

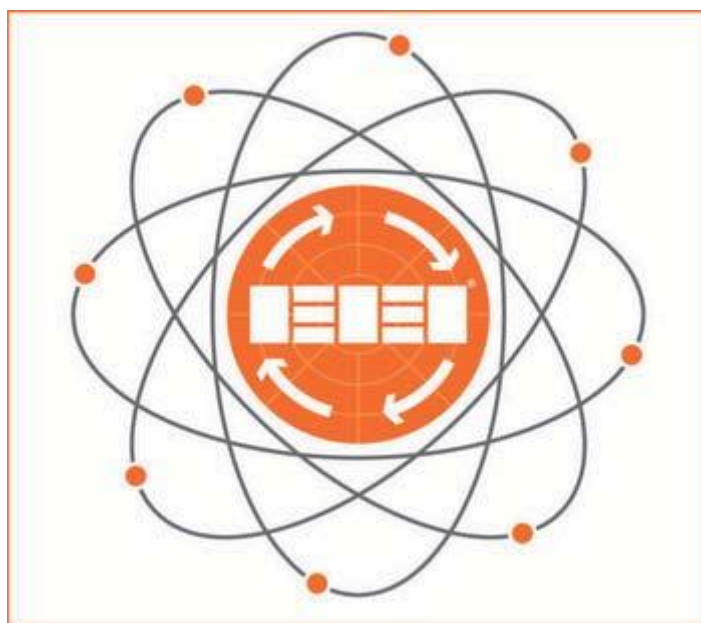


ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρηματική Αριστεία σε Εμπορική Επιχείρηση



Καλογερομήτρος Γεώργιος

A.M. 2004010001

Επιβλέπων καθηγητής: Βασίλης Σ. Μουστάκης

XANIA 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	7
ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM	10
ΛΟΓΙΚΗ RADAR	15
ΣΤΑΔΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	17
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM	19
II. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	
2.1 Αποτελέσματα Απόδοσης	25
2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός	30
2.3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας προμηθειών	
2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών	33
2.3.3 Παραγωγή	38
2.3.4 Διοίκηση διανομών	43
2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	45
2.5 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	50
2.6 Διοίκηση των γνώσεων	53
2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου	56
III. ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	57
ΕΤΑΙΡΙΑ Α	58
ΕΤΑΙΡΙΑ Β	67
IV. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	78
2.1 Αποτελέσματα Απόδοσης	
2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός	81
2.3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας προμηθειών	82
2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών	83
2.3.3 Παραγωγή	85
2.3.4 Διοίκηση διανομών	88
2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	89
2.5 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	91
2.6 Διοίκηση των γνώσεων	93
2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου	97
V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
ΕΤΑΙΡΙΑ Α	
ΕΤΑΙΡΙΑ Β	99
VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία παρουσιάζει ένα από τα πιο σύγχρονα και ευρέως εφαρμόσιμα πλαίσια εργασίας, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Business Excellence Model). Το μοντέλο αυτό είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να δουν σε ποιους τομείς η απόδοσή τους πλησιάζει επίπεδα αριστείας και σε ποιους τομείς υπάρχουν προβλήματα και χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις. Ουσιαστικά, στόχος του μοντέλου αυτού είναι η βελτίωση της απόδοσης και της κερδοφορίας κάθε επιχείρησης.

Στην συνέχεια, παρουσιάζεται τροποποιημένο ένα ερωτηματολόγιο του γαλλικού Business School INSEAD, το οποίο συγκεκριμενοποιεί το γενικό και αόριστο Business Excellence Model. Ακολουθεί η διεξοδική ανάλυση όλων των συνιστωσών του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

Τέλος, γίνεται μία συγκριτική μελέτη μεταξύ των δύο εταιριών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και ακολουθούν επισημάνσεις σχετικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση σε κάθε μία από αυτές.

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το βασικό ερώτημα όσον αφορά στην Επιχειρηματική Αριστεία είναι το πώς πρέπει να είναι η διαχείριση της παραγωγής ώστε να εξασφαλίζει στις επιχειρήσεις ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους αναλύοντας την εσωτερική τους οργάνωση και τις διαδικασίες τους. Ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχουν αυτό είναι η χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου που θα τις βοηθήσει να διαγνώσουν την κατάστασή τους και να αναπτύξουν τους μηχανισμούς εκείνους που θα τις οδηγήσουν στην Επιχειρηματική Αριστεία. Η Επιχειρηματική Αριστεία μπορεί να συμβάλλει ενεργά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στην άνθιση της επιχειρηματικότητας. Τι εννοούμε όμως όταν μιλάμε για την Επιχειρηματική Αριστεία; Κατά τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα, το ερώτημα αυτό προκάλεσε τεράστια δραστηριότητα, τροφοδοτούμενη κυρίως από το μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό τοπίο που έχει εμφανιστεί ύστερα από τη Βιομηχανική Επανάσταση, η οποία είδε την εμφάνιση πολύπλοκων τρόπων παραγωγής αγαθών και, ιδιαίτερα πιο πρόσφατα, υπηρεσιών. Μια σημαντική κινητήρια δύναμη της οικονομικής προόδου κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα ήταν σίγουρα και η διείσδυση της βιομηχανοποίησης σε όλες σχεδόν τις πτυχές της ζωής μας. Η οργάνωση μιας σαφούς διαδικασίας για την παραγωγή προϊόντων έχει επιτρέψει την επαναληπτικότητα και την κλιμάκωση, κάτι που αποδεικνύεται καλύτερα από την εξέλιξη της αυτοκινητοβιομηχανίας, από μηχανουργία – συνεργεία στις αρχές του αιώνα μέχρι και τις εκτεταμένες παγκόσμιες επιχειρήσεις που ξέρουμε σήμερα. Εφαρμόζοντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει πολύ συγκεκριμένα και άμεσα οφέλη: βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας, βελτίωση και εμπλουτισμό διαδικασιών, υλοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων

στόχων, βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πιστοποιημένη δέσμευση στη συνεχή βελτίωση.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στα πλαίσια της ιδιαίτερης βαρύτητας την οποία δίνει στη διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών, προχώρησε, στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, στην ίδρυση ενός οργανισμού, του European Foundation for Quality Management, με έδρα τις Βρυξέλλες. Ο EFQM δημιουργήθηκε από μια ομάδα 14 μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) με την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989 με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και την προώθηση της κουλτούρας διαρκούς Επιχειρηματικής Αριστείας. Το βασικό εργαλείο αυτού του συστήματος είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model), ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης απόδοσης, το οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία. Σήμερα αριθμεί πάνω από οκτακόσια μέλη σε όλη την Ευρώπη. Το EFQM είναι ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς ποιοτικού ελέγχου που σαν κύρια δραστηριότητα του έχει την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Τελικός στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας. Ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ευαισθητοποίηση των εταιριών προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι η καθιέρωση του θεσμού της Ευρωπαϊκής Διάκρισης Επιχειρήσεων στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) με ύστατη διάκριση το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Ο θεσμός πραγματοποιείται σε συνεργασία με τους εθνικούς εταίρους και βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM Excellence Model, το οποίο και αποσκοπεί στην επιβράβευση της επιχειρηματικής τελειότητας.

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ:

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης:

- 1) Τη δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία (Committed to Excellence in Europe).

Αυτή η πιστοποίηση σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που ξεκινούν το ταξίδι τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Αυτές οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη δημιουργία πάθους και δέσμευσης κυρίως ανάμεσα στους εσωτερικούς συμμετόχους ώστε να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα δυναμικό ξεκίνημα και μια συναρπαστική εξέλιξη. Το επίπεδο αυτό είναι ένας απλός και πρακτικός τρόπος για να χτίσουν οι επιχειρήσεις τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και τη λογική RADAR. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί μια διαδικασία δύο φάσεων, την αυτοαξιολόγηση και την επιτόπια επίσκεψη. Η πρώτη φάση αφορά στην αξιολόγηση του οργανισμού σύμφωνα με εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM προκειμένου να γίνει κατανοητός ο βαθμός απόδοσης του σε σχέση με το όραμα και τη στρατηγική του. Στη συνέχεια, απαιτείται να χρησιμοποιηθούν τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση ώστε να τεθούν προτεραιότητες και να σχεδιαστούν ενέργειες σχετικά με τις ευκαιρίες για βελτίωση που επισημάνθηκαν. Στη δεύτερη φάση, οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν την επιτυχή ανάπτυξη τριών τουλάχιστον βελτιωτικών δράσεων, βάσει των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης που έχει προηγηθεί. Η επιτόπια επίσκεψη διεξάγεται από εξουσιοδοτημένους και εκπαιδευμένους από την Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και το EFQM ανεξάρτητους επικυρωτές.

Συνολικά η διαδικασία διαρκεί έξι με εννιά μήνες από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης συμμετοχής. Οι διακριθείσες επιχειρήσεις λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών από την ημερομηνία της επί τόπου επίσκεψης. Μετά από ενάμιση χρόνο από την ημερομηνία της διάκρισης ή νωρίτερα, οι οργανισμοί μπορούν να υποβάλουν εκ νέου αίτηση σε αυτό το επίπεδο με μειωμένο κόστος συμμετοχής, ώστε να επαναλάβουν τη διαδικασία ανανεώνοντας ταυτόχρονα τη διάκρισή τους για δύο ακόμα χρόνια.

- 2) Την αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία (Recognized for Excellence in Europe).

Απευθύνεται σε επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε θέματα επιχειρηματικής τελειότητας. Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες (operational units) με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και βασίζεται στο ολοκληρωμένο Μοντέλο που περιλαμβάνει 9 κριτήρια και 32 υποκριτήρια. Προσφέρει στις υποψήφιες επιχειρήσεις τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Οι οργανισμοί ακολουθούν μία παρόμοια διαδικασία με αυτή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM όμως με μία μικρότερη έκθεση αυτοαξιολόγησης που φέρει προκαθορισμένη μορφή. Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί δέχονται επίσκεψη (site visit) από μία ομάδα 2–5 εκπαιδευμένων και εξουσιοδοτημένων από το EFQM αξιολογητών που τυπικά διαρκεί 2–3 ημέρες (ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού). Η ομάδα των αξιολογητών μελετά την έκθεση αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και παραδίδει μία έκθεση που περιέχει υποδείξεις για περαιτέρω βελτίωση μαζί με ένα προφίλ βαθμολογίας του οργανισμού ανά κριτήριο, γεγονός

που του επιτρέπει να συγκριθεί με ομόλογες επιχειρήσεις στην Ευρώπη που ακολουθούν την μεθοδολογία του EFQM. Η βαθμολογία των επιχειρήσεων θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τις 300 μονάδες έπειτα από την Επιτόπια Επίσκεψη των αξιολογητών.

3) Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award).

Απευθύνεται σε εταιρίες που βρίσκονται σε world class level. Είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά ή παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης. Το Βραβείο βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM το οποίο χρησιμοποιείται ως η βάση για πολλά εθνικά και περιφερειακά Βραβεία Ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη . Μία ειδική επιτροπή ανασκοπεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της Επιτόπου Επίσκεψης των υποψηφίων επιχειρήσεων και αποφασίζει την κατάταξη των υποψηφίων σε βαθμίδες επιτυχίας .Οι βαθμίδες αυτές είναι Finalist , Prize Winners και εν τέλει EFQM Excellence Award Winners. Όλες αυτές οι διακρίσεις απονέμονται στις επιχειρήσεις στο ετήσιο πανευρωπαϊκό FORUM του EFQM ,το οποίο φιλοξενείται κάθε χρόνο και από διαφορετική πόλη της Ευρώπης και αποτελεί γεγονός εξαιρετικής σημασίας.

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM:

Το Μοντέλο Ποιότητας του EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να αυτοαξιολογηθούν σε όλους τους σημαντικούς τομείς ή κριτήρια, όπως καθορίζονται από το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, και να εντοπίσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους. Αποτελείται από εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Τα πρώτα πέντε είναι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες – προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί μία επιχείρηση για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα που είναι τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες ενώ οι προϋποθέσεις βελτιώνονται βάσει των αποτελεσμάτων. Όσο πιο καλά πληρούνται τα πέντε πρώτα κριτήρια τόσο πιο αποτελεσματική είναι μία επιχείρηση. Προκειμένου όμως να διατηρείται ή να ενισχύεται η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση με στόχο τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και την καλύτερη απόδοση όπως αυτή μετράται μέσω των αποτελεσμάτων. Τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, είναι:

- Ηγεσία
- Πολιτική και Στρατηγική
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συνεργασίες και Πηγές
- Διεργασίες
- Αποτελέσματα Πελατών
- Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Κοινωνικά Αποτελέσματα
- Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ:

Το κριτήριο της Ηγεσίας (Συντελεστής Βαρύτητας: 10%)

Εξετάζει πώς αναπτύσσονται και γίνονται πράξη η αποστολή, το όραμα και οι αξίες από τα ηγετικά στελέχη μέσα στον οργανισμό και πώς αυτά διασφαλίζουν με ενέργειές τους την υλοποίηση του συστήματος διοίκησης. Ειδικότερα εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος, των αξιών και κατ' επέκταση μιας κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας στον οργανισμό, στην εξασφάλιση της ανάπτυξης, υλοποίησης και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης, στην προσωπική επαφή με πελάτες, εταίρους και αντιπροσώπους της κοινωνίας, καθώς και στην παρακίνηση, αναγνώριση και υποστήριξη των προσπαθειών του προσωπικού .

Το Κριτήριο της Πολιτικής και Στρατηγικής (Συντελεστής βαρύτητας: 8%)

Εξετάζει πώς η στρατηγική του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες του και υποστηριζόμενη από πολιτικές, σχέδια και διεργασίες, καθώς επίσης πώς προωθεί την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Ειδικότερα εξετάζεται πώς η πολιτική και στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων καθώς και σε πληροφορίες αναφορικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, δραστηριότητες σχετικές με τη μάθηση και τη δημιουργικότητα, πώς αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται, πώς εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών και εν τέλει γνωστοποιούνται σε όλους μέσα στον οργανισμό και υλοποιούνται.

Το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)

Εξετάζει πώς διοικείται και σχεδιάζεται η ανάπτυξη των γνώσεων και δυνατοτήτων του προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό και η αξιοποίησή τους για την υποστήριξη της πολιτικής και

στρατηγικής και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Ειδικότερα εξετάζεται πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους, εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού, ενδυναμώνει και υποστηρίζει την εμπλοκή του προσωπικού σε δραστηριότητες, αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους, επιβραβεύει, αναγνωρίζει και φροντίζει τους εργαζομένους.

Το Κριτήριο της Συνεργασίας και των Πόρων (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)

Εξετάζει πώς διαχειρίζονται οι πόροι και οι εξωτερικές συνεργασίες προκειμένου να υποστηριχθεί η πολιτική και στρατηγική και να είναι αποτελεσματική η λειτουργία των διαδικασιών. Ειδικότερα εξετάζεται πώς γίνεται η διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών, των χρηματοοικονομικών, των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών, της τεχνολογίας, των γνώσεων και των πληροφοριών.

Το Κριτήριο των Διαδικασιών (Συντελεστής Βαρύτητας: 14%)

Εξετάζει πώς σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται οι διαδικασίες ώστε να υποστηρίζεται η πολιτική και η στρατηγική και να δημιουργείται αυξανόμενη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς συμφεροντούχους. Ειδικότερα εξετάζεται αν ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις διαδικασίες με συστηματικό τρόπο. Σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων Πελατών (Συντελεστής Βαρύτητας: 20%)

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες. Είναι το κριτήριο με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας. Ειδικότερα

περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: αντιλήψεις πελατών για τον οργανισμό όπως αυτά προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες πελατών, από ομάδες εστίασης, επιδόσεις πωλητών, φιλοφρονήματα και παράπονα, καθώς και εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών.

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων Εργαζομένων (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το προσωπικό του. Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: αντιλήψεις του προσωπικού για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις, καθώς και εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού ώστε να λαμβάνονται υπόψη και οι αντιλήψεις του.

Το Κριτήριο των Αποτελεσμάτων του Κοινωνικού Συνόλου (Συντελεστής Βαρύτητας: 6%)

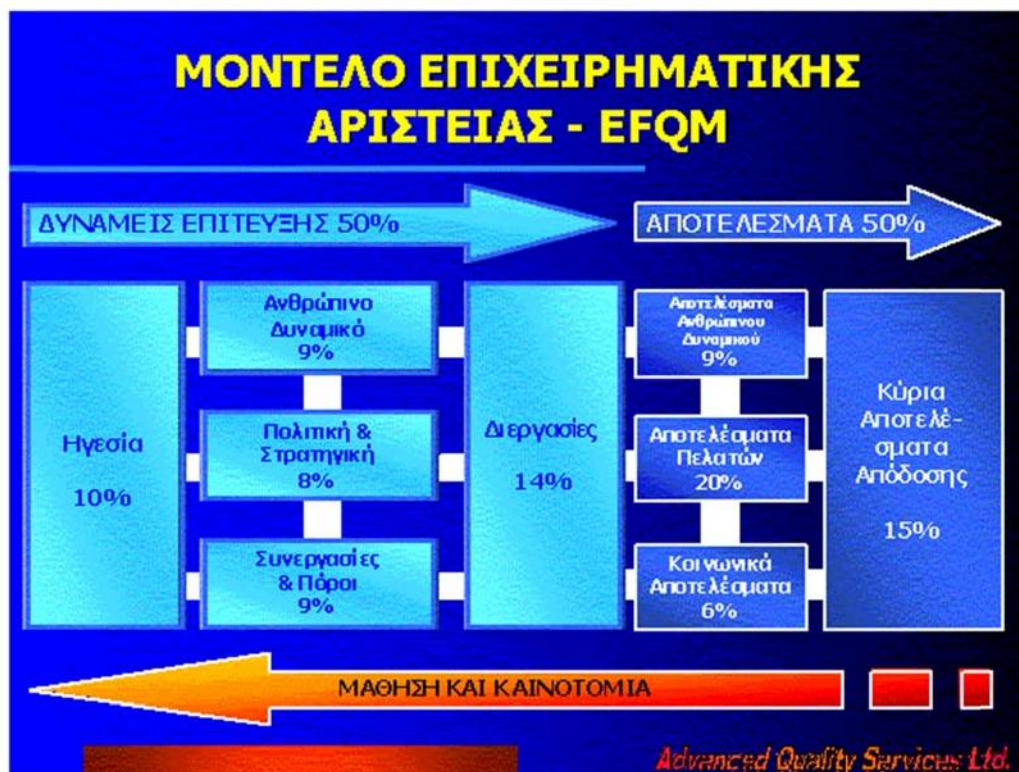
Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό περιβάλλον του. Είναι το κριτήριο με το μικρότερο συντελεστή βαρύτητας. Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συγκεντρώσεις, δημόσιους αντιπροσώπους, κυβερνητικές αρχές, και εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση και την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας.

Το Κριτήριο των Κρίσιμων Αποτελεσμάτων (Συντελεστής Βαρύτητας: 15%)

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τη σχεδιασμένη απόδοσή του. Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: την

απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς, λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το ποσοστό ελαττωμάτων με σκοπό την πρόβλεψη βελτιώσεων, στοιχεία ισολογισμού, βαθμό καινοτομίας, προσβασιμότητα στις πληροφορίες και γνώσεις.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM οδηγεί στην μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και αναθεώρηση ή βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων για αύξηση της ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι η συνεχής μέτρηση και αναθεώρηση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης αλλά και της Επιχειρηματικής Αριστείας.



Διάγραμμα: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

ΛΟΓΙΚΗ RADAR

Η συνεχής αναθεώρηση και βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων από τα κριτήρια αξιολόγησης επιτυγχάνονται με τη χρήση της μεθόδου RADAR. Η μέθοδος RADAR αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:

- Αποτελέσματα (Results)
- Προσέγγιση (Approach)
- Εφαρμογή (Deployment)
- Αξιολόγηση και Αναθεώρηση (Assessment & Review)

Αυτή η λογική ορίζει πώς ένας οργανισμός πρέπει να:

- Προσδιορίσει τα αποτελέσματα (Results), τα οποία στοχεύει να επιτύχει ως κομμάτι της διαδικασίας δημιουργίας της πολιτικής και στρατηγικής. Τα αποτελέσματα αυτά καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού, τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά, καθώς και τις αντιλήψεις των μετόχων.
- Σχεδιάσει και να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά ξεκάθαρων προσεγγίσεων (Approaches) προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- Εφαρμόσει (Deploy) τις προσεγγίσεις κατά τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους.
- Αξιολογήσει και να αναθεωρήσει (Assess & Review) τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων μάθησης. Τέλος, να αναγνωρίσει, ιεραρχήσει, σχεδιάσει και εφαρμόσει βελτιώσεις όπου είναι απαραίτητο.

Όταν γίνεται χρήση του Μοντέλου σε έναν οργανισμό τα στοιχεία της λογικής RADAR (Προσέγγιση, Εφαρμογή, Αξιολόγηση και Αναθεώρηση) πρέπει να σχετίζονται με καθένα από τα παρακάτω κριτήρια αξιολόγησης (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πηγές, Διεργασίες), ενώ το τελευταίο στοιχείο (τα Αποτελέσματα) πρέπει να σχετίζεται με καθένα από τα υποκριτήρια των Αποτελεσμάτων (Αποτελέσματα Πελατών, Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού, Κοινωνικά Αποτελέσματα, Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης).

ΣΤΑΔΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Τα κριτήρια και υποκριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, δίνουν ένα πλαίσιο απέναντι στο οποίο οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να μετρήσει, να προσδιορίσει και να εξετάσει οποιοδήποτε χάσμα ανάλυσης (gap analysis). Μια τέτοια διαδικασία είναι γνωστή ως αυτοαξιολόγηση και μπορεί να παρέχει ένα αποτέλεσμα για έναν οργανισμό. Η αυτοαξιολόγηση είναι μια συνοπτική, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης σε σχέση με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να διακρίνει τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και καταλήγει σε προγραμματισμένες βελτιωτικές δράσεις, οι οποίες στη συνέχεια ελέγχονται για την εξέλιξη τους. Με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης και ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος βαθμολόγησης είναι δυνατόν να μετρηθεί και να συγκριθεί κάθε τομέας της απόδοσης, από τις σχέσεις εργαζόμενων και πελατών μέχρι την επιρροή της εταιρίας στην κοινωνία και τα επιχειρηματικά της αποτελέσματα. Με την αυτοαξιολόγηση η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει την παρούσα κατάστασή της αλλά και τις προτεραιότητές της. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα ευθυγράμμισης της επιχείρησης με την πολιτική και στρατηγική κατανοώντας τα δυνατά σημεία αλλά και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση. Η αυτοαξιολόγηση που βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρέχει την απαραίτητη πλοήγηση στο ανθρώπινο δυναμικό και απαντά στην κρίσιμη ερώτηση «τι πρέπει να βελτιώσουμε;».

Επίσης υπάρχει και η διαδικασία της ανατροφοδότησης, η οποία δίνει έμφαση στις δυνάμεις και τις ευκαιρίες βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πρόοδο της πορείας του οργανισμού και τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης είναι μια πολύτιμη

εισαγωγή για την οδήγηση σε συνεχή βελτίωση. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να διαχειριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η αξιολόγηση απέναντι σε συγκεκριμένα πρότυπα, για λόγους βραβείων, εκτελείται χρησιμοποιώντας τη φιλοσοφία της μεθόδου RADAR, η οποία είναι η καρδιά του προτύπου αυτού. Ο οργανισμός αξιολογείται και παράλληλα λαμβάνει μία αμερόληπτη και δομημένη ανατροφοδότηση για την εικόνα του συστήματος διοίκησης που ακολουθεί (και ειδικά στα υλοποιημένα έργα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτά) από έμπειρους, ειδικά εκπαιδευμένους και εξουσιοδοτημένους από το EFQM αξιολογητές. Επιπλέον, η Ανατροφοδότηση βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν τις επόμενες βελτιωτικές ενέργειες, ενώ προσδίδει σημαντικά στοιχεία στη δημιουργία ενός πλήρους και αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται διακρίνεται από τα εξής στάδια:

- Σχεδιασμός και προετοιμασία
- Συλλογή γνώμων, πληροφοριών και δεδομένων για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση
- Εντοπισμός δυνατών σημείων και περιθωρίων βελτίωσης
- Καθορισμός προτεραιοτήτων
- Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και εφαρμογής
- Ανασκόπηση

Η αυτοαξιολόγηση απευθύνεται σε συγκεκριμένο φάσμα επιχειρήσεων: σε μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (περισσότερα από 250 άτομα), μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (λιγότερα από 250 άτομα), δημόσιους οργανισμούς, επιχειρησιακές μονάδες (ανεξάρτητες – αυτόνομες) και λειτουργικά τμήματα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

Το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM αποτελείται από 9 κριτήρια τα οποία αντιπροσωπεύουν εισροές (π.χ. όραμα ηγεσίας, πόρους, πληροφορίες, προσωπικό, προσδοκίες των εμπλεκομένων), διαδικασίες (π.χ. διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμό στρατηγικής, διοίκηση διαδικασιών), και εκροές (π.χ. ικανοποίηση πελατών, επίδραση στην κοινωνία, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα). Περιλαμβάνει με άλλα λόγια διαφορετικές συνιστώσες όχι μόνο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εξωτερικοί παράγοντες μάλιστα, ενώ είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και ανταγωνιστικότητα, και κατά συνέπεια την επιβίωση, της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα οι προσδοκίες των πελατών, οι αντιδράσεις της κοινωνίας, οι νομοθετικές ή άλλης μορφής ρυθμίσεις. Το μοντέλο παρέχει μία συστηματική μέθοδο παρακολούθησης αυτών των παραγόντων και βελτιστοποίησης της λειτουργίας και απόδοσης της επιχείρησης. Εκτός από το γεγονός ότι το μοντέλο εμπεριέχει τους κυριότερους παράγοντες για την Επιχειρηματική Αριστεία, εισάγει και την αυτοαξιολόγηση, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του μοντέλου. Με την αυτοαξιολόγηση ενισχύονται η συμμετοχή όλων, η ομαδική εργασία, η διοίκηση των διαδικασιών, οι μετρήσεις, οι επιθεωρήσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής. Η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Σταδιακά η Επιχειρηματική Αριστεία ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου για τη διενέργεια αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Σε αντίθεση με τα μοντέλα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, το μοντέλο EFQM καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
2. Συμβάλλει στο να διαπιστωθούν οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.

3. Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
4. Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
5. Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.
6. Μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση αν η χρήση του επαναλαμβάνεται σε χρόνια βάση
7. Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.
8. Τέλος, ένα ακόμα από τα πλεονεκτήματα του μοντέλου EFQM είναι η παροχή εκπαίδευσης για τη χρήση του.

Πιο αναλυτικά, το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ευρύτερο από τα πρότυπα πιστοποίησης. Η ποιότητα στα προϊόντα και τις διαδικασίες μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, τουλάχιστον όσον αφορά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και στην επιβίωση και διάκριση της κάθε επιχείρησης στον κλάδο που ανήκει. Σε αντίθεση με τα πρότυπα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι για παράδειγμα αυτά της σειράς ISO 9000, τα οποία περιορίζονται στην επιθεώρηση των διεργασιών, το βραβείο περιλαμβάνει ευρύτερα θέματα. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, υποθέτει ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια διαφόρων αλληλοσυσχετιζόμενων διαδικασιών και ενεργειών των υπαλλήλων και της διοίκησης. Επίσης, το μοντέλο EFQM:

— περιλαμβάνει τα θεμελιώδη στοιχεία που συγκροτούν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χωρίς όμως να υποδεικνύει συγκεκριμένες μεθόδους, εργαλεία ή πρακτικές. Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα, δίνει έμφαση στην εμπλοκή της διοίκησης για τη δημιουργία των κατάλληλων δομών, όπως επίσης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

— Καθιερώνει την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και της μέτρησης. Οι αιτούντες έχουν υποχρεωτικά διενεργήσει αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM. Η αυτοαξιολόγηση βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποθέσεις. Τα δεδομένα αυτά είναι τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα είναι τα κριτήρια του μοντέλου, οι εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και η γνώση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Με τη διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων, καθίσταται δυνατή και η παρακολούθηση της προόδου της επιχείρησης.

— Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης. Αποτέλεσμα μιας επιτυχούς αυτοαξιολόγησης είναι η κατάρτιση μακροχρόνιων σχεδίων δράσης και η δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης για την εφαρμογή αλλαγών και την επίτευξη βελτιώσεων. Οι στόχοι των σχεδίων δράσης θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Οι ενέργειες εφαρμογής τους και οι επιπτώσεις τους θα πρέπει επίσης να επιθεωρούνται.

— Προωθεί την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης. Η φιλοσοφία του μοντέλου και τα στοιχεία που αυτό περιλαμβάνει είναι σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Η επιχείρηση εξωθείται στην ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση περιοχών, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

— Βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και όχι στις μεμονωμένες μετρήσεις. Τα αποτελέσματα είναι συνέπεια αλληλοσυσχετιζόμενων παραγόντων, γεγονός που αποτελεί τη φιλοσοφία του μοντέλου, κάτι που ίσως δεν ήταν ορατό ή δεν εφαρμοζόταν από την επιχείρηση πριν από τη συμμετοχή της στη διαδικασία του βραβείου.

Η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές στα πλαίσια του ευρέως διαδεδομένου μοντέλου EFQM επιτρέπει την εκτίμηση της προόδου της

λειτουργίας της επιχείρησης από έναν αξιόπιστο οργανισμό. Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν αναφορές από τους αξιολογητές με τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση της επιχείρησης. Οι αξιολογητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διενεργούν την αξιολόγηση εθελοντικά και είναι διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων προερχόμενα από διάφορες χώρες.

Η ευρεία χρήση του μοντέλου (σε περισσότερους από 20000 οργανισμούς στην Ευρώπη), καθιστά δυνατή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού. Σε όλους τους υποψήφιους δίνεται φυλλάδιο με πρόσφατους συμμετέχοντες για τη διάδοση καλών πρακτικών. Οι νικητές του βραβείου θεωρούνται πρότυπα ("role models") για τους άλλους οργανισμούς. Οι νικητές του βραβείου αποκτούν εθνική και διεθνή καλή φήμη και αναγνώριση από την κοινωνία. Σε συνδυασμό με την τελετή βράβευσης πραγματοποιούνται δημοσιεύσεις σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες, ενώ οι νικητές μπορούν να χρησιμοποιούν το σήμα αναγνώρισης από τον EFQM στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες.

Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον EFQM, «η σύγκριση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να προκαλέσει την ανάλυση και το σχεδιασμό για την επίτευξη βελτιώσεων». Παρ' όλα αυτά τα κριτήρια που αναφέρονται στην πολιτική και στρατηγική δεν ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αλλά μόνο το κατά πόσο μπορούν να ενσωματωθούν σ' αυτήν την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 19 επιλεγμένους οργανισμούς, οι οποίοι διέθεταν περισσότερους από 500 υπαλλήλους, είχαν αναπτύξει λειτουργικά και στρατηγικά σχέδια, και είχαν κάνει χρήση του μοντέλου (EFQM 2001) κατά τη συμμετοχή τους σε εθνικά βραβεία ποιότητας, αποδείχτηκε ότι είχαν χρησιμοποιήσει πράγματι το βραβείο ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων. Σημειώνεται ότι η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα από συνεντεύξεις, συλλογή πληροφοριών για τους οργανισμούς και εθνογραφία

(περισσότερο από 2 χρόνια). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας γινόταν χρήση του μοντέλου ως πλαίσιο για λειτουργικά ζητήματα. Για παράδειγμα η εισαγωγή μιας νέας δραστηριότητας όπως ήταν τα πρότυπα ISO 9000 μπορούσε να ενσωματωθεί πάνω στο πλαίσιο με βάση δεδομένες προτεραιότητες και βαθμολογία. Επιπλέον το μοντέλο ήταν η βάση των αξιολογήσεων και μετρήσεων των επιπτώσεων των αλλαγών στις δραστηριότητες της διοίκησης του οργανισμού. Η συμβολή του ήταν σημαντική στην ανεύρεση των αιτιών που οδήγησαν σε συγκεκριμένες επιπτώσεις. Τέλος, τα ήδη υπάρχοντα σχέδια ενσωματώνονταν στο μοντέλο, γεγονός που διευκόλυνε τη διενέργεια μετρήσεων.

Στο στρατηγικό επίπεδο το μοντέλο δεν έχει καθοδηγητικό ρόλο στη χάραξη στρατηγικής. Η συμβολή του περιορίζεται στην τοποθέτηση των ήδη σχεδιασμένων πρωτοβουλιών στην οργανωσιακή διαδικασία και τον προσδιορισμό των επιπτώσεών τους. Στο τακτικό επίπεδο αντίθετα, ο ρόλος του μοντέλου εκτείνεται σε τρεις παραμέτρους: στο σχεδιασμό, τη δομή και τη μέτρηση. Όσον αφορά στις πρώτες δύο παραμέτρους το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών βελτίωσης, ώστε η στρατηγική να μετατρέπεται σε εφικτούς στόχους και δραστηριότητες. Η μέτρηση αναφέρεται στις μετρήσεις και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τέλος, στο λειτουργικό επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται εφαρμογή κατά κύριο λόγο το μοντέλο, οι πρωτοβουλίες εφαρμόζονται και επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το 1994 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 6 ευρωπαϊκές χώρες σχετικά με την αξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM. Αντικείμενο της έρευνας ήταν συγκεκριμένα ο βαθμός που οι μέθοδοι αυτοαξιολόγησης ήταν γνωστές, ποια είναι τα είδη αυτοαξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς, και ποιοι είναι οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας των μεθόδων αυτών. Κάποια από τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: Το 76% των ερωτώμενων θεωρούσε ότι η αυτοαξιολόγηση προσδιορίζει ευκαιρίες για βελτίωση, το 75% ότι η αυτοαξιολόγηση κατηύθυνε τη διαδικασία βελτίωσης, ενώ το 68% ότι η

αυτοαξιολόγηση αποτελούσε ένα νέο κίνητρο για τη διαδικασία βελτίωσης. Το 62% χρησιμοποιούσε την αυτοαξιολόγηση ως μέσο για τη διοίκηση της επιχείρησης.

II. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

2.1 Αποτελέσματα Απόδοσης

2.1.1 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. Μερίδιο εγχώριας αγοράς			

Έσοδα από πωλήσεις

Είναι το συνολικό χρηματικό ποσό που κερδίζει η εταιρία από την πώληση όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει ή παρέχει στην διάρκεια ενός έτους. Στην περίπτωση που η εταιρία παράγει ένα μόνο προϊόν, τα έσοδα από πωλήσεις υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των μονάδων του προϊόντος που πουλήθηκαν με τη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος. Στην περίπτωση που η εταιρία παράγει περισσότερα προϊόντα, τα έσοδα από πωλήσεις προκύπτουν από το άθροισμα των γινομένων των μονάδων κάθε προϊόντος που πουλήθηκαν επί την αντίστοιχη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος. Τα έσοδα από πωλήσεις περιέχονται στον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης που εκδίδεται από την εταιρία.

Μικτά κέρδη

Τα μικτά κέρδη είναι το αποτέλεσμα της αφαίρεσης του κόστους των πωλήσεων από τα έσοδα από τις πωλήσεις.

Το κόστος πωλήσεων περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, τις αγορές εμπορευμάτων, τις επιστροφές αγορών και το τελικό απόθεμα.

Υπολογίζεται ως εξής: κόστος πωλήσεων = αρχικό απόθεμα + αγορές εμπορευμάτων - επιστροφές αγορών - τελικό απόθεμα

Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)

Αντιστοιχούν στα μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμετάλλευσης της εταιρίας μετά την αφαίρεση των φόρων και των τόκων, είναι δηλαδή τα κέρδη προς διάθεση.

Μερίδιο εγχώριας αγοράς

Είναι το ποσοστό των πωλήσεων της εταιρίας επί του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει. Αποτελεί μέτρο του βαθμό επιτυχίας της εταιρίας να διεισδύσει σε επιλεγμένες αγορές. Ορίζεται ως ο λόγος των πωλήσεων ενός προϊόντος μιας συγκεκριμένης εταιρίας προς το σύνολο των πωλήσεων των προϊόντων αυτού του τύπου σε μία προκαθορισμένη περιοχή.

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.

2.1.2 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 μέσος όρος παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)						
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο μέσος όρος ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)						
δ. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο τις ικανοποίησης των πελατών σας;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
ε. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών;						
Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη			

Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων

Είναι το ποσοστό των μονάδων που παραδόθηκαν μέσα στα χρονικά περιθώρια που είχαν καθοριστεί αρχικά με τον πελάτη.

Συχνότητα παραπόνων

Είναι ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά έναν αριθμό παραδοτέων μονάδων προϊόντων.

Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων

Είναι ο κατά μέσο όρο αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά έναν αριθμό παραδοτέων μονάδων προϊόντων.

2.1.3 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			
– προσαρμοζόμενα 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 %)			
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων (σε μήνες)			

Μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελίας

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 εταιριών.

Μέση ποσότητα παραγγελίας

Αντιπροσωπεύει το μέσο όρο μονάδων προϊόντων, τυποποιημένων ή προσαρμοζόμενων, που παραγγέλλει κάποιος πελάτης.

Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών

Αποτελεί μέτρο της ικανότητας ανταπόκρισης της εταιρίας για την ικανοποίηση απρόβλεπτων αυξήσεων στον όγκο των παραγγελιών των πελατών της, μετρά δηλαδή την ικανότητα ανταπόκρισης της εταιρίας στις ανάγκες της αγοράς.

Μέσος απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και 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.

2.1.4 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 έτοιμα προϊόντα			
γ. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες			
δ. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα			

Παραγωγικότητα εργαζομένων

Αντιπροσωπεύει την μέση κατανομή των εσόδων από τις πωλήσεις σε κάθε έναν από τους εργαζομένους της εταιρίας.

Αριθμός φορών/έτος που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα

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 αριθμό των φορών που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα.

Αριθμός φορών/έτος που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες

Σχετίζεται με την διαδικασία γεμίσματος - αδειάσματος των πρώτων υλών, που πραγματοποιείται στις αποθήκες της εταιρίας. Οι φορές που επαναλαμβάνεται αυτός ο κύκλος, στη διάρκεια ενός έτους, αποτελούν τον αριθμό των φορών που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες. 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.

Αριθμός φορών/έτος που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα

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 αριθμό των φορών που γεμίζουν οι αποθήκες με ημιτελή προϊόντα.

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.2.1 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την 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;						
	Σε μεγάλο βαθμό					Σε μεγάλο βαθμό						
	Καθόλου	1	2	3	4	5	Καθόλου	1	2	3	4	5
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	
στ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
ζ. Οι πελάτες	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
η. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

Ο πίνακας αιχμαλωτίζει δύο πλευρές της στρατηγικής των επιχειρήσεων, την διαμόρφωση και την εφαρμογή. Οι καταχωρήσεις υποδεικνύουν τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας, συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός, ενώ ταυτόχρονα μετρούν και τον βαθμό συνεκτικότητας της εταιρίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

2.3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας προμηθειών

2.3.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους πωλήσεων	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α. Προετοιμασία	%
β. Αποθήκευση προϊόντων	%
γ. Διανομή προϊόντων	%
δ. Πρώτες ύλες και συστατικά	%
ε. Παραγωγή και συναρμολόγηση	%
Σύνολο	100%

Προετοιμασία

Στην προετοιμασία ανήκουν όλα τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την διευκόλυνση της ομαλής ροής των πρώτων υλών στην παραγωγή ή των έτοιμων προϊόντων στην διανομή. Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η προετοιμασία είναι οι εξής:

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

Αποθήκευση προϊόντων

Η αποθήκευση είναι η διαδικασία διατήρησης των πρώτων υλών ή των έτοιμων προϊόντων μέχρι αυτά να χρησιμοποιηθούν. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Τον καθορισμό του χώρου
- Τη διάταξη του αποθέματος και το σχεδιασμό της αποθήκης
- Τη διαμόρφωση της αποθήκης
- Την τοποθέτηση των αποθεμάτων

Διανομή προϊόντων

Η διανομή περιλαμβάνει την διαχείριση των έτοιμων προϊόντων. Αποτελείται από τα δίκτυα διακίνησης και το μάρκετινγκ. Στην πραγματικότητα, η διανομή προϊόντων (θα έπρεπε να) οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια τις παραγωγικές πρωτοβουλίες. Η διανομή των προϊόντων περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Κατηγοριοποίηση
- Μεταφορά
- Διακίνηση
- Συσκευασία

Πρώτες ύλες και συστατικά

Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά είναι ακατέργαστα ή επεξεργασμένα υλικά, τα οποία μετατρέπονται μέσω της παραγωγής ή της επεξεργασίας ή του συνδυασμού τους σε νέα χρήσιμα προϊόντα.

Παραγωγή και συναρμολόγηση

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

2.3.1.2 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας					
α. Εύκολη πρόσβαση στην 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 παραπάνω παράγοντες παίζουν σημαντικότατο ρόλο στην απόφαση της εταιρίας για το που θα στεγάσει την επιχείρησή της. Αποτελούν περιορισμούς που θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι σημαντική στην προσπάθεια της εταιρίας να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

2.3.2.1 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
στ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
ζ. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

Ο παραπάνω πίνακας εξετάζει τον βαθμό συνεργασίας μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους βασικούς προμηθευτές (βασικός προμηθευτής θεωρείται κάποιος αν οι ετήσιες αγορές του ξεπερνούν ένα συγκεκριμένο ποσό ή αν παρέχει υλικά τεχνολογίας ή υπηρεσίες καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρίας). Δευτερεύων προμηθευτής είναι ο προμηθευτής ενός κύριου προμηθευτή. Η κλίμακα από το «σπάνια» στο «πολύ συχνά» αντανακλά το πόσο συχνά συμβαίνει μέσα σε ένα χρόνο. Το «σπάνια» αναφέρεται σε περιστασιακές και όχι επίσημα προγραμματισμένες διαδικασίες, οι οποίες δεν είναι ενσωματωμένες στις διαδικασίες λειτουργίας της εταιρίας. Το «πολύ συχνά» αναφέρεται σε επίσημα προγραμματισμένες διαδικασίες, βελτιστοποιημένες ως προς το πόσο συχνά θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα.

2.3.2.2 Με ποιον τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;			
	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 αναφέρεται στον τρόπο που χρησιμοποιεί η εταιρία για να παραγγείλει τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων.

Απευθείας παραγγελία

Αναπαριστά τον παραδοσιακό τρόπο παραγγελίας προμηθειών. Δηλαδή όταν η εταιρία χρειαστεί κάποια πρώτη ύλη ειδοποιεί κάποιον προμηθευτή της για την ποσότητα που χρειάζεται.

Άμεσος ανεφοδιασμός

Στη περίπτωση αυτή ο κύριος προμηθευτής, ύστερα από προκαθορισμένη συμφωνία, μεταφέρει στην εταιρία κάποια ποσότητα ενός είδους προμηθειών σε προκαθορισμένες ημερομηνίες.

Πρόβλεψη βραχυπρόθεσμων αναγκών

Στην περίπτωση αυτή 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.

Πρόβλεψη παραγγελιών

Στην περίπτωση αυτή ο κύριος προμηθευτής έχει πρόσβαση στα δεδομένα ζήτησης των προϊόντων της εταιρίας, κάτι που σημαίνει πιο έγκαιρη αποστολή προμηθειών στην εταιρία. Επίσης, ο κύριος προμηθευτής βρίσκεται σε

πλεονεκτικότερη θέση αφού έχει τη δυνατότητα ενός καλύτερου προγραμματισμού των πρώτων υλών που θα χρειαστεί μελλοντικά η εταιρία.

2.3.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν στους κύριους προμηθευτές σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι πιστοποιημένοι από:			
– εσάς;	%	%	%
– εξωτερικό παράγοντα;	%	%	%
β. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;	%	%	%
γ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;	%	%	%
δ. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;	%	%	%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;	%	%	%
στ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;	%	%	%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;	%	%	%
η. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;	%	%	%
θ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI);	%	%	%
ι. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;	%	%	%

Πιστοποίηση προμηθευτών

Η ποιότητα των πρώτων υλών που προμηθεύεται η εταιρία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα των έτοιμων προϊόντων που παράγει. Γι 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.

Ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα

Αντικατοπτρίζει την υπευθυνότητα των προμηθευτών. Στην ιδανική περίπτωση αυτό το ποσοστό θα έπρεπε να είναι ίσο με το μηδέν.

Ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών

Αντικατοπτρίζει την ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών. Στην ιδανική περίπτωση το ποσοστό αυτό πρέπει να είναι ίσο με το μηδέν.

Ποσοστό των προμηθειών που απορρίφθηκε

Αντικατοπτρίζει την ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών. Και αυτό το ποσοστό, στην ιδανική περίπτωση, πρέπει να είναι ίσο με το μηδέν.

Ποσοστό των προμηθευτών που προμηθεύουν εγκαίρως την εταιρία Εάν

οι προμηθευτές μιας εταιρίας την προμηθεύουν εγκαίρως, 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. Με αυτού του είδους την τακτική μειώνεται το κόστος αποθήκευσης της εταιρίας και άρα το συνολικό κόστος των πωλήσεων.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα αυτής της τακτικής είναι ότι, αφού μεταφέρονται στην εταιρία μικρότερες ποσότητες πρώτων υλών, είναι ευκολότερος ο έλεγχός τους και η έγκαιρη αντικατάστασή τους εάν κριθεί αναγκαίο.

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

Ένας προμηθευτής που χρησιμοποιεί πρόγραμμα παρακολούθησης των αποθεμάτων 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 των προμηθευτών που έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου της εταιρίας

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.

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

Ότι ίσχυε παραπάνω για τους προμηθευτές ισχύει τώρα για την εταιρία. Τώρα, 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 επί του συνόλου των προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI)

Η εταιρία παραγγέλλει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της μέσω χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων. Αυτή η επικοινωνία είναι γνωστή ως EDI (Electronic Data Interchange).

Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω internet

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.

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

Ο παραπάνω πίνακας 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 μοναδική πηγή τροφοδοσίας. Κάποιος προμηθευτής που παρέχει στην εταιρία δύο διαφορετικά είδη πρώτων υλών χαρακτηρίζεται ως διπλή πηγή τροφοδοσίας, ενώ αντίστοιχα αυτός που παρέχει στην εταιρία παραπάνω από δύο διαφορετικά είδη πρώτων υλών χαρακτηρίζεται ως πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας.

2.3.3 Παραγωγή

2.3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
Κέντρα κέρδους	Κέντρα κόστους

Στα κέντρα κόστους ο μάνατζερ είναι υπόλογος για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας μέσα στα πλαίσια ενός δεδομένου μπάτζετ.

Στα κέντρα κέρδους ο μάνατζερ είναι υπόλογος για το κέρδος της κάθε μονάδας. Ως εκ τούτου, ο μάνατζερ χρησιμοποιεί όλα τα αναγκαία μέσα για τη μεγιστοποίηση των κερδών της εταιρίας.

2.3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι			
β. Προσωρινοί			
γ. Άμεσοι			
δ. Έμμεσοι			

Μόνιμοι: Όσοι εργάζονται στην εταιρία για τουλάχιστον ένα έτος.

Προσωρινοί: Όσοι εργάζονται στην εταιρία περιστασιακά και όταν τους ζητηθεί.

Άμεσοι: Όσοι έχουν ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών, στην παραγωγή και στην διανομή.

Έμμεσοι: Όσοι δεν έχουν ως αντικείμενο τη λειτουργία της αλυσίδας προμηθειών, στην παραγωγή και στην διανομή.

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

Η παραπάνω ερώτηση ρωτάει πόσες μέρες παραγωγής κρατάει η επιχείρηση κατά μέσο όρο στις αποθήκες της όσον αφορά στα έτοιμα προϊόντα, στα ημιτελή προϊόντα και στις πρώτες ύλες.

2.3.3.4 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Συνεχής ροή	
β. Γραμμή συναρμολόγησης	
γ. Τμήματα κατασκευών	
δ. Κατεργασία ανά παρτίδα	
ε. Καταστήματα εργασιών	
στ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου	
ζ. Άλλα (καθορίστε λεπτομερώς)	

Συνεχής ροή:

Το υλικό υπόκειται σε μια σειρά κατεργασιών χωρίς διακοπή. Συχνά η μηχανή θα πρέπει να λειτουργεί για 24 ώρες της ημέρα, μιας και αν σταματήσει μπορεί να χρειαστεί να γίνουν αρκετές δαπανηρές επιδιορθώσεις πριν ξεκινήσει ξανά να λειτουργεί.

Γραμμή συναρμολόγησης:

Αναφέρεται στις μηχανές που απαιτούνται να τοποθετηθούν η μία μετά την άλλη ώστε να παραχθεί το προϊόν.

Τμήματα κατασκευών:

Σε αυτά συντελείται η παραγωγή ενός συγκεκριμένου επιμέρους κομματιού του τελικού προϊόντος.

Κατεργασία ανά παρτίδα:

Οι πρώτες ύλες δεν επεξεργάζονται ανά μονάδα, αλλά ανά παρτίδες. Αυτή η παραγωγική διαδικασία συχνά χρειάζεται επιπλέον προετοιμασία πριν αρχίσει η παραγωγή της παρτίδας.

Καταστήματα εργασιών:

Είναι ένα συγκεκριμένο τμήμα των εγκαταστάσεων μιας εταιρίας, στο οποίο πραγματοποιούνται διάφορες εργασίες.

Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου:

Αποτελεί ένα ξεχωριστό τμήμα μιας εταιρίας, το οποίο δημιουργείται για την διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου έργου. Μετά το πέρας του έργου αυτό διαλύεται.

2.3.3.5 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες ή σε άλλη χρονική μονάδα)		
Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη

Η αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής είναι απαραίτητη όταν το αρχικό σχέδιο δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ή όταν προκύψει ένα νέο σχέδιο, συχνά πιο απαιτητικό. Κάποιοι από τους λόγους που ωθούν την εταιρία στην αναθεώρηση της παραγωγής της φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

2.3.3.6 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	%
στ. Βλάβες	%
ζ. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	%
η. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	%
Σύνολο	100%

Λανθασμένη πρόβλεψη:

Υποδεικνύει ένα λάθος στην ανάλυση και στην μοντελοποίηση.

Έλλειψη υλικών:

Υποδεικνύει την έλλειψη υλικών, απαραίτητα για να προχωρήσει η παραγωγή.

Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών:

Αναφέρεται στις παραγγελίες που καθυστερημένα έκαναν οι πελάτες. Η εταιρία για τον λόγο αυτό θα πρέπει να αναθεωρήσει την παραγωγή της προκειμένου να επισπεύσει την ολοκλήρωση και την μεταφορά των συγκεκριμένων παραγγελιών.

Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών:

Οι εξειδικευμένες παραγγελίες δεν είναι δυνατόν να παραχθούν μέσω των συνηθισμένων παραγωγικών διαδικασιών, επομένως κρίνεται αναγκαία η αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής της εταιρίας.

Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής:

Αναφέρεται στις αναγκαίες αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα, ώστε να εξασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό μείγμα προϊόντων στη γραμμή παραγωγής.

Βλάβες:

Σημαίνει ότι κάποιο μηχάνημα χάλασε ή είναι μη διαθέσιμος. Οι βλάβες δεν θα πρέπει να συγχέονται με την προγραμματισμένη συντήρηση των μηχανών.

Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού:

Αναφέρεται στην έλλειψη προσωπικού στην εταιρία με την απαραίτητη τεχνογνωσία.

2.3.3.7 Παρακαλούμε, σημειώστε τις παρακάτω μεθόδους μέτρησης των διαδικασιών παραγωγής (εάν χρησιμοποιείται 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. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά εβδομάδα			
στ. Μέσος χρόνος προετοιμασίας			
ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)			

Ετήσια δυνατότητα παραγωγής:

Αναφέρεται στην μέγιστη ποσότητα προϊόντων που έχει την δυνατότητα να παράγει η εταιρία ανά έτος.

Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται:

Αντιστοιχεί στην δυνατότητα παραγωγής της εταιρίας που δεν χρησιμοποιείται.

Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας:

Αναφέρεται στον συνολικό χρόνο που απαιτείται, ώστε μια πρώτη ύλη να μετατραπεί σε έτοιμο προϊόν.

Μέσος χρόνος παραγωγής:

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 οι πρώτες ύλες αποθηκευμένες στην εταιρία, από το συνολικό μέσο χρόνο βιομηχανικής επεξεργασίας και από τον χρόνο που παραμένουν τα αποθηκευμένα τα έτοιμα προϊόντα έως ότου μεταφερθούν στους καταναλωτές. Ο μέσος χρόνος

παραγωγής είναι συχνά αρκετά μεγαλύτερος από τον συνολικό μέσο χρόνο βιομηχανικής επεξεργασίας.

Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά εβδομάδα:

Αντιστοιχεί στην συχνότητα με την οποία αλλάζει η γραμμή παραγωγής κάθε εβδομάδα προκειμένου να παραχθούν νέα προϊόντα.

Μέσος χρόνος προετοιμασίας:

Αντιστοιχεί στον χρόνο που μεσολαβεί για την αλλαγή της γραμμής παραγωγής της εταιρίας.

2.3.4 Διοίκηση διανομών

2.3.4.1 Ποιοί είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	%
β. OEM	%
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	%
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	%
Σύνολο	100%

Τελικός καταναλωτής:

Είναι το άτομο για το οποίο έχει σχεδιαστεί το προϊόν.

OEM:

Μία εταιρία χαρακτηρίζεται ως OEM (original equipment manufacturer) όταν προμηθεύεται κάποιο ολοκληρωμένο κομμάτι, από μία ή περισσότερες άλλες εταιρίες, για να φτιάξει ένα προϊόν το οποίο θα πουλήσει με τη δική της μάρκα.

Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας:

Είναι το άτομο το οποίο επαυξάνει την αξία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

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

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει το τμήμα ή τα τμήματα της εταιρίας που είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών.

2.3.4.3 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 της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

Ο παραπάνω πίνακας ζητά την διορατικότητα της εταιρίας όσον αφορά στις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών της.

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

Τα κριτήρια διαχωρισμού ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση της αγοράς. Ο πίνακας 2.3.4.4 ζητά τον δημογραφικό και στρατηγικό διαχωρισμό των πελατών μιας εταιρίας.

2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

2.4.1 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			
στ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την σχεδίαση νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων			
ζ. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών			
- Αριθμός κύριων αλλαγών / νέα έργα σε εξέλιξη			
- Μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών / νέα έργα			
- Αριθμός μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη			
- Μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα			
η. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος			
- Με μικρές αλλαγές/βελτιώσεις			
- Με κύριες αλλαγές			
θ. 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	%	%	%
ι. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	%	%	%
κ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων (%)	%	%	%

Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία

Αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα στο οποίο εκτιμάται ότι θα πωλείται κάποιο προϊόν του κλάδου, έως ότου να αντικατασταθεί από ένα παρόμοιο προϊόν με βελτιωμένες δυνατότητες.

Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία

Αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα στο οποίο εκτιμάται ότι θα πωλείται κάποιο προϊόν της εταιρίας, έως ότου να αντικατασταθεί από ένα παρόμοιο προϊόν με βελτιωμένες δυνατότητες. Ανάλογα με τον τύπο των προϊόντων, ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία μπορεί να διαρκεί από μερικούς μήνες έως και κάποια έτη.

Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας

Αναφέρεται στις διαφοροποιημένες μορφές με τις οποίες κυκλοφορεί στην αγορά το ίδιο προϊόν.

Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων

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

Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων

Αναφέρεται στο χρηματικό ποσό που ξοδεύει ανά έτος η εταιρία για την έρευνα, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

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

Αναφέρεται 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 στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών

Διαχωρίζεται σε αυτά που δημιουργούν νέα έργα (κύριες αλλαγές) και σε αυτά που δημιουργούν βελτιωτικά έργα (μικρές αλλαγές).

Κύρια θεωρείται μια αλλαγή όταν τροποποιεί σε μεγάλο βαθμό ένα προϊόν με την μετατροπή των υπηρεσιών του, με την χρήση νέων πρώτων υλών για την παραγωγή του.

Μικρή θεωρείται μια αλλαγή, η οποία τροποποιεί λίγο κάποια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, δηλαδή το βελτιώνει σε κάποιο βαθμό.

Μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών / νέα έργα

Αντιστοιχεί στον αριθμό των έργων με κύριες αλλαγές / νέων έργων που πραγματοποιήθηκαν σε ένα έτος ανά εργαζόμενο.

Μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα

Αντιστοιχεί στον αριθμό των έργων με μικρές αλλαγές / βελτιωτικών έργων που πραγματοποιήθηκαν σε ένα έτος ανά εργαζόμενο.

Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος με μικρές αλλαγές/βελτιώσεις

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.

Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος με κύριες αλλαγές

Αναφέρεται στα προϊόντα που υπόκεινται σε τόσο μεγάλες αλλαγές ώστε να θεωρούνται νέα προϊόντα.

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, οι ανταγωνιστές της εταιρίας αντιδρούν πολύ γρηγορότερα από το αναμενόμενο.

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

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.

2.4.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείται 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
στ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

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.

Στον παραπάνω πίνακα 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.

2.4.3 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
στ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία	1	2	3	4	5
ζ. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη	1	2	3	4	5

Για τη συμπλήρωση του παραπάνω πίνακα πρέπει να σημειωθεί ο βαθμός χρησιμοποίησης κάθε ενός κριτηρίου στην επιλογή των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών που θα χρηματοδοτηθούν, μόνο ορισμένες από τις προτάσεις που υποβάλλονται για ανάπτυξη νέων προϊόντων χρηματοδοτούνται τελικά.

2.4.4 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)	%
στ. Πελάτες	%
ζ. Εξωτερικοί συνεργάτες	%
Σύνολο	100%

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ποιος έχει τις ιδέες που έχουν σαν σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

2.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

2.5.1 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;					
	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
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 παρακάμψουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν την 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
στ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής	1	2	3	4	5
η. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση	1	2	3	4	5
θ. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων	1	2	3	4	5

Ο παραπάνω πίνακας 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.

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

Ο Πίνακας αναφέρεται στον προγραμματισμό, στον οποίο θα προβεί μια εταιρία, προκειμένου το νέο προσωπικό που θα προσλάβει, εργατικό ή διοικητικό, να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα 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.

2.5.3 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο είναι το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	%
β. Πόσες μέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και με το τέλος της εργασίας)	

Ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων:

Αναφέρεται στο ποσοστό των εργαζομένων που αποχώρησαν από την επιχείρηση το περασμένο έτος.

Μέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο:

Αναφέρεται στο μέσο αριθμό ημερών που αφιερώθηκαν για την εκπαίδευση κάθε εργαζομένου το περασμένο έτος.

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

Στον Πίνακα έχουν καταχωρηθεί τα σημαντικότερα κίνητρα, που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας μάνατζερ, έτσι ώστε να καταφέρει να υποκινήσει τους εργαζομένους του.

2.6 Διοίκηση των γνώσεων

2.6.1 Έχετε στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε τα.		

Το ερώτημα αφορά στο αν η εταιρία προσδιορίζει συστηματικά τις βέλτιστες πρακτικές (εντός ή και εκτός της εταιρίας). Ρωτά επίσης αν υπάρχει συστηματική διαχείριση των βέλτιστων πρακτικών σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Η βέλτιστη πρακτική αντιστοιχεί σε μια πρακτική την οποία η εταιρία θεωρεί τόσο καλή ώστε να την χαρακτηρίσει ως «η καλύτερη».

2.6.2 Η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε.		

Ο πίνακας 2.6.2 αναφέρεται στο σύστημα διοίκησης γνώσης (αν υπάρχει) της εταιρίας. Συγκεκριμένα, ζητά μια περιγραφή(ενέργειες, λειτουργίες, κατασκευαστικά στοιχεία, υποδομές) για το υπάρχον σύστημα διαχείρισης γνώσης της εταιρίας. Εάν η εταιρία έχει αγοράσει γνώση του συστήματος διαχείρισης(από έναν εξωτερικό προμηθευτή) τότε η απάντηση είναι ναι.

		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθειών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	ζ. Διαχείριση κεφαλαίων	η. Διοίκηση γνώσεων	θ. Διοίκηση Τεχνολογιών
2.6.3 Οι άριστες τακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)										
2.6.4 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Κόστος									
	Ποιότητα									
	Ταχύτητα / Ανταπόκριση									
	Άλλο (καθορίστε)									
2.6.5 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Σπάνια									
	Ορισμένα κίνητρα									
	Πολλά κίνητρα									

Οι παραπάνω πίνακες έχουν σαν στόχο να συνδέσουν τις άριστες πρακτικές με τα αποτελέσματα στα οποία οδηγούν, δηλαδή τα μέτρα και τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης. Στον Πίνακα 1, διαπιστώνεται το είδος των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε κάθε τομέα της εταιρίας (εξετάζονται τρία διαφορετικά κριτήρια: το κόστος, η ποιότητα και η ταχύτητα /ανταπόκριση). Στον Πίνακα 2 διαπιστώνεται το πλήθος των κινήτρων βελτίωσης της απόδοσης που στοχεύουν σε κάθε έναν από τους τομείς της εταιρίας. Στον Πίνακα 3 φαίνονται οι 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.

2.6.6 Δηλώστε το 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 στον πίνακα 2.6.6 δείχνουν πόσο καλά η εταιρία διαχειρίζεται τις γνώσεις της όσον αφορά στην ανάπτυξη των προϊόντων και των λειτουργιών της. Το πρώτο ερώτημα σχετίζεται με τη διαδικασία της μάθησης από επιτυχημένα έργα βελτίωσης. Το δεύτερο ερώτημα είναι παρόμοιο, αλλά αφορά στην εκμάθηση από αποτυχημένα προγράμματα. Το τρίτο ερώτημα αφορά στο αν η εταιρία συστηματικά μετράει την απόδοση της σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών. Το τέταρτο ερώτημα αφορά στο αν η εταιρία διατηρεί τεκμήρια για τη βελτίωση της απόδοσης της με την πάροδο του χρόνου. Το τελευταίο ερώτημα αφορά στο αν η πληροφορία αυτή είναι διαθέσιμη προς όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους (π.χ. μέσω ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης).

2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

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

2.7.2 Πως αξιολογείτε την επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
Ενότητα 2.1 : Αποτελέσματα απόδοσης				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.2 : Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.3 : Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών				
2.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών				
-2	-1	0	1	2
2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών				
-2	-1	0	1	2
2.3.3 Παραγωγή				
-2	-1	0	1	2
2.3.4 Διοίκηση διανομών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.4 : Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.5 : Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.6 : Διοίκηση Γνώσεων				
-2	-1	0	1	2

III. ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Οι δύο εταιρίες που συνεργάστηκαν μαζί μας και βοήθησαν στην διεκπεραίωση αυτής της διπλωματικής εργασίας δεν επιθυμούν να αναφερθούν τα ονόματά τους. Επομένως, από εδώ και πέρα θα αναφέρονται ως εταιρία Α και εταιρία Β.

Η εταιρία Α είναι μια Ανώνυμη Εταιρία που απασχολεί 150 μόνιμους εργαζομένους και δραστηριοποιείται στους παρακάτω τομείς:

- Εμπόριο μουσικών οργάνων
- Εμπόριο επαγγελματικών ηχητικών
- Εμπόριο επαγγελματικού φωτισμού
- Μεταφραστικά-Συνεδριακά συστήματα
- Εκδόσεις μουσικών βιβλίων
- Μουσική εκπαίδευση

Το κεντρικό κατάστημα, το οποίο εδρεύει στην Παιανία, τροφοδοτεί τα υπόλοιπα 60 καταστήματα που βρίσκονται σε όλη την Ελλάδα, 38 ιδιόκτητα και 22 franchises. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να δραστηριοποιείται και στην Κύπρο, όπου ήδη διαθέτει δύο ιδιόκτητα καταστήματα. Από το 2000 η εταιρία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, ενώ εδώ και περίπου 1,5 χρόνο έχει δημιουργηθεί ηλεκτρονικό κατάστημα, το οποίο γνωρίζει μεγάλη επιτυχία.

Η εταιρία Β είναι μια Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρία, η οποία σε αντίθεση με την εταιρία Α ασχολείται με την παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα ασχολείται με την εμπορεία πρώτων υλών ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας και τον τελευταίο χρόνο είχε τζίρο 10.271.550,34€. Το κεντρικό κατάστημα βρίσκεται στην Μεταμόρφωση Αττικής και απασχολεί συνολικά 100 εργαζομένους.

Οι απαντήσεις των δύο εταιριών στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε φαίνονται ακριβώς από κάτω.

ΕΤΑΙΡΙΑ Α

2.1 Αποτελέσματα Απόδοσης

2.1.1 Παρακαλούμε, καταγράψτε την αξία των παρακάτω μέτρων απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις	28.000.000€	31.000.000€	32.000.000€
β. Μικτά κέρδη	12.204.000€	12.700.200€	13.000.000€
γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)	1.071.000€	1.198.000€	1.500.000€
δ. Μεριδίο εγχώριας αγοράς	52%	55%	58%

2.1.2 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)	96%		97%		98%	
β. Συχνότητα παραπόνων (ο μέσος όρος παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	0,6%		0,5%		0,3%	
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο μέσος όρος ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	0,5%		0,4%		0,3%	
δ. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο τις ικανοποίησης των πελατών σας;	Nai	Όχι	Nai	Όχι	Nai	Όχι
ε. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών;						
Πριν 2 έτη		Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη		
Πιο θετικά από δίκτυο Dealers						

2.1.3 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	2	2	2
– προσαρμοζόμενα προϊόντα/υπηρεσίες	8	7	6
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για:			
– τυποποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες	2	2	2
– προσαρμοζόμενα προϊόντα/υπηρεσίες	1	1	1
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών στο διάστημα μίας ημέρας (μέγιστο ποσοστό %)	80%	85%	90%
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων (σε μήνες)	3	2	1

2.1.4 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)	160.000 / εργαζόμενο	170.000 / εργαζόμενο	185.000 / εργαζόμενο
β. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα	4	4	4

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.2.1 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την 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				
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
στ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2.3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας προμηθειών

2.3.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους πωλήσεων	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α. Προετοιμασία	4%
β. Αποθήκευση προϊόντων	3%
γ. Διανομή προϊόντων	3%

2.3.1.2 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας					
	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 πληροφοριών	1	2	3	4	5
ζ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

2.3.2.1 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας.					
	Σπάνια				Πολύ συχνά
	1	2	3	4	5
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
στ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
ζ. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

2.3.2.2 Με ποιον τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;			
	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	0%	0%	0%

– για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	0%	0%	0%
– για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	0%	0%	0%

2.3.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν στους κύριους προμηθευτές σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι πιστοποιημένοι από:			
– εσάς;	0%	0%	0%
– εξωτερικό παράγοντα;	75%	80%	85%
β. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;	5%	4%	3%
γ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;	2%	1%	0%
δ. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;	0%	0%	0%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;	90%	94%	97%
στ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;	0%	0%	0%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;	0%	0%	0%
η. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;	0%	0%	0%
θ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI);	60%	95%	100%
ι. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;	80%	100%	100%

2.3.2.4 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρία:			
– μοναδική πηγή τροφοδοσίας	30%	25%	20%
– διπλή πηγή τροφοδοσίας	40%	35%	30%
– πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας	30%	40%	50%
Σύνολο	100%	100%	100%

2.3.3 Παραγωγή

2.3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
Κέντρα κέρδους	Κέντρα κόστους

2.3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι	140	150	155
β. Προσωρινοί	-	-	-
γ. Άμεσοι	-	-	-
δ. Έμμεσοι	-	-	-

2.3.3.3 Πόσες ημέρες (ή σε άλλη χρονική μονάδα) παραγωγής χωρούν οι αποθήκες σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Όσον αφορά στα έτοιμα προϊόντα	150	135	125

2.3.4 Διοίκηση διανομών

2.3.4.1 Ποιοί είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	60%
β. OEM	0%
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	0%
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	40% (Dealers)
Σύνολο	100%

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

2.3.4.3 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 της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

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

2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

2.4.1 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)	0,8	0,7	0,7
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια)	0,8	0,7	0,7
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας	2	2	2

2.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

2.5.1 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;					
	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
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 την 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
στ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής	1	2	3	4	5
η. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση	1	2	3	4	5
θ. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων	1	2	3	4	5

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

2.5.3 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο είναι το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	2%
β. Πόσες μέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και με το τέλος της εργασίας)	2,5 ημέρες

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

2.6 Διοίκηση των γνώσεων

2.6.1 Έχετε στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε τα.		

2.6.2 Η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε.		

		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθειών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	ζ. Διαχείριση κεφαλαίων	η. Διοίκηση γνώσεων	θ. Διοίκηση Τεχνολογιών
2.6.3 Οι άριστες τακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)		●				●				
2.6.4 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Κόστος	●						●		
	Ποιότητα	●				●				
	Ταχύτητα / Ανταπόκριση	●		●					●	
	Άλλο (καθορίστε)									
2.6.5 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Σπάνια						●		●	
	Ορισμένα κίνητρα		●	●	●	●		●		●
	Πολλά κίνητρα	●								

2.6.6 Δηλώστε το 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

2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

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

2.7.2 Πως αξιολογείτε την επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
Ενότητα 2.1 : Αποτελέσματα απόδοσης				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.2 : Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.3 : Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών				
2.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών				
-2	-1	0	1	2
2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών				
-2	-1	0	1	2
2.3.3 Παραγωγή				
-2	-1	0	1	2
2.3.4 Διοίκηση διανομών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.4 : Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.5 : Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.6 : Διοίκηση Γνώσεων				
-2	-1	0	1	2

ΕΤΑΙΡΙΑ Β

2.1 Αποτελέσματα Απόδοσης

2.1.1 Παρακαλούμε, καταγράψτε την αξία των παρακάτω μέτρων απόδοσης.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις	11.900.000€	13.500.000€	15.000.000€
β. Μικτά κέρδη	4.100.000€	4.800.000€	6.600.000€
γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)	1.184.000€	1.485.000€	1.920.000€
δ. Μεριδίο εγχώριας αγοράς	38%	42%	54%

2.1.2 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)	98,5%	100%	100%		
β. Συχνότητα παραπόνων (ο μέσος όρος παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	0,5%	0%	0%		
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο μέσος όρος ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	0%	0%	0%		
δ. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο τις ικανοποίησης των πελατών σας;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι
ε. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών;					
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη		
	96%	99%	100%		

2.1.3 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	1	1	1
– προσαρμοζόμενα προϊόντα/υπηρεσίες	3	3	3
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για:			
– τυποποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες	25	22	25
– προσαρμοζόμενα προϊόντα/υπηρεσίες	5	3	5
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών στο διάστημα:			
– μίας ημέρας (μέγιστο ποσοστό %)	5%	5%	5%
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων (σε μήνες)	3	2	1

2.1.4 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)	200.000 / εργαζόμενο	210.000 / εργαζόμενο	230.000 / εργαζόμενο
β. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα	8	10	12
γ. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες	10	15	18
δ. Πόσες φορές το χρόνο «γεμίζουν» οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα	6	10	12

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.2.1 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την 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
στ. Όλοι οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ζ. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2.3.1 Περιγραφή της Αλυσίδας προμηθειών

2.3.1.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους πωλήσεων	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α. Προετοιμασία	3%
β. Αποθήκευση προϊόντων	10%
γ. Διανομή προϊόντων	20%

δ. Πρώτες ύλες και συστατικά	40%
ε. Παραγωγή και συναρμολόγηση	27%
Σύνολο	100%

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

	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 πληροφοριών	1	2	3	4	5
ζ. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

2.3.2.1 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας.

	Σπάνια				Πολύ συχνά
	1	2	3	4	5
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
στ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
ζ. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

2.3.2.2 Με ποιον τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;

	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Την απευθείας παραγγελία	100%	80%	70%
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	5%	10%	30%
– για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	5%	8%	20%
– για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	5%	5%	10%

2.3.2.3 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν στους κύριους προμηθευτές σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι πιστοποιημένοι από:			
– εσάς;	2%	20%	30%
– εξωτερικό παράγοντα;	70%	80%	90%
β. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;	5%	5%	3%
γ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;	3%	3%	1%
δ. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;	0%	0%	0%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;	90%	95%	95%
στ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;	0%	0%	0%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;	0%	0%	0%
η. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;	0%	0%	0%
θ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI);	0%	0%	0%
ι. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;	5%	10%	20%

2.3.2.4 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρία:			
– μοναδική πηγή τροφοδοσίας	20%	10%	5%
– διπλή πηγή τροφοδοσίας	30%	30%	20%
– πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας	50%	60%	75%
Σύνολο	100%	100%	100%

2.3.3 Παραγωγή

2.3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
Κέντρα κέρδους	Κέντρα κόστους

2.3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι	80	70	70
β. Προσωρινοί	15	25	20
γ. Άμεσοι	2	2	6
δ. Έμμεσοι	3	3	4

2.3.3.3 Πόσες ημέρες (ή σε άλλη χρονική μονάδα) παραγωγής χωρούν οι αποθήκες σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Όσον αφορά στα έτοιμα προϊόντα	20	18	15
β. Όσον αφορά στα ημιτελή προϊόντα/συστατικά	90	100	120
γ. Όσον αφορά στις πρώτες ύλες	90	100	120

2.3.3.4 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Συνεχής ροή	NAI
β. Γραμμική συναρμολόγησης	
γ. Τμήματα κατασκευών	
δ. Κατεργασία ανά παρτίδα	NAI
ε. Καταστήματα εργασιών	
στ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου	NAI
ζ. Άλλα (καθορίστε λεπτομερώς)	

2.3.3.5 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες ή σε άλλη χρονική μονάδα)		
Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
2 μήνες	2,5 μήνες	3 μήνες

2.3.3.6 Ποιοι λόγοι σας ωθούν στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής σας;	
α. Λανθασμένη πρόβλεψη	18%
β. Έλλειψη υλικών	37%
γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών	20%
δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών	10%
ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής	8%
στ. Βλάβες	2%
ζ. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	5%
η. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	0%
Σύνολο	100%

2.3.3.7 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)	7.000	8.000	10.000
β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται	15%	14%	8%
γ. Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής	58 λεπτά	55 λεπτά	46 λεπτά
δ. Μέσος χρόνος παραγωγής	185 λεπτά	180 λεπτά	175 λεπτά
ε. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά εβδομάδα	5	4	3
στ. Μέσος χρόνος προετοιμασίας	3 ώρες	3 ώρες	3 ώρες
ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)			

2.3.4 Διοίκηση διανομών

2.3.4.1 Ποιοί είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	100%
β. OEM	0%
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	0%
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	0%
Σύνολο	100%

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

2.3.4.3 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 της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

2.3.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας;	
Δημογραφικά	Στρατηγικά
Γεωγραφικά	Σύμφωνα με την κερδοφορία
Σύμφωνα με το μέγεθος	Σύμφωνα με το ιστορικό
Σύμφωνα με τα προϊόντα	Σύμφωνα με την στρατηγική συνεργασία

Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο	Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους
Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση	Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα ξεχωριστά

2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

2.4.1 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)	1	1	1
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια)	1	1	1
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας	2	2	2
δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων	22	25	32
ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων (σε ευρώ)	30.000	35.000	50.000
στ. Ετήσιος προϋπολογισμός για τη σχεδίαση νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων (σε ευρώ)	35.000	35.000	50.000
ζ. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών			
- Αριθμός κύριων αλλαγών / νέα έργα σε εξέλιξη	3	4	6
- Μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών / νέα έργα	2	4	8
- Αριθμός μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη	6	7	9
- Μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών / βελτιωτικά έργα	1	1,2	1,9
η. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος			
- Με μικρές αλλαγές/βελτιώσεις	12	14	18
- Με κύριες αλλαγές	6	7	10
θ. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών			
- Ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν	12%	13%	18%
- Ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν	75%	78%	85%
- Ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά	80%	80%	95%
ι. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	40%	35%	20%
κ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων (%)	20%	18%	7%

2.4.2 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
στ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

2.4.3 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
στ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία	1	2	3	4	5
ζ. Απαιτήση ενός συγκεκριμένου πελάτη	1	2	3	4	5

2.4.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.	
α. Μάρκετινγκ / Πωλήσεις	50%
β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις	5%
γ. Μηχανικοί παραγωγής	5%
δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	15%
ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου)	15%
στ. Πελάτες	5%
ζ. Εξωτερικοί συνεργάτες	5%
Σύνολο	100%

2.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

2.5.1 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;					
	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
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 την δουλεία 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
στ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής	1	2	3	4	5
η. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση	1	2	3	4	5
θ. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων	1	2	3	4	5

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

2.5.3 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο είναι το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	5%
β. Πόσες μέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και με το τέλος της εργασίας)	3 ημέρες

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

2.6 Διοίκηση των γνώσεων

2.6.1 Έχετε στόχους για να επιτύχετε καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υπόβαθρου της εταιρίας;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε τα.		

2.6.2 Η εταιρία σας διαθέτει σύστημα διοίκησης των γνώσεων;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε.		

		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθειών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	στ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	ζ. Διαχείριση κεφαλαίων	η. Διοίκηση γνώσεων	θ. Διοίκηση Τεχνολογιών
2.6.3 Οι άριστες τακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)		●	●		●	●	●	●		
2.6.4 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Κόστος			●	●	●	●			●
	Ποιότητα		●				●	●	●	●
	Ταχύτητα / Ανταπόκριση	●		●	●		●	●		●
	Άλλο (καθορίστε)									
2.6.5 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής / διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύετε ότι ταιριάζει)	Σπάνια	●				●				
	Ορισμένα κίνητρα		●		●				●	
	Πολλά κίνητρα			●			●	●		●

2.6.6 Δηλώστε το 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

2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

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

2.7.2 Πως αξιολογείτε την επίδραση της χρήσης κάθε μιας από τις ενότητες του ερωτηματολογίου στην εταιρία σας;				
Ενότητα 2.1 : Αποτελέσματα απόδοσης				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.2 : Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.3 : Διοίκηση της αλυσίδας προμηθειών				
2.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών				
-2	-1	0	1	2
2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών				
-2	-1	0	1	2
2.3.3 Παραγωγή				
-2	-1	0	1	2
2.3.4 Διοίκηση διανομών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.4 : Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.5 : Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων				
-2	-1	0	1	2
Ενότητα 2.6 : Διοίκηση Γνώσεων				
-2	-1	0	1	2

IV. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Η συγκριτική μελέτη που ακολουθεί αφορά στις ερωτήσεις που έχουν απαντηθεί και από τις δύο εταιρίες. Παρόλα αυτά, θα γίνει αναφορά και σε πίνακες που περιέχουν ερωτήσεις παραγωγής, οι οποίες αφορούν αποκλειστικά στην εταιρία Β.

2.1 Αποτελέσματα απόδοσης

2.1.1

Φαίνεται ότι η πορεία της εταιρίας Α τα τελευταία χρόνια είναι ανοδική. Τα έσοδα από τις πωλήσεις του 2010 αυξήθηκαν σε σχέση με τα έσοδα του 2008, ενώ ο στόχος της εταιρίας για το 2012 είναι ακόμα πιο υψηλός. Ομοίως ανοδικά ήταν τα αποτελέσματα όσον αφορά στα μικτά κέρδη και στα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων (ΚΛΚΜΦ). Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς ήταν και αυτό ανοδικό. Το 2008 η εταιρία Α ήδη κατείχε πάνω από το 50% της εγχώριας αγοράς, το τρέχον έτος 2010 κατέχει το 55%, ενώ στόχος της για το 2012 είναι να καταλάβει το 58% της εγχώριας αγοράς.

Αντίστοιχα ανοδικά είναι και τα αποτελέσματα της εταιρίας Β. Τα έσοδα από τις πωλήσεις, τα μικτά κέρδη και τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων (ΚΛΚΜΦ) του 2010 αυξήθηκαν σε σχέση με το έτος 2008, ενώ οι στόχοι της εταιρίας για το 2012 είναι ακόμα πιο υψηλοί. Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς ήταν και αυτό ανοδικό σε σχέση με το 2008, ενώ η εταιρία έχει θέσει μεγάλους στόχους για το 2012, μέσα στο οποίο και ευελπιστεί να καταλάβει το 54% της εγχώριας αγοράς, μία φιλόδοξη πρόβλεψη ανόδου 12 ποσοστιαίων μονάδων σε σχέση με το 2010 (τριπλάσια της ανόδου που επιτεύχθηκε κατά τη διάρκεια της προηγούμενης διετίας).

2.1.2

Η εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων τόσο της εταιρίας Α όσο και της εταιρίας Β κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, μάλιστα οι στόχοι τους για το 2012 ανέρχονται στο 98% και 100% αντίστοιχα. Ο μέσος αριθμός παραπόνων, όπως και ο μέσος αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων και για τις δύο εταιρίες είναι σχεδόν μηδαμινός, μάλιστα ο μέσος αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων της εταιρίας Β είναι 0%.

Και οι δύο εταιρίες πραγματοποίησαν έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών τους. Τα αποτελέσματα της εταιρίας Β ήταν άριστα με την ικανοποίηση των πελατών να ανέρχεται στο 99% το 2010 και με στόχο το 100% το 2012. Τα αποτελέσματα της εταιρίας Α υποδεικνύουν ότι τα καταστήματα αντιπροσώπων έχουν πιο υψηλό δείκτη ικανοποίησης από τα καταστήματα της ίδιας της εταιρίας.

2.1.3

Στην εταιρία Α ο μέσος χρόνος ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών για τυποποιημένα προϊόντα είναι αρκετά σύντομος, ανέρχεται σε 2 μέρες. Όπως είναι προφανές, για προσαρμοζόμενα προϊόντα ο χρόνος αυτός αυξάνεται αισθητά, το τρέχον έτος ανέρχεται στις 7 μέρες, ενώ ο στόχος της επιχείρησης για το 2012 είναι να πέσει στις 6 μέρες.

Στην εταιρία Β ο μέσος χρόνος ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών για τυποποιημένα προϊόντα είναι ακόμα πιο σύντομος και ανέρχεται σε 1 μόλις μέρα. Για προσαρμοζόμενα προϊόντα ο χρόνος αυτός είναι πολύ πιο σύντομος σε σχέση με την εταιρία Α, μόλις 3 ημέρες και παραμένει αναλλοίωτος από έτος σε έτος, κάτι το οποίο είναι συνέπεια της αναλωσιμότητας των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρία Β.

Η μέση ποσότητα παραγγελίας των πελατών στην εταιρία Α για τυποποιημένα προϊόντα είναι 2 μονάδες, ενώ για προσαρμοζόμενα προϊόντα 1 μονάδα. Πολύ μεγαλύτερη είναι η μέση ποσότητα παραγγελίας των πελατών στην εταιρία Β για τυποποιημένα προϊόντα (22 μονάδες το 2010, με στόχο σε 2 έτη να ξαναγίνουν 25), ενώ για προσαρμοζόμενα προϊόντα είναι 5 μονάδες.

Η ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών στο διάστημα μιας ημέρας είναι αρκετά μεγάλη για την εταιρία Α, το ποσοστό αυτό φτάνει στο 85% με στόχο σε 2 έτη να φτάσει στο 90%. Αντίθετα το ποσοστό αυτό για την εταιρία Β είναι πολύ χαμηλό, μόλις 5%, κάτι απόλυτα φυσιολογικό μιας και ασχολείται με την παραγωγή και δεν έχει έτοιμα προϊόντα.

Σύντομος είναι ο μέσος απαιτούμενος χρόνος από την σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων και για τις δύο εταιρίες, για το τρέχον έτος είναι 2 μήνες, ενώ στόχος τους σε 2 έτη είναι να πέσει στον 1 μήνα.

2.1.4

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων και στις δύο εταιρίες είναι αρκετά υψηλή, στοιχείο ιδιαίτερα θετικό για την ομαλή και κερδοφόρα πορεία των εταιριών στο βαθμό βέβαια που η παραγωγικότητα αυτή επιτυγχάνεται υπό φυσιολογικές συνθήκες εργασίας. Πιθανότατα εξαιτίας του εξειδικευμένου προσωπικού της εταιρίας Β, η μέση παραγωγικότητα των εργαζομένων της είναι κάπως υψηλότερη από αυτή των εργαζομένων της εταιρίας Α.

Η εταιρία Α ανεφοδιάζει τις αποθήκες της με έτοιμα προϊόντα μόλις 4 φορές τον χρόνο. Αντίθετα, μπορεί μεν η εταιρία Β να χρειάζεται πολύ μικρότερη ποσότητα έτοιμων προϊόντων, αλλά ανεφοδιάζεται πιο συχνά, κάτι απόλυτα φυσιολογικό, μιας και ασχολείται με προϊόντα που μπορούν να διατηρηθούν μόνο για λίγες μέρες μέχρι την κατανάλωσή τους. Η εταιρία Β γεμίζει τις αποθήκες της 15 φορές τον χρόνο με πρώτες ύλες και 10 φορές τον χρόνο με

ημιτελή προϊόντα. Στόχος της εταιρίας είναι στα επόμενα 2 έτη να ανεφοδιάζει τις αποθήκες της λίγο πιο συχνά με στόχο να προμηθεύεται just-in-time και να μειώνει τα συνολικά έξοδα αποθήκευσης.

2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

2.2.1

Οι ίδιοι φορείς αναλαμβάνουν τόσο τη διαμόρφωση όσο και την εφαρμογή της στρατηγικής στις δύο εταιρίες, γεγονός το οποίο σίγουρα αυξάνει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής.

Στην εταιρία Α κυρίως το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση της εταιρίας παρέχουν τα δεδομένα για την διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας. Όπως είναι φυσιολογικό, σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας παίζουν τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές της, ενώ στις διαδικασίες αυτές δε συμμετέχουν καθόλου οι εργαζόμενοι.

Στην εταιρία Β τα πράγματα είναι διαφορετικά. Λόγω των εξειδικευμένων παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα και καταναλωσιμότητα των εμπορευμάτων της εταιρίας Β, τα δεδομένα για την διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας παρέχονται κατά κύριο λόγο από μία ομάδα ειδικών. Και στην εταιρία Β, όπως και στην εταιρία Α, σημαντικό ρόλο παίζουν οι πελάτες και οι προμηθευτές, ενώ αμέσως πιο κάτω ιεραρχικά βρίσκονται το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση της εταιρίας. Ο όμιλος εταιριών και η διοίκηση των εταιριών αυτών δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας.

2.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

2.3.1.1

Το συνολικό κόστος πωλήσεων αναφέρεται στο κόστος προετοιμασίας, στο κόστος αποθήκευσης των προϊόντων, στο κόστος διανομής των προϊόντων, στο κόστος των διαφόρων πρώτων υλών και συστατικών, όπως επίσης και στο κόστος παραγωγής και συναρμολόγησης. Τα δύο τελευταία αφορούν στην πρωτογενή παραγωγή, επομένως όπως είναι φυσιολογικό δεν αφορούν στην εταιρία Α.

Το ποσοστό % του συνόλου του κόστους πωλήσεων για την εταιρία Α είναι μικρό τόσο για την προετοιμασία (4%) όσο και για την αποθήκευση (3%) και την διανομή (3%) των προϊόντων.

Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι μεγαλύτερα για την εταιρία Β όσον αφορά στην αποθήκευση (10%) και διανομή των προϊόντων (20%), ενώ η προετοιμασία αντιστοιχεί μόλις στο 3% του συνόλου του κόστους πωλήσεων. Το υπόλοιπο 67% καταλαμβάνουν οι πρώτες ύλες-συστατικά και η παραγωγή-συναρμολόγηση, που αφορούν στην πρωτογενή παραγωγή, με την οποία και ασχολείται η εταιρία Β.

2.3.1.2

Εξαιτίας των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρία Α, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της είναι η εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών, ενώ σημαντικό ρόλο στην απόφαση αυτή παίζουν τόσο η εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές όσο και η εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό. Το χαμηλό εργατικό κόστος, οι ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις και οι φοροαπαλλαγές δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της συγκεκριμένης εταιρίας.

Για την εταιρία Β οι προτεραιότητες για την επιλογή της τοποθεσίας των εγκαταστάσεών της είναι διαφορετικές. Σημαντικό ρόλο παίζει η εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές, η εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό και οι ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις. Σαφώς μικρότερο ρόλο παίζουν οι φοροαπαλλαγές και το χαμηλό εργατικό κόστος, ενώ η εύκολη πρόσβαση στην βασική πηγή προμηθειών δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιλογή της τοποθεσίας των εγκαταστάσεών της.

2.3.2 Βαθμός συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών

2.3.2.1

Και οι δύο εταιρίες συμμετέχουν σε αρκετές δραστηριότητες με τους προμηθευτές τους, κάτι απόλυτα φυσιολογικό μιας και τα αποτελέσματα μιας τέτοιας συνεργασίας θα είναι θετικά και για τις δύο πλευρές. Η μεταξύ τους συνεργασία αφορά στην από κοινού επίλυση τυχών προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί, την όσο δυνατόν καλύτερη χρησιμοποίηση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας, τη συμμετοχή τους σε προγράμματα αξιολόγησης, αλλά και τη λήψη γενικότερων αποφάσεων για την παραγωγή.

2.3.2.2

Όσον αφορά στην εταιρία Α η εκτέλεση των παραγγελιών πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω απευθείας παραγγελιών, χωρίς την προοπτική ανάπτυξης προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές για την επίβλεψη και πρόβλεψη των αναγκών και παραγγελιών της εταιρίας.

Κάτι παρόμοιο ίσχυε και για την εταιρία Β πριν από 2 χρόνια, όμως το ποσοστό που αφορά στην απευθείας παραγγελία έχει πέσει από το 100% το 2008 στο 80% το τρέχον έτος, ενώ η εταιρία έχει σαν στόχο την μείωση του ποσοστού στο 70% σε 2 χρόνια. Και αυτό γιατί έχουν αναπτυχθεί προγράμματα από τους κύριους προμηθευτές με σκοπό την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό τους όταν αυτό κριθεί αναγκαίο, την πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες, όπως επίσης και την πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών. Τα προγράμματα αυτά βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο, αλλά ο στόχος της εταιρίας σε 2 χρόνια είναι τα ποσοστά τους να ανέρθουν σε 30%, 20% και 10% αντίστοιχα. Η συχνότητα με την οποία ανεφοδιάζονται η αποθήκες της εταιρίας Β, συχνότητα την οποία η εταιρία σκοπεύει να αυξήσει τα επόμενα δύο χρόνια, καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη προγραμμάτων από τους προμηθευτές.

2.3.2.3

Οι προμηθευτές της εταιρίας Α είναι κατά κύριο λόγο πιστοποιημένοι από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, ενώ η εταιρία Β κάνει προσπάθειες να πιστοποιεί και η ίδια τους προμηθευτές της.

Μικρά είναι τα ποσοστά των προμηθειών που παραδόθηκαν καθυστερημένα και στις δύο εταιρίες, όπως ελάχιστα είναι και τα ελαττωματικά προϊόντα που αυτές παρέλαβαν. Καμία από τις δύο εταιρίες δεν απέρριψε κάποια προμήθεια. Ούτε οι προμηθευτές της εταιρίας Α ούτε οι προμηθευτές της εταιρίας Β χρησιμοποιούν προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών τους ή έχουν πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου της ίδιας της εταιρίας.

Όσον αφορά στις ηλεκτρονικές παραγγελίες των προμηθειών η εταιρία Β είναι πολύ πίσω σε σχέση με την Α. Η εταιρία Α παραγγέλλει το 100% των προμηθειών της μέσω ίντερνετ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της εταιρίας Β

φτάνει μόλις στο 10% με στόχο το ποσοστό αυτό να φτάσει στο 20% μέσα στα επόμενα 2 έτη.

2.3.2.4

Η εταιρία Α φαίνεται ότι θέλει να απεμπλακεί από τους προμηθευτές που την τροφοδοτούν με ένα ή δύο διαφορετικά προϊόντα. Σαν στόχο έχει να αυξήσει ακόμα περισσότερο την σχέση της με έναν προμηθευτή που την τροφοδοτεί με πολλά προϊόντα. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για την εταιρία Β.

Από τη μία κάτι τέτοιο φαντάζει ριψοκίνδυνο και για τις δύο εταιρίες, καθώς μπορεί να δημιουργηθούν πολλά προβλήματα από ενδεχόμενη διακοπή της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές τους. Από την άλλη μοιάζει αποδοτικό και για τις δύο εταιρίες να συμπτήξουν τις συναλλαγές τους ώστε να έχουν τη δυνατότητα να εστιάσουν στην εμβάθυνση των σχέσεων εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με συγκεκριμένους προμηθευτές, ιδιαίτερα όταν αυτοί οι προμηθευτές έχουν δώσει δείγματα καλής συνεργασίας, κάτι το οποίο φαίνεται να ισχύει και για τις δύο εταιρίες σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν στο 2.3.2.3.

2.3.3 Παραγωγή

2.3.3.1

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας Α είναι οργανωμένες ως κέντρα κόστους, ενώ αυτές της εταιρίας Β ως κέντρα κέρδους. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι στην περίπτωση της εταιρίας Β, η οποία ασχολείται με την παραγωγή, η αποδοτικότητα επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων και κατά συνέπεια μπορεί να κριθεί μόνο μέσω της εκτίμησης του τελικού κέρδους της

εταιρίας. Αντιθέτως, επειδή η εταιρία Α εμπορεύεται έτοιμα προϊόντα, η καταγραφή των δαπανών σε συνδυασμό με τις πωλήσεις εξασφαλίζει μία ακριβή εικόνα της αποδοτικότητας της εταιρίας.

2.3.3.2

Η εταιρία Α απασχολεί αποκλειστικά μόνιμους εργαζομένους. Ο αριθμός των μονίμων καταγράφει σταθερή αλλά μικρή αύξηση 10 μόλις εργαζομένων την τελευταία διετία, ενώ ο στόχος της εταιρίας Α για το 2012 είναι η προσθήκη 5 μόνο εργαζομένων στο ανθρώπινο της δυναμικό.

Μόνιμοι εργαζόμενοι απασχολούνται κατά κύριο λόγο και στην εταιρία Β, όπου όμως υπάρχουν και αρκετοί προσωρινοί, ενώ πολύ λιγότεροι είναι οι άμεσοι και έμμεσοι εργαζόμενοι.

2.3.3.3

Το τρέχον έτος χωρούν 135 ημέρες παραγωγής στις αποθήκες της εταιρίας Α, ενώ πολύ μικρότερος είναι ο αριθμός αυτός για την εταιρία Β (18 ημέρες). Στόχος και των δύο εταιριών σε 2 έτη είναι να μειωθεί ο αριθμός αυτός σε 125 και 15 ημέρες αντίστοιχα.

Επιπλέον, οι αποθήκες της εταιρίας Β χωρούν 100 μέρες παραγωγής όσον αφορά στα ημιτελή προϊόντα και άλλες τόσες όσον αφορά στις πρώτες ύλες. Στόχος της εταιρίας σε 2 έτη είναι να αυξήσει τους δύο αυτούς αριθμούς ημερών σε 120.

2.3.3.4

Όσον αφορά στις παραγωγικές διαδικασίες, η εταιρία Β χρησιμοποιεί τη συνεχή ροή, την κατεργασία ανά παρτίδα και το τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου.

2.3.3.5

Η εταιρία Β αναθεωρεί το πρόγραμμα παραγωγής της κάθε 2,5 μήνες, ενώ σαν στόχο για το 2012 έχει να κάνει την αναθεώρηση αυτή κάθε 3 μήνες. Υπό την προϋπόθεση της σωστής διαχείρισης και λήψης αποφάσεων, η λιγότερο συχνή αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής θα επιτρέψει στην εταιρία να λειτουργήσει πιο ομαλά και αποδοτικά για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα.

2.3.3.6

Η εταιρία Β κατά κύριο λόγο αναθεωρεί την παραγωγή της λόγω έλλειψης υλικών. Ακολουθούν ο μη καλός χειρισμός σε περιπτώσεις καθυστερημένων παραγγελιών και λανθασμένων προβλέψεων. Με μικρότερα ποσοστά έπονται ο μη καλός χειρισμός σε περίπτωση που η εταιρία λάβει κάποια εξειδικευμένη παραγγελία, η εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και, τέλος, οι πιθανές βλάβες μηχανημάτων. Σε μία εταιρία που βασίζεται στην παραγωγή, παρά τη βαρύτητα λαθών σε προβλέψεις και χειρισμούς, η έλλειψη υλικών παραμένει ο κύριος παράγοντας αναθεώρησης του προγράμματος παραγωγής.

2.3.3.7

Η εταιρία Β έχει αυτή τη στιγμή ετήσια δυνατότητα παραγωγής 8.000 μονάδες, ενώ στόχος της σε 2 έτη είναι να αυξηθεί ο αριθμός αυτός σε 10.000 μονάδες. Από τις 8.000 αυτές μονάδες το 14% δεν χρησιμοποιείται, ποσοστό που η εταιρία σκοπεύει να μειώσει αισθητά μέσα στα επόμενα 2 χρόνια. Ο μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής ανέρχεται στα 55 λεπτά και ο μέσος χρόνος παραγωγής ανά μονάδα στα 180 λεπτά. Όπως είναι φυσιολογικό, η εταιρία έχει σαν στόχο την μείωση των χρόνων αυτών μέσα στα επόμενα χρόνια. Η εταιρία κάνει κατά μέσο όρο 4 αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία την εβδομάδα, με στόχο να τις κάνει 3 μέσα στα επόμενα 2 χρόνια. Στόχος των μειώσεων αυτών σε συνδυασμό με τις

προβλεπόμενες αυξήσεις στην ετήσια δυνατότητα παραγωγής είναι η αύξηση όχι μόνο της παραγωγικότητας αλλά και της αποδοτικότητας της εταιρίας.

2.3.4 Διοίκηση διανομών

2.3.4.1

Η εταιρία Α στηρίζει τον όγκο των πωλήσεων της στον τελικό καταναλωτή κατά 60% και στους Dealers (αντιπροσώπους της εταιρίας σε όλη την Ελλάδα) κατά 40%, ενώ η εταιρία Β στηρίζει όλο τον όγκο των πωλήσεων της στον τελικό καταναλωτή.

2.3.4.2

Όσον αφορά στην εταιρία Α τα τμήματα διανομής, μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών. Τα ίδια ακριβώς τμήματα είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών και στην εταιρία Β.

2.3.4.3

Η εταιρία Α για τη διαμόρφωση της ζήτησης των πελατών της στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην πρόβλεψη των πωλήσεων και στην γνώση της κατάστασης των παραγγελιών τους, ενώ δεν αγνοεί και την παρακολούθηση των αποθεμάτων τους.

Αντίθετα, η εταιρία Β δείχνει να αγνοεί τελείως την ύπαρξη συστημάτων ελέγχου των αποθεμάτων των πελατών, ενώ δεν δείχνει να γνωρίζει ιδιαίτερα την κατάσταση των παραγγελιών των πελατών της. Για τη διαμόρφωση της ζήτησης των πελατών της η εταιρία Β στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πρόβλεψη των πωλήσεων.

2.3.4.4

Τόσο δημογραφικά όσο και στρατηγικά η εταιρία Α και στις δυο περιπτώσεις δείχνει να ξεχωρίζει τους πελάτες της είτε με βάση τα έσοδα που δημιουργούν στην εταιρία είτε με βάση τη μελλοντική δυνατότητα κέρδους από αυτούς. Η εταιρία από την μεριά της χρησιμοποιώντας αυτόν τον τρόπο διαχωρισμού προσπαθεί να διασφαλίσει ότι η υπάρχουσα κερδοφορία θα συνεχιστεί και στο μέλλον.

Και η εταιρία Β ξεχωρίζει τους πελάτες της με βάση τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση και με βάση τη μελλοντική δυνατότητα κέρδους. Τους ξεχωρίζει όμως και γεωγραφικά, όπως επίσης και σύμφωνα με τα προϊόντα.

2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών

2.4.1

Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις δύο εταιρίες όσον αφορά στον μέσο κύκλο ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία, στον μέσο κύκλο ζωής των προϊόντων στην εταιρία και τον μέσο αριθμό παραλλαγών των προϊόντων τους. Ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία και ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία είναι λίγο μικρότερος στην εταιρία Α (0,7 χρόνια) απ' ότι στην εταιρία Β (1 χρόνος). Ο μέσος αριθμός παραλλαγών των προϊόντων είναι δύο και για τις δύο εταιρίες.

Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί για τη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως επίσης και για τη σχεδίαση νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων κυμαίνονται στα 35.000 ευρώ

για το 2010 ενώ η εταιρία Β έχει θέσει ως στόχο τα 50.000 έως το 2012. Πρόκειται για μία αρκετά φιλόδοξη επένδυση στο μέλλον της εταιρίας, η οποία όμως είναι απόλυτα φυσιολογική απόρροια της απόφασης της εταιρίας να εστιάσει στην αύξηση του ποσοστού προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων με στόχο να αυξήσει το ποσοστό αυτό από 25% σε 32% μέσα στην επόμενη διετία.

Η εταιρία έχει θέσει επίσης ως στόχο να αυξήσει σημαντικά τον αριθμό νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος με κύριες αλλαγές από 7 το τρέχον έτος σε 10 το 2012, ενώ μικρή αύξηση αναμένεται και στον τομέα των νέων προϊόντων που προωθούνται με μικρές αλλαγές/βελτιώσεις. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, η εταιρία Β στοχεύει σε βελτίωση σε όλες τις πτυχές των έργων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών, εστιάζοντας στον τομέα των κύριων αλλαγών/νέων έργων με σημαντικές προβλεπόμενες αυξήσεις τόσο στον αριθμό όσο και στο μέγεθος αυτών, ενώ μικρότερες αυξήσεις προβλέπονται και στον τομέα των μικρών αλλαγών.

Τέλος, η εταιρία Β σκοπεύει να μειώσει σημαντικά κάθε είδους καθυστερήσεις χρονοδιαγράμματος και να αυξήσει το ποσοστό των προτάσεων για έργα προς χρηματοδότηση, το ποσοστό των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν αλλά και το ποσοστό των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά με στόχο το τελευταίο να ανέρθει στο 95% το 2012.

2.4.2

Για να καθορίσει το χαρτοφυλάκιο των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, η εταιρία Β κατά κύριο λόγο διατηρεί σταθερό τον αριθμό έργων σε εξέλιξη, ενώ επίσης χρησιμοποιεί τις διακυμάνσεις ρίσκου και ταμειακών ροών ως κριτήρια. Από εκεί και πέρα, σε μικρότερο βαθμό η εταιρία χρησιμοποιεί περιορισμούς ανατροφοδότησης και διακυμάνσεις του μεριδίου αγοράς και των προϊόντων ως περαιτέρω κριτήρια.

2.4.3

Η εταιρία Β επιλέγει να χρηματοδοτήσει ανεξάρτητα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών κατά κύριο λόγο με βάση την κερδοφορία, την ποιότητα των προϊόντων και την πείρα που έχει αποκτήσει μέσω της εμπειρίας της. Δευτερεύουσα σημασία στις αποφάσεις της εταιρίας Β έχουν κριτήρια όπως η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, η τεχνική επίδοση των προϊόντων και η ενδυνάμωση των έργων. Τέλος, η συγκεκριμένη εταιρία δεν λαμβάνει στο συγκεκριμένο τομέα σοβαρά υπ' όψιν της τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου πελάτη.

2.4.4

Τις ιδέες που έχουν σαν σκοπό την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών τις έχει κατά πολύ μεγάλο ποσοστό (50%) το τμήμα Μάρκετινγκ/Πωλήσεων της εταιρίας Β. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν το γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του εργοστασίου (15% στο καθένα). Με ακόμη μικρότερη συμβολή (μόλις 5%) ακολουθούν οι εργαζόμενοι, οι μηχανικοί παραγωγής, οι πελάτες και οι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρίας.

2.5 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

2.5.1

Η ανώτερη διοίκηση της εταιρίας Α δεν έχει πρόβλημα να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης της. Δεν είναι αντίθετη με την παράκαμψη των τυπικών διόδων επικοινωνίας προκειμένου οι εργαζόμενοι να εκτελέσουν την δουλεία τους, χρησιμοποιεί συχνά διακλαδικές ομάδες και

ομάδες για την αντιμετώπιση προβλημάτων στις εγκαταστάσεις παραγωγής, ενθαρρύνει τον αντίλογο και τις ερωτήσεις και χρηματοδοτεί κοινωνικές εκδηλώσεις. Τέλος, δείχνει μεγάλη ευελιξία στη χρηματοδότηση νέων έργων, ενώ την ενδιαφέρει και ο τρόπος ντυσίματος των εργαζομένων της.

Η εταιρία Β παρακινεί τους εργαζομένους της να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας, ενθαρρύνει τον αντίλογο και τις ερωτήσεις, χρηματοδοτεί κοινωνικές εκδηλώσεις και διαθέτει μεγάλο βαθμό ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων. Αντίθετα με την εταιρία Α, όμως, δεν επιθυμεί να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης της, δεν χρησιμοποιεί διακλαδικές ομάδες, ούτε ομάδες αντιμετώπισης προβλημάτων στις εγκαταστάσεις παραγωγής.

2.5.2

Και στις δύο εταιρίες υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα ανά θέση.

Στην εταιρία Α βρίσκουν συχνά ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα, σε αντίθεση με την εταιρία Β που βρίσκουν σπάνια.

2.5.3

Πολύ μικρό είναι το ποσοστό της αποχώρησης υπαλλήλων και από τις δύο εταιρίες. Το περασμένο έτος μόλις 2% αποχώρησε από την εταιρία Α, ενώ μόλις 5% από την εταιρία Β.

Παρόμοιος είναι και ο αριθμός ημερών ανά εργαζόμενο που αφιερώθηκαν κατά μέσο όρο για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος, 3 ημέρες για την εταιρία Β και 2,5 ημέρες για την εταιρία Α.

2.5.4

Οι δύο εταιρίες διαφέρουν σημαντικά όσον αφορά στα κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων που χρησιμοποιούν με μόνη κοινή τακτική τους μισθούς βασιζόμενους σε προσόντα και επιδόσεις.

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί κυρίως χρηματικά κίνητρα, όπως προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα, χρηματικά έπαθλα για προτάσεις βελτίωσης και μισθούς βασιζόμενους στα προσόντα και την επίδοση.

Αντίθετα, πέρα από τη μισθοδοσία, η εταιρία Β σαν κίνητρα χρησιμοποιεί την αναγνώριση μπροστά σε κοινό, βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα) και το δικαίωμα αγοράς μετοχών. Είναι προφανές από τα στοιχεία αυτά ότι στην εταιρία Β δίνεται έμφαση στην ομαδική συνεργασία και στην εμπλοκή των εργαζομένων με τα δρώμενα της εταιρίας.

2.6 Διοίκηση των γνώσεων

2.6.1

Ούτε η εταιρία Α ούτε η εταιρία Β έχουν στόχους για να επιτύχουν καλύτερη εκμετάλλευση του γνωστικού υποβάθρου της εταιρίας.

2.6.2

Ούτε η εταιρία Α ούτε η εταιρία Β διαθέτουν σύστημα διοίκησης των γνώσεων.

2.6.3

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί άριστες πρακτικές μόνο στους τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού και της κατηγοριοποίησης των πελατών της. Η εταιρία δείχνει να αγνοεί την ευεργετική συνδρομή των βέλτιστων πρακτικών σχεδόν σε όλους τους

τομείς μιας επιχείρησης, δυσχεραίνοντας με τον τρόπο αυτό την ουσιαστική ικανοποίηση των στόχων της.

Αντίθετα η εταιρία Β χρησιμοποιεί άριστες πρακτικές σχεδόν σε όλους τους τομείς εφαρμογής. Πιο συγκεκριμένα τις χρησιμοποιεί στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, στην παραγωγή και διαχείριση προμηθειών, στην κατηγοριοποίηση πελατών, στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη διαχείριση κεφαλαίων.

2.6.4

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί τον παράγοντα του κόστους για να βελτιώσει την απόδοσή της στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην διαχείριση κεφαλαίων.

Η εταιρία Β χρησιμοποιεί τον παράγοντα του κόστους για να βελτιώσει την απόδοσή της στους τομείς της κατηγοριοποίησης και διοίκησης προμηθειών, της παραγωγής και διαχείρισης προμηθειών, της κατηγοριοποίησης πελατών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί τον παράγοντα της ποιότητας για να βελτιώσει την απόδοσή της στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην κατηγοριοποίηση πελατών.

Η εταιρία Β χρησιμοποιεί τον παράγοντα της ποιότητας για να βελτιώσει την απόδοσή της στους τομείς της ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης κεφαλαίων, της διοίκησης γνώσεων και της διοίκησης τεχνολογιών.

Η εταιρία Α χρησιμοποιεί τον παράγοντα της ταχύτητας/ανταπόκρισης για να βελτιώσει την απόδοσή της στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθειών και στην διοίκηση των γνώσεων.

Η εταιρία Β χρησιμοποιεί τον παράγοντα της ταχύτητας/ανταπόκρισης για να βελτιώσει την απόδοσή της στους τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού, της κατηγοριοποίησης και διοίκησης των προμηθειών, της παραγωγής και της

διαχείρισης προμηθειών, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης κεφαλαίων και της διοίκησης τεχνολογιών.

Πιο γενικά, η εταιρία Α δίνει έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό όπου και χρησιμοποιεί και τους τρεις παράγοντες κόστους, ποιότητας και ταχύτητας/ανταπόκρισης, για να βελτιώσει την απόδοσή της, ενώ η εταιρία Β χρησιμοποιεί και τους τρεις αυτούς παράγοντες για να βελτιώσει τη διοίκηση τεχνολογιών της. Η διαφορά αυτή είναι απόρροια των διαφορετικών ειδών προϊόντων που εμπορεύονται οι δύο εταιρίες, οι οποίες εστιάζονται σε διαφορετικούς τομείς για την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

2.6.5

Δεδομένης της έμφασης που δίνει η εταιρία Α στο στρατηγικό σχεδιασμό, είναι απόλυτα φυσιολογικό να προσφέρει η εταιρία πολλά κίνητρα ώστε να βελτιώσει την απόδοσή της στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Αντιθέτως, η εταιρία Β προσφέρει πολλά κίνητρα στους τομείς της κατηγοριοποίησης και διοίκησης των προμηθειών, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης κεφαλαίων και της διοίκησης τεχνολογιών, τομέα στον οποίο έχει επισημανθεί ότι δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα. Η έμφαση στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι αναμενόμενη καθώς η εταιρία Β βασίζεται στο εξειδικευμένο προσωπικό της τόσο σε θέματα παραγωγής όσο και σε θέματα στρατηγικής.

Η εταιρία Α προσφέρει ορισμένα κίνητρα στους τομείς της ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, της κατηγοριοποίησης και διοίκησης των προμηθειών, της παραγωγής και διαχείρισης των προμηθειών, της κατηγοριοποίησης πελατών, της διαχείρισης κεφαλαίων και της διοίκησης τεχνολογιών.

Η εταιρία Β προσφέρει ορισμένα κίνητρα στους τομείς της ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, της παραγωγής και διαχείρισης των προμηθειών και της διοίκησης γνώσεων.

Η εταιρία Β σπάνια προσφέρει κίνητρα στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και στον τομέα κατηγοριοποίησης πελατών, ενώ η εταιρία Α σπάνια προσφέρει κίνητρα στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στον τομέα της διοίκησης γνώσεων.

2.6.6

Η εταιρία Α διαθέτει τυπικές διαδικασίες για τον τρόπο με τον οποίο επιτυχή βελτιωτικά έργα περιγράφονται και είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία, όπως επίσης και για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα. Επιπλέον, χρησιμοποιεί μία δεδομένη τυπική διαδικασία για να μετρήσει την απόδοσή της σε σχέση με άλλες εταιρίες, ενώ καταγράφει και έχει διαθέσιμες περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης της.

Και η εταιρία Β διαθέτει μία τυπική διαδικασία για τη μέτρηση της απόδοσής της σε σχέση με άλλες εταιρίες, όπως επίσης καταγράφει και έχει διαθέσιμες περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης της. σε μεγαλύτερο μάλιστα βαθμό σε σύγκριση με την εταιρία Α. Αντίθετα όμως με την εταιρία Α, η εταιρία Β δεν διαθέτει καμία τυπική διαδικασία ούτε για τον τρόπο με τον οποίο επιτυχή βελτιωτικά έργα περιγράφονται και γίνονται διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία ούτε για τους τρόπους αναθεώρησης και εκμάθησης από ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα.

2.7 Αξιολόγηση ερωτηματολογίου

Σε γενικές γραμμές, και οι δύο εταιρίες φαίνεται ότι καλύφθηκαν από τις ερωτήσεις που τους έγιναν. Μάλιστα, θεωρούν ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα έχει θετική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας τους.

V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΤΑΙΡΙΑ Α

Λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά αποτελέσματα, η πορεία της εταιρίας Α κρίνεται ιδιαίτερα θετική σε σχέση με τις υπάρχουσες συνθήκες και τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Σε γενικές γραμμές η εταιρία Α δείχνει να λειτουργεί πολύ καλά σε όλους σχεδόν τους τομείς. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να προβεί σε κάποιες διορθωτικές κινήσεις που θα βοηθούσαν στην περαιτέρω βελτίωσή της:

Όσον αφορά στο στρατηγικό σχεδιασμό, η εταιρία Α θα μπορούσε να δημιουργήσει μια οργανωμένη ομάδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η οποία, υπό την εποπτεία της διοίκησης της εταιρίας, να θέτει συγκεκριμένους και ρεαλιστικούς στόχους αφού πρώτα επεξεργαστεί τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η εταιρία Α θα πρέπει να εμπιστευτεί περισσότερο τους προμηθευτές της και να προχωρήσει στην από κοινού ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης των προμηθειών της.

Η εταιρία Α θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση των γνώσεων. Η επιχειρηματική γνώση αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της σύγχρονης επιχείρησης και η συστηματική αξιοποίησή της τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, τόσο στον τρόπο εσωτερικής οργάνωσής της επιχείρησης όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της.

ΕΤΑΙΡΙΑ Β

Παρότι τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας Β είναι θετικά υπάρχουν πράγματα που επιδέχονται βελτίωση. Πιο συγκεκριμένα:

Η εταιρία Β θα πρέπει να εμπιστευτεί περισσότερο τους προμηθευτές της και να προχωρήσει στην από κοινού ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης των προμηθειών της.

Μεγάλο πρόβλημα για την εταιρία είναι το ότι δεν μπορεί να βρει εργαζομένους με τα απαιτούμενα προσόντα, κάτι που δεν της επιτρέπει να λειτουργήσει με σταθερότητα και οργάνωση. Αυτός είναι και ο λόγος που διαθέτει στο δυναμικό της αρκετούς προσωρινούς εργαζομένους. Για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, η εταιρία Β θα πρέπει να διαθέτει ξεχωριστό και οργανωμένο τμήμα ανθρώπινων πόρων ή να ζητήσει την βοήθεια κάποιου ειδικού σε θέματα πρόσληψης εργατικού δυναμικού.

Η εταιρία Β θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση των γνώσεων. Η επιχειρηματική γνώση αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της σύγχρονης επιχείρησης και η συστηματική αξιοποίησή της τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, τόσο στον τρόπο εσωτερικής οργάνωσής της επιχείρησης όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της.

Η εταιρία θα πρέπει να καταγράφει όλα τα βελτιωτικά έργα στα οποία έχει προβεί, ιδιαίτερα τα ανεπιτυχή, ώστε να ξέρει τι θα πρέπει να αποφύγει στο μέλλον. Η καταγραφή και άμεση διαθεσιμότητα τέτοιου είδους πληροφοριών μπορεί να συμβάλουν στην λήψη καλύτερων αποφάσεων.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(n.d.). Ανακτημένο από EFQM: <http://www.efqm.org/en/>

European Foundation for Quality Management EFQM. (n.d.). Ανακτημένο από
Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ):
<http://www.eede.gr/content.asp?id=365&source=left>

"Committed to Excellence in Europe" – Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία.
(n.d.). Ανακτημένο από Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ):
http://www.eede.gr/pdf/efqm_c2e_info.pdf

«Το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας» – Εφαρμογή και
συμπεράσματα. (n.d.). Ανακτημένο από Quality Net Foundation:
<http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50208&LANG=GR>

7+1 ερωτήσεις για την ευρωπαϊκή διάκριση των καλύτερων ελληνικών
επιχειρήσεων για την Επιχειρηματική Αριστεία – EFQM. (n.d.). Ανακτημένο
από Plant Management: [http://www.plant-
management.gr/index.php?id=1782](http://www.plant-management.gr/index.php?id=1782)

(AQS – Σύμβουλοι Επιχειρήσεων). Ανακτημένο από AQS – Συστήματα Διαχείρισης
Ποιότητας – EFQM: http://www.aqs.gr/?cat_id=565

Business Excellence Model. (n.d.). Ανακτημένο από Saferpak:
http://www.saferpak.com/business_excellence.htm

EFQM. (n.d.). Ανακτημένο από Wikipedia, the free encyclopedia:
<http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM>

Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας – Levels of Excellence. Το νέο πρόγραμμα
αξιολόγησης επιχειρήσεων του EFQM. (n.d.). Ανακτημένο από Plant
Management: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1285>

Manual of IE Questionnaire. (n.d.).

The Business Excellence Model – will it deliver ? (n.d.). Ανακτημένο από Vanguard:
<http://www.systemsthinking.co.uk/6-3.asp>

Κελεσίδης, Β. (n.d.). Συγκριτική αξιολόγηση. Ανακτημένο από Greek Benchmarking Center – Comparative evaluation for enterprises and institutions:
<http://www.e-benchmarking.org/el/files/benchmarking.pdf>

Λίγα λόγια για το EFQM και το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.
(n.d.). Ανακτημένο από CABLEL – ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε.:
<http://www.cablel.gr/newsletter.php>

Λουκίδου, Γ. (n.d.). Διπλωματική εργασία: Pharmaceutical Company Case.

Ο δρόμος προς την επιχειρηματική αριστεία – Η μέθοδος αυτοαξιολόγησης SAB.
(n.d.). Ανακτημένο από DQS Hellas:
http://www.dqshellas.gr/02/SAB_Broshure_gr_WebRes.pdf

Σπυροπούλου, Ν., & Αγραπίδης, Π. (n.d.). Μονογραφία – «Ολική Ποιότητα των Έργων». Ανακτημένο από Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας – Μονάδα Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης:
http://library.tee.gr/digital/m2073/m2073_spiropoulou.pdf

Το ταξίδι της νέας γενιάς Ζηρίδη προς τη ποιότητα. (n.d.). Ανακτημένο από Ελληνοαμερικανικών Εκπαιδευτικών Ίδρυμα – Κολλέγιο Αθηνών – Κολλέγιο Ψυχικού:
http://www.haef.gr/gr/efqm/conference/files/D_Zannos_presentation.pdf