P_3	1,000	200	200,000
ΜΕΣΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	$= 80 * \frac{12,000}{324,000} + 280 * \frac{112,000}{324,000} + 200 * \frac{200,000}{324,000} =$		223.20 μονάδες προϊόντων

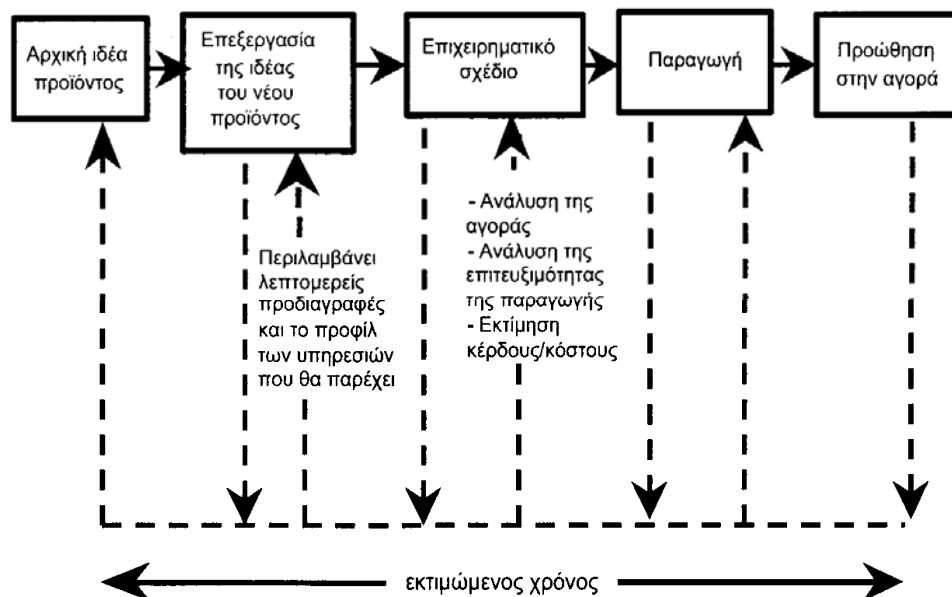
Ο πιο πάνω τύπος υπολογισμού της μέσης ποσότητας παραγγελίας πελατών χρησιμοποιείται με αυτή τη μορφή και για τυποποιημένα και για προσαρμοζόμενα προϊόντα.

Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών

Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΓΚΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ αποτελεί μέτρο της ικανότητας ανταπόκρισης της εταιρίας για την ικανοποίηση απρόβλεπτων αυξήσεων στον όγκο των παραγγελιών των πελατών της. Μετρά, με άλλα λόγια την ικανότητα ανταπόκρισης της εταιρίας στις ανάγκες της αγοράς. Ζητείται η καταχώρηση τριών διαφορετικών ποσοστών, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε διαφορετική ταχύτητα ανταπόκρισης της εταιρίας σε απρόβλεπτες ή καθυστερημένες παραγγελίες. Συνεπώς, οι εκτιμήσεις αυτές δεν πρέπει να συγχέονται με την ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ. Το άθροισμα των τριών αυτών ποσοστών πρέπει να είναι το 100%.

Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από την σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά καινοτομιών και νέων προϊόντων

Αντιπροσωπεύει τον μέσο χρόνο που χρειάζεται η εταιρία για να προωθήσει στην αγορά κάποια καινοτομία ή ένα νέο προϊόν από τη στιγμή της σύλληψης της ιδέας. Στο παρακάτω διάγραμμα γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στη σύλληψη και την προώθηση στην αγορά καινοτομιών και νέων προϊόντων.



(Οι διακεκομμένες γραμμές αναπαριστούν ανατροφοδότηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικότερες αλλαγές στο προϊόν.)

Στο διάγραμμα φαίνεται καθαρά ότι ο εκτιμώμενος χρόνος αντιστοιχεί στη χρονική περίοδο που μεσολαβεί ανάμεσα στη σύλληψη και την προώθηση.

➤ Μέτρα απόδοσης παραγωγικότητας

2.4 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Παραγωγικότητα εργαζομένων (έσοδα από πωλήσεις / συνολικό αριθμό εργαζομένων)			
β. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες;			
γ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα;			
δ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα;			

Παραγωγικότητα εργαζομένων

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ αντιπροσωπεύει την μέση κατανομή των ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ σε κάθε έναν από τους εργαζομένους της εταιρίας. Για παράδειγμα, η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ της Benetton υπολογίζεται ως εξής:

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ		1,710,148
Συνολικός αριθμός εργαζομένων		6,913
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ <i>παραγωγικότητα εργαζομένων =</i>		247.38 € ανά εργαζόμενο

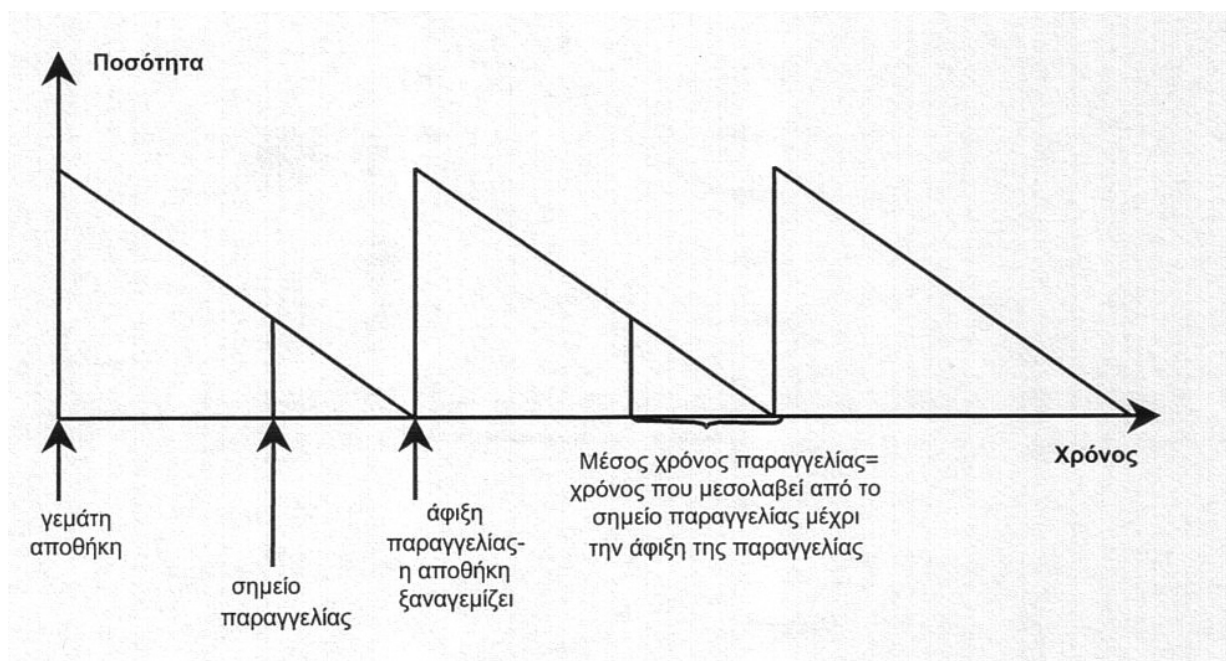
Οι παράγοντες, που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, συνοψίζονται στα δύο γραφήματα που ακολουθούν. Το πρώτο γράφημα απεικονίζει τον συνολικό διαθέσιμο χρόνο εργασίας των εργαζομένων, ενώ καταγράφονται και οι παράγοντες που ενδεχομένως συνέβαλαν σε απώλεια χρόνου. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, με εξαίρεση ενός παράγοντα, την τεμπελιά του προσωπικού, όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες οφείλονται σε λάθη της διοίκησης.



Η παραγωγικότητα των εργαζομένων, όμως, εξαρτάται και από την ικανότητά τους να χειρίζονται τον μηχανολογικό εξοπλισμό. Όσο πιο ικανοί είναι στο χειρισμό των μηχανημάτων τόσο μειώνεται και ο συνολικός απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας της κάθε μηχανής (φυσικά υπάρχει ένα κάτω όριο για κάθε μηχανή πέραν του οποίου δεν είναι δυνατή η περαιτέρω μείωση του χρόνου προετοιμασίας). Στη συνέχεια, έχει σχεδιαστεί ένα παρόμοιο γράφημα με το παραπάνω, το οποίο αναφέρεται στους λόγους στους οποίους οφείλονται οι καθυστερήσεις που εμφανίζονται στο χρόνο προετοιμασίας της κάθε μηχανή.



Αριθμός φορών που ' γεμίζουν ' οι αποθήκες με πρώτες ύλες



Το πιο πάνω διάγραμμα αναπαριστά την ροή των πρώτων υλών στην εταιρία. Παρουσιάζει δηλαδή, την όλη διαδικασία ' γεμίσματος - αδειάσματος ' των πρώτων υλών, που λαμβάνει χώρα στις αποθήκες της εταιρίας. Οι φορές που επαναλαμβάνεται αυτός ο κύκλος, στη διάρκεια ενός

έτους, αποτελούν τον ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ. Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμός τόσο το καλύτερο, γιατί σημαίνει ότι η εταιρία προμηθεύεται just in time, πράγμα που μειώνει σε μεγάλο βαθμό τα συνολικά έξοδα αποθήκευσης που είναι σημαντικό για την εταιρία. Ο υπολογισμός του ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ γίνεται με χρήση κάποιου υπολογιστικού μοντέλου. Ένα ενδεικτικό υπολογιστικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι το παρακάτω:

Έστω:

C - το ετήσιο συνολικό κόστος των πρώτων υλών που αγόρασε η εταιρία (σε ευρώ)

C_i - το ετήσιο συνολικό κόστος αγοράς της i -οστής πρώτης ύλης (σε ευρώ)

Q_{ij} - ποσότητα της i -οστής πρώτης ύλης που παρήγγειλε η εταιρία την j -οστή περίοδο

Προφανώς θα ισχύουν οι σχέσεις:

$$C = \sum C_i$$

$$Q_i = \sum Q_{ij}$$

όπου, Q_i είναι η συνολική ποσότητα της i -οστής πρώτης ύλης που παρήγγειλε η εταιρία σε ένα έτος.

Στη περίπτωση που η εταιρία παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα, θα υπολογιστεί αρχικά ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ για κάθε μία πρώτη ύλη και στην συνέχεια θα υπολογιστεί ο μέσος όρος τους, ο οποίος θα αποτελεί τον ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΣΟ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Παράδειγμα

Μία εταιρεία χρησιμοποιεί 3 είδη πρώτων υλών, Q_1, Q_2, Q_3 (Η προμήθεια των πρώτων υλών, στην διάρκεια ενός έτους, πραγματοποιείται με διάφορες παραγγελίες όπως φαίνεται παρακάτω (τα κόστη εκφράζονται σε χιλιάδες ευρώ):

Πρώτη ύλη Q_1

Παραγγελία	Ποσότητα παραγγελίας (Q_{ij})	Κόστος (€)
Q_{11}	200	600
Q_{12}	200	600
Q_{13}	200	600
Q_{14}	200	612*
Q_{15}	200	612
Q_{16}	200	612
ΣΥΝΟΛΟ	1200	3,636

*πραγματοποιείται αύξηση 2% στην τιμή

Πρώτη ύλη Q_2

Παραγγελία	Ποσότητα παραγγελίας (Q_{ij})	Κόστος (€)
Q_{21}	400	1,200
Q_{22}	600	1,800
Q_{23}	8000	2,4000
Q_{24}	200	600
ΣΥΝΟΛΟ	2000	6,000

Πρώτη ύλη Q₃

Παραγγελία	Ποσότητα παραγγελίας (Q _{ij})	Κόστος (€)
Q ₃₁	100	1,000
Q ₃₂	100	1,000
Q ₃₃	100	1,000
Q ₃₄	100	1,000
Q ₃₅	150	1,500
Q ₃₆	150	1,500
Q ₃₇	150 1,500	
Q ₃₈	150	1,500
Q ₃₉	100	1,000
Q ₃₁₀	100	1,000
Q ₃₁₁	100	1,000
Q ₃₁₂	100	1,000
ΣΥΝΟΛΟ	1,400	14,000

Το συνολικό ετήσιο κόστος για την αγορά των τριών πρώτων υλών είναι 23,636 (€) (= 3,636 + 6,000 + 14,000 - βλέπε τους παραπάνω πίνακες).

Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ για κάθε μία πρώτη ύλη ανά έτος είναι:

Πρώτη Ύλη	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	Μέση ποσότητα παραγγελίας
Q ₁	6	200
Q ₂	4	500

Q_3	12	117
-------	----	-----

Συνολικός μέσος αριθμός των φορών που 'γεμίζουν' οι αποθήκες με πρώτες ύλες

$$= 6 * \frac{1200}{4600} + 4 * \frac{2000}{4600} + 12 * \frac{1400}{4600} = 6.96$$

Αριθμός φορών που 'γεμίζουν' οι αποθήκες με ημιτελή προϊόντα

Κατά αντιστοιχία με ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ, ορίζεται και ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΗΜΙΤΕΛΗ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ο οποίος σχετίζεται με τη διαδικασία 'γεμίσματος - αδειάσματος' των ημιτελών προϊόντων, που πραγματοποιείται στις αποθήκες της εταιρίας.

Οι φορές που επαναλαμβάνεται αυτός ο κύκλος, στη διάρκεια ενός έτους, αποτελούν τον ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΗΜΙΤΕΛΗ ΠΡΟΪΟΝΤΑ. Ο υπολογισμός του γίνεται όπως και προηγουμένως.

Αριθμός φορών που 'γεμίζουν' οι αποθήκες με έτοιμα προϊόντα

Όμοια ορίζεται και ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ο οποίος σχετίζεται με τη διαδικασία 'γεμίσματος - αδειάσματος' των έτοιμων προϊόντων, που πραγματοποιείται στις αποθήκες της εταιρίας. Οι φορές που επαναλαμβάνεται αυτός ο κύκλος, στη διάρκεια ενός έτους, αποτελούν τον ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ. Ο υπολογισμός του γίνεται όπως και στην περίπτωση του ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΦΟΡΩΝ ΠΟΥ 'ΓΕΜΙΖΟΥΝ' ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ.

Κεφάλαιο 3 :Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας εταιρίας αποτελεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο ή όραμα τόσο για τις διοικητικές λειτουργίες της εταιρίας όσο και για τους επιχειρηματικούς της στόχους.

3.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας και τους επιχειρηματικούς στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν.

Στοιχεία στρατηγικής της εταιρίας	Επιχειρηματικοί στόχοι

--	--

Σκοπός αυτής της ενότητας, είναι ο συσχετισμός των ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ της εταιρίας με τους ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ, που δημιουργήθηκαν ακριβώς για την πραγματοποίηση αυτών των στοιχείων. Τα ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ αποτελούν τους οδηγούς, βάση των οποίων δρα η εταιρία σε όλες τις περιοχές λειτουργίας της: στο βιομηχανικό σχεδιασμό, στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στη διαχείριση κεφαλαίων, κλπ. Με πιο απλά λόγια, τα ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ προκύπτουν άμεσα από το όραμα της εταιρίας για το μακροπρόθεσμο μέλλον της, ενώ οι ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες κινήσεις που κάνει η εταιρία προκειμένου να πραγματοποιήσει τα ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ της. Πρέπει να σημειωθεί ότι, οι ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ καθορίζονται επακριβώς και χρονικά.

Ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση των όρων ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ και ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ είναι το εξής. Ένα από τα ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ μιας εταιρίας είναι η μείωση του χρόνου παραγωγής. Οι συγκεκριμένοι ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ, με τους οποίους η εταιρία θα επιτύχει τη μείωση του ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ είναι οι εξής: εκπαίδευση των εργαζομένων (στο επόμενο εξάμηνο) πάνω στη λειτουργία των μηχανών έτσι ώστε να μειωθεί ο συνολικός χρόνος προετοιμασίας, αγορά νέων μηχανημάτων (μέσα στον επόμενο χρόνο) έτσι ώστε η παραγωγή να συνεχίζεται ανεξάρτητα από τυχόν βλάβες, αναζήτηση προμηθευτών (στο επόμενο εξάμηνο) με την ικανότητα να προμηθεύουν JIT έτσι ώστε να μειωθεί ο χρόνος αποθήκευσης των πρώτων υλών.

3.2 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό			Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

γ. Διοικητικό συμβούλιο εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Ο Πίνακας 3.2 ασχολείται με δύο πλευρές του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας: τη διαμόρφωση και την εφαρμογή. Οι καταχωρήσεις υποδεικνύουν τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας, συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό, ενώ παράλληλα μετρούν και το βαθμό συνεκτικότητας της εταιρίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

Εδώ προκύπτει όμως το σημαντικό ερώτημα 'Ποια είναι τα δεδομένα εκείνα που συντελούν στη διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού της εταιρίας;'. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να καταχωρηθούν σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- Το Περιβάλλον: Κάθε εταιρία λειτουργεί μέσα και επηρεάζεται από ένα ευρύτερο περιβάλλον, που περιλαμβάνει ανθρώπους, άλλες εταιρίες, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες και νομικούς περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει τις διαφόρων ειδών αγορές /καταναλωτικά κοινά, τους προμηθευτές, τα κυβερνητικά και νομικά σώματα, τις τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες, τα εργατικά σωματεία και τους ανταγωνιστές.

Το περιβάλλον αυτό επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας με τρεις διαφορετικούς τρόπους.

➤ Πρώτον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των *απαιτήσεων* που έχει από αυτήν. Για παράδειγμα, οι απαιτήσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών παίζουν σημαντικότατο ρόλο για τον καθορισμό της ποσότητας, της τιμής και της ποιότητας των αγαθών - των προϊόντων και /ή των υπηρεσιών - που προσφέρει η εταιρία.

➤ Δεύτερον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των *περιορισμών* που της θέτει. Αυτοί οι περιορισμοί προκύπτουν από έλλειψη κεφαλαίου, ανεπαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό, νομικές απαγορεύσεις της κυβέρνησης, δικαστικές αποφάσεις ή από συλλογικές συμφωνίες που συνάπτονται στους κύκλους της αγοράς.

Τρίτον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των *ευκαιριών* που της παρέχει, όπως

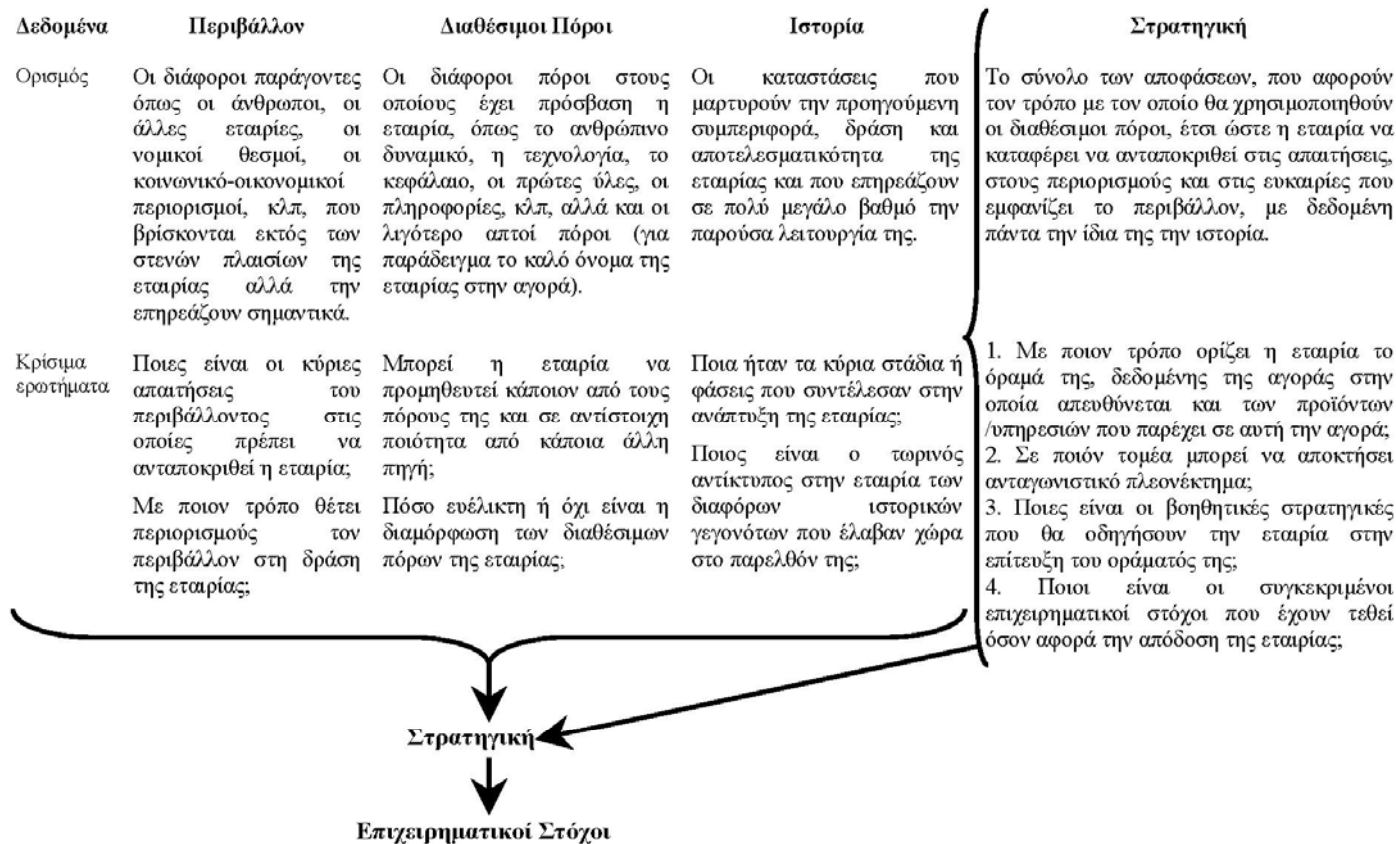
➤ για παράδειγμα, με την απελευθέρωση της αγοράς, το ελεύθερο εμπόριο ή με τη δημιουργία νέων αγορών εξαιτίας της ανακάλυψης νέων τεχνολογικών καινοτομιών

• Διαθέσιμοι Πόροι: Είναι το δεύτερο στοιχείο που επηρεάζει τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας εταιρίας. Στους διαθέσιμους πόρους ανήκουν οι εργαζόμενοι, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, το κεφάλαιο και οι γνώσεις. Οι διαθέσιμοι πόροι μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν και πιο αφηρημένες έννοιες όπως είναι η αντίληψη της θέσης που κατέχει η εταιρεία στην αγορά ή το θετικό κλίμα στο οποίο δρα η εταιρία. Δύο είναι οι συντελεστές που πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη για την ανάλυση των δυνατοτήτων της εταιρίας και το σχεδιασμό των εναλλακτικών τρόπων δράσης της. Αυτοί είναι: η αξία των πόρων που διαθέτει η εταιρεία στο τρέχον ή μελλοντικό περιβάλλον δράσης της και ο βαθμός στον οποίο αυτοί οι πόροι τότε θα μπορέσουν να αναδιοργανωθούν και να εκμεταλλευθούν.

• Ιστορία: Είναι ευνόητο ότι, ο τρόπος που λειτουργεί μια εταιρία στο παρόν, έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από τα γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν της. Είναι αδιανόητη η προσπάθεια για πλήρη κατανόηση των δυνατοτήτων δράσης μιας εταιρίας στο παρόν ή στο μέλλον, χωρίς να εκτιμηθούν πρώτα οι καταστάσεις που τη διαμόρφωσαν στο παρελθόν, όπως οι στρατηγικές αποφάσεις της, η νοοτροπία και φιλοσοφία των ανώτερων στελεχών της, ο τρόπος που αντέδρασε σε παλαιότερες κρίσεις και η εξέλιξη των αξιών, πεποιθήσεων και στόχων της.

Οι περιβαλλοντολογικές συνθήκες, οι διαθέσιμοι πόροι και η ιστορία δεν είναι δυνατό να αλλάξουν σε σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά αποτελούν τις σταθερές βάσεις πάνω στις οποίες οι μάνατζερ σχεδιάζουν την μελλοντική στρατηγική της εταιρίας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις απαιτήσεις, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που θέτει το περιβάλλον.

Με πιο απλά λόγια μπορεί κάποιος να πει ότι, η στρατηγική μιας εταιρίας περιλαμβάνει συγκεκριμένες επιλογές προϊόντων, τεχνολογίας, αγορών και ανταγωνισμού. Λαμβάνοντας επίσης υπόψη, τις απειλές και δυνατότητες που παρουσιάζονται από το περιβάλλον, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας αλλά και τα επιτεύγματα του παρελθόντος της, οι μάνατζερ πρέπει να πάρουν αποφάσεις όπως, για το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προωθήσουν σε κάθε αγορά ή για τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρουν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αυτά τα γενικά και μακροπρόθεσμα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας διαμορφώνονται τελικά σε συγκεκριμένους, βραχυπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους. Για την καλύτερη κατανόηση όσων αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής παρατίθεται και ο παρακάτω πίνακας.



Στη συνέχεια, δίνονται δύο ακραία αλλά διαφωτιστικά παραδείγματα για τις πρακτικές και τις συνέπειες που προκύπτουν από τον Πίνακα 3.2

Παράδειγμα 1

3.2 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό			Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
γ. Διοικητικό συμβούλιο εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πολύ εύκολα ότι ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρία είναι συγκεντρωτικός, ενώ η επικοινωνία της εταιρίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες της είναι περιορισμένη. Η εταιρία είναι εσωστρεφής όσον αφορά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της, χάνοντας με αυτό τον τρόπο τις πολύτιμες πληροφορίες που θα μπορούσε να λάβει από τις ομάδες με τις οποίες συνεργάζεται

Παράδειγμα 2

3.2 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό			Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		

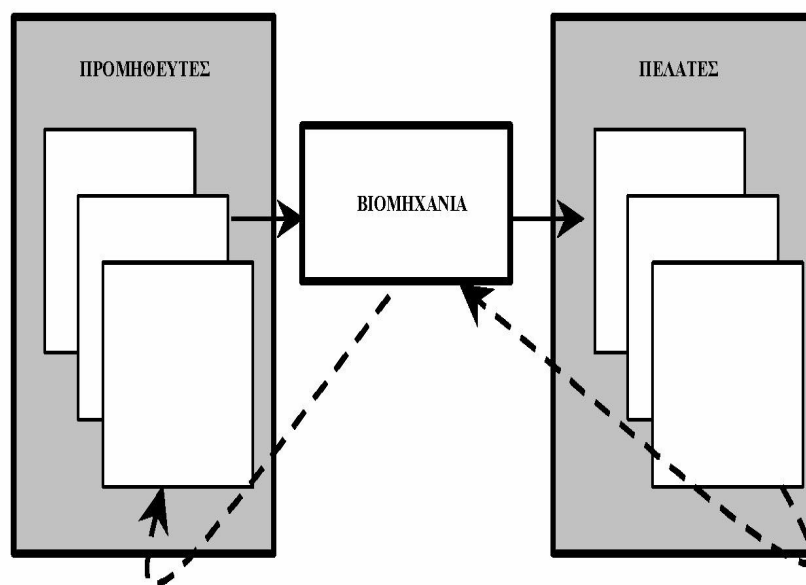
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
γ. Διοικητικό συμβούλιο εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πολύ εύκολα ότι, η φιλοσοφία της διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρία είναι αποκεντρωτική και εξωστρεφής, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να μεγιστοποιήσει τις εισερχόμενες πληροφορίες που θα μπορούσαν να τη βοηθήσουν στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρία επωφελείται από τις γνώσεις όλων των ομάδων με τις οποίες συναναστρέφεται, ρισκάροντας όμως την έλλειψη συνεκτικότητας στις αποφάσεις που θα λάβει.

Κεφάλαιο 4 : Διοίκηση της Αλυσίδας Προμηθειών

Η αλυσίδα προμηθειών, η οποία καλείται πολλές φορές logistics, αναφέρεται στην ενεργή διοίκηση των υλικών που διαρρέουν ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων της εταιρίας.

Οι πίνακες αυτής της ενότητας ασχολούνται με ζητήματα που αφορούν την λειτουργία της εταιρίας σε σχέση με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της. Συγκεκριμένα, η υποενότητα 4.1 ασχολείται με την περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών, η υποενότητα 4.2 επικεντρώνεται στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών της, η υποενότητα 4.3 ασχολείται με τις παραγωγικές διαδικασίες, ενώ τέλος η υποενότητα 4.4 ασχολείται με τη διοίκηση των διανομών. Το γράφημα που ακολουθεί, αναπαριστά πολύ συνοπτικά τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι προμηθευτές και οι πελάτες μιας εταιρίας (οι διακεκομμένες γραμμές αναπαριστούν κλάδους ανατροφοδότησης).



➤4.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

4.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους των πωλήσεων.

Αντικείμενο	Ποσοστό
α Προετοιμασία	%
β. Πρώτες ύλες και συστατικά	%
γ. Παραγωγή και συναρμολόγηση	%
δ. Αποθήκευση προϊόντων	%
ε. Διανομή προϊόντων	%
Συνολικά έξοδα	100 %

Προετοιμασία

Στην ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ανήκουν όλα τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διευκόλυνση της ομαλής ροής των πρώτων υλών στην παραγωγή ή των έτοιμων προϊόντων στην διανομή. Τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ είναι τα

παρακάτω:

- Ανεύρεση πηγών προμήθειας
- Μεταφορά
- Είσοδος προμηθειών στην επιχείρηση
- Σωστή και γρήγορη τοποθέτηση

Πρώτες ύλες και συστατικά

Οι ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ είναι ακατέργαστα ή επεξεργασμένα υλικά, τα οποία μετατρέπονται μέσω της παραγωγής ή της επεξεργασίας ή του συνδυασμού τους σε νέα και χρήσιμα προϊόντα.

Παραγωγή και Συναρμολόγηση

Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ είναι η διαδικασία κατασκευής προϊόντων, χειροποίητων ή βιομηχανικών, με τον παράλληλο και συστηματικό καταμερισμό της εργασίας. Η ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ είναι η σύνθεση των διάφορων κομματιών που έχουν παραχθεί, σε μία ολοκληρωμένη μηχανή /κατασκευή, ή σε ένα τμήμα μιας μηχανής /κατασκευής.

Αποθήκευση

Η ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ είναι η διαδικασία διατήρησης των πρώτων υλών ή των έτοιμων προϊόντων έως ότου να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Αποτελείται από:

- τον καθορισμό του χώρου
- το σχεδιασμό των αποθηκών και τη διάταξη του αποθέματος
- τη διαμόρφωση των αποθηκών
- την τοποθέτηση των εμπορευμάτων

Διανομή των προϊόντων

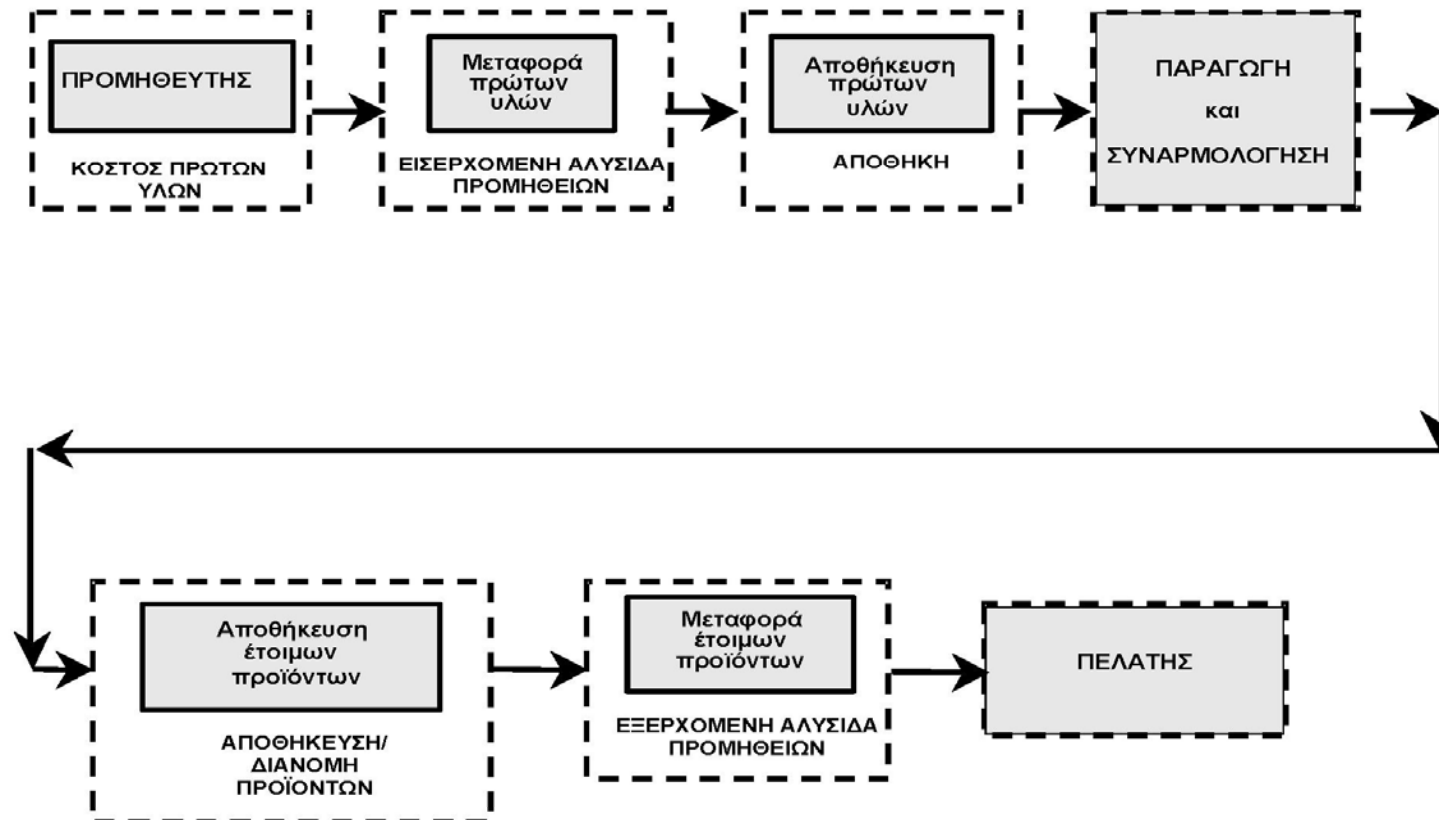
Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ αφορά την διαχείριση των έτοιμων προϊόντων έξω από τα όρια της εταιρίας. Αποτελείται από τη διακίνηση και το marketing . Στην πραγματικότητα, η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ

ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (θα έπρεπε να) οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια τα κίνητρα της παραγωγής. Συγκεκριμένα η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- κατηγοριοποίηση
- μεταφορά
- διακίνηση
- συσκευασία

Συμπλήρωση του Πίνακα

Για τη συμπλήρωση του πίνακα, πρέπει να υπολογιστεί το ποσοστό του ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (είναι διαθέσιμο στην Κατάσταση του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης), που δαπανάται για κάθε μία από τις διαφορετικές κατηγορίες του πίνακα. Εδώ είναι καλό να σημειωθεί ότι, το άθροισμα των στοιχείων που θα συμπληρωθούν στον πίνακα πρέπει να είναι το 100%. Το γράφημα που ακολουθεί μπορεί να διευκολύνει των ανάλυση του Κόστους των Πωλήσεων.



4.1.2 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας.

	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
	1	2	3	4	5
α. Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
β. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
δ. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ε. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις /Εισαγωγή πλη/ριών	1	2	3	4	5
ζ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

Οι κατηγορίες του Πίνακα 4.1.2 αποτελούν παράγοντες για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων μιας εταιρίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την προσέγγιση των αγορών, στις οποίες επιθυμεί να διεισδύσει, για τη διατήρηση της υπάρχουσας δύναμης της ή την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων επιχειρήσεων. Για αυτούς τους λόγους, η εταιρία θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά που θα πραγματοποιήσει την επένδυσή της.

Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές

Η ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΓΟΡΕΣ είναι εξαιρετικής σημασίας για εταιρίες που παράγουν προϊόντα με πολύ σύντομη ημερομηνία λήξεως, όπως για παράδειγμα γαλακτοκομικά προϊόντα, ή για εταιρίες που θέλουν να είναι ικανές να παρέχουν εύκολα και γρήγορα τα προϊόντα του στην αγορά όποτε είναι αυτό αναγκαίο.

Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό

Η ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ υποδεικνύει το ενδιαφέρον της εταιρίας για τη δυνατότητά της να προσλάβει εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτό εξηγείται πολύ απλά. Αν μία εταιρία αναζητά εξειδικευμένο προσωπικό και αδυνατεί να βρει κάποιο με τα προσόντα ή τις γνώσεις που χρειάζεται, τότε θα είναι εξαιρετικά δύσκολο για αυτή να μεταφέρει το εξειδικευμένο προσωπικό που ζητά από κάποια άλλη περιοχή ή και ακόμα να αρχίσει να παράγει.

Χαμηλό εργατικό κόστος

Το ΧΑΜΗΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ αναφέρεται στις εργασίες που πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου, και δεν απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά χαμηλόμισθο προσωπικό. Αν και οι κατηγορίες ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ και ΧΑΜΗΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ μπορεί να μοιάζουν ασύμβατες, είναι εφικτό για κάποια εταιρία να επιτύχει και τις δύο, προσλαμβάνοντας ανειδίκευτο εργατικό προσωπικό και εκπαιδεύοντας το η ίδια.

Οι ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις/Εισαγωγή Πληροφοριών

Οι ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ /ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν μια εταιρία θέλει να παρέχει προϊόντα σε μια συγκεκριμένη αγορά. Οι ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ απεικονίζουν το νομικό πλαίσιο που καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας, ενώ η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ απεικονίζει την φορολόγηση στην οποία υπόκειται η εταιρία για τις δραστηριότητες ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ και /ή τις δραστηριότητες της ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα

Οι ΦΟΡΟΑΠΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΤΟΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ, έχουν επίσης μεγάλη σημασία, γιατί μια εταιρία πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τους φόρους που θα πρέπει να πληρώσει στην τοπική αυτοδιοίκηση καθώς επίσης και τι είδους διευκολύνσεις και κίνητρα θα της παρέχονται από αυτήν.

Όπως είναι λογικό, τα ίδια ζητήματα έχουν διαφορετική σημασία για εταιρίες διαφορετικών ειδών. Για παράδειγμα, για ένα διυλιστήριο, οι πιο σημαντικές κατηγορίες του Πίνακα 4.1.2 είναι η ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ και η ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΓΟΡΕΣ. Αντίθετα, για μια κατασκευαστική ή κλωστοϋφαντουργική εταιρία, πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ και το ΧΑΜΗΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ, κ.ο.κ . Γενικά, οι κατηγορίες ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ / ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ και ΦΟΡΟΑΠΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΤΟΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ είναι εξίσου σημαντικές για όλες τις εταιρίες.

Παράδειγμα 1

Ο πίνακας που ακολουθεί θα μπορούσε να ανταποκρίνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν ένα διυλιστήριο για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις του.

α. Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
β. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
δ. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ε. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις /Εισαγωγή πλη/ριών	1	2	3	4	5
ζ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

➤ Παράδειγμα 2

Αντίθετα, ο πίνακας που ακολουθεί θα μπορούσε να ανταποκρίνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν μία εταιρία υψηλής τεχνολογίας για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της.

α. Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
β. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
δ. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ε. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις /Εισαγωγή πλη/ριών	1	2	3	4	5
ζ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

➤4.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών

4.2.1 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας;	Σπάνια				Πολύ συχνά
α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5

η. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ο Πίνακας 4.2.1 ασχολείται με τις σχέσεις και το βαθμό συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στους κύριους προμηθευτές της εταιρίας. Κύριος προμηθευτής θεωρείται κάποιος από τον οποίο οι ετήσιες αγορές της εταιρίας υπερβαίνουν κάποιο όριο (σε €), ή κάποιος, που ανεξάρτητα από την ποσότητα των πρώτων υλών που προμηθεύει την εταιρία, έχει διαπιστωθεί ότι πληρεί τις προδιαγραφές της, ή τέλος κάποιος που προμηθεύει την εταιρία με υλικά, τεχνολογία και /ή υπηρεσίες που είναι εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχία της. Οι γραμμές του Πίνακα 4.2.1 κατευθύνουν σταδιακά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της. Η κατάσταση (α) που περιγράφεται στην πρώτη γραμμή του πίνακα αναπαριστά το μικρότερο βαθμό συνεργασίας (στην πραγματικότητα, μπορεί να μην υπάρχει ούτε καν αυτή η κατάσταση). Η διάσταση από το "σπάνια" στο "πολύ συχνά" αντιστοιχεί στην συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται αυτή η κατάσταση στη διάρκεια ενός έτους. Ο χαρακτηρισμός "σπάνια" χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει μία κατάσταση που συμβαίνει περιστασιακά, χωρίς να έχει προγραμματιστεί και δεν είναι ενσωματωμένη στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Ο χαρακτηρισμός "πολύ συχνά" χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει ότι μία κατάσταση αποτελεί τυπική διαδικασία και απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Στη συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση της κάθε κατάστασης του Πίνακα 4.2.1 και δύο ενδεικτικά παραδείγματα

Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ

Πραγματοποίηση συναντήσεων μεταξύ εταιρίας και των κύριων προμηθευτών της για να συζητηθούν διάφορα προβλήματα ή πιθανές ευκαιρίες. Οι συζητήσεις αυτές δεν είναι δεσμευτικές για κανένα από τα δύο μέρη. Επίσης κανείς από τους δύο δεν είναι υποχρεωμένος να επιλύσει το πρόβλημα του με τον ίδιο τρόπο. Συνήθως, στις συναντήσεις αυτές συζητούνται οι δυνατότητες μείωσης κάποιων δαπανών και οι πιθανές λύσεις ορισμένων προβλημάτων. Είναι γεγονός όμως ότι, η κοινή δραστηριοποίηση και των δύο μερών μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επικερδής.

Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών

Η κατάσταση αυτή προσανατολίζεται κυρίως προς την εταιρία και όχι προς τους προμηθευτές της. Η εταιρία προσπαθεί, στην ουσία, να βελτιστοποιήσει την παραγωγή της 'χρησιμοποιώντας' τους προμηθευτές της. Η εταιρία μεταδίδει τις λεπτομέρειες των παραγωγικών διαδικασιών της σε επιλεγμένους (ή στους κύριους) προμηθευτές της, οι οποίοι σε αντάλλαγμα τη συμβουλεύουν πώς να βελτιώσει την αποδοτικότητα και /ή την αποτελεσματικότητα της παραγωγής της. Η αποτελεσματικότητα απεικονίζει την παραγωγή προϊόντων και έχει σαν στόχο την αύξηση του κέρδους, ενώ η αποδοτικότητα απεικονίζει τις παραγωγικές διαδικασίες και τα σχέδια της εταιρίας και έχει σαν στόχο τη μείωση του κόστους. Η χρήση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών είναι πλέον, σχεδόν, μια κοινή πρακτική των εταιριών. Ο Πίνακας 4.2.1, όμως, ασχολείται με την πρακτική αυτή στην περίπτωση που πραγματοποιείται σε μόνιμη βάση και όχι σπανίως, δηλαδή στην περίπτωση όπου η εταιρία έχει θέσει τις βάσεις για μια συνεχή συμβουλευτική αλληλεπίδραση με τους προμηθευτές της, εμπλουτίζοντας με αυτό τον τρόπο τις δυνατότητες παραγωγής της.

Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού

Αυτή η πρακτική ασχολείται με υψηλότερου βαθιού συνεργασία ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της και επικεντρώνει στο στάδιο του βιομηχανικού σχεδιασμού. Συχνότατα, αυτή η πρακτική συνεπάγεται την ύπαρξη στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών της, η οποία τυποποιείται με τη μορφή εμπιστευτικής συμφωνίας ' αμοιβαίων αποκαλύψεων'. Για παράδειγμα, μια εταιρία ένδυσης παρουσιάζει τα σχέδια των ενδυμάτων της στους προμηθευτές της και αυτοί τη συμβουλεύουν για τις δυνατότητες ύφανσης και χρώματος.

Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και δεύτερου επιπέδου προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ

Αυτή η πρακτική υποδεικνύει μεγαλύτερα επίπεδα συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της στους τομείς της παραγωγής και του βιομηχανικού σχεδιασμού. Ένας δεύτερου επιπέδου προμηθευτής, είναι ο προμηθευτής κάποιου (κύριου) προμηθευτή της εταιρίας. Για παράδειγμα, μια εταιρία υφασμάτων είναι κύριος προμηθευτής μιας εταιρίας κατασκευής ενδυμάτων, ενώ μια εταιρία παρασκευής μαλλιών είναι κύριος προμηθευτής της εταιρίας υφασμάτων. Κατά συνέπεια, η εταιρία παρασκευής μαλλιών είναι δεύτερου επιπέδου προμηθευτής για την εταιρία κατασκευής ενδυμάτων. Οι συναντήσεις συνεργασίας της εταιρίας με τους δεύτερου επιπέδου προμηθευτές της, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εταιρίας. Πρέπει να τονιστεί ότι, και εδώ, είναι

αναγκαία η σύναψη επισήμων εμπιστευτικών συμφωνιών 'αμοιβαίων αποκαλύψεων' ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές

Αυτή η πρακτική εμπεριέχει τις προηγούμενες και τις επεκτείνει με τη χρήση τυπικών διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης. Τα στοιχεία αυτών των διαδικασιών αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα τα δεδομένα πωλήσεων ή δαπανών, είναι διαθέσιμα σε όλες τις ομάδες που συμμετέχουν και η εκτίμηση της απόδοσης έχει σαν σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους όλων των συμμετεχόντων .

Προγράμματα ανάπτυξης προμηθειών

Η πρακτική αυτή οδηγεί σε ένα παραπάνω επίπεδο συνεργασίας με τη συμμετοχή των προμηθευτών στα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης της εταιρίας. Είναι ευνόητο ότι, η υλοποίηση μιας τέτοιας πρακτικής προϋποθέτει τη σύναψη συμφωνίας συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της στους τομείς της παραγωγής και του βιομηχανικού σχεδιασμού, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Η πρακτική αυτή, επίσης, υποδεικνύει την επίσημη και ενεργή ανάμειξη της εταιρίας στον στρατηγικό προγραμματισμό των προμηθευτών της.

Αγορά εξοπλισμού παραγωγής /Αποφάσεις για την παραγωγή

Η συνεργασία εταιρίας - προμηθευτών επεκτείνεται ακόμα πιο πέρα. Οι προμηθευτές, σε αυτή την πρακτική, συμμετέχουν επίσημα στις διαδικασίες αγοράς του εξοπλισμού παραγωγής της εταιρίας. Φυσικά, και σε αυτή την πρακτική, προϋποθέτεται η σύναψη επίσημης συμφωνίας ανάμεσα στα δύο μέρη. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, αυτού του είδους η συνεργασία είναι αμφίδρομη, δηλαδή και η εταιρία μπορεί να συμμετάσχει σε ανάλογες αποφάσεις των προμηθευτών της. Η υλοποίηση της πρακτικής αυτής υποδηλώνει ότι και η εταιρία και οι προμηθευτές της ενδιαφέρονται για την μακροπρόθεσμη οικονομική αλληλοευημερία τους

➤ Παράδειγμα 1

α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
η. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

Οι βαθμοί, που έχουν δοθεί στο παραπάνω παράδειγμα, δηλώνουν την μικρή σχέση συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της. Η επικοινωνία των δύο μερών γίνεται περιστασιακά και ίσως εντελώς τυπικά, ενώ επικεντρώνεται στη μείωση των δαπανών κυρίως της εταιρίας.

➤ Παράδειγμα 2

α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5

Οι βαθμοί του παραπάνω παραδείγματος υποδηλώνουν έναν αρκετά μεγάλο βαθμό συνεργασίας μεταξύ εταιρίας - προμηθευτών. Οι πρακτικές που πραγματοποιούνται πολύ συχνά είναι οι (α), (β) και (γ), ενώ φαίνεται ότι γίνονται προσπάθειες για επίτευξη συνεργασίας υψηλότερου επιπέδου.

4.2.2 Με ποιο τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;

Τρόπος			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Την απευθείας παραγγελία	%	%	%
β. Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές :			
- για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο	%	%	%
- για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	%	%	%
- για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	%	%	%

Ο πίνακας 4.2.2 ασχολείται με τον τρόπο που χρησιμοποιεί η εταιρία για να παραγγείλει τις πρώτες ύλες και τα άλλα συστατικά που χρειάζεται για την παραγωγή προϊόντων.

Απευθείας παραγγελία

Η ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ αναπαριστά τον παραδοσιακό τρόπο παραγγελίας προμηθειών. Δηλαδή, όποτε χρειαστεί η εταιρία κάποιο είδος προμήθειας, ειδοποιεί κάποιον προμηθευτή της για την ποσότητα που χρειάζεται. Η κατηγορία (β) του πίνακα προϋποθέτει την ύπαρξη στενής σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στη εταιρία και στους κύριους προμηθευτές της.

Συνεχής ανεφοδιασμός

Στη περίπτωση του ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ, Ο κύριος προμηθευτής, ύστερα από προκαθορισμένη επίσημη συμφωνία, μεταφέρει στην εταιρία κάποια ποσότητα ενός είδους προμηθειών κάθε μία ορισμένη ημερομηνία. Για παράδειγμα, μια εταιρία παραλαμβάνει 1000 μονάδες της πρώτης ύλης Α, κάθε 1^η του μήνα.

Πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών

Στην περίπτωση της ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ, Ο κύριος προμηθευτής έχει πρόσβαση στις καταστάσεις αποθέματος της εταιρίας, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες της εταιρίας σε πρώτες ύλες για το άμεσο μέλλον. Φυσικά, αυτού του είδους η συνεργασία προϋποθέτει την επίσημη συμφωνία των δύο μερών.

Πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών

Ένα υψηλότερο επίπεδο συνεργασίας ανάμεσα στη εταιρία και τους κύριους προμηθευτές της είναι η ΠΡΟΒΛΕΨΗ, από τους κύριους προμηθευτές, ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ της εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή, ο κύριος προμηθευτής έχει πρόσβαση στα δεδομένα ζήτησης των προϊόντων της εταιρίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την πιο έγκαιρη αποστολή προμηθειών στην εταιρία. Επίσης, στην περίπτωση αυτή, και ο κύριος προμηθευτής βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση αφού έχει τη δυνατότητα ενός καλύτερου προγραμματισμού των πρώτων υλών, με τις οποίες θα χρειαστεί να προμηθεύσει στο μέλλον την εταιρία.

Σε όλες τις περιπτώσεις συνεργασίας της εταιρίας και των κύριων προμηθευτών της, από το χαμηλότερο επίπεδο συνεργασίας (ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ) μέχρι το υψηλότερο (ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ), είναι απαραίτητο και οι δύο πλευρές να θυμούνται τον **κοινό στόχο** που έχουν, δηλαδή τη μείωση του συνολικού κόστους της διαδικασίας παραγωγής και του χρόνου αντίδρασης στις συνεχείς αλλαγές της ζήτησης των πελατών.

4.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τους κύριους προμηθευτές σας:

	Ελλιπή στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί;				
β. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι - πιστοποιημένοι από εσάς; - πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα;		% %	% %	% %
γ. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;		%	%	%
δ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;		%	%	%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;		%	%	%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;		%	%	%
η. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;		%	%	%
θ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;		%	%	%

ι. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;		%	%	%
κ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI);		%	%	%
λ. Ποιο επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;		%	%	%

Ο Πίνακας 4.2.3 προσπαθεί να εμβαθύνει ακόμα περισσότερο στη σχέση της εταιρίας και των κύριων προμηθευτών της. Ακολουθεί ανάλυση των στοιχείων του πίνακα.

Έρευνα αγοράς σχετικά με το μέτρο ικανοποίησης των κύριων προμηθευτών

Οι ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ που πραγματοποιούνται ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΤΡΟ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ είναι ενδεικτικές της επίσημης δραστηριότητας που στοχεύει στη βελτιστοποίηση της ροής των πρώτων υλών στην εταιρία. Οι ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ μπορεί να βασίζονται σε κάποια υπάρχουσα μεθοδολογία (π.χ., ερωτηματολόγιο) και στη συνέχεια να ενσωματωθούν οι πληροφορίες, που θα εισέλθουν στην εταιρία μέσω της έρευνας, στην ροή των πρώτων υλών. Επίσης, εντοπίζονται και επιλύονται τα προβλήματα που εμποδίζουν την καλύτερη συνεργασία ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της.

Πιστοποίηση προμηθευτών

Οι ποιότητα των πρώτων υλών που προμηθεύεται η εταιρία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα των έτοιμων προϊόντων που παράγει. Για αυτό το λόγο όλοι οι προμηθευτές μιας εταιρίας, αντί να επιλέγονται με μοναδικό κριτήριο τη τιμή πώλησης των προϊόντων τους, θα πρέπει να επίσης να πιστοποιούνται, είτε από την ίδια την εταιρία είτε από κάποιο εξωτερικό παράγοντα. Οι υπόλοιπες περιπτώσεις του προηγούμενου πίνακα αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας και την ποιότητα της σχέσης της εταιρίας με τους κύριους προμηθευτές της.

Ποσοστό των παραγγελιών των προμηθευτών που παραδόθηκαν καθυστερημένα

ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΑ αντικατοπτρίζει την υπευθυνότητα των προμηθευτών. Στην ιδεατή περίπτωση αυτό το ποσοστό θα έπρεπε να είναι ίσο με το μηδέν. Στον παρακάτω πίνακα, μια εταιρία προμηθεύεται τρία είδη

προϊόντων από διαφορετικούς προμηθευτές και υπολογίζεται το ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΑ

	Προϊόν	Αριθμός παραγγελιών	Αριθμός των παραγγελιών που παραδόθηκαν καθυστερημένα
Προμηθευτής Α	M ₁	60	2
Προμηθευτής Β	M ₂	20	3
Προμηθευτής Γ	M ₃	40	9
Άθροισμα όλων των προϊόντων	M ₁ +M ₂ +M ₃	120	14
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΑΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΑ		$= \frac{14}{120} * 100$	11.66%

Ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των παραγγελιών προμηθειών

Τα ελαττωματικά προϊόντα των προμηθειών αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών. Στην ιδεατή περίπτωση το ποσοστό αυτό πρέπει να είναι ίσο με το μηδέν.

Ποσοστό των παραγγελιών των προμηθειών που απορρίφθηκε

Όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών, έτσι και το ποσοστό των προμηθειών που απορρίπτεται αντικατοπτρίζει την ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών. Και αυτό το ποσοστό, στην ιδεατή περίπτωση, πρέπει να είναι ίσο με το μηδέν.

Στο παράδειγμα που ακολουθεί, μια εταιρία προμηθεύεται τρία είδη προϊόντων από διαφορετικούς προμηθευτές. Όπως φαίνεται στον πίνακα, ο προμηθευτής Α παρέδωσε συνολικά στην εταιρία 1,000 μονάδες προϊόντος P₁, σε 5 διαφορετικές παραγγελίες. Σε αυτές τις 1,000 μονάδες βρέθηκαν 20 ελαττωματικά προϊόντα, ενώ απορρίφθηκε 1 παραγγελία.

	Προϊόν	Αριθμός μονάδων προϊόντων στο σύνολο των παραγγελιών	Αριθμός ελαττωματικών προϊόντων	Παραγγελίες	Παραγγελίες που απορρίφθηκαν
Προμηθευτής Α	P ₁	1,000	20	5	0
Προμηθευτής Β	P ₂	1,500	23	8	1
Προμηθευτής Γ	P ₃	2,000	40	6	1
	P ₁ + P ₂ + P ₃	4,500	83	20	2
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ			$= \frac{150}{4500} * 100$		3.3%
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΙΦΘΗΚΑΝ			$= \frac{2}{20} * 100$		10%

Ποσοστό των προμηθευτών που προμηθεύουν την εταιρία εγκαίρως (*JIT*)

Εάν οι προμηθευτές μιας εταιρίας την προμηθεύουν εγκαίρως (*JUST IN TIME* ή *JIT*), σημαίνει ότι η εταιρία θα διατηρεί στις αποθήκες της την μικρότερη απαιτούμενη ποσότητα πρώτων υλών. Για να συμβαίνει όμως κάτι τέτοιο, συνεπάγεται ότι οι προμηθευτές της εταιρίας έχουν τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να προμηθεύσουν την εταιρία αποτελεσματικά με οποιαδήποτε ποσότητα πρώτων υλών αυτή χρειαστεί. Είναι ευνόητο ότι, αυτού του είδους η τακτική συμβάλλει στη μείωση του κόστους αποθήκευσης της εταιρίας και άρα στη μείωση του συνολικού κόστους των πωλήσεων. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα αυτής της τακτικής είναι ότι, αφού μμεταφέρονται στην εταιρία μικρότερες ποσότητες πρώτων υλών, είναι πολύ ευκολότερος ο έλεγχός τους (π.χ., για τυχόν ύπαρξη ελαττωμάτων) και η έγκαιρη αντικατάστασή τους εάν κριθεί αναγκαίο. Έτσι για παράδειγμα, αν μια εταιρία έχει 100 προμηθευτές και οι 20 από αυτούς την προμηθεύουν εγκαίρως, τότε το ποσοστό που ζητείται στο (ζ) είναι το 20%.

Ποσοστό των προμηθευτών που χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του

Ένας προμηθευτής που χρησιμοποιεί ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ των πελατών του, έχει συμφωνήσει επίσημα με τις εταιρίες που προμηθεύει να έχει πρόσβαση στα αρχεία των αποθηκών τους. Αυτό σημαίνει ότι πλέον είναι αυτός υπεύθυνος για τη στάθμη των αποθεμάτων της κάθε εταιρίας και για την έγκαιρη αποστολή πρώτων υλών, όταν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Ποσοστό προμηθευτών με πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου της εταιρίας

Αυτή η συνεργασία ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της είναι μεγαλύτερου επιπέδου από την προηγούμενη περίπτωση, αφού ο κύριος προμηθευτής γνωρίζει το σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου της εταιρίας, έχοντας τη δυνατότητα επιπλέον να συμβουλέψει την εταιρία για ενδεχόμενα λάθη ή πιθανές λύσεις σε προβλήματα που εντόπισε. Φυσικά, προϋποθέεται η προηγούμενη σύναψη μιας επίσημης και εμπιστευτικής συμφωνίας ανάμεσα στα δύο μέρη.

Ποσοστό προμηθευτών για τους οποίους η εταιρία έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους

Είναι το ακριβώς αντίστροφο της προηγούμενης περίπτωσης. Ότι ίσχυε παραπάνω για τους προμηθευτές ισχύει τώρα για την εταιρία. Έτσι, η εταιρία γνωρίζει το σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου των προμηθευτών της και έχει το δικαίωμα να τους συμβουλέψει για ενδεχόμενα λάθη ή πιθανές βελτιώσεις.

Ποσοστό των παραγγελιών προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI)

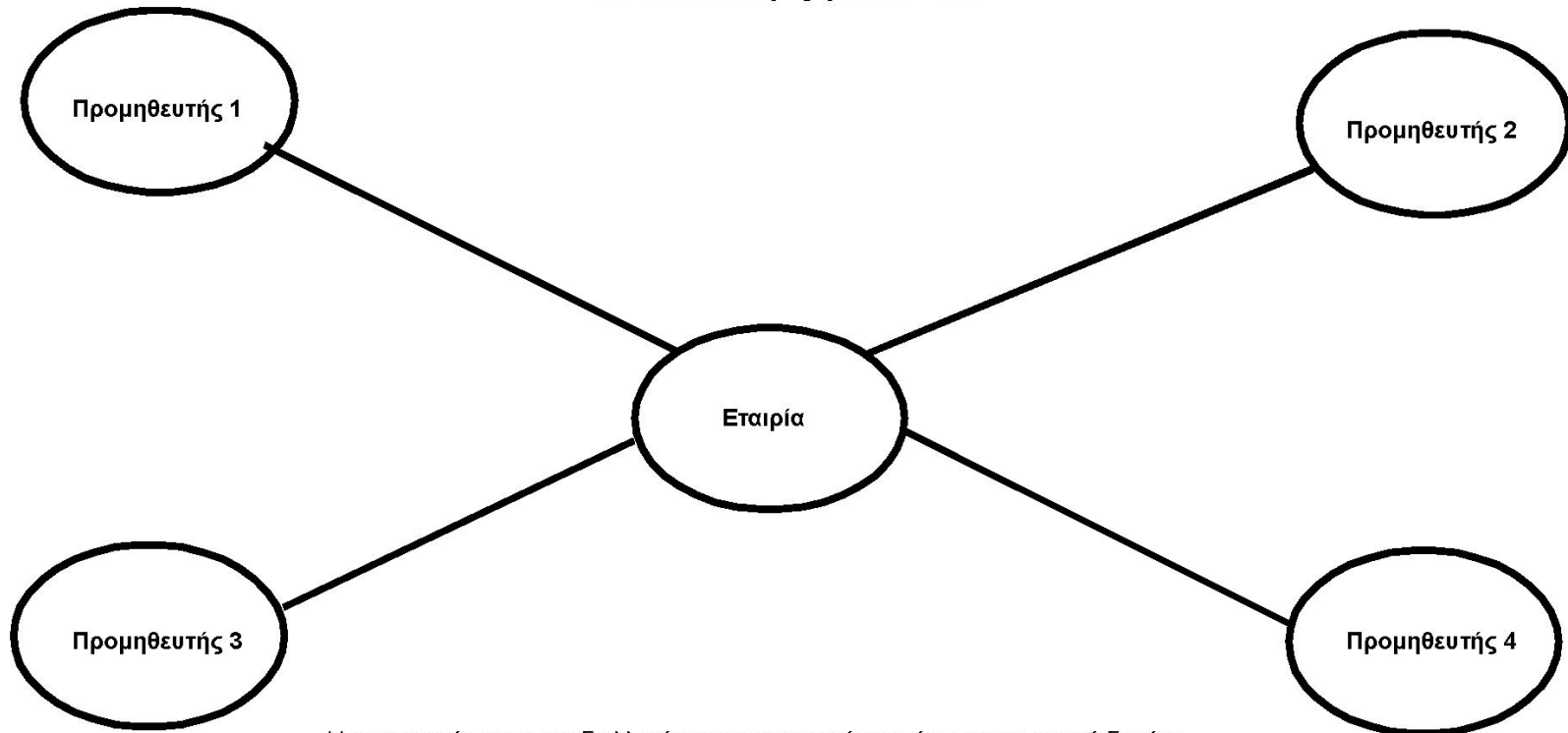
Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία παραγγέλλει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της μέσω χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων. Αυτού του είδους η επικοινωνία είναι γνωστή ως EDI(Electronic Data Interchange).

Ποσοστό των παραγγελιών προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω Internet

Αντίστοιχη περίπτωση με την προηγούμενη, με τη διαφορά ότι η εταιρία παραγγέλλει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της μέσω Internet. Αν και η χρήση EDI είναι πολύ πιο ακριβή από το Internet, συνήθως προτιμάται γιατί παρέχει ασφάλεια στην επικοινωνία, πράγμα πολύ σημαντικό.

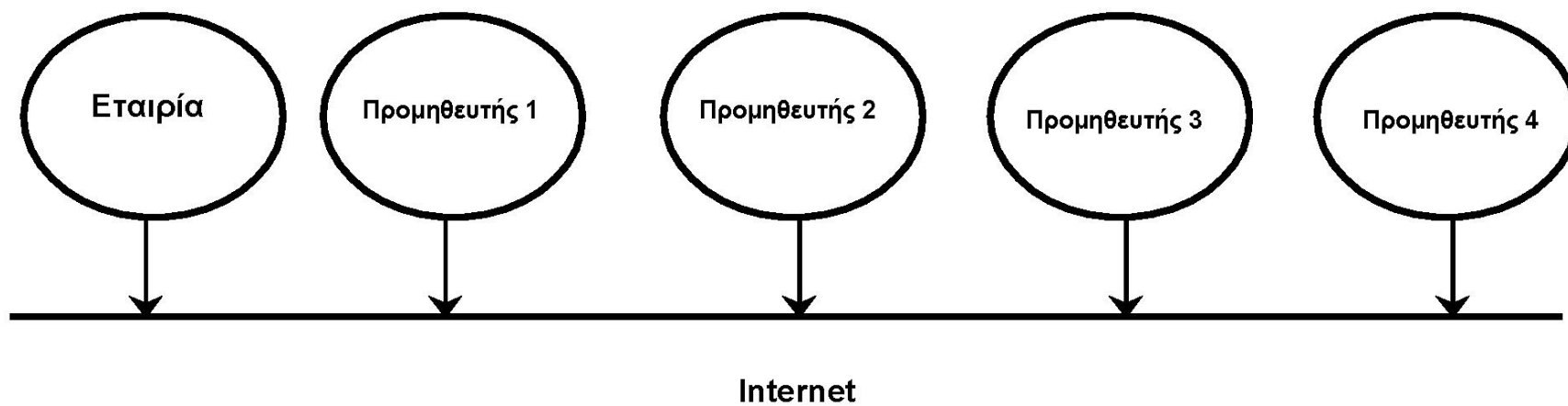
Η σχηματική αναπαράσταση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται η επικοινωνία ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της στη χρήση EDI και Internet, φαίνεται στα σχήματα που ακολουθούν.

Συνδιαλλαγές μέσω EDI



Η επικοινωνία και οι συνδιαλλαγές πραγματοποιούνται μέσω προσωπικού δικτύου με τον κάθε ένα προμηθευτή ξεχωριστά. Γι αυτό το λόγο, τα πρωτόκολλα και οι διαδικασίες επικοινωνίας προσαρμόζονται ανάλογα με την περίπτωση.

Συνδιαλλαγές μέσω Internet



Η επικοινωνία και οι συνδιαλλαγές πραγματοποιούνται μέσω 'ανοιχτού' δικτύου κοινού για όλους τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα τα πρωτόκολλα και οι διαδικασίες επικοινωνίας να είναι ίδιες για όλους τους προμηθευτές της εταιρίας.

4.2.4 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρία :			
- μοναδική πηγή τροφοδοσίας	%	%	%
- διπλή πηγή τροφοδοσίας	%	%	%
- πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας	%	%	%
Σύνολο	100%	100%	100%

Η υποενότητα τελειώνει με τον Πίνακα 4.2.4, ο οποίος ασχολείται με τον αριθμό των διαφορετικών ειδών πρώτων υλών που προμηθεύει κάθε προμηθευτής την εταιρία. Κάποιος προμηθευτής που παρέχει στην εταιρία ένα μόνο είδος πρώτης ύλης χαρακτηρίζεται ως ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΠΗΓΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ. Κάποιος προμηθευτής που παρέχει στην εταιρεία δύο διαφορετικά είδη πρώτων υλών χαρακτηρίζεται ως ΔΙΠΛΗ ΠΗΓΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ, ενώ αντίστοιχα αυτός που παρέχει στην εταιρία παραπάνω από δύο διαφορετικά είδη πρώτων υλών χαρακτηρίζεται ως ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΗΓΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ.

➤ 4.3 Παραγωγή

4.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως(σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν):	
ο Κέντρα Κέρδους	ο Κέντρα Κόστους

Η οργανωτική δομή μιας εταιρίας μπορεί να αναπαρασταθεί σχηματικά με μια πυραμίδα αποτελούμενη από διάφορα επίπεδα. Όσο υψηλότερο το επίπεδο τόσο μεγαλύτερη και η ευθύνη του μάνατζερ. Κάθε μάνατζερ, ανεξαρτήτου επιπέδου, είναι υπεύθυνος για ένα 'κέντρο ευθυνών', δηλαδή για ένα τμήμα της εταιρίας, και λογοδοτεί στους ανωτέρους του για τις συγκεκριμένες δραστηριότητες της αρμοδιότητάς του. Γενικά, ο μάνατζερ λογοδοτεί για την ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων (μέσω του προϋπολογισμού που απαιτούν) και για τους τρόπους δράσης του 'κέντρου' του (μέσω των πραγματικών αποτελεσμάτων που επέφεραν). Υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη 'κέντρων ευθυνών':

- ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ, όπου ο μάνατζερ λογοδοτεί μόνο για τις δαπάνες του.
- Κέντρα εσόδων, όπου ο μάνατζερ λογοδοτεί μόνο για τα έσοδά του.
- ΚΕΝΤΡΑ ΚΕΡΔΟΥΣ, όπου ο μάνατζερ λογοδοτεί και για τα έσοδα αλλά και για τις δαπάνες του.
- Κέντρα επενδύσεων, όπου ο μάνατζερ λογοδοτεί για τις επενδύσεις, τα έσοδα και τις δαπάνες του.

4.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;							
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη		Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι				γ. Άμεσοι (π.χ εργάτης)			
β. Προσωρινοί				δ. Έμμεσοι (π.χ λογιστής)			

Το προσωπικό μιας εταιρίας μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα.

	Μόνιμοι	Προσωρινοί
Άμεσοι	Το προσωπικό που έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών (στην παραγωγή και τη διανομή) και <u>εργάζεται στην εταιρία τουλάχιστον ένα έτος.</u>	Το προσωπικό που έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών (στην παραγωγή και τη διανομή) και <u>εργάζεται στην εταιρία περιστασιακά και όταν του ζητηθεί.</u>
Έμμεσοι	Το προσωπικό που δεν έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών (στην παραγωγή και τη διανομή) και <u>εργάζεται στην εταιρία τουλάχιστον ένα έτος.</u>	Το προσωπικό που δεν έχει ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών (στην παραγωγή και τη διανομή) και <u>εργάζεται στην εταιρία περιστασιακά και όταν του ζητηθεί.</u>

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, ο τρόπος διαφοροποίησης των 'άμεσων' και των 'έμμεσων' εργαζομένων, πολύ συχνά διαφέρει από εταιρία σε εταιρία.

4.3.3 Πόσες ημέρες (ή σε άλλη χρονική μονάδα) παραγωγής χωρούν οι αποθήκες σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Όσον αφορά τις πρώτες ύλες			
β. Όσον αφορά τα ημιτελή προϊόντα			
γ. Όσον αφορά τα έτοιμα προϊόντα			

Πρώτες ύλες

Οι ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ, ως γνωστό, είναι τα ακατέργαστα υλικά που προμηθεύεται η εταιρία και προορίζονται να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Το κόστος τους είναι η τιμή αγοράς τους από τον προμηθευτή. Στην πραγματικότητα, όμως, τα χρηματικά ποσά που δαπανά η εταιρία για τον ανεφοδιασμό της είναι αρκετά μεγαλύτερα, αν λάβει κανείς υπόψη, το κόστος παραγγελίας, τα έξοδα μεταφοράς, κλπ.

Ημιτελή προϊόντα / Συστατικά

Τα ΗΜΙΤΕΛΗ ΠΡΟΪΟΝΤΑ είναι η ενδιάμεση κατάσταση ανάμεσα στις πρώτες ύλες και τα έτοιμα προϊόντα. Είναι δηλαδή, πρώτες ύλες που έχουν υποστεί κάποιου είδους κατεργασία αλλά χρειάζονται ακόμα περαιτέρω κατεργασία για να μετατραπούν σε έτοιμα προϊόντα. Το κόστος τους είναι ίσο με το κόστος των πρώτων υλών αυξημένο κατά την αξία της ανθρώπινης εργασίας και του κόστους της χρήσης των μηχανημάτων.

Έτοιμα προϊόντα

Τα ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ είναι τα τελικά αγαθά που εξέρχονται από την παραγωγική διαδικασία και προορίζονται να μεταφερθούν στην αγορά. Το κόστος τους εμπεριέχει το κόστος αγοράς των πρώτων υλών, την αξία της ανθρώπινης εργασίας και το κόστος των διάφορων παραγωγικών διαδικασιών που υπέστησαν.

4.3.4 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)

α. Συνεχής ροή	<input type="radio"/>	ε. Κατάστημα εργασιών	<input type="radio"/>
β. Γραμμή συναρμολόγησης	<input type="radio"/>	ζ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου	<input type="radio"/>
γ. Τμήματα κατασκευών	<input type="radio"/>	η. Άλλο (καθορίστε λεπτομερώς) :	<input type="radio"/>
δ. Κατεργασία ανά παρτίδα	<input type="radio"/>		

Ο Πίνακας 4.3.4 παρουσιάζει ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες παραγωγικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις παραγωγής των εταιριών. Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΡΟΗ είναι η κύρια παραγωγική διαδικασία που χρησιμοποιείται στις χημικές βιομηχανίες, ενώ εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό και στην παραγωγή υγρών και στερεών τροφίμων. Αποτελείται από διάφορες γραμμές παραγωγής, κάθε μία από τις οποίες μπορεί να παράγει ένα είδος μόνο προϊόντος την κάθε χρονική στιγμή (με κάποιες αλλαγές, όμως, είναι δυνατή η παραγωγή διαφορετικού

προϊόντος). Το τελικό προϊόν προκύπτει ύστερα από διαδοχική προσθήκη (ή αφαίρεση) συστατικών στην πρώτη ύλη.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της ΓΡΑΜΜΗΣ ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗΣ είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα επιμέρους κομμάτια, που θα απαρτίσουν το τελικό προϊόν (το αυτοκίνητο), συναρμολογούνται ένα προς ένα διαδοχικά πάνω στον αρχικό σκελετό.

Σε κάθε ένα από τα ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ, από τα οποία αποτελούνται οι εγκαταστάσεις της εταιρίας, συντελείτε η παραγωγή ενός συγκεκριμένου επιμέρους κομματιού του τελικού προϊόντος. Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας, κάθε ένα από τα επιμέρους κομμάτια (π.χ., πόρτες, μηχανή, καθίσματα, κλπ.), που θα συναρμολογηθούν και θα δημιουργήσουν τελικά ένα αυτοκίνητο, παράγεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα κατασκευών.

Στην ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΑ ΠΑΡΤΙΔΑ, οι πρώτες ύλες δεν επεξεργάζονται ανά μονάδα αλλά ανά παρτίδες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η βιομηχανία κατασκευής ενδυμάτων.

Το ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ είναι ένα συγκεκριμένο τμήμα των εγκαταστάσεων μιας εταιρίας, στο οποίο πραγματοποιούνται ορισμένες εργασίες. Για παράδειγμα, σε ένα μηχανουργείο, ένα κατάστημα εργασιών αποτελεί το τμήμα παραγωγής των γραναζιών, ένα άλλο κατάστημα εργασιών αποτελεί το τμήμα που επεξεργάζεται αντικείμενα σε τόρνο ή σε φρέζα, κ.ο.κ .

Το ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ αποτελεί ένα ξεχωριστό τμήμα της εταιρίας και δημιουργείται με σκοπό την διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου έργου, ενώ μετά το πέρας του έργου διαλύεται. Στην περίπτωση μιας κατασκευαστικής εταιρίας, κάθε φορά που αυτή αναλαμβάνει τη διεξαγωγή ενός νέου έργου, για παράδειγμα την κατασκευή μίας γέφυρας, δημιουργεί και το αντίστοιχο τμήμα κατασκευής του συγκεκριμένου έργου.

4.3.5 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες)

Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη

Η αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής μιας εταιρίας -που σαν φαινόμενο είναι πολύ συνηθισμένο- είναι αναγκαία στην περίπτωση που το αρχικό πρόγραμμα παραγωγής δεν είναι πλέον εφικτό να υλοποιηθεί ή στην περίπτωση που η εισαγωγή νέων δεδομένων επιβάλλει την αλλαγή του. Εντούτοις, συχνά οι εταιρίες δυσκολεύονται να εντοπίσουν τις αιτίες των λόγων

αυτών. Για παράδειγμα, γιατί ήταν μια πρόβλεψη λανθασμένη; Ή γιατί η εταιρία αντιμετώπισε έλλειψη υλικών; Στην ουσία, στη συνέχεια παρουσιάζονται τα 'συμπτώματα' που οδηγούν την εταιρία στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής της. Αυτό που είναι αναγκαίο για την εξάλειψη του προβλήματος είναι ο εντοπισμός των αιτιών αυτών των 'συμπτωμάτων'. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι λόγοι που οδηγούν στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Έτσι για παράδειγμα, η έλλειψη υλικών μπορεί να προκλήθηκε από τον χειρισμό καθυστερημένων παραγγελιών.

4.3.6 Ποιοι λόγοι σας ωθούν στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής σας;	
α. Λανθασμένη πρόβλεψη	_____ %
β. Έλλειψη υλικών	_____ %
γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών	_____ %
δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών	_____ %
ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής	_____ %
ζ. Βλάβες	_____ %
η. Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού	_____ %
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	_____ %
Σύνολο	100 %

Για τη συμπλήρωση του Πίνακα 4.3.6 πρέπει να υπολογιστούν τα ποσοστά των κύριων λόγων που οδήγησαν την εταιρία κάθε φορά στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής της. Το σύνολο των ποσοστών αυτών πρέπει να είναι το 100%.

Η ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ υποδεικνύει την ύπαρξη λάθους στην ανάλυση και μοντελοποίηση.

Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΛΙΚΩΝ υποδεικνύει ότι, η εταιρία διαθέτει μικρότερες ποσότητες πρώτων υλών από τις αναγκαίες για να προχωρήσει σε παραγωγή.

Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ αναφέρεται στην περίπτωση όπου, κάποιες παραγγελίες πελατών έγιναν καθυστερημένα, η εταιρία τις δέχτηκε, οπότε αυτή της η απόφαση την οδήγησε σε αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής της.

Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ αναφέρεται στην περίπτωση όπου λόγω της ύπαρξης εξειδικευμένων παραγγελιών, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να παραχθούν μέσω των συνηθισμένων παραγωγικών διαδικασιών, κρίνεται αναγκαία η αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής της εταιρίας.

Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ συχνά συνδέεται με το χρόνο προετοιμασίας. Και αυτό γιατί, κάθε φορά πριν την έναρξη μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας, πρέπει να επαναπρογραμματιστούν οι μηχανές, να γίνει τυχόν αλλαγή εργαλείων, να απομακρυνθούν τα απόβλητα, κοκ. Στόχος κάθε εταιρίας πρέπει να είναι μείωση του χρόνου προετοιμασίας στο ελάχιστο δυνατό.

Οι ΒΛΑΒΕΣ αναφέρονται στην περίπτωση όπου κάποιο μηχάνημα χαλάει (π.χ. λόγω παλαιότητας) ή δεν είναι διαθέσιμο (π.χ. σπάσιμο του κοπτικού εργαλείου ενός τόρνου). Οι ΒΛΑΒΕΣ δεν θα πρέπει να συγχέονται με την προγραμματισμένη συντήρηση των μηχανών.

Το ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ αναφέρεται στην περίπτωση της έλλειψης προσωπικού στην εταιρία με την απαραίτητη τεχνογνωσία

4.3.7 Παρακαλούμε, σημειώστε τις παρακάτω μεθόδους μέτρησης των διαδικασιών παραγωγής (εάν χρησιμοποιείτε διαφορετικές μεθόδους μέτρησης παρακαλούμε να τις καθορίσετε με λεπτομέρεια).			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ετήσια δυνατότητα παραγωγής (μονάδες)			
β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται			
γ. Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής			
δ. Μέσος χρόνος παραγωγής			
ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (σε ευρώ)			
ζ. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά βδομάδα			
η. Μέσος χρόνος προετοιμασίας			
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια):			

Στον Πίνακα 4.3.7 έχουν καταχωρηθεί διάφορες μέθοδοι για τη μέτρηση των διαδικασιών παραγωγής.

Ακολουθεί ανάλυση της κάθε μιας.

Η ΕΤΗΣΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ της εταιρίας αναφέρεται στη μέγιστη ποσότητα προϊόντων που έχει τη δυνατότητα να παράγει η εταιρία ανά έτος.

Το ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ είναι η δυνατότητα παραγωγής μιας εταιρίας που δεν χρησιμοποιείται, συνήθως λόγω μειωμένης ζήτησης. Για παράδειγμα, ένα αεροπλάνο έχει 200 θέσεις (μέγιστη δυνατότητα). Έστω ότι σε κάποια πτήση

είναι κατειλημμένες μόνο οι 150 θέσεις (χρησιμοποιούμενη δυνατότητα) και οι υπόλοιπες 50 θέσεις είναι άδειες (μη χρησιμοποιούμενη δυνατότητα). Τότε το ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ θα είναι ίσο με $(50/200) * 100\% = 25\%$.

Ο ΜΕΣΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ, αναφέρεται στο συνολικό χρόνο που απαιτείται για να μετατραπεί μια πρώτη ύλη σε ένα έτοιμο προϊόν. Πολλές φορές μετράται σε ώρες.

Ο ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ αναφέρεται στον συνολικό χρόνο που μεσολαβεί από τη στιγμή που θα εισέλθει κάποια πρώτη ύλη στην εταιρία έως ότου εξέλθει από τις εγκαταστάσεις της σαν έτοιμο προϊόν. Αποτελείται από τον χρόνο που παραμένουν αποθηκευμένες οι πρώτες ύλες, από το ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΣΟ ΧΡΟΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ και από τον χρόνο που παραμένουν αποθηκευμένα τα έτοιμα προϊόντα έως ότου μεταφερθούν στους καταναλωτές. Είναι προφανές ότι ο ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ είναι μεγαλύτερος από τον ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΣΟ ΧΡΟΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ. Το ΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ αντιστοιχεί στο κόστος που εμπεριέχει κάθε μονάδα ετοιμού προϊόντος. Το κόστος αυτό αποτελείται από το άμεσο κόστος (δαπάνες για αγορά πρώτων υλών, αμοιβή εργασίας, παραγωγή, αποθήκευση, marketing, διανομή, κατανάλωση ενέργειας, κλπ.) και το έμμεσο κόστος (έξοδα διοικητικής λειτουργίας, ενοικιάσεων, κλπ.).

Ο ΜΕΣΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑ αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία αλλάζει η γραμμή παραγωγής κάθε εβδομάδα προκειμένου να παραχθούν νέα προϊόντα.

Ο ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι ο απαραίτητος χρόνος που μεσολαβεί για την αλλαγή της γραμμής παραγωγής της εταιρίας.

➤ 4.4 Διοίκηση διανομών

Ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	_____ %
β. Ενδιάμεσος παραγωγός/ Κατασκευαστής (OEM)	_____ %
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	_____ %
δ. Άλλο (καθορίστε λεπτομερώς)	_____ %

Τελικός καταναλωτής

ΤΕΛΙΚΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ είναι το άτομο για το οποίο έχει σχεδιαστεί το προϊόν. Δεν πρέπει να συγχέεται με το άτομο που δίνει τη δυνατότητα στον τελικό καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν.

OEM

Μία εταιρία χαρακτηρίζεται ως OEM (original equipment manufacturer) όταν προμηθεύεται κάποιο ολοκληρωμένο κομμάτι, του προϊόντος που παράγει, από κάποια άλλη εταιρία. Έτσι, μία εταιρία παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών, χαρακτηρίζεται ως OEM όταν προμηθεύεται, για παράδειγμα τις πλακέτες, από κάποια άλλη εταιρία. Ο όρος αυτός πολύ συχνά συγχέεται λανθασμένα με την εταιρία που προμηθεύει τα ολοκληρωμένα κομμάτια.

Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας

Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ είναι το άτομο το οποίο επαυξάνει την αξία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας

4.4.2 Ποια τμήματα ή ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Διαχείρισης υλικών	δ. Πωλήσεων
β. Διανομής	ε. Παραγωγής
γ. Μάρκετινγκ	ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)

Στον Πίνακα 4.4.2 ζητείται ο διαχωρισμός των τμημάτων, από τα οποία συνθέτεται η οργανωτική δομή της εταιρίας, σε υπεύθυνα ή μη για την εξυπηρέτηση των πελατών. Με άλλα λόγια, ζητείται ο καθορισμός των λειτουργιών που σκοπό έχουν, ανάμεσα σε άλλες αρμοδιότητες, την εξυπηρέτηση των πελατών.

4.4.3 Πώς διαμορφώνετε τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών σας; Μέσω:	Μικρή διορατικότητα					Μεγάλη διορατικότητα				
α. Πρόβλεψης πωλήσεων	1	2	3	4	5					
β. Παρακολούθησης των αποθεμάτων τους	1	2	3	4	5					
γ. Γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους	1	2	3	4	5					
δ. Γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5					

Για την σωστή συνεργασία ανάμεσα στην εταιρία και τους πελάτες της είναι απαραίτητη η δόμηση σχέσεων που να βασίζονται στην καλή επικοινωνία και τη συνεχή ανατροφοδότηση μεταξύ τους. Δυστυχώς, όμως, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Η κυριότερη αιτία για τη συχνά μειωμένη επικοινωνία και την έλλειψη ανατροφοδότησης μεταξύ εταιρίας-πελατών εντοπίζεται στον φόβο που διακατέχει τους πελάτες ότι, στην περίπτωση που η εταιρία γνωρίζει τις προβλεπόμενες πωλήσεις τους, το επίπεδο αποθεμάτων στις αποθήκες τους, το πρόγραμμα παραγωγής τους ή τον κατάλογο παραγγελιών τους, θα τα κάνει γνωστά στους ανταγωνιστές τους. Είναι αναγκαίο να συνειδητοποιήσουν και οι δύο πλευρές ότι η συνεργασία τους πρέπει να γίνει ουσιαστικότερη από απλή παραγγελία και μεταφορά και ότι η επικοινωνία, η ανταλλαγή πληροφοριών και η ανατροφοδότηση ανάμεσα τους είναι άκρως απαραίτητες. Στην περίπτωση που η εταιρία γνωρίζει τις προβλεπόμενες πωλήσεις των πελατών της, το επίπεδο αποθεμάτων στις αποθήκες τους, το πρόγραμμα παραγωγής τους ή τον κατάλογο παραγγελιών τους, θα μπορέσει να τους βοηθήσει να αυξήσουν την κερδοφορία τους ενώ ταυτόχρονα αυτή θα επεκτείνει τις δουλειές της.

4.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας;	
Δημογραφικά	Στρατηγικά
ο Γεωγραφικά	ο Σύμφωνα με την κερδοφορία
ο Σύμφωνα με το μέγεθος	ο Σύμφωνα με το ιστορικό
ο Σύμφωνα με το προϊόν/ τα προϊόντα	ο Σύμφωνα με στρατηγική συνεργασία
ο Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο	ο Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους
ο Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση	ο Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα ξεχωριστά

Ο διαχωρισμός των πελατών μιας εταιρίας στοχεύει στην αύξηση του πεδίου δράσης των εργασιών της μέσω της στενής συσχέτισης ενός προϊόντος με μία ομάδα πελατών με όμοια χαρακτηριστικά.

Τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται για το διαχωρισμό των πελατών μιας εταιρίας, ποικίλουν ανάλογα με τη φύση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η εταιρία. Στην αγορά κατανάλωσης αγαθών, μια εταιρία μπορεί να διαχωρίσει τους πελάτες της σύμφωνα με δημογραφικά ή κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά, με χαρακτηριστικά σχετικά με την προσωπικότητα και τον τρόπο ζωής, ή με χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που εκφράζουν κάποια συγκεκριμένη κατάσταση, όπως για παράδειγμα, τη συχνότητα αγοράς, την πιστή εμμονή σε κάποια μάρκα, κλπ. Στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων, ο διαχωρισμός των πελατών μιας εταιρίας γίνεται

ανάλογα με χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον τελικό καταναλωτή, γεωγραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με την ποσότητα ή το είδος των προϊόντων που αγοράζει ο πελάτης, κλπ.

Στον Πίνακα 4.4.4, πρέπει ο αναγνώστης να σημειώσει τους τρόπους με τους οποίους διαχωρίζονται οι πελάτες στην εταιρία που εργάζεται. Οι τρόποι διαχωρισμού των πελατών έχουν καταταγεί, για μεγαλύτερη ευκολία, σε δύο κατηγορίες, δημογραφικά και στρατηγικά

ΚΕΦ5: Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

Η Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και Παραγωγικών Διαδικασιών έχει σαν αντικείμενο ενασχόλησης τη δημιουργία νέων προϊόντων και νέων διαδικασιών παραγωγής.

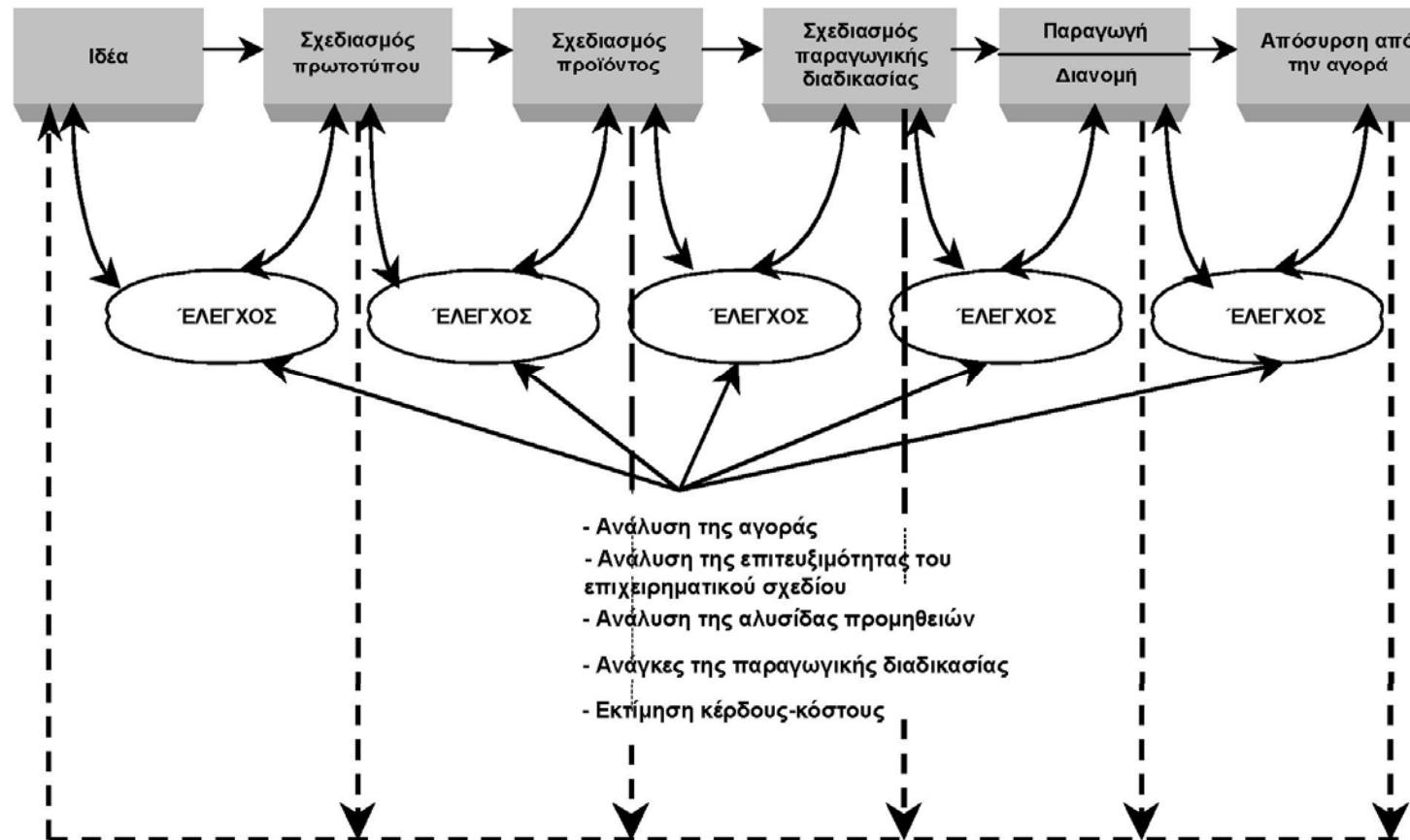
Είναι πολλοί οι λόγοι, για τους οποίους οι εταιρίες προσπαθούν συνεχώς να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η δημιουργία κάποιας ασυνέχειας στην υπάρχουσα γραμμή παραγωγής της εταιρίας ή ο κορεσμός της αγοράς στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της, είναι από τους συνηθισμένους λόγους που αναγκάζουν μια εταιρία να αναζητήσει νέες πηγές εσόδων. Πολλές φορές, καινοτόμες εταιρίες ανακαλύπτουν νέες παραγωγικές διαδικασίες που οδηγούν σε νέες δυνατότητες ανάπτυξης προϊόντων.

Η δημιουργία νέων προϊόντων είναι εξαιρετικά σημαντική υπόθεση για μια εταιρία γιατί συντελεί στην σταθεροποίηση των πωλήσεων, οδηγεί στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας ενώ παράλληλα μειώνει το ρίσκο, που αντιμετωπίζει η εταιρία, μέσω της παραγωγής μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων. Είναι επίσης γεγονός ότι, η ανάπτυξη καινοτομιών βοηθά εξαιρετικά τις εταιρίες στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους. Είναι δυνατόν ακόμα, αν και δε συμβαίνει τόσο συχνά, να δημιουργηθούν νέα προϊόντα από άχρηστα τμήματα υπαρχόντων προϊόντων, με προφανή αποτελέσματα την αύξηση των κερδών της εταιρίας αλλά και τα τεράστια περιβαλλοντολογικά οφέλη.

Για την καλύτερη κατανόηση αυτής της ενότητας, παρατίθεται στη συνέχεια, σαν βοήθεια, ένα συνοπτικό γράφημα του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Αναπαρίσταται δηλαδή, γραφικά, η διαδικασία από τη σύλληψη της ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος έως την απόσυρση, τελικά, του προϊόντος από την αγορά.

Τα στάδια 'ελέγχου' αναπαριστούν τον έλεγχο που πραγματοποιείται πριν και στο τέλος κάθε ενδιάμεσου σταδίου, ενώ οι διακεκομμένες γραμμές αναπαριστούν την ανατροφοδότηση. Η απομάκρυνση ενός προϊόντος από την αγορά πραγματοποιείται συνήθως εφόσον έχουν δημιουργηθεί παρόμοια προϊόντα με μικρότερο κόστος παραγωγής, υψηλότερη ποιότητα και /ή περισσότερες δυνατότητες. Οι κλάδοι ανατροφοδότησης αναπαριστούν τις μικρές ή μεγάλες αλλαγές που εφαρμόζονται στην αρχική μορφή του νέου προϊόντος. Πολύ συχνά, είναι οι ίδιες οι προτάσεις για τροποποίηση που οδηγούν στη δημιουργία νέων προϊόντων. Έτσι τελικά, με μικρές ή μεγάλες αλλαγές, από ένα υπάρχον προϊόν δημιουργείται ένα ολόκληρο δέντρο παρόμοιων προϊόντων - για παράδειγμα, τα εκατοντάδες μοντέλα κινητών τηλεφώνων που έχουν αναπτυχθεί στις μέρες μας.

Κύκλος Ζωής Προϊόντος



5.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τα παρακάτω στοιχεία για την επιχειρησιακή μονάδα.

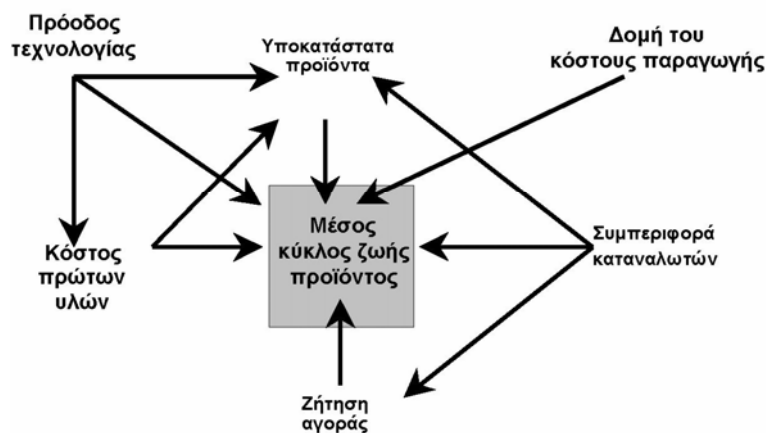
Στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια)			
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια)			
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας			
δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων			
ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων			
ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων			
η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών: - αριθμός κύριων αλλαγών/νέα έργα σε εξέλιξη - μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα (σε ανθρωποέτη) - αριθμός μικρών αλλαγών/βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη - μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα (σε ανθρωποέτη)			
θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος: - με μικρές αλλαγές / βελτιώσεις - με κύριες αλλαγές			
ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών : - ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν - ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν - ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά	% % %	% % %	% % %
κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	%	%	%
λ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων (%)	%	%	%

Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία

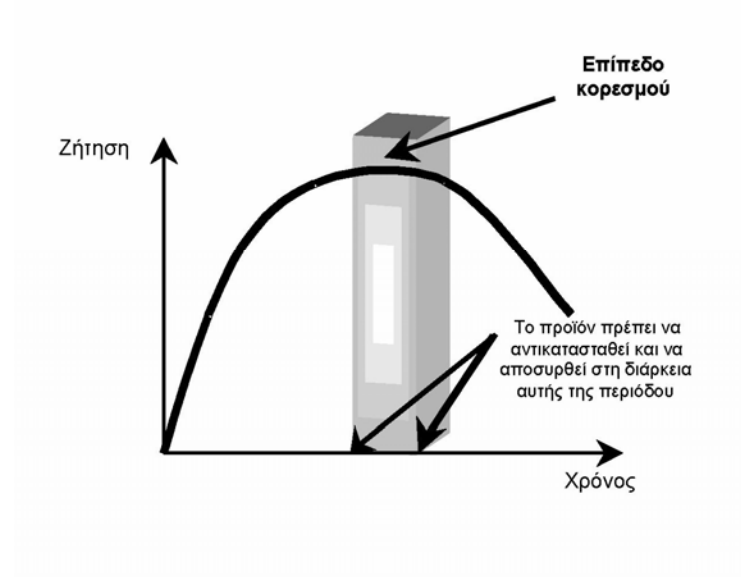
Ο ΜΕΣΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα στο οποίο εκτιμάται ότι θα πωλείται κάποιο προϊόν του κλάδου, έως ότου να αντικατασταθεί από ένα παρόμοιο προϊόν με βελτιωμένες και / ή περισσότερες δυνατότητες. Ο ΜΕΣΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ αποτελεί σημαντική μεταβλητή, με την οποία συνδέεται ο βαθμός ευαισθησίας της εταιρίας στις αλλαγές της αγοράς. Πριν λίγες δεκαετίες, ο κύκλος ζωής των προϊόντων διαρκούσε περισσότερο. Στην σημερινή

αγορά, όμως, είναι σπάνια τα προϊόντα με μεγάλο κύκλο ζωής. Στην πραγματικότητα, η πλειοψηφία των προϊόντων έχει κύκλο ζωής μερικών μηνών, όπως για παράδειγμα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Για τον καθορισμό του ΜΕΣΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ είναι αναγκαία η αναζήτηση των δεδομένων που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Στην περίπτωση που η εταιρία παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα, για παράδειγμα κινητά τηλέφωνα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τότε θα υπολογιστεί ο μέσος κύκλος ζωής του κάθε προϊόντος στον κλάδο και στη συνέχεια ο μέσος όρος τους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος διαρκεί έως την ανάπτυξη παρόμοιων προϊόντων με μικρότερο κόστος παραγωγής, υψηλότερη ποιότητα και /ή περισσότερες δυνατότητες. Το παρακάτω σχήμα αποτελεί παράδειγμα για το πώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν οι τεχνολογικές αλλαγές το κόστος των πρώτων υλών για την παραγωγή ενός προϊόντος, που θα οδηγούσε με τη σειρά του στη δημιουργία παρόμοιων προϊόντων και θα έβαζε τέλος στον κύκλο ζωής του αρχικού προϊόντος.



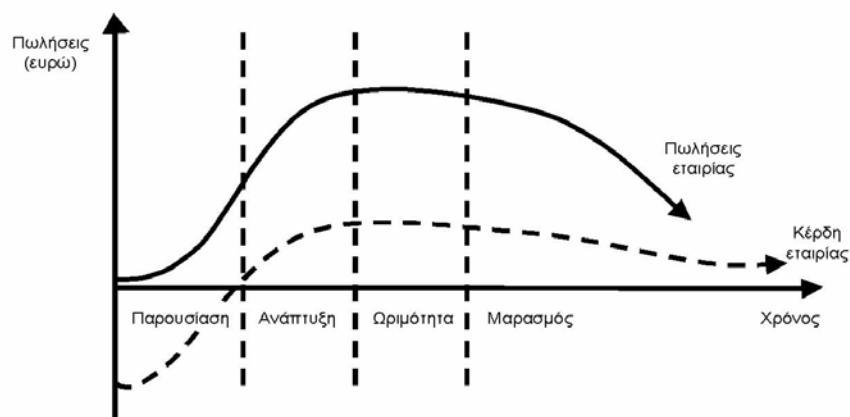
Οι έρευνες του μάρκετινγκ έχουν δείξει ότι η καμπύλη ζήτησης ενός προϊόντος, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, μοιάζει με παραβολή. Στα αρχικά στάδια η ζήτηση αυξάνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς έως ότου φτάσει στο επίπεδο κορεσμού. Εκείνη τη στιγμή, η εταιρία θα πρέπει να αποσύρει το προϊόν αντικαθιστώντας το με ένα νέο.



Στην αντίθετη περίπτωση οι πωλήσεις της θα μειωθούν δραματικά.

Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία μας

Ο ΜΕΣΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα στο οποίο εκτιμάται ότι θα πωλείται κάποιο προϊόν της εταιρίας έως ότου να αντικατασταθεί από ένα παρόμοιο προϊόν με βελτιωμένες και /ή περισσότερες δυνατότητες. Ανάλογα με τον τύπο των προϊόντων, ο ΜΕΣΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ μπορεί να διαρκεί από μερικούς μήνες έως και κάποια έτη (σπανιότερα). Στο παρακάτω γράφημα αναπαρίσταται η μεταβολή των πωλήσεων ενός προϊόντος στη διάρκεια του κύκλου ζωής του. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη περίπτωση, η ιδανική περίοδος για την αντικατάσταση ενός προϊόντος είναι η περίοδος κορεσμού της ζήτησης, δηλαδή η περίοδος Ωριμότητας, όπου σταθεροποιούνται οι πωλήσεις του προϊόντος.



Η *Παρουσίαση* είναι η περίοδος κατά την οποία το νέο προϊόν μόλις έχει εισαχθεί στην αγορά και η αποδοχή του από το καταναλωτικό κοινό είναι ακόμα αμφίβολη. Η κλίση της καμπύλης των πωλήσεων είναι μικρή ενώ τα κέρδη της εταιρίας είναι σχεδόν ανύπαρκτα εξαιτίας των υψηλών χρηματικών ποσών που ξοδεύονται για την προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

Τα προϊόντα, που αποδέχεται τελικά το καταναλωτικό κοινό, εισέρχονται σε μια νέα φάση, την *Ανάπτυξη*. Σε αυτή την περίοδο παρατηρείται θεαματική αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια και των κερδών της εταιρίας

Ακολουθεί η περίοδος της *Ωριμότητας* στην οποία το προϊόν δέχεται υψηλότατο ανταγωνισμό από παρόμοια προϊόντα άλλων εταιριών, οπότε και σταθεροποιούνται οι πωλήσεις του ενώ τα κέρδη της εταιρίας φτάνουν στο ανώτατο σημείο.

Τέλος, ακολουθεί η περίοδος του *Μαρασμού*, όπου αν και οι πωλήσεις του προϊόντος μειώνονται με ταχύτατους ρυθμούς, συνεχίζουν να υπάρχουν κάποια κέρδη.

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο ανταγωνισμός στις πωλήσεις ενός προϊόντος, φαίνεται μέσω του παραδείγματος που ακολουθεί. Έστω μια εταιρία που αναπτύσσει το καινοτόμο προϊόν Α, το εισάγει στην αγορά όπου και σημειώνει τεράστιες πωλήσεις. Σε αυτό το χρονικό διάστημα (*Παρουσίαση* και *Ανάπτυξη*), οι ανταγωνίστριες εταιρίες καταφέρνουν να δημιουργήσουν παρόμοια και πιο εξελιγμένα προϊόντα από το Α, έστω τα προϊόντα Β. Στην περίοδο *Παρουσίας* των προϊόντων Β, σταθεροποιούνται οι πωλήσεις του προϊόντος Α, λόγω ανταγωνισμού, ενώ στη συνέχεια (*Μαρασμός*) μειώνονται δραματικά λόγω της εισόδου των προϊόντων Β στην φάση της *Ανάπτυξης*.

Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος

Ο ΜΕΣΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΛΛΑΓΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ αναφέρεται στις διαφοροποιημένες μορφές με τις οποίες κυκλοφορεί στην αγορά το ίδιο προϊόν. Για παράδειγμα, μια εταιρία κατασκευής ενδυμάτων παράγει ένα παντελόνι σε διάφορα χρώματα και μεγέθη.

Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις

Αυτή η διάσταση αντιστοιχεί στο ποσοστό των εσόδων των πωλήσεων που προέρχεται από την πώληση προϊόντων, τα οποία παράγονται με τεχνολογία που κατέχει η εταιρία και μόνο. Για

παράδειγμα, εάν η εταιρία εμφιαλώσεως της Coca Cola παρήγαγε και προωθούσε στην αγορά μόνο αυτό, το παγκοσμίου φήμης προϊόν, τότε η απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα ήταν το 100%.

Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων

Ο ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ αντιστοιχεί στο χρηματικό ποσό που ξοδεύει ανά έτος η εταιρία για την έρευνα, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αυτού του προϋπολογισμού πρέπει να είναι συνεχής αφού, όπως είναι ευνόητο, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική επιτυχία της εταιρίας.

Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων

Ο ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΟΣΥΣΚΕΥΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ είναι παρόμοια διάσταση με την προηγούμενη, με τη διαφορά ότι αντιστοιχεί στο χρηματικό ποσό που ξοδεύει ανά έτος η εταιρία για την έρευνα, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών, τα οποία θα οδηγήσουν τελικά στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ διαχωρίζεται στα έργα που δημιουργούν κύριες αλλαγές (νέα έργα) και σε αυτά που δημιουργούν μικρές αλλαγές (βελτιωτικά έργα). Πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι ζητούμενες διαστάσεις αναφέρονται σε έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη και όχι σε έργα που έχουν ήδη προωθηθεί στην αγορά.

Αρχικά, όσον αφορά τα έργα που στοχεύουν σε κύριες αλλαγές /νέα έργα, πρέπει να αποσαφηνιστεί η έννοια του όρου 'κύριες'. 'Κύρια' θεωρείται μια αλλαγή όταν τροποποιεί σε μεγάλο βαθμό ένα προϊόν με την προσθήκη, για παράδειγμα μιας νέας σημαντικής λειτουργίας, με την μετατροπή των υπηρεσιών του, με την χρήση νέων πρώτων υλών για την παραγωγή του, κλπ. Έτσι, η δημιουργία κινητών τηλεφώνων που παρείχαν την υπηρεσία WAP (δυνατότητα πρόσβασης στο Internet) θεωρείται ως κύρια αλλαγή /νέο έργο.

Το μέσο μέγεθος των έργων με κύριες αλλαγές / νέων έργων (σε ανθρωποέτη) αντιστοιχεί στον αριθμό των έργων με κύριες αλλαγές / νέων έργων που πραγματοποιήθηκαν σε ένα έτος ανά εργαζόμενο. Πρέπει να σημειωθεί ότι, η εκτίμηση ανά ανθρωποέτη δεν περιλαμβάνει τους εργαζομένους που ασχολούνται με την τυπική διαδικασία παραγωγής.

Όσον αφορά τα έργα που δημιουργούν μικρές αλλαγές /βελτιωτικά έργα, πρέπει να αποσαφηνιστεί και εδώ η έννοια του όρου 'μικρές'. 'Μικρή' θεωρείται μια αλλαγή, η οποία τροποποιεί λίγο κάποια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, δηλαδή το βελτιώνει σε κάποιο βαθμό.

Έτσι, για παράδειγμα η προσθήκη ημερομηνίας, ώρας και αφύπνισης στο βίντεο δεν μπορεί να θεωρηθεί παρά σαν μια μικρή βελτιωτική αλλαγή.

Το μέσο μέγεθος των έργων με μικρές αλλαγές / βελτιωτικών έργων (σε ανθρωποέτη) αντιστοιχεί, όπως και προηγουμένως, στον αριθμό των έργων με μικρές αλλαγές / βελτιωτικών έργων που πραγματοποιήθηκαν σε ένα έτος ανά εργαζόμενο. Και εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, η εκτίμηση ανά ανθρωποέτη δεν περιλαμβάνει τους εργαζομένους που ασχολούνται με την τυπική διαδικασία παραγωγής.

Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται ανά έτος

Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΜΙΚΡΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ /ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ αναφέρεται στα προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά και η εταιρία τα λανσάρει ξανά ελαφρώς τροποποιημένα. Αυτή η αλλαγή φυσικά δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν προώθηση νέου προϊόντος. Για παράδειγμα, μια εταιρία αποφασίζει να παράγει έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και σε νέα χρώματα.

Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΜΕ ΚΥΡΙΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ αναφέρεται στα προϊόντα, που υπόκεινται σε τόσο μεγάλες αλλαγές ώστε να θεωρούνται νέα προϊόντα. Για παράδειγμα, η παραγωγή του ίδιου μοντέλου αυτοκινήτου και σε ηλεκτρικό εκτός από βενζινοκίνητο.

Υπάρχουν έξι διαφορετικές κατηγορίες νέων προϊόντων ανάλογα με τις αλλαγές που επιφέρουν στην εταιρία και την κατηγορία της αγοράς στην οποία απευθύνονται:

- Νέο προϊόν σε Παγκόσμια Δεδομένα: νέα προϊόντα που δημιουργούν μια εντελώς νέα αγορά.

- Νέες Γραμμές Παραγωγής: νέα προϊόντα που εισάγουν την εταιρία για πρώτη φορά σε μια υπάρχουσα αγορά.
- Προσθήκες σε Υπάρχουσα Γραμμή Παραγωγής: νέα προϊόντα που συμπληρώνουν τις υπάρχουσες γραμμές παραγωγής της εταιρίας.
- Βελτιώσεις σε Υπάρχοντα Προϊόντα: νέα προϊόντα με βελτιωμένη απόδοση ή ορατά μεγαλύτερη αξία που αντικαθιστούν τα υπάρχοντα προϊόντα.
- Επανατοποθέτηση: υπάρχοντα προϊόντα που προωθούνται σε νέες αγορές.
- Μείωση του Κόστους: νέα προϊόντα, ίδιας απόδοσης με αυτής των υπαρχόντων προϊόντων, με χαμηλότερη τιμή πώλησης.

Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ριψοκίνδυνη υπόθεση γιατί από τις αρχικές προτάσεις δημιουργίας νέων προϊόντων μόνο μερικές από αυτές θα χρηματοδοτηθούν τελικά, λιγότερες θα προωθηθούν στην αγορά και ακόμα λιγότερες θα γίνουν αποδεκτές από την αγορά με επιτυχία. Από τους λόγους που οδηγούν στην αποτυχία των νέων προϊόντων, οι πιο συνηθισμένοι είναι η χρηματοδότηση ενός έργου παρά τις αρνητικές προβλέψεις των ερευνών αγοράς, η υπερεκτίμηση του μεγέθους της αγοράς, ο κακός σχεδιασμός ή η υψηλή τιμή πώλησης του προϊόντος. Σε πολλές περιπτώσεις επίσης, το κόστος που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι αρκετά υψηλότερο από το αρχικά εκτιμώμενο. Τέλος, συχνή είναι και η περίπτωση όπου, οι ανταγωνιστές της εταιρίας αντιδρούν πολύ γρηγορότερα από το αναμενόμενο.

Η επιτυχής ανάπτυξη νέων προϊόντων παρεμποδίζεται από διάφορους παράγοντες, ορισμένοι από τους οποίους είναι οι παρακάτω:

- Έλλειψη νέων ιδεών σε ορισμένους τομείς: ίσως είναι λίγοι οι τρόποι που απέμειναν για βελτίωση βασικών αγαθών, όπως για παράδειγμα το ατσάλι.
- Περιορισμοί της αγοράς: πολλά προϊόντα απευθύνονται σε μικρές αγορές, πράγμα που σημαίνει χαμηλές πωλήσεις και κέρδη για το κάθε προϊόν.

- Κοινωνικοί και κυβερνητικοί περιορισμοί: τα νέα προϊόντα πρέπει να ικανοποιούν κριτήρια όπως η ασφάλεια του καταναλωτή, η οικολογική συμβατότητα, κλπ.
- Η δαπανηρότητα της διαδικασίας της ανάπτυξης νέων προϊόντων: συνήθως μια εταιρία πρέπει να εξετάσει πολλές ιδέες για ανάπτυξη νέων προϊόντων για να καταλήξει τελικά σε ορισμένες καλές. Επιπλέον, η εταιρία έχει να αντιμετωπίσει τα αυξανόμενα κόστη της παραγωγής και του μάρκετινγκ.
- Έλλειψη κεφαλαίου: ορισμένες εταιρίες, παρ' ότι διαθέτουν κάποιες καλές ιδέες ανάπτυξης νέων προϊόντων, δεν μπορούν να συγκεντρώσουν το απαραίτητο κεφάλαιο για τη χρηματοδότηση τους.
- Απαίτηση για μείωση του χρόνου παραγωγής: δεν είναι σπάνιο φαινόμενο, αν και άκρως καταστροφικό, οι ανταγωνιστές μιας εταιρίας να έχουν ταυτόχρονα τις ίδιες ιδέες με αυτή. Γι αυτό το λόγο, οι εταιρίες στοχεύουν στη συνεχή μείωση του χρόνου παραγωγής με τη χρήση CAD /CAM, τη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών και τον προσεκτικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ.
- Μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων: όταν ένα νέο προϊόν παρουσιάζει επιτυχία στην αγορά, η αντίδραση των ανταγωνιστών είναι τόσο άμεση που οδηγεί στη μείωση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Ποσοστό των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα

Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός τέτοιου έργου, είναι το άθροισμα των χρόνων που απαιτούνται για τη σύλληψη της ιδέας, τη δημιουργία του πρωτοτύπου, το σχεδιασμό του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας, την παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος καθώς και για το συνεχή έλεγχο όλων των βημάτων. Η καθυστέρηση σε κάποιο στάδιο της ανάπτυξης ενός έργου, δεν έχει πάντα σαν αποτέλεσμα την αύξηση του συνολικού χρόνου του έργου γιατί, πολλές φορές, είναι δυνατή η αναπλήρωση αυτού του χαμένου χρόνου σε επόμενα στάδια του έργου. Οι λόγοι που οδηγούν στην καθυστέρηση τέτοιων έργων είναι: η αρχικά λανθασμένη εκτίμηση του συνολικά απαιτούμενου χρόνου, οι δυσκολίες που συναντώνται στην παραγωγή, τα λάθη στο σχεδιασμό, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην εύρεση των επιπλέον χρηματικών ποσών που απαιτούνται για

τη συνέχιση του έργου και οι καθυστερήσεις των ερευνών αγοράς.

Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων

Σε αυτό το ερώτημα πρέπει να υπολογιστεί η καθυστέρηση που παρουσίασε κάθε ένα από τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων της εταιρίας και στη συνέχεια να βρεθεί η μέση καθυστέρηση αυτών των έργων.

5.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Διακύμανση ρίσκου	1	2	3	4	5
β. Διακύμανση ταμειακών ροών	1	2	3	4	5
γ. Διακύμανση του μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
δ. Διακύμανση των προϊόντων	1	2	3	4	5
ε. Περιορισμοί ανατροφοδότησης	1	2	3	4	5
ζ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

Παρά τις αδυναμίες του, η χρήση χαρτοφυλακίου είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τη δόμηση της στρατηγικής της εταιρίας. Γι αυτό το λόγο η πλειοψηφία των εταιριών, σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιεί το χαρτοφυλάκιο ως μέσο λήψης αποφάσεων αφού καταφέρνει να συνδυάσει ένα μεγάλο πλήθος πληροφοριών σε ένα πλαίσιο εργασίας.

Οι απαιτήσεις, που θα πρέπει να ικανοποιεί μια εταιρία προκειμένου να θεωρείται επιτυχημένη, εξαρτώνται από το οικονομικό περιβάλλον δράσης της και από τη δυναμικότητα των ανταγωνιστών της. Οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και τη μακροβιότητα μιας εταιρίας είναι οι εξής:

- Το μέγεθος του πλεονεκτήματος που μπορεί να δημιουργήσει έναντι των ανταγωνιστών της.
- Το πλήθος των τρόπων με τους οποίους μπορεί να επιτύχει τη δημιουργία αυτού του πλεονεκτήματος.

Υπάρχει όμως μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις εταιρίες που μπορούν να έχουν μεγάλο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους από αυτές που δεν μπορούν παρά να έχουν ένα μικρό πλεονέκτημα. Η διαφορά αυτή γίνεται ακόμα μεγαλύτερη στην περίπτωση εταιριών που είναι σε θέση να επιτύχουν με πολλούς τρόπους το μεγάλο πλεονέκτημα που διαθέτουν. Έτσι η επίτευξη μεγάλης επιτυχίας είναι δυνατή μόνο για εταιρίες που διαθέτουν μεγάλο πλεονέκτημα και

παράλληλα πολλούς τρόπους για να το επιτύχουν. Το μικρό πλεονέκτημα, όμως, που αποκτά μια εταιρία, για παράδειγμα μέσω της μείωσης των τιμών της, μπορεί εύκολα να ανατραπεί εάν κάνουν το ίδιο και οι ανταγωνιστές της. Αυτοί οι δύο παράγοντες -το μέγεθος του πλεονεκτήματος και το πλήθος των τρόπων επίτευξής του - μπορούν να συνδυαστούν στον παρακάτω απλό πίνακα.

		Βαθμός επιτυχίας της εταιρίας	
		Μέγεθος πλεονεκτήματος	
		Μικρό	Μεγάλο
Πλήθος τρόπων για την επίτευξη του πλεονεκτήματος	Πολλοί	Περιορισμένες δυνατότητες	Εξειδίκευση
	Λίγοι	Αδιέξοδο	Έντατική προσπάθεια

Οι απαιτήσεις για την επιτυχία διαφέρουν σε κάθε τετράγωνο. Η επιτυχία, όμως, μιας εταιρίας είναι σίγουρα μεγαλύτερη στα δεξιά τετράγωνα. Ο πίνακας αυτός μπορεί να βοηθήσει την εταιρία να σχεδιάσει τη στρατηγική της έχοντας πάντα υπόψη τους δύο παράγοντες που την επηρεάζουν:

- Το **στρατηγικό στόχο που προσπαθεί να επιτύχει.**
- Το **στρατηγικό πλεονέκτημα που έχει για την επίτευξη του στόχου.**

Στον Πίνακα 5.2 ζητείται η βαθμολόγηση της σημαντικότητας των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται, όπως η διακύμανση των ταμειακών ροών, η διακύμανση του μεριδίου αγοράς, οι περιορισμοί ανατροφοδότησης και άλλων, για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

5.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για την επιλογή για χρηματοδότηση ανεξάρτητων έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;

Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό					Πολύ σημαντικό				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
α. Κερδοφορία										
β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς										
γ. Ποιότητα προϊόντων										
δ. Τεχνική επίδοση προϊόντων										
ε. Ενδυνάμωση των έργων										
ζ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία										
η. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη										

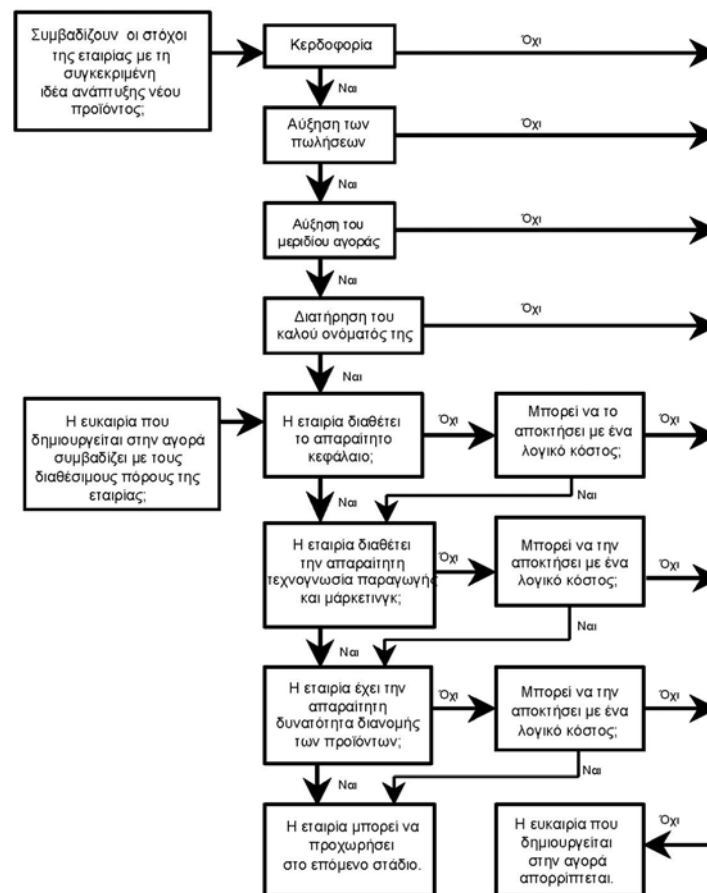
5.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

α. Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις	_____	%
β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις	_____	%
γ. Μηχανικοί παραγωγής	_____	%
δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	_____	%
ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου)	_____	%
ζ. Πελάτες	_____	%
η. Εξωτερικοί συνεργάτες	_____	%
Σύνολο		100%

Όπως προαναφέρθηκε, μόνο ορισμένες από τις προτάσεις που υποβάλλονται για ανάπτυξη νέων προϊόντων, χρηματοδοτούνται τελικά. Για να επιλέξει η εταιρία τις προτάσεις που θα χρηματοδοτήσει χρησιμοποιεί διάφορα κριτήρια όπως την κερδοφορία, την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, την ποιότητα των προϊόντων και άλλα. Πριν να αποφασίσει η εταιρία ποιες ιδέες νέων προϊόντων θα αναπτύξει, πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα όπως αν το νέο αυτό προϊόν συμβαδίζει με τους στόχους, τις στρατηγικές και τους διαθέσιμους πόρους της.

Το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει αυτές τις ομάδες ερωτήσεων. Οι ιδέες που δεν ικανοποιούν μία ή περισσότερες από αυτές τις ερωτήσεις απορρίπτονται. Το σχεδιάγραμμα χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, η εταιρία συγκρίνει το βαθμό που η συγκεκριμένη ιδέα ανάπτυξης νέου προϊόντος συμβαδίζει με τους στόχους της. Εάν οι στόχοι της εταιρίας για το νέο προϊόν (κερδοφορία, αύξηση πωλήσεων, ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, διατήρηση του καλού ονόματος της) μπορούν να επιτευχθούν σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, τότε η εταιρία προχωρά στα ερωτήματα του δεύτερου μέρους. Διαφορετικά, αν έστω και ένας στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, η εταιρία απορρίπτει την ιδέα. Στο δεύτερο μέρος του σχεδιαγράμματος η εταιρία

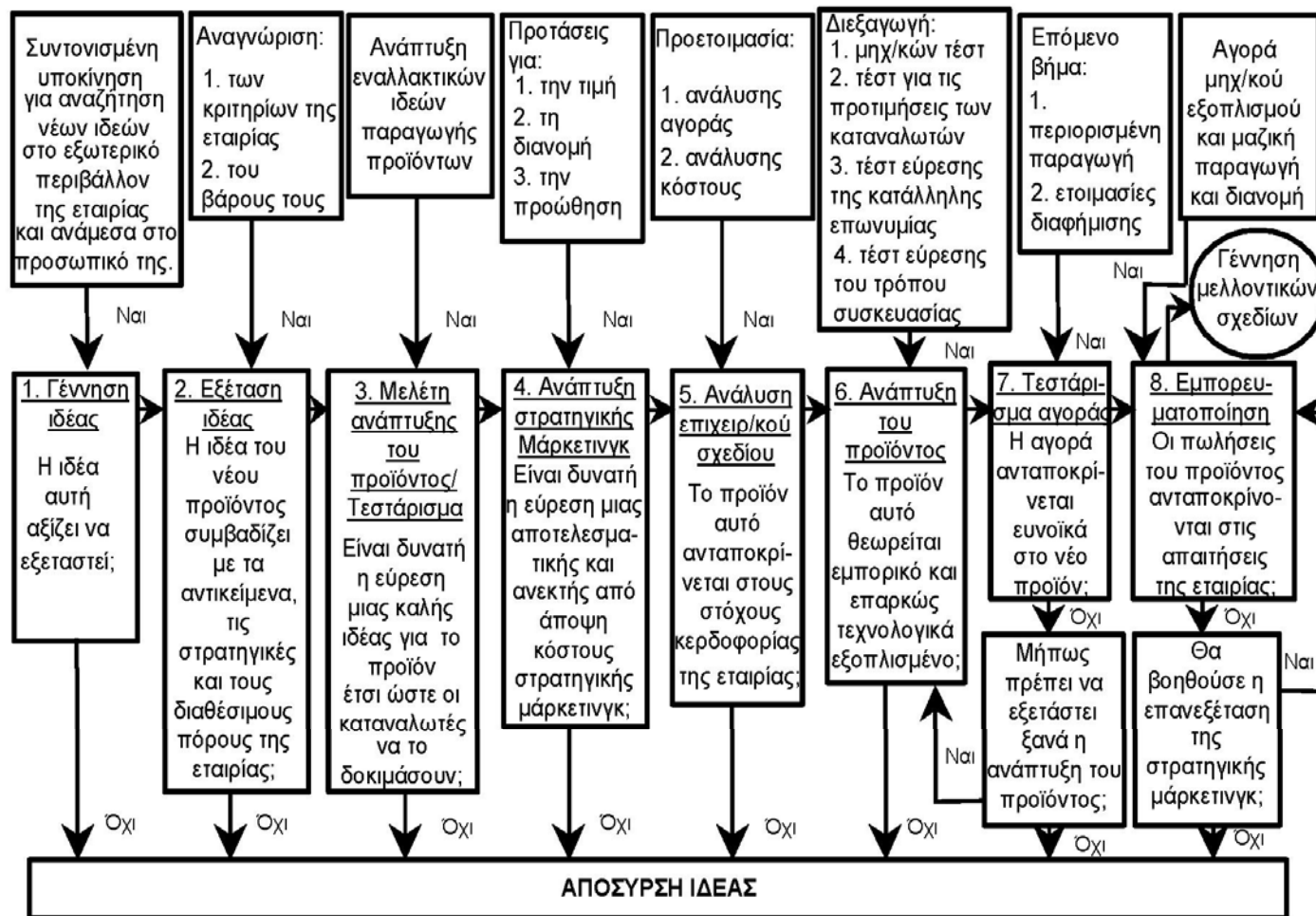
συγκρίνει το βαθμό που η συγκεκριμένη ιδέα συμβαδίζει με τους διαθέσιμους πόρους της. Εδώ, η απάντηση 'όχι' στην αρχική ερώτηση δεν σημαίνει την απόρριψη της ιδέας. Η ιδέα απορρίπτεται όταν απαντηθεί 'όχι' και στη βοηθητική ερώτηση.



Μετά το στάδιο αποδοχής μιας ιδέας ξεκινά η διαδικασία υλοποίησής της. Η διαδικασία αποδοχής και υλοποίησης μιας ιδέας πραγματοποιούνται, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, σε οχτώ διαδοχικά βήματα, μετά την ολοκλήρωση των οποίων η εταιρία προχωρά στην προώθηση του προϊόντος στην αγορά. Οι ιδέες, που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις κάποιου εκ των οχτώ βημάτων, απορρίπτονται

- Η εταιρία ψάχνει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της για νέες ιδέες ανάπτυξης προϊόντων και αποφασίζει ποιες από αυτές είναι καλές, ενώ οι υπόλοιπες απορρίπτονται. Έχοντας κάποιες καλές ιδέες, η εταιρία περνά στο επόμενο στάδιο
- Η εταιρία πρέπει να αποφασίσει ποιες από τις ιδέες αυτές συμβαδίζουν με τους στόχους, τις στρατηγικές και τους διαθέσιμους πόρους της.
- Πραγματοποιούνται έρευνες για τη διαπίστωση της αποδοχής που θα έχει το νέο προϊόν από το καταναλωτικό κοινό.
- Στη συνέχεια, ακολουθεί ο υπολογισμός του ελάχιστου κόστους που θα έχει η στρατηγική μάρκετινγκ που θα εφαρμοστεί.
- Η εταιρία πρέπει να προχωρήσει σε ανάλυση της αγοράς και του κόστους για να διαπιστώσει το βαθμό, που το νέο προϊόν, συμβαδίζει με τους στόχους κερδοφορίας που έχει θέσει.
- Σε αυτό το στάδιο, εξετάζεται η τεχνική επίδοση του προϊόντος και ο βαθμός που ικανοποιεί τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Ακολουθεί μια περίοδος δοκιμασίας, όπου η παραγωγή του προϊόντος είναι περιορισμένη, για να διαπιστωθεί εάν οι πωλήσεις του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρίας. Εάν η εταιρία δεν μείνει ικανοποιημένη από τις πωλήσεις του προϊόντος, επανεξετάζει τις επιλογές που έχει (για τυχόν βελτιωτικές αλλαγές, για αλλαγή του ίδιου του προϊόντος, για αλλαγή της στρατηγικής μάρκετινγκ, κλπ.) ή διακόπτει οριστικά την παραγωγή του.
- Εάν η εταιρία μείνει ικανοποιημένη από τις πωλήσεις του προϊόντος, προχωρά στην μαζική παραγωγή του.

Για τη συμπλήρωση του Πίνακα 5.4. πρέπει να σημειωθεί ο βαθμός χρησιμοποίησης κάθε ενός κριτηρίου, όπως της κερδοφορίας, της ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς, κλπ, στην επιλογή των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών που θα χρηματοδοτηθούν.



ΚΕΦ 6: Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων

Αυτό το τμήμα εξετάζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις βασικές οργανωτικές δομές στην εταιρία

6.1 Παράλληλα με τη συμπλήρωση των παρακάτω ερωτήσεων, σας παρακαλούμε να επισυνάψετε μερικά βασικά οργανογράμματα που θα δείχνουν τις σχέσεις αναφοράς, τα επίπεδα διοίκησης, την έκταση του ελέγχου κλπ.

Η οργανωτική δομή της εταιρίας αντικατοπτρίζει την μορφή των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην εργασία, στα μέσα και τους ανθρώπους, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και αποτελούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη του στόχου της εταιρίας. Για την οργάνωση της δομής μιας εταιρίας είναι απαραίτητη η συνύπαρξη των τριών ακόλουθων στοιχείων:

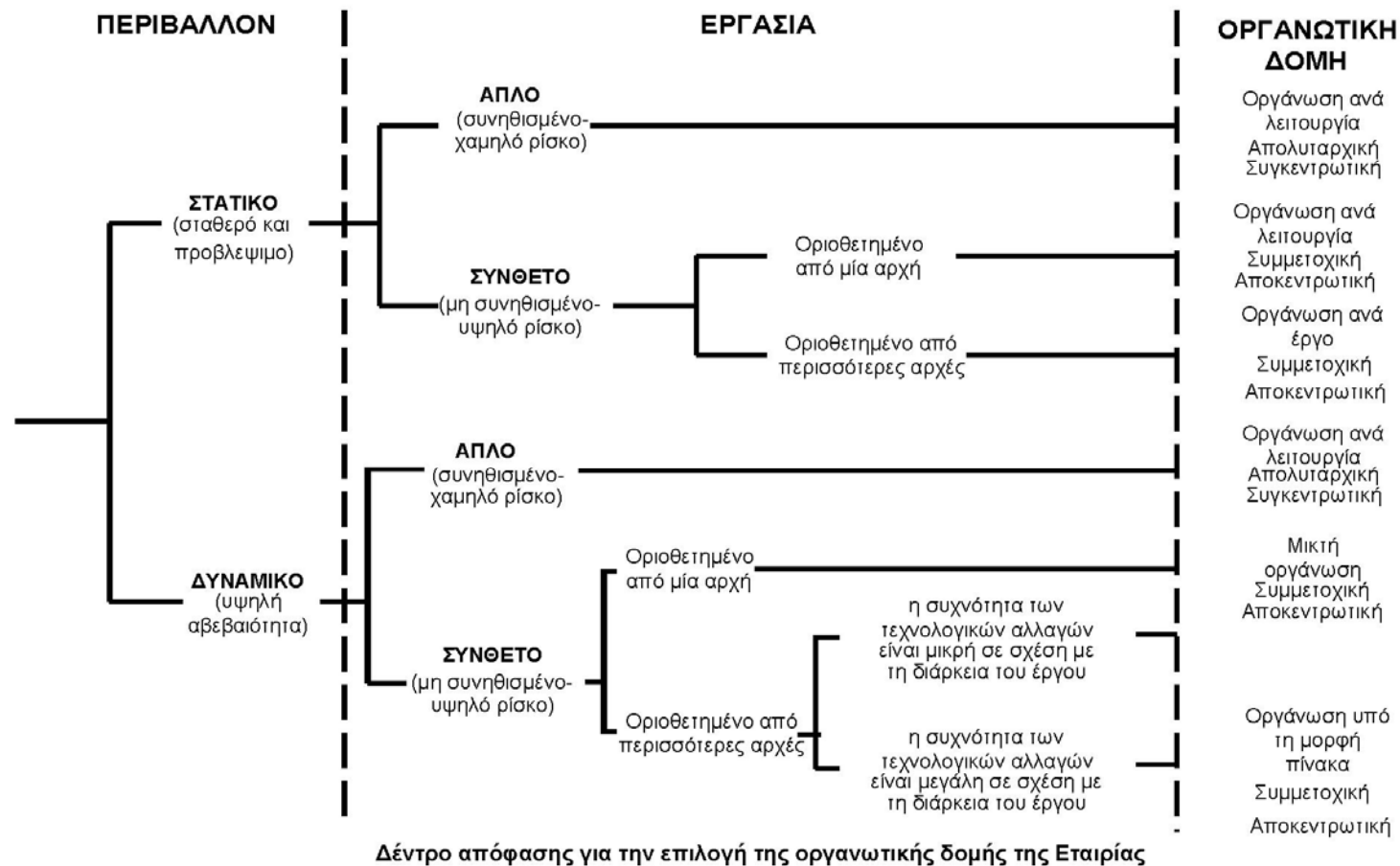
- Η επίτευξη της αποτελεσματικής ενοποίησης των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας και του συντονισμού όλων των διαφορετικών δραστηριοτήτων που διεξάγονται από τις ομάδες εργασιών.
- Η διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών προς τα κέντρα λήψεων αποφάσεων, με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας.
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων, πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς τους, για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση απρόοπτων καταστάσεων.

Το πρώτο βήμα για την οργάνωση της δομής της εταιρίας είναι η αναγνώριση των διαφορετικών οργανωτικών κατηγοριών που υπάρχουν σε αυτή. Γενικά, τέσσερα είναι τα βασικά είδη οργάνωσης της δομής μιας εταιρίας. Αυτά είναι: η *οργάνωση ανά λειτουργία*, η *οργάνωση ανά έργο*, η *μικτή οργάνωση* και η *οργάνωση υπό τη μορφή πίνακα*.

Το δεύτερο βήμα για την οργάνωση της δομής της εταιρίας είναι η αναγνώριση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε καιρό αβεβαιότητας, όπως επίσης και των χαρακτηριστικών της εργασίας, σε καιρό αυξημένου ρίσκου.

Το τρίτο και τελευταίο βήμα για την οργάνωση της δομής της εταιρίας είναι ο διαχωρισμός των δομών, που συνδυάζουν τις περίπλοκες απαιτήσεις που επιβάλλονται από το περιβάλλον και την εργασία.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα αναπαριστά το δέντρο απόφασης, που βοηθά την εταιρία στην επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής (μιας εκ των τεσσάρων που προαναφέρθηκαν), αυτής που ταιριάζει καλύτερα με τις απαιτήσεις που θέτει το περιβάλλον και η εργασία. Για παράδειγμα, ένα δυναμικό περιβάλλον συνδέεται πάντα με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, και κατά συνέπεια απαιτεί τη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών αλλά και την ελεύθερη διακίνηση και ανταλλαγή τους από το ένα κέντρο λήψεων αποφάσεων στο άλλο. Προφανώς, τέτοιες απαιτήσεις ικανοποιούνται πιο εύκολα στην περίπτωση μιας αποκεντρωτικής διοίκησης, η οποία προσπαθεί να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών στο εσωτερικό της εταιρίας. Η οργανωτική δομή που θα επιλεγεί εξαρτάται από τα εκτιμώμενα επίπεδα του ρίσκου. Έτσι, για παράδειγμα, εάν τα επίπεδα του ρίσκου είναι χαμηλά, η καλύτερη επιλογή είναι η *οργάνωση ανά λειτουργία*.



6.2 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;	Διαφωνώ ριζικά		Συμφωνώ απόλυτα		
α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.	1	2	3	4	5
β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά	1	2	3	4	5
δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής.	1	2	3	4	5
ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.	1	2	3	4	5
η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής.	1	2	3	4	5
θ. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
ι. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.	1	2	3	4	5

Ο Πίνακας 6.2 ασχολείται με διάφορες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας εταιρίας. Όσο πιο κοντά στο "1", είναι οι βαθμοί που θα συμπληρωθούν, τόσο πιο απολυταρχικός και συγκεντρωτικός είναι ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρία. Τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή, συγκεντρώνουν στα χέρια τους όλη την εξουσία, μην επιτρέποντας (ή επιτρέποντας ελάχιστα) την συμμετοχή των υπόλοιπων εργαζομένων στη διοίκηση της εταιρίας. Αντίθετα, βαθμοί κοντά στο "5" υποδεικνύουν ότι, η εταιρία δίνει μεγάλη έμφαση στην ομαδική ανάπτυξη των εργαζομένων της, που προκύπτει σαν άμεση συνέπεια από την ενεργή συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όσο πιο κοντά στο "5" είναι ο βαθμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεση της ανώτερης διοίκησης να μοιραστεί τον στρατηγικό σχεδιασμό και έλεγχο της εταιρίας με όλα τα μέλη της. Στον Πίνακα 6.2 πρέπει να δοθεί προσοχή στις απαντήσεις έτσι ώστε αυτές να αντανακλούν τον πραγματικό, και όχι τον επιθυμητό, τρόπο διοίκησης της εταιρίας. Στο σχήμα που ακολουθεί, περιγράφονται οι τέσσερις διαφορετικοί τρόποι διοίκησης μιας εταιρίας.

Διαφορετικά συστήματα διοίκησης

Τύπος διοίκησης	Απολυταρχικός			Συμμετοχικός
	Παραδοσιακός	Γραφειοκρατικός	Διπλωματικός	
Κατάσταση υφισταμένων	Ένστολη	Ασήμαντη	Αναγνωρίσιμη	Σημαντική
Έμφαση Οργανωτικής δομής	Άμεση ανταπόκριση	Απρόσβλητο σύστημα	Αποδοχή εξουσίας	Δημιουργική ανταπόκριση
Αποτελέσματα	Σχετικά μικρή αβεβαιότητα	Συνηθισμένα	Μέτρια	Σχετικά μεγάλη αβεβαιότητα
Μέθοδος λειτουργίας	Διαταγή	Κανόνας	Πειθώ	Πληροφόρηση
Επικοινωνία	Μονόδρομη	Αποφεύγεται	Μονόδρομη με μερική ανατροφοδότηση	Αμφίδρομη
Συμπεριφορά υφισταμένων	Αρνητική ή Υπάκουη	Απαθής	Πικραμένη	Συνεργατική
Πηγή εξουσίας	Αρχηγία	Διαδικασίες και Κανονισμοί	Ανώτερη Διοίκηση	Ομάδες

Στη συνέχεια αναλύονται μία προς μία οι απόψεις που αναφέρονται στον Πίνακα 6.2. Η διατύπωση Η ΑΝΩΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΕΥΡΕΩΣ ΓΝΩΣΤΑ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (α), αναφέρεται στο βαθμό που πιστεύει η ανώτερη διοίκηση ότι αναπτύσσονται το πνεύμα συλλογικότητας και η ομαδική προσπάθεια βελτίωσης των εργαζομένων, μέσω της γνωστοποίησης των οικονομικών δεδομένων και των δεδομένων απόδοσης της. Όσον αφορά τη διατύπωση ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΠΑΡΑΚΑΜΠΤΟΥΝ ΤΙΣ ΤΥΠΙΚΕΣ ΔΙΟΔΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΚΤΕΛΕΣΟΥΝ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ (β), αυτή αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων επίσημων διαδικασιών και στη δυνατότητα ή όχι παράκαμψής τους, στην περίπτωση που καθυστερούν, αντί να διευκολύνουν, την διεκπεραίωση μιας εργασίας. Στη διευκόλυνση, επίσης, ορισμένων εργασιών ή στη λύση προβλημάτων, αποσκοπούν οι ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (γ), ενώ όταν οι εργασίες και τα προβλήματα αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής, εξετάζεται η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ (δ) ή η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΝΕΠΙΣΗΜΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (η) μεταξύ των εγκαταστάσεων αυτών. Ο απολυταρχισμός της ανώτερης διοίκησης μιας εταιρίας φαίνεται και από το βαθμό που ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΑΝΟΙΧΤΑ ΤΟΝ ΑΝΤΙΛΟΓΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (ε), ενώ ο βαθμός συσπείρωσης που προσπαθεί να επιτύχει ανάμεσα στους εργαζομένους της φαίνεται από το πόσο ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ (ζ). Ο βαθμός συσπείρωσης των εργαζομένων αντανακλάται και από τη διατύπωση ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΝΗΘΙΖΟΥΝ ΝΑ ΝΤΥΝΟΝΤΑΙ ΠΟΛΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ, ΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΞΕΧΩΡΙΣΤΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ (θ). Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας είναι η διατύπωση ΥΠΑΡΧΕΙ ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΡΓΩΝ (ι), η οποία αναφέρεται στο πλήθος των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση μίας αλλαγής σε ένα νέο έργο, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προτείνουν αλλαγές, όπου πιστεύουν ότι χρειάζονται, και στον αριθμό αυτών των προτάσεων που τελικά έγιναν αποδεκτές από την ανώτερη διοίκηση της εταιρίας.

6.3 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση;

ο Ναι	ο Όχι	Αν ναι, πόσο συχνά βρίσκετε ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Σπάνια					Πάντα	
1	2	3	4	5		

Ο Πίνακας 6.3 αναφέρεται στον προγραμματισμό, στον οποίο θα προβεί μια εταιρία, προκειμένου το νέο προσωπικό που θα προσλάβει, εργατικό ή διοικητικό, να διαθέτει την απαραίτητη σειρά απαιτούμενων προσόντων ανάλογα με τη θέση που καλείται να καλύψει. Πολύ

συχνά η εταιρία αναγκάζεται να εκπαιδεύσει το νέο προσωπικό της, στη διάρκεια του πρώτου έτους, γιατί δεν ήταν δυνατή η ανεύρεση ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Εκτός όμως από το καινούργιο προσωπικό, η εταιρία αναγκάζεται πολλές φορές να εκπαιδεύσει και το υπάρχον προσωπικό πάνω σε νέες παραγωγικές διαδικασίες, μεθόδους ή ακόμα και συμπεριφορές. Με αυτού του είδους τα δεδομένα ασχολείται ο Πίνακας 6.4

6.4 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	_____ %
β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος;	_____ %
γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευση του; (σε ευρώ)	_____
δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εργασίας)	_____ ημέρες

Ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία

Το ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ αναφέρεται στον αριθμό των εργαζομένων που αποφάσισαν να αποχωρίσουν από την εταιρία το περασμένο έτος συναρτήσει του συνόλου των εργαζομένων. Έτσι, εάν μία εταιρία διέθετε 456 εργαζομένους το προηγούμενο έτος και από αυτούς αποχώρησαν οι, τότε το ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ θα είναι ίσο με $(17/456) \cdot 100\% = 3,7\%$.

Ποσοστό του κονδυλίου εκπαίδευσης

Το ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ είναι το χρηματικό ποσό, επί του συνόλου των εξόδων της μισθοδοσίας, που δαπάνησε η εταιρία το προηγούμενο έτος για την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Ο όρος εκπαίδευση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να διδαχτούν στους εργαζομένους, προκειμένου αυτοί να φέρουν εις πέρας κάποια τρέχουσα εργασία.

	Χρηματικό ποσό (εκατομμύρια €)
Σύνολο των εξόδων μισθοδοσίας	107
Κονδύλιο εκπαίδευσης εργαζομένων	10
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ $= \frac{10}{107} * 100 =$	9.34%

ΜΕΣΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ

Το ΜΕΣΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ αναφέρεται στο κατά μέσο όρο ποσό χρημάτων που δαπάνησε η εταιρία το περασμένο έτος για την εκπαίδευση κάθε εργαζομένου της.

		Χρηματικό ποσό (€)
Κονδύλιο εκπαίδευσης εργαζομένων		17,000,000
Αριθμός εργαζομένων εταιρίας	10,000	
ΜΕΣΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	$= \frac{17,000,000}{10,000} =$	1,700

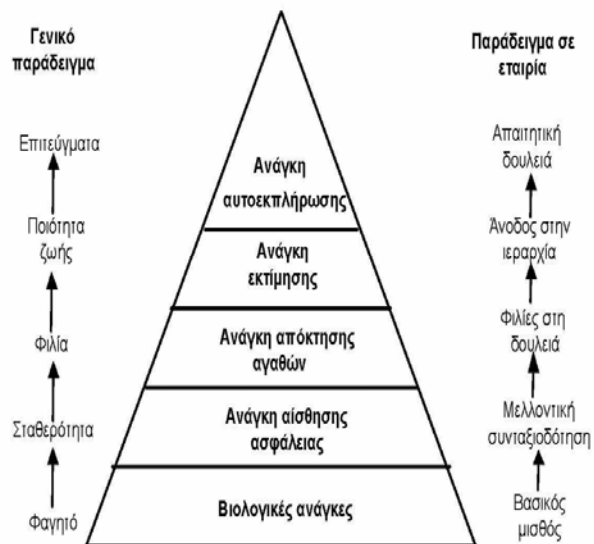
ΜΕΣΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο ΜΕΣΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ αναφέρεται στον κατά μέσο όρο αριθμό ημερών που αφιέρωσε η εταιρία σε κάθε εργαζομένο της, το προηγούμενο έτος, για τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

		Αριθμός ημερών
Ημέρες που διήρκησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα		90
Αριθμός εργαζομένων εταιρείας	150	
ΜΕΣΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	$= \frac{90}{150} =$	0.6ημέρες

6.5 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν)	
ο	Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα
ο	Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο)
ο	Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα)
ο	Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης
ο	Μισθός βασισμένος στα προσόντα και την επίδοση
ο	Μερίδιο από τα κέρδη
ο	Δικαίωμα αγοράς μετοχών

Ως γνωστόν, οι ανάγκες των ανθρώπων διακρίνονται, σε γενικές γραμμές, σε βιολογικές και ψυχογενείς. Στις βιολογικές ανάγκες ανήκουν αυτές, των οποίων η κάλυψη είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του ανθρώπου (για παράδειγμα το αίσθημα της δίψας). Αντίθετα, η κάλυψη των ψυχογενών αναγκών δεν είναι απαραίτητη για την επιβίωση του ανθρώπου, είναι όμως απαραίτητη για την ολοκλήρωση του σαν άτομο. Σε αυτές τις ανάγκες ανήκουν η ανάγκη για αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, η ανάγκη της δημιουργίας και άλλες. Στο παρακάτω σχήμα αναπαρίσταται η ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών. Όπως φαίνεται, οι βιολογικές ανάγκες αποτελούν της βάση της πυραμίδας και είναι πρώτα απαραίτητη η ικανοποίησή τους προκειμένου το άτομο, στη συνέχεια, να προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις ψυχογενείς του ανάγκες, οι οποίες καλύπτουν τα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας.



Οι ψυχογενείς ανάγκες αποτελούν κίνητρο που οδηγεί στην δραστηριοποίηση του ατόμου μόνο όταν εκδηλώνονται σε μεγάλο βαθμό. Η γνώση, του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται η υποκίνηση των ατόμων, ξεκινά πρώτα από την κατανόηση της έννοιας του όρου 'υποκίνηση'. Η υποκίνηση μπορεί να οριστεί σαν η συναισθηματική κατάσταση ή ο τρόπος σκέψης κατά τα οποία το άτομο ωθείται να αναλάβει δράση για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Αυτός ο ορισμός, επικεντρώνει στην υποκίνηση σαν συναισθηματική ή γνωστική κατάσταση και δηλώνει ξεκάθαρα την ανεξαρτησία του όρου αυτού από τον όρο 'δράση'. Είναι λάθος, δηλαδή, να συγχέεται η υποκίνηση του εργαζομένου με την απόδοσή του, πάνω σε μία εργασία, και τις συνέπειες που προκύπτουν από αυτήν

Τέλος, αναφέρονται τέσσερις από τους δεκάδες παραπλανητικούς μύθους που υπάρχουν πάνω στην υποκίνηση των ατόμων. Αυτοί είναι:

- *Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα είναι πιο αποδοτικοί.* Όπως προαναφέρθηκε, η υποκίνηση δεν θα πρέπει να συγχέεται με την απόδοση. Κάποιος εργαζόμενος μπορεί να έχει υψηλά κίνητρα αλλά ταυτόχρονα η απόδοσή του να είναι χαμηλή. Και αυτό γιατί, η απόδοση ενός εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από το βαθμό υποκίνησής του, αλλά εξαρτάται και από τα

προσόντα του, τις ικανότητές του καθώς επίσης και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τη δυνατότητα ανεύρεσης όλων των απαραίτητων στοιχείων για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Με άλλα λόγια, η υποκίνηση, αν και εξαιρετικά σημαντική, δεν παύει να είναι μία μόνο παράμετρος του συνόλου των παραγόντων που ευθύνονται για την απόδοση του εργαζομένου.

- *Κάποια άτομα έχουν κίνητρα ενώ άλλα απλά δεν έχουν.* Αυτός ο μύθος βασίζεται στην άποψη ότι η υποκίνηση είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου, το οποίο επιπλέον παραμένει αναλλοίωτο στο χρόνο από τόπο σε τόπο. Το να λάβει κανείς σοβαρά αυτή την θεωρία θα σήμαινε ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να προσλαμβάνουν μόνο τα άτομα που διαθέτουν έμφυτο το χαρακτηριστικό της υποκίνησης, αφού σε διαφορετική περίπτωση δεν μπορούν να κάνουν τίποτα οι ίδιοι για να την εμφυσήσουν.
- *Η υποκίνηση μπορεί να παραχθεί μαζικά.* Παρά το γεγονός ότι τέτοιου είδους προσεγγίσεις αποδίδουν κάποιες φορές, για την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων είναι αναγκαίο οι μάνατζερ να αντιμετωπίζουν τον καθένα σαν ένα ξεχωριστό άτομο με τις δικές του μοναδικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες.
- *Το χρήμα αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο.* Παρά το γεγονός ότι το χρήμα δεν είναι πάντα το πιο ισχυρό κίνητρο, δυστυχώς πάρα πολύ συχνά οι μάνατζερ το θεωρούν σαν το μοναδικό μέσο που διαθέτουν για την υποκίνηση των εργαζομένων τους.

Στον Πίνακα 6.5 έχουν καταχωρηθεί τα σημαντικότερα κίνητρα, που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας μάνατζερ, έτσι ώστε να καταφέρει να υποκινήσει τους εργαζομένους του. Ένας πολύ συνηθισμένος τρόπος υποκίνησης είναι τα ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΝΟΜΗΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ, δηλαδή η προγραμματισμένη απονομή βραβείων (για παράδειγμα μία φορά κάθε έτος) στους εργαζόμενους που απέδωσαν το μέγιστο το προηγούμενο έτος. Εκτός όμως από τα προγραμματισμένα βραβεία, μπορούν να απονέμονται και 'έκτακτα' βραβεία σε εργαζομένους που απέδωσαν τα μέγιστα σαν ομάδα (ΒΡΑΒΕΙΑ -ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ Ή ΑΛΛΑ- ΠΟΥ ΑΠΟΝΕΜΟΝΤΑΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ) ή σε εργαζομένους που πρότειναν στην εταιρία κάποιον τρόπο βελτίωσης, για παράδειγμα τη μείωση του χρόνου παραγωγής ενός προϊόντος (ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ). Επίσης, ένα εξαιρετικό κίνητρο για τους εργαζομένους αποτελεί ο ΜΙΣΘΟΣ ΒΑΣΙΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ, η αμοιβή δηλαδή του κάθε εργαζομένου σύμφωνα με αυτά που προσφέρει. Πολλές εταιρίες συνηθίζουν ακόμα και να μοιράζουν στους εργαζομένους τους ένα ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΡΔΗ ή άλλες φορές δίνουν στους εργαζομένους τους το ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕΤΟΧΩΝ της εταιρίας σε προνομιακές τιμές. Τελευταίο, αν και όχι λιγότερο σημαντικό κίνητρο, είναι η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΕ ΚΟΙΝΟ όποτε η εργασία ενός εργαζομένου αξίζει τα συγχαρητήρια του μάνατζερ.

ΚΕΦ 7: Διοίκηση γνώσεων

Ορίζουμε τη διοίκηση των γνώσεων ως τη διοίκηση των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης που διευκολύνουν την απόκτηση, τη δημιουργία, τη διατήρηση και τη διασπορά των γνώσεων στο εσωτερικό της εταιρείας.

Η Διοίκηση των Γνώσεων είναι η συστηματική διαδικασία εύρεσης, επιλογής, οργάνωσης και παρουσίασης πληροφοριών με απώτερο σκοπό την παροχή βοήθειας προς τον εργαζόμενο, έτσι ώστε αυτός να κατανοήσει καλύτερα μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Οι σημαντικότερες φάσεις της Διοίκησης των Γνώσεων είναι:

- Ο εντοπισμός των τομέων γνώσης στους οποίους η εταιρία παρουσιάζει ελλείψεις και τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες που θα προκύψουν από την απόκτηση αυτών των γνώσεων.
- Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η υλοποίηση των στρατηγικών και των λύσεων που θα οδηγήσουν σε καλύτερη Διοίκηση των Γνώσεων.

Η Διοίκηση των Γνώσεων έχει σαν στόχο την ανάπτυξη εκείνων των γνώσεων που θα επιφέρουν σαν αποτέλεσμα:

- ♦ την ικανοποίηση των υπαρκτών επειγουσών αναγκών, και
- ♦ την ανάπτυξη νέων ευκαιριών

7.1 Έχετε αντικείμενα και στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας;

Ναι ο

Όχι ο

Δεν γνωρίζω ο

Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:

Η καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας πραγματοποιείται μέσω της υιοθέτησης των 'άριστων πρακτικών'. Η άριστη πρακτική ή διαφορετικά best practice, όπως είναι ευρέως γνωστή, αντικατοπτρίζει μία συγκεκριμένη πρακτική, την οποία προσπαθεί να υιοθετήσει η εταιρία, αφού την θεωρεί τόσο καλή ώστε να τη χαρακτηρίζει ως άριστη. Οι άριστες πρακτικές είναι δυνατόν να αναφέρονται σε όλους τους τομείς της εταιρίας, από τις σχέσεις της με τους προμηθευτές, την παραγωγική διαδικασία, μέχρι και τον τρόπο διανομής των προϊόντων στους πελάτες. Ο όρος 'αντικείμενα', που αναφέρεται στον Πίνακα 7.1, αναφέρεται σε όλο το φάσμα των τομέων της εταιρίας, στους οποίους θα πρέπει να υιοθετηθεί μια άριστη πρακτική, ενώ ο όρος 'στόχοι' αναφέρεται στη συγκεκριμένη ποσοτικοποίηση αυτών των αντικειμένων που ορίζεται μέσω των άριστων πρακτικών. Παραδείγματα των αντικειμένων και των στόχων των άριστων πρακτικών αναφέρονται στη συνέχεια:

Τομέας της εταιρίας	Αντικείμενο:	Στόχος:
Έσοδα από πωλήσεις	Δημιουργία μέτρου κατανομής των εσόδων από πωλήσεις ανά εργαζόμενο.	Ετήσιες πωλήσεις (σε €) / εργαζόμενο
Έξοδα της εταιρίας	Δημιουργία μέτρου κατανομής των εξόδων της εταιρίας κατά μήκος των εργαζομένων της (μία τέτοια πρακτική χρησιμοποιείται συνήθως για να υπολογίσει η εταιρία τι της κοστίζει η διοίκησή της)	Ετήσια έξοδα (σε €) / εργαζόμενο
Έλεγχος ή εγγύηση ποιότητας	Δημιουργία μέτρου του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων που είναι αποδεκτό να παράγονται ανά ένα συγκεκριμένο αριθμό προϊόντων (π.χ., ανά 10,000 προϊόντα). Το μέτρο αυτό μπορεί να είναι ίδιο για όλα τα προϊόντα της εταιρίας ή να είναι διαφορετικό για κάθε ένα από αυτά.	Άνω όριο για το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που παράγονται κάθε έτος (π.χ. να είναι μικρότερο του $\leq 0.05\%$).
Διανομή προϊόντων	Δημιουργία μέτρου του απαιτούμενου χρόνου για τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες.	Το μέτρο πρέπει να εκφράζεται σε ημέρες και να περιορίζεται από ένα άνω όριο (π.χ. \leq από 6 ημέρες).

Γενικά, τα αντικείμενα, τα μέτρα και οι στόχοι των βέλτιστων πρακτικών θα έπρεπε να κατευθύνουν όλες τις λειτουργίες μιας εταιρίας. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, όπου ορισμένοι στόχοι προκύπτουν από τις αναφορές συγκεκριμένων βιομηχανικών ερευνών. Είναι γεγονός όμως, ότι η αποτελεσματική υλοποίηση των βέλτιστων πρακτικών δεν είναι μία απλή υπόθεση, αλλά απαιτεί συνήθως ολική αναδιοργάνωση της εταιρίας και στον τομέα της διοίκησης και στον

τομέα των παραγωγικών διαδικασιών.

7.2 Με ποιο τρόπο ορίζονται τα συγκεκριμένα αντικείμενα και οι συγκεκριμένοι στόχοι;		
Στο επίπεδο της εταιρείας ο	Σε ενιαίο επίπεδο ο	Σε συνεταιρικό επίπεδο ο
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

Τα αντικείμενα και οι στόχοι των άριστων πρακτικών ορίζονται έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τα δεδομένα των βιομηχανικών ερευνών. Για παράδειγμα, μία αεροπορική εταιρία μπορεί να θέσει έναν ορισμένο στόχο για τα έσοδά της (π.χ., έσοδα ανά επιβάτη και ανά χιλιόμετρο), χρησιμοποιώντας ως άριστη πρακτική την τιμή που έχει αυτό το μέτρο σε κάποια από τις καλύτερες αεροπορικές εταιρίες. Πολύ συχνά, όμως, η εταιρία δεν είναι σε θέση να ανακαλύψει αυτά τα δεδομένα, ενώ ακόμα συχνότερα είναι αδύνατη η επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που θέτουν αυτές οι άριστες πρακτικές. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ορίσει τους δικούς της στόχους για κάθε ένα αντικείμενο, πράγμα καθόλου εύκολο αφού απαιτείται διεξοδική συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες διακλαδικές ομάδες της καθώς το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ασχολείται, είναι αλληλοεξαρτώμενο. Τέλος, όταν μία εταιρία ορίζει από μόνη της τους στόχους της, ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται έτσι ώστε οι στόχοι αυτοί να είναι πραγματικοί και υλοποιήσιμοι.

7.3 Η εταιρεία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων;		
Δεν γνωρίζω ο	Ναι ο	Όχι ο
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

7.4 Αυτό το σύστημα διοίκησης γνώσεων προήλθε από εξωτερική πηγή;

Δεν γνωρίζω ο	Ναι ο	Όχι ο
---------------	-------	-------

Αρχικά πρέπει να οριστεί ο όρος ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ. Για να κατανοήσει κάποιος τον όρο ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ αρχικά πρέπει να διακρίνει τα διαφορετικά είδη γνώσης που υπάρχουν και στη συνέχεια να λάβει υπόψη τα συστήματα υποστήριξης της τεχνολογίας. Η γνώση μπορεί να διακριθεί σε σαφή και ασαφή και τα χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

Η σαφής γνώση είναι:

- Επίσημη και αντικειμενική
- Επικυρωμένη από τη διοίκησης
- Είναι διατυπωμένη σε επίσημη γλώσσα (αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων, βιβλιοθήκες, κλπ.)

Η ασαφής γνώση είναι:

- Άτυπη και υποκειμενική
- Αναπτύσσεται μέσω της εξάσκησης
- Εμπεδώνεται μέσω της προσωπικής εμπειρίας (μεταδίδεται είτε λεκτικά είτε μέσω ανεπίσημων γραπτών τρόπων επικοινωνίας).

Η τεχνολογία των πληροφοριών αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα ενδυνάμωσης της πραγματοποίησης των ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ. Πιο αναλυτικά, η πρόσβαση στο Internet, τα εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα, τα συστήματα αποθήκευσης πληροφοριών, τα συστήματα εξόρυξης πληροφοριών, τα συστήματα εξόρυξης κειμένων, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων και τα συστήματα εκπαίδευσης μέσω Internet, είναι οι τεχνολογίες που συντελούν στην ενδυνάμωση των ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ.

Η λειτουργία των περισσότερων ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ καθορίζεται από την απεικόνιση των δεδομένων ή των πληροφοριών. Η απεικόνιση των σαφών γνώσεων είναι συνήθως ευκολότερη από την απεικόνιση των ασαφών γνώσεων. Για αυτό το λόγο, οι εταιρίες προσπαθούν να δώσουν αντικειμενικό χαρακτήρα στις ασαφείς γνώσεις, μετατρέποντάς τις έτσι σε σαφείς. Για να το πετύχουν αυτό, χρησιμοποιούν σημασιολογικά δίκτυα ή αναπτύσσουν στην εταιρία οντολογία γνώσεων. Ένα σημασιολογικό δίκτυο είναι ένα γράφημα, το οποίο ενσωματώνει τα επιμέρους τμήματα των γνώσεων που κατευθύνουν τη λειτουργία της εταιρίας (π.χ., οι γνώσεις που εκμαιεύονται από την παραγωγή ή τις πωλήσεις, κλπ.). Η οντολογία παρέχει τους ορισμούς των όρων των γνώσεων, περιγράφει τους ρόλους των όρων αυτών καθώς επίσης και τις συσχετίσεις που υπάρχουν ανάμεσα τους. Στη συνέχεια, δημιουργούνται ' προγράμματα εκμάθησης των βάσεων δεδομένων ' και αναπτύσσονται 'υπέρμετρα εργαλεία βασιζόμενα σε

ηλεκτρονικό υπολογιστή' που έχουν σαν στόχο τη σύλλληψη όλων των διαφορετικών όψεων των ασαφών γνώσεων. Πολύ συχνά χρησιμοποιείται η 'διαχείριση κειμένων', σαν τμήμα των ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ, η οποία στοχεύει στην καλύτερη διαχείριση των σαφών γνώσεων. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι, οι εταιρίες θα πρέπει να έχουν πάντα υπόψη τους το γεγονός ότι τα ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ μοιάζουν με λεωφόρους, κοστίζουν δηλαδή πολύ και επιπλέον αυτός που θα τα χρησιμοποιήσει πρέπει να γνωρίζει επακριβώς που οδηγούν προτού αποφασίσει να τα αναπτύξει και υλοποιήσει.

Τομείς εφαρμογής / Διαδικασίες		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	στ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	ζ. Διαχείριση κεφαλαίων	η. Διοίκηση γνώσεων	θ. Διοίκηση τεχνολογιών	ι. Άλλο:...
Αριστες Πρακτικές											
7.5 Οι άριστες πρακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες, (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)		ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
7.6 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Κόστος	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
	Ποιότητα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
	Ταχύτητα / Ανταπόκριση	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
	Άλλο (καθορίστε)	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
7.7 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Σπάνια	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
	Ορισμένα κίνητρα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
	Πολλά κίνητρα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο

Οι Πίνακες 7.5, 7.6 και 7.7 αποτελούν μαζί μία ομάδα πινάκων, η οποία έχει σαν στόχο να συνδέσει τις ΑΡΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ με τα αποτελέσματα στα οποία οδηγούν, δηλαδή τα ΜΕΤΡΑ και τα ΚΙΝΗΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ. Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 7.5 γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθούν, τώρα πλέον συγκεκριμένα και με λεπτομέρεια, οι τομείς στους οποίους η εταιρία χρησιμοποιεί βέλτιστες πρακτικές. Στον Πίνακα 7.6, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί το είδος των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε κάθε τομέα της εταιρίας. Συγκεκριμένα εξετάζονται τρία διαφορετικά κριτήρια: το κόστος, η ποιότητα και η ταχύτητα /ανταπόκριση. Τέλος, στον Πίνακα 7.7, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί το πλήθος των κινήτρων βελτίωσης της απόδοσης που στοχεύουν σε κάθε έναν από τους τομείς της εταιρίας. Στη συνέχεια αναλύονται τα τρία μέτρα βελτίωσης της απόδοσης ανά τομέα εφαρμογής

/διαδικασία.

Στρατηγικός σχεδιασμός

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (€).	Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων.	Απαιτούμενος χρόνος για την ικανοποίηση τυποποιημένων ή προσαρμοζόμενων παραγγελιών των πελατών.
Κόστος της προληπτικής συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού.	Αριθμός παραπόνων των πελατών.	Απαιτούμενος χρόνος για την αναδιοργάνωση της παραγωγής με σκοπό την ανταπόκριση σε προσαρμοζόμενες παραγγελίες..
Επιπλέον κόστος για την ικανοποίηση ειδικών παραγγελιών από τους πελάτες (ή, μέσο κόστος ανά μονάδα ειδικής παραγγελίας προϊόντος).	Ποσοστό των ελαττωματικών πρώτων υλών που αγοράζει η εταιρία.	
Μέσο κόστος ανά προϊόν για την παροχή εγγύησης.		

Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Μέσο κόστος για το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος που προέρχεται από ένα ήδη υπάρχων, το οποίο υπόκειται σε κύριες αλλαγές.	Ποσοστό των σχεδίων των προϊόντων που έπρεπε να διορθωθούν είτε γιατί περιείχαν τεχνολογικά λάθη είτε γιατί δεν ήταν πραγματοποιήσιμα.	Απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μιας αρχικής ιδέας μέχρι τη δημιουργία ενός πραγματοποιήσιμου σχεδίου του προϊόντος.
Μέσο κόστος για το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος που προέρχεται από ένα ήδη υπάρχων, το οποίο υπόκειται σε μικρές βελτιώσεις.	Βαθμός επαναχρησιμοποίησης των ήδη υπαρχόντων σχεδίων για τη δημιουργία νέων.	Απαιτούμενος χρόνος για την διόρθωση ενός σχεδίου ενός προϊόντος.
Βαθμός στον οποίο ο προϋπολογισμός ενός τέτοιου έργου υπερκαλύπτεται.		

Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Αριθμός των φορών ανά έτος που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες.	Ποσοστό των παραγγελιών που παραδίδονται εγκαίρως από τους προμηθευτές.	Μέσος χρόνος που απαιτείται από την παραγγελία έως την παραλαβή των προμηθειών.
Κόστος μεταφοράς	Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.	Μέσος χρόνος που οι πρώτες ύλες (ή τα έτοιμα προϊόντα) παραμένουν στις αποθήκες της εταιρίας.
Μέσο κόστος ανά παραγγελία πρώτων υλών.		

Παραγωγή και διαχείριση των προμηθειών

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Μέσο κόστος ανά αλλαγή της γραμμής παραγωγής.	Βαθμός στον οποίο τα προϊόντα της εταιρίας είναι πλήρως κατανοητά στους προμηθευτές αλλά και στους πελάτες της.	Μέσος χρόνος που απαιτείται ανά αλλαγή της γραμμής παραγωγής.
Μέσο κόστος για την επεξεργασία των παραγγελιών των πελατών (για τυποποιημένα και /ή προσαρμοζόμενα προϊόντα).	Βαθμός στον οποίο οι παραγωγικές διαδικασίες της εταιρίας είναι πλήρως κατανοητές στους προμηθευτές αλλά και στους πελάτες της.	Απαιτούμενος χρόνος για την παραγωγή τυποποιημένων και /ή προσαρμοζόμενων προϊόντων.
Μέσο κόστος για την ικανοποίηση καθυστερημένων παραγγελιών.		

Κατηγοριοποίηση πελατών

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Μέσο κόστος ανά παραγγελία πελατών.	Αριθμός των επίσημων ερευνών αγοράς για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών που πραγματοποιήθηκαν στη διάρκεια του έτους.	Αριθμός ημερών (ή ωρών) που απαιτούνται για να απαντηθεί κάποια ερώτηση που υποβάλλεται από έναν πελάτη.
Μέσο κόστος του Μάρκετινγκ ανά μονάδα προϊόντος που παράγεται στη διάρκεια ενός έτους (Το μέτρο αυτό μπορεί να διαχωριστεί και να είναι διαφορετικό για κάθε μία λειτουργία του μάρκετινγκ).	Διαδικασίες για τη σύλλληψη της άποψης των πελατών για τα προϊόντα της εταιρίας (ανατροφοδότηση πελατών).	Απαιτούμενος χρόνος για την προσαρμογή της εταιρίας στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
		Αριθμός πελατών που αποκτήθηκαν (ή που χάθηκαν) στη διάρκεια του έτους.

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Αριθμός ωρών ανά έτος που δαπανήθηκαν για την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων (αυτών που βρίσκονται στην εταιρία λιγότερο από ένα έτος).	Αριθμός αιτήσεων ανά θέση που πληρούσαν τις προϋποθέσεις.	Χρόνος που απαιτείται για την πρόσληψη ενός νέου εργαζομένου.
Αριθμός ωρών ανά έτος που δαπανήθηκαν για την εκπαίδευση των εργαζομένων που βρίσκονται στην εταιρία περισσότερο από ένα έτος.	Αριθμός ειδικευμένων μάντζερ στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ανά εργαζόμενο.	Αριθμός (ή ποσοστό) των διοικητικών θέσεων που καλύφθηκαν από προσωπικό που εργαζόταν ήδη στην εταιρία.
Ποσοστό των εργαζομένων που αμείφθηκαν με βραβείο (χρηματικό ή άλλο) για την υψηλή αποδοτικότητα τους.	Αριθμός αλλαγών στο προσωπικό της εταιρίας.	
	Επίσημος σχεδιασμός της εργασίας και προγράμματα αποτίμησής της.	

Διαχείριση κεφαλαίων

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Κόστος της διαχείρισης του κεφαλαίου (π.χ., ο τόκος που καταβάλλεται για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας του διαχειριζόμενου κεφαλαίου).	Ποσοστό των αποφάσεων για απόκτηση εξοπλισμού που βασίζεται στην ανάλυση επίσημων επιχειρηματικών σχεδίων.	Απαιτούμενος χρόνος για την εξόφληση των οφειλών των προμηθευτών.
Κόστος των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.	Ποσοστό των αποφάσεων για απόκτηση εξοπλισμού που αντιμετωπίζονται σαν ειδικά ζητήματα (όσο χαμηλότερο τόσο το καλύτερο).	Απαιτούμενος χρόνος για τη συλλογή των εσόδων από τις πωλήσεις.
Ποσοστό των αποσβέσεων του μηχανολογικού εξοπλισμού επί του συνολικού κεφαλαίου που δαπανήθηκε για την αγορά του.	Ποσοστό κατά το οποίο ξεπερνιέται ο προϋπολογισμός (είτε συνολικά είτε ανά κατηγορία).	Απαιτούμενος χρόνος για την επεξεργασία μίας νέας ευκαιρίας που εμφανίζεται στην αγορά

Διοίκηση γνώσεων

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Κόστος του συστήματος πληροφοριών της εταιρίας (ετήσιο κόστος που περιλαμβάνει τις άδειες, το κεφάλαιο, τα αναλώσιμα, το ειδικευμένο προσωπικό, κλπ.).	Βαθμός στον οποίο το προσωπικό αντιλαμβάνεται τη σχετικότητα του περιεχομένου των συστημάτων πληροφοριών με την συστηματική έρευνα που του ανατίθεται.	Βαθμός στον οποίο οι τυπικές διαδικασίες υπάρχουν για την καταγραφή των σχεδίων των νέων προϊόντων.
Κόστος για την απόκτηση νέου υλικού software σχετικού με την απόκτηση πληροφοριών.	Βαθμός στον οποίο τα συστήματα διασύνδεσης προσαρμόζονται στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.	Βαθμός στον οποίο τα καινούργια σχέδια για την παραγωγή νέων προϊόντων βασίζονται σε παλαιότερα σχέδια.

Διοίκηση τεχνολογιών

Κόστος	Ποιότητα	Ταχύτητα /Ανταπόκριση
Διαθεσιμότητα του ' φύλακα της πύλης της τεχνολογίας'. Ο ' φύλακας της πύλης της τεχνολογίας' είναι το άτομο που ερευνά εξονυχιστικά το περιβάλλον της εταιρίας για τυχόν προβλήματα ή ευκαιρίες.	Βαθμός στον οποίο αποδείχτηκα αποτελεσματική η απόκτηση ενός νέου μηχανολογικού εξοπλισμού. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται τόσο στην εταιρία όσο και στους προμηθευτές ή τους πελάτες της.	Απαιτούμενος χρόνος για την απόκτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού (εάν και όποτε είναι αυτό αναγκαίο).
Απόκτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού (εγκεκριμένου, πρωτότυπου, κλπ.).		

Αρχικά πρέπει να οριστεί ο όρος ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ. Για να κατανοήσει κάποιος τον όρο ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ αρχικά πρέπει να διακρίνει τα διαφορετικά είδη γνώσης που υπάρχουν και στη συνέχεια να λάβει υπόψη τα συστήματα υποστήριξης της τεχνολογίας. Η γνώση μπορεί να διακριθεί σε σαφή και ασαφή και τα χαρακτηριστικά τους είναι

Σημείωση:

Τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται παραπάνω, αν και είναι από τα πιο συνηθισμένα που χρησιμοποιούνται, δεν παύουν να είναι **ενδεικτικά**. Για τη συμπλήρωση του Πίνακα 7.6, κάθε εταιρία θα πρέπει να αναζητήσει τα πραγματικά μέτρα βελτίωσης της απόδοσης που χρησιμοποιεί.

7.8 Παρακαλούμε, παρέχετε τα αποτελέσματα των μέτρων απόδοσης που προσδιορίστηκαν στους πίνακες 7.5-7.7

Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες	Μέτρα	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Στρατηγικός σχεδιασμός				
β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων κι παραγωγικών διαδικασιών				
γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών				
δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών				
ε. Κατηγοριοποίηση πελατών				
ζ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων				
η. Διαχείριση κεφαλαίων				

Η συμπλήρωση του Πίνακα 7.8 πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν στον Πίνακα 7.6.

7.9 Δηλώστε τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν τα παρακάτω στην εταιρία σας.					
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο επιτυχή βελτιωτικά έργα θα περιγράφονται και θα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι καταγεγραμμένες.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι διαθέσιμες.	1	2	3	4	5

Οι καταχωρήσεις του Πίνακα 7.9, έχουν σα σκοπό να κάνουν σαφείς τις πολιτικές που εφαρμόζει η διοίκηση, έτσι ώστε να κατευθύνει την εταιρία προς την απόκτηση και διαχείριση των γνώσεων της, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο την ανάπτυξη της παραγωγής και την καλύτερη λειτουργία της.

ΚΕΦ 8: Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

Στόχος της ενότητας αυτής είναι η αξιολόγηση της χρησιμότητας, που θα έχει τελικά η εφαρμογή του ερωτηματολογίου, στο εσωτερικό της εταιρίας. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, μέσω των ρητά διατυπωμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι δυνατόν να κατευθυνθεί αποτελεσματικά και με ακρίβεια η οποιαδήποτε εταιρία που θα αποφασίσει να αξιολογήσει τον εαυτό της με σκοπό την μελλοντική βελτίωσή της. Με αυτό τον τρόπο η εταιρία μπορεί να διαπιστώσει με ευκρίνεια την κατάσταση της στο πρόσφατο παρελθόν, το βαθμό ικανοποίησής της από την παρούσα κατάστασή της ή το βαθμό που απέδωσε ο παρελθοντικός προγραμματισμός της, ενώ παράλληλα μπορεί να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους οι κινήσεις της ήταν λανθασμένες και να βελτιωθεί από τα λάθη της.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ενότητα αυτή δεν αποτελεί τμήμα του αυθεντικού ερωτηματολογίου του INSEAD. Ο βασικός λόγος γι αυτό πρέπει να είναι το γεγονός ότι στην περίπτωση του INSEAD, οι ίδιες οι εταιρίες επιζητούν την αξιολόγησή τους, αφού ακόμα και εάν δεν αριστεύσουν, σίγουρα θα ανήκουν στη λίστα των καλύτερων επιχειρήσεων στον κόσμο.

8.1 Ποια πιστεύετε ότι θα είναι η επίδραση της χρήσης του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
-2	-1	0	1	2
Θα το χρησιμοποιήσετε ξανά την επόμενη χρονιά;				
Ναι		Όχι		

Η αξιολόγηση της χρησιμότητας του ερωτηματολογίου γίνεται σύμφωνα με την παρακάτω διαδικασία:

- 2 Καθόλου χρήσιμο – η χρήση του κρίνεται άσκοπη ή ακόμα και αρνητική
- 1 Λίγο χρήσιμο

- 0 Αδιάφορο – η χρήση του δεν θα ωφελήσει αλλά ούτε και θα βλάψει
- 1 Αρκετά χρήσιμο
- 2 Απολύτως χρήσιμο – θα συμβάλλει στη βελτίωση της διοίκησης

8.2 Πώς αξιολογείτε την επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;

Ενότητα 2: Αποτελέσματα απόδοσης

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας

--

Ενότητα 3: Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.

--

Ενότητα 4: Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών

4.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.

--

4.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.

--

4.3 Παραγωγή

-2	-1	0	1	2
----	----	---	---	---

Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.

--

4.4 Διοίκηση διανομών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 5: Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 6: Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 7: Διοίκηση γνώσεων				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				

Κεφάλαιο 8: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Εφαρμογή του ερωτηματολογίου στην εταιρεία Α

Λίγα λόγια για την εταιρεία Α

Η εταιρεία Α είναι μια εταιρία παραγωγής γάλακτος όπως και γαλακτομικών προϊόντων το οποίο διοχετεύεται στις αγορές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Τα κύρια αγαθά που παράγει είναι γάλα, τυρί, γιαούρτι και ανήκει στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πριν 3 μήνες αγόρασε μια μικρή εταιρεία παραγωγής παγωτού και σκοπός της είναι στο άμεσο μέλλον να παράγει τόσο στη εσωτερική αγορά όσο και στη εξωτερική αγορά. Η εφαρμογή του ερωτηματολογίου στην εταιρεία Α αφορά μόνο το κύριο εργοστάσιο της, δηλαδή το εργοστάσιο παραγωγής γάλακτος και γαλακτομικών προϊόντων, εξαιτίας της πρόσφατης αγοράς της εταιρείας παραγωγής γιαουρτιού και κατά συνέπεια της έλλειψης ακριβών στοιχείων για αυτό.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι καταχωρήσεις των στηλών που αναφέρονται στο 'Πριν 2 έτη' αντιστοιχούν στο έτος 2003, οι καταχωρήσεις των στηλών που αναφέρονται στο 'Τρέχον έτος' αντιστοιχούν στο έτος 2005, ενώ οι καταχωρήσεις που αναφέρονται στο 'Στόχος σε 2 έτη' αντιστοιχούν στο έτος 2007.

2. Αποτελέσματα Απόδοσης

2.1 Παρακαλούμε, καταγράψτε την αξία των παρακάτω μέτρων απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις	£20,656,555	£24,000,000	£26,000,000
β. Μικτά κέρδη	£4,291,76	£5,665,797	£8,000,000
γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)	£689,552	£1,168,949	£2,500,000
δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο	£13,675,000	£13,675,000	£13,675,000
ε. Μεριδίο εγχώριας αγοράς	50%	40%	45%
ζ. Απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA)	2.9%	4.6%	7.0%

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνει κανείς ότι η πορεία της εταιρείας Α κρίνεται ανοδική. Τα έσοδα του 2005 από τις πωλήσεις αυξήθηκαν σε σχέση με αυτά του 2003, ενώ επιτεύξιμος στόχος της εταιρίας σε 2 έτη αντιστοιχεί σε £26,000,000. Σημαντική είναι η αύξηση που παρατηρήθηκε τόσο στα μικτά κέρδη όσο και τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων όσο και στο χρηματοοικονομικό δείκτη ROTA. Για την ακρίβεια έχουμε σχεδόν διπλάσια αύξηση όσο αφορά τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων για το τρέχον έτος. Διαφαίνεται εύκολα ότι το καταβεβλημένο κεφάλαιο το 2003 παραμένει ίδιο με αυτό του τρέχον έτους, δηλαδή του 2005 και ο στόχος σε 2 έτη είναι να παραμείνει σταθερό το καταβεβλημένο κεφάλαιο.

Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς που κατέχει η εταιρία το 2003 κυμαίνεται στο 50%, στο τρέχον έτος μειώνεται στο 40% δηλαδή στο 2005, ενώ στόχος της εταιρίας για το 2007 είναι το 45%.

2.2 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω ποιοτικά μέτρα απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων (το ποσοστό % των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως)	90%	85%	92%
β. Συχνότητα παραπόνων (ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά 100,000 παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	1.5%	0.8%	0.5%
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο κατά μέσο όρο αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά 100,000 παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	1.1%	1.0%	0.5%
δ. Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις)	0.3%	0.4%	0.2%
ε. Πραγματοποιήσετε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο ικανοποίησης των πελατών σας;			

Η εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων κυμαίνεται στο 90% για το έτος 2003, παρατηρείται μείωση κατά 5 μονάδες για το τρέχον έτος ενώ ο μελλοντικός στόχος της εταιρίας είναι οι παραδόσεις που πραγματοποιούνται εντός προθεσμίας να αγγίζουν το 92%.

Η συχνότητα παραπόνων αναφέρεται στην παράδοση 100,000 μονάδων προϊόντων και κυμαίνεται στο 1.5 % για το έτος 2003, στα 0.8% για το έτος 2005 ενώ στόχος της εταιρίας για το 2007 είναι 0.5%. Πρέπει να τονιστεί ότι ο μικρός αριθμός της συχνότητας των παραπόνων οφείλεται στην σχετικά έγκαιρη παράδοση των προϊόντων της εταιρίας.

Η εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων αναφέρεται στην παράδοση 100,000 μονάδων προϊόντων και αγγίζει το 1.1% για το έτος 2003, για το έτος 2005 παρατηρείται μια μικρή ελάττωση και έτσι έχουμε 1% και τελικός στόχος σε 2 έτη είναι τα ελαττωματικά προϊόντα που καταφθάνουν στην εταιρία να μην ξεπερνά το 0.5 % όλων των προϊόντων που παράγει η εταιρία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι λόγω της φύσης των προϊόντων σίγουρα θα έχουμε ελαττωματικά προϊόντα, ευτυχώς όμως τα ελαττώματα των προϊόντων σε ποσοστό είναι πολύ μικρό ποσοστό και στην περίπτωση εύρεσης ελαττωματικών στα προϊόντα της εταιρίας, η εταιρία τα αποσύρει κατευθείαν.

Το κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις είναι πολύ μικρό) για το έτος 2003 σαν ποσοστό φτάνει το 0.3%,για το τρέχον έτος φτάνει το 0.4%,δηλαδή παρατηρείται μια μικρή αύξηση και η εταιρία σε 2 χρόνια αποβλέπει να μειώνεται το κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως στο 0.2%.

Όσον αφορά την πραγματοποίηση έρευνας αγοράς σχετική με το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών η εταιρία δεν έχει πραγματοποιήσει καμιά έρευνα αγορά μέχρι στιγμής και ούτε πρόκειται στα επόμενα 2 χρόνια γιατί δεν το θεωρεί αναγκαίο και βασικό για την μελλοντική στρατηγική της.

2.3 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την λειτουργική ευελιξία της εταιρίας σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος χρόνος (σε ημέρες) ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για:			
– τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες	5	5	5
– προσαρμοζόμενα προϊόντα /υπηρεσίες	---	---	---
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για:			
– τυποποιημένα προϊόντα /υπηρεσίες	100.956.797	99.014.055	100.001.546
– προσαρμοζόμενα προϊόντα /υπηρεσίες	---	---	---
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών:			
– στο διάστημα μίας ημέρας(μέγιστο ποσοστό %)	10%	10%	10%
– στο διάστημα μίας εβδομάδας(μέγιστο ποσοστό %)	80%	80%	80%
– στο διάστημα ενός μήνα (μέγιστο ποσοστό %)	10%	10%	10%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%

δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων.	6	4	2
---	----------	----------	----------

Καταρχήν πρέπει να επεξηγηθεί η έννοια ‘τυποποιημένο’ προϊόν και ‘προσαρμοζόμενο’ προϊόν. Το προϊόν είναι τυποποιημένο όταν πωλείται συσκευασμένο ενώ προσαρμοζόμενο προϊόν είναι αυτό που διατίθεται και πωλείται χύμα στην αγορά. Η εταιρία Α δεν διαθέτει στις υπηρεσίες της ‘προσαρμοζόμενα’ προϊόντα.

Από το ερώτημα α) του παραπάνω πίνακα καταγράφεται ο μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για τα τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες για τα αντίστοιχα έτη.

Στο ερώτημα β) ζητείται η μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών η οποία πρέπει να αναφερθεί ότι για τυποποιημένα προϊόντα αντιστοιχεί σε παλέτες. Η χωρητικότητα της παλέτας αντιστοιχεί σε 1,000 μονάδες προϊόντος του ενός λίτρου.

Επίσης η ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών μετρά την ικανότητα ανταπόκρισης της εταιρίας στις ανάγκες της αγοράς και γίνεται η καταχώρηση στον πιο πάνω πίνακα για τρία διαφορετικά διαστήματα: μιας ημέρας, μιας βδομάδας και ενός μήνα. Η εταιρία προμηθεύει τους πελάτες της μέσα στο διάστημα μιας ημέρας σε ποσοστό που αντιστοιχεί στο 10%, στο διάστημα μιας βδομάδας αντιστοιχεί σε ποσοστό 80 % και στο διάστημα ενός μήνα αντιστοιχεί και αυτό σε 10%.

Τέλος, όσον αφορά το μέσο απαιτούμενο χρόνο (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων, πριν 2 χρόνια κυμαινόταν σε έξι μήνες, το τρέχον έτος ανέρχεται στους 4 μήνες ενώ τελικός επιτεύξιμος στόχος είναι 2 μήνες.

2.4 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α Παραγωγικότητα εργαζομένων (έσοδα από πωλήσεις συνολικό αριθμό εργαζομένων)	£62.596	£75.111	£90.000

β. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες;	20	30	10
γ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα;	30	25	15
δ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα;	30	25	15

Από τις καταχωρήσεις του πίνακα 2.4 εύκολα συμπεραίνεται ότι από το έτος 2003 έως το 2005 παρατηρείται σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ενώ σύμφωνα με την εκτίμηση της εταιρίας για τα έσοδα από τις πωλήσεις για το έτος 2007 προβλέπεται μεγάλη άνοδος της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Οι αποθήκες της εταιρίας το έτος 2003 ήταν σε θέση να γεμίζουν 20 φορές τον χρόνο πρώτες ύλες, το έτος 2005 30 φορές τον χρόνο και στόχος της εταιρίας για το 2007 είναι 10 φορές. Όσον αφορά πόσες φορές το χρόνο γεμίζουν οι αποθήκες με ημιτελή προϊόντα όσο και έτοιμα προϊόντα φαίνεται στον πιο πάνω πίνακα ότι το έτος 2003 γεμίζουν 30 φορές τον χρόνο με ημιτελή προϊόντα όσο και έτοιμα προϊόντα, το έτος 2005 γεμίζουν 25 φορές τον χρόνο ενώ σύμφωνα με την εταιρία εκτιμάται το 2007 να γεμίζει 15 φορές τον χρόνο με ημιτελή προϊόντα και έτοιμα προϊόντα οι αποθήκες της εταιρίας.

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός της Εταιρίας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας εταιρείας αποτελεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο ή όραμα τόσο για τις διοικητικές λειτουργίες της εταιρείας όσο και για τους επιχειρηματικούς της στόχους.

3.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρίας και τους επιχειρηματικούς στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν.	
Στοιχεία στρατηγικής της εταιρίας	Επιχειρηματικοί στόχοι
Αξιοποίηση των επενδύσεων-αύξηση παραγωγής γιαουρτιού	Αποδοτικότητα γραμμών παραγωγής
Μείωση του κόστους παραγωγής όλων των προϊόντων	Παραγωγή σε τόνους
Νέα εισαγόμενα προϊόντα	Κόστος ανά προϊόν
Νέα προϊόντα Μείωση λειτουργικών εξόδων Βελτίωση περιθωρίου κέρδους	Πωλήσεις

Στον Πίνακα 3.1 έχουμε πλήρη περιγραφή των κυριοτέρων στοιχείων της στρατηγική της εταιρίας

ομοίως και τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρίας.

3.2 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό			Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
γ. Διοικητικό συμβούλιο εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών

4.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

Η αλυσίδα προμηθειών, στην οποία απευθύνεται αυτή η παράγραφος, καλείται πολλές φορές logistics. Αναφέρεται στην ενεργή διοίκηση των υλικών που διαρρέουν ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων.

4.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους των πωλήσεων.	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α Προετοιμασία	3%
β. Πρώτες ύλες και συστατικά	50%
γ. Παραγωγή και συναρμολόγηση	25%
δ. Αποθήκευση προϊόντων	5%
ε. Διανομή προϊόντων	17%
Συνολικά έξοδα	100 %

Από τον παραπάνω πίνακα εξάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών, περίπου το 50% οφείλεται στο κόστος των πρώτων υλών ενώ το 25 % προέρχεται από την παραγωγική διαδικασία με τον παράλληλο και συστηματικό καταμερισμό της εργασίας. Αρκετά μικρό είναι το κόστος προετοιμασίας και της αποθήκευσης των προϊόντων. Το πρώτο

οφείλεται κατά κύριο λόγο στην σωστή τοποθεσία των εγκαταστάσεων της εταιρίας ,οι οποίες βρίσκονται σε πολύ μικρή απόσταση από το εργοστάσιο της εταιρίας με αποτέλεσμα να μειώνονται κατά πολύ τα έξοδα των πρώτων υλών που μεταφέρονται προς το εργοστάσιο. Επίσης το 17 % των δαπανών αντιστοιχεί στο κόστος διανομής των προϊόντων που είναι αρκετά μεγάλο ποσοστό λόγω των υπέρογκων εξόδων μεταφοράς και διακίνησης των έτοιμων προϊόντων προς τις μεγάλες αγορές της χώρας. Βασικός παράγοντας στο δεύτερο είναι ότι ο σχεδιασμός και η διαμόρφωση των αποθηκών καθώς και η διάταξη του αποθέματος και των εμπορευμάτων είναι τέτοιος ώστε να της επαρκούν οι αποθηκευτικοί χώροι των εγκαταστάσεων της εταιρίας.

4.1.2 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας.					
	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
Β.Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
δ. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ε. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις / Εισαγωγή πληροφοριών	1	2	3	4	5
ζ . Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

Οι φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα έχουν μεγάλη σημασία, γιατί μια εταιρία πρέπει να γνωρίζει όλους τους φόρους που θα πρέπει να πληρώσει στην τοπική αυτοδιοίκηση για αυτό και η εταιρία θεωρεί ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιλογή της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων της είναι οι φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα.

Προφανώς, η εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών, η εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές, η εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό, το χαμηλό εργατικό κόστος ,η εισαγωγή πληροφοριών καθώς και οι ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις δεν παίζουν κανένα ρόλο στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας .

4.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών

4.2.1 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας;					
	Σπάνια				Πολύ συχνά
α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
η. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

Η δραστηριότητα α πραγματοποιείται πολύ συχνά υποδηλώνοντας ένα αρκετό μεγάλο βαθμό συνεργασίας μεταξύ εταιρίας – προμηθευτών. Η κοινή συνεδρίαση εταιρίας – προμηθευτών μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επικερδής βελτιώνοντας τόσο την αποδοτικότητα καθώς και την αποτελεσματικότητα της παραγωγής με ακόλουθους στόχους :την αύξηση κέρδους και μείωση του κόστους παραγωγικής διαδικασίας.

Στις υπόλοιπες δραστηριότητες βλέπουμε ότι η επικοινωνία των 2 μερών γίνεται περιστασιακά και ίσως εντελώς τυπικά λόγω της σχετικής φοβίας της εταιρίας απέναντι στους προμηθευτές της λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης προς αυτούς καθώς και αποκάλυψη μυστικών της σε ανταγωνιστές. Οι περισσότερες δραστηριότητες για να συνυπάρξουν μεταξύ εταιρίας – προμηθευτών προϋποθέτουν την ύπαρξη στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ εταιρίας – προμηθευτών, γνωστή ως εμπιστευτική συμφωνία ‘αμοιβαίων αποκαλύψεων’.

4.2.2 Με ποιο τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;

--	--

Τρόπος	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Την απευθείας παραγγελία	100%	100%	100%
β. Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές :	----	----	----
- για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο	----	----	----
- για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	----	----	----
- για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	----	----	----

Συμπέρασμα από τις καταχωρήσεις του πίνακα αυτού είναι ότι η παραγγελία πρώτων υλών γίνεται μόνο από απόφαση της εταιρίας.

4.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τους κύριους προμηθευτές σας:				
	Ελλιπή στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί;	✓	----	----	----
β. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι				
- πιστοποιημένοι από εσάς;		90%	100%	100%
- πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα;		90%	100%	100%
γ. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;	✓	%	%	%
δ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;	✓	0.5%	0.5%	01%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;	✓	%	%	%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;	✓	%	%	%
η. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;	✓	%	%	%
θ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;		%	%	%
ι. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;		%	%	%

κ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI);	N/A	%	%	%
λ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;		100%	100%	100%

Από το ερώτημα α) του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η εταιρία δεν θεωρεί αναγκαία και χρήσιμη την πραγματοποίησης έρευνας της αγοράς που να σχετίζεται με το μέτρο της ικανοποίησης των προμηθευτών της.

Από το ερώτημα β) του παραπάνω πίνακα η εταιρία Α είχε την δυνατότητα και τα μέσα για να πιστοποιήσει από μόνη της όλους τους προμηθευτές της όπως και από κάποιον εξωτερικό παράγοντα. Το ποσοστό των προμηθευτών της εταιρίας που πιστοποιήθηκε το 2003 ήταν αρκετό υψηλό όπως και η πιστοποίηση από εξωτερικό παράγοντα ενώ το τρέχον έτος 2005 όλοι οι προμηθευτές της εταιρίας πιστοποιούνται τόσο από την ίδια την εταιρία όσο και από εξωτερικό παράγοντα. Στόχος της εταιρίας είναι η διατήρηση της πιστοποίησης όλων των προμηθευτών όπως και η πιστοποίηση από εξωτερικό παράγοντα.

Το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων για τα έτη 2003 και 2005 είναι αρκετά μικρό με αποτέλεσμα να είναι πολύ μικρό το ποσοστό των προμηθειών που απορρίφθηκαν. Στόχος της εταιρίας είναι το ποσοστό να φτάσει το 0.1%.

Όσον αφορά τα ερωτήματα γ), ε), ζ), η) ,θ) ,ι) δεν τα γνωρίζει η εταιρία λόγω ελλειπών στοιχείων.

Πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρία δεν πραγματοποιεί ποτέ παραγγελίες μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) ενώ η εταιρία έχει τακτική να παραγγέλνει όλες τις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της μέσω internet.

4.2.4 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρία :			
- μοναδική πηγή τροφοδοσίας - διπλή πηγή τροφοδοσίας - πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας	30% 50% 20%	25% 30% 45%	0% 30% 70%
Σύνολο	100%	100%	100%

Η πλειοψηφία των προμηθευτών της εταιρίας την προμηθεύουν με δυο διαφορετικά είδη πρώτων υλών. Στόχος της εταιρίας για το μέλλον είναι η μεγαλύτερη αύξηση του αριθμού των προμηθευτών που αποτελούν πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για την εταιρία γιατί με την αύξηση των προηγούμενων θα επιφέρει αύξηση των κερδών της εταιρίας. Επίσης στόχος της εταιρίας για το μέλλον είναι η μεγαλύτερη μείωση του αριθμού των προμηθευτών που αποτελεί μοναδική πηγή τροφοδοσίας.

4.3 Παραγωγή

4.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως(σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν):	
ο Κέντρα Κέρδους	ο Κέντρα Κόστους

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας Α είναι οργανωμένες ως κέντρα κόστους, αφού οι μάνατζερ πρέπει να λογοδοτεί στους ανωτέρους τους μόνο για τις δαπάνες του.

4.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;							
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη		Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι	330	305	280	γ. Άμεσοι(π.χ εργάτης)	180	178	170
β. Προσωρινοί	20	10	0	δ. Έμμεσοι (π.χ. λογιστής)	150	125	100

Παρατηρείται μείωση των εργαζομένων της εταιρίας Α από το έτος 2003 έως το 2005, αριθμός που υπολογίζεται να μειωθεί μέχρι το έτος 2007 εξαιτίας της εκσυγχρονισμένης τεχνολογίας μειώνοντας το προσωπικό της εταιρίας. Το 60% περίπου των εργαζομένων (άμεσων) της εταιρίας απασχολούνται με την παραγωγή και την διανομή ενώ το υπόλοιπο 40 % των ασχολείται με τις υπόλοιπες λειτουργίες της εταιρίας (έμμεσων) εργαζομένων.

4.3.3 Πόσες ημέρες (ή σε άλλη χρονική μονάδα) παραγωγής χωρούν οι αποθήκες σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Όσον αφορά τις πρώτες ύλες	60	75	40
β. Όσον αφορά τα ημιτελή προϊόντα	10	20	12
γ. Όσον αφορά τα έτοιμα προϊόντα	5	7	4

Η εταιρία Α κατατάσσει τις αποθήκες της σε 3 μεγάλες κατηγορίες: σε αποθήκες πρώτων υλών , σε αποθήκες ημιτελών προϊόντων και σε αποθήκες έτοιμων προϊόντων.

Η εταιρία διατηρεί μεγάλα αποθέματα κυρίως σε πρώτες ύλες, για τα οποία διατηρεί αποθέματα για 60 ημέρες(δηλαδή 2 μήνες) διατηρεί αποθέματα ημιτελών προϊόντων για 10 ημέρες και έτοιμων προϊόντων για 5 ημέρες. Η εταιρία σκοπεύει μέχρι το έτος 2007 να μειώσει στις αποθήκες της την παραγωγή 40 ημερών σε πρώτες ύλες, σε παραγωγή 12 ημερών σε ημιτελή προϊόντα και την παραγωγή 4 ημερών σε έτοιμα προϊόντα.

4.3.4 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)			
α. Συνεχής ροή	<input type="radio"/>	ε. Κατάστημα εργασιών	<input type="radio"/>
β. Γραμμή συναρμολόγησης	<input type="radio"/>	ζ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου	<input type="radio"/>
γ. Τμήματα κατασκευών	<input type="radio"/>	η. Άλλο (καθορίστε λεπτομερώς) :	<input type="radio"/>
δ. Κατεργασία ανά παρτίδα	<input type="radio"/>		

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί τριών ειδών παραγωγικών διαδικασιών. Μια από τις άλλες δυο που χρησιμοποιεί η εταιρία Α είναι η συνεχής ροή η οποία είναι η κύρια παραγωγική διαδικασία που χρησιμοποιείται και στην παραγωγή στερεών και υγρών τροφίμων. Επίσης η εταιρία χρησιμοποιεί

άλλες δυο παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες είναι τα τμήματα κατασκευών και κατεργασία ανά παρτίδα άλλες δυο. Η δεύτερη παραγωγική διαδικασία που χρησιμοποιεί είναι τα τμήματα κατασκευών, δηλαδή συντελείται η παραγωγή ενός συγκεκριμένου επιμερούς κομματιού του τελικού προϊόντος και στην συνέχεια με την τρίτη παραγωγική διαδικασία οι πρώτες ύλες επεξεργάζονται ανά παρτίδες.

4.3.5 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες)		
Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
6	3	0,1

Στην εταιρία Α όπως προκύπτει από τον πίνακα 4.3.5, το 2003 η αναθεώρηση του προγράμματος εξαγόταν κάθε 6 μήνες, κάθε 3 μήνες το 2005 και στόχος της εταιρίας για το 2007 είναι να επαναφέρει τη συχνότητα της αναθεώρησης της παραγωγής σε 10 ημέρες. Οι λόγοι που ωθούν την εταιρία στην αναθεώρηση του προγράμματος καταγράφεται στον πίνακα 4.3.6

4.3.6 Ποιοι λόγοι σας ωθούν στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής σας;	
α. Λανθασμένη πρόβλεψη	88%
β. Έλλειψη υλικών	2 %
γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών	_____ %
δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών	_____ %
ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής	_____ %
ζ. Βλάβες	10 %
η. Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού	_____ %
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	_____ %
Σύνολο	100 %

Οι κυριότεροι λόγος της αναθεώρησης του προγράμματος παραγωγής της εταιρίας Α είναι η λανθασμένη πρόβλεψη με ποσοστό που αγγίζει το 88% υποδεικνύοντας την ύπαρξη λάθους στην ανάλυση και μοντελοποίηση. οι διάφορες βλάβες με ποσοστό 10% που επιτυγχάνεται όταν κάποιο μηχάνημα χαλάει ή δεν είναι διαθέσιμο και τέλος η έλλειψη υλικών με πολύ μικρό ποσοστό που φτάνει τα 2%, λόγω του ότι η εταιρία διαθέτει μικρότερες ποσότητες υλικών από τις αναγκαίες για να προχωρήσει η παραγωγή.

4.3.7 Παρακαλούμε, σημειώστε τις παρακάτω μεθόδους μέτρησης των διαδικασιών παραγωγής (εάν χρησιμοποιείτε διαφορετικές μεθόδους μέτρησης παρακαλούμε να τις καθορίσετε με λεπτομέρεια).			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ετήσια δυνατότητα παραγωγής (μονάδες)	40.000.000	60.000.000	60.000.000
β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται	15%	30%	10%
γ. Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής	N/A	N/A	N/A
δ. Μέσος χρόνος παραγωγής	N/A	N/A	N/A
ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (σε ευρώ)	1.2	1.5	1.1
ζ. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά βδομάδα	N/A	N/A	N/A
η. Μέσος χρόνος προετοιμασίας	N/A	N/A	N/A
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια):	N/A	N/A	N/A

Η ετήσια δυνατότητα παραγωγής της εταιρίας ήταν για το 2000 ήταν 40.000.000 μονάδες , αυξήθηκε στις 60.000.000 μονάδες για το 2001 και η εταιρία πιστεύει ότι μέχρι το 2003 η ετήσια δυνατότητα παραγωγής της θα παραμείνει σταθερό στις 60.000.000 μονάδες

Όσον αφορά το ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιούνταν το έτος 2003 ήταν το 15%, ενώ το τρέχον έτος η εταιρία δεν θα χρησιμοποιεί το 30 % της δυνατότητας παραγωγής της και στόχος για το μέλλον είναι το ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής να φτάνει το 10 %.

Το μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος προκύπτει από την διαίρεση του κόστους των πωλήσεων της εκάστοτε χρονιάς με το συνολικό αριθμό των τόνων που παρήχθησαν. Παρατηρείται μια αύξηση του μέσου κόστους ανά μονάδα προϊόντος από το έτος 2003 έως το 2005 και επιθυμεί να μειώσει το μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος κατά 0.4 % σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της εταιρίας .Τέλος όσον αφορά τα ερωτήματα (γ),(δ),(ζ),(η) αυτά δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθούν λόγω έλλειψης στοιχείων.

4.4 Διοίκηση διανομών

4.4.1 Ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων ;	
α. Τελικός καταναλωτής	99.8 %
β. Ενδιάμεσος παραγωγός/ Κατασκευαστής (OEM)	0.2 %
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	___ %
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	___ %
Σύνολο	100 %

Αυτό που παρατηρεί κάποιος στον πίνακα 4.4.1 με την πρώτη ματιά είναι ότι η πλειοψηφία των πελατών της εταιρίας σε ποσοστό 99.8 % είναι οι τελικοί καταναλωτές των προϊόντων. Μόνο το 0.2 % των πελατών της εταιρίας Α αντιστοιχεί στις άλλες εταιρίες που χρησιμοποιούν τα προϊόντα της εταιρίας Α σαν πρώτη ύλη για την παραγωγή των δικών τους προϊόντων.

4.4.2 Ποια τμήματα ή ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
<input type="radio"/> α. Διαχείρισης υλικών	<input checked="" type="radio"/> δ. Πωλήσεων
<input type="radio"/> β. Διανομής	<input type="radio"/> ε. Παραγωγής
<input checked="" type="radio"/> γ. Μάρκετινγκ	<input type="radio"/> ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)

Τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

4.4.3 Πώς διαμορφώνετε τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών σας; Μέσω:					
	Μικρή διορατικότητα			Μεγάλη διορατικότητα	
α. Πρόβλεψης πωλήσεων	1	2	3	4	5
β. Παρακολούθησης των αποθεμάτων τους	1	2	3	4	5
γ. Γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους	1	2	3	4	5
δ. Γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

Η εταιρία Α προσπαθεί να αναπτύξει αν και βρίσκεται προς το παρόν στα πρώτα στάδια ,προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών της όπως και προγράμματα για την πρόβλεψη πωλήσεων των πελατών της και παράλληλα προγράμματα ανάπτυξης γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους όπως και επίσης προγράμματα γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους.

4.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας;	
Δημογραφικά	Στρατηγικά
ο Γεωγραφικά	ο Σύμφωνα με την κερδοφορία
ο Σύμφωνα με το μέγεθος	ο Σύμφωνα με το ιστορικό
ο Σύμφωνα με το προϊόν/ τα προϊόντα	ο Σύμφωνα με στρατηγική συνεργασία
ο Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο	ο Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους
ο Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση	ο Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα ξεχωριστά

Διαφαίνεται ότι η εταιρία διαχωρίζει τους πελάτες της τόσο δημογραφικά όσο και στρατηγικά. Δημογραφικά τους διαχωρίζει ανάλογα με την γεωγραφική τοποθεσία και σύμφωνα με το μέγεθος, το προϊόν / τα προϊόντα και σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση. Στρατηγικά τους διαχωρίζει σύμφωνα με την κερδοφορία και την στρατηγική συνεργασία.

5. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

5.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τα παρακάτω στοιχεία για την επιχειρησιακή μονάδα.			
Στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια)	15	15	15
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια)	10	10	10
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας	4	4	6
δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων	100%	95%	100%
ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων	-----	£15.000	£20.000
ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων	-----	-----	-----
η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών:			
- αριθμός κύριων αλλαγών/νέα έργα σε εξέλιξη	0	3	4
- μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα (σε ανθρωποέτη)	0	1	2
- αριθμός μικρών αλλαγών/βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη	15	12	25
- μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα (σε ανθρωποέτη)	4	3	7

θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος:			
- με μικρές αλλαγές / βελτιώσεις	----	5	5
- με κύριες αλλαγές	2	0	5
ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών :			
– ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν	N/A %	N/A %	N/A %
– ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν	N/A %	N/A %	N/A %
– ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά	N/A %	N/A %	N/A %
κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	N/A %	N/A %	N/A %
λ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων (%)	N/A %	N/A %	N/A %

Από τον πίνακα 5.1 μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία είναι ίσος με 15 χρόνια ενώ μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία είναι ίσος με 10 χρόνια. Στην σημερινή αγορά, η πλειοψηφία των προϊόντων έχει κύκλο ζωής μερικών μηνών π.χ οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Σήμερα είναι σπάνια τα προϊόντα με μεγάλο κύκλο ζωής όπως και στα προϊόντα της εταιρίας μας.

Ο μέσος αριθμός των παραλλαγών των προϊόντων της εταιρίας είναι ίσος με 4 για τα έτη 2003 και 2005 ενώ η εταιρία εκτιμά ότι ο αριθμός αυτός θα είναι ίσος με 6 το 2007.

Ο αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων προέρχονται από την πώληση προϊόντων τα οποία παράγονται με τεχνολογία που κατέχει η εταιρία και μόνο. Η εταιρία Α παράγει και προωθεί στην αγορά όλα τα προϊόντα τα οποία παράγονται με ιδιοκτησιακή της τεχνολογία. Το έτος 2005 το 95% των προϊόντων της εταιρίας παράγεται με ιδιοκτησιακή της τεχνολογία ενώ στόχος της εταιρίας για το έτος 2007 είναι όλα της τα προϊόντα της εταιρίας να παραχθούν με ιδιοκτησιακή της τεχνολογία και μόνο.

Η εταιρία Α δεν ξοδεύει κανένα χρηματικό ποσό για τον ετήσιο προϋπολογισμό για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων. Δεν το θεωρεί απαραίτητο για την περαιτέρω επιτυχία της εταιρίας.

Η δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών διαχωρίζεται στα έργα που δημιουργού κύριες αλλαγές και σε αυτά που δημιουργούν μικρές αλλαγές.

Το έτος 2003 κανένα προϊόν δεν έχει τροποποιηθεί σε μεγάλο βαθμό με προσθήκη κάποιου άλλου συστατικού ενώ το έτος 2005 έχει γίνει προσπάθεια και ο αριθμός των κύριων αλλαγών αντιστοιχεί στον αριθμό 3 και ο στόχος της εταιρίας για το έτος 2007 είναι η αύξηση του αριθμού κύριων αλλαγών σε 4.

Το μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/νέα έργα (σε ανθρωποέτη) για το έτος 2005 είναι μια κύρια αλλαγή / νέα έργα ενώ επιθυμητός στόχος για τη εταιρία είναι να έχουμε 2 κύριες αλλαγές / νέα έργα.

Επίσης παρατηρείται ότι ο αριθμός μικρών αλλαγών /βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη ισούται με 15, το τρέχον έτος σε 12 ενώ εκτίμηση της εταιρίας είναι να φτάσει τους 25.

Το έτος 2003 δεν είχαν προωθηθεί νέα προϊόντα ενώ ο αριθμός των νέων προϊόντων που προωθήθηκαν το 2005 είναι 5, ενώ στόχος της εταιρίας για το 2007 είναι να παραμείνει σταθερός. Το έτος 2003 προωθήθηκαν 2 νέα προϊόντα με κύριες αλλαγές, το 2005 δυστυχώς κανένα ,ενώ η εταιρία το έτος 2007 θα προωθηθούν 5 νέα προϊόντα με κύριες αλλαγές στην αγορά

Τα ερωτήματα ι), κ), λ), δεν μπορούν να απαντηθούν λόγω έλλειψης στοιχείων ενώ καθορίζονται κάθε φορά σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρίας.

5.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Διακύμανση ρίσκου	1	2	3	4	5
β. Διακύμανση ταμειακών ροών	1	2	3	4	5
γ. Διακύμανση του μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
δ. Διακύμανση των προϊόντων	1	2	3	4	5
ε. Περιορισμοί ανατροφοδότησης	1	2	3	4	5
ζ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

Κύριοι παράγοντες βάση του οποίου η εταιρία Α καθορίζει το χαρτοφυλάκιο των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών είναι η προβλεπόμενη αύξηση που θα επιφέρουν αυτά στο μερίδιο αγοράς και η προβλεπόμενη διακύμανση αυτά στις ταμειακές ροές της εταιρίας καθώς και της διακύμανσης ρίσκου της εταιρίας. Επίσης η εταιρία καθορίζει το

χαρτοφυλάκιο αυτό προσπαθώντας να αυξήσει τις παραλλαγές των προϊόντων που παράγει ενώ παράλληλα προσπαθεί να διατηρεί το σταθερό αριθμό έργων σε εξέλιξη

5.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για την επιλογή για χρηματοδότηση ανεξάρτητων έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών:					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Κερδοφορία	1	2	3	4	5
β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
γ. Ποιότητα προϊόντων	1	2	3	4	5
δ. Τεχνική επίδοση προϊόντων	1	2	3	4	5
ε. Ενδυνάμωση των έργων	1	2	3	4	5
ζ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία	1	2	3	4	5
η. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη	1	2	3	4	5

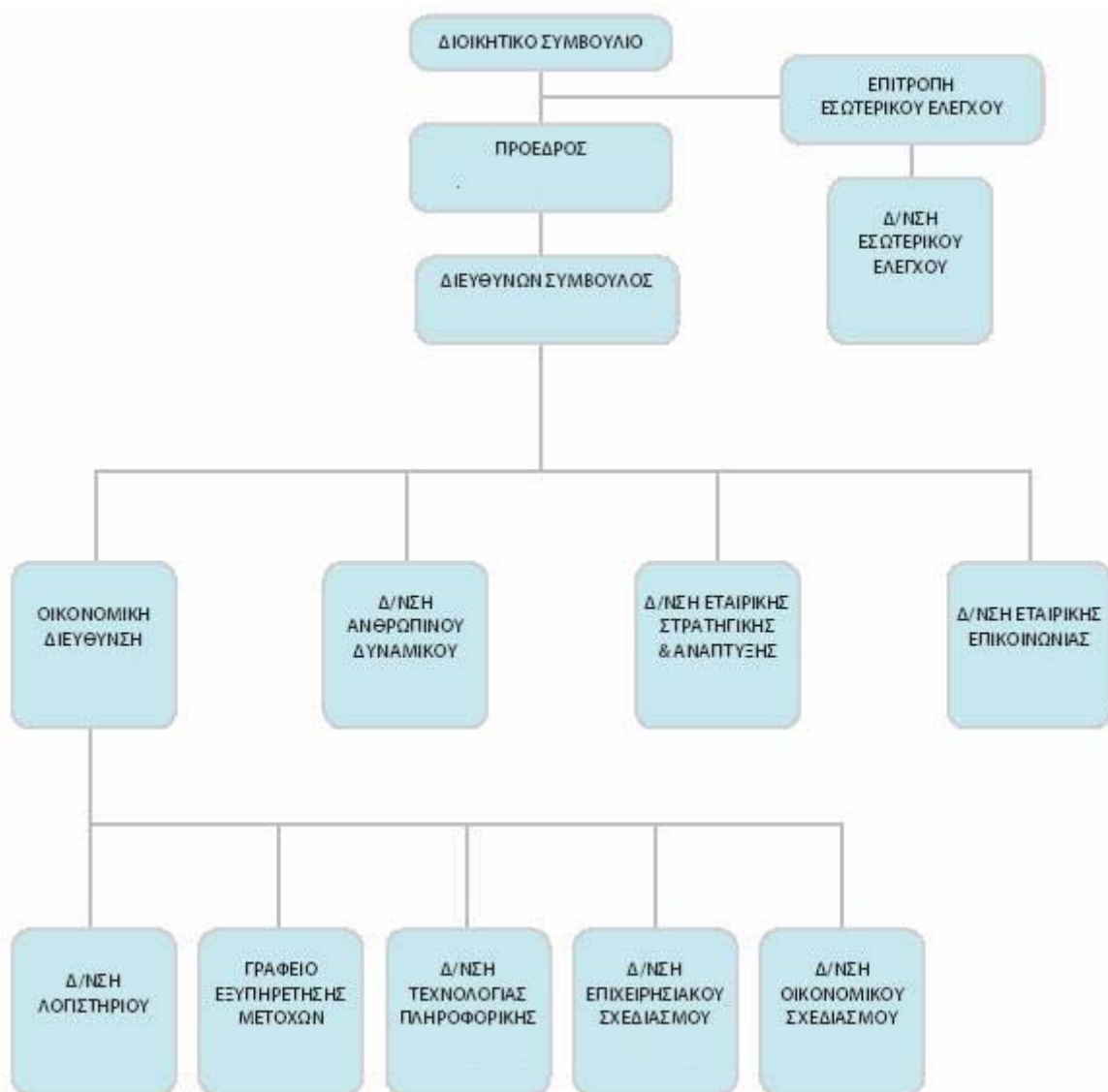
Από τον πίνακα 5.3 μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι τα βασικά έργα που θα χρηματοδοτήσει η εταιρία τελικά είναι η ανάπτυξη μεριδίου αγοράς που υπόσχονται ότι θα της επιφέρουν, όπως σημαντικό παράγοντα στην επιλογή της χρηματοδότησης των έργων θεωρεί η εταιρία την υποσχόμενη κερδοφορία τους καθώς και την ποιότητα των νέων προϊόντων. Ένας άλλος κύριος παράγοντας στην επιλογή της χρηματοδότησης νέων έργων της εταιρίας είναι η πείρα που θα αποκτήσει μέσα από αυτήν την εμπειρία. Επίσης η εταιρία λαμβάνει υπόψη και την απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη της.

5.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.	
α. Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις	100%
β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις	_____ %
γ. Μηχανικοί παραγωγής	_____ %
δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	_____ %
ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου)	_____ %
ζ. Πελάτες	_____ %
η. Εξωτερικοί συνεργάτες	_____ %
Σύνολο	100%

Από τον πίνακα 5.4 εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κύρια πηγή για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών είναι το τμήμα Μάρκετινγκ / Πωλήσεις ενώ το γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου) δεν υπάρχουν στην εταιρία Α.

6. Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων

6.1 Παράλληλα με τη συμπλήρωση των παρακάτω ερωτήσεων, σας παρακαλούμε να επισυνάψετε μερικά βασικά οργανογράμματα που θα δείχνουν τις σχέσεις αναφοράς, τα επίπεδα διοίκησης, την έκταση του ελέγχου κλπ.



Το παραπάνω σχήμα αποτελεί το βασικό οργανόγραμμα βάση του οποίου διοικείται η εταιρία Α. Είναι εύκολο να καταλάβει κάποιος ότι, το είδος της οργανωτικής δομής που εφαρμόζεται στην εταιρία είναι η οργάνωση ανά λειτουργία, αφού η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα ξεχωριστό

τμήμα για κάθε μία από τις βασικές της λειτουργίες.

6.2 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;	Διαφωνώ ριζικά			Συμφωνώ απόλυτα	
α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.	1	2	3	4	5
β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά	1	2	3	4	5
δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής.	1	2	3	4	5
ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.	1	2	3	4	5
η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής.	1	2	3	4	5
θ. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
ι. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.	1	2	3	4	5

Από τον πίνακα 6.2 η διοίκηση της εταιρίας Α συμφωνεί απόλυτα με την άποψη α), ότι πρέπει να είναι ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης στους εργαζομένους όπως και με την άποψη δ), ότι η χρήση ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων και λειτουργικών ζητημάτων που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής της εταιρίας και εύρεση λύσεων σε αυτά.

Όσον αφορά τα ερωτήματα β, ε, ζ, η, θ, ι και γ η εταιρία δεν έχει κατασταλάξει ακόμα και σε μια σαφή και ολοκληρωμένη άποψη.

6.3 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση;				
ο Ναι ο Όχι Αν ναι, πόσο συχνά βρίσκετε ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Σπάνια			Πάντα	
1	2	3	4	5

Από τον πίνακα 6.3 εξάγεται το συμπέρασμα ότι παρά το γεγονός ύπαρξης διαδικασίας πρόσληψης νέων εργαζομένων ανά θέση, η εταιρία δεν καταφέρνει πάντα να εντοπίσει τα άτομα με τα απαιτούμενα προσόντα για την εκάστοτε θέση ,πράγμα που ίσως κάποιες φορές θα έχει δυσκολέψει σε αρκετές περιπτώσεις την σωστή εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της.

6.4 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	2%
β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος;	0.3%
γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευση του; (σε ευρώ)	79.7%
δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εργασίας)	1ημέρες

Το ποσοστό της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία Α είναι ίσο με 2% και θεωρείται πολύ μικρό για το έτος 2005 .Το χρηματικό ποσό, επί του συνόλου των εξόδων της μισθοδοσίας που δαπάνησε η εταιρία για την εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι το ποσοστό κονδυλίου εκπαίδευσης και αντιστοιχεί σε 0.3%.Σχετικά μικρό κρίνεται και το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το έτος 2005 για την εκπαίδευσή του όπως και λίγες θεωρούνται και οι ημέρες που αφιέρωσε κατά μέσο όρο η εταιρία για την εκπαίδευση των εργαζομένων της (1 ημέρα ανά εργαζόμενο).

6.5 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν)	
ο	Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα
ο	Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο)
ο	Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα)
ο	Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης
ο	Μισθός βασιζόμενος στα προσόντα και την επίδοση
ο	Μερίδιο από τα κέρδη
ο	Δικαίωμα αγοράς μετοχών

Οι απόψεις του πίνακα 6.5 δεν έχουν βαθμολογηθεί αφού δεν αφορούν την εταιρία.

7. Διοίκηση γνώσεων

7.1 Έχετε αντικείμενα και στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας;		
Ναι ο	✓ Όχι	Δεν γνωρίζω ο
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

7.2 Με ποιο τρόπο ορίζονται τα συγκεκριμένα αντικείμενα και οι συγκεκριμένοι στόχοι;		
✓ Στο επίπεδο της εταιρείας	Σε ενιαίο επίπεδο ο	Σε συνεταιρικό επίπεδο ο
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

7.3 Η εταιρεία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων;		
Δεν γνωρίζω ο	Ναι ο	Όχι ο
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

7.4 Αυτό το σύστημα διοίκησης γνώσεων προήλθε από εξωτερική πηγή;													
Δεν γνωρίζω ο			Ναι ο				Όχι ο						
Τομείς εφαρμογής/Διαδικασίες			α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	ζ. Διαχείριση κεφαλαίων	η. Διοίκηση γνώσεων	θ. Διοίκηση τεχνολογιών		
												ι. Άλλο:	
Αριστες Πρακτικές													
7.5 Οι άριστες πρακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες, (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)				ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	
7.6 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)			Κόστος	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	
			Ποιότητα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
			Ταχύτητα / Ανταπόκριση	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
			Άλλο (καθορίστε)	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
7.7 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)			Σπάνια	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	
			Ορισμένα κίνητρα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο
			Πολλά κίνητρα	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο	ο

7.8 Παρακαλούμε, παρέχετε τα αποτελέσματα των μέτρων απόδοσης που προσδιορίστηκαν στους πίνακες 7.5-7.7				
Τομείς εφαρμογής/Διαδικασίες	Μέτρα	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Στρατηγικός σχεδιασμός				
β. Ανάπτυξη νέων				
γ. Κατηγοριοποίηση και				
δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών				
ε. Κατηγοριοποίηση				
ζ. Διοίκηση ανθρωπίνων				
η. Διαχείριση κεφαλαίων				
θ. Διοίκηση γνώσεων				

7.9 Δηλώστε τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν τα παρακάτω στην εταιρία σας.					
	Καθόλου		Σε μεγάλο βαθμό		
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο επιτυχή βελτιωτικά έργα θα περιγράφονται και θα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι καταγεγραμμένες.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι διαθέσιμες.	1	2	3	4	5

8. Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

Στόχος της ενότητας αυτής είναι η αξιολόγηση της ποιότητας και της πληρότητας του ερωτηματολογίου στο σύνολό του αλλά και των επιμέρους τμημάτων που το απαρτίζουν.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνει σύμφωνα με την παρακάτω διαδικασία:

- 2 Καθόλου χρήσιμο – η χρήση του κρίνεται άσκοπη ή ακόμα και αρνητική
- 1 Λίγο χρήσιμο
- 0 Αδιάφορο – η χρήση του δεν θα ωφελήσει αλλά ούτε και θα βλάψει
- 1 Αρκετά χρήσιμο
- 2 Απολύτως χρήσιμο – θα συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση της διοίκησης

8.1 Ποια πιστεύετε ότι θα είναι η επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
-2	-1	0	1	2
Θα το χρησιμοποιήσετε ξανά την επόμενη χρονιά;				
Ναι		✓ Όχι		
8.2 Πώς αξιολογείτε την επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
Ενότητα 2: Αποτελέσματα απόδοσης				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας				
Ενότητα 3: Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 4: Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών				
4.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
4.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
4.3 Παραγωγή				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				

4.4 Διοίκηση διανομών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 5: Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 6: Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				
Ενότητα 7: Διοίκηση γνώσεων				
-2	-1	0	1	2
Εάν πιστεύετε ότι η παραπάνω ενότητα παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις, παρακαλούμε να προτείνετε τις βελτιώσεις σας.				

Από τα δεδομένα που μας παρέχει η εταιρία με τη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει σε αυτό μια ικανοποιητική αναπαράσταση της πραγματικής κατάστασης της εταιρίας στους τομείς της οργάνωσης ανθρωπίνων πόρων και και στον τομέα της ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών όσον αφορά την τελευταία διετία .Όσον αφορά τους άλλους τομείς διαφαίνεται ξεκάθαρα η λανθασμένη αντιμετώπιση της εταιρίας ως προς το σύστημα αξιολόγησης των άλλων λειτουργιών της εταιρίας.

Εξαιτίας των ολοένα και αυξανόμενων αναγκών της αγοράς, του σκληρού και ανελέητου ανταγωνισμού ανάμεσα στις διάφορες ανταγωνίστριες εταιρίες και των συνεχώς και αυστηρότερων νομικών θεσμών που θέτει η ευρωπαϊκή ένωση, με βάση λοιπόν των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο μπορούμε να βγάλουμε τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με την εταιρία κρίνονται ως άκρως απαραίτητες οι παρακάτω κινήσεις:

- ✚ Αρχικά, το πρώτο βήμα, είναι η συνειδητοποίηση από μέρους της εταιρίας της ανάγκης και της αξίας της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης της,έτσι ώστε να προσφέρει στην εταιρία τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων

μιας επιχείρησης καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση έτσι ώστε η αυτοξιολόγηση θα τον βοηθάει να εντοπίζει τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία της εταιρίας.

- ✚ Έτσι, τώρα, απαραίτητη προϋπόθεση για την εταιρία θα πρέπει να είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης που θα επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση της μέσα σε ένα ιδιαίτερα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα επιβάλλεται και η δυνατότητα σύγκρισης της υπάρχουσας κατάστασής της με άλλες επιχειρήσεις, δηλαδή με τους ανταγωνιστές της.
- ✚ Στην συνέχεια μέλημα της διοίκησης της εταιρίας είναι η ανεκτίμηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων όλων των ομάδων συμφερόντων βάσει των οποίων θα καθορίσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά μαζί με τις συμπληρωματικές γνώσεις της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα βοηθήσουν στην θέσπιση μιας στρατηγικής καθώς και συγκεκριμένων στόχων.
- ✚ Πρέπει στην συνέχεια να επαναπροσδιοριστεί η στρατηγική της εταιρίας και να τεθούν ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θα οδηγήσουν στην εδραίωση της στρατηγικής αυτής. Η στρατηγική και οι στόχοι θα πρέπει να αποτελέσουν πυξίδα για την διαμόρφωση και βελτίωση των βασικών διεργασιών, τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, την αναζήτηση συνεργασιών όπως επίσης και για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Πρέπει να τονιστεί, ότι απαιτείται μεγάλη προσοχή, γιατί οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να αντιστοιχούν στην κατάσταση στην οποία έχει την δυνατότητα να βρεθεί η εταιρία και όχι στην κατάσταση στην οποία η εταιρία πιστεύει ότι είναι η ιδανική.
- ✚ Επίσης, η απόδοση του διοικητικού έργου θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί στο βαθμό επίτευξης των κρίσιμων αποτελεσμάτων της επιχείρησης αλλά και με έμμεσα μεγέθη όπως και η ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών, ή του κοινωνικού συνόλου. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση μιας έρευνας αγοράς σχετικά με το μέτρο ικανοποίησης των πελατών. Η έρευνα αυτή θα βοηθήσει της εταιρία να κατανοήσει τα προβλήματα της και τις καινούργιες ανάγκες των πελατών της. Είναι σημαντική η αξιολόγηση όλων των αποτελεσμάτων για την εγκαίρη αναπροσαρμογή της στρατηγικής με την αντίστοιχη βελτίωση όλων των διαδικασιών όπως και της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει.
- ✚ Ένα ακόμη στοιχείο από την επεξεργασία των δεδομένων είναι ότι η παραγωγή ιδεών είναι ικανοποιητική για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών. Όμως αυτό δεν αρκεί. Η εταιρία θα πρέπει να εξερευνήσει εξοχυνιστικά το περιβάλλον της εσωτερικό και εξωτερικό, για την ύπαρξη κάποιου πλεονεκτήματος που θα μπορούσε να αποκτήσει έναντι των ανταγωνιστών της. Σε περίπτωση που εντοπίσει κάποιο τέτοιο συγκριτικό πλεονέκτημα θα πρέπει να ερευνήσει το πλήθος των τρόπων με τους οποίους θα κατορθώσει να το πραγματοποιήσει και με την παροχή ερεθισμάτων στους εργαζόμενους με την χρήση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (αγαθών και υπηρεσιών).

- ✚ Είναι αναγκαία όμως και η σύναψη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στην εταιρία και τους προμηθευτές της. Η συνεργασία αυτή είναι δυνατόν να αποφέρει θεαματικότατα οφέλη και στις δυο πλευρές ,οι οποίες πλέον αγωνίζονται σαν ένα σώμα για την επίτευξη κοινού τους στόχου,την μείωση δηλαδή του κόστους των παραγωγικών διαδικασιών και την αύξηση της κερδοφορίας τους.

