



Interreg  
Greece-Bulgaria  
European Regional Development Fund



# ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

## Πίνακας περιεχομένων

Αναβάθμιση ανταγωνιστικότητας.....	4
1. Θεωρητικές πτυχές της ανταγωνιστικότητας.....	4
1.1 Τι είναι ανταγωνισμός και ανταγωνιστικότητα.....	4
1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.....	9
1.3 Μέθοδοι και κριτήρια για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης .....	12
2. Πρόσδος ανταγωνιστικότητας.....	20
2.1. Στρατηγικός Προσανατολισμός.....	22
2.1.1. Είδος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	22
2.1.2. Βαθμός Εξωστρέφειας.....	25
2.1.3. Προσανατολισμός στην αγορά.....	26
2.2 Οργανωσιακή Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα .....	28
2.2.1. Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα .....	28
2.2.2. Εστίαση στην Επαγγελματική Διοίκηση .....	29
2.2.3. Βαθμός Ανάπτυξης της Αλυσίδας Αξίας.....	31
2.2.4. Έλεγχος των Δικτύων Διανομής.....	33
2.2.5. Ύπαρξη Επώνυμων Προϊόντων & Υπηρεσιών.....	34
2.2.6. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Σύνδεση Αμοιβών με απόδοση – διαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση) .....	36
2.3. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας .....	39
2.3.1. Χρήση – Αξιοποίηση Υποδομών και Υπηρεσιών .....	40
2.3.2. Βαθμός Αυτοματοποίησης Λειτουργιών που σχετίζονται με Πελάτες & Προμηθευτές .....	42
2.3.3. Βαθμός αυτοματοποίησης Εσωτερικών – Υποστηρικτικών Λειτουργιών .....	43
2.4. Προώθηση και Ανάπτυξη Καινοτομίας .....	44
2.4.1. Βαθμός Εκσυγχρονισμού και Ευελιξία Παραγωγικών Διαδικασιών.....	45
2.4.2. Ικανότητα για Καινοτομία .....	47
2.4.3. Δραστηριότητα Έρευνας και Ανάπτυξης .....	49
3. Μελέτες περιπτώσεων .....	50
3.1 Γενικά χαρακτηριστικά της LLC "Οικιστική σφαίρα" .....	50

3.2.1 Ανάλυση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας .....	52
3.3.1 Το μικροπεριβάλλον .....	57
6. BALANCE SCORECARD .....	58
7. Δείκτες μέτρησης επιχειρηματικής απόδοσης.....	62
8. Ερωτηματολόγιο για επιχειρήσεις .....	92
8.1 ερωτηματολόγιο 1 .....	92
8.2 Ερωτηματολόγιο νέου επιχειρηματία.....	99
Συμπέρασμα .....	101

## Αναβάθμιση ανταγωνιστικότητας

### 1. Θεωρητικές πτυχές της ανταγωνιστικότητας

#### 1.1 Τι είναι ανταγωνισμός και ανταγωνιστικότητα

Ο ανταγωνισμός είναι η ανταγωνιστικότητα των οικονομικών οντοτήτων, όταν οι ανεξάρτητες ενέργειές τους περιορίζουν αποτελεσματικά την ικανότητα καθενός από αυτούς να επηρεάσει μονομερώς τις γενικές συνθήκες κυκλοφορίας των εμπορευμάτων στη σχετική αγορά βασικών προϊόντων. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός στην αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, στον οποίο οι ανεξάρτητες ενέργειές τους περιορίζουν αποτελεσματικά την ικανότητα καθενός από αυτούς να επηρεάζει μονομερώς τους γενικούς όρους παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στην αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Αυτός ο ορισμός του ανταγωνισμού προϋποθέτει ότι: μόνο οι επιχειρηματικές οντότητες συμμετέχουν στην αγορά. ο ανταγωνισμός είναι εγγενής μόνο σε μια τέλεια αγορά. Ούτε το ένα ούτε το άλλο είναι δικαιολογημένο, καθώς: ο σημαντικότερος ρόλος στον ανταγωνισμό διαδραματίζει η αγορά καταναλωτικών αγαθών, όπου διάφορες κοινωνικές ομάδες του πληθυσμού ενεργούν ως ενεργά συμμετέχοντες στην αγορά από την πλευρά των αγοραστών. ο πιο έντονος ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα πραγματικά στο πλαίσιο ενός «ευρέως» ολιγοπωλίου.

2. Ανταγωνισμός - ο αγώνας των εταιρειών για περιορισμένο όγκο πραγματικής καταναλωτικής ζήτησης, που διεξάγεται από εταιρείες στα τμήματα της αγοράς που διαθέτουν.

Αυτός ο ορισμός προϋποθέτει μόνο τον ανταγωνισμό των πωλητών, ο οποίος λαμβάνει χώρα υπό ολιγοπώλιο σε μια ανεπτυγμένη οικονομία της αγοράς.

3. Ο ανταγωνισμός είναι το κέντρο βάρους ολόκληρου του συστήματος οικονομίας της αγοράς. Οι πωλητές και οι αγοραστές ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν τους στόχους τους σε βάρος των ανταγωνιστών. Η τιμή, που καθορίστηκε κατά τη διάρκεια του ανταγωνισμού, εκτελεί τη λειτουργία της ρύθμισης της προσφοράς και της ζήτησης. Κατά τη διαδικασία του ανταγωνισμού στην αγορά, γίνονται συμφωνίες και τα μερίδια συμμετοχής στην αγορά αλλάζουν.

Σε αυτόν τον ανεπίσημο ορισμό, η έννοια του ανταγωνισμού αποκαλύπτεται με πιο ουσιαστικό τρόπο, καθώς προϋποθέτει μια τέλεια και μια ατελή αγορά και περιέχει ενδείξεις σχετικά με τη φύση του ανταγωνισμού των συμμετεχόντων στην αγορά, τον προσανατολισμό του στόχου και τις λειτουργίες του ανταγωνισμού. Η πολυπαραγοντική φύση του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είναι μια κατηγορία πολλαπλών παραγόντων. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται κυρίως από: το μοντέλο (ποιότητα) της αγοράς (τέλεια ή ατελής αγορά). μορφές αγοράς από την ποσοτική κατανομή των συμμετεχόντων από την πλευρά της προσφοράς και της ζήτησης (πολυπόλυ, ολιγοπώλιο, μονοπώλιο και οι τροποποιήσεις τους) · στάδια του κύκλου

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020"

Cooperation Programme.

ζωής ενός προϊόντος στην αγορά · κίνητρα ανταγωνισμού μέσω των οποίων καθοδηγούνται οι πωλητές και οι αγοραστές · τύπος επιχειρηματικών αντιδράσεων σε αλλαγές στην αγορά · ο βαθμός κρατικής παρέμβασης στις οικονομικές διαδικασίες στην αγορά.

#### Ο ανταγωνισμός:

- Αναζωογονεί την αγορά
- Αναγκάζει τις επιχειρήσεις και τους προμηθευτές πόρων να ικανοποιούν επαρκώς τις επιθυμίες των καταναλωτών ·
- Αναγκάζει, όταν εισέρχονται σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, νέες εταιρείες να επεκτείνουν την παραγωγή και να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων σε επίπεδο που αντιστοιχεί στο κόστος παραγωγής.
- Αναγκάζει τις εταιρείες να στραφούν στις πιο αποδοτικές τεχνολογίες παραγωγής.
- Παρέχει ένα περιβάλλον που ευνοεί την τεχνική και κοινωνική πρόοδο.

Ο αγώνας για οικονομική επιβίωση και ευημερία είναι ο νόμος της αγοράς. Ο ανταγωνισμός (καθώς και το αντίθετό του - μονοπώλιο) μπορεί να υπάρξει μόνο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση της αγοράς. Διαφορετικοί τύποι ανταγωνισμού (και μονοπώλιο) εξαρτώνται από ορισμένους δείκτες της κατάστασης της αγοράς. Διάκριση μεταξύ αγορών τέλει και ατελούς ανταγωνισμού. Μια τέλεια αγορά ανταγωνισμού πρέπει να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Υπάρχουν πολλοί κατασκευαστές (πωλητές) σε αυτό, καθένας από τους οποίους είναι μικρός σε σχέση με την αγορά στο σύνολό της.
- Η αγορά χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια προϊόντος, δηλαδή, τα προϊόντα πρέπει να είναι ουσιαστικά ομοιογενή ως προς τα χαρακτηριστικά τους.
- Οι αγοραστές πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για την προσφορά της αγοράς.
- Πρέπει να διασφαλιστεί η ελεύθερη είσοδος και έξοδος στην αγορά, δηλαδή δεν πρέπει να υπάρχουν εμπόδια στην αγορά.
- Οι παραγωγοί και οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν ανεξάρτητες λύσεις.

Είναι προφανές ότι σε πραγματικές συνθήκες, οι αγορές ελεύθερου ανταγωνισμού απουσιάζουν πρακτικά, καθώς σε πραγματικές αγορές όλες αυτές οι προϋποθέσεις δεν ικανοποιούνται στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων. Συνήθως, τόσο οι κατασκευαστές όσο και οι έμποροι επηρεάζουν την τιμή της αγοράς, τον όγκο των προϊόντων, μπαίνουν σε δημόσιες και ιδιωτικές συνωμοσίες για τον έλεγχο της κατάστασης της αγοράς. το κράτος περιορίζει την πρόσβαση στην αγορά ξένων κατασκευαστών. Για αυτούς τους λόγους, ο συντριπτικός αριθμός αγορών σχετίζεται με αγορές - ατελής ανταγωνισμός.

Όπως μπορούμε να δούμε από τον πίνακα, υπάρχουν δύο σημάδια ταξινόμησης:

- Ο αριθμός των πωλητών στην αγορά.
- Τύποι ατελών αγορών ανταγωνισμού

*Διαφοροποίηση αγαθών:* υπό ένα μη διαφοροποιημένο προϊόν εννοείται η μαζική παραγωγή με ομοιογενείς ιδιότητες - μέταλλο, λάδι, κόκκοι, κοκκοποιημένη ζάχαρη κ.λπ. Οι ιδιότητες αυτών των προϊόντων είτε καθορίζονται από τη φύση είτε καθορίζονται από πρότυπα. Όλα τα άλλα προϊόντα ανήκουν στην κατηγορία των διαφοροποιημένων προϊόντων, τα χαρακτηριστικά των οποίων μπορούν να αλλάξουν από τους κατασκευαστές.

Το καθαρό μονοπώλιο χαρακτηρίζει την αγορά ενός μεμονωμένου πωλητή (κρατικός οργανισμός, ιδιωτικός οργανισμός που ρυθμίζεται ή δεν ρυθμίζεται από το κράτος) που δεν έχει στενά υποκατάστατα.

Η τιμή ορίζεται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση, για παράδειγμα, ένα κρατικό μονοπώλιο μπορεί να ορίσει τιμές κάτω από το κόστος των προϊόντων που είναι σημαντικά για τους φτωχούς καταναλωτές και ένας μη ρυθμιζόμενος οργανισμός μπορεί να ορίσει τις τιμές όσο το δυνατόν υψηλότερες.

Οι δραστηριότητες καθαρών ή σχεδόν καθαρών μονοπωλίων (για παράδειγμα, RAO UES Russia) ρυθμίζονται συνήθως από το κράτος. Σε αυτήν την περίπτωση, το κράτος επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι τιμές είναι δίκαιες τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τους καταναλωτές. Ελλείψει ρύθμισης των τιμών από το κράτος, τα μονοπώλια στον καθορισμό των τιμών θα προσπαθήσουν να εξαγάγουν το μέγιστο όφελος για τον εαυτό τους. Οι αρνητικές συνέπειες ενός καθαρού μονοπωλίου εκδηλώνονται στο γεγονός ότι μια μονοπωλιακή επιχείρηση δεν διαθέτει τα απαραίτητα εξωτερικά κίνητρα για ανάπτυξη, ανταγωνιστική πίεση που θα την ανάγκαζε να βελτιώσει την τεχνολογία, να ανανεώσει την παραγωγή και να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος. Ο ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός συμβαίνει όταν αρκετοί, συνήθως μεγάλοι, οργανισμοί λειτουργούν σε μια βιομηχανία και υποδιαιρούνται σε καθαρό και διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο. Στην πρώτη περίπτωση, παράγονται και πωλούνται αδιαφοροποίητα προϊόντα, για παράδειγμα, πετρέλαιο, φυσικό αέριο, μέταλλα. Στη δεύτερη περίπτωση, διαφοροποιημένα προϊόντα, όπως αυτοκίνητα. Οι ολιγοπωλιακοί οργανισμοί συμμετέχουν σε ανταγωνισμό χωρίς τιμές. Ένα ολιγοπώλιο χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Οι πωλητές (αγοραστές) είναι μεγάλοι οικονομικοί παράγοντες.
- Ένας μικρός αριθμός πωλητών.
- Υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου και εξόδου.
- Το κέρδος των οικονομικών παραγόντων είναι μακροπρόθεσμα.
- Το προϊόν που πωλείται μπορεί να είναι είτε διαφοροποιημένο είτε ομοιογενές.

Ο καθαρός ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα όταν ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παράγει και πωλεί μαζικά προϊόντα με ομοιογενείς ιδιότητες, για παράδειγμα, δημητριακά, λάδι, κοκκοποιημένη ζάχαρη κ.λπ. φήμη του οργανισμού, αποτελεσματικά συστήματα πωλήσεων και υπηρεσιών, ενεργές καμπάνιες για την προώθηση προϊόντων. Δεδομένου ότι σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν πολλοί παραγωγοί (πωλητές) αγαθών, οι οποίοι είναι σχεδόν οι ίδιοι, δεν έχει νόημα να αυξήσουμε την τιμή πάνω από το επίπεδο της επικρατούσας αγοραίας τιμής. Από την άλλη πλευρά, δεν υπάρχει ανάγκη μείωσης των τιμών, καθώς η εταιρεία μπορεί ήδη να πουλήσει όλα όσα μπορεί να παράγει. Ο καθαρός ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από:

- Παρουσία μεγάλου αριθμού οικονομικών παραγόντων, πωλητών και αγοραστών.
- Ομοιομορφία των προϊόντων που πωλούνται ·
- Κανένας από τους πωλητές ή τους αγοραστές δεν μπορεί να επηρεάσει την τιμή της αγοράς.

#### *Μονοπωλιακός ανταγωνισμός.*

Σε αυτήν την περίπτωση, οι εταιρείες πωλούν διαφοροποιημένες εκδόσεις του ίδιου βασικού προϊόντος. Αυτό οφείλεται στην παρουσία στην προσφορά στοιχείων που είναι εξαιρετικά σημαντικά για ορισμένους καταναλωτές. Από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι τα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα, η εταιρεία μπορεί να μειώσει τις τιμές, αλλά δεν θα δελεάσει αγοραστές από όλους τους ανταγωνιστές. Στις συνθήκες του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, για παράδειγμα, λειτουργούν φαρμακεία, εστιατόρια και κατασκευαστές πολλών καταναλωτικών αγαθών. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Οι πωλητές ανταγωνίζονται προσφέροντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε μια αγορά όπου μπορούν να εισέλθουν νέοι πωλητές.

Ο τύπος μιας τέτοιας βιομηχανικής αγοράς επιτρέπει στους πωλητές να ασκούν κάποιο έλεγχο στην τιμή πώλησης. Ένας σχετικά μεγάλος αριθμός πωλητών δραστηριοποιείται σε αυτήν την αγορά, καθένας από τους οποίους ικανοποιεί ένα μικρό μερίδιο της ζήτησης στην αγορά για τον γενικό τύπο προϊόντος που πωλείται από την εταιρεία και τους ανταγωνιστές της.

Κατά μία έννοια, ο ανταγωνισμός είναι ο κινητήρας της προόδου. Είναι παράδοξο, αλλά αληθινό: ο χειρότερος εχθρός του επιχειρηματία - ο ανταγωνιστής αποδεικνύεται ο καλύτερος φίλος του. Ανταγωνιστικό περιβάλλον - μια αγορά ή το τμήμα της όπου οι πωλητές ανταγωνίζονται ελεύθερα το δικαίωμα πώλησης αγαθών σε έναν αγοραστή. Ο καταναλωτής είναι ο μόνος διαιτητής μεταξύ ειλικρινά ανταγωνιστικών επιχειρηματιών. Ψηφίζει με το πορτοφόλι του, επιλέγοντας το προϊόν που του ταιριάζει περισσότερο. Ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται στην αγορά μεταξύ εταιρειών που παράγουν ή πωλούν παρόμοια προϊόντα (με παρόμοιες ιδιότητες) στις ίδιες κατηγορίες αγοραστών. Ο ανταγωνιστικός αγώνας είναι ένα σύνολο ενεργειών μιας εταιρείας που στοχεύει στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην απόκτηση μιας ισχυρής θέσης στην αγορά και την εκδίωξη ενός ανταγωνιστή από αυτήν.

### Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό:

- 1) το μέγεθος της αγοράς - όσο μεγαλύτερο, τόσο ισχυρότερο είναι οι ανταγωνιστές.
- 2) ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς - η ταχεία ανάπτυξη διευκολύνει τη διείσδυση στην αγορά.
- 3) ικανότητα - η πλεονάζουσα ικανότητα οδηγεί σε πτώση των τιμών.
- 4) τα εμπόδια εισόδου ή εξόδου από την αγορά προστατεύουν τη θέση της επιχείρησης, η απουσία τους καθιστά τις αγορές ευάλωτες στην είσοδο μη ανταγωνιστικών νεοεισερχόμενων ·
- 6) το επίπεδο τυποποίησης των αγαθών - οι αγοραστές έχουν ένα πλεονέκτημα, καθώς είναι εύκολο για αυτούς να αλλάξουν από το ένα προϊόν στο άλλο.
- 7) κινητές τεχνολογικές ενότητες ·
- 8) απαιτήσεις για το ποσό των απαιτούμενων επενδύσεων κεφαλαίου - οι αυστηρές απαιτήσεις αυξάνουν τον κίνδυνο, δημιουργούν πρόσθετα εμπόδια εισόδου και εξόδου ·
- 9) η κάθετη ολοκλήρωση αυξάνει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, οδηγεί σε έντονες διαφορές στην ανταγωνιστικότητα και το κόστος παραγωγής ολοκληρωμένων, μερικώς ολοκληρωμένων και μη ολοκληρωμένων επιχειρήσεων.
- 10) οικονομίες κλίμακας - αυξάνει το μερίδιο αγοράς που απαιτείται για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος ·
- 11) γρήγορη ενημέρωση της γκάμας προϊόντων.

Οι μορφές ανταγωνισμού εξαρτώνται από τις επικρατούσες συνθήκες, τον χρόνο και τον τόπο, αλλά η ουσία του είναι πάντα η ίδια: να συλλάβει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από έναν ανταγωνιστή ή, εάν είναι δυνατόν, να τον εκδιώξει από την αγορά. Ο στόχος του διαγωνισμού είναι να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή Πάρτε μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Η ανταγωνιστική θέση είναι ένα συγκριτικό χαρακτηριστικό των κύριων παραμέτρων της αγοράς μιας επιχείρησης και του προϊόντος της σε σχέση με έναν ανταγωνιστή. Υπάρχουν τρία άκρα προσεγγίσεων για τη διαμόρφωση της κατηγορίας «ανταγωνιστικότητα»: πρώτον, η παρουσία του δικού του κινήτρου για δραστηριότητα, η προσδοκία για θετικά αποτελέσματα για τον εαυτό του.

Δεύτερον, η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων · και, τρίτον, την ικανότητα και την ικανότητα να αντιστέκονται σε αντιπάλους (θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της έννοιας της ανταγωνιστικότητας, σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό, αυτή η ιδιότητα έχει ανεξάρτητο νόημα και δεν είναι συνέπεια της πρώτης). Με βάση αυτές τις συνθήκες, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ανταγωνιστικότητα ενός αντικείμενου είναι μια κατάσταση που χαρακτηρίζει την πραγματική ή δυνητική ικανότητα να εκπληρώνει τα λειτουργικά του καθήκοντα ενόψει πιθανής αντίθεσης από τους ανταγωνιστές. Αυτός ο ορισμός αντιπροσωπεύει το πιο γενικό χαρακτηριστικό που ισχύει χωρίς εξαίρεση σε όλα τα αντικείμενα. Η πρακτική δείχνει ότι η οικονομική ευημερία επιτυγχάνεται συχνότερα από

επιχειρήσεις με υψηλότερο ανταγωνιστικό δυναμικό. Το ανταγωνιστικό δυναμικό μιας επιχείρησης σημαίνει τόσο την πραγματική όσο και τη δυνητική ικανότητα της εταιρείας να αναπτύσσει, να κατασκευάζει, να πωλεί και να παρέχει υπηρεσίες σε ανταγωνιστικά προϊόντα σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, δηλ. αγαθά που είναι ανώτερης ποιότητας και παραμέτρων τιμών από τους ομολόγους τους και έχουν ζήτηση υψηλότερης προτεραιότητας μεταξύ των καταναλωτών. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης οφείλεται στην παρουσία των ακόλουθων τριών χαρακτηριστικών:

1. οι καταναλωτές είναι ευχαριστημένοι και έτοιμοι να αγοράσουν ξανά τα προϊόντα αυτής της εταιρείας (οι καταναλωτές επιστρέφουν, αλλά τα προϊόντα δεν είναι) ·
2. η εταιρεία, οι μέτοχοι, οι εταίροι δεν έχουν καμία αξίωση κατά της εταιρείας ·
3. Οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για τη συμμετοχή τους στην εταιρεία και οι εξωτερικοί αισθάνονται τιμή να εργάζονται για την εταιρεία.

Για να γίνετε ανταγωνιστική εταιρεία πρέπει:

- Να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων σε τμήματα της αγοράς-στόχου. Η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος σημαίνει την ιδιοκτησία ενός αντικειμένου, που αξιολογείται από τον καταναλωτή, για να ξεπεράσει τα ανάλογα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ποιότητας και τιμής σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή χωρίς να θίγεται ο κατασκευαστής.
- Να αυξήσει το δυναμικό ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, και επομένως των υποδιαιρέσεών της, στο επίπεδο των παγκόσμιων κατασκευαστών σε αυτόν τον κλάδο.

## 1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφέρεται σε όλες τις συνθήκες και τους παράγοντες που προκύπτουν στο περιβάλλον, ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες μιας συγκεκριμένης εταιρείας, αλλά που έχουν ή ενδέχεται να έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία του. Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι μια διαδικασία με την οποία παράγοντες εξωτερικοί στον οργανισμό μπορούν να ελεγχθούν προκειμένου να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση. Δίνει στον οργανισμό χρόνο να προβλέψει ευκαιρίες, χρόνο να προγραμματίσει απρόβλεπτα, χρόνο να αναπτύξει ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για πιθανές απειλές και χρόνο να αναπτύξει στρατηγικές που μπορούν να μετατρέψουν τις παλιές απειλές σε οποιαδήποτε κερδοφόρα ευκαιρία. Οι απειλές και οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός μπορούν συνήθως να κατηγοριοποιηθούν σε επτά στοιχεία.

### 1) Οικονομικοί παράγοντες.

Η μελέτη της οικονομικής συνιστώσας του μακροπεριβάλλοντος μας επιτρέπει να κατανοήσουμε πώς διαμορφώνονται και διανέμονται οι πόροι. Περιλαμβάνει την ανάλυση τέτοιων χαρακτηριστικών όπως η αξία του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος, τα ποσοστά πληθωρισμού, τα ποσοστά ανεργίας κ.λπ. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να αποτελέσει απειλή ή νέα ευκαιρία για την εταιρεία. Αυτό που φαίνεται να αποτελεί οικονομική απειλή για έναν οργανισμό θεωρείται από τον άλλο ως ευκαιρία.

### 2) Πολιτικοί παράγοντες.

Η πολιτική συνιστώσα του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει πρώτα να μελετηθεί, προκειμένου να υπάρχει σαφής ιδέα των προθέσεων των δημόσιων αρχών σε σχέση με την ανάπτυξη της κοινωνίας και τα μέσα με τα οποία το κράτος προτίθεται να εφαρμόσει την πολιτική του. Η μελέτη της πολιτικής κατάστασης περιλαμβάνει την εύρεση των προγραμμάτων που εφαρμόζονται από διάφορα κόμματα, τη στάση της κυβέρνησης σε σχέση με διάφορους τομείς της οικονομίας και των περιφερειών της χώρας κ.λπ.

### 3) Παράγοντες της αγοράς.

Ένα ευμετάβλητο περιβάλλον αγοράς είναι ένας τομέας συνεχούς ανησυχίας της αγοράς για έναν οργανισμό. Η ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες που μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία και την αποτυχία ενός οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: αλλαγές στις δημογραφικές συνθήκες, κύκλους ζωής διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών, ευκολία διείσδυσης στην αγορά, κατανομή εισοδήματος του πληθυσμού και επίπεδο ανταγωνισμού στη βιομηχανία. Σε γενικές γραμμές, η ανάλυση διαφόρων παραγόντων της αγοράς επιτρέπει στη διοίκηση να βελτιώσει τις στρατηγικές της και να ενισχύσει τη θέση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

### 4) Τεχνολογικοί παράγοντες.

Η ανάλυση της τεχνολογίας σας επιτρέπει να ανακαλύψετε εγκαίρως τις ευκαιρίες που ανοίγει η ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας για την παραγωγή νέων προϊόντων, για τη βελτίωση των κατασκευασμένων προϊόντων και για τον εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας για την παραγωγή και πώληση προϊόντων.

### 5) Διεθνείς παράγοντες.

Οι περισσότερες από τις μεγάλες εταιρείες και χιλιάδες μικρές εταιρείες δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς, να αξιολογεί τις αλλαγές σε αυτό το ευρύτερο περιβάλλον. Απειλές και ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν από την ευκολία πρόσβασης σε πρώτες ύλες, ξένα καρτέλ, αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και πολιτικές αποφάσεις σε χώρες που χρησιμεύουν ως επενδυτικοί στόχοι ή αγορές. Μια γενική στρατηγική ή κυβερνητική πολιτική σε άλλες χώρες μπορεί να περιλαμβάνει προσπάθειες προστασίας ή επέκτασης εταιρειών ή βιομηχανιών. Υπό το πρίσμα της στρατηγικής που επιλέγουν οι ανταγωνιστές, η στρατηγική μιας εταιρείας μπορεί να στοχεύει στην ενίσχυση της εγχώριας αγοράς, στην αναζήτηση κυβερνητικής προστασίας έναντι ξένων ανταγωνιστών ή στην επέκταση της διεθνούς δραστηριότητας για την αντιμετώπιση των στρατηγικών άλλων εταιρειών.

#### 6) Παράγοντες ανταγωνισμού.

Μελέτη ανταγωνιστών, δηλ. Εκείνοι με τους οποίους ο οργανισμός πρέπει να αγωνιστεί για τους πόρους που επιδιώκει να αποκτήσει από το εξωτερικό περιβάλλον για να εξασφαλίσει την ύπαρξή του, κατέχει μια ειδική και πολύ σημαντική θέση στη στρατηγική διαχείριση. Αυτή η μελέτη αποσκοπεί στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των ανταγωνιστών και, με βάση αυτό, να αναπτύξει την ανταγωνιστική στρατηγική σας.

#### 7) Παράγοντες κοινωνικής συμπεριφοράς.

Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν μεταβαλλόμενες προσδοκίες, συμπεριφορές και ήθη στην κοινωνία. Μερικοί από τους επί του παρόντος σημαντικούς παράγοντες περιλαμβάνουν τα συναφή συναισθήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα στην κοινωνία, τον ρόλο των γυναικών και των μειονοτήτων στην κοινωνία, τις αλλαγές στις κοινωνικές στάσεις των διευθυντών και τα κινήματα υπεράσπισης των καταναλωτών. Συχνά είναι ο κοινωνικός παράγοντας που δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα για τον οργανισμό. Το εσωτερικό περιβάλλον νοείται ως ο οικονομικός οργανισμός της εταιρείας, ο οποίος περιλαμβάνει έναν μηχανισμό διαχείρισης που στοχεύει στη βελτιστοποίηση των επιστημονικών, τεχνικών και παραγωγικών και εμπορικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. Το εσωτερικό περιβάλλον περιέχει τις δυνατότητες που καθιστούν δυνατή τη λειτουργία ενός οργανισμού και, επομένως, υπάρχει και επιβιώνει σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το εσωτερικό περιβάλλον έχει διάφορες ενότητες, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει ένα σύνολο βασικών διαδικασιών και στοιχείων του οργανισμού, η κατάσταση των οποίων καθορίζει μαζί τις δυνατότητες και τις δυνατότητες που διαθέτει ο οργανισμός. Η περικοπή προσωπικού του εσωτερικού περιβάλλοντος καλύπτει διαδικασίες όπως: αλληλεπίδραση μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων. πρόσληψη, εκπαίδευση και προώθηση προσωπικού · αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εργασίας και των κινήτρων · δημιουργία και διατήρηση σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων κ.λπ. Η οργανωτική ενότητα περιλαμβάνει:

- διαδικασίες επικοινωνίας
- οργανωτικές δομές κανόνες, κανόνες, διαδικασίες
- κατανομή δικαιωμάτων και ευθυνών
- ιεραρχία υποταγής.

Η περικοπή παραγωγής περιλαμβάνει την παραγωγή, προμήθεια και αποθήκευση προϊόντων. συντήρηση του τεχνολογικού πάρκου και έρευνα και ανάπτυξη.

Η περικοπή μάρκετινγκ του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού καλύπτει όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την πώληση προϊόντων. Αυτή είναι μια στρατηγική προϊόντων, μια στρατηγική τιμολόγησης, στρατηγική προώθησης προϊόντων στην αγορά · επιλογή αγορών πωλήσεων και συστημάτων διανομής. Η οικονομική περικοπή περιλαμβάνει τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης και ροής κεφαλαίων σε έναν οργανισμό. Ειδικότερα, αυτό διατηρεί τη ρευστότητα και διασφαλίζει την κερδοφορία, δημιουργώντας επενδυτικές ευκαιρίες κ.λπ. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι, όπως ήταν, εντελώς διαποτισμένο από την οργανωτική κουλτούρα, η οποία, όπως και τα παραπάνω τμήματα, θα πρέπει να υποβληθεί στην πιο σοβαρή μελέτη στη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στο γεγονός ότι ο οργανισμός ενεργεί ως μια ισχυρή, βιώσιμη επιζών δομή στον ανταγωνιστικό αγώνα. Αλλά μπορεί επίσης να είναι ότι η οργανωτική κουλτούρα αποδυναμώνει τον οργανισμό, εμποδίζοντας τον να αναπτυχθεί επιτυχώς. Η ιδιαίτερη σημασία της ανάλυσης της οργανωτικής δομής για τη στρατηγική διαχείριση είναι ότι όχι μόνο καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στον οργανισμό, αλλά έχει επίσης ισχυρή επιρροή στο πώς ο οργανισμός χτίζει την αλληλεπίδρασή του με το εξωτερικό περιβάλλον, πώς αντιμετωπίζει τους πελάτες του , ποιες μεθόδους επιλέγει για ανταγωνιστικό αγώνα. Δεδομένου ότι η οργανωτική κουλτούρα δεν έχει έντονη εκδήλωση, είναι δύσκολο να μελετηθεί.

### 1.3 Μέθοδοι και κριτήρια για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης

Η ανάλυση των ανταγωνιστικών θέσεων της εταιρείας κατέχει μία από τις κορυφαίες θέσεις στη στρατηγική διαχείριση, καθώς βάσει αυτής της ανάλυσης λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική της εταιρείας. Ας δούμε διάφορες προσεγγίσεις στην ανταγωνιστική ανάλυση.

#### 1. Ανάλυση SWOT

Μια αρκετά ευρέως αναγνωρισμένη προσέγγιση που επιτρέπει μια κοινή μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT. Αυτή η ανάλυση σας επιτρέπει να

αναπτύξετε έναν κατάλογο στρατηγικών δράσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της ανάπτυξής της.

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του, αρχικά εντοπίστηκαν αδυναμίες και δυνατά σημεία (διαστάσεις και αδυναμίες) - αυτοί είναι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνουν ή θα εμποδίσουν την αποτελεσματική εργασία της εταιρείας. Με βάση τα δεδομένα, καταρτίζεται ένας πίνακας SWOT (βλ. Πίνακα 1) .

#### Γενική μορφή ανάλυσης SWOT

- ✓ Τότε πρέπει να απαντήσετε στις ερωτήσεις:
- ✓ Έχει η εταιρεία κάποια πλεονεκτήματα ή κύρια πλεονεκτήματα στα οποία πρέπει να βασίζεται η στρατηγική;
- ✓ Μήπως οι αδυναμίες της εταιρείας την καθιστούν ευάλωτη στον ανταγωνισμό και ποιες αδυναμίες πρέπει να εξαλείψει η στρατηγική;
- ✓ Τι ευκαιρίες μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρεία με τους πόρους και την εμπειρία της για να βασιστεί στην καλή τύχη; ποιες ευκαιρίες είναι οι καλύτερες από την άποψη της εταιρείας;
- ✓ Τι απειλές πρέπει να φοβάται περισσότερο η διοίκηση για να διασφαλίσει
- ✓ την αξιόπιστη προστασία του.
- ✓ Είναι επίσης απαραίτητο να δημιουργηθούν δεσμοί μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών μερών. Για αυτό, μια μήτρα SWOT συντάσσεται από 4 πεδία .



### Διευρυμένη μορφή ανάλυσης SWOT

Σε κάθε ένα από αυτά τα πεδία, ο ερευνητής θα πρέπει να εξετάσει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς συνδυασμού και να επισημάνει αυτούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη συμπεριφορά του οργανισμού.

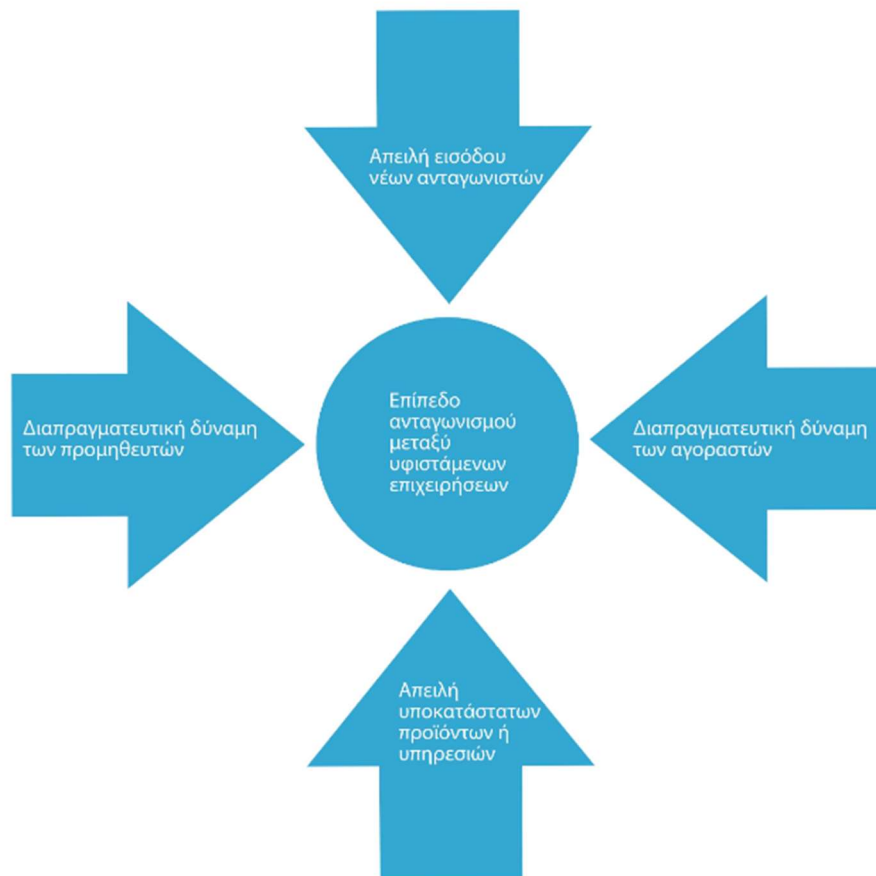
Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών, πρέπει να θυμόμαστε ότι οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να κινηθούν σε αντίθετες κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, μια ανεκμετάλλευτη ευκαιρία μπορεί να γίνει απειλή εάν ένας ανταγωνιστής την εκμεταλλευτεί. Ή, αντίθετα, μια απειλή που αποτρέπεται επιτυχώς μπορεί να δημιουργήσει μια επιπλέον δύναμη για τον οργανισμό εάν οι ανταγωνιστές δεν έχουν εξαλείψει την ίδια απειλή.

## 2. Μοντέλο πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού από τον Μ. Porter

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά πρέπει να μελετήσει το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, δηλαδή ανταγωνιστικές δυνάμεις που ενεργούν σε αυτό, που χαρακτηρίζονται από τον Michael E.

Porter. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει αναπτύξει.

### Οι 5 Δυνάμεις Ανταγωνισμού του Porter



### Έννοια του ανταγωνισμού

Ο στόχος του μοντέλου της Porter είναι να εξασφαλίσει τη βέλτιστη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας και των οικονομικών της, με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της

αγοράς να θεωρούνται ως ο κύριος παράγοντας. Το μοντέλο κερδοφορίας λαμβάνει υπόψη την παρουσία ανταγωνιστικής απειλής από πιθανούς (νέους) ανταγωνιστές, ιδίως την εισαγωγή πιο ανταγωνιστικών αγαθών. Υπάρχουν ανταγωνιστές στη δική τους βιομηχανία, ανάλογα με την κατάσταση της αγοράς, οι προμηθευτές και οι αγοραστές μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές δυνάμεις. Τα υποκατάστατα αγαθά μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστική απειλή, δηλαδή υποκατάστατα.

Υπάρχει μια έννοια «εμπόδιο στην είσοδο στη βιομηχανία», το ύψος της οποίας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο από οργανισμούς εντός του κλάδου (για αυτούς, όσο υψηλότερο είναι το εμπόδιο, τόσο το καλύτερο), και από οργανισμούς που σκοπεύουν να εισέλθουν νέα βιομηχανία (για αυτούς, όσο χαμηλότερο είναι, τόσο το καλύτερο).

Το ύψος του φράγματος καθορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Οικονομίες κλίμακας. Συνήθως, οι οργανισμοί που εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην αγορά ξεκινούν δραστηριότητες για την πώληση ενός νέου προϊόντος σε κλίμακα σημαντικά μικρότερη από τους παραδοσιακούς κατασκευαστές. Επομένως, το κόστος παραγωγής και πώλησης είναι υψηλότερο, γεγονός που προκαλεί, δεδομένης της κατά προσέγγιση ισοτιμίας των τιμών αγοράς, οι οργανισμοί αυτοί λαμβάνουν χαμηλότερα κέρδη, και ίσως ακόμη και απώλειες.
2. Η εξοικείωση της μάρκας προϊόντων. Οι καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων επικεντρώνονται στην αγορά προϊόντων συγκεκριμένων εμπορικών σημάτων. Οι νέοι κατασκευαστές πρέπει να κάνουν τη μάρκα τους δημοφιλή στους νέους καταναλωτές.
3. Διορθώθηκε το κόστος που σχετίζεται με την είσοδο σε μια νέα βιομηχανία (σύμφωνα με νέα πρότυπα, απαιτήσεις σχεδιασμού κ.λπ.).
4. Το κόστος των νέων παγίων στοιχείων, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις πρέπει να δημιουργηθεί για την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος.
5. Πρόσβαση στο σύστημα διανομής. Οι παραδοσιακοί παραγωγοί του κλάδου μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια για τους νέους παραγωγούς να διεισδύσουν στα υπάρχοντα δίκτυα διανομής. Σε αυτήν την περίπτωση, οι νέοι παραγωγοί θα πρέπει να δημιουργήσουν τα δικά τους κανάλια διανομής, κάτι που απαιτεί υψηλό κόστος.
6. Πρόσβαση στην αλυσίδα εφοδιασμού της βιομηχανίας. Σε αυτόν τον τομέα, υπάρχουν τα ίδια εμπόδια όπως στην περίπτωση του συστήματος διανομής.
7. Έλλειψη εμπειρίας στην παραγωγή αυτού του τύπου προϊόντος, ως αποτέλεσμα του οποίου το κόστος είναι γενικά υψηλότερο από αυτό των παραδοσιακών κατασκευαστών αυτού του κλάδου.
8. Πιθανές αντίποινες των βιομηχανικών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην προστασία των συμφερόντων τους. Για παράδειγμα, η άρνηση πώλησης των απαραίτητων διπλωμάτων

ευρεσιτεχνίας, η άσκηση πίεσης στην κυβέρνηση και οι τοπικές δομές εξουσίας των συμφερόντων τους, ως αποτέλεσμα των οποίων οι παραδοσιακοί παραγωγοί ενδέχεται να έχουν φορολογικά και άλλα οφέλη και η πρόσβαση στην αγορά για νέους παραγωγούς θα είναι δύσκολη.

Όσον αφορά την απειλή αντικατάστασης αυτού του προϊόντος με νέα προϊόντα, εννοούμε την παραγωγή νέων προϊόντων που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, αλλά δημιουργήθηκαν με βάση βασικά νέες ιδέες. Κατά την αξιολόγηση της απειλής της υποκατάστασης, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά και η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος σε σχέση με τα παραδοσιακά προϊόντα, η τιμή της μετάβασης στη χρήση ενός νέου προϊόντος, το οποίο μπορεί να είναι αρκετά υψηλό λόγω της ανάγκης για καταναλωτές του υποκατάστατου προϊόντος για αλλαγή εξοπλισμού, επανεκπαίδευση προσωπικού κ.λπ.

Η ισχύς της θέσης του προμηθευτή. Καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της αγοράς στην οποία λειτουργούν οι προμηθευτές και οι βιομηχανίες.

Η ισχύς της θέσης ενός προμηθευτή καθορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Ποικιλία και υψηλή ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Δυνατότητα αλλαγής προμηθευτών.
3. Το κόστος της αλλαγής καταναλωτών στη χρήση προϊόντων από άλλους προμηθευτές, λόγω της ανάγκης χρήσης νέας τεχνολογίας και εξοπλισμού, για την επίλυση οργανωτικών και άλλων ζητημάτων.
4. Η αξία του όγκου των προϊόντων που αγοράστηκαν από προμηθευτές. Οι μεγάλοι όγκοι αγορών πρώτων υλών, υλικών, εξαρτημάτων, όλα όσα είναι απαραίτητα για την παραγωγή κάνουν τους προμηθευτές να εξαρτώνται περισσότερο από επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αγορές μεγάλης κλίμακας.

Η δύναμη της θέσης των αγοραστών. Όπως στην προηγούμενη περίπτωση, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι αγοραστές των προϊόντων τους. Αυτό αναφέρεται στις αγορές του κατασκευαστή και του αγοραστή, αντίστοιχα. Η ισχύς της θέσης των αγοραστών καθορίζεται κυρίως από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Δυνατότητα μετάβασης σε άλλα προϊόντα.
- Το κόστος που σχετίζεται με αυτόν τον διακόπτη.
- Ο όγκος των αγορασθέντων προϊόντων.

Οι τέσσερις ομάδες παραγόντων που συζητήθηκαν παραπάνω καθορίζουν την ελκυστικότητα της βιομηχανίας και τη σκοπιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αυτήν.

Δεδομένου ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος, τις επενδύσεις, καθορίζουν το επίπεδο κερδοφορίας των οργανισμών σε αυτόν τον κλάδο.

Η έρευνα που διεξάγεται σε αυτούς τους τομείς θα επιτρέψει σε μια επιχείρηση να καθορίσει το ανταγωνιστικό «κλίμα», την ένταση του ανταγωνισμού και τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει κάθε ανταγωνιστής.

### 3. Μεθοδολογία για συγκριτική ανάλυση των ανταγωνιστών

Για να πραγματοποιήσετε μια ανάλυση, είναι αρχικά απαραίτητο να συλλέξετε πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές, να δείξετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, να προσδιορίσετε τη σφαίρα επιρροής καθεμιάς από αυτές στην αγορά, να δείξετε ποιες από αυτές έχουν τη μέγιστη και ελάχιστη τιμή, τα προϊόντα των οποίων είναι της υψηλότερης ποιότητας.

Ως πηγές πληροφοριών σχετικά με ανταγωνιστικές εταιρείες, χρησιμοποιούνται επίσημα δεδομένα για εταιρείες, δεδομένα από δημοσιεύσεις σε περιοδικά, στατιστικές εκθέσεις, καθώς και πληροφορίες απευθείας από τις αγορές πωλήσεων: από τμήματα πωλήσεων εταιρειών, τεχνικού προσωπικού, προμηθευτών και άλλων αντιπροσώπων στην αγορά. Επιπλέον, χρησιμοποιείται υλικό από συναντήσεις, συνέδρια, πληροφορίες από εκθέσεις, εκθέσεις και παρουσιάσεις.

Η συγκριτική ανάλυση των ανταγωνιστών πραγματοποιείται με σκοπό:

- Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών.
- Ορισμοί με βάση τη συνολική εκτίμηση των ισχυρότερων και ασθενέστερων ανταγωνιστών.
- Η επιλογή των επιθετικών ή αμυντικών στρατηγικών σε σχέση με συγκεκριμένους ανταγωνιστές.

Η μεθοδολογία που απαντάται συχνότερα στη βιβλιογραφία είναι η αξιολόγηση των κύριων ανταγωνιστών από διάφορους παράγοντες που χρησιμοποιούν ένα σύστημα σημείων. Αυτό μπορεί να γίνει με εξειδικευμένο τρόπο, για παράδειγμα, για την κατάταξη όλων των παραμέτρων για κάθε επιχείρηση σε κλίμακα από 1 έως 5 σημεία, όπου πέντε σημεία σημαίνει "εξαιρετική" και ένα σημείο σημαίνει "μη ικανοποιητική". Εάν δίνεται βαθμολογία 1 για οποιαδήποτε παράμετρο, αυτό σημαίνει ότι αυτή η συγκεκριμένη παράμετρος είναι η αδύναμη πλευρά της επιχείρησης και, αντίθετα, στην περίπτωση βαθμολογίας 5, η επιχείρηση είναι ο ηγέτης αυτής της παραμέτρου. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας έναν πίνακα που εμφανίζει με σαφήνεια τη βαθμολογία των επιχειρήσεων.

Από την άποψη της απόδοσης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά και της απόκτησης ισχυρών θέσεων εκεί, μπορούν να εντοπιστούν οι ακόλουθοι κύριοι παράγοντες που απαιτούν μελέτη (αναφέρονται μόνο οι πιο σημαντικοί τομείς έρευνας για τις δραστηριότητες των ανταγωνιστικών εταιρειών):

- Εταιρική εικόνα
- Η ιδέα του προϊόντος, στην οποία βασίζονται οι δραστηριότητες της εταιρείας.
- Η ποιότητα των προϊόντων, το επίπεδο συμμόρφωσής τους με το παγκόσμιο επίπεδο (συνήθως καθορίζεται από έρευνες ή συγκριτικές δοκιμές).
- Το επίπεδο διαφοροποίησης της παραγωγής και των οικονομικών δραστηριοτήτων (τύποι επιχειρήσεων), μια ποικιλία ονοματολογίας προϊόντων.
- Συνολικό μερίδιο αγοράς των μεγάλων επιχειρήσεων.
- Η ικανότητα της βάσης έρευνας και ανάπτυξης, η οποία χαρακτηρίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων (το μέγεθος του προϋπολογισμού E & A, ο αριθμός των εργαζομένων, ο εξοπλισμός με είδη και μέσα εργασίας, η αποτελεσματικότητα της E & A).
- Η ικανότητα της βάσης παραγωγής, η οποία χαρακτηρίζει την ικανότητα αναδιοργάνωσης στην απελευθέρωση νέων προϊόντων και την αύξηση της παραγωγής των κυριότερων προϊόντων (αριθμός υπαλλήλων, εξοπλισμός εξοπλισμού παγίων, το επίπεδο και η αποδοτικότητα χρήσης τους, η δομή των κόστους, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης του συντελεστή εξοικονόμησης ανάλογα με τον όγκο και την ανάπτυξη της παραγωγής).
- Οικονομικά, τόσο τα δικά τους όσο και τα ελκυστικά από έξω.
- Τιμή αγοράς συμπεριλαμβανομένων πιθανών εκπτώσεων ή προσαυξήσεων.
- Η συχνότητα και το βάθος της έρευνας μάρκετινγκ, ο προϋπολογισμός τους.
- Προετοιμασία πριν από την πώληση, η οποία αποδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες μέσω της καλύτερης ικανοποίησης των αναγκών τους.
- Η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων όσον αφορά τα κανάλια που χρησιμοποιούνται για τη διανομή αγαθών.
- Το επίπεδο των κινήτρων πωλήσεων (υπάλληλοι των υπηρεσιών πωλήσεων της επιχείρησης, των εμπορικών οργανώσεων και των καταναλωτών).
- Επίπεδο εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- Η πολιτική της εταιρείας στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η οποία χαρακτηρίζει την ικανότητα της εταιρείας να διαχειρίζεται θετικά τις σχέσεις της με τις κρατικές και τοπικές αρχές, τους δημόσιους οργανισμούς, τον Τύπο, το κοινό κ.λπ. Συνιστάται η παρουσίαση των συλλεγόμενων πληροφοριών με τη μορφή ένα τραπέζι. 3.

## Δεδομένα για συγκριτική ανάλυση της απόδοσης των ανταγωνιστικών εταιρειών

Σε μια συγκριτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ των ανταγωνιστικών εταιρειών (στο σύνολό τους για το σύνολο των δραστηριοτήτων σε όλες τις αγορές ή σε σχέση με τις μεμονωμένες αγορές), είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα

κριτήρια, τα οποία συνιστάται να ομαδοποιούνται ανά άτομο στοιχεία του συνδυασμού μάρκετινγκ.

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης, είναι πολύ σημαντικό να δοθεί μια λεπτομερής σημασιολογική εξήγηση ή αιτιολόγηση γιατί αυτή ή αυτή η μεταβλητή στον Πίνακα 3 έχει αυτή την βαθμολογία. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση, το συνολικό αποτέλεσμα του φύλλου αξιολόγησης (το άθροισμα των βαθμών) θα δείξει την πραγματική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές στην αγορά. Η άθροιση των μεμονωμένων παραγόντων και η σύγκριση αυτών των δεδομένων με το γενικό σύνολο του πίνακα επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να ανακαλύψει βελτιώνοντας ποιες παραμέτρους είναι απαραίτητη για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- 1) σε επιχειρησιακό επίπεδο - δείκτης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι: ευρετικές (ειδικοί), ποιοτικές, σύνθετες (αναπόσπαστες).
- 2) σε επίπεδο τακτικής - μια ολοκληρωμένη ένδειξη της κατάστασης της επιχείρησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης περιλαμβάνουν: μεθοδολογία για ολοκληρωμένες αξιολογήσεις των χρηματοοικονομικών και οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- 3) σε στρατηγικό επίπεδο - αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Οι προσεγγίσεις στην αποτίμηση είναι: συγκριτικές, κόστος, κερδοφόρες, προαιρετικές.

## 2. Πρόοδος ανταγωνιστικότητας

Σε κάθε περίπτωση, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα των ΜΜΕ εξαρτώνται από:

- Το επιχειρηματικό περιβάλλον (την υποδομή των χωρών στις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται, τη δομή του κλάδου στον οποίο ανήκει, συνθήκες του μακρο-περιβάλλοντος κ.α.) και
- Εσωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης (μικρο-επίπεδο)

Αν και μια επιχείρηση, και ειδικότερα Μικρομεσαία (ΜΜΕ), είναι δυνατόν με τις στρατηγικές επιλογές της να διαχειριστεί προς όφελός της τους εξωτερικούς παράγοντες, είναι κοινά αποδεκτό ότι διαθέτει ελάχιστες δυνατότητες παρέμβασης για την αλλαγή τους. Αντίθετα, σε ό,τι αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες, οι επιχειρήσεις μπορούν να επέλθουν σε μεγάλο βαθμό, να τους βελτιώσουν και να τους τροποποιήσουν με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, που συνδέεται με την διασφάλιση της αιφόρου ανάπτυξης και κερδοφορίας τους.

Στο σύγχρονο, διεθνοποιημένο και ισχυρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι, για να παραμείνουν κερδοφόρες και ανταγωνιστικές, πρέπει επαναξιολογήσουν τις συνήθειες πρακτικές τους, να τις προσαρμόσουν και να εξελιχθούν σε έναν ευέλικτο και αποτελεσματικό οργανισμό.

Ερώτημα όμως αποτελεί το περιεχόμενο και η κατεύθυνση αυτών των αλλαγών. Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα θα πρέπει:

- να είναι γνωστοί οι εσωτερικοί παράγοντες και οι επιχειρηματικές συμπεριφορές που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα.
- να είναι δυνατή η αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων στους τομείς, που είναι σημαντικοί για την ανταγωνιστικότητα, ώστε να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία κάθε επιχείρησης.

Το δομημένο σύστημα δεικτών για τη μέτρηση και παρακολούθηση της ανταγωνιστικότητας στη βάση των δυνατοτήτων αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων από τις επιχειρήσεις, καθώς και το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων στατιστικών στοιχείων, διαμορφώθηκαν με βάση το σχετικό πλαίσιο τεσσάρων παραγόντων, που έχει αναπτυχθεί από το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ.

Σύμφωνα με το εν λόγω πλαίσιο, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, καλύπτουν το εύρος του συνόλου των διαδικασιών και λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 γενικές κατηγορίες:

1. Στρατηγικός Προσανατολισμός
2. Οργανωσιακή Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα
3. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας
4. Προώθηση και Ανάπτυξη Καινοτομίας

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, αναλύονται οι προαναφερθέντες παράγοντες, στις επιμέρους κρίσιμες παραμέτρους που τους προσδιορίζουν, ενώ για κάθε παράμετρο προσδιορίζονται οι

δείκτες οι οποίοι διαμορφώνουν το δομημένο σύστημα δεικτών μέτρησης επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

## 2.1. Στρατηγικός Προσανατολισμός

**Ορισμός:** Ο Στρατηγικός Προσανατολισμός αφορά ένα σύνολο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δράσεων με κοινή κατεύθυνση η οποία αποβλέπει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι δράσεις αυτές διέπουν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολο των διαδικασιών της και αποκαλύπτουν τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο Στρατηγικός Προσανατολισμός μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω κρίσιμες παραμέτρους:

### 2.1.1. Είδος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

#### 2.1.1.1. Τρόποι βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας

Η κρισιμότερη, ίσως, στρατηγική επιλογή της επιχείρησης για την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της είναι η επιλογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που υιοθετεί. Τα βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση είναι τρία: το πλεονέκτημα κόστους, το πλεονέκτημα διαφοροποίησης και η εστίαση σε τμήμα της αγοράς (niche).

1) Εξασφάλιση χαμηλότερου κόστους για την παραγωγή και πώληση αγαθών. Χαμηλό κόστος σημαίνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύξει, να παράγει και να πουλήσει ένα προϊόν με συγκρίσιμα χαρακτηριστικά, αλλά με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές.

Προαπαιτούμενα: μεγάλο μερίδιο αγοράς, παρουσία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (πρόσβαση σε φτηνές πρώτες ύλες, χαμηλό κόστος παράδοσης και πώλησης αγαθών κ.λπ.), αυστηρός έλεγχος κόστους, δυνατότητα εξοικονόμησης κόστους για έρευνα, διαφήμιση και υπηρεσία.

Πλεονεκτήματα: οι επιχειρήσεις είναι κερδοφόρες ακόμη και σε συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, όταν άλλοι ανταγωνιστές υφίστανται απώλειες. το χαμηλό κόστος δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου · Όταν εμφανίζονται υποκατάστατα προϊόντα, ο ηγέτης εξοικονόμησης

κόστους έχει μεγαλύτερο περιθώριο από τους ανταγωνιστές. το χαμηλό κόστος μειώνει την επιρροή των προμηθευτών.

Κίνδυνοι: Οι ανταγωνιστές μπορούν να υιοθετήσουν μεθόδους μείωσης κόστους. σοβαρές τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν να εξαλείψουν τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να κάνουν τη συσσωρευμένη εμπειρία ελάχιστης χρήσης. η συγκέντρωση στο κόστος θα καταστήσει δύσκολη την έγκαιρη ανίχνευση αλλαγών στις απαιτήσεις της αγοράς · Η απρόβλεπτη δράση των οδηγών κόστους μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του χάσματος τιμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

2) Διασφάλιση της αντικατάστασης του προϊόντος μέσω διαφοροποίησης. Διαφοροποίηση σημαίνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει σε αγοραστή ένα προϊόν μεγαλύτερης αξίας, δηλαδή μεγαλύτερη αξία χρήσης.

Προαπαιτούμενα: ειδικό κύρος της επιχείρησης · υψηλό δυναμικό E & A · τέλειο σχέδιο παραγωγή και χρήση υλικών υψηλής ποιότητας · είναι δυνατή η πλήρης εξέταση των απαιτήσεων των καταναλωτών.

Πλεονεκτήματα: οι καταναλωτές προτιμούν το προϊόν της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η μοναδικότητα των προϊόντων δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου. τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μειώνουν την επιρροή των καταναλωτών. Τα υψηλά περιθώρια κέρδους διευκολύνουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Κίνδυνοι: η τιμή του προϊόντος μπορεί να είναι τόσο σημαντική ώστε οι καταναλωτές, παρά την αφοσίωση σε αυτό το εμπορικό σήμα, να προτιμούν το προϊόν άλλων εταιρειών. πιθανές απομιμήσεις άλλων εταιρειών, οι οποίες θα μειώσουν τα οφέλη που συνδέονται με τη διαφοροποίηση · μια αλλαγή στο σύστημα αξίας των καταναλωτών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση ή απώλεια της αξίας των χαρακτηριστικών ενός διαφοροποιημένου προϊόντος.

3) Συγκέντρωση στο τμήμα. Οι επιχειρήσεις κατευθύνουν όλες τις ενέργειές τους σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Ταυτόχρονα, η εταιρεία μπορεί να αγωνιστεί για ηγεσία εξοικονομώντας κόστος, ή να διαφοροποιήσει το προϊόν ή να συνδυάσει το ένα ή το άλλο.

Προαπαιτούμενα: η επιχείρηση πρέπει να πληροί τις απαιτήσεις των καταναλωτών πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

Πλεονεκτήματα: αναφέρθηκαν νωρίτερα.

Κίνδυνοι: Οι διαφορές στις τιμές των προϊόντων μεταξύ εξειδικευμένων εταιρειών και εκείνων που εξυπηρετούν ολόκληρη την αγορά ενδέχεται να μην ταιριάζουν με τα οφέλη των ειδικών προϊόντων ανά τομέα στα μάτια των καταναλωτών. Στην ουσία, ένα προϊόν (εργασία, υπηρεσία) είναι το μόνο μέσο για να κερδίσετε και, ως εκ τούτου, το κύριο μέσο ανταγωνισμού, την υλική του βάση. Παρουσιάζονται οργανωτικά μέτρα με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της

επιχείρησης μέσω της αύξησης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων. Έτσι, μετά από μερική ανάλυση ορισμένων τομέων αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι επί του παρόντος δεν υπάρχει γενικά αποδεκτή μέθοδος για την επίλυση αυτού του ζητήματος. Τελικά, υπάρχουν πολλές τέτοιες επιλογές. Και σε αυτήν την περίπτωση, μένει μόνο να θυμόμαστε και να τηρούμε τη βασική αρχή: μετά από μια ολοκληρωμένη διάγνωση της εταιρείας και, εστιάζοντας σε ορισμένα κενά στο έργο της, επιλέξτε την προσέγγιση που ταιριάζει καλύτερα στις συνθήκες της δικής της επιχείρησης και οργανικά το ταιριάζει στο γενικό σύστημα διαχείρισης για να δημιουργήσει μια σταθερή βάση μιας σταθερής θέσης στην αγορά

Προς όφελος μιας επιχείρησης θα μπορούσε να λειτουργήσει επίσης η υιοθέτηση στρατηγικής ενσωμάτωσης/καθετοποίησης υπηρεσιών, όπως και ο προσανατολισμός της στην τεχνολογία. Για να είναι, λοιπόν, ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει:

- ✓ Να κατέχει τουλάχιστον ένα είδος αποτελεσματικού και καθαρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (καθαρή ηγεσία κόστους, σαφής διαφοροποίηση που έχει αξία για τους πελάτες, συγκεκριμένο τμήμα αγοράς στο οποίο εστιάζει)
- ✓ Να μην υστερεί σημαντικά στην άλλη μορφή πλεονεκτήματος (επαρκής ποιότητα για το πλεονέκτημα κόστους ή όχι υπερβολικό κόστος διαφοροποίησης για το πλεονέκτημα διαφοροποίησης) τόσο που να εκμηδενίζεται το πλεονέκτημα.
  - Το πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο, δηλαδή:
  - Να αντιγράφεται όσον το δυνατόν πιο δύσκολα.
  - Να προέρχεται από όσον το δυνατόν περισσότερες πηγές.
  - Να βελτιώνεται και να εξελίσσεται

#### Δείκτες:

- ✓ Είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης

Διερευνάται κατά πόσο η επιχείρηση υπερτερεί σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της λόγω τιμολογιακής πολιτικής, ή επειδή προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες από πλευράς ποιότητας και λειτουργικότητας, ή επειδή απευθύνεται σε πολύ συγκεκριμένο και περιορισμένο τμήμα της αγοράς όπου ενδεχομένως να υπάρχει κάποιο κενό-ευκαιρία στις καταναλωτικές ανάγκες). Επίσης, διερευνάται η υιοθέτηση στρατηγικής ενσωμάτωσης/καθετοποίησης υπηρεσιών με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, καθώς και ο βαθμός προσανατολισμού της επιχείρησης στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση της τεχνολογίας.

- ✓ Βαθμός δυσκολίας αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές

Εκτός από το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με το αν η επιχείρηση είναι ανταγωνιστικότητα διαχρονική, διερευνάται η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος καθώς και η δυσκολία αντιγραφής του από τους ανταγωνιστές.

### 2.1.2. Βαθμός Εξωστρέφειας

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Μέχρι σχετικά πρόσφατα, οι επιχειρήσεις δεν αντιμετώπιζαν το παγκόσμιο περιβάλλον ως σημαντική πηγή στρατηγικών ευκαιριών και απειλών. Έβλεπαν το παγκόσμιο περιβάλλον ως κλειστό, σαν ένα σύνολο ξεχωριστών εθνικών αγορών και χωρών και παρέμεναν στενά επικεντρωμένες στον τοπικό ανταγωνισμό, στις εθνικές αγορές. Έτσι δεν υπολόγιζαν ιδιαίτερα τον διεθνή ανταγωνισμό, ή τις εξαγωγές και την προμήθεια πόρων από ξένους προμηθευτές.

Σήμερα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το διεθνές περιβάλλον ως πηγή σημαντικών ευκαιριών και απειλών στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν. Βλέπουν το διεθνές περιβάλλον ως ανοικτό, δηλαδή, ως ένα περιβάλλον από το οποίο οι επιχειρήσεις είναι ελεύθεροι να αγοράσουν και να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες, σε όποιες χώρες αυτοί επιλέξουν. Ένα ανοικτό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο οι διεθνείς επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν η μία την άλλη, για να προσελκύσουν πελάτες αλλά και να εγκαταστήσουν θυγατρικές εταιρίες σε άλλες χώρες.

Οι βασικές αιτίες της μεταβολής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από σχετικά απομονωμένο σε όλο και περισσότερο διεθνοποιημένο, είναι:

- Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο.
- Η προώθηση εθνικών πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων, εργασίας και κεφαλαίου, που προωθούνται τόσο για λόγους αύξησης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας.
- Η αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση της γνώσης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής, είναι χαρακτηριστικό ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσεται ταχύτατα ενώ επεκτείνονται οι συναλλαγές των επιχειρήσεων μέσω διεθνών δικτύων.

Είναι αντιληπτό, λοιπόν, ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο βαθμός εξωστρέφειας των επιχειρήσεων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητά τους. Προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός εξωστρέφειας μιας επιχείρησης, βασικό κριτήριο αποτελεί ο όγκος, η γεωγραφική κατανομή και η σύνθεση (γκάμα προϊόντων-υπηρεσιών) των εξαγωγών της, καθώς και η ύπαρξη ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές στις οποίες εξάγει η επιχείρηση.

#### Δείκτες:

- ✓ Ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί στις εξαγωγές

Υπολογίζεται το ποσοστό του κύκλου εργασιών της επιχείρησης που αντιστοιχεί στις εξαγωγές και συγκρίνεται σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου-υποκλάδου-γεωγραφικής περιφέρειας και του συνόλου της οικονομίας.

- ✓ Γεωγραφική κατανομή του ποσοστού του κύκλου εργασιών που αντιστοιχεί στις εξαγωγές

Η γεωγραφική διαφοροποίηση παίζει σημαντικό ρόλο αφού είναι ενδεικτική του βαθμού διασποράς του κινδύνου (λόγω χαμηλότερης εξάρτησης από συγκεκριμένες αγορές).

- ✓ Εύρος γκάμας προϊόντων/υπηρεσιών που εξάγονται

Η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης υπάρχει περίπτωση να αφορά ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή ένα μεγαλύτερο αριθμό/ ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών.

- ✓ Ύπαρξη τοπικών ανταγωνιστών στις κύριες διεθνείς αγορές στις οποίες εξάγει η επιχείρηση

Η ύπαρξη τοπικού ανταγωνισμού στις κύριες διεθνείς αγορές στις οποίες εξάγει η επιχείρηση, αποτελεί θετική συνιστώσα επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

#### 2.1.3. Προσανατολισμός στην αγορά

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Στη σύγχρονη οικονομία, προκειμένου μια επιχείρηση να επιτυγχάνει συνεχή δημιουργία αξίας για τον πελάτη, πρέπει να παράγει και να παρέχει σε αυτόν εκείνα ακριβώς τα αγαθά που να καλύπτουν τις απαιτήσεις του σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι ο ανταγωνισμός. Αυτό προϋποθέτει πλήρη, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις προτιμήσεις της αγοράς στόχου, καθώς και σχετικά με τις δυνάμεις όλων των εξωτερικών παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, κυρίως δηλαδή τις δυνάμεις των ανταγωνιστών και των

προμηθευτών. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην αγορά, επιδιώκει να αξιοποιεί πλήρως όλες τις διαθέσιμες ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα να διατηρεί ένα προφίλ επαγγελματισμού και ευσυνειδησίας προς αυτό.

### Δείκτες:

- ✓ Έκταση εφαρμογής και σημαντικότητα λειτουργιών μάρκετινγκ για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης

Ο ρόλος του τμήματος μάρκετινγκ είναι σαφής και αφορά αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού προσανατολισμού μιας επιχείρησης. Διερευνάται ο βαθμός οργάνωσης της λειτουργίας μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης (ύπαρξη οργανωμένου τμήματος μάρκετινγκ), ο βαθμός αξιοποίησης των πορισμάτων από δραστηριότητες έρευνας αγοράς (έρευνες συμπεριφοράς καταναλωτών, συλλογή πληροφοριών για το περιβάλλον και τους ανταγωνιστές, τμηματοποίηση αγοράς και επιλογή αγοράς στόχου, προβολήπροώθηση, επιλογή χαρακτηριστικών προϊόντος) καθώς και ο βαθμός εφαρμογής εξειδικευμένων τεχνικών και εργαλείων όπως συνεργασίες με εταιρίες έρευνας αγοράς και διαφημιστικές εταιρίες, εξειδικευμένες υπηρεσίες συλλογής πληροφοριών, κλπ.

- ✓ Βαθμός εφαρμογής τεχνικών διερεύνησης της γνώμης των καταναλωτών σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης

Διερευνάται ο βαθμός αξιοποίησης συστηματικών και ευρείας κλίμακας ερευνών αναγκών και ικανοποίησης πελατών, με χρήση εξειδικευμένων υπηρεσιών. Στόχος των ερευνών αυτών είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης χρησιμοποιεί τα αγαθά/υπηρεσίες που του παρέχονται, και πώς αυτά επηρεάζουν τις δραστηριότητές του. Τα πορίσματα των ερευνών αγοράς μπορούν να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στο σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το επιτυγχάνει ο ανταγωνισμός. Ιδανικά, η ανταγωνιστική επιχείρηση εφαρμόζει επιπλέον πιστοποιημένη διαδικασία λήψης παραπόνων και παρατηρήσεων από τους πελάτες ώστε με τη μέθοδο της ανατροφοδότησης να γίνονται συνεχείς βελτιώσεις στον τρόπο παραγωγής. Επομένως, θα πρέπει να εντοπιστεί κατά πόσο η επιχείρηση εφαρμόζειπροτυποποιημένη διαδικασία, ή έχει πρακτικά τη δυνατότητα αντιμετώπισης παραπόνων και εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

- ✓ Βαθμός υιοθέτησης αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την επιχείρηση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την απαίτηση από την πλευρά της κοινωνίας για υπευθυνότητα αναφορικά με το κοινό καλό του κοινωνικού συνόλου. Διερευνάται η λήψη πρωτοβουλιών από την επιχείρηση ώστε κατά τη λειτουργία της να παρουσιάζει κατά το δυνατόν μια θετική εικόνα υπευθυνότητας και ευσυνειδησίας σε θέματα που αφορούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις ίσες ευκαιρίες, την

χρηματοδότηση της εκπαίδευσης και της έρευνας, τη χρηματοδότηση δράσεων κοινωνικού-πολιτιστικού χαρακτήρα, κλπ.

## 2.2 Οργανωσιακή Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

### Ορισμός:

Προκειμένου μία επιχείρηση εκτός από αποτελεσματική και αποδοτική να είναι και ανταγωνιστική, είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από ευέλικτες δομές που να επιτρέπουν την εύκολη και έγκαιρη προσαρμογή της στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή ευελιξία ως προς το εσωτερικό της επιχείρησης, αφορά εν μέρει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης αλλαγών στη γενικότερη οργανωτική δομή, ώστε να καθίσταται δυνατή η βέλτιστη εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, αλλά και την επαγγελματική διοίκηση αυτής από έμπιστα μέλη που έχουν επιλεχθεί με αξιοκρατικό τρόπο. Όσον αφορά τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, η οργανωσιακή ευελιξία έχει να κάνει με το βαθμό ελέγχου που κατέχει η επιχείρηση όσον αφορά εξωτερικούς της συνεργάτες (πχ. Προμηθευτές), τα δίκτυα διανομής των προϊόντων-υπηρεσιών της, αλλά και το βαθμό αναγνωρισιμότητάς της που ενδεχομένως να αποτελεί μοχλό ελέγχου των πελατών της.

Η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα σχετίζεται με την έννοια της οργανωσιακής μάθησης. Μία επιχείρηση, προκειμένου να εξελίσσεται στο χρόνο και να μην παραμένει στάσιμη σε παγιωμένες διαδικασίες που την καθλώνουν, οφείλει να ακολουθεί μία πορεία συνεχούς αξιολόγησης, αναθεώρησης και βελτίωσης της λειτουργίας της. Αυτό προϋποθέτει αφενός τη δυνατότητα αντίληψης των όσων συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφετέρου τη δυνατότητα αντίδρασης στις νέες συνθήκες επιτρέποντας και ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση νέων τεχνικών για την καλύτερη διεξαγωγή των διαδικασιών.

Τελικά, ο παράγοντας «Οργανωσιακή Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα» εξετάζεται σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης, μέσω των ακόλουθων παραμέτρων:

### 2.2.1. Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Κρίσιμους συντελεστές αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης αποτελούν ο βαθμός οργάνωσής της και η καταλληλότητα των ακολουθούμενων διαδικασιών

σχεδιασμού, λήψης, παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμογής των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να καθορισθούν πολιτικές καταμερισμού και συντονισμού των απαιτούμενων εργασιών, με βάση ένα συγκεκριμένο σχεδιασμό που περιλαμβάνει τα εξής:

- ✓ το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας που ουσιαστικά εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων ή ρόλων που αφορούν στην υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού της έργου.
- ✓ την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα με σκοπό την ενιαία διοίκηση και τον συντονισμό μεταξύ τους.
- ✓ τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων και τον καθορισμό του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσής της.
- ✓ Τη διαμόρφωση των βασικών μηχανισμών ολοκλήρωσης ή συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μερών της οργάνωσης .
- ✓ Τον καθορισμό του εύρους των λειτουργιών που ανατίθενται και παράγονται από εσωτερικούς πόρους ή ανατίθενται σε τρίτους, καθώς και οι διαδικασίες εκχώρησης και ελέγχου των λειτουργιών αυτών.

#### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός καταγραφής περιεχομένου αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των θέσεων εργασίας

Αξιολογείται ο βαθμός προτυποποίησης και συστηματικής αναθεώρησης της περιγραφής των καθηκόντων και των ευθυνών για όλες τις θέσεις εργασίας (χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων σε κατόχους θέσεων και στους προϊσταμένους τους).

- ✓ Βαθμός αποκέντρωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ανά επίπεδο ευθύνης και βαθμός τήρησης υφιστάμενων ιεραρχικών επιπέδων

Διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται σχεδόν πάντα στο ιεραρχικό επίπεδο το οποίο αφορούν και στο οποίο προκύπτει το ζήτημα

#### 2.2.2. Εστίαση στην Επαγγελματική Διοίκηση

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Για την άσκηση του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των μελών της επιχείρησης και της αξιοποίησης των υπόλοιπων πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της, έχει επικρατήσει να χρησιμοποιείται ο όρος «Διοίκηση» ή μάνατζμεντ.

Οι τέσσερις βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme.

- ✓ Ο προγραμματισμός υπονοεί ότι οι μάνατζερ σκέφτονται και σχεδιάζουν εκ των προτέρων τους στόχους και τις δράσεις τους. Οι δράσεις αυτές βασίζονται σε κάποια μέθοδο, σχέδιο ή λογική.
- ✓ Η οργάνωση σημαίνει ότι οι μάνατζερ συντονίζουν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους της επιχείρησης, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.
- ✓ Ο έλεγχος σημαίνει ότι οι μάνατζερ προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι η επιχείρηση προχωράει προς την επίτευξη των στόχων του, ανακαλύπτοντας τις πηγές τυχόν προβλημάτων καθώς και λύσεων.
- ✓ Πρωταρχική σημασία προκειμένου μια επιχείρηση να λειτουργεί στη σωστή κατεύθυνση και να ακολουθεί επιτυχημένη πορεία, έχει ο τρόπος επιλογής του διοικητικού προσωπικού της. Η διαδικασία αυτή πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία και αντικειμενικότητα και να μην είναι προϊόν εμπάθειας ή συμφερόντων.
- ✓ Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζουν οι έννοιες του παραδειγματισμού και της ανατροφοδότησης, αλλά και η δημιουργία και η μετάδοση ενός κοινού οράματος για την πορεία της επιχείρησης. Θέτοντας σαφείς και πραγματοποιήσιμους στόχους τόσο για τον βραχυπρόθεσμο όσο και για τον μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ο μάνατζερ δημιουργεί μια εικόνα για τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης καθώς και μια σταθερή βάση για τους ρόλους που ο καθένας πρέπει να αναλάβει σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός συμμετοχής συγγενών και φιλικών προσώπων στο διοικητικό συμβούλιο ή τη διοίκηση της εταιρείας

Μετράται ο βαθμός κατάληψης των θέσεων του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης από έμπειρους επαγγελματίες, αντί για συγγενείς/φίλους, και η επιλογή τους με αξιοκρατικά κριτήρια (γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία), καθώς αποτελούν ένδειξη εστίασης στην επαγγελματική διοίκηση.

- ✓ Βαθμός κάλυψης των τυπικών απαιτήσεων των διευθυντικών θέσεων από τους κατόχους τους

Η συνιστώσα αυτή είναι ένδειξη της εστίασης στην επαγγελματική διοίκηση, καθώς οι κάτοχοι των διευθυντικών θέσεων οφείλουν να διοικούν με διαδικασίες οι οποίες προβλέπονται σαφώς από την περιγραφή θέσης τους.

- ✓ Βαθμός δέσμευσης διευθυντικών θέσεων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε σχέση με την ανάπτυξη της εταιρείας

Η εν λόγω συνιστώσα εκφράζει το βαθμό δέσμευσης των στελεχών στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί και τον βαθμό στον οποίο διοικούν τους υπαλλήλους τους με κατευθυντήριες γραμμές που ορίζονται από όραμα για το μέλλον.

### 2.2.3. Βαθμός Ανάπτυξης της Αλυσίδας Αξίας

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Η λειτουργία κάθε επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί σε μια σειρά από επιμέρους δραστηριότητες, οι οποίες κατάλληλα ομαδοποιημένες αποτελούν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης. Για να φτάσει στον πελάτη, το προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης συχνά περνά μέσα από την αλυσίδα αξίας των καναλιών διανομής.

Οι βασικές κατηγορίες λειτουργιών της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες που αφορούν πρώτιστα τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος και τις υποστηρικτικές λειτουργίες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.

Οι κύριες λειτουργίες διακρίνονται στις εξής:

▫ Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics).

Αποτελούν λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, την απογραφή, τις επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

▫ Λειτουργίες παραγωγής (Operations).

Είναι Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

▫ Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics).

Αποτελούν λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές.

▫ Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).

Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.α.

▫ Υπηρεσίες μετά την πώληση (Service).

Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή τη διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες διακρίνονται στις εξής:

▫ Προμήθειες-Αγορές (Procurement).

Είναι δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

▫ Έρευνα & Ανάπτυξη (Technology Development).

Είναι δραστηριότητες που απαιτούν τεχνογνωσία και συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.

▫ Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management).

Είναι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η σημασία αυτής της λειτουργίας είναι προφανής μιας και το προσωπικό είναι απαραίτητο παντού.

▫ Εσωτερική υποδομή (Firm Infrastructure).

Είναι δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοοικονομική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

#### Δείκτες:

✓ Βαθμός ανάθεσης δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας σε εξωτερικούς συνεργάτες

Ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση αναθέτει σε τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες) τις μη κρίσιμες λειτουργίες για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, κατόπιν αξιολόγησης της σκοπιμότητας (αποτελεσματικότητας/ αποδοτικότητας) της ανάθεσης.

✓ Βαθμός ελέγχου και συντονισμού των εξωτερικών συνεργατών

Αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ελέγχει και συντονίζει αποτελεσματικά τους εξωτερικούς της συνεργάτες, αναπτύσσοντας σχέσεις εμπιστοσύνης και στενής συνεργασίας, ώστε να επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη συνεργασία αυτή.

#### 2.2.4. Έλεγχος των Δικτύων Διανομής

##### Ανάλυση Παραμέτρου:

Η πρόσβαση στον τελικό χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτελεί κομβικό σημείο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με τον τελικό καταναλωτή / πελάτη του προϊόντος (άλλη επιχείρηση ή μεμονωμένος καταναλωτής) περνά μέσα από τη χάραξη πολιτικής για τα δίκτυα διανομής των διακινούμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.

Στις σύγχρονες οικονομίες οι περισσότεροι παραγωγοί δεν πωλούν απευθείας στους τελικούς χρήστες. Ανάμεσα σε αυτούς και στους τελικούς χρήστες βρίσκονται πολλοί ενδιάμεσοι φορείς οι οποίοι εκτελούν μια σειρά από λειτουργίες. Μερικοί ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς, όπως οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές, αγοράζουν, αποκτούν την κυριότητα και μεταπωλούν το εμπόρευμα (έμποροι μεσολαβητές). Άλλοι, όπως είναι οι πράκτορες, οι αντιπρόσωποι παραγωγών και οι αντιπρόσωποι πωλήσεων, αναζητούν πελάτες και ενδεχομένως να διαπραγματεύονται για λογαριασμό του παραγωγού, αλλά δεν αποκτούν κυριότητα πάνω στα αγαθά (ανεξάρτητοι διαμεσολαβητές). Τέλος άλλοι, όπως είναι οι μεταφορικές εταιρίες, οι ανεξάρτητες αποθήκες, οι τράπεζες και οι διαφημιστικές εταιρείες, βοηθούν στην υλοποίηση της διανομής, αλλά δεν αποκτούν κυριότητα πάνω στα αγαθά, ούτε διαπραγματεύονται αγορές ή πωλήσεις (διευκολυντές).

Το δίκτυο διανομής αποτελεί και αυτό σημείο στρατηγικού χαρακτήρα. Οι αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση σχετικά με τη διανομή του προϊόντος, δηλαδή οι στρατηγικές επιλογές διανομής, είναι εξαιρετικά σημαντικές και επηρεάζουν δυναμικά και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος και η αξιολόγηση των χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής πρέπει να αποτελεί διαρκή διαδικασία, που αποτελεί τη βάση για διαμόρφωση και προσαρμογή των εφαρμοζόμενων από την επιχείρηση πολιτικών.

##### Δείκτες:

- ✓ Σημαντικότητα ελεγχόμενων από την επιχείρηση σημείων πώλησης (ποσοστό κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν συνολικά στο εσωτερικό και το εξωτερικό)

Για την αξιολόγηση του συνολικού ελέγχου και κατ' επέκταση της συνολικής ευελιξίας της επιχείρησης, μετράται το ποσοστό του κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν τα ελεγχόμενα από την επιχείρηση σημεία πώλησης των προϊόντων

- ✓ Βαθμός ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών με τα μη ελεγχόμενα από την ίδια την επιχείρηση κανάλια διανομής

Ο δείκτης αυτός μετρά το βαθμό σύναψης στρατηγικής συνεργασίας με τα μη ελεγχόμενα από την επιχείρηση κανάλια διανομής

- ✓ Βαθμός/ συχνότητα αξιολόγησης, αναζήτησης και ανάπτυξης νέων μεθόδων και καναλιών διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών της

Εξετάζεται κατά πόσο η επιχείρηση ασχολείται με την αξιολόγηση, αναζήτηση και την ανάπτυξη νέων μεθόδων και καναλιών διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών της, αν γίνεται χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και αν προσπαθεί συστηματικά για την ανάπτυξη το δικτύου της.

#### 2.2.5. Ύπαρξη Επώνυμων Προϊόντων & Υπηρεσιών

##### Ανάλυση Παραμέτρου:

Προϊόν είναι οποιοδήποτε φυσικό αγαθό ή/ και υπηρεσία που μπορεί να πωληθεί σε ένα πελάτη. Τα επώνυμα προϊόντα συγκεντρώνουν ένα σύνολο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών για τον τελικό καταναλωτή, όπως για παράδειγμα η ποιότητα.

Η μάρκα αφορά τη δημιουργία και διατήρηση αντιληπτής καταναλωτικής αξίας. Μέσα από μια επιτυχημένη μάρκα, ο επιχειρηματίας φιλοδοξεί να προσφέρει στους καταναλωτές ένα προϊόν ανώτερης αξίας, που υπερτερεί του ανταγωνισμού. Η υιοθέτηση μάρκας για κάποιο προϊόν αποτελεί συνήθως στοχευμένη ενέργεια ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Τα επώνυμα (branded) προϊόντα παρέχουν οφέλη τόσο στους παραγωγούς-πωλητές όσο και στους αγοραστές. Για τους πρώτους τα βασικά οφέλη είναι:

- Γίνεται δυνατή η προβολή του ίδιου του προϊόντος αλλά έμμεσα της επιχείρησης που το παράγει, άρα και άλλων προϊόντων της παλιών ή νέων.
- Επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση του προϊόντος από υποκατάστατά του.
- Δημιουργούνται οι συνθήκες για επαναλαμβανόμενες αγορές.

- Διευκολύνεται η δημιουργία αγοραστών που είναι πιστοί.
- Δικαιολογείται μια υψηλότερη τιμή.

Για τους αγοραστές τα βασικά οφέλη της μάρκας των προϊόντων είναι τα ακόλουθα:

- Τους διευκολύνει στην αναζήτηση των προϊόντων και στην αναγνώρισή τους.
- Συμβάλλει στη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας του προϊόντων άρα και στην επιλογή τους.
- Τους δίνει την ψυχολογική ικανοποίηση ότι αγόρασαν ένα επώνυμο προϊόν, κάτι που συμβολίζει πολλές φορές προβολή και διάκριση.
- Τους απαλλάσσει από το πρόβλημα της συνεχούς σύγκρισης των προϊόντων.
- Τους βοηθά στη δημιουργία εικόνας που έχουν για τα προϊόντα.

#### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός ύπαρξης επώνυμων προϊόντων/υπηρεσιών και συχνότητα ανάπτυξης νέων

Αυτή η συνιστώσα αποτελεί δείκτη της έκτασης στην οποία η επιχείρηση διαθέτει προϊόντα/υπηρεσίες με την επωνυμία της και του βαθμού στον οποίο επιδιώκει συστηματικά την ανάπτυξη και προώθηση νέων επώνυμων προϊόντων/ υπηρεσιών με βάση συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους.

- ✓ Επίσημο ποσοστό αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης στην κύρια αγορά δραστηριοποίησής της

Εξετάζεται το ποσοστό της κύριας αγοράς δραστηριοποίησης της επιχείρησης στο οποίο είναι αναγνωρίσιμη η επωνυμία των προϊόντων/υπηρεσιών της, εφόσον αυτό έχει μετρηθεί μέσω της διεξαγωγής έρευνας από επίσημο φορέα.

- ✓ Βαθμός πιστότητας των πελατών της επιχείρησης

Αξιολογείται το ποσοστό των πελατών της επιχείρησης που αγοράζουν συστηματικά τα προϊόντα/υπηρεσίες της και εμφανίζουν έντονη προτίμηση και εμπιστοσύνη στην επωνυμία τους.

2.2.6. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Σύνδεση Αμοιβών με απόδοση – διαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση)

### Ανάλυση Παραμέτρου:

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και την αύξηση του κόστους ζωής. Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή της εργασίας χρησιμεύει ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς και ως κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητας, ενώ βοηθάει, τέλος, στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευόμενων μελών της οικογένειάς τους.

Εκτός από την αμιγώς οικονομική αμοιβή των εργαζομένων, άλλες ανταμοιβές μπορεί να αφορούν παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της.

Οι αμοιβές - παροχές κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζόμενου και συνδέονται με τις επιδόσεις του.
- άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλισης) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (π.χ. πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο).

Η υιοθέτηση από την επιχείρηση ενός συστήματος κινήτρων και η σύνδεση των αμοιβών των εργαζομένων με βάση την απόδοση μπορεί να προσδώσει σημαντικές ωφέλειες στην επιχείρηση, χαρακτηριστικά επιτυχημένων συστημάτων κινήτρων είναι τα εξής:

- Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης με στόχο την εξασφάλιση αξιόλογων οικονομικών κερδών, στα οποία θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι.
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων, που οδηγεί στο να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία.

- Απλά μέτρα αύξησης της απόδοσης ή εξοικονόμησης πόρων που έχουν σημασία για την επιχείρηση και είναι αρκετά εύκολο να τα καταλάβουν οι εργαζόμενοι.
- Αποτελεσματική επικοινωνία σχετικά με το πρόγραμμα συμπληρωματικών αμοιβών μέσω επίτευξης στόχων.
- Ισορροπία ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους παράγοντες απόδοσης.
- Εστίαση όσο αυτό είναι δυνατό σε δείκτες απόδοσης που εξαρτώνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την επιβίωση μιας επιχείρησης, εκτός από την εφαρμογή συστήματος σύνδεσης αμοιβών με την απόδοση, εξαιρετικά σημαντικό ρόλο παίζει και η συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, βελτιώνοντας την ατομική απόδοση και συνεισφέροντας ταυτόχρονα στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιασθεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων βοηθούν στην εξασφάλιση των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για να πραγματοποιούν την εργασία τους αποτελεσματικά, να αναλαμβάνουν νέες ευθύνες και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η εκπαίδευση (training) στοχεύει στο να μαθαίνουν τα μέλη της επιχείρησης πώς να πραγματοποιούν τις τωρινές εργασίες τους, και τους βοηθά να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για να είναι αποτελεσματικοί. Η ανάπτυξη (development) στοχεύει στο να διαμορφώσει τις γνώσεις και τις ικανότητες των μελών της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προετοιμασμένοι για να ανταποκριθούν σε νέες ευθύνες και προκλήσεις. Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους, είναι οι ακόλουθοι:

- Γνώσεις (knowledge): αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- Ικανότητες (skills): αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως για παράδειγμα η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κτλ.

▫ Στάσεις (attitudes): περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με το οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.

▫ Τα τελευταία χρόνια, πολύ συχνά συναντάται ο όρος competencies (επαγγελματικές δεξιότητες). Μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων / συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Είναι σαφές, λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω, ότι η έκταση της εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα και στην περαιτέρω ανάπτυξη της.

#### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός σύνδεσης της αμοιβής των στελεχών με την απόδοση

Αξιολογείται ο βαθμός σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, με στόχο τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση των εργαζομένων.

- ✓ Ύπαρξη μετρήσιμων και αντικειμενικών κριτηρίων για τον προσδιορισμό του τμήματος της αμοιβής των στελεχών που εξαρτάται από την απόδοσή τους

Εξετάζεται η καθιέρωση ενός αριθμού ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων και η ύπαρξη προτυποποιημένης διαδικασίας για την αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με την αμοιβή.

- ✓ Ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση καθορισμένους στόχους και συνδεδεμένο με την επαγγελματική τους εξέλιξη

Εξετάζεται η ύπαρξη και εφαρμογή προτυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, με αναλυτικό προσδιορισμό του τρόπου βαθμολόγησης των κριτηρίων, το οποίο να είναι συνδεδεμένο με την επαγγελματική τους εξέλιξη.

- ✓ Αποτελεσματικότητα συστήματος αμοιβών

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών εκφράζεται από την αποδοχή των εργαζομένων και την αντίληψή τους σχετικά με το βαθμό δικαιοσύνης που το διέπει και το βαθμό στον οποίο τους παρακινεί.

- ✓ Ύπαρξη εκπαιδευτικού προγράμματος στην επιχείρηση και βαθμός προσδιορισμού των εκπαιδευτικών ελλείψεων και μελλοντικών αναγκών

Διερευνάται η προσπάθεια εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού που καταβάλλεται από την επιχείρηση, η ύπαρξη δηλαδή και εφαρμογή ενός προτυποποιημένου συστήματος, καθώς και ο βαθμός σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με βάση τις εκπαιδευτικές ελλείψεις αλλά και τις προβλεπόμενες μελλοντικές ανάγκες.

- ✓ Βαθμός συμμετοχής προσωπικού στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στα εκπαιδευτικά προγράμματα (σεμινάρια, διαλέξεις, εκθέσεις, κλπ.) αποτελεί σαφή ένδειξη της πρόνοιας της επιχείρησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- ✓ Ποσοστό εξειδικευμένου προσωπικού Ανώτερης ή Ανώτατης Εκπαίδευσης

Το ποσοστό αυτό εκφράζει το βαθμό προσανατολισμού της επιχείρησης στην απασχόληση εξειδικευμένων εργαζομένων με πτυχία Ανώτερης/ Ανώτατης Εκπαίδευσης ή Μεταπτυχιακές / Διδακτορικές σπουδές.

### 2.3. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας

#### Ορισμός:

Καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης κατέχει η δυνατότητα ενσωμάτωσης της Τεχνολογίας στις λειτουργίες της. Η Τεχνολογία αποτελεί αναντικατάστατο πόρο για μία επιχείρηση και εξασφαλίζει βελτίωση της διεξαγωγής των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η θετική συσχέτιση των ΤΠΕ με την ανάπτυξη της παραγωγικότητας, είναι αποδεδειγμένη.

Παρ' όλα αυτά, δεν αρκεί απλώς μία μεμονωμένη επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό και υποδομές ΤΠΕ, αλλά απαιτείται και ταυτόχρονη μέριμνα για πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, υιοθέτηση καινοτομικών μοντέλων λειτουργίας και η επένδυση στην κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για τη σωστή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει η Τεχνολογία.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, η Τεχνολογία μετατρέπεται αυτόματα σε «μοναδική ικανότητα» της επιχείρησης και μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως άξονας

εκσυγχρονισμού της. Οι τρόποι με τους οποίους η ενσωμάτωση της Τεχνολογίας, και ειδικότερα των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας, προάγει την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, είναι πολλαπλοί και αφορούν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, καθ' όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Άμεσα συνυφασμένη με την ανταγωνιστικότητα είναι η κατάλληλη ανανέωση και ο εκσυγχρονισμός των παραγωγικών μεθόδων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, ικανών να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στον κλάδο και να αποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και να προσαρμοσθούν στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Με τη χρήση της τεχνολογίας διευκολύνεται επίσης η επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων και αυτοματοποιούνται καθημερινές εργασίες που υπό άλλες συνθήκες θα κόστιζαν πολύ περισσότερο σε χρόνο, χρήμα και κόπο. Προϋπόθεση παρ' όλα αυτά για την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της Τεχνολογίας είναι η υποστήριξή της από την εταιρική κουλτούρα.

Συχνά, οι ΜΜΕ δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες ώστε να κατανοήσουν την προοπτική των ΤΠΕ ως διευκολυντή της επιχειρηματικής καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας, αλλά και ως άξονα οργανωσιακής αναδόμησης. Για τον λόγο αυτό, οι κυβερνήσεις κάνουν συνεχείς και συγκροτημένες προσπάθειες προκειμένου να προωθήσουν την ενσωμάτωση νέων ΤΠΕ από τις ΜΜΕ στα πλαίσια της γενικής επιδίωξης ενίσχυσης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Ο παράγοντας της «Αξιοποίησης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας» μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω παραμέτρους:

### 2.3.1. Χρήση – Αξιοποίηση Υποδομών και Υπηρεσιών

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Οι υποδομές ΤΠΕ, όπως αναλύθηκε πιο πάνω, αποτελούν αναντικατάστατο εργαλείο για μια επιχείρηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν στη διάθεση τους μέσα που διευκολύνουν την επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Οι ευρυζωνικές υποδομές είναι ένα ενδεικτικό παράδειγμα τέτοιου τεχνολογικού μέσου επικοινωνίας που παρέχει τα εξής πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις: Πρωτίστως, όντας συνδεδεμένη με ευρυζωνικές υποδομές μια επιχείρηση έχει στη διάθεσή της απεριόριστο όγκο πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή (πχ. Ηλεκτρονικά Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών, Νομολογία, Νομοθεσία κλπ.). Επιπροσθέτως, διευκολύνεται η επικοινωνία με τους εξωτερικούς συνεργάτες αλλά και στο εσωτερικό της επιχείρησης μέσω email ή/και video-conferencing. Σημαντική επίσης είναι και η δυνατότητα διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών- πληρωμών μέσω του διαδικτύου και η τακτοποίηση υποχρεώσεων μέσω online παρόχων Δημοσίων Υπηρεσιών (πχ. ασφάλιση, φορολογία, κλπ.).

Επιπλέον, η ευρυζωνικότητα επιτρέπει και ενθαρρύνει την εργασία εξ αποστάσεως (τηλεργασία) ως εναλλακτική μορφή εργασίας καθώς επίσης και την ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning) του προσωπικού. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά των ευρυζωνικών υποδομών και υπηρεσιών είναι παράγοντες που ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, καθώς αποτελούν βασικούς πυλώνες εκσυγχρονισμού των βασικών της λειτουργιών.

### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην επιχείρηση

Αξιολογείται η προσπάθεια προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες τεχνολογικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, με στόχο την ενσωμάτωση νέων ΤΠΕ, άμεσα και πριν από τους ανταγωνιστές, στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. (πχ. Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πόρων (ERP), Ευρυζωνικές συνδέσεις, ηλεκτρονικό εμπόριο, κλπ.)

- ✓ Είδος σύνδεσης με το διαδίκτυο

Η σύνδεση με το διαδίκτυο πλέον σχεδόν αποτελεί προϋπόθεση για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το δε είδος της σύνδεσης μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, καθώς γρηγορότερες και καλύτερης ποιότητας συνδέσεις επιτρέπουν τη διευκόλυνση πολλών διαδικασιών.

- ✓ Ποσοστό εργαζομένων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για την εργασία τους

Η συνιστώσα αυτή μετρά το ποσοστό των εργαζομένων που κάνουν χρήση των δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο, για την εργασία τους.

- ✓ Λειτουργίες για τις οποίες η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο

Ο παρών δείκτης είναι ποιοτικός και διερευνά τις λειτουργίες για τις οποίες η επιχείρηση αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία, η διεξαγωγή των τραπεζικών και άλλων συναλλαγών, η εφαρμογή προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η εφαρμογή τηλεργασίας, κλπ.

- ✓ Δημόσιες Υπηρεσίες τις οποίες η επιχείρηση διεκπεραιώνει ηλεκτρονικά, μέσω του διαδικτύου

Κάθε επιχείρηση που έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει τη δυνατότητα, και ορισμένες φορές υποχρεούται, να διεξάγει διάφορες συναλλαγές με Δημόσιες Υπηρεσίες online, όπως για παράδειγμα η συμμόρφωση με τις φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις, κλπ. Ο παρών

δείκτης αξιολογεί την τάση της επιχείρησης για εκσυγχρονισμό και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει το διαδίκτυο.

### 2.3.2. Βαθμός Αυτοματοποίησης Λειτουργιών που σχετίζονται με Πελάτες & Προμηθευτές

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Αναφορικά με τις λειτουργίες που σχετίζονται με τους πελάτες, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα ύπαρξης μιας πλατφόρμας μέσω της οποίας η επιχείρηση αφενός παρουσιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις και αφετέρου καθιστά δυνατή την αυτόματη εξυπηρέτηση, την υποστήριξη μετά την πώληση αλλά και την στατιστική παρακολούθηση των πελατών για λόγους έρευνας αγοράς. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μία από τις σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις που ευνοούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ελαχιστοποιώντας τα κόστη τους και μεγιστοποιώντας τη δυνατότητα προσέγγισης μιας μεγαλύτερης βάσης καταναλωτών και προμηθευτών αντίστοιχα. Απαλείφοντας ουσιαστικά τους διαμεσολαβητές -διανομείς και λιανικούς πωλητές- το προϊόν μεταβιβάζεται κατευθείαν από τον παραγωγό στον καταναλωτή, μειώνοντας στο ελάχιστο τον χρόνο και το κόστος μετάβασης και ενθαρρύνοντας την πιστότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Οι παραπάνω δυνατότητες καθιστούν την εκάστοτε επιχείρηση συγκριτικά ανταγωνιστική, καθώς αποκαλύπτουν την εστίαση των προτεραιοτήτων της στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών. Εκτός από τη δυνατότητα των πελατών να παραγγείλουν μέσω του διαδικτύου, η επιχείρηση έχει και η ίδια τη δυνατότητα χρησιμοποιώντας τη λειτουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου να διεξάγει τις παραγγελιοληψίες τις με τους προμηθευτές με αυτοματοποιημένο τρόπο. Οι λειτουργίες αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με τη δυνατότητα καθορισμού των επιπέδων παραγωγής ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης και κατ' επέκταση με τη δυνατότητα αυτόματης παραγγελιοληψίας ανάλογα με τις ανάγκες σε πρώτες ύλες, απόθεμα κλπ. Έτσι, η επιχείρηση βρίσκεται ανά πάσα στιγμή σε ανταγωνιστική θέση, διατηρώντας πάντα στο επίκεντρο του προσανατολισμού της τον πελάτη και ικανοποιώντας τη ζήτηση του καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

#### Δείκτες:

- ✓ Βαθμός αξιοποίησης εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου για τη διεξαγωγή ολοκληρωμένης διαδικασίας πώλησης αγαθών / υπηρεσιών σε πελάτες

Εξετάζεται το ποσοστό του κύκλου εργασιών που προέρχεται από πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου.

- ✓ Βαθμός αξιοποίησης εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου για τη διεξαγωγή παραγγελιοληψίας από προμηθευτές

Εξετάζεται το ποσοστό των εξόδων που προέρχεται από αγορές αγαθών/υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου.

### 2.3.3. Βαθμός αυτοματοποίησης Εσωτερικών – Υποστηρικτικών Λειτουργιών

#### Ανάλυση Παραμέτρου:

Ιδιαίτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης έχει ο βαθμός αυτοματοποίησης των εσωτερικών/ υποστηρικτικών λειτουργιών της. Η μείωση της γραφειοκρατίας είναι αποτέλεσμα της χρήσης εφαρμογών Πληροφορικής για την ψηφιοποίηση δεδομένων και κατ' επέκταση την καλύτερη διαχείριση και την ταχύτερη και ασφαλέστερη διακίνηση της πληροφορίας που βρίσκεται σε έντυπη μορφή. Πιο εξελιγμένες εφαρμογές Πληροφορικής σχετίζονται με την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τεχνικές βελτιστοποίησης, συγκρίσεις παρελθουσών αποδόσεων και προβλέψεις μελλοντικής απόδοσης.

#### Δείκτες:

- ✓ Διαδικασίες για τις οποίες η επιχείρηση διαθέτει εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα

Αυτό που μετράται είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση έχει στην κατοχή της Πληροφοριακά Συστήματα για τη μηχανογράφηση διαφόρων διαδικασιών (λογιστικές και εμπορικές λειτουργίες, διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, στήριξη αποφάσεων), καθώς και ο βαθμός ολοκλήρωσης των συστημάτων αυτών, κατά πόσο δηλαδή τα συστήματα αυτά επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους.

- ✓ Ποσοστό εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού που χρησιμοποιεί ειδικές εφαρμογές πληροφορικής

Το ποσοστό αυτό εκφράζει το συνολικό προσωπικό σε όλες τις βαθμίδες και τα τμήματα της επιχείρησης που είναι επιστημονικά εξειδικευμένο στην Πληροφορική.

## 2.4. Προώθηση και Ανάπτυξη Καινοτομίας

### Ορισμός:

Συστατικό στοιχείο αποδοτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι η δυνατότητα προσαρμογής τους στις διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Η συχνότητα των αλλαγών αυτών είναι ιδιαίτερα έντονη σε συνθήκες αλματώδους ανάπτυξης των τεχνολογιών και της επιστήμης, υιοθέτησης των αρχών της κοινωνίας της γνώσης και της ψηφιακής οικονομίας. Οι μεταβολές

αυτές αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς τους τρόπους παραγωγής και διάθεσης των αγαθών και των υπηρεσιών, ενισχύουν την τάση για διεθνοποίηση των αγορών και εντείνουν τον ανταγωνισμό.

Στα πλαίσια αυτού του νέου ανταγωνιστικού τοπίου η καινοτομία και η έρευνα αναδεικνύονται ως βασικοί άξονες έγκαιρης και διαρκούς προσαρμογής των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της αγοράς.

Η καινοτομία αποτελεί ένα ισχυρό μέσο οικονομικής ανάπτυξης που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διεξόδου σε νέες αγορές ή τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε υπάρχουσες αγορές. Η καινοτομία μπορεί να αφορά σε δημιουργία νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, στην εισαγωγή πρωτότυπης διαδικασίας στην παραγωγή ή τη διακίνηση των προϊόντων ή ακόμη πρωτότυπων διαδικασιών και μεθόδων διοίκησης, προβολής της εταιρείας, προώθησης των προϊόντων στην αγορά κλπ. Κάθε φορά η καινοτομία ορίζεται σε σχέση με τα ισχύοντα στον κλάδο ή και στο ιδιαίτερο target group στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση και γενικά στο ιδιαίτερο περιβάλλον λειτουργίας και στόχευσης της επιχείρησης.

Στην εποχή της κοινωνίας της γνώσης κρίσιμος επίσης παράγοντας είναι η ενσωμάτωση στις επιχειρησιακές λειτουργίες πολιτικών επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη. Η έρευνα μπορεί να αφορά στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των τεχνολογικών αλλαγών, την εκτίμηση των επιπτώσεών τους στην επιχείρηση, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων λύσεων στην παραγωγική διαδικασία κλπ.

Οι ενέργειες και δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να αναπτύσσονται με εσωτερικές διεργασίες και οργάνωσης, μπορεί όμως να αποτελούν αντικείμενο συνεργασίας της επιχείρησης με εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες και ιδρύματα.

Ο παράγοντας της «Προώθησης και Ανάπτυξης της Καινοτομίας» μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω παραμέτρους:

#### 2.4.1. Βαθμός Εκσυγχρονισμού και Ευελιξία Παραγωγικών Διαδικασιών

##### Ανάλυση Παραμέτρου:

Μια παραγωγική διαδικασία προσδιορίζεται από ένα σύνολο διαδοχικών επεξεργασιών που γίνονται σε διαφορετικά στάδια και από την τεχνολογία, τον εξοπλισμό, τις μεθόδους εργασίας που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρωθεί ο επιθυμητός μετασχηματισμός των συντελεστών παραγωγής σε προϊόντα και υπηρεσίες. Για τη σαφή περιγραφή μας παραγωγικής διαδικασίας χρειάζεται να προσδιορίσουμε διάφορα χαρακτηριστικά μεταξύ των οποίων είναι:

- Το είδος της παραγωγικής διαδικασίας με βάση τη ροή των προϊόντων. Με κριτήριο το είδος ροής υλικών, πληροφοριών ή πελατών στις διαδοχικές θέσεις της παραγωγικής διαδικασίας διακρίνουμε τα ακόλουθα βασικά είδη παραγωγικών διαδικασιών με σειρά μειούμενης ευελιξίας στις απαιτήσεις του πελάτη και επίσης μειούμενου κόστους και απαιτούμενου χρόνου παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος: παραγωγική διαδικασία για έργα (ή κατασκευές), παραγωγική διαδικασία με μεταβλητές ροές, παραγωγική διαδικασία με προκαθορισμένες ροές, παραγωγική διαδικασία με συνεχή ροή.
- Η παραγωγική δυναμικότητα της διαδικασίας. Η δυναμικότητα της παραγωγικής διαδικασίας είναι σημαντικό χαρακτηριστικό, διότι σχετίζεται με το κόστος παραγωγής και τη μάθηση της επιχείρησης σε σχέση με το προϊόν. Υψηλή δυναμικότητα επιφέρει πλεονέκτημα λόγω οικονομιών κλίμακας και υψηλού επιπέδου μάθησης σε σχέση με το προϊόν.
- Η απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας. Συνήθως εκφράζεται ως παραγωγικότητα, δηλαδή εκροές, προϊόντα ανά μονάδα εισροών (πρώτες ύλες, ώρες εργασίας κ.τ.λ.). Η παραγωγικότητα αποτελεί τον πιο αντιπροσωπευτικό δείκτη για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας και του πλεονεκτήματος κόστους που μπορεί αυτή να παρέχει.
- Η ευελιξία προσαρμογής της σε διαφορετικές προδιαγραφές για διαφορετικά προϊόντα. Σχετίζεται ισχυρά με το είδος της παραγωγικής διαδικασίας. Η ευελιξία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά αυτά υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και της επιχείρησης γενικότερα, θα πρέπει αυτά να είναι ευθυγραμμισμένα μεταξύ τους και με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης, την οποία καλούνται να εξυπηρετήσουν. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις εισάγουν/υιοθετούν προχωρημένες-προηγμένες παραγωγικές τεχνολογίες (advanced manufacturing technology -AMT) για επιχειρηματικούς λόγους: να αυξήσουν τα κέρδη ή να παραμείνουν ανταγωνιστικές

Στις προηγμένες παραγωγικές τεχνολογίες (Advanced Manufacturing Technologies -AMT) περιλαμβάνονται:

- ✓ Άμεσες τεχνολογίες αυτοματισμού (αυτοματοποιημένος έλεγχος, ρομποτική για την εκτέλεση εργασιών από ειδικές μηχανές υπό τον έλεγχο ηλεκτρονικού υπολογιστή)
- Σχεδιαστικές τεχνολογίες (CAD (Computer Assisted Design) για την υποβοήθηση της γρήγορης σχεδίασης και αναθεώρησης των τεχνικών προδιαγραφών προϊόντων, CAM (Computer Aided Manufacturing) για την υποβοήθηση της γρήγορης σχεδίασης και προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας σε αλλαγές προδιαγραφών).
- Έμμεσες τεχνολογίες όπου περιλαμβάνονται:
  - ✓ Προσεγγίσεις που μπορούν να ονομαστούν και φιλοσοφίες όπως Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM).
  - ✓ CIM (Computer Integrated Manufacturing) για την ολοκληρωμένη σχεδίαση με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών.
  - ✓ FMS (Flexible Manufacturing Systems) για τη γρήγορη προσαρμογή μιας παραγωγικής διαδικασίας σε μεταβολές στις προδιαγραφές ενός προϊόντος και στο μέγεθος του όγκου παραγωγής.
  - ✓ Διοίκηση προτιθέμενης αξίας -Value Adding Management (VAM).
  - ✓ Προγραμματισμός παραγωγικών πόρων-Manufacturing Resource Planning (MRP).
- Τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφορίας (Local area computer network (LAN), Electronic Data Interchanger (EDI)).

#### Δείκτες:

- Βαθμός - έκταση υλοποίησης δραστηριοτήτων και ενεργειών για την ανανέωση/ εκσυγχρονισμό/ αύξηση της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μεθόδων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών

Ο δείκτης αυτός διερευνά το βαθμό στον οποίο υλοποιούνται δραστηριότητες και ενέργειες για την ανανέωση, τον εκσυγχρονισμό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μεθόδων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Αν δηλαδή γίνεται συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των νέων τεχνολογιών παραγωγής και υιοθετούνται όσες εκτιμάται ότι θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των παραγωγικών μεθόδων.

- Βαθμός προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας στις απαιτήσεις της αγοράς

Εξετάζεται ο βαθμός προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας στην διακύμανση της ζήτησης, για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας μιας επιχείρησης.

- Έκταση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης

Αξιολογείται η ύπαρξη και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης προκειμένου να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λάθους αλλά και η παραγωγή προβληματικών προϊόντων, τα οποία είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνα για καθυστερήσεις και απαιτούν επαναλήψεις.

#### 2.4.2. Ικανότητα για Καινοτομία

##### Ανάλυση Παραμέτρου:

Η έννοια της καινοτομίας αναφέρεται σε κάθε εξελικτική ή ριζική αλλαγή στην τεχνολογία που περιέχεται στα προϊόντα ή τις διεργασίες. Επιπλέον περιλαμβάνει και αλλαγές σε δραστηριότητες αξίας όπως είναι η υπηρεσίες και η διοίκηση.

▫ Η καινοτομία προϊόντος περιλαμβάνει ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν. Η καινοτομία προϊόντος μπορεί να διακριθεί σε εξελικτική ή βασική-ριζική. Η εξελικτική καινοτομία προϊόντος αφορά της εισαγωγή ενός βελτιωμένου προϊόντος, το οποίο -σε σύγκριση με τα προηγούμενα- διαθέτει τουλάχιστον ένα επιπλέον επιθυμητό χαρακτηριστικό είτε είναι καλύτερα προικισμένο με τα ίδια χαρακτηριστικά. Σε αντίθεση, η βασική-ριζική καινοτομία προϊόντος πραγματοποιείται όταν ανοίγει μια νέα αγορά και η καινοτόμος επιχείρηση ξεκινά να εξυπηρετεί μια μέχρι τότε λανθάνουσα-κριμένη επιθυμία.

▫ Η καινοτομία διεργασίας περιλαμβάνει έναν νέο ή βελτιωμένο τρόπο να κατασκευαστεί ένα προϊόν. Η καινοτομία διεργασίας μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές. Νέες τεχνικές μπορεί να ανακαλυφθούν που θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να χρησιμοποιεί-σπαταλά μικρότερη ποσότητα ενός συντελεστή παραγωγής (εισροής). Εναλλακτικά μπορεί να βρεθεί μια μέθοδος που θα επιτρέπει τη χρήση χαμηλότερου κόστους συντελεστών παραγωγής (εισροών). Σε γενικές γραμμές, οι καινοτομίες προϊόντος περικλείουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα επειδή συνεπάγονται τόσο την ανταπόκριση της αγοράς όσο και τεχνική απόδοση. Οι καινοτομίες στις μεθόδους παραγωγής συχνά είναι αφανείς για τους πελάτες.

Η καινοτόμος συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποδίδεται σε ποικίλους παράγοντες όπως: οργανωτικές ρυθμίσεις, επιχειρηματικές συμπεριφορές ή συμπεριφορές ανάληψης ρίσκου, οργανωτική μάθηση, τεχνολογικές και οργανωτικές ικανότητες, στόχοι και στρατηγική της

επιχείρησης. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορεί πέραν από εσωτερικούς παράγοντες να εξαρτώνται και από ποικίλους παράγοντες του περιβάλλοντος όπως είναι, ο ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι ευκαιρίες της αγοράς, η δημόσια υποδομή σε Έρευνα και Ανάπτυξη και η διαθεσιμότητά της κ.α. Φαίνεται λοιπόν ότι εσωτερικοί, εξωτερικοί παράγοντες είτε ένας συνδυασμός αυτών οδηγούν την επιχείρηση να πραγματοποιήσει καινοτομίες.

Επιπλέον το επίπεδο ανάπτυξης μιας περιοχής, σε όρους εκπαιδευτικής και τεχνολογικής υποδομής αποτελεί σταθερά σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ανάπτυξη καινοτομιών. Συγκεκριμένα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και τεχνολογικής υποδομής διευκολύνουν και ενισχύουν σημαντικά τη διαδικασία της ανάπτυξης καινοτομιών από τις επιχειρήσεις. Τα κρίσιμα σημεία για την διαχείριση καινοτομιών είναι τα εξής:

- Ο χρόνος που θα επιλέξει μια επιχείρηση να εισαγάγει στην αγορά μια καινοτομία. Μπορεί είτε να επισπεύσει είτε να καθυστερήσει την διάχυση της τεχνολογίας στην αγορά ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως τα οφέλη- πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτή.
- Η σχέση τεχνολογίας-τιμής. Όταν μια επιχείρηση κατέχει ένα τεχνολογικό πλεονέκτημα, μπορεί να απαιτήσει μια ανώτερη τιμή για την τεχνολογία της. Το εύρος αυτής της ανώτερης τιμής εξαρτάται από την αξία που έχει η τεχνολογία για τους πελάτες.
- Ο χρόνος εισαγωγής συνακόλουθης τεχνολογίας και βελτιώσεων απόδοσης της υπάρχουσας τεχνολογίας. Οι συνεχείς βελτιώσεις των προϊόντων και της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης είναι κρίσιμες για την επιβίωση και τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η διαδικασία τεχνολογικής καινοτομίας είναι ένα πολύπλοκο σύνολο δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις ιδέες και την επιστημονική γνώση σε φυσική πραγματικότητα και πρακτικές εφαρμογές. Είναι η διαδικασία που μετατρέπει τη γνώση σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν κοινωνικοοικονομικό αντίκτυπο. Απαιτεί την ολοκλήρωση των εφευρέσεων και των υπάρχοντων τεχνολογιών.

#### Δείκτες:

- Βαθμός ετοιμότητας της επιχείρησης προκειμένου να ενσωματωθούν καινοτομίες ή τεχνολογικές λύσεις στη λειτουργία της

Μετράται ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση είναι προετοιμασμένη να αξιολογήσει και να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές για την ομαλή και αποτελεσματική ενσωμάτωση καινοτομιών ή τεχνολογιών στη λειτουργία της (πχ. εκπόνηση ολοκληρωμένης μελέτης για τις απαραίτητες αναθεωρήσεις, συγκεκριμένη εκπαίδευση του προσωπικού στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων, δράσεις συνολικής αναδιοργάνωσης της επιχείρησης σε όλα τα τμήματα και τις ιεραρχικές βαθμίδες).

- Βαθμός ενθάρρυνσης πρωτοβουλιών και βαθμός επιτρεπόμενου ρίσκου

Εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση έχει την κατάλληλη κουλτούρα, περιβάλλον και συστήματα προκειμένου οι

υπάλληλοι να εμπνέονται, να αναλαμβάνουν ρίσκο και προσωπική πρωτοβουλία και να προτείνουν νέες ιδέες για βελτίωση των λειτουργιών και αύξηση της αποτελεσματικότητάς της. Ιδανικά, το περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει να ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου και να επιτρέπει λογικές αποτυχίες τις οποίες να αξιοποιεί ως μάθηση για το μέλλον.

- Ύπαρξη συστήματος επιβράβευσης και αναγνώρισης για επιτυχημένες ιδέες- καινοτομίες

Ο παρών δείκτης αφορά την ύπαρξη ή μη, καθιερωμένου τυπικού συστήματος επιβράβευσης και αναγνώρισης των υπαλλήλων που προτείνουν επιτυχημένες ιδέες και καινοτομίες.

- Αριθμός και πηγή προέλευσης βελτιώσεων και καινοτομιών

Εξετάζεται ο αριθμός βελτιώσεων και καινοτομιών που έχουν πραγματοποιηθεί πρόσφατα από την επιχείρηση, καθώς και η πηγή προέλευσης της καινοτομίας (πχ. αν προέρχεται από εξωτερικούς συνεργάτες, στελέχη, προϊστάμενους ή απλούς εργαζόμενους της επιχείρησης).

#### 2.4.3. Δραστηριότητα Έρευνας και Ανάπτυξης

##### Ανάλυση Παραμέτρου:

Η τεχνολογία είναι μια έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας. Η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει συνεχή προσπάθεια για τη δημιουργία τεχνολογίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και επιτυχημένο μάρκετινγκ. Αυτό απαιτεί έντονη δημιουργικότητα μαζί με σύστημα σχεδιασμένο για την εκμετάλλευσή της. Απαιτεί επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη. Η έρευνα και ανάπτυξη είναι μια ακριβή προσπάθεια, είναι επισφαλής σαν επένδυση και γι' αυτό χρήζει ορθής διαχείρισης. Για το λόγο αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις διατηρούν τμήματα ερευνών και ανάπτυξης, για επινοήση νέων προϊόντων και υπηρεσιών και συνεπώς για να εξασφαλίζουν τη συνεχή παρουσία τους στην αγορά. Το τμήμα αυτό έχει την εύθυνη για την επιστημονική οργάνωση και εφαρμογή ερευνών και πειραμάτων, με σκοπό τη βελτίωση όλων των φάσεων λειτουργίας της επιχείρησης. Τα πορίσματα των ερευνών χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους των διαφόρων τμημάτων, για την εξασφάλιση καλύτερου ποιοτικού και οικονομικού αποτελέσματος.

##### Δείκτες:

- Βαθμός παρακολούθησης / αξιολόγησης τεχνολογικών αλλαγών και ανάπτυξης μεθοδολογιών εκτίμησης επιπτώσεων

Αξιολογείται κατά πόσο η επιχείρηση παρακολουθεί και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των τεχνολογικών αλλαγών και αναπτύσσει μεθοδολογίες εκτίμησης και προτυποποιημένα συστήματα καταγραφής των επιπτώσεων των νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση.

- Ύψος δαπανών της επιχείρησης για έρευνα και ανάπτυξη

Μετράται το ποσοστό του κύκλου εργασιών που επενδύεται από την επιχείρηση για δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης.

- Ποσοστό τεχνολογιών/ προϊόντων/ συστημάτων που προέρχονται από εσωτερική Ε&Α ή συνεργασίες για Ε&Α

Αξιολογείται το ποσοστό τεχνολογιών/ προϊόντων/ συστημάτων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της και που προέρχονται από Ε&Α.

- Συμμετοχή της επιχείρησης σε ερευνητικά προγράμματα/συνεργασίες

Εξετάζεται ο αριθμός των συνεργασιών της επιχείρησης με εξωτερικούς φορείς-ερευνητικά ιδρύματα για την υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και έργων.

### 3. Μελέτες περιπτώσεων

#### 3.1 Γενικά χαρακτηριστικά της LLC "Οικιστική σφαίρα"

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης Zhilaya Sphera (εφεξής - Zhilaya Sphera LLC) ιδρύθηκε στις 27 Οκτωβρίου 2003. Η νόμιμη διεύθυνση της επιχείρησης: 162600, περιοχή Vologda, Cherepovets, st. Ustyuzhenskaya, 1α.

LLC "Η Zhilaya Sphera", ως νομική οντότητα, διαθέτει ξεχωριστή ιδιοκτησία, στην οποία είναι υπεύθυνη για τις υποχρεώσεις της. Μια επιχείρηση μπορεί, για λογαριασμό της, να αποκτήσει και να ασκήσει δικαιώματα ιδιοκτησίας και προσωπικού μη ιδιοκτησίας, καθώς και υποχρεώσεις, να είναι ενάγων και εναγόμενος στο δικαστήριο.

Η εταιρεία διαθέτει επίσης τρεχούμενο τραπεζικό λογαριασμό, στρογγυλή σφραγίδα με το όνομά της, γραμματόσημα, επιστολόχαρτα και άλλες λεπτομέρειες.

Οι ιδρυτές της LLC "Zhilaya Sphera" είναι ιδιώτες, από τους οποίους σχηματίζεται το εγκεκριμένο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Τα κύρια εσωτερικά έγγραφα που διέπουν τις δραστηριότητες της LLC "Zhilaya Sphera" είναι ο Χάρτης της επιχείρησης, το μνημόνιο σύνδεσης.

Ο Χάρτης της LLC Zhilaya Sphera εγκρίθηκε σύμφωνα με την ισχύουσα ρωσική νομοθεσία με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των ιδρυτών της Εταιρείας. Ο χάρτης της εταιρείας αποτελείται από τις ακόλουθες ενότητες:

1. Γενικές διατάξεις.
2. Δικαιώματα των μελών της εταιρείας.
3. Αντικείμενο, καθήκοντα και στόχοι της κοινωνίας.
4. Γενικές συνελεύσεις των συμμετεχόντων.
5. Υποχρεώσεις των μελών της εταιρείας.
6. Το εκτελεστικό όργανο της εταιρείας.
7. Απόσυρση των συμμετεχόντων από την κοινωνία.

Το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας είναι η γενική συνέλευση των μελών της.

Το εκτελεστικό όργανο είναι ο διευθυντής που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση. οργανώνει επίσης τη ροή εργασίας. Το κύριο καθήκον της εταιρείας "Zhilaya Sphere" είναι να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου μέσω της εφαρμογής συναλλαγών σε ακίνητα και άλλων δραστηριοτήτων που δεν αντιβαίνουν στην ισχύουσα νομοθεσία.

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι οι συναλλαγές ακινήτων.

Επί του παρόντος, ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας είναι 8 άτομα. Ο κύκλος εργασιών προσωπικού στην LLC "Zhilaya Sphera" δεν υπερβαίνει το 13%, (η αναλογία του αριθμού των απολυθέντων υπαλλήλων με τη δική τους ελεύθερη βούληση και για παραβίαση της εργασιακής πειθαρχίας προς τον μέσο όρο του αριθμού), που αποτελεί έναν αρκετά καλό δείκτη για αυτήν την επιχείρηση και δείχνει ένα υγιές κοινωνικο-ψυχολογικό κλίμα και ευνοϊκές συνθήκες εργασίας που δημιουργούνται από το εγχειρίδιο για το προσωπικό του οργανισμού..

Η δομή του οργανισμού είναι γραμμική-λειτουργική, δεδομένου ότι κάθε μονάδα του οργανισμού εκτελεί ορισμένες λειτουργίες με βάση τις περιγραφές εργασίας που αναπτύσσονται ανάλογα με την εργασία που εκτελείται και τα εσωτερικά έγγραφα του οργανισμού (εσωτερικοί κανονισμοί εργασίας και άλλοι τοπικοί κανονισμοί). Σας επιτρέπει να διανέμετε αποτελεσματικά συναρτήσεις σύμφωνα με τη φύση της επιχείρησης. Πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής της LLC "Zhilaya Sphera"

Βαθιά προετοιμασία αποφάσεων και σχεδίων που σχετίζονται με την εξειδίκευση των εργαζομένων.

Απελευθέρωση του επικεφαλής της LLC από την ανάλυση και επίλυση λειτουργικών προβλημάτων. Οι ευθύνες του περιλαμβάνουν την παρακολούθηση της εργασίας της επιχείρησης, δηλαδή πρέπει να παρακολουθεί την εργασία του προσωπικού (συμμόρφωση με

τους εσωτερικούς κανονισμούς εργασίας, εκτέλεση λειτουργιών), τη δυνατότητα συντήρησης του εξοπλισμού (κατάλληλες οδηγίες προς τους εργαζόμενους), επαρκή ποικιλία.

Δυνατότητα προσέλκυσης ειδικού στην εργασία με τον πληθυσμό.

Μειονεκτήματα της οργανωτικής δομής της LLC "Zhilaya Sphera"

Έλλειψη στενών σχέσεων μεταξύ δομικών μονάδων.

Η ευθύνη δεν ορίζεται σαφώς,

Ένα υπερβολικά ανεπτυγμένο σύστημα κάθετης αλληλεπίδρασης, δηλαδή η υπαγωγή σύμφωνα με την ιεραρχία διαχείρισης.

Αυτό καθιστά δύσκολη την άμεση δράση, αφού πρώτα πρέπει να βρείτε κάποιον που μπορεί να λύσει το πρόβλημα που προέκυψε, να εξηγήσετε την ουσία του και, στη συνέχεια, να περιμένετε όλοι να συζητήσουν και να δώσουν μια τελική απάντηση. Εάν το σωστό άτομο δεν είναι εκεί, τότε προκύπτει ένα άλλο πρόβλημα: πώς να τον βρείτε.

## 3.2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

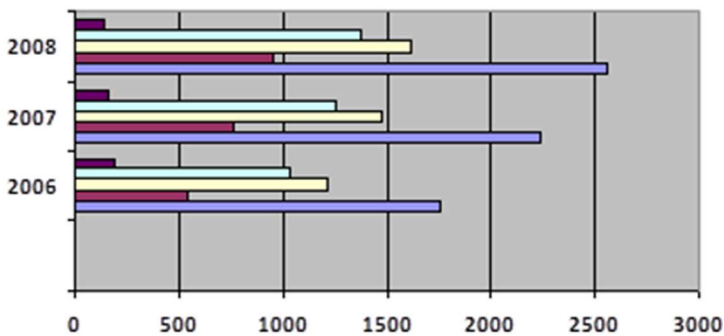
### 3.2.1 Ανάλυση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας

Για την περίοδο 2006, αρχές του 2008. Η LLC "Zhilaya Sphera" δείχνει θετική δυναμική ανάπτυξης.

Ο κύριος στόχος της LLC "Zhilaya Sphera" είναι να αυξήσει τα κέρδη, επομένως, η ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική. Η ανάλυση των δεικτών κέρδους παρουσιάζεται στον πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 - Ανάλυση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της LLC "Zhilaya Sphera" για την περίοδο 2006-2008.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 2.1., Το 2008 σημειώθηκε μείωση της κερδοφορίας σε σχέση με τους δείκτες του 2006, η απόκλιση ήταν -45,91% και ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν -24,12%.



Η επιδείνωση των οικονομικών δεικτών της LLC Zhilaya Sphera οδήγησε σε μείωση του αριθμού των γραφείων, μείωση του αριθμού των διαφημιστικών μηνυμάτων.

### 3.3. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κάθε εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια συγκεκριμένη αγορά, η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Ας εξετάσουμε την επίδραση των κύριων παραγόντων του μακροπεριβάλλοντος στις δραστηριότητες της LLC Zhilaya Sphera.

#### *Πολιτικοί και νομοθετικοί παράγοντες*

Προς το παρόν, η οικονομική πολιτική της Ρωσίας στοχεύει στην αύξηση του ανοίγματος και της ένταξης στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο. Μεταξύ των στοιχείων της οικονομίας της αγοράς, ένα ειδικό μέρος καταλαμβάνεται από την ακίνητη περιουσία, η οποία λειτουργεί ως μέσο παραγωγής (γη, διοικητική, βιομηχανική, αποθήκη, εμπορικά και άλλα κτίρια και εγκαταστάσεις, καθώς και άλλες κατασκευές) και ένα αντικείμενο ή αντικείμενο κατανάλωσης (οικόπεδα, κτίρια κατοικιών, εξοχικές κατοικίες, διαμερίσματα, γκαράζ).

Η ακίνητη περιουσία λειτουργεί ως βάση της προσωπικής ύπαρξης για τους πολίτες και χρησιμεύει ως βάση για την οικονομική δραστηριότητα και την ανάπτυξη επιχειρήσεων και οργανισμών κάθε μορφής ιδιοκτησίας. Στη Ρωσία, λαμβάνει χώρα ο ενεργός σχηματισμός και ανάπτυξη της αγοράς ακινήτων και ένας αυξανόμενος αριθμός πολιτών, επιχειρήσεων και οργανισμών συμμετέχουν σε συναλλαγές ακινήτων.

Η ακίνητη περιουσία είναι το κύριο αντικείμενο συζήτησης στην ιδιωτικοποίηση κρατικής και δημοτικής ιδιοκτησίας, στη μίσθωση μη οικιστικών εγκαταστάσεων, στην αγορά και πώληση κατοικιών. Έχει εμφανιστεί ένα στρώμα νέων ιδιοκτητών ακινήτων, τόσο στον τομέα της προσωπικής κατανάλωσης όσο και σε πολλούς τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δημιουργήθηκαν εμπορικές δομές που λειτουργούσαν στην αγορά ακινήτων.

Οι δραστηριότητες εγχώριων και ξένων επενδυτών αναπτύσσονται, για τους οποίους η απόκτηση εγγυημένων δικαιωμάτων χρήσης γης και η νομική προστασία των συμφερόντων τους έχουν μεγάλη σημασία. Η φορολογική νομοθεσία έχει αλλάξει και έχουν εμφανιστεί νέοι φόροι για την πλειονότητα των Ρώσων πολιτών: ο φόρος επί της ιδιοκτησίας των ατόμων και ο φόρος επί των περιουσιακών στοιχείων που περνά μέσω της κληρονομιάς και της δωρεάς. Η τοπική νομοθεσία για τη ρύθμιση των ακινήτων άρχισε να αναπτύσσεται. Έτσι, η Ρωσική Συντεχνία Realtors είναι σήμερα ο μόνος εγγυητής για τον πληθυσμό.

### *Οικονομικές δυνάμεις*

Αναλύοντας τους οικονομικούς παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι είναι μεταβαλλόμενοι, και υπό ορισμένες συνθήκες έχουν είτε αρνητικό είτε θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Η κατάσταση της κρίσης έχει επηρεάσει πολλούς τομείς δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, η δραστηριότητα των ακινήτων δεν παρέμεινε ανεπηρέαστη. Η ακίνητη περιουσία δεν ήταν πάντα ένα απλό αγαθό, και μάλιστα σε μια τέτοια κατάσταση. Οι ερωτήσεις σχετικά με τα αντικείμενα ακινήτων είναι αρκετά περίπλοκες και δεν υπάρχει σαφής απάντηση σε αυτά. Προς το παρόν, απαιτούνται σαφείς αποφάσεις διαχείρισης, κατά τη διάρκεια των οποίων η εταιρεία, κάνοντας δικαιολογημένες θυσιές, επιτυγχάνει τον κύριο στόχο της - να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά. Προκειμένου να λειτουργήσουν με επιτυχία στις συνθήκες της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι εταιρείες χρειάζονται ένα ορισμένο σύνολο μεθόδων διαχείρισης, η χρήση των οποίων θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση νέων μη τυποποιημένων εργασιών που προκύπτουν συνεχώς κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Έτσι, ορισμένες περιοχές βρίσκονται σε κατάσταση στασιμότητας, καθώς οι κύριες βιομηχανίες τους έχουν μετακινηθεί σε άλλα μέρη της χώρας ή έχουν υποστεί ζημιά. Οι περιοχές που εξαρτώνται από έναν κλάδο, για παράδειγμα, στις περιοχές Vologda και Kemerovo, βρίσκονται σε κατάσταση στασιμότητας, η οποία οδήγησε σε μια γρήγορη αποσταθεροποίηση της αγοράς ακινήτων σε αυτές τις περιοχές εν μέσω δομικών αλλαγών στην οικονομία.

### *Ανάλυση κοινωνικο-δημογραφικών παραγόντων*

Με μια γενική μείωση του εισοδήματος του πληθυσμού, υπάρχει αύξηση του μεριδίου των καταναλωτικών δαπανών των κατοίκων του Cherepovets για τη συντήρηση των διαμερισμάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό το μερίδιο αντιπροσωπεύει περισσότερο από το ένα τρίτο των καταναλωτικών δαπανών του πληθυσμού. Αναπτύχθηκε ως μία από τις προτεραιότητες της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, το κρατικό πρόγραμμα-στόχος «Στέγαση» ανέλαβε την εφαρμογή μιας κοινωνικά προσανατολισμένης μεταρρύθμισης στον τομέα της στέγασης. Ο στόχος του προγράμματος είναι να καθορίσει τις κύριες προσεγγίσεις για τη μακροπρόθεσμη πολιτική στέγασης του κράτους και να σκιαγραφήσει συγκεκριμένα μέτρα που στοχεύουν στην επίλυση των ακόλουθων καθηκόντων προτεραιότητας:

- Αλλαγή του συστήματος νομοθετικών και νομικών κανόνων για παροχή νομικής υποστήριξης για την υλοποίηση της μεταρρύθμισης των κατοικιών ·

- Ξεπεράστε τη μείωση του όγκου της ανάθεσης στέγης και εξασφαλίστε τις κρατικές εγγυήσεις του δικαιώματος των πολιτών να επιλέξουν τον τρόπο για να καλύψουν τις ανάγκες στέγασης τους.
- Αλλαγή του συστήματος κατασκευής αποθεμάτων και κατασκευής κατοικιών ανά τύπο ιδιοκτησίας, πηγές χρηματοδότησης, είδη κτιρίων και τεχνολογίες για την κατασκευή τους.
- Διασφάλιση της σταδιακής μεταφοράς του στεγαστικού τομέα σε μια πρωτοποριακή επιχείρηση, διασφαλίζοντας παράλληλα την κοινωνική προστασία ομάδων χαμηλού εισοδήματος του πληθυσμού ·
- Αποδημοποιούμε στέγαση και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας.
- Διεξαγωγή αναδιάρθρωσης της βάσης του κατασκευαστικού κλάδου και της βιομηχανίας δομικών υλικών ·
- Αλλαγή των μορφών οργάνωσης κατασκευής και διαχείρισης, συντήρησης και επισκευής του στεγαστικού τομέα.
- Επίλυση ζητημάτων χρήσης γης και ιδιωτικοποιήσεων γης στον τομέα της στέγασης σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μηχανικών υποδομών. Ωστόσο, είναι σχεδόν αδύνατο να επιλυθεί το πρόβλημα της στέγασης στη Ρωσία με αυτόν τον τρόπο στο εγγύς μέλλον.

Η αγορά κατοικίας αποτελεί τη βάση της αγοράς καταναλωτών και, όχι λιγότερο σημαντική, απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και τη δυναμική ανάπτυξη της αγοράς εργασίας. Η στέγαση δεν μπορεί να πωληθεί και να παραχθεί σαν κουτί γάλα: εδώ ασχολούμαστε με μια κεφαλαιαγορά, μέρος της συνολικής οικονομικής υποδομής. Επομένως, πρώτα απ' όλα, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι θεμελιώδεις προσεγγίσεις της μακροπρόθεσμης πολιτικής στέγασης του κράτους και να περιγραφούν συγκεκριμένα μέτρα που στοχεύουν στην επίλυση καθυκόντων προτεραιότητας.

### *Τεχνολογικοί παράγοντες*

Επί του παρόντος, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν προηγμένες τεχνολογίες, όπως το Διαδίκτυο, έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Σήμερα, ένα δίκτυο υπολογιστών είναι τόσο συνηθισμένο όσο ένα φωτοαντιγραφικό, συσκευή φαξ, τηλέφωνο και ο ίδιος ο υπολογιστής. Οι επιχειρήσεις του Διαδικτύου μπορούν να βοηθήσουν στη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, στη στήριξη προμηθευτών και πελατών, στην ανταλλαγή εμπορικών πληροφοριών και στη δημιουργία κοινοπραξιών. Με τη βοήθεια του Διαδικτύου, οι εταιρείες μπορούν επίσης να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να λαμβάνουν παραγγελίες, να λαμβάνουν την απαραίτητη αλληλογραφία και επίσημα έγγραφα και να πραγματοποιούν εξειδικευμένες αναζητήσεις πληροφοριών. Ανοίγει επίσης νέες αγορές.

Όταν εξετάζουμε ένα μοντέλο που χρησιμοποιεί παραδοσιακά μέσα για τη διαφήμιση, αποδεικνύεται ότι η χρήση του Διαδικτύου επιτρέπει στους πιθανούς πελάτες να μην ενεργούν ως παθητικό κοινό, αλλά να αποφασίζουν ανεξάρτητα αν θα πρέπει να εξοικειωθούν με συγκεκριμένες διαφημιστικές πληροφορίες. Η ύπαρξη των πιο ενημερωμένων πληροφοριών σχετικά με την αγορά και τις ευκαιρίες σας σε αυτήν είναι εξαιρετικά σημαντική για μια επιχείρηση. Μεταξύ άλλων, το Διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει τους πελάτες και τους πελάτες να λάβουν τις απαραίτητες συμβουλές και υποστήριξη από κατασκευαστές και παρόχους υπηρεσιών οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας ή της νύχτας.

Ορισμένες εταιρείες παρέχουν στους πελάτες τους την ευκαιρία όχι μόνο να κάνουν παραγγελία απευθείας μέσω του Διαδικτύου, αλλά και να λαμβάνουν ένα τελικό προϊόν μέσω του Διαδικτύου (εάν πρόκειται για προϊόν πληροφοριών ή λογισμικού). Επί του παρόντος, υπάρχουν ορισμένα έργα για τη δημιουργία ενός ανεξάρτητου ηλεκτρονικού συστήματος διακανονισμού στο Διαδίκτυο. Η πιο κοινή χρήση του Διαδικτύου είναι σε μεγάλες πόλεις όπως η Μόσχα και η Αγία Πετρούπολη. Οι επιχειρηματίες στην πρωτεύουσα ανταγωνίζονται σοβαρά τους περιφερειακούς ομολόγους τους.

Η δράση τόσο των μακροοικονομικών όσο και των μικροοικονομικών παραγόντων που καθορίζουν την κατάσταση της αγοράς ακινήτων είναι πολύ ασταθής.

Ο αποφασιστικός ρόλος ανήκει σε μακροοικονομικούς παράγοντες: την πολιτική κατάσταση στη χώρα και τις περιφέρειες, τη γενική οικονομική κατάσταση, την κατάσταση της χρηματοπιστωτικής αγοράς. Η φορολογική νομοθεσία και η νομοθεσία γενικά στη Ρωσία είναι τόσο ατελής που οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανταποκριθούν εγκαίρως στις συχνές αλλαγές του.

Έτσι, σε γενικές γραμμές, ο σχηματισμός της εγχώριας αγοράς ακινήτων μπορεί να χαρακτηριστεί από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Ασταθής κατάσταση στην οικονομία (δεν προβλέπονται κανονισμοί που εκδίδονται από το κράτος ταυτόχρονα).
2. Ο υψηλός πληθωρισμός μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της επενδυτικής δραστηριότητας, επομένως θα υπάρξει μείωση στην ανάπτυξη του συστήματος ενυπόθηκου δανεισμού. Ωστόσο, αν κοιτάξετε, από την άλλη πλευρά, ο περιορισμένος αριθμός πιο ρευστών και κερδοφόρων περιοχών επενδύσεων σε ακίνητα είναι ελκυστικός, καθώς "σε κάποιο βαθμό" σας επιτρέπουν να εξοικονομήσετε χρήματα από τον πληθωρισμό.
3. Ατέλεια του νομικού πλαισίου (ειδικά όσον αφορά την αγορά ακινήτων).
4. Αδιαφάνεια του χώρου πληροφόρησης λόγω πολιτικής αστάθειας, κακής ανάπτυξης υποδομών (περιγράφονται μόνο μορφές συνεργασίας, ρόλοι και λειτουργίες μεμονωμένων συνδέσμων, δεν υπάρχουν ειδικές υπηρεσίες για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών), χαμηλός επαγγελματισμός των συμμετεχόντων στην αγορά ακινήτων (λίγα εργασιακή εμπειρία, αβεβαιότητα του νομοθετικού πλαισίου, τάση πρόσληψης υπαλλήλων για φιλία και συγγένεια και όχι για επαγγελματικές ιδιότητες).

5. Έλλειψη σαφούς μεθοδολογικής βάσης για την αξιολόγηση ακινήτων.
6. Ανόμοια ανάπτυξη τμημάτων της αγοράς ακινήτων (η πιο τεράστια είναι η αγορά κατοικιών).

Έτσι, οι αριθμοί 1, 2, 3, 4, 5 έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αγορά ακινήτων. Ο παράγοντας 6 έχει, ωστόσο, μια μέση δύναμη, θετική κατεύθυνση.

### 3.3.1 Το μικροπεριβάλλον

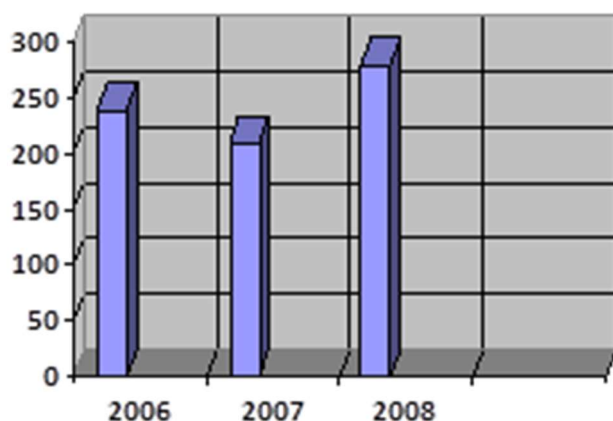
#### Ανάλυση πελατών

Οι πελάτες της Zhilaya Sphera LLC είναι επιχειρήσεις, οργανισμοί, εταιρείες, καθώς και ιδιώτες. Μερικά σε πωλήσεις ακινήτων:

Άτομα - 65%

Νομικά πρόσωπα - 35%

Η δυναμική της πελατειακής βάσης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα



Οι πιο σημαντικές αλλαγές στην πελατειακή βάση στις αρχές του 2008 οφείλονται στην άφιξη νέων πελατών. Από τη θετική πλευρά, στις αρχές του 2008, η πελατειακή βάση της εταιρείας αυξήθηκε κατά 33%.

Η δομή της απασχόλησης των κατοίκων είναι εξαιρετική. Στο σύνολο της χώρας, το 13,3% των εργαζομένων εργάζονται στη γεωργία, στην περιοχή Chereponets - 7,5%. στον τομέα των

υπηρεσιών, ο λόγος είναι 44% και 29,3%, αντίστοιχα. στη βιομηχανία - 42,7% και 63,3%. Οι μεταβολές της αγοράς έχουν επιδεινώσει σημαντικά τα προβλήματα της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης της πόλης Chereponets. Πριν από την οικονομική κρίση, οι βιομηχανίες όπως η στέγαση και οι κοινοτικές υπηρεσίες και οι μη παραγωγικοί τύποι καταναλωτικών υπηρεσιών, το εμπόριο, η δημόσια τροφοδοσία, οι υλικές και τεχνικές προμήθειες και οι πωλήσεις, όπου ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε, αναπτύχθηκε με υψηλό ρυθμό. Έτσι, διαμορφώθηκαν ευνοϊκές συνθήκες στο Chereponets για την ανάπτυξη και την επέκταση του τομέα των υπηρεσιών. Ως βιομηχανικό κέντρο της βορειοδυτικής περιοχής, η πόλη Chereponets αποτέλεσε υψηλό κόστος ζωής, ιδίως την τιμή της στέγασης.

Ενεργός δανεισμός το 2007-2008 αναβίωσε σημαντικά την κίνηση στην πρωτογενή αγορά κατοικιών.

Η ευκαιρία να επιλέξετε μια πιο βολική διάταξη, μια κλειστή και εξοπλισμένη αυλή, και ως δώρο από αξιοπρεπείς γείτονες, προσελκύει την προσοχή των νέων οικογενειών. Για να μην μπερδευτείτε με την επιλογή του προγραμματιστή, οι κάτοικοι της πόλης απευθύνονται σε κτηματομεσίτες για συμβουλές.

Στην αγορά ακινήτων Chereponets πριν από την κρίση, οι οικισμοί εξοχικών σπιτιών που βρίσκονται σε απόσταση 15-30 χλμ. Από την πόλη και τα νέα ελίτ κτίρια εντός της πόλης ήταν ιδιαίτερα δημοφιλή, αλλά η οικονομική κρίση οδήγησε σε μείωση της ζήτησης προς όλες τις κατευθύνσεις. Επί του παρόντος, η ζήτηση των καταναλωτών κατευθύνεται και πάλι προς μεσαίες και χαμηλού προϋπολογισμού στέγαση. Έτσι, για παράδειγμα, η ζήτηση για αντικείμενα που βρίσκονται στην περιοχή ChMK, FMK και στην περιοχή του σιδηροδρομικού σταθμού έχει αυξηθεί απότομα.

## 6. BALANCE SCORECARD

Όπως είναι γνωστό οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους.

Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιδύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο

αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας

Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων ( lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση ( lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Διαστάσεις Συστήματος Balanced Scorecard:

- *Οικονομική Διάσταση*

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

- *Διάσταση Πελατών*

Για την σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που την διέπει, για την καλύτερη εξυπηρέτησή της, από τις τρεις παρακάτω αρχές :

- **Λειτουργική τελειότητα (Operational Excellence):** Οι εταιρείες που στοχεύουν σε λειτουργική τελειότητα, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές, ευκολία και συχνά δεν σπαταλούν ενέργεια σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες.

- **Ηγεσία προϊόντων (Product Leadership):** Οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν απλά τα καλύτερα προϊόντα στην αγορά.

- Οικειότητα πελατών (Customer Intimacy): Κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις εταιρείες που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές της μιας φοράς, αντίθετα μάλιστα εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών. Η εκάστοτε αρχή που θα επιλέγει, θα αποτελέσει οδηγητήριο παράγοντα για την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων για την διάσταση αυτή και στη συνέχεια επιμέρους δεικτών επίδοσης για κάθε ένα στόχο από τους προηγούμενους

#### • Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Σε αυτήν τη διάσταση του Scorecard, προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προσδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μέτοχούς της. Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδό της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

#### • Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

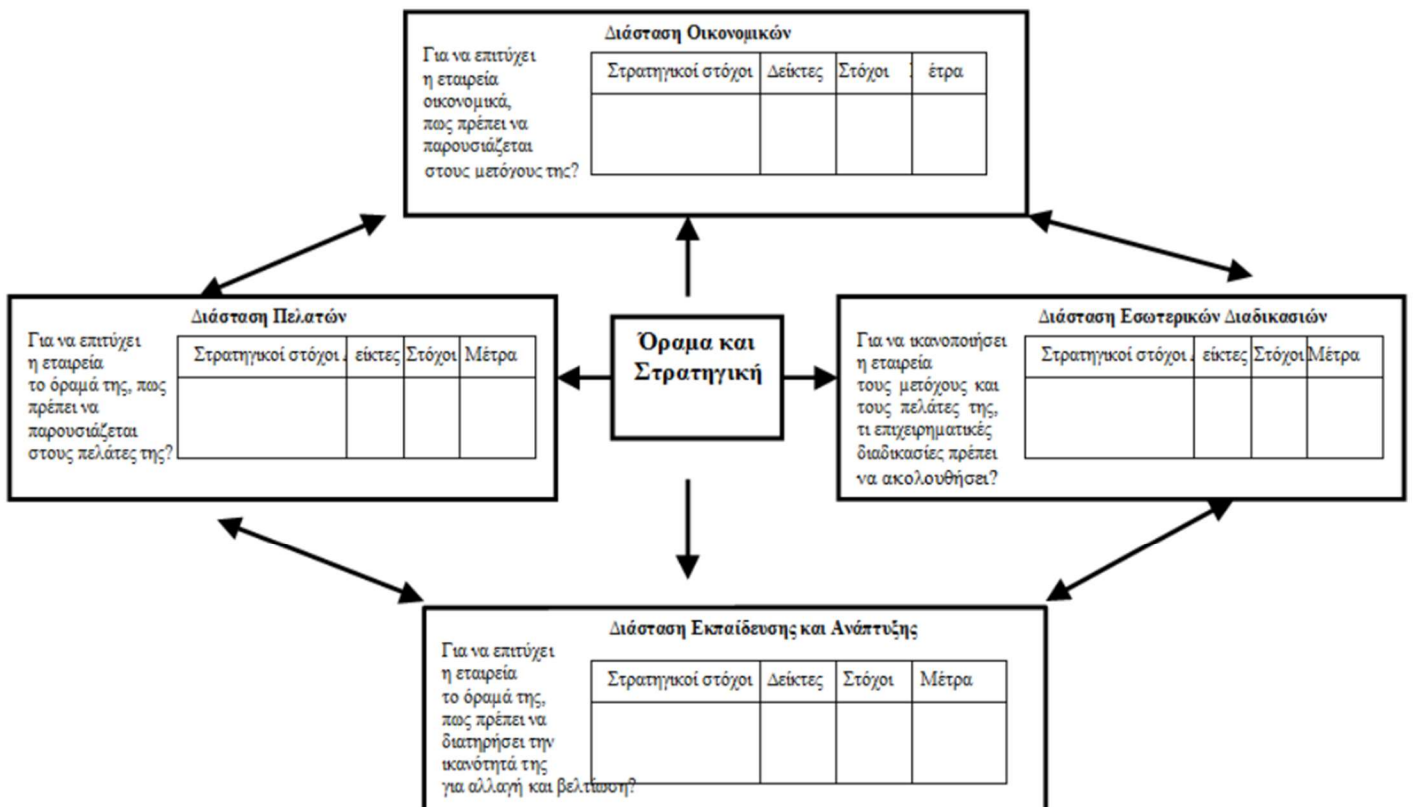
Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του Scorecard. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της. Πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται για την ανάπτυξη δεικτών της διάστασης της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι αυτή η διάσταση ίσως είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι έχει επέλθει κούραση, και επειδή φαίνεται απλή στη λογική της, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα μέτρα που αναπτύσσονται σε αυτήν τη διάσταση είναι πραγματικά αυτά που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, είναι οι ρίζες ενός δέντρου- Balanced Scorecard- που μέσω του κορμού-Εσωτερικές διαδικασίες- φθάνουν στα κλαδιά- Πελάτες- και τελικά καταλήγουν στα φύλλα-

Το σύστημα Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτό τον τρόπο το Scorecard επιλύει πολλά από τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα είναι σε θέση να υπερνικήσει το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους του συχνά ασαφές οράματος της εταιρείας ή είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Balanced Scorecard στα

διάφορα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μια εταιρεία. Το σύστημα Balanced Scorecard, τέλος, είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία

### Το Balanced Scorecard ως εργαλείο επικοινωνίας

Η ικανότητα του Balanced Scorecard να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος του Scorecard του οποίου η συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητές τους γνωρίζοντας την πορεία του και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος.



## 7. Δείκτες μέτρησης επιχειρηματικής απόδοσης

Η επικέντρωση των εταιριών στον τελικό καταναλωτή για παροχή προϊόντων με υψηλή ποιότητα και όσο το δυνατόν συμφέρουσες τιμές αυξάνεται διαρκώς. Το αποτελεσματικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ λιανεμπορίου και βιομηχανίας οδήγησε τον Ιανουάριο του 2004 το ECR στην δημιουργία μιας ομάδας εργασίας που ανέπτυξε τους «Δείκτες Απόδοσης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα».

### Οι Δείκτες Απόδοσης

- Βοηθούν τα κέντρα λήψης αποφάσεων να παίρνουν κατάλληλες αποφάσεις
- Διατηρούν ένα συνεχόμενο παλμό των δραστηριοτήτων
- Καθιστούν δυνατή την αύξηση της υπευθυνότητας
- Δρουν καταλυτικά στον προσδιορισμό μη αποτελεσματικών στρατηγικών
- Παρέχουν μία συνεχή και περιεκτική αξιολόγηση ανθρώπων, διαδικασιών και εταιρικού έργου

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο Οδηγός Ανάπτυξης Δεικτών ο οποίος καλύπτει όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας από την βιομηχανία μέχρι το κατάστημα του λιανέμπορου.

Σύμβολο	Ονομασία
CFR	Case Fill Rate
OT	On Time
INV	Inventory
OSA	On Shelf Availability
LT	Lead Time
R	Returns
DISTC	Distribution Cost
PAL	Palletized Deliveries
IA	Invoice Accuracy
PO	Perfect Order
FA	Forecast Accuracy

## Case Fill Rate (CFR) -Επίπεδο εξυπηρέτησης

### Περιγραφή:

Ορίζεται ως το ποσοστό πληρότητας (μονάδες εμπορίας) των παραγγελιών που παραδόθηκαν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

### Σκοπός:

Σκοπός είναι η βελτιστοποίηση του service (αξιοπιστία παράδοσης) μέσω της πληρότητας της παράδοσης.

### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με το είδος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό τόσο περισσότερο αντανακλά την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

### Συχνότητα μέτρησης:

Το συνηθέστερο είναι μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο ή έτος.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο δείκτης CFR μπορεί να μετρηθεί στις εξής περιπτώσεις:

- Από τον Προμηθευτή προς την Κεντρική Αποθήκη του Λιανέμπορου
- Από τον Προμηθευτή προς τα Καταστήματα του Λιανέμπορου
- Από τον Λιανέμπορο προς τα Καταστήματα του

Μετράται ως:

**αριθμός των μονάδων εμπορίας (κιβωτίων/ τεμαχίων/ μονάδων όγκου) που παραδόθηκαν στη χρονική περίοδο**

---

**συνολικός αριθμός μονάδων που παραγγέλθηκαν  
με παράδοση εντός της χρονικής περιόδου**

Ο δείκτης CFR μετράται από τη δημιουργία μιας παραγγελίας στο σύστημα του Λιανέμπορου (σημείο εξόδου) έως την παραλαβή της παραγγελθείσας ποσότητας στην αποθήκη του ή στο κατάστημα (σημείο εισόδου). Ο ίδιος δείκτης μπορεί να μετρηθεί από τον Προμηθευτή εφόσον οι μετρήσεις του κατά την εισαγωγή της παραγγελίας και κατά την παράδοση ή τιμολόγησή της είναι ίδιες με του Λιανέμπορου. Έτσι, μια παραγγελία πχ. 100 κιβωτίων που αποστέλλεται από το σύστημα του Λιανέμπορου στον Προμηθευτή μετράται ως προς την πληρότητα της παράδοσης κατά την καταγραφή της παραλαβής της στο σύστημα της αποθήκης του Λιανέμπορου. Η αντίστοιχη μέτρηση μπορεί να γίνει στα σημεία ελέγχου (εισόδου/ εξόδου) του Προμηθευτή. Οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται σε μια κοινή βάση συνεννόησης (πχ. επίπεδο barcode) μεταξύ Λιανέμπορου και Προμηθευτή ανάλογα με το πώς εισάγονται τα στοιχεία στο σύστημά τους.

#### Παράδειγμα:

Έστω ότι παραγγέλθηκαν 50 κιβ. είδους Α και 75 κιβ. είδους Β εκ των οποίων παραδόθηκαν 50 κιβ. είδους Α και 60 κιβ. είδους Β, ο δείκτης ανέρχεται σε  $(50+60)/(50+75)*100\% = 88\%$ .

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Από τη μεριά του Λιανέμπορου απαιτείται η συστηματοποιημένη καταγραφή των παραγγελιών με τα επιμέρους στοιχεία τους (κωδικούς, ημερομηνίες, ποσότητες κ.ά.) καθώς και, αντίστοιχα, τα στοιχεία παραλαβής τους (στην αποθήκη ή στο κατάστημα).

Από τη μεριά του Προμηθευτή απαιτείται η αντίστοιχη καταγραφή των αρχικών παραγγελιών στο σύστημά του (customer service) και των παραδόσεων κατά το τελικό σημείο ελέγχου των παραγγελιών (ιδανικά με την ύπαρξη P.O.D (Point of delivery)). Επίσης, θα πρέπει να καταγράφονται και να συνυπολογίζονται στη μέτρηση του δείκτη οι επιστρεφόμενες ποσότητες

με αιτιολογία σχετική με την πληρότητα των παραγγελιών. Η επεξεργασία των στοιχείων αυτών μπορεί να γίνεται σε μια κοινή βάση δεδομένων με τη χρήση κάποιου reporting εργαλείου.

### Οφέλη από την αύξηση του δείκτη:

Η συστηματική παρακολούθηση του δείκτη CFR(%) προσφέρει οφέλη σχετιζόμενα τόσο με το επίπεδο εξυπηρέτησης όσο και με τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της εταιρίας. Έτσι, τα οφέλη αυτά σχετίζονται με:

- Μείωση των ελλείψεων στην αποθήκη και στο κατάστημα.
- Μείωση χρονοβόρων και κοστοβόρων διαδικασιών (πχ. μείωση των back orders).
- Έλεγχος και βελτίωση των επιμέρους δεικτών απόδοσης όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων όπως πχ. Εξυπηρέτησης πελατών, Προγραμματισμού παραγωγής, Αποθήκης και Διανομής.
- Αξιολόγηση και βελτίωση της συνολικής λειτουργίας του κύκλου των παραγγελιών.

### Παράγοντες που επηρεάζουν το δείκτη:

- Σύστημα παραγγελιοληψίας και διαχείρισης παραγγελιών (π.χ. κεντρική μαζική πληκτρολόγηση παραγγελιών ή εισαγωγή από πωλητή).
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Οργάνωση logistics, τρόπος διανομής.

Επιπλέον, διάφορες εξωγενείς και αντικειμενικές δυσκολίες μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στο δείκτη CFR, όπως:

- απώλεια/ καταστροφή εμπορευμάτων κατά την παράδοση.
- πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία λόγω εξωγενών παραγόντων (π.χ. απεργίες).

### Σχόλια:

Στον υπολογισμό του δείκτη δεν περιλαμβάνονται:

- εκπρόθεσμες παραδόσεις.
- ποσότητες παράδοσης μεγαλύτερες από αυτές που παραγγέλθηκαν.
- back orders.
- παραγγελίες που δεν παραδίδονται λόγω πιστωτικού ελέγχου.

Ανάλογα με το προϊόν, ο δείκτης αυτός θα μπορούσε να υπολογιστεί με βάση:

- α. την αξία των προϊόντων (π.χ. σε περίπτωση που δεν παραδίδονται προϊόντα σημαντικής αξίας μπορεί ο δείκτης CFR να είναι π.χ. 90% σε μονάδες εμπορίας αλλά σε επίπεδο αξίας να είναι 40%).
- β. τις γραμμές παραγγελιών, όπου γίνεται σύγκριση του τι παραγγέλθηκε έναντι του τι παραδόθηκε σε σχέση με τις γραμμές παραγγελίας.

Η τιμή του δείκτη διαφέρει ανάλογα με το αν υπολογίζεται σε επίπεδο barcode προϊόντος ή σε επίπεδο κωδικού προϊόντος προμηθευτή, κωδικού προϊόντος λιανέμπορου ή επίπεδο master κωδικού. Ωστόσο, το μεγαλύτερο επίπεδο ακρίβειας του δείκτη επιτυγχάνεται με τη χρήση του barcode.

### On Time (OT) -Έγκαιρες παραδόσεις

#### Περιγραφή:

Ορίζεται ως ο αριθμός των παραγγελιών που παραδίδονται στο συμφωνημένο χρόνο έναντι του συνολικού αριθμού παραγγελιών που δίδονται, στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου.

#### Σκοπός:

Σκοπός του δείκτη είναι η μέτρηση της απόδοσης της διαχείρισης παραγγελιών και της διανομής.

#### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

#### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με το είδος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό τόσο περισσότερο αντανακλά την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

#### Συχνότητα μέτρησης:

Το συνηθέστερο είναι μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο ή έτος.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο δείκτης ΟΤ αφορά αριθμό παραγγελιών και όχι αριθμό μονάδων εμπορίας (κιβωτίων/ τεμαχίων/ μονάδων όγκου) ή αντίστοιχη αξία.

Μετράται ως:

**αριθμός παραγγελιών που παραδίδονται  
στο συμφωνημένο χρόνο**

---

**συνολικός αριθμός παραγγελιών**

### Παράδειγμα:

Έστω ότι εισήχθησαν 1700 παραγγελίες εκ των οποίων παραδόθηκαν 1560 παραγγελίες στο συμφωνημένο χρόνο, ο δείκτης ανέρχεται σε  $(1560/1700)*100\%=91,1\%$ .

Ωστόσο, ενδέχεται οι παραγγελίες που δεν παραδόθηκαν στο συμφωνημένο χρόνο να αποτελούν το 80% του όγκου πωλήσεων. Το γεγονός αυτό δεν απεικονίζεται στο δείκτη ΟΤ.

### Εταιρικές Διαδικασίες:

Από τη μεριά του Λιανέμπορου, απαιτείται η συστηματοποιημένη καταγραφή των παραγγελιών (ημερομηνία εισαγωγής/ παράδοσης) καθώς και, αντίστοιχα, τα στοιχεία παραλαβής τους (στην αποθήκη ή στο κατάστημα).

Από τη μεριά του Προμηθευτή απαιτείται η αντίστοιχη καταγραφή των αρχικών παραγγελιών στο σύστημά του (customer service) και των παραδόσεων κατά το τελικό σημείο ελέγχου των παραγγελιών (ιδανικά με την ύπαρξη P.O.D). Επίσης, θα πρέπει να καταγράφονται και να συνυπολογίζονται στη μέτρηση του δείκτη οι ολικές επιστροφές με αιτιολογία σχετική με την έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών. Η επεξεργασία των στοιχείων αυτών μπορεί να γίνεται σε μια κοινή βάση δεδομένων με τη χρήση κάποιου reporting εργαλείου.

Ωστόσο, υπάρχει αντικειμενική δυσκολία μέτρησης του δείκτη όταν χρησιμοποιούνται πρακτορεία για παραδόσεις π.χ. σε νησιά.

#### Οφέλη από την αύξηση του δείκτη:

- Μείωση των ελλείψεων.
- Καλύτερος συντονισμός πωλήσεων - διανομής - προμηθειών - παραγωγής.
- Μείωση επιστροφών και σχετιζόμενου κόστους.
- Αξιολόγηση και βελτιστοποίηση της συνολικής λειτουργίας του κύκλου παραγγελιών.

#### Παράγοντες που επηρεάζουν το δείκτη:

- Ο χρόνος του κύκλου εκτέλεσης της παραγγελίας (π.χ. διαδικασία ελέγχου, picking, κλπ.).
- Οργάνωση και αξιοπιστία μεταφορέα.
- Στενά παράθυρα παραλαβής.

Επίσης, παράγοντες που συντελούν στη μείωση του δείκτη ΟΤ μπορεί να είναι διάφορες εξωγενείς και αντικειμενικές δυσκολίες, όπως:

- Καιρικές συνθήκες.
- Δυσκολίες πρόσβασης στο σημείο παράδοσης (κίνηση κ.ά.).
- Υπερβολικός όγκος παραδόσεων στην αποθήκη.
- Υπερβολικός φόρτος παραγγελιών προς εκτέλεση από πλευράς προμηθευτή ή διανομέα.

## Inventory (INV) -Αποθέματα

### Περιγραφή:

Ορίζεται ως ο λόγος της αξίας του αποθέματος τελικών προϊόντων στην αρχή μιας περιόδου προς τη μέση αξία ημερήσιων πωλήσεων των προϊόντων.

### Σκοπός:

Σκοπός του δείκτη είναι ο υπολογισμός της χρονικής επάρκειας των αποθεμάτων τελικών προϊόντων στην αλυσίδα τροφοδοσίας.

Μονάδα μέτρησης:

Ημέρες.

Στόχος:

Εξαρτάται από την πολιτική διαχείρισης του αποθέματος.

Π.χ. στόχος μπορεί να είναι η διατήρηση του μικρότερου δυνατού αποθέματος χωρίς να παρουσιάζονται ελλείψεις (βέλτιστο) ή στόχος μπορεί να είναι η διατήρηση υψηλού αποθέματος βάσει εμπορικής πολιτικής.

Συχνότητα μέτρησης:

Τέλος περιόδου, κυρίως μήνα, εξάμηνο ή έτος.

Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο δείκτης μπορεί να μετρηθεί:

Στην αποθήκη του προμηθευτή.

Στην αποθήκη του λιανέμπορου.

Στο κατάστημα.

Μετράται σε αριθμό ημερών και σημαίνει ότι το απόθεμα στην αρχή της περιόδου είναι ικανό να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς για Χ ημέρες.

Ο τύπος υπολογισμού του είναι:

αξία αποθέματος τελικών προϊόντων  
σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή

---

μέση αξία των ημερήσιων πωλήσεων

Η μέση αξία των ημερήσιων πωλήσεων μπορεί να υπολογίζεται στη βάση 6 μηνών πίσω ή άλλου διαστήματος ανάλογα με το είδος και την εποχικότητα των προϊόντων.

Εναλλακτικά, ο δείκτης μπορεί να υπολογίζεται χρησιμοποιώντας την αξία του αποθέματος στην αρχή της περιόδου και τη μέση αξία των ημερήσιων πωλήσεων κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, όπου η περίοδος ορίζεται σε 3, 6 ή 12 μήνες.

#### Παράδειγμα:

Αν ο δείκτης υπολογίζεται στην αρχή της περιόδου με βάση τη μέση αξία πωλήσεων του προηγούμενου μήνα, όπου η μέση αξία πωλήσεων είναι 100.000 ευρώ, τότε η κάλυψη του αποθέματος υπολογίζεται στις 10 ημέρες.

Ωστόσο, αν στην αρχή της περιόδου η αξία του αποθέματος είναι 1.000.000 ευρώ και η μέση αξία πωλήσεων της περιόδου αυτής είναι 75.000 ευρώ, τότε η κάλυψη του αποθέματος είναι 13,3 ημέρες.

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Απαραίτητη προϋπόθεση μέτρησης αυτού του δείκτη είναι η δυνατότητα καθημερινής μέτρησης του αποθέματος. Για παράδειγμα, απαιτείται η ύπαρξη ενός WMS στην αποθήκη ή κάποιου άλλου συστηματικού τρόπου υπολογισμού του αποθέματος στα καταστήματα (back room και ράφι).

Επιπλέον απαιτείται να υπάρχει διαδικασία υπολογισμού της αξίας εμπορευμάτων βάσει LIFO-FIFO.

#### Οφέλη από τη μείωση του δείκτη:

Ορθολογισμό στη διατήρηση αποθέματος.

Μείωση των ελλείψεων στην αποθήκη και στο κατάστημα.

Μείωση του διαχειριστικού κόστους της αποθήκης.

Μείωση του dead stock.

Μείωση καταστροφών και αλλοιώσεων ποιότητας (π.χ. ειδικά για τρόφιμα).

Καλύτερη εκμετάλλευση του διαθέσιμου χώρου.

Βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και της διαδικασίας παραγγελιοδοσίας.

#### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

Έλλειψη επαρκών και αξιόπιστων στοιχείων μέτρησης του αποθέματος.

Λανθασμένη εκτίμηση της μέσης αξίας των ημερήσιων πωλήσεων.

Διαχείριση του αποθέματος βάσει εμπορικών πολιτικών που δεν λαμβάνουν υπόψη τη χρονική επάρκεια του αποθέματος αλλά και άλλους παράγοντες, όπως π.χ. προωθητικά είδη, μείωση τιμών κλπ.

#### Σχόλια:

Σε περίπτωση προϊόντων των οποίων η τιμή αλλάζει συχνά, η μέτρηση του δείκτη αυτού με βάση την αξία δεν έχει πρακτική χρήση για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στις περιπτώσεις αυτές ο δείκτης μπορεί να υπολογιστεί εναλλακτικά με βάση τις μονάδες εμπορίας.

Τα αποτελέσματα του δείκτη μπορεί να κυμαίνονται σημαντικά ανάλογα με τη βάση στην οποία υπολογίζονται οι μέσες ημερήσιες πωλήσεις.

### **On-shelf Availability (OSA) -Διαθεσιμότητα στο ράφι**

#### Περιγραφή:

Ορίζεται ως ο λόγος του αριθμού των προϊόντων (SKU's) που είναι διαθέσιμα στο ράφι ή άλλη θέση πώλησης ενός καταστήματος τη δεδομένη χρονική στιγμή προς το συμφωνημένο αριθμό προϊόντων που πρέπει να βρίσκονται στο ράφι.

#### Σκοπός:

Σκοπός μέτρησης του δείκτη είναι ο έλεγχος του ποσοστού διαθεσιμότητας (ή ελλείψεων) των προϊόντων στα σημεία πώλησης.

#### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

### Στόχος:

Από αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει εκτιμάται ότι το ποσοστό των ελλείψεων μπορεί να πέσει κάτω από 3%. Η μέση τιμή του δείκτη διεθνώς είναι της τάξης του 8% σε επίπεδο βασικού προϊόντος και 15% για προωθητικά είδη (ECR Europe).

### Συχνότητα μέτρησης:

Ο δείκτης OSA θα ήταν επιθυμητό να μετράται σε καθημερινή βάση ή και ακόμη συχνότερα προκειμένου να λαμβάνεται η αντίστοιχη δράση αποκατάστασης του προβλήματος (π.χ. παραγγελία των προϊόντων ή έκτακτη παράδοση για αντιμετώπιση της έλλειψης). Ωστόσο, αντικειμενικές δυσκολίες σε σχέση με τη διαδικασία μέτρησης του δείκτη οδηγούν σε εβδομαδιαία μέτρηση ή καθημερινή μέτρηση για συγκεκριμένη μόνο χρονική περίοδο (π.χ. εβδομάδα) σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο Δείκτης OSA μετράται μόνο στο σημείο πώλησης. Υπολογίζεται, ως επί το πλείστον, ως εξής:

αριθμός προϊόντων που είναι διαθέσιμα στο ράφι

---

συνολικό αριθμό προϊόντων που έχει συμφωνηθεί να βρίσκονται στο ράφι

Μπορεί επίσης να οριστεί ως:

100% - Ποσοστό Ελλείψεων (OOS)

όπου

Ποσοστό Ελλείψεων (OOS) =

αριθμός προϊόντων που δεν είναι διαθέσιμα στο ράφι

---

συνολικό αριθμό προϊόντων που έχει συμφωνηθεί να βρίσκονται στο ράφι

Ο δείκτης OSA αποτελεί μόνο ένδειξη της διαθεσιμότητας των προϊόντων στο ράφι καθώς βασίζεται σε μία ad-hoc μέτρηση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και δεν μπορεί να απεικονίσει τη συνολική κατάσταση της διαθεσιμότητας του ραφίου. Ο τρόπος μέτρησης του δείκτη γίνεται κυρίως με βάση την ακόλουθη διαδικασία:

- Ο ερευνητής που μετρά το δείκτη (προτείνεται να είναι ανεξάρτητος ερευνητής ή εταιρία ερευνών και όχι πωλητής ή άνθρωπος του καταστήματος που ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα στα ράφια) επισκέπτεται το κατάστημα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως μία φορά την ημέρα.
- Αν ο ερευνητής δεν βρει κανένα τεμάχιο από το προϊόν που παρακολουθεί σε θέση πώλησης στο κατάστημα, ενώ το προϊόν είναι στη συμφωνημένη συλλογή προϊόντων του καταστήματος εκείνη την ημέρα, το σημειώνει ως έλλειψη (OOS).
- Αν η μέτρηση του δείκτη γίνεται σε επίπεδο βασικού κωδικού, ο ερευνητής αρκεί να βρει ένα τεμάχιο στο ράφι είτε από το βασικό είτε από αντίστοιχο προωθητικό είδος.
- Αν η μέτρηση του δείκτη γίνεται σε επίπεδο προωθητικού κωδικού, ο ερευνητής αναζητά να βρει το συγκεκριμένο προωθητικό είδος (barcode).

Με βάση το σύνολο των μετρήσεων ανά προϊόν και κατάστημα, υπολογίζεται στο τέλος το συνολικό ποσοστό ελλείψεων (OOS) και διαθεσιμότητας (OSA) όπως περιγράφεται παραπάνω.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παραπάνω διαδικασία μέτρησης ενέχει τον κίνδυνο το προϊόν να βρίσκεται στο ράφι τη στιγμή που ο ερευνητής επισκέπτεται το κατάστημα και την αμέσως επόμενη χρονική στιγμή να έχει εξαντληθεί ή αντίστροφα. Το γεγονός αυτό καθιστά το δείκτη ευάλωτο στη διαδικασία μέτρησης, γεγονός που μπορεί να περιοριστεί με περισσότερες από μία επισκέψεις την ημέρα στο ίδιο κατάστημα.

### Παράδειγμα:

Αν στις 100 μετρήσεις που έγιναν για ένα προϊόν σε ένα ή περισσότερα καταστήματα, στις 6 περιπτώσεις το προϊόν δεν βρέθηκε στο ράφι ή άλλη θέση πώλησης στο κατάστημα (π.χ. σε προβολή), ο δείκτης OOS είναι 6% και ο δείκτης OSA είναι 94%.

Έτσι, μία τιμή του δείκτη 94% μπορεί να σημαίνει ότι το ίδιο προϊόν έλειπε για 6 συνεχόμενες ημέρες από το ίδιο κατάστημα ή ότι 6 διαφορετικά προϊόντα έλειπαν από το ίδιο ή διαφορετικά καταστήματα για μία ημέρα.

### Εταιρικές Διαδικασίες:

Για τη μέτρηση του δείκτη OSA απαιτείται, όπως περιγράφηκε στα προηγούμενα, μία συστηματική διαδικασία καταμέτρησης των ελλείψεων.

Προκειμένου να μπορεί να γίνει αξιόπιστη μέτρηση αυτού του δείκτη απαιτείται η υιοθέτηση τεχνολογιών Ραδιοσυχνικής Αναγνώρισης (RFID) σε επίπεδο προϊόντος, κάτι το οποίο βρίσκεται ακόμη σε πιλοτικά στάδια εφαρμογής σε διεθνές επίπεδο.

### Οφέλη από την αύξηση του δείκτη:

- Καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης του τελικού καταναλωτή.
- Αυξημένη πιστότητα του καταναλωτή τόσο προς το προϊόν (brand loyalty) όσο και προς το κατάστημα (store loyalty).
- Αύξηση πωλήσεων του λιανέμπορου και του προμηθευτή.
- Βελτιστοποίηση της λειτουργίας παραγγελιοδοσίας του καταστήματος.

### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

Οι παράγοντες που μπορεί να συντελέσουν στη μείωση της διαθεσιμότητας των προϊόντων στο ράφι είναι παρόμοιοι με αυτούς που επηρεάζουν τους προηγούμενους δείκτες. Μεταξύ άλλων όμως είναι και:

- Μη-αποτελεσματική διαδικασία παραγγελιοδοσίας στο κατάστημα.
- Ελλιπείς διαδικασίες για την αναπλήρωση των ραφιών από το back-room του καταστήματος.
- Ελλείψεις προμηθευτή ή κεντρικής αποθήκης.
- Όχι σωστή διαχείριση του χώρου ραφιού (π.χ. μικρός χώρος ραφιού για ταχυκίνητα είδη).
- Η αλλαγή της θέσης των προϊόντων από την κανονική.
- Η καταστροφή ή η απώλεια προϊόντων στον χώρο του καταστήματος.

### Σχόλια:

Πέρα από τη μέτρηση του δείκτη με βάση τη διαδικασία που περιγράφηκε στα προηγούμενα, επιχειρείται επίσης η στατιστική εκτίμηση του δείκτη με βάση τα στοιχεία πωλήσεων.

## Order-to-Delivery Lead Time (LT) - Χρόνος διεκπεραίωσης της παραγγελίας

### Περιγραφή:

Ορίζεται ως ο μέσος χρόνος σε ώρες που απαιτείται από τη στιγμή της λήψης μιας παραγγελίας μέχρι τη στιγμή της παράδοσης στο συμφωνημένο σημείο.

### Σκοπός:

Σκοπός του δείκτη είναι να μετρήσει την απόκριση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τη δημιουργία μιας παραγγελίας έως την παράδοση.

### Μονάδα μέτρησης:

Κυρίως ώρες.

Εναλλακτικά ημέρες ή ακόμη και εβδομάδες, ειδικά για παραγγελίες στο εξωτερικό.

### Στόχος:

Το μικρότερο δυνατό.

### Συχνότητα μέτρησης:

Συνήθως ημέρα.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο δείκτης LT μπορεί να μετρηθεί στις εξής περιπτώσεις:

- Από τον προμηθευτή στην αποθήκη του Λιανέμπορου.
- Από τον Προμηθευτή προς τα Καταστήματα (Αθήνα, Ηπειρωτική ή Νησιωτική Ελλάδα).
- Από τον Λιανέμπορο προς τα Καταστήματα.

Υπολογίζεται ως:

### χρόνος παράδοσης - χρόνος λήψης παραγγελίας

όπου ως χρόνος παράδοσης θεωρείται συνήθως ο χρόνος παράδοσης που αναγράφεται στο Δελτίο Αποστολής και χρόνος λήψης της παραγγελίας ο χρόνος καταχώρησής της από τον προμηθευτή.

Συνήθως δεν είναι διαθέσιμη η πληροφορία της ώρας παράδοσης αλλά της ημερομηνίας. Έτσι, εν γένει, ο δείκτης υπολογίζεται σε ημέρες αλλά ανάγεται σε ώρες.

#### Παράδειγμα:

Ο χρόνος παράδοσης μιας παραγγελίας που καταχωρήθηκε στον προμηθευτή στις 12:00 το μεσημέρι, τιμολογήθηκε και φορτώθηκε στις 08:00 την επόμενη μέρα ενώ παραλήφθηκε στην αποθήκη του Λιανέμπορου μετά από 3 ώρες, είναι 23 ώρες.

Σε περίπτωση που στο παραπάνω παράδειγμα δεν είναι γνωστή η ώρα καταχώρησης και παράδοσης αλλά η ημερομηνία, ο δείκτης LT είναι 24 ώρες.

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Για τη σωστή μέτρηση του δείκτη απαιτείται διαδικασία καταγραφής της ώρας και ημερομηνίας που λαμβάνεται η παραγγελία. Ως προσέγγιση χρησιμοποιείται το πότε καταχωρείται η παραγγελία.

Αντίστοιχα, ως προσέγγιση του χρόνου παράδοσης χρησιμοποιείται η ημερομηνία παράδοσης που αναγράφεται στο Δελτίο Αποστολής.

### Οφέλη από τη μείωση του δείκτη:

- Γρήγορη αναπλήρωση των ελλείψεων.
- Καλύτερος συντονισμό πωλήσεων - διανομής - προμηθειών - παραγωγής.
- Μείωση επιστροφών και σχετιζόμενου κόστους.
- Αξιολόγηση και βελτιστοποίηση της συνολικής λειτουργίας του κύκλου παραγγελιών.

### Παράγοντες που επηρεάζουν το δείκτη:

- Χρόνος του κύκλου εκτέλεσης της παραγγελίας (π.χ. διαδικασία ελέγχου, picking, κλπ.).
- Οργάνωση και αξιοπιστία μεταφορέα.
- Στενά παράθυρα παραλαβής.

Επίσης, παράγοντες που συντελούν στη μείωση του δείκτη LT μπορεί να είναι διάφορες εξωγενείς και αντικειμενικές δυσκολίες, όπως:

- Καιρικές συνθήκες.
- Δυσκολίες πρόσβασης στο σημείο παράδοσης (κίνηση κ.ά.).
- Υπερβολικός όγκος παραδόσεων στην αποθήκη
- Υπερβολικός φόρτος παραγγελιών προς εκτέλεση από πλευράς προμηθευτή ή διανομέα.

### Σχόλια:

Το lead time έχει άμεση επίπτωση στις ημέρες αποθέματος που διατηρούνται στην αποθήκη ή το σημείο πώλησης.

## Returns ( R ) -Επιστροφές

### Περιγραφή:

Ως “Επιστροφή” ορίζεται το προϊόν που επιστρέφεται από τον πελάτη για λόγους logistics και εμπορικούς, όπως:

- Λάθος παραγγελία.
- Κατεστραμμένο/ ληγμένο προϊόν.
- Μη αποδεκτή ημερομηνία λήξης (κυρίως για τρόφιμα).
- Λάθος picking.
- Λάθος φόρτωση από την αποθήκη (άλλα αντί άλλων κ.λ.π.).
- Καθυστερημένη παράδοση.
- Θέματα συστημάτων/ επικοινωνίας (π.χ. δεν διαβάζεται το barcode).

- Ελλείμματα.
- Ολική ακύρωση παραγγελίας.
- Διπλή παραγγελία (ο πελάτης είχε ήδη παραλάβει την παραγγελία).
- Μη τήρηση του συμφωνηθέντος τρόπου παράδοσης (π.χ. πλήρεις παλέτες, κωδικός και παλέτα κ.λ.π).
- Άλλοι αστάθμητοι παράγοντες (π.χ. αδυναμία πρόσβασης στην αποθήκη λόγω λαϊκής αγοράς, πλημμύρισμα αποθήκης κ.λ.π).
- Προϊόν που δεν «κινείται».
- Εμπορική πολιτική .

Μετά την επιστροφή του προϊόντος γίνεται ανάλυση των λόγων και κατηγοριοποίηση σε υπαιτίους (π.χ. Αποθήκη, Πωλήσεις κ.λ.π.) και εκδίδεται το ανάλογο πιστωτικό.

#### Σκοπός:

Σκοπός είναι η βελτίωση του service (αξιοπιστία παράδοσης) και η μείωση του κόστους μέσω της παρακολούθησης και του περιορισμού των επιστροφών.

Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

#### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με τη φύση της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ. γαλακτοκομικά προϊόντα μεγαλύτερο στόχο από απορρυπαντικά.

#### Συχνότητα μέτρησης:

Καθημερινή καταγραφή των επιστροφών και συγκεντρωτική αναφορά ανά μήνα, ανά αιτιολογία, ανά προϊόν, ανά πελάτη, ανά υπαίτιο.

#### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Για τον υπολογισμό του δείκτη καταγράφονται οι επιστροφές για τους παραπάνω λόγους σε καθημερινή βάση. Στο τέλος του μήνα υπολογίζεται ο δείκτης με βάση τον τύπο:

## συνολική ποσότητα επιστρεφόμενων προϊόντων

---

### συνολική ποσότητα πώλησης προϊόντων

Χρειάζεται εστίαση σε κάθε αιτία ξεχωριστά ώστε να τεθούν τα πλάνα δράσης για βελτίωση του service και της εμπορικής πολιτικής σε περίπτωση απόκλισης από τα επιθυμητά επίπεδα

#### Παράδειγμα:

Ο Χ προμηθευτής τον μήνα Σεπτέμβριο παρέδωσε 1000 κιβώτια στον Υ πελάτη. Κατά τη διάρκεια του μήνα επεστράφησαν συνολικά 50 κιβώτια εκ των οποίων 30 κιβώτια ήταν λάθος παραγγελία, 10 κιβώτια ήταν ληγμένα, 10 κιβώτια λάθος picking.

Τα returns του Σεπτεμβρίου είναι:  $(50/1000)*100\%=5\%$ .

(Λάθος Παραγγελία: 3%, Ληγμένα: 1%, Λάθος Picking: 1%)

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Σύστημα καταγραφής - παρακολούθησης (αυτοματοποιημένο ή μη).
- Ορισμός υπευθύνου για τη συγκεκριμένη μέτρηση
- Καθορισμός διαδικασίας και χρόνου ελέγχου - διαχείρισης επιστροφών.
- Καταγραφή, έλεγχος και κατηγοριοποίηση των επιστροφών.
- Στοχοποίηση και κοινοποίηση scorecard.

#### Οφέλη από τη μείωση του δείκτη:

- Βελτίωση αξιοπιστίας παράδοσης.
- Μείωση κόστους και πολυπλοκότητας εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Μείωση χρόνου διαχείρισης και έκδοσης εγγράφων.
- Μείωση χαμένων κιβωτίων (πωλήσεις).
- Ταχύτερες παραδόσεις - παραλαβές.
- Καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων.
- Βελτίωση εικόνας προς τον πελάτη.

### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

- Συστήματα παραγγελιοληψίας.
- Είδος εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Συστήματα διαχείρισης αποθήκης.
- Αποτελεσματικότητα μεταφορέα.
- Συγχρονισμός στοιχείων προμηθευτή - πελάτη.
- Συμφωνία διαχείρισης των επιστροφών.
- Επικοινωνία.
- Εμπορική πολιτική.
- Αναπλήρωση με βάση την πραγματική κατανάλωση.

### Σχόλια:

Στον υπολογισμό του δείκτη δεν περιλαμβάνονται οι ανακλήσεις προϊόντων λόγω θεμάτων διασφάλισης ποιότητας (recalls).

## Distribution Cost (DistC) -Κόστος διανομής

### Περιγραφή:

Κόστος διανομής από τον προμηθευτή μέχρι το συμφωνηθέν σημείο παράδοσης. Περιλαμβάνει το κόστος μεταφοράς και ασφάλισης του φορτίου από το σημείο έκδοσης του δελτίου αποστολής μέχρι το τελικό σημείο παράδοσης. Δεν περιλαμβάνει:

- Αποθήκευση.
- Picking.
- Φόρτωση.
- Κόστος εσωτερικών διακινήσεων.
- Κόστος παλετών.

### Σκοπός:

Σκοπός είναι η παρακολούθηση και βελτίωση του κόστους διανομής.

### Μονάδα μέτρησης:

Ευρώ ανά τόνο (€/τν).

Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με τον εσωτερικό στόχο κάθε εταιρείας.

Συχνότητα μέτρησης:

Μηνιαία.

Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Συγκέντρωση στοιχείων χρεώσεων μεταφοράς.

συνολικό μεταφορικό κόστος από το σημείο αποστολής  
μέχρι το συμφωνηθέν σημείο παράδοσης

---

συνολικό βάρος που διακινήθηκε

Παράδειγμα:

Έστω ότι τον μήνα Σεπτέμβριο διακινήθηκαν από τον προμηθευτή Χ 2000 κιλά με μεταφορικό κόστος 50 €. Ο δείκτης θα είναι ίσος με  $(50/2)= 25$  €/τν.

Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Ορισμός υπεύθυνου παρακολούθησης συμφωνιών με μεταφορείς.
- Σύστημα καταγραφής - παρακολούθησης (αυτοματοποιημένο ή μη) κόστους διακίνησης.
- Ορισμός υπευθύνου για τη συγκεκριμένη μέτρηση.
- Στοχοποίηση και κοινοποίηση scorecard.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη :

- Φύση εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. είδος και αξία προϊόντων).
- Γεωγραφική διασπορά σημείων παράδοσης.
- Βαθμός κεντρικοποίησης παραδόσεων.
- Διακινούμενοι όγκοι.

- Είδος μεταφορικού μέσου (ναύλα, καύσιμα, πάγια κ.λ.π.).
- Εργατικό κόστος.
- Πληρότητα φορτίων.
- Συνέργιες μεταφοράς.
- Συμφωνία με μεταφορείς/ ασφαλιστικές.

#### Οφέλη από τη μείωση του δείκτη:

Μείωση συνολικού κόστους εταιρείας.

### **Palletized Deliveries (PAL) -Παλετοποιημένες παραδόσεις**

#### Περιγραφή:

Ο δείκτης μετράει το ποσοστό του συνολικού όγκου που διακινήθηκε σε ολόκληρες, πρότυπες παλέτες.

#### Σκοπός:

Σκοπός είναι η παρακολούθηση και μείωση του κόστους προετοιμασίας της παραγγελίας, καθώς και της μείωσης του χρόνου παραλαβής της.

#### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

#### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με τη φύση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και τον όγκο ανά παραγγελία.

#### Συχνότητα μέτρησης:

Μηνιαία.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Ο δείκτης υπολογίζεται ως το ποσοστό του συνολικού όγκου που διακινήθηκε σε πλήρεις, πρότυπες παλέτες.

όγκος που διακινήθηκε σε ολόκληρες, πρότυπες παλέτες

---

συνολικός όγκος που διακινήθηκε

### Παράδειγμα:

Έστω ότι τον μήνα Σεπτέμβριο διακινήθηκαν από τον προμηθευτή Χ, 200.000 κιβώτια, εκ των οποίων τα 140.000 ήταν σε πλήρη, πρότυπη παλέτα. Ο δείκτης θα είναι ίσος με  $(140.000/200.000)*100\%= 70\%$

### Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Ορισμός υπευθύνου μέτρησης.
- Σύστημα ή διαδικασία που να επιτρέπει την καταγραφή / υπολογισμό των πλήρων παλετών ανά παραγγελία.
- Συγκέντρωση στοιχείων μετά το κλείσιμο του μήνα.
- Στοχοποίηση και κοινοποίηση scorecard.

### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

- Είδος προϊόντων και εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Κίνηση κωδικών (ταχυκίνητοι, αργοκίνητοι).
- Συχνότητα παραγγελίας / lead times.
- Στόχοι αποθέματος πελάτη.
- Αποθηκευτικοί χώροι πελάτη.
- Προωθητικές ενέργειες.
- Logistics discounts.

### Οφέλη από τη αύξηση του δείκτη:

- Μείωση λειτουργικού κόστους.
- Λιγότερα resources.

- Ταχύτερη φόρτωση/ εκφόρτωση/ αποθήκευση.
- Αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της αυξημένης χρήσης Clark.
- Καλύτερη αξιοποίηση του χώρου φορτηγού.

#### Σχόλια:

Ως πρότυπη θεωρείται η παλέτα η οποία δεν χρειάζεται καμία περαιτέρω παρέμβαση των logistics όπως σπάσιμο, αναδιάταξη κ.λ.π., δηλαδή παραλαμβάνεται αυτούσια και παραδίδεται ως έχει.

### Invoice Accuracy (IA) -Ακρίβεια τιμολογήσεων

#### Περιγραφή:

Ως Ακρίβεια τιμολογήσεων ορίζεται η διαφορά ανάμεσα στον αριθμό των τιμολογίων μιας χρονικής περιόδου και τον αριθμό των πιστωτικών σημειωμάτων (που εκδόθηκαν λόγω διαφοράς στην αξία ή στην ποσότητα) ως προς το σύνολο των τιμολογίων της συγκεκριμένης περιόδου.

#### Σκοπός:

Σκοπός είναι η μείωση του διαχειριστικού κόστους έκδοσης εγγράφων μέσω της μείωσης λανθασμένων τιμολογίων (είτε λόγω αξίας είτε λόγω ποσότητας).

#### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %

#### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με τη φύση της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας και την πολιτική τιμών/εκπτώσεων.

#### Συχνότητα μέτρησης:

Καθημερινή καταγραφή των πιστωτικών σημειωμάτων που εκδόθηκαν λόγω λανθασμένων τιμολογίων και συγκεντρωτική αναφορά ανά μήνα.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Για τον υπολογισμό του δείκτη καταγράφονται σε καθημερινή βάση τα πιστωτικά σημειώματα που εκδόθηκαν λόγω τιμολογίων με διαφορά στην αξία ή στις ποσότητες. Στο τέλος του μήνα υπολογίζεται ο δείκτης με βάση τον τύπο:

(συνολικός αριθμός τιμολογίων - αριθμός πιστωτικών σημειωμάτων λόγω διαφοράς στην αξία ή την ποσότητα)

---

αριθμός τιμολογίων

Καταγραφή των αιτιών που προκάλεσαν τις λάθος τιμολογήσεις

### Παράδειγμα:

Ο Χ προμηθευτής τον μήνα Σεπτέμβριο έκδωσε 100 τιμολόγια για τον Υ πελάτη. 5 από αυτά τα τιμολόγια είχαν διαφορά στην ποσότητα ή στην αξία. Συνεπώς, εκδόθηκαν αντίστοιχα 5 πιστωτικά σημειώματα για να τακτοποιηθούν οι διαφορές.

Το Invoice Accuracy του Σεπτεμβρίου είναι:

$$(100-5)/100*100\%=95\%$$

### Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Σύστημα καταγραφής - παρακολούθησης (αυτοματοποιημένο ή μη).
- Ορισμός υπευθύνου για τη συγκεκριμένη μέτρηση.
- Καταγραφή, έλεγχος και κατηγοριοποίηση των πιστωτικών σημειωμάτων που προήλθαν από λάθος τιμολόγηση.
- Καταγραφή και κατηγοριοποίηση των αιτιών που προκάλεσαν τις λάθος τιμολογήσεις.
- Ενέργειες για την εξάλειψη των λανθασμένων τιμολογήσεων.

### Οφέλη από τη αύξηση του δείκτη:

- Μείωση διαχειριστικού κόστους και χρόνου έκδοσης εγγράφων.
- Βελτίωση της αξιοπιστίας/ εμπιστοσύνης.

- Μείωση κόστους εφοδιαστικής αλυσίδα.
- Μείωση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδα.
- Αποτελεσματικότερη συμφωνία υπολοίπων.
- Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:  
Επικοινωνία.
- Λάθη παραγγελιών.
- Έλλειψη data synchronization μεταξύ προμηθευτή-πελάτη.
- Συχνές αλλαγές τιμών.
- Αυξημένος όγκος promotion.
- Πολυπλοκότητα συστήματος εκπτώσεων/ προσφορών (π.χ. αυτόματες προσφορές, ειδικά εκπτώτικα πλάνα, κ.λ.π.).

## Perfect Order (PO) -Τέλεια παραγγελία

### Περιγραφή:

Ως Perfect Order ορίζεται η παραγγελία που παραδίδεται στον πελάτη:

- στο συμφωνηθέντα χρόνο (ON TIME),
- με την παραγγελθείσα ποσότητα κιβωτίων (COMPLETE)
- χωρίς λάθη στα συνοδευτικά παραστατικά (INVOICE CORRECT).

### Σκοπός:

Σκοπός της μέτρησης του δείκτη είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών σε επίπεδο εκτέλεσης των παραγγελιών.

### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό (%).

### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με το είδος της εφοδιαστικής αλυσίδα.

Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό τόσο περισσότερο αντανακλά την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

#### Συχνότητα μέτρησης:

Καθημερινή καταγραφή και μηνιαία μέτρηση του δείκτη.

#### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Για τον υπολογισμό του δείκτη, υπολογίζονται μηνιαίως ποιες από τις παραγγελίες που εκτελέστηκαν, παρεδόθησαν στον συμφωνηθέντα χρόνο (ή παράθυρο χρόνου) (ON TIME) και με την σωστή παραγγελθείσα ποσότητα (COMPLETE), και τιμολογήθηκαν χωρίς λάθη (INVOICE CORRECT).

Ο υπολογισμός γίνεται με βάση τον παρακάτω τύπο:

παραγγελίες που ταυτόχρονα είναι ON TIME,  
COMPLETE, και INVOICE CORRECT

---

σύνολο παραληφθέντων παραγγελιών εντός του μηνός

#### Παράδειγμα:

Ελήφθησαν 2484 παραγγελίες το μήνα Σεπτέμβριο. Από αυτές εκτελέστηκαν 2484 παραγγελίες από τις οποίες μόνο οι 936 ευρέθη ότι παρεδόθησαν στον πελάτη στον συμφωνηθέντα χρόνο, χωρίς ελλείψεις και τα τιμολόγια (& Δελτία Αποστολής) των ήταν απολύτως σωστά.

Το Perfect Order είναι ίσο με  $(936/2484)*100\% = 37,7\%$  για το συγκεκριμένο μήνα.

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Σύστημα καταγραφής - παρακολούθησης (αυτοματοποιημένο ή μη) των παραγγελιών που παρεδόθησαν τον πελάτη στον συμφωνηθέντα χρόνο, των παραγγελιών τα προϊόντα των οποίων είναι σύμφωνα με τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν και τέλος οι

παραγγελίες που παραδόθηκαν στους πελάτες χωρίς πρόβλημα στα παραστατικά (Τιμολόγια & Δελτία Αποστολής).

- Ορισμός υπεύθυνου για τις μετρήσεις και τις καταγραφές για τον υπολογισμό του δείκτη.
- Ενέργειες για τη βελτίωση του δείκτη.

#### Οφέλη από τη αύξηση του δείκτη:

- Βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Ταχύτερες παραδόσεις / παραλαβές στα σημεία παράδοσης του πελάτη.
- Μείωση διαχειριστικού κόστους και χρόνου έκδοσης εγγράφων.
- Βελτίωση της αξιοπιστίας/ εμπιστοσύνης.
- Μείωση κόστους εφοδιαστικής αλυσίδα.
- Μείωση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδα.

#### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

- Ελλείψεις προϊόντων στην αποθήκη του Προμηθευτή.
- Συστήματα διαχείρισης των παραγγελιών, φορτώσεων, δρομολογίων κλπ.
- Συστήματα τιμολόγησης.
- Επικοινωνία.
- Λάθη παραγγελιών.
- Έλλειψη data synchronization μεταξύ προμηθευτή-πελάτη.
- Συχνές αλλαγές τιμών.
- Αυξημένος όγκος promotion.
- Πολυπλοκότητα συστήματος εκπώσεων/ προσφορών (π.χ. αυτόματες προσφορές, ειδικά εκπτωτικά πλάνα, κ.λ.π.).
- Αστάθμητοι παράγοντες (π.χ. κακοκαιρία, κυκλοφοριακά προβλήματα κ.λ.π.).
- Συνθήκες μεταφοράς.
- Προβλήματα ποιότητας.
- Επιστροφές που αναφέρονται στη συγκεκριμένη παράδοση.
- Αποτελεσματικότητα μεταφοράς.
- Μείωση του order cycling time.

#### Σχόλια:

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει προκαθορισμένη ώρα παράδοσης, On Time θεωρούμε την προκαθορισμένη ημέρα παράδοσης.

## Forecast Accuracy (FA) -Ακρίβεια Πρόβλεψης Πωλήσεων

### Περιγραφή:

Ως Ακρίβεια Πρόβλεψης Πωλήσεων ορίζεται ο λόγος των μονάδων των σωστά προβλεπόμενων κωδικών προς πώληση (τεμάχια, κιβώτια, κιλά, κλπ) για μια συγκεκριμένη περίοδο ως προς τον αριθμό των μονάδων που τελικά πωλήθηκαν στην ίδια χρονική περίοδο.

### Σκοπός:

Σκοπός είναι: α) η ανταπόκριση στη ζήτηση με ελαχιστοποίηση των χαμένων ευκαιριών πώλησης και β) η βελτιστοποίηση στη διαχείριση των αποθεμάτων, τόσο από τη μεριά του προμηθευτή όσο και από τη μεριά του λιανέμπορου.

### Μονάδα μέτρησης:

Ποσοστό %.

### Στόχος:

Καθορισμός ανάλογα με τη φύση του κάθε προϊόντος.

### Συχνότητα μέτρησης:

Ανά εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Αυτή ποικίλλει ανάλογα με την ανάγκη διαμόρφωσης και αναθεώρησης των πλάνων πώλησης.

### Μεθοδολογία - Υπολογισμός:

Για τον υπολογισμό του δείκτη καταγράφονται σε περιοδική βάση για την χρονική περίοδο που καθορίστηκε, οι προβλέψεις πωλήσεων ανά κωδικό είδους, καθώς και οι πραγματικές πωλήσεις του.

Ορίζεται επίσης σε ποια χρονική φάση ΠΡΙΝ την πώληση, πρέπει να γίνεται η πρόβλεψη.

Ο υπολογισμός γίνεται βάσει του παρακάτω τύπου:

αριθμός μονάδων των κωδικών που προβλέφθηκαν  
σωστά για την χρονική περίοδο

---

αριθμός μονάδων που τελικά πωλήθηκαν  
την ίδια περίοδο

Ως σωστά προβλεπόμενοι κωδικοί μπορεί να θεωρηθούν εκείνοι που οι προβλεπόμενες μονάδες τους έχουν μέχρι ένα ποσοστό απόκλισης από την πραγματική τους πώληση.

#### Παράδειγμα:

Έστω ότι στην αρχή της περιόδου Π1 είχαν προβλεφθεί να πωληθούν την περίοδο Π2 στον κωδικό Χ 100 μονάδες και στον κωδικό Υ 90 μονάδες. Με το κλείσιμο της περιόδου Π2 βλέπουμε ότι οι συνολικές πωλήσεις στον κωδικό Χ ήταν τελικά 80 μονάδες και στον Υ 90 μονάδες. Οπότε,

$$\text{Forecast Accuracy}^x \text{ είναι } (100/80)*100\% = 125\%$$

$$\text{Forecast Accuracy}^y \text{ είναι } (90/90)*100\% = 100\%$$

Αυτό σημαίνει ότι για το σύνολο των κωδικών το

$$\text{Forecast Accuracy είναι } (90/(90+80))*100\% = 53\%$$

#### Εταιρικές Διαδικασίες:

Οι εσωτερικές διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του δείκτη είναι:

- Καθορισμός των ατόμων - τμημάτων που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της προβλεπόμενης ζήτησης / πώλησης.
- Καθορισμός του τρόπου / διαδικασίας πρόβλεψης της πώλησης.
- Καθορισμός των αποδεκτών τιμών του δείκτη.
- Καθορισμός της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη πωλήσεων.
- Καθορισμός της χρονικής στιγμής που θα γίνεται η πρόβλεψη.
- Ορισμός υπευθύνου για τη συγκεκριμένη μέτρηση.
- Σύστημα και μέσον καταγραφής - παρακολούθησης (αυτοματοποιημένο ή μη).

- Καταγραφή των αιτιών που προκάλεσαν υψηλές αποκλίσεις του δείκτη.
- Ενέργειες για επαναφορά του δείκτη στα επιτρεπτά όρια.

### Οφέλη και επιπτώσεις από μεταβολή του δείκτη:

Δείκτης πλησιέστερα στο 100%

- Μείωση χαμένων πωλήσεων / Μεγιστοποίηση πωλήσεων.
- Μείωση αποθηκευτικού κόστους (μείωση ακρήστων / ανενεργών αποθεμάτων).
- Μείωση κεφαλαίου κίνησης.
- Μείωση κόστους από προϊόντα προς κατάργηση / απόρριψη.
- Μείωση κόστους εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Υποστήριξη επιτυχίας πλάνων / στόχων εταιρίας.
- Ταχύτερη αντικατάσταση κωδικών στο ράφι (π.χ. βελτιώσεις σειράς κ.λ.π.).

### Παράγοντες που επηρεάζουν τον δείκτη:

- Εποχικότητα πωλήσεων.
- Μεταβολές τιμολογιακής - εκπτωτικής πολιτικής.
- Διαφημιστικές ενέργειες.
- Προωθητικές ενέργειες.
- Είσοδος νέων ανταγωνιστικών προϊόντων στην αγορά.

## 8. Ερωτηματολόγιο για επιχειρήσεις

### 8.1 ερωτηματολόγιο 1

	Καθόλου	Λίγο	ουδέτερο	πολύ	Πάρα πολύ
Η επιχείρησή μας θα λειτουργούσε αποτελεσματικά εάν ένας βασικός διευθυντής έλειπε για ένα μήνα					
Κάνουμε τακτικές συναντήσεις διαχείρισης και συντονισμού					
Η επιχείρησή μας παρέχει εκπαίδευση και καθοδήγηση για					

να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν στους ρόλους τους					
Το προσωπικό διατηρήθηκε τα τελευταία 5 χρόνια χωρίς αποχωρήσεις					
Υπάρχουν καθορισμένοι τομείς ευθύνης και δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPI) για τους Διευθυντές					
Παρακολουθούμε συνεχώς την επιχείρηση με τους παρακάτω Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (KPI)					
Ρυθμός αύξησης εσόδων - Ο ρυθμός με τον οποίο αυξάνετε τα έσοδα της εταιρείας σας. (Revenue growth rate)					
Πλήρης και έγκαιρη ολοκλήρωση παραγγελίας (Complete and on time Delivery)					
Καθαρό περιθώριο κέρδους (Net Profit Margin)					
Ποσοστό πελατών που παραμένουν σταθεροί (Customer Retention Rate)					
Μερίδιο αγοράς (Market Share)					
% αποτυχίας ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας					
Επισκεψιμότητα ιστότοπου (Website Traffic)					
Αριθμός και Αξία Καθυστερημένων Παραγγελιών (Backorders)					
Stock turns (κύκλος πώλησης αποθεμάτων)					
Η εταιρεία κατανοεί το βέλτιστο μείγμα πωλήσεων (αναλογία πωλήσεων μεταξύ διαφορετικών προϊόντων) για την επίτευξη του υψηλότερου κέρδους					

Η εταιρεία εστιάζει στις πωλήσεις των 20% των πελατών τα οποία συνεισφέρουν στο 80% του κύκλου εργασιών					
Η εταιρεία έχει μια καθορισμένη διαδικασία Πιστωτικού Ελέγχου με διάφορα σημεία κλιμάκωσης					
Η επιχείρησή μας εξετάζει τακτικά και αναπτύσσει στρατηγικές για την εξάλειψη της σπατάλης					
Η παρουσία του ιστότοπού μας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καταδεικνύει τις δυνατότητές μας αποτελεσματικά και προσελκύει νέους πελάτες τακτικά					
Η εταιρεία έχει μια καθορισμένη Στρατηγική Μάρκετινγκ					
Η επιχείρηση και τα προϊόντα της έχουν σύγχρονη μάρκα (brand) με όλα τα βασικά δομικά στοιχεία όπως όνομα, λογότυπο, μόντο, στρατηγική branding					
Είναι σαφώς διατυπωμένο πως και που θα χρησιμοποιήσει ο πελάτης το προϊόν/ υπηρεσία					
Είναι σαφώς διατυπωμένο τι υπόσχεται η μάρκα (brand promise)					
Είναι σαφώς διατυπωμένο τι προσφέρει η μάρκα που δεν κάνει καλά ο ανταγωνισμός (Unique Value Proposition)					
Το brand δημιουργεί συναισθηματικούς και ψυχολογικούς δεσμούς με τον καταναλωτή					
Υπάρχει συνέπεια σε αυτό που επικοινωνεί το brand					

<p>Η επιχείρηση έχει καταφέρει να εδραιώσει μια μάρκα την οποία αντιλαμβάνεται ξεκάθαρα η αγορά με ένα πολύ συγκεκριμένο τρόπο (brand positioning).</p>					
<p>Ακολουθείται πλάνο με χρονοπρογραμματισμό και προϋπολογισμό στο marketing και διαφήμιση</p>					
<p>Υπάρχει αναλυτική περιγραφή του προφίλ των ομάδων πελατών (Για παράδειγμα Που συχνάζουν; Ποια είναι τα hobby τους; Ποιες είναι οι αγαπημένες τους σειρές στην τηλεόραση, πως διασκεδάζουν; που ψωνίζουν; πως ενημερώνονται για ειδήσεις; επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.)</p>					
<p>Έχετε εκπονήσει τμηματοποίηση αγοράς (market segmentation). Η διαδικασία προβλέπει τη διαίρεση σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά ώστε να επιλεγούν αυτά που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές (αγορές-στόχους) όπου και συγκεντρώνονται οι προσπάθειες και οι πόροι μάρκετινγκ.</p>					
<p>Υπάρχει προσωποποιημένη εξυπηρέτηση του πελάτη (π.χ. οι εργαζόμενοι θυμούνται τις συνήθειες των πελατών τους)</p>					
<p>Γίνονται συνεχώς προσπάθειες για να κάνετε την ζωή του πελάτη σας πιο εύκολη</p>					

Στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης επενδύετε στο χτισίμο σχέσης και ταυτότητας και όχι στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών					
Γίνεται συνεχής προσπάθεια δημιουργίας περιεχομένου στο διαδίκτυο σχετικά με τα προϊόντα, την αγορά, τις ανάγκες, την καθημερινότητα τους					
Ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων προέρχονται από την δια στόματος σύσταση (word of mouth)					
Εφαρμόζετε στρατηγικές πωλήσεων όπως διασυνδεδεμένες πωλήσεις (upselling, cross selling), κίνητρα επιστροφής πελάτη κα					
Οι πωλητές (ή οι υπεύθυνοι για τα έσοδα) λαμβάνουν προσωπικούς στόχους πωλήσεων που συνδέονται με την αξία των εσόδων που πρέπει να εισπραχθούν					
Η εταιρεία πραγματοποιεί δομημένες συναντήσεις πωλήσεων ή επιχειρηματικής ανάπτυξης σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ανά δεκαπενθήμερο ή μηνιαία)					
Η εταιρεία έχει εντοπίσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να αυξήσει τα έσοδα από τους υπάρχοντες πελάτες της					
Εφαρμόζετε προγράμματα Καταναλωτικής πίστης (π.χ. κάρτα μέλους με πόντους αγορών κα.)					

Βελτιώνουμε τακτικά τις εσωτερικές μας διαδικασίες και συστήματα με βάση τα σχόλια των πελατών και την ανάπτυξη εντός της επιχείρησης					
Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα από διαδικασίες και όχι από τις άτυπες κατευθήσεις των στελεχών					
Όλη η γνώση του Ιδιοκτήτη είναι κλειδωμένη στην επιχείρηση μέσω συστημάτων και διαδικασιών					
Όλες οι βασικές εργασίες και διαδικασίες τεκμηριώνονται ως πρότυπα, διαγράμματα ροής, χάρτες διεργασιών, λίστες ελέγχου ή γραπτές οδηγίες					
Οι διαδικασίες ακολουθούνται σωστά τουλάχιστον στο 85% των περιπτώσεων					
Είμαστε ξεκάθαροι σχετικά με τις αγορές-στόχους μας για κάθε προϊόν ή υπηρεσία					
Υπάρχει ένα ζετές σχέδιο που καθοδηγεί την ανάπτυξη και την κατεύθυνση της επιχείρησης					
Το σχέδιο κοινοποιείται στο προσωπικό και κατανοείται εντός της επιχείρησης					
Το σχέδιο έχει συγκεκριμένους στόχους και ευθύνες που μοιράζονται μεταξύ στελεχών και τμημάτων					
Τα εμπόδια και οι περιορισμοί ανάπτυξης έχουν εντοπιστεί και υπάρχει σχέδιο για την αντιμετώπισή τους					

Γνωρίζω ποια είναι τα συγκριτικώς δυνατά & αδύνατα σημεία της επιχείρησης					
Γνωρίζω ποιες είναι οι αναδυόμενες ευκαιρίες & απειλές					
Γνωρίζω ποιοι είναι οι εφικτοί εναλλακτικοί δρόμοι που θα μπορούσαν να με φέρουν εκεί που θέλω					
Γνωρίζω πως θα μετρώ & θα αξιολογώ την πρόοδο μου σε σχέση με το στρατηγικό σχέδιο					
Γνωρίζω πως αλλάζει το περιβάλλον γύρω μου					
Η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας επικεντρώνεται στην μεγέθυνση εσόδων στις περιοχές με το υψηλότερο περιθώριο κέρδους της εταιρείας, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί το μικτό κέρδος					
Η επιχείρησή μας διαθέτει λογισμικό διαχείρισης πόρων (ERP)					
Η επιχείρησή μας διαθέτει λογισμικό διαχείρισης σχέσεων (CRM) για την επικοινωνία με υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες					
Η επιχείρησή μας υιοθετεί νωρίς και εφαρμόζει με επιτυχία νέες τεχνολογίες εσωτερικά και με πελάτες					
Η γρήγορη προβολή οικονομικών αναφορών, όπως η κερδοφορία, τα έσοδα, τα έξοδα είναι αρκετά απλή με το κατάλληλο λογισμικό					
Η επιχείρηση διοικείται με την υποστήριξη κεντρικού πληροφοριακού πίνακα					

(Dashboard) ο οποίος είναι διαθέσιμος σε λογισμικό και περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης (KPIs) όπως πωλήσεις, καθυστερημένες παραγγελίες, μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών κα.					
Η επιχείρηση διαθέτει σύγχρονη και συνεχώς ενημερωμένη ιστοσελίδα					

## 8.2 Ερωτηματολόγιο νέου επιχειρηματία

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ</b>
<b>Δεξιότητες διοίκησης επιχειρήσεων</b>
Μπορείτε να αναθέσετε αποτελεσματικά καθήκοντα;
Έχετε εμπειρία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων;
Γνωρίζετε πώς να διατηρείτε και να ελέγχετε τα επίπεδα αποθεμάτων;
Έχετε εμπειρία στο συντονισμό και τον σχεδιασμό σημαντικών εργασιών/έργων;
Έχετε καλές δεξιότητες διαχείρισης χρόνου;
Ξέρετε πώς να διαπραγματευτείτε με επιτυχία;
<b>Διαπροσωπικές δεξιότητες</b>
Μπορείτε να ηγηθείτε, να εκπαιδεύσετε, να επιβλέπετε, να παρακινείτε και να καθοδηγείτε τους υπαλλήλους;
Γνωρίζετε πώς να αναθέτετε καθήκοντα και να ζητάτε λογοδοσία;

Γνωρίζετε πώς να επικοινωνείτε και να διαπραγματεύεστε με υπαλλήλους και πελάτες;

Είστε εξοικειωμένοι με τις απαιτήσεις σε προσωπικό και ανθρώπινο δυναμικό;

### **Επιχειρηματικές δεξιότητες**

Έχετε επιχειρηματικό πνεύμα;

Οι αποτυχίες σας παρακινούν να προσπαθήσετε περισσότερο ή απογοητεύεστε και τα παρατάτε;

Έχετε ξεκάθαρο όραμα για το πού θα σας οδηγήσει η επιχείρηση;

Μπορείτε να μετατρέψετε τις ιδέες σας σε επιχείρηση;

Ξέρετε πώς να αξιολογήσετε την επιχειρηματική σας ιδέα;

Μπορείτε να βρείτε νέους πελάτες;

### **Οικονομικές δεξιότητες**

Είστε άνετα με τις οικονομικές αναφορές και τους οικονομικούς δείκτες;

Είστε εξοικειωμένοι με τον προγραμματισμό κερδών, τον προϋπολογισμό και την πρόβλεψη και τη διαχείριση ταμειακών ροών;

Ξέρετε πώς να διαχειριστείτε τη μισθοδοσία;

Μπορείτε να κοστολογήσετε τις προμήθειες, τα γενικά έξοδα και την εργασία σας για την αποτελεσματική τιμολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών σας;

Μπορείτε να διαχειριστείτε τις αγορές για την επιχείρηση;

Ξέρετε πώς να διαχειριστείτε τους οφειλέτες και τους πιστωτές;

Έχετε λογιστικές ικανότητες;

Γνωρίζετε τις απαιτήσεις σας για φόρους, φόρο αγαθών και υπηρεσιών;

### **Δεξιότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ**

Μπορείτε να αναλύσετε τους ανταγωνιστές σας και τους πελάτες σας;
Ξέρετε πώς να ερευνήσετε την αγορά, να δοκιμάσετε το προϊόν σας και να διαφημίσετε το προϊόν σας;
Είστε εξοικειωμένοι με διαφορετικά κανάλια μάρκετινγκ;
Γνωρίζετε τον καλύτερο τρόπο για να προωθήσετε και να πουλήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας;
Έχετε ισχυρές δεξιότητες γραπτού λόγου και παρουσίασης;

## Συμπέρασμα

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης βοηθώντας την να κατανοήσει σημαντικούς τομείς για την ανταγωνιστικότητα της , τρόπους για να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα κερδίζοντας χώρο στην αγορά και αυξάνοντας τα κέρδη της.

Το περιεχόμενο  
δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα τις απόψεις  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των συμμετεχουσών χωρών και της Διαχειριστικής Αρχής