



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ-ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ»
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε.**

**Διπλωματική Εργασία (MASTER'S THESIS)
Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης**

Υπό : Βαξεβάνου Ανθής

Επιβλέπων : Καθηγητής Κ. Γκιζιάκης

**Λοιπά Μέλη Επιτροπής :
Καθηγητής Α. Μ. Γουλιέλμος
Καθηγητής Ε. Σαμπράκος**

**Περίοδος Εκπόνησης : Μάρτιος 2004 – Δεκέμβριος 2004.
Φιλοξενούσα Επιχείρηση : Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.**

Ιανουάριος 2005



ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην μελέτη που ακολουθεί έχουν συγκεντρωθεί στοιχεία που απεικονίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την κατάσταση που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Ν. Λεβεντέρης Α. Ε., όσο και τις συνθήκες που διαμορφώνονται στον κλάδο της σιδηρουργίας (υποκλάδου συρματοουργίας).

Η εμπειρισταωμένη μελέτη του ανταγωνισμού όσο και της θέσης της υπό εξέταση εταιρίας μέσα σ' αυτόν, μας δίνει την δυνατότητα κατανόησης των προβλημάτων και της προοπτικής που διανοίγεται γι' αυτήν.

Απαραίτητο για τον σκοπό της παρούσας εργασίας είναι η εκτενής θεωρητική αναφορά στο μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (R.P.V.) μιας και είναι ένα σύγχρονο μοντέλο επιχειρησιακής στρατηγικής που προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες που έχουν την δυνατότητα να το εφαρμόσουν.

Η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη των πόρων εκείνων που θα δώσουν στην εταιρεία την ικανότητα εφαρμογής του μοντέλου RPV, επιχειρείται μέσω της διεξαγωγής μιας ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας.

Για την πραγμάτωση της έρευνας αυτής, πέρα της συνδρομής των δευτερογενών στοιχείων, αναλύεται και η μεθοδολογία κατάρτισης ενός ερωτηματολογίου και υποβολή του σε εργαζόμενους της εταιρείας .

Επακολουθεί μια ποιοτική και στατιστική ερμηνεία των ευρημάτων αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω των γραφημάτων του EXCEL και των στατιστικών συντελεστών του SPSS.

Η εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων για την εφαρμογή ή μη του μοντέλου RPV στηρίζεται στην συσσωρευμένη γνώση, που έχει αντληθεί από την έρευνα αυτή.

Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας Ν. Λεβεντέρης Α.Ε. με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών, όπου



πραγματοποιείται η σύγκριση της παρούσας κατάστασης με παρελθόντα έτη και οι δείκτες της εταιρείας θα συγκριθούν παράλληλα με αυτούς του κλάδου.

Στο δεύτερο μέρος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης ανήκει η επιλογή ενός επενδυτικού προγράμματος που μέσα από παραδοχές, θα οδηγηθούμε στην υποθετική κατασκευή δύο αποτελεσμάτων χρήσεως (όσα και τα χρόνια που παρατηρούμε στο επενδυτικό πρόγραμμα). Με την βοήθεια των χρηματικών ροών θα εξάγουμε την καθαρή παρούσας αξία και τον δείκτη εσωτερικής απόδοσης (NPV, IRR).

Για την πραγμάτωση της ανάλυσης ευαισθησίας θα δημιουργήσουμε ένα απαισιόδοξο και ένα αισιόδοξο σενάριο, προσπαθώντας να τεκμηριώσουμε την γνώμη μας για το αν θα πρέπει ή όχι να γίνει αυτή η επένδυση.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ 02
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	σελ10
1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ10
1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ12
2. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΥ	σελ 15
2.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	
2.1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	σελ 15
2.1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ 17
2.1.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	σελ 18
2.1.4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	σελ 18
2.1.5. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ 22
2.2 ΚΛΑΔΟΣ ΣΥΡΜΑΤΟΥΡΓΙΑΣ	σελ 25
2.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	σελ 25
2.2.2. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	σελ 28
2.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ	σελ 30
2.2.4. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	σελ 31
2.2.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	σελ 31
2.2.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ 32
2.2.7. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ 34
3. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	σελ 36
3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	σελ 36
3.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΟΡΩΝ	σελ 36
3.2.1. ΥΔΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	σελ 37
3.2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	σελ 37
3.2.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	σελ 37
3.2.4. ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ	σελ 37
3.3. ΣΧΕΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	σελ 38
3.4. ΠΟΡΟΙ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	σελ 39
3.5. ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	σελ 41
3.6. R.P.V. ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ 42
3.6.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	σελ 43
3.6.2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	σελ 44
3.6.3. ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	σελ 46
3.6.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ 47
3.6.5. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	σελ 48
3.7. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	σελ 48
3.8 ΘΕΩΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	σελ 50
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ 55
4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ 56
4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	σελ 56
4.3.ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	σελ 56
4.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	σελ 57
4.4.1.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	σελ 57
4.4.2.ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	σελ 59
4.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	σελ 59
4.5.1 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΟΡΟΙ	σελ 60
4.5.2. ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	σελ 63
4.5.3. ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗ	σελ 64
4.5.4. ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	σελ 65
4.5.5. ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ 67
4.5.6. ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	σελ 67
4.5.7. ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	σελ 67
4.5.8. ΕΝΟΤΗΤΑ ΦΥΛΟ	σελ 68



4.5.9. ΕΝΟΤΗΤΑ ΗΛΙΚΙΑ	σελ 68
4.6. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	σελ 68
4.6.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ	σελ 68
4.6.2. ΠΑΡΑΓΩΓΗ	σελ 69
4.7. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	σελ 69
4.8. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	σελ 69
4.9. ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΚΘΕΣΗΣ	σελ 70
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	σελ 71
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	
5.2 ΠΟΡΟΙ	σελ 72
5.3 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	σελ 88
5.4 ΑΠΟΔΟΣΗ	σελ 102
5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΣΗ	σελ 107
5.6 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	σελ 110
5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (Regression Analysis)	σελ 113
5.7.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	σελ 115
6. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	σελ 117
7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	σελ 120
7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	σελ 123
7.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	σελ 123
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	σελ 126
7.2.1 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	σελ 126
7.2.2 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	σελ 127
7.2.3 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	σελ 128
7.2.4 ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ	σελ 128
7.2.5 ΔΑΝΕΙΑ	σελ 129
7.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	σελ 130
7.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	σελ 130
7.3.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	σελ 131
7.3.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	σελ 131
7.3.4 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ	σελ 132
7.3.5 ΚΑΘΑΡΕΣ ΡΟΕΣ	σελ 135
7.3.6 ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ	σελ 135
7.4 ΣΕΝΑΡΙΑ	σελ 139
7.4.1 ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΣΕΝΑΡΙΟ	σελ 140
7.4.2 ΘΕΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ	σελ 141
7.4.3 ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ	σελ 142
7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	σελ 144
7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ 147
7.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	σελ 148
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ 150
9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	σελ 152
10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ 155
11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ 159



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Σελίδα
Πίνακας 2.1 : Τοποθεσία εταιρειών Συρματοουργίας	26
Πίνακας 2.2 : Προσωπικό & Δραστηριότητα εταιρειών Συρματοουργίας	27
Πίνακας 2.3 : Βιομηχανικό κόστος εταιρειών Συρματοουργίας	28
Πίνακας 2.4 : Παραγωγή Εμπορία	32
Πίνακας 3.1 : Υλικών Πόρων εταιρειών Συρματοουργίας	38
Πίνακας 3.2 : Άυλων Πόρων εταιρειών Συρματοουργίας	38
Πίνακας 5.1 : Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός	72
Πίνακας 5.2 : Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας	73
Πίνακας 5.3 : Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία	74
Πίνακας 5.4 : Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά	75
Πίνακας 5.5 : Επαρκής γνώση της αγοράς	76
Πίνακας 5.6 : Εστίαση στον πελάτη	77
Πίνακας 5.7 : Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων	78
Πίνακας 5.8 : Κοινό όραμα και κουλτούρα	79
Πίνακας 5.9 : Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων	80
Πίνακας 5.10: Ευελιξία στην οργάνωση	81
Πίνακας 5.11: Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών	82
Πίνακας 5.12: Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων	83
Πίνακας 5.13: Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού	84
Πίνακας 5.14: Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	85
Πίνακας 5.15: Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι	86
Πίνακας 5.16: Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	87
Πίνακας 5.17: Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός	88
Πίνακας 5.18: Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας	89
Πίνακας 5.19: Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία	90
Πίνακας 5.20: Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά	91
Πίνακας 5.21: Επαρκής γνώση της αγοράς	92
Πίνακας 5.22: Εστίαση στον πελάτη	93
Πίνακας 5.23: Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων	94
Πίνακας 5.24: Κοινό όραμα και κουλτούρα	95
Πίνακας 5.25: Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων	96
Πίνακας 5.26: Ευελιξία στην οργάνωση	96
Πίνακας 5.27: Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών	97
Πίνακας 5.28: Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων	98
Πίνακας 5.29: Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού	99
Πίνακας 5.30: Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	100
Πίνακας 5.31: Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι	100
Πίνακας 5.32: Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	101
Πίνακας 5.33: Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	102
Πίνακας 5.34: Όγκος πωλήσεων	103
Πίνακας 5.35: Κερδοφορία	103
Πίνακας 5.36: Μείωση κόστους	104
Πίνακας 5.37: Είσοδος σε νέες αγορές	104
Πίνακας 5.38: Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη	105
Πίνακας 5.39: Ικανοποίηση του πελάτη	105
Πίνακας 5.40: Αφοσίωση του πελάτη	106
Πίνακας 5.41: Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος	107



Πίνακας 5.42: Η εταιρεία μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος	107
Πίνακας 5.43: Οι πόροι της εταιρείας δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	108
Πίνακας 5.44: Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας δίνουν, αντιγράφονται ή υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό	108
Πίνακας 5.45: Η εταιρεία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει	109
Πίνακας 5.46: Η εταιρεία εστιάζει στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκ.	109
Πίνακας 5.47: Περιγραφική στατιστική Ανάλυση Μεταβλητών	111
Πίνακας 5.48: Τομέας Εργασίας Ερωτώμενων	111
Πίνακας 5.49: Έτη Εργασίας Ερωτώμενων στην Εταιρεία	112
Πίνακας 5.50: Επίπεδο Εκπαίδευσης Ερωτώμενων	112
Πίνακας 5.51: Φύλο Ερωτώμενων	113
Πίνακας 5.52: Ηλικία Ερωτώμενων	113
Πίνακας 5.53: Περίληψη Μοντέλου b	115
Πίνακας 5.54: ANOVA b	115
Πίνακας 5.55: Συντελεστές a	116
Πίνακας 7.1 : Ενεργητικό Λεβεντέρης	124
Πίνακας 7.2 : Παθητικό Λεβεντέρης Α.Ε	125
Πίνακας 7.3 : Αποτελέσματα Χρήσεως Λεβεντέρη Α.Ε	126
Πίνακας 7.4 : Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας συγκριτικό Ιδίων Κεφαλαίων και Συνολικών Κεφαλαίων	127
Πίνακας 7.5 : Περιθώριο Μεικτού Κέρδους.	127
Πίνακας 7.6 : Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	127
Πίνακας 7.7 : Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	128
Πίνακας 7.8 : Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	128
Πίνακας 7.9 : Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων	129
Πίνακας 7.10 : Μέτρηση Δανειακής Εξάρτησης και Δανειακής επιβάρυνσης	129
Πίνακας 7.11 : Λοιποί Αριθμοδείκτες	130
Πίνακας 7.12 : Επένδυση	131
Πίνακας 7.13 : Αποτελέσματα χρήσεως για 2003, 2004, 2005	135
Πίνακας 7.14 : Κόστος μη διανεμηθέντων κερδών	136
Πίνακας 7.15 : Κόστος προνομιούχων μετοχών	136
Πίνακας 7.16 : Beta	137
Πίνακας 7.17 : Κόστος ιδίων κεφαλαίων	137
Πίνακας 7.18 : Κόστος κεφαλαίου του φόρου	138
Πίνακας 7.19 : WACC %	138
Πίνακας 7.20 : Κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου	139
Πίνακας 7.21 : Ουδέτερο σενάριο	140
Πίνακας 7.22 : Αποτελέσματα Χρήσεως αισιόδοξου σεναρίου	141
Πίνακας 7.23 : Ροές και Δείκτες Αισιόδοξου σεναρίου	142
Πίνακας 7.24 : Αποτελέσματα Χρήσεως Απαισιόδοξου Σεναρίου	143
Πίνακας 7.25 : Ροές και Δείκτες Απαισιόδοξου Σεναρίου	143
Πίνακας 7.26 : Υπολογισμός Ράντα	144
Πίνακας 7.27 : Ανάλυση Ευαισθησίας	145
Πίνακας 7.28 : Ανάλυση Ευαισθησίας	146
Πίνακας 7.29 : Ανάλυση Ευαισθησίας	147



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα	Σελίδα
Σχεδιάγραμμα 2.1 : Αξιολόγηση Πόρων	16
Σχεδιάγραμμα 2.2 : Μεριδίδιο Αγοράς	18
Οργανόγραμμα 2.1 : Κεντρικό εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε	19
Οργανόγραμμα 2.2 : Εμπορικού τμήματος εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε.	20
Οργανόγραμμα 2.3 : Οικονομικού τμήματος εταιρείας	20
Οργανόγραμμα 2.4 : Τεχνικού τμήματος εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε.	21
Οργανόγραμμα 2.5 : Τμήματος Προσωπικού εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε	22
Οργανόγραμμα 2.6 : Ροή Κύκλου Εργασιών	24
Σχήμα 3.1 : Πόροι – Ικανότητες	39
Σχήμα 3.2 : Μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (R.P.V.)	42
Σχήμα 3.3 : Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (R.P.V.)	43
Σχήμα 3.4. : Τέσσερις διαστάσεις μιας ικανότητας κορμού	45
Σχέδιο 4.1. : Πλάνο Πραγματοποίησης Έρευνας	55
Σχέδιο 4.2 : Πηγές Δευτερογενών Στοιχείων	57
Σχήμα 4.3 : Ροή Πρωτογενής Έρευνας	58
Σχεδιάγραμμα 5.1 και 5.2 : Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός	72
Σχεδιάγραμμα 5.3 και 5.4 : Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας	73
Σχεδιάγραμμα 5.5 και 5.6 : Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία	74
Σχεδιάγραμμα 5.7 και 5.8 : Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά	75
Σχεδιάγραμμα 5.9 και 5.10: Επαρκής γνώση της αγοράς	76
Σχεδιάγραμμα 5.11 και 5.12 : Εστίαση στον πελάτη	77
Σχεδιάγραμμα 5.13 και 5.14 : Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων	78
Σχεδιάγραμμα 5.15 και 5.16 : Κοινό όραμα και κουλτούρα	79
Σχεδιάγραμμα 5.17 και 5.18 : Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων	80
Σχεδιάγραμμα 5.19 και 5.20 : Ευελιξία στην οργάνωση	81
Σχεδιάγραμμα 5.21 και 5.22 : Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών	82
Σχεδιάγραμμα 5.23 και 5.24 : Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων	83
Σχεδιάγραμμα 5.25 και 5.26 : Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού	84
Σχεδιάγραμμα 5.27 και 5.28 : Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	85
Σχεδιάγραμμα 5.29 και 5.30 : Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι	86
Σχεδιάγραμμα 5.31 και 5.32 : Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	87
Σχεδιάγραμμα 5.33 και 5.34 : Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός	88
Σχεδιάγραμμα 5.35 και 5.36 : Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας	89
Σχεδιάγραμμα 5.37 και 5.38 : Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία	90
Σχεδιάγραμμα 5.39 και 5.40 : Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά	91
Σχεδιάγραμμα 5.41 και 5.42 : Επαρκής γνώση της αγοράς	92
Σχεδιάγραμμα 5.43 και 5.44 : Εστίαση στον πελάτη	93
Σχεδιάγραμμα 5.45 και 5.46 : Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων	94
Σχεδιάγραμμα 5.47 και 5.48 : Κοινό όραμα και κουλτούρα	95
Σχεδιάγραμμα 5.49 και 5.50 : Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων	96
Σχεδιάγραμμα 5.51 και 5.52 : Ευελιξία στην οργάνωση	97
Σχεδιάγραμμα 5.53 και 5.54 : Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών	97
Σχεδιάγραμμα 5.55 και 5.56 : Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων	98
Σχεδιάγραμμα 5.57 και 5.58 : Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού	99
Σχεδιάγραμμα 5.59 και 5.60 : Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	100
Σχεδιάγραμμα 5.61 και 5.62 : Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι	101



Σχεδιάγραμμα 5.63 και 5.64 : Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	101
Σχεδιάγραμμα 5.65 : Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων	102
Σχεδιάγραμμα 5.66 : Όγκος πωλήσεων	103
Σχεδιάγραμμα 5.67 : Κερδοφορία	103
Σχεδιάγραμμα 5.68 : Μείωση κόστους	104
Σχεδιάγραμμα 5.69 : Είσοδος σε νέες αγορές	104
Σχεδιάγραμμα 5.70 : Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη	105
Σχεδιάγραμμα 5.71 : Ικανοποίηση του πελάτη	106
Σχεδιάγραμμα 5.72 : Αφοσίωση του πελάτη	106
Σχεδιάγραμμα 5.73 : Εκμετάλλευση ευκαιριών μείωση απειλών	107
Σχεδιάγραμμα 5.74 : : Οι πόροι της εταιρείας δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	108
Σχεδιάγραμμα 5.75 : Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας δίνουν, αντιγράφονται ή υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό	108
Σχεδιάγραμμα 5.76 : Η εταιρεία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει	109
Σχεδιάγραμμα 5.77 : Η εταιρεία εστιάζει στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων	110



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Κατά τη διάρκεια των περασμένων ετών, η εταιρεία η οποία επελέγη να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας, δηλαδή η Ν. Λεβεντέρης Α. Ε., διατηρούσε και εφήρμοζε την πολιτική μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, γεγονός που την καθιστούσε άμεσα εξαρτώμενη από το εξωτερικό περιβάλλον και τις κατά καιρούς αντιξοότητες του. Ασφαλώς, δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον, δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε ό,τι αφορά τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας, σίγουρα όμως δεν είναι και ο μοναδικός παράγοντας επηρεασμού της.

Η μακρά εφαρμογή αυτής της στρατηγικής απέδειξε ότι δεν ήταν και η πλέον αποτελεσματική, με σκοπό τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ή και περισσότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτό ήταν και το έρεισμα το οποίο ώθησε στην αναζήτηση μιας καινούριας στρατηγικής για την εταιρεία, η οποία να είναι εξαρτώμενη και από το εσωτερικό της περιβάλλον, μην αμελώντας τις ανάγκες που διαμορφώνονται στο ευρύτερο εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου που δραστηριοποιείται.

Ένα ιδιαίτερα σύγχρονο στρατηγικό μοντέλο, που σαν μέλημά του έχει την εκμετάλλευση των ειδικών δυνατοτήτων της εταιρείας και της μετατροπής των σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων.

Η διερεύνησή μας στοχεύει στο εάν υπάρχουν οι πόροι εκείνοι, που επενδύοντας η εταιρεία, θα μπορέσει να τους μετατρέψει σε μοναδικές ικανότητες, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό, και κατά συνέπεια, να διεκδικήσει το μερίδιο της αγοράς που άλλοτε κατείχε ή και να το αυξήσει.

Για τη διερεύνηση της καταλληλότητας της εταιρείας για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού, εφαρμόζεται ένα πλήρες ερευνητικό σχέδιο, αλλά και μία οικονομική ανάλυση της εταιρείας, με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών και τέλος μελετάται η αξιολόγηση



μίας επένδυση πάνω σε έναν από τους πόρους που επιδεικνύει το στρατηγικό μοντέλο.

1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μία εταιρεία διαθέτει υλικούς πόρους, συστήματα, άυλους πόρους και ασφαλώς, ανθρώπινο δυναμικό. Η φιλοσοφία αυτού του μοντέλου αποσκοπεί στη μετατροπή αυτών των διαθέσιμων πόρων σε ικανότητα της εταιρείας, η οποία μπορεί να μεταφραστεί σε μεγαλύτερη, οικονομικότερη, αποδοτικότερη παραγωγή και κατά συνέπεια σε μεγαλύτερες εισροές.

Όλος ο κύκλος εργασιών που περιγράφεται στην παρούσα μελέτη, μας δίνει τη δυνατότητα να προταθεί ή να μην προταθεί η εφαρμογή της επιχειρηματικής αυτής αναδιοργάνωσης.

Η μελέτη αυτή προσδοκά να φανεί χρήσιμη στην διοικητική ομάδα της εταιρείας και να την βοηθήσει να πραγματοποιήσει την όποια επένδυση για την εκμετάλλευση πιθανών πόρων.

Προσδοκάτε επίσης από τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών δεικτών (αριθμοδεικτών) να εξασφαλιστεί μια εικόνα της εταιρείας για την παρούσα κατάστασή της και την σύγκρισή της, πραγματοποιώντας benchmarking με τις ανταγωνίστριες εταιρείες και leader του κλάδου. Τα συμπεράσματα θα είναι χρήσιμα.

Τέλος, για ακαδημαϊκούς λόγους και μόνο, η διερεύνηση εφαρμογής ενός στρατηγικού μοντέλου σε μια εταιρεία, ίσως αποτελεί την σημαντικότερη πρόταση που μπορεί να πραγματοποιηθεί, για αυτό θα αποτελέσει εμπειρία τόσο για τον ερευνητή, όσο και για την διοικητική ομάδα της εταιρείας, όσο και για τους συμμετέχοντες υπαλλήλους που θα κληθούν ίσως μετά από εύλογο χρονικό διάστημα να την εφαρμόσουν. Γενικά έχει παρατηρηθεί ότι η μετάδοση του οράματος από τον διοικητή της εταιρείας για την πραγματοποίηση της στρατηγικής αλλαγής είναι πιο εύκολη όταν γίνεται μετά από την πραγματοποίηση έρευνας στον ίδιο οργανισμό.



1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην αρχή της μελέτης επιχειρείται να δοθεί μια εκτενής περιγραφή της εταιρείας για την κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντός της και του εξωτερικού περιβάλλοντός της, στο οποίο βρίσκεται για την κατανόηση του ανταγωνισμού κάτω από τον οποίο λειτουργεί. Καθόσον η ιστορική γνώση αποτελεί θεμέλιο λίθο για την πραγματοποίηση της εξέλιξης, επιχειρείται η καταγραφή της ιστορίας της εν λόγω εταιρείας. Απεικονίζονται επίσης, οι οργανωτικές δομές όλων των υφιστάμενων τμημάτων και επιχειρείται με εκτενή τρόπο η ανάλυση του κύκλου εργασιών της, τόσο γραπτά όσο και με σχεδιάγραμμα.

Η οξεία μορφή του υφιστάμενου ανταγωνισμού επιβάλλει την μελέτη και ιδιαίτερα την πολιτική που ακολουθεί ο κλάδος στην εξαγωγική δραστηριότητά του. Τόσο όμως οι προοπτικές που διανοίγονται όσο και οι ιδιαιτερότητες με τα προβλήματα που υφίστανται, αποτελούν αντικείμενο διερεύνησης, μιας και είναι καθοριστικής σημασίας.

Σε επόμενο στάδιο επιχειρείται η θεωρητική απεικόνιση του μοντέλου των «Πόρων και Ικανοτήτων», δίνοντας παράλληλα τους ορισμούς, καθώς επίσης, και τις κατηγορίες των πόρων. Στη συνέχεια, εμφανίζεται η σχέση που συνδέει τους πόρους με τις ικανότητες και τις προϋποθέσεις με τις οποίες ο συνδυασμός αυτών των δύο παραγόντων, μπορεί να αποτελέσει μια μοναδική ικανότητα, με άμεση συνέπεια τη δημιουργία του επιθυμητού και πάντα επιδιωκόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό, επιχειρείται η δόμηση μιας στρατηγικής, η οποία να έχει ως βάση της τους πόρους της εταιρείας και τη μετατροπή τους σε ικανότητες-δυνατότητες

Θα υπάρξει κριτική του αναφερόμενου μοντέλου και στη συνέχεια, θα επακολουθήσει αναφορά στη θεωρία των αριθμοδεικτών, περιγράφοντας τη χρησιμότητα του κάθε δείκτη, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτός προκύπτει και τι ακριβώς υποδηλώνει.

Στο κεφάλαιο που διαδέχεται την θεωρητική ανασκόπηση του εξεταζόμενου μοντέλου και των αριθμοδεικτών, θα επακολουθήσει η μεθοδολογία της έρευνας η



οποία θα διεξαχθεί στην υπό εξέταση εταιρεία για την ανάδειξη της κατάστασης στην οποία βρίσκεται και για να δούμε κατά πόσο το προτεινόμενο μοντέλο είναι δυνατό να εφαρμοστεί. Η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη των πόρων εκείνων που θα δώσουν στην εταιρεία την ικανότητα εφαρμογής του μοντέλου RPV, θα επιχειρηθεί μέσω της διεξαγωγής μιας ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής, πέρα της συνδρομής των δευτερογενών στοιχείων, αναλύεται η λογική της κατάρτισης του σχετικού ερωτηματολογίου και ο τρόπος υποβολής του σε εργαζόμενους της εταιρείας, το οποίο βέβαια θα πρέπει να πούμε ότι αποτελεί το βασικό συστατικό της εξαγόμενης έρευνας, μιας και απευθύνεται άμεσα στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας.

Στο επόμενο μέρος της μελέτης, θα επακολουθήσει η ποιοτική και στατιστική ερμηνεία των ευρημάτων του ερωτηματολογίου, όπου θα αναλύονται και θα αξιολογούνται τα αποτελέσματα της έρευνας, με παράλληλη αναφορά στα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη με το στελεχιακό προσωπικό της εταιρείας. Όλη αυτή η ανάλυση θα υποστηρίζεται με γραφήματα του EXCEL, καθώς και των στατιστικών συντελεστών του Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Ακολουθεί μία ενότητα, με αναφορές στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται από πλευράς της εταιρείας και της παραγωγής της, σχετικά με το ναυτιλιακό χώρο, που είναι άμεσα εμπλεκόμενος με την εν λόγω εταιρεία.

Στη συνέχεια, περιγράφεται η επένδυση, που αποσκοπεί στην διερεύνηση ενός τεχνολογικού πόρου και πιο συγκεκριμένα, ενός μηχανήματος κατασκευής και πλέξης σύρματος, ειδικό για τη ναυτιλία..

Για να δούμε τα πιθανά αποτελέσματα αυτής της επένδυσης και τις επιπτώσεις της στα οικονομικά της εταιρείας, θα προβούμε στην εκτίμηση τριών διαφορετικών σεναρίων, ενός αρνητικού, ενός θετικού και ενός ουδέτερου. Παρόλη την εξέταση που γίνεται μέσω των τιθέμενων σεναρίων, τα αποτελέσματα ενέχουν αβεβαιότητα, γι' αυτό το λόγο θα προβούμε στην ανάλυση ευαισθησίας κάθε παράγοντα εισροών στην ανάληψη του επενδυτικού προγράμματος.



Τα συμπεράσματα, σε ό,τι αφορά στην επένδυση που πραγματοποιήθηκε διαδέχονται την ανάλυση ευαισθησίας. Σ' αυτό το κεφάλαιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης ανήκει επίσης και η διαδικασία ελέγχου του προϋπολογισμού του κεφαλαίου της εταιρείας.

Ακολουθούν τα γενικότερα συμπεράσματα που αφορούν πλέον σε ολόκληρη τη μελέτη και ειδικότερα, το εάν και κατά πόσο το προτεινόμενο μοντέλο των «Πόρων και Ικανοτήτων» είναι εφικτό να εφαρμοστεί στην εταιρεία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε., δεδομένης της οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται και δοθέντων των διαθέσιμων πόρων που είναι δυνατό να συντελέσουν στην μετατροπή της παραγωγικής ικανότητας της εταιρείας.

Είναι φανερό, ότι τα ενδεχόμενα αρνητικά σημεία του συγκεκριμένου μοντέλου, δεν θα πρέπει να παραγνωριστούν, αλλά αντιθέτως, αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι ο εντοπισμός τους και η παράλληλη ανατροπή τους, προτείνοντας διορθωτικές προτάσεις.

Όλα τα συγγράμματα, άρθρα και βιβλία, γραμμένα είτε στην ελληνική είτε στην αγγλική γλώσσα, όπως και ιστοσελίδες, που βοήθησαν στην διεξαγωγή αυτής της έρευνας, παρατίθενται στην βιβλιογραφία.

Στα παραρτήματα, παρατίθενται το ερωτηματολόγιο, που διανεμήθηκε στο προσωπικό της εξεταζόμενης εταιρείας και που αποτέλεσε βάση για τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Επίσης, στο μέρος αυτό παρατίθεται ο ισολογισμός της Ν. Λεβεντέρης Α.Ε., καθώς και των κυριοτέρων ανταγωνιστών της και είναι τα ίδια στοιχεία που χρησιμοποιήσαμε στην χρηματοοικονομική ανάλυση στην οποία προβήκαμε.



2. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΥ

2.1 ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2.1.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Προκειμένου να δοθεί όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα της εξεταζόμενης εταιρείας, κρίνεται σκόπιμο να ληφθεί υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντός της

(Α) Υλικοί Πόροι.

Μέρος των υλικών πόρων της εταιρίας είναι σε χρήση από το 1960 καλά συντηρημένοι, ενώ ο νεότερος εξοπλισμός είναι κατασκευασμένος βάσει των πιο πρόσφατων εξελίξεων του κλάδου.

(Β) Ανθρώπινο Δυναμικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό καλύπτει σε μεγάλο ποσοστό τις όποιες ανάγκες υπάρχουν, αν και κατά μέσο όρο δεν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα γνώσεων.

Έχει την δυνατότητα προσαρμογής στα εκάστοτε παρουσιαζόμενα προβλήματα, όμως κατά πάσα πιθανότητα η μετακίνηση ατόμων από ένα τομέα σε άλλο θα βελτίωνε την σημερινή κατάσταση.

Βεβαίως, η συνεχής προσπάθεια σεμιναριακής επιμόρφωσης αποδίδει θετικά αποτελέσματα.

(Γ) Συστήματα.

Η συνολική λειτουργία της εταιρίας βασίζεται αφενός μεν στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, αφετέρου δε σε συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Βεβαίως, εφαρμόζονται προγράμματα ελέγχου της διοίκησης των οικονομικών, του marketing και των πωλήσεων.



(Δ) Άυλοι Πόροι.

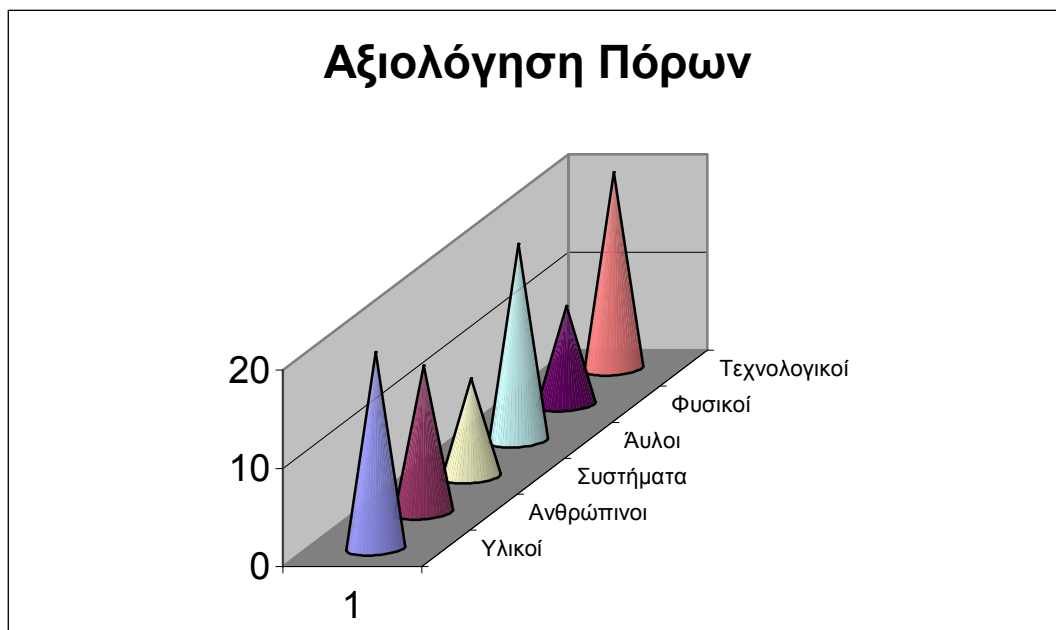
Σημαντικός παράγοντας στην συνολική δραστηριότητα, αλλά και στην προβολή της εταιρείας είναι η φήμη της για την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, την πολύ καλή εξυπηρέτηση των πελατών κ.λ.π.

(Ε) Φυσικοί Πόροι.

Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η παραγωγική μονάδα της εταιρείας (ΒΙ. ΠΕ. ΒΟΛΟΥ) είναι ιδανική, τόσο για την εξυπηρέτηση των πελατών όσο και για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας

(ΣΤ) Τεχνικοί Πόροι.

Γενικά, η όλη τεχνολογική υποδομή της εταιρείας αλλά και ιδιαίτερα ο πρόσφατος εξοπλισμός της με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής, της δίνουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.



Σχεδιάγραμμα : 2.1 Αξιολόγηση Πόρων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



2.1.2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ)

Η Λεβεντέρης ΑΕ ιδρύθηκε το 1948, με αρχική ίδρυση το 1932, και αντικείμενό της από το έτος ίδρύσεώς της είναι η κατασκευή συρματοσχοινων, συρμάτων και σχοινοσυρμάτων. Επίσης, δραστηριοποιείται σε εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο και άλλων εφοδίων της ναυτιλίας, βιομηχανίας και εξαρτημάτων ανυψωτικών διατάξεων.

Τα προϊόντα της απευθύνονται μεταξύ άλλων στην ναυτιλία, στις γεωργικές επιχειρήσεις, στις τεχνικές και στις οικοδομικές επιχειρήσεις, στις βιομηχανίες παραγωγής καλωδίων και βιοτεχνίες παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων σύρματος.

Η έδρα της εταιρείας είναι στον Πειραιά, όπου υπάρχουν και εκτεταμένοι αποθηκευτικοί χώροι, η δε μονάδα παραγωγής βρίσκεται στο Βόλο και διαθέτει από τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής, επεξεργασίας και συσκευασίας των πιο πάνω προϊόντων.

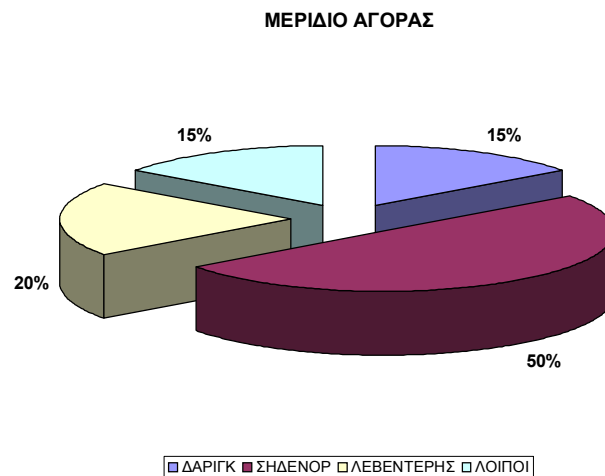
Πρόσφατα, σε συνεργασία με αντίστοιχη Γερμανική εταιρεία δημιούργησε θυγατρική, εγκατεστημένη στην περιοχή της Εύβοιας με στόχο την κάλυψη της ζήτησης της ευρύτερης περιοχής.

Πρόκειται για μεσαίου μεγέθους επιχείρηση του είδους της, η οποία απασχολεί 100 άτομα μόνιμο προσωπικό και εξωτερικούς συνεργάτες που απασχολούνται κυρίως σε τομείς εμπορίας των προϊόντων που κατασκευάζει ή εισάγει.

Ο κύκλος εργασιών της ανήλθε το 2001 σε 7.076.455 €, το 2002 σε 7.089.076 €, ενώ αντιστοίχως τα κέρδη ανήλθαν σε 7.130.903 € για το 2003.

Το 10% του συνολικού τζίρου της εταιρείας αφορά την εξαγωγική της δραστηριότητα στην Ευρώπη και στην Μέση Ανατολή.

Η εταιρεία κατέχει στην αγορά προϊόντων της μερίδιο της τάξεως του 20%



Σχεδιάγραμμα : 2.2 Μερίδιο Αγοράς (Πηγή : Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

Η εταιρεία έχει ISO 9002 σαν πιστοποίηση ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων της.

2.1.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η εταιρεία διέπεται από τα συνήθη γνωρίσματα των τυπικών ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στην μεσαία οικονομική εμπορική κατηγορία.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η συνεχής προσπάθεια για αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων , η ευελιξία σε θέματα στρατηγικών αποφάσεων αλλά και παραγωγής, καθώς και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που απαιτεί ο κλάδος.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα απεικονίζεται η δομή της εταιρείας αναλυόμενη σε τμήματα και τα στελέχη που τα απαρτίζουν.

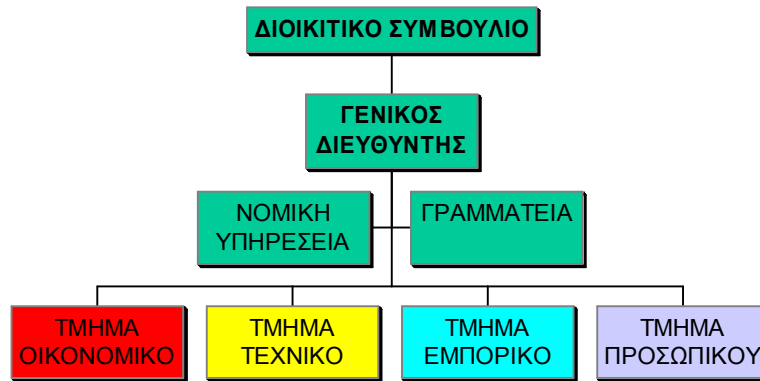
2.1.4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Η γενική διεύθυνση, είναι το όργανο που με την συνδρομή σπανιότερα του Δ.Σ έχει τον τελικό λόγο για την εφαρμογή της πολιτικής που ακολουθείται σε κάθε τμήμα της εταιρείας .



Μια από τις κύριες αρμοδιότητές της, που δεν ανήκει σε άλλο τμήμα, είναι η προμήθεια πρώτων υλών και η παρακολούθηση των αποθεματικών τους.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΒΕΝΤΕΡΗ Α.Ε.

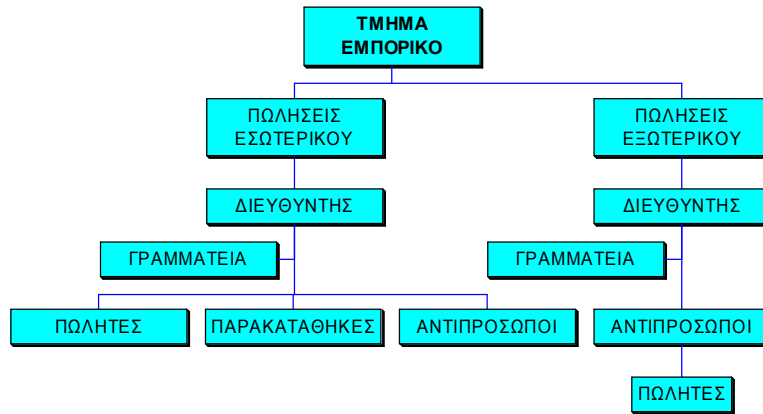


Οργανόγραμμα : 2.1 Κεντρικό εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε.(Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

Η νομική υπηρεσία, είναι εκείνη που εποπτεύει όλα τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα και συμφωνίες, τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τις κατά καιρούς συνεργασίες με μεταπωλητές ή πελάτες με μεγάλες καταναλώσεις. Ένα από τα κύρια έργα της διεύθυνσης αυτής είναι η διεκπεραίωση των επισφαλών απαιτήσεων που τις προτείνονται από τον πιστοδοτικό έλεγχο.

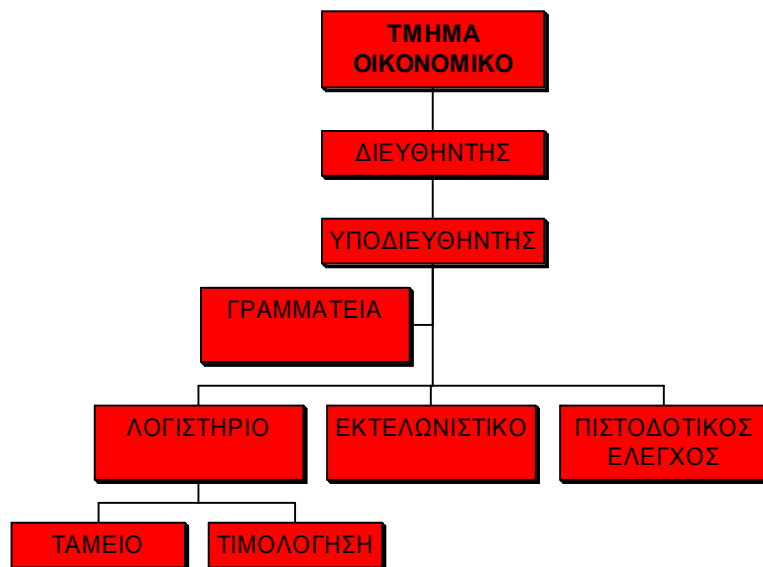
Το εμπορικό τμήμα σαν μέλημα του έχει την σύνταξη και υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων , την διατήρηση και ανάπτυξη του πελατολογίου , τις διεθνείς συναλλαγές , την έρευνα αγοράς στο εσωτερικό και εξωτερικό , την κατάρτιση συμφωνιών με πελάτες , την παραγγελιοληψία και προώθησή της για παραγωγή, την παρακολούθηση των ανταγωνιστών , την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και γενικότερα την διαμόρφωση , εφαρμογή και επανέλεγχο της εμπορικής πολιτικής.

Το ευρύ φάσμα στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία (πελατειακό κοινό) έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν ιδιαιτερότητες, ανάλογα τον κλάδο, γι' αυτό και όλη η τελευταία βαθμίδα του οργανογράμματος (πωλητές, παρακαταθήκες, αντιπρόσωποι εσωτερικού και εξωτερικού) αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση με υψηλή εξειδίκευση ή στη ναυτιλία ή στις οικοδομές ή στη γεωργία.



Οργανόγραμμα : 2.2 Εμπορικού τμήματος εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε.(Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

Το οικονομικό τμήμα, σαν πρώτο του μέλημα έχει την λογιστική διεκπεραίωση όλων των κινήσεων της εταιρείας, καθώς και την τιμολόγηση, την κοστολόγηση, την μισθοδοσία, την εκτελώνιση πρώτων υλών, την τήρηση λογαριασμών, πελατών και προμηθευτών κ.λ.π. Πέρα όμως αυτών, έχει σαν έργο της την ανεύρεση φθηνών πόρων, αλλά και την εκμετάλλευση των διαθέσιμων κεφαλαίων κίνησης.

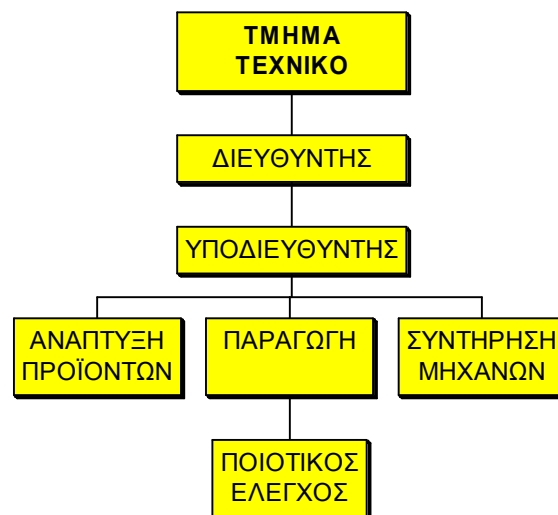


Οργανόγραμμα : 2.3 Οικονομικού τμήματος εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε. (Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

Στο τεχνικό τμήμα πέφτει το βάρος της παραγωγής 200 κύριων προϊόντων και πολλών διαφοροποιήσεών τους. Για την πραγματοποίηση του έργου αυτού υπάρχουν



και συλλειτουργούν το τμήμα παραγωγής, ανάπτυξης και συντήρησης. Τα παραγόμενα προϊόντα υπόκεινται σε εξαντλητικούς ποιοτικούς ελέγχους, μιας και θα πρέπει όπως όλες οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία να ικανοποιήσουν το πρότυπο ISO 9002. Επίσης, συναποφασίζει με το τμήμα ανάπτυξης (εμπορικό) για το χρονοδιάγραμμα παραγωγής και κατασκευής.

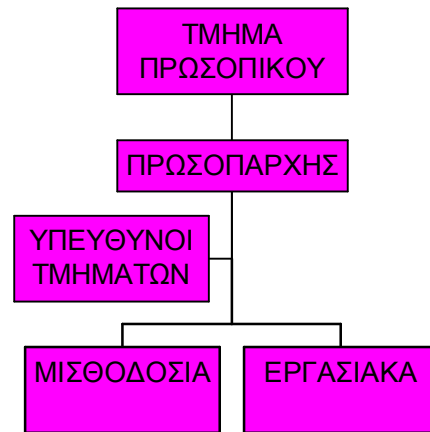


Οργανόγραμμα : 2.4. Τεχνικού τμήματος εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε. .(Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

Το τμήμα προσωπικού είναι ολιγομελές, αλλά τυγχάνει της υποστήριξης όλων των διευθυντών και των τμηματάρχων της παραγωγής.

Ως αντικείμενο δραστηριότητάς του έχει την καταβολή της μισθοδοσίας τη τήρηση των αδειών και παρακολούθηση των παρουσιών. Πέρα όμως των καθιερωμένων αυτών ενεργειών, βελτιώνει συνεχώς και τους τομείς όπως είναι η αξιολόγηση του προσωπικού, η κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης, η αξιολόγηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η διαμόρφωση διαδικασιών πρόσληψης.

Η επίλυση των προβλημάτων εργασιακών σχέσεων και εργατικών ατυχημάτων δεν είναι θέματα που προκύπτουν συχνά, μιας και η εταιρεία διέπεται από καλό κλίμα συναδελφικότητας και σωστής λήψης μέτρων ασφαλείας.



Οργανόγραμμα : 2.5. Τμήματος Προσωπικού εταιρείας Λεβεντέρη Α.Ε. .(Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)

2.1.5. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(Α) ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ.

Η προμήθεια πρώτων υλών επιδιώκεται να γίνεται από τις ανατολικές ευρωπαϊκές χώρες μιας και αυτό συμβάλλει στην ουσιαστική πτώση του κόστους. Για μερικά όμως, από τα προϊόντα που σημαντικός παράγοντας είναι η ποιότητα, η προμήθεια της πρώτης ύλης γίνεται από δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Το ίδιο συμβαίνει και για προϊόντα που η εταιρεία δεν μορφοποιεί, αλλά απλά εμπορεύεται (μπετόβεργα από Ισπανία)

(Β) ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ.

Η μεγάλη κατανάλωση πρώτων υλών έχουν επιβάλλει στην εταιρεία την παρουσία υπαλλήλου που επιμελείται την εκτελώνιση , συνήθως από τον χώρο του λιμανιού του Βόλου, την μεταφόρτωση σε ιδιόκτητα φορτηγά και την αποθήκευση σε γειτονικό χώρο με την παραγωγική μονάδα.

(Γ) ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ-ΜΟΡΦΟΠΟΙΗΣΗ – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ.

Η τελευταίας τεχνολογίας μηχανές βοηθούν να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω στάδια:



Επεξεργασία : Από την μεγάλη διατομή της πρώτης ύλης σε διατομή τέτοιας που θα είναι κατάλληλη για το παραγόμενο προϊόν. Ενδεχομένως , κάποια από τα προϊόντα μας να απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία, χημική ή θερμική, προκειμένου να προσδωθούν χαρακτηριστικά στο μέταλλο, όπως η ελαστικότητα για σύρματα χορτοδεσίας, η επιχάλκωση για σύρματα καλωδίων ή το γαλβάνισμα για συρματοπλέγματα.

Μορφοποίηση : Το έτοιμο σύρμα σε μπομπίνες μικρές ή μεγάλες μπορεί να αποτελέσει προϊόν προς πώληση ή για περαιτέρω επεξεργασία μορφοποίησης οπότε μετατρέπεται στην μορφή της καρφοβελόνας , του συρματοπλέγματος, του αγκαθωτού κ.λ.π.

Συσκευασία : Διαφόρων ειδών συσκευασίες για τα τελικά προϊόντα υπάρχουν , ώστε να καταστήσουν το προϊόν από τους πελάτες εύκολα χρησιμοποιούμενο ή προφυλαγμένο από χτυπήματα και κλιματολογικές διαφορές κατά την μεταφορά του, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό

(Δ) ΠΩΛΗΣΗ .

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι η κάλυψη όλου του Ελλαδικού χώρου, αλλά και η μεγέθυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας .

Για να επιτευχθεί αυτό έχει πωλητές-υπαλλήλους που δραστηριοποιούνται στην τηλεφωνική παραγγελιοληψία για τον Βόλο και το λεκανοπέδιο της Αττικής , σε πελάτες που ήδη υπάρχουν και για προϊόντα που τα πρότυπα παραγωγής τους έχουν διευκρινιστεί .

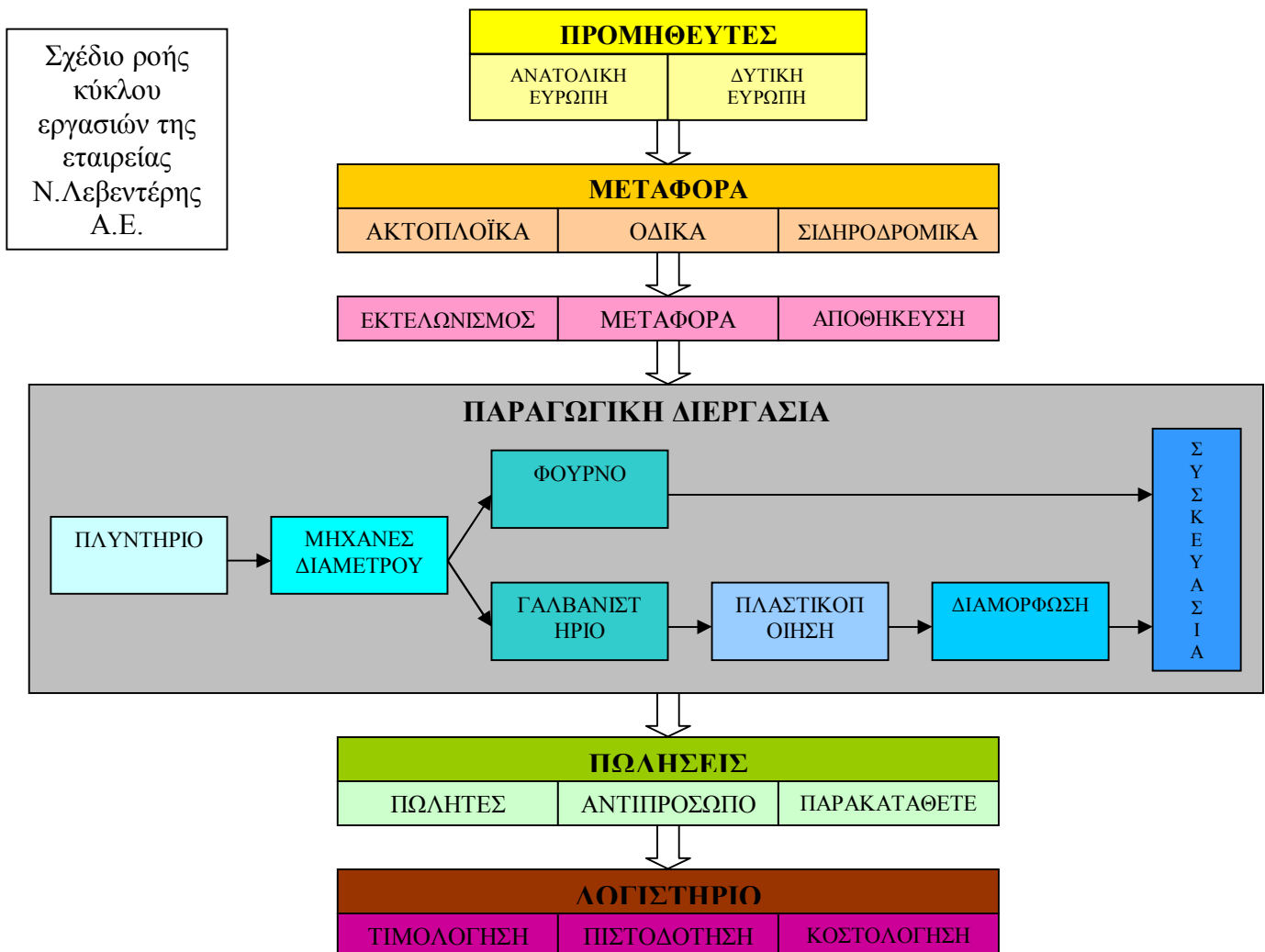
Για την περαιτέρω ανάπτυξη αλλά και την διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου σε άλλα γεωγραφικά διαμερίσματα, υπάρχουν αντιπρόσωποι που επιμελούνται με τακτικές κατ' ιδίαν επισκέψεις την παραγγελιοληψία αλλά και την είσπραξη.Κοντά σε κέντρα μεγάλης κατανάλωσης λειτουργούν παρακαταθήκες που μέσω του αποθηκευτικού χώρου που διαθέτουν ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των πελατών.

**(Ε) ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ.**

Μέσα στον κύκλο εργασιών του λογιστηρίου υπάρχει το τμήμα πιστοδοτικού ελέγχου, το οποίο πιέζει για την έγκαιρη εξόφληση των οφειλών που δημιουργούν οι πελάτες με συνυπεύθυνους πωλητές, αντιπροσώπους και παρακαταθέτες. Άλλες αρμοδιότητες του τμήματος αυτού, είναι η ορθή τήρηση της αποθήκης, η τιμολόγηση και η κοστολόγηση.

(Στ) ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ.

Τέλος, το λογιστήριο με την συνεχή εισαγωγή στοιχείων στην κοστολόγηση, η ανάλυση της κατάστασης της αγοράς από το σύνολο των εξωτερικών συνεργατών και η ποσότητα των εισαγωγών δίνουν στην διοίκηση την δυνατότητα του επαναπροσδιορισμού των στόχων παραγωγής τιμής εμπορίας κ.λ.π..



Οργανόγραμμα : 2.6 Ροή Κύκλου Εργασιών.(Πηγή: Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.)



2.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΣΥΡΜΑΤΟΥΡΓΙΑΣ

2.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σύμφωνα με την ανάλυση της ΕΣΥΕ (ΣΤΑΚΟΔ 91) η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας κατατάσσεται στον κλάδο 287 «κατασκευή άλλων μεταλλικών προϊόντων» και ειδικότερα στον υποκλάδο 287.1 «κατασκευή ειδών από σύρμα».

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία δραστηριοποιείται στον υποκλάδο της Συρματοουργίας - Καρφοβελονοποιίας, όπου κατέχει σημαντικότατο μερίδιο αγοράς.

Επίσης, πέρα της εμπορίας συρμάτινων προϊόντων με βαρύ γαλβάνισμα για την αντοχή σε περιβάλλοντα με υψηλή οξείδωση (π.χ. θαλάσσιο περιβάλλον) δραστηριοποιείται και στην εμπορία και άλλων ειδών ναυτιλιακής χρήσης, όπως σχοινιά ειδικών προδιαγραφών προκειμένου να ανταποκρίνονται σε υψηλές τάσεις εφελκυσμού και στρέψης.

Ο υποκλάδος της Συρματοουργίας – Καρφοβελονοποιίας ανήκει στον ευρύτερο κλάδο της μεταλλουργίας και συγκροτείται από 240 περίπου παραγωγικές μονάδες. Χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται σαν οικογενειακής και βιοτεχνικής μορφής που έχουν κύριο σκοπό την παραγωγή περιορισμένων ποσοτήτων τελικών προϊόντων από σύρμα, το οποίο προμηθεύονται ως πρώτη ύλη από τις μεγαλύτερες και καθετοποιημένες μονάδες του κλάδου.

Το διάστημα 1990-1998 μερικές μικρές επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε διακοπή της λειτουργίας τους ή της παραγωγικής τους διαδικασίας, ενώ οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις προσπάθησαν να αντεπεξέλθουν, να οργανωθούν και να παράγουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα.

Μερικοί από τους κυριότερους λόγους που οδήγησαν μερικές εταιρίες σε διακοπή των εργασιών ήταν η αδυναμία τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και το υψηλό κόστος αντικατάστασης των μηχανημάτων τους



Επιπλέον, υφίσταται μια σειρά εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες εισάγουν συρματοουργικά προϊόντα από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Ανατολική Ευρώπη.

Ο υποκλάδος της συρματοουργίας χαρακτηρίζεται σαν έντασης πρώτων υλών, αλλά και τεχνολογίας. Το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών εισάγεται από το εξωτερικό.

Ο κλάδος σημείωσε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης κατά τις δεκαετίες του '70 και '80, περίοδο κατά την οποία διατηρούσε ισχυρή θέση στην εγχώρια μεταποίηση. Μετά από τη γρήγορη ανάπτυξη που σημείωσε κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, τα τελευταία χρόνια έχει εισέλθει σε περίοδο ύφεσης με σημαντική μείωση της εγχώριας παραγωγής και των επενδυτικών δραστηριοτήτων, με συνέπεια να δέχεται έντονες πιέσεις ανταγωνισμού, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά.

Η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της Συρματοουργίας έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, κυρίως από προϊόντα Τρίτων Χωρών που απολαμβάνουν δασμολογικής προστασίας και επιδοτήσεων από τις χώρες αυτές.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία εισάγονται τόσο από τις χώρες της Ε.Ε., για προϊόντα με απαιτήσεις υψηλών προδιαγραφών όσο και από τις ανατολικές χώρες για προϊόντα μικρότερων ποιοτικών απαιτήσεων.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΕΔΡΑ	ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ
ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε.	ΑΘΗΝΑ	ΚΙΛΚΙΣ
ΣΙΔΜΑ Α.Ε.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΕΙΑ Α.Ε.	ΑΘΗΝΑ	ΕΛΕΥΣΙΝΑ
ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΣΕΕ	ΑΘΗΝΑ	ΒΟΛΟ
Ο. ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε.	ΑΘΗΝΑ	ΧΑΛΚΙΔΑ
ΔΟΜΙΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ Α.Ε.	ΑΘΗΝΑ	ΧΑΛΚΙΔΑ
ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑ	ΒΟΛΟ
ΣΥΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΝΕΡΓΕΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑ	ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας : 2.1. Τοποθεσία εταιρειών Συρματοουργίας (Πηγή : ICAP)



Σχεδόν το σύνολο των βιομηχανιών όσων αφορά τις έδρες διατηρούν τα γραφεία τους στο λεκανοπέδιο της Αττικής, μιας και πρόκειται για το κέντρο εμπορίας αλλά τα εργοστάσια βρίσκονται στις βιομηχανικές περιοχές της Θεσσαλονίκης, Χαλκίδας και Βόλου.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε.	350	Συρματοουργία & Δομικά Πλέγματα
ΣΙΔΜΑ Α.Ε.	175	Συρματοουργία (Εμπόριο)
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΕΙΑ Α.Ε.	410	Δομικά Πλέγματα
ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΣΕΕ	330	Δομικά Πλέγματα
Ο. ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε.	309	Συρματοουργία & Δομικά Πλέγματα
ΔΟΜΙΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ Α.Ε.	45	Δομικά Πλέγματα
ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε.	75	Συρματοουργία
ΣΥΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	33	Συρματοουργία
ΝΕΡΓΕΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	30	Συρματοουργία

Πίνακας : 2.2. Προσωπικό & Δραστηριότητα εταιρειών Συρματοουργίας(Πηγή : ICAP)

Το μέγεθος της συνολικής απασχόλησης διαμορφώνεται και διατηρείται σταθερό τα τελευταία χρόνια έως και κάποιες χρονιές να γνωρίζει μια πτωτική πίεση, είτε μέσω τις αντικατάστασης του εργατικού δυναμικού από εξελιγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό, είτε από τις περικοπές λόγω της ύφεσης του κλάδου.

Το σύνολο των εταιρειών του κλάδου είναι ανώνυμες εταιρείες. Αναφέρουμε ότι η εταιρεία ΝΕΡΓΕΚΑ δεν υφίσταται σαν κατασκευάστρια εταιρεία, παρά μόνο σαν εμπορικό δίκτυο εμπορευόμενο τα προϊόντα της εταιρείας ΔΑΡΙΓΚ, η οποία εξαγόρασε και τον μηχανολογικό της εξοπλισμό.

Η διάρθρωση του μέσου βιομηχανικού κόστους με βάση τα στοιχεία των σημαντικότερων επιχειρήσεων των κλάδων συρματοουργίας και δομικών πλεγμάτων εμφανίζεται ως εξής :



ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	
ΠΡΩΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	78%
ΕΡΓΑΤΙΚΑ	14%
ΑΛΛΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πίνακας : 2.3. Βιομηχανικό κόστος εταιρειών Συρματουργίας(Πηγή : ICAP)

Η συνολική κατανάλωση των συρματουργικών προϊόντων και των δομικών πλεγμάτων στην εγχώρια αγορά ανέρχεται περίπου σε 230.000 τόνους το χρόνο και τα προϊόντα διατίθενται κυρίως στην αγορά ως έτοιμα προϊόντα, σε τεχνικές εταιρείες, στο Δημόσιο και σε ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς και σε πολυάριθμες βιοτεχνίες για περαιτέρω επεξεργασία και παραγωγή τελικών προϊόντων.

Όσον αφορά στην αγορά του εξωτερικού , σήμερα οι εξαγωγές καλύπτουν ποσοστό μεγαλύτερο του 20% περίπου των ετήσιων πωλήσεων με πρόβλεψη να αυξηθούν δραστικά τα επόμενα χρόνια .

Το δίκτυο διαμονής της Εταιρίας στο εξωτερικό καλύπτεται με αντιπροσώπους και με πρόσφατα ιδρυθέντα γραφεία εκπροσώπησης .

2.2.2. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η Εταιρία εστιάζει με γρήγορους ρυθμούς την εξαγωγική της πολιτική. Οι κυριότερες περιοχές αμέσου ενδιαφέροντος για την εταιρία στο εξωτερικό , ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει σε αυτές και οι προοπτικές τους έχουν ως εξής :

Όσον αφορά στο εξωτερικό εμπόριο, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του 2003 οι εξαγωγικές δραστηριότητες της Εταιρίας έφτασαν το 19,3% του συνολικού της κύκλου εργασιών . Η κυριότερη αγορά που κατευθύνονται είναι η Αγγλία , η Γερμανία , η Ιταλία και οι Αραβικές χώρες – κυρίως η Συρία.

Σημειώνουμε ότι οι εξαγωγές προς τις Αραβικές χώρες δεν παρουσιάζουν σταθερότητα και τακτική περιοδικότητα λόγω του κοινωνικοοικονομικού



περιβάλλοντος. Παρατηρείται ένας προσανατολισμός κυρίως στις αγορές της ευρωπαϊκής ένωσης, με στόχο την σταθεροποίηση και την δυναμική διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η θέση της Εταιρίας βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο της Διεθνούς Αγοράς, όχι τόσο από άποψη τεχνολογίας όσο από άποψη μεγέθους.

Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ .

Η αγορά αυτή χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό μικρών, οικογενειακού – βιοτεχνικού επιπέδου συρματουργιών , τοπικής εμβέλειας. Παρόλα αυτά, τα συντριπτικό μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς βρίσκεται υπό τον έλεγχο των εταιρειών Bekaert (Βελγική) και Trefileurope (Γαλλογερμανική), ενώ θα πρέπει να σημειωθεί και η επιθετική διείσδυση από τους Ισπανούς παραγωγούς στις αγορές της Ιταλίας και της Γερμανίας.

Η αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν παρουσιάζει συνολικά σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και αναμένεται να αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (περίπου 1% ετησίως). Ωστόσο υπάρχει η ευκαιρία διείσδυσης στην αγορά αυτή ελληνικών συρματουργικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (ιδιαίτερα βαρέως γαλβανισμένου σύρματος για καλώδια), σε ανταγωνιστικές τιμές λόγω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής τους στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

ΑΓΟΡΑ ΜΕΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΦΡΙΚΗΣ.

Οι περιοχές αυτές αποτελούσαν την κατεξοχήν αγορά στην οποία κατευθυνόταν η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας. Όμως οι δυσμενείς πολιτικές εξελίξεις και η κεντρικά ελεγχόμενη οικονομία των χωρών στις περιοχές αυτές δυσχεραίνουν το εξαγωγικό περιβάλλον. Η παρουσία της εταιρίας θα εξακολουθήσει να είναι δυναμικά αισθητή έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες από την οικοδομική δραστηριότητα και τα έργα υποδομής που συντελούνται στις περιοχές αυτές . Ο ανταγωνισμός προέρχεται κυρίως από την Σαουδική Αραβία , την Τουρκία , τις Ινδίες και την Κίνα.



Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ.

Σημειώνουμε ότι η Εταιρία έχει προχωρήσει σε διερευνητικές επαφές για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και ιδιαίτερα προς τα λιμάνια και της ναυτιλιακές εταιρείες. Η δυνατότητα ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας προς τις χώρες αυτές δυσχεραίνεται από την ύπαρξη πληθώρας εργοστασίων που παράγουν συρματοουργικά προϊόντα με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος. Ωστόσο η καλή τεχνογνωσία και τεχνολογική υποδομή δίνει το πλεονέκτημα του ποιοτικότερου προϊόντος.

2.2.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ

- Ναυτιλιακά: Οι διακυμάνσεις του ναυτιλιακού κλάδου επηρεάζουν μιας και αποτελούν των κύριο κλάδο - καταναλωτή των παραγόμενων προϊόντων.
- Εποχικότητα: Έχει παρατηρηθεί εντονότερη ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου το Καλοκαίρι την Άνοιξη και το Φθινόπωρο μιας και οι κλιματολογικές συνθήκες των εποχών αυτών ευνοούν την ενέργεια υπαίθριων οικοδομικών, γεωργικών και άλλων ενεργειών.
- Γεωγραφική Συγκέντρωση: Οι παραγωγικές μονάδες διοχετεύουν το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων τους στα μεγάλα αστικά κέντρα.
- Διαθέσιμο εισόδημα: Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ο μέσος καταναλωτής περιορίζει τις αγορές του σε είδη πρώτης ανάγκης, παραμερίζοντας τις υπόλοιπες, με αποτέλεσμα οι δαπάνες για την αγορά συρματοουργικών προϊόντων να μειώνονται.
- Ύψος του βιοτικού επιπέδου: Το υψηλότερο βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών οδηγεί σε μεγαλύτερη κατανάλωση συρματοουργικών προϊόντων.
- Οικοδομική δραστηριότητα: Η εξέλιξη της αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης.



- Ξενοδοχειακά συγκροτήματα: Απορροφούν ένα σημαντικό μέρος της συνολικής κατανάλωσης.
- Δημόσια έργα: Τα κοινοτικά πλαίσια στήριξης έδωσαν ώθηση στις κατασκευές διαφόρων δημοσίων έργων που συνεχίζουν να υπάρχουν με αυξητικές τάσεις.

2.2.4. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η εταιρία Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε. θεωρείται μια από τις υγιείς εταιρείες του κλάδου, όμως η διείσδυση τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική αγορά συρματουργικών προϊόντων χαμηλής και μεσαίας τεχνολογίας σε χαμηλές τιμές, είχε σαν συνέπεια την συμπίεση της ζήτησης για τα προϊόντα της Εταιρίας με αντίστοιχη μείωση των τιμών της.

Σήμερα η θέση της εταιρείας παραμένει σταθερή στην ελληνική αγορά γεγονός που της δίνει περιθώρια προσαρμογής στις νέες συνθήκες της διεθνούς αγοράς.

Κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς , το 2002 ανερχόταν σε 22% για ορισμένα προϊόντα, ενώ στο σύνολο των προϊόντων της το μερίδιό της στην αγορά ανερχόταν σε 17% για το 2003 και εκτιμάται σε 19% για το Α' εξάμηνο του 2004. Τα προϊόντα του κλάδου είναι αρκετά διαφοροποιημένα από εταιρία σε εταιρία με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η σύγκριση μεταξύ τους.

2.2.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η Εταιρία θεωρείται σήμερα από τις πιο δυναμικές και τεχνολογικά ισχυρές στον κλάδο της και κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα. Ειδικότερα, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που λαμβάνουν υπόψη τόσο την παραγωγή όσο και την εμπορία συρματουργικών προϊόντων και δομικών πλεγμάτων, το μερίδιο αγοράς της



Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε. για ορισμένα συρματουργικά προϊόντα ανέρχεται σε 49% (χαλύβδινα), ενώ και το σύνολο των προϊόντων της το ποσοστό είναι ικανοποιητικό .

Στην εγχώρια αγορά λόγω της ποικιλίας των προϊόντων της, η Ν.Λεβεντέρης Α.Ε. δεν αντιμετωπίζει ανταγωνιστές που να καλύπτουν όλο το εύρος του μίγματος προϊόντων της , παρά μόνο τοπικούς παραγωγούς και εισαγωγείς.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Εταιρίας καθώς και τα προϊόντα που παράγουν ή εμπορεύονται παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4:

Εταιρία	Προϊόντα	Παραγωγή/Εμπορία
ΣΙΑΕΝΟΡ (Ομιλος Εταιριών ΒΙΟΧΑΛΚΟ)	Γαλβανισμένα χοντρά, μαύρα χοντρά, κλειρ χοντρά, δομικά, γαλβανισμένα κάγκελα	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ
ΔΑΡΙΓΚ	Χαλύβδινα χοντρά-ψιλά, γαλβανισμένα χοντρά-ψιλά, μαύρα χοντρά-ψιλά, κλειρ χοντρά-ψιλά	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΠΟΥΛΟΣ	Γαλβανισμένα χοντρά-ψιλά, μαύρα ψιλά	ΕΜΠΟΡΙΑ
ΛΟΙΠΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ)	Δομικά πλέγματα	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ	Δομικά πλέγματα, μπετόβεργα	ΕΜΠΟΡΙΑ
ΣΜΥΡΝΑΙΟΣ	Διάφορα συρματουργικά προϊόντα	ΕΜΠΟΡΙΑ
ΜΠΙΖΟΣ	Διάφορα συρματουργικά προϊόντα	ΕΜΠΟΡΙΑ

Πίνακας : 2.4. Παραγωγή Εμπορία (Πηγή : ΕΣΥΕ)

2.2.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό την ύπαρξη ολιγάριθμων μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων και πολλών βιοτεχνικού χαρακτήρα εταιριών. Όσον αφορά τις παραγωγικές μονάδες, παρατηρείται ότι κατά την τελευταία τριετία η κατάσταση στην αγορά δεν έχει αλλάξει. Το προϋπάρχον



αρνητικό και προβληματικό περιβάλλον δεν έχει μεταβληθεί, αλλά αντίθετα παρατηρούνται έντονες τάσεις επιδείνωσης. Οι ελάχιστες βιομηχανίες, οι οποίες προσπαθούν να κινηθούν σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα εξακολουθούν να υφίστανται.

Στην προσπάθεια τους να αντισταθούν στις εισαγωγές, εκσυγχρονίζουν τα εργοστάσια τους ανανεώνοντας τον μηχανολογικό εξοπλισμό τους. Οι λιγότες αυτές μονάδες αποτελούν εξαίρεση στην γενική εικόνα που παρουσιάζει ο κλάδος, όπου η παραγωγική διαδικασία συρρικνώνεται όλο και περισσότερο.

Πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους αναγκάστηκαν να προβούν σε διακοπή των εργασιών τους, τα τελευταία χρόνια, ή σε αλλαγή της δραστηριότητας τους σταματώντας ή περιορίζοντας την παραγωγή τους και αυξάνοντας τις ποσότητες των εισαγωγών τους.

Η δανειοδότηση κρίνεται απαγορευτική για τις μικρές παραγωγικές μονάδες λόγω των μέχρι σήμερα υψηλών επιτοκίων. Η χρηματοδότηση για την αλλαγή των απαρχαιωμένων σε πολλές περιπτώσεις μηχανημάτων, είναι ανύπαρκτη.

Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι ένα ακόμη πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος, καθώς στην χώρα μας δεν υπάρχει ικανοποιητική εκπαίδευση στον συγκεκριμένο τομέα.

Η έλλειψη συντονισμού και σωστής στρατηγικής μεταξύ των παραγωγών έχει ως αποτέλεσμα η παραγωγή να μην ανταποκρίνεται στις επιταγές της ζήτησης. Αντίθετα σε πολλές χώρες της Ε.Ε. οι παραγωγοί και οι εισαγωγείς συνεννοούνται μεταξύ τους και ανά πάσα στιγμή υπάρχει στην αγορά ό,τι ζητήσει ο καταναλωτής.

Το υψηλό κόστος παραγωγής είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα, η έλλειψη καταμερισμού της εργασίας και η κατασκευή του προϊόντος εξ' ολοκλήρου σε ένα στάδιο αυξάνει το κόστος κατά πολύ. Η αύξηση του εργατικού κόστους ως απόρροια της συνθήκης της GATT έχει επιβαρύνει τις παραγωγικές μονάδες. Εκτιμάται δε, πως το κόστος αυτό θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο τα προσεχή έτη.



Η ελλιπής τυποποίηση των εξεταζόμενων προϊόντων είναι ένα βασικό πρόβλημα. Η αδυναμία προγραμματισμού και ελέγχου των αποθεμάτων, καθώς και οι δυσανάλογες εισαγωγές σε σχέση με την εγχώρια ζήτηση, έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζει ο κλάδος υψηλό βαθμό αποθεματοποίησης. Η αδυναμία προσέγγισης και αξιοποίησης επενδυτικών προγραμμάτων.

Η λειτουργία μεγάλου αριθμού εμπορικών επιχειρήσεων που οδηγεί σε αθέμιτο ανταγωνισμό. Η εποχιακή ζήτηση σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου η περίοδος έχει μεγαλύτερη διάρκεια.

Η έλλειψη οργανωμένων τμημάτων Marketing, Ανάπτυξης και Έρευνας καθώς και Διαφήμισης, χαρακτηριστικό των Ελληνικών βιομηχανιών, έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη προβολής των προϊόντων τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά, με αποτέλεσμα το μικρό ύψος εξαγωγών.

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική αγορά έχει κατακλυσθεί από εισαγόμενα είδη ευθέως ανταγωνιστικά με τα είδη που παράγει και εμπορεύεται η Ν.Λεβεντέτης Α.Ε., τόσο από αγορές της Ασίας όσο και από αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται η εγχώρια παραγωγή.

2.2.7. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όσον αφορά στις προοπτικές των κλάδων συρματοουργίας και δομικών πλεγμάτων στην Ελλάδα, σημειώνονται τα ακόλουθα :

Η αγορά των συρματοουργικών προϊόντων αναμένεται να τριπλασιαστεί μέχρι το 2007 για τους παρακάτω κυρίως λόγους:

1. Της ανάγκης υπόγειας ηλεκτροδότησης των κτιρίων, σε αντικατάσταση της εναέριας ηλεκτροδότησης που κατά κανόνα ισχύει σήμερα, θα υπάρξει μεγάλη ζήτηση για βαριά γαλβανισμένα σύρματα που χρησιμοποιούνται ως καλύμματα για την προστασία των υπογείων καλωδίων.



2. Σύμφωνα με σχετική κοινοτική οδηγία απαιτείται οι δρόμοι ταχείας κυκλοφορίας στην Ελλάδα να περιφραχθούν με ειδικό συρματοπλέγμα για την αποφυγή διέλευσης αδέσποτων ζώων.
3. Της ζήτησης νέων συρματοουργικών προϊόντων, όπως π.χ. ανοξείδωτων καροτσιών για supermarkets και σχαρών ψυγείων.
4. Της σημαντικής αύξησης των δημοσίων έργων υποδομής .
5. Των αυστηρότερων αντισεισμικών προδιαγραφών για την οικοδομική δραστηριότητα.
6. Συνεχώς, νέες μορφές εκμετάλλευσης συρμάτινων προϊόντων προκύπτουν βασιζόμενες στην ιδιαίτερη ανθεκτικότητα του προϊόντος μια σ και έχουν ενσωματωθεί καινούριες μορφές περιβλήματος (πλαστικοποίηση κ.τ.λ)
7. Η ραγδαία εξέλιξη της επιστήμης «μελέτης και αντοχής υλικών», έχει αποδώσει κατασκευάζοντας πλαστικοποιημένα σχοινιά με καλύτερες τεχνικές προδιαγραφές συμβάλλοντας στη σταδιακή αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων.



3. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το μοντέλο της επιχειρησιακής στρατηγικής «πόρων και ικανοτήτων» και των στοιχείων που το αποτελούν, όπου επιδίωξη θα είναι η ανάλυση των στοιχείων του και η αξιολόγηση τους. Επίσης θα αναλυθεί, η θεωρία που αφορά στους αριθμοδείκτες.

3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Το μοντέλο αυτό είναι μια σύγχρονη αντιμετώπιση της επιχειρησιακής μεθοδολογίας για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η μεγάλη ταχύτητα μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν προσφέρει την απαιτούμενη σταθερότητα για την διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής, αντίθετα σταθερή βάση για την διαμόρφωσή της, συνθέτουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης.

Ο εντοπισμός, η ανάδειξη και ο σωστός συνδυασμός των υπαρχόντων πόρων οδηγεί σε δημιουργία ικανοτήτων. Η διαφοροποίηση μιας εταιρείας από τις υπόλοιπες προκύπτει από τον τρόπο εκμετάλλευσης των ικανοτήτων αυτών.

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει μόνο μετά από την αποπεράτωση δύσκολων διεργασιών για την κατάλληλη εκμετάλλευση των ικανοτήτων, πράγμα που παράλληλα καθιστά δύσκολη την αναπαραγωγή τους από τις ανταγωνίστριες εταιρείες (Barney, 1991).

Η επικράτηση της εταιρείας με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου της είναι εξασφαλισμένη σε μεγάλο βαθμό.

3.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΟΡΩΝ

Οτιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί δύναμη ή αδυναμία σε μια εταιρεία, δηλαδή οτιδήποτε είναι συνδεδεμένο με αυτή, ορίζεται ως πόρος της εταιρείας αυτής (Wernefelt, 1994).



Τα στοιχεία ενεργητικού μιας εταιρείας, οι ικανότητες, οι οργανωτικές διαδικασίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που της δίνουν την δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της αποτελούν τους πόρους μιας εταιρείας (Barney, 1991)

Οι πόροι μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες (Johnson και Scholas 1999) :

3.2.1. ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια και τα οικόπεδα είναι μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα των πόρων αυτής της κατηγορίας. Ωστόσο, θα πρέπει να διαπιστωθεί η συμβολή των πόρων αυτών στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας εξετάζοντας πόσο παλαιοί είναι, την κατάστασή τους, την θέση τους και την δυνατότητά τους.

3.2.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εξετάζει ερωτήματα που έχουν σχέση με τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων ικανοτήτων, χωρίς να παραβλέπονται άλλες πτυχές όπως η προσαρμοστικότητα των πόρων αυτών. Επίσης, θα μπορούσε να είναι σημαντική και η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων.

3.2.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης αποτελούν τα διαχειριστικά εργαλεία των υλικών και ανθρώπινων πόρων που δεν αρκεί απλά η ύπαρξή τους, αλλά πρέπει να είναι οργανωμένα σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα

3.2.4. ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η φήμη και η πελατεία, οι πατέντες και οι ευρεσιτεχνίες, τα εμπορικά μυστικά και η τεχνογνωσία. Είναι σημαντικό στοιχείο μιας εταιρείας η ύπαρξη και ανάπτυξη των πιο πάνω πόρων.



Στους πίνακες 3.1 και 3.2 απεικονίζεται μια απόπειρα διαφορετικής ταξινόμησης των πόρων μιας εταιρείας.

«ΥΛΙΚΟΙ» (Tangible)	
ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none">• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης• Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια
2 ΦΥΣΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none">• Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού.• Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ	<ul style="list-style-type: none">• Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση εξυπνάδα, ενόραση προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία.
4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none">• Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού

Πίνακας : 3.1. Υλικών Πόρων εταιρειών Συρματοουργίας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

«ΑΥΛΟΙ» (Intangible)	
ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογική ικανότητα• Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none">• Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες• Ερευνητικές εγκαταστάσεις
3 ΦΗΜΗ	<ul style="list-style-type: none">• Φήμη μεταξύ πελατών• Φήμη μεταξύ προμηθευτών

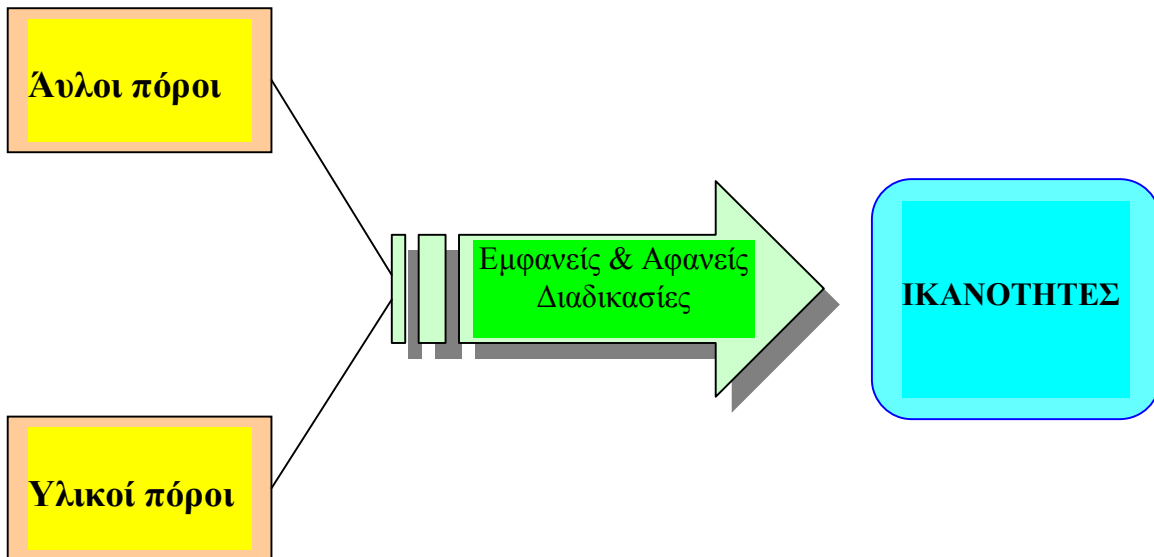
Πίνακας : 3.2. Άυλων Πόρων εταιρειών Συρματοουργίας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

3.3. ΣΧΕΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Μέσω ιδιαίτερων οργανωσιακών διαδικασιών που διαφέρουν για τον κάθε κλάδο, αλλά και για την κάθε εταιρεία, οδηγούμαστε στην μετατροπή των υλικών ή των άυλων πόρων σε ικανότητες (capabilities) όπως στο σχέδιο 3.1. Άλλωστε με εμφανείς



και άλλωτε με αφανείς διαδικασίες, προσπαθεί η εταιρεία να δημιουργήσει την δυνατότητα της μετατροπής των χρηματοοικονομικών, ανθρώπινων και γενικότερα υλικών και άυλων πόρων σε ένα συνδυασμό διαχρονικών ικανοτήτων (Amit και Schoemaker,1993)



Σχήμα : 3.1. Πόροι – Ικανότητες (Πηγή : Amit και Schoemaker)

3.4. ΠΟΡΟΙ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι χρονοβόρες και επίπονες διαδικασίες είναι μερικά από τα εμπόδια που δεν αφήνουν κάποιους πόρους έστω και μοναδικούς να μετατραπούν σε ικανότητες.

Κατά συνέπεια οι ικανότητες προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό μιας ολόκληρης ομάδας πόρων. Η δυνατότητα που έχουν οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες που προκύπτουν, μας οδηγεί στον διαχωρισμό τους σε οριακές ικανότητες (threshold competencies) και σε θεμελιώδεις ικανότητες ή κομβικές (core competencies). Οι θεμελιώδεις ικανότητες προσδίδουν στην εταιρεία ένα διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) που με την σειρά τους και αυτά θεμελιώνουν μια στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες που δεν αντιγράφονται καθόλου εύκολα είναι η «επιχειρησιακή κουλτούρα» και το «κλίμα εργασίας».



Η δυνατότητα ενός πόρου ή μιας ικανότητας ν' αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Barney, 1991):

- **Αξιοποιήσιμος** : Με την έννοια της δυνατότητας εκμετάλλευσης ευκαιριών του περιβάλλοντος.
- **Σπάνιος** : Ανάμεσα στους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές, στο βαθμό που ο αριθμός των εταιριών που κατέχουν ένα αξιοποιήσιμο πόρο, είναι μικρότερος από τον αριθμό που χρειάζεται για την δημιουργία συνθηκών πλήρους ανταγωνισμού, μπορεί δυνητικά ν' αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Μη αντιγράψιμος** : Οι αξιοποιήσιμοι και σπάνιοι πόροι δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρά μόνο στο βαθμό που δεν είναι αντιγράψιμες από τις επιχειρήσεις που δεν τις διαθέτουν. Η μη δυνατότητα αντιγραφής προκύπτει από τρεις παράγοντες ή και συνδυασμό τους.
- **Υποκατάστατα** πόρων και ικανοτήτων. Δεν θα πρέπει να υπάρχουν ώστε να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Δύο πόροι μπορούν να θεωρηθούν ισοδύναμοι στο βαθμό που η ανεξάρτητη εκμετάλλευσή τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην υλοποίηση μιας στρατηγικής. Εάν πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν υποκατάστατα αξιοποιήσιμων πόρων (κατά συνέπεια δεν είναι σπάνιοι), ή εάν πολλές επιχειρήσεις μπορούν να τους αποκτήσουν (επομένως είναι αντιγράψιμοι), τότε καμία από αυτές τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που οι πόροι τους υποκαθίστανται, δεν μπορούν να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



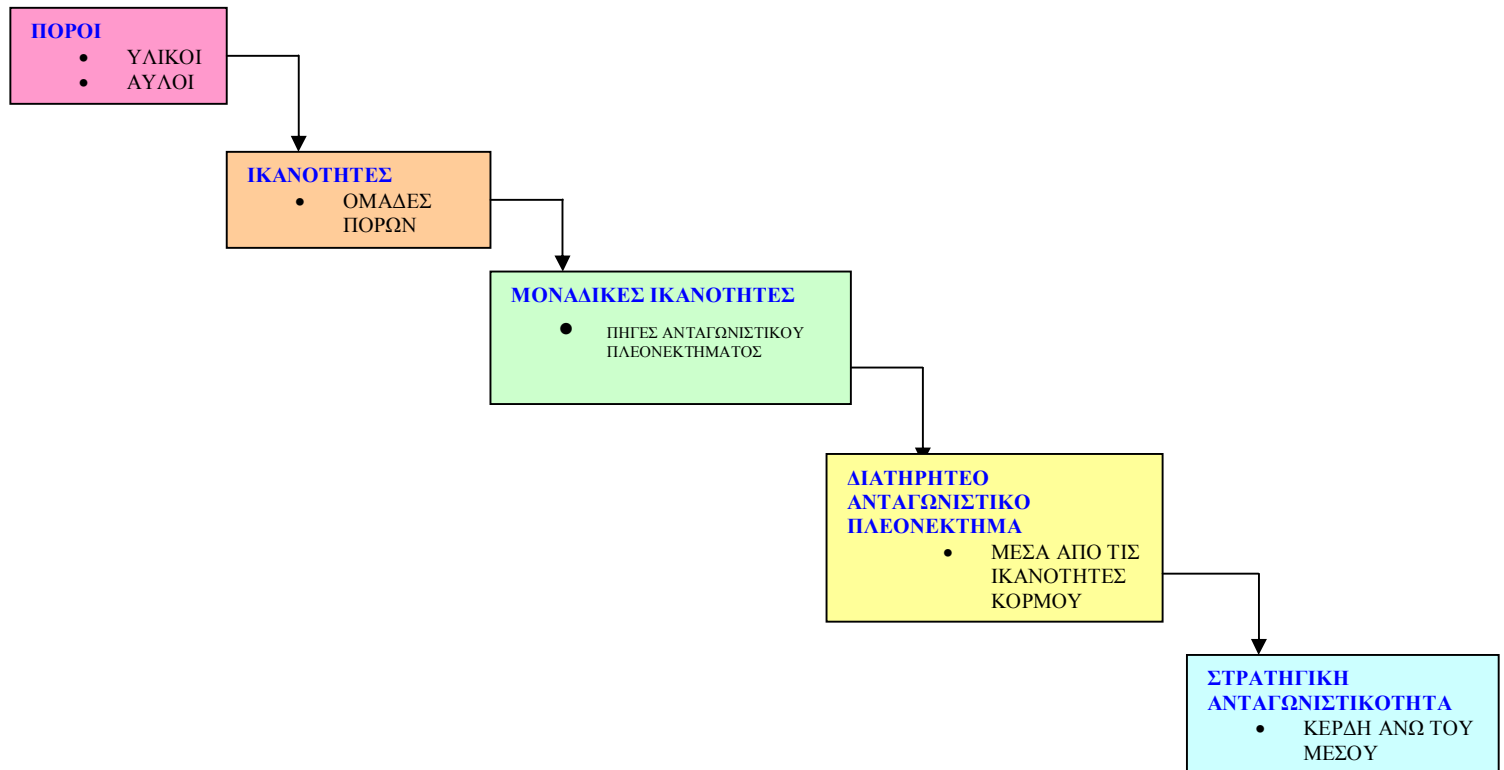
3.5. ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Ο συνδυασμός επιμέρους ικανοτήτων και η ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους δεξιοτήτων (Hamel, 1994) μας δίνουν μια μοναδική θεμελιώδη ικανότητα και πρέπει αυτή να πληρεί τις εξής τρεις προϋποθέσεις :

- Να δίνει στον πελάτη ν' αντιληφθεί μια δυσανάλογη αξία του προϊόντος σε σχέση με το τι πράγματι είναι ή κοστίζει στην εταιρεία που το παράγει.
- Να προσφέρει διαφοροποίηση του προϊόντος έναντι των παραγόμενων ή παρεχόμενων από τον ανταγωνισμό και το προϊόν αυτό, μέσω της μοναδικής αυτής ικανότητας να μην είναι εύκολα αντιγράψιμο .
- Να παρέχει την δυνατότητα ή μοναδική ικανότητα, της εισόδου της εταιρείας σε νέες αγορές είτε γεωγραφικά είτε σε νέα προϊόντα.

Άλλες ιδιότητες των μοναδικών ή θεμελιωδών ικανοτήτων κατά τους Hamel και Prahalad (1990) είναι :

1. Η **μακροβιότητα** των θεμελιωδών ικανοτήτων, που να διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται , ή ακόμα και από τις επιμέρους ικανότητες.
2. Η **υπερβατικότητα** (transcendence) των θεμελιωδών ικανοτήτων, που δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά υπερβαίνοντας το, συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών.



Σχήμα 3.2. : Μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (R.B.V.) (Πηγή : Hamel και Prahalad)

3.6. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

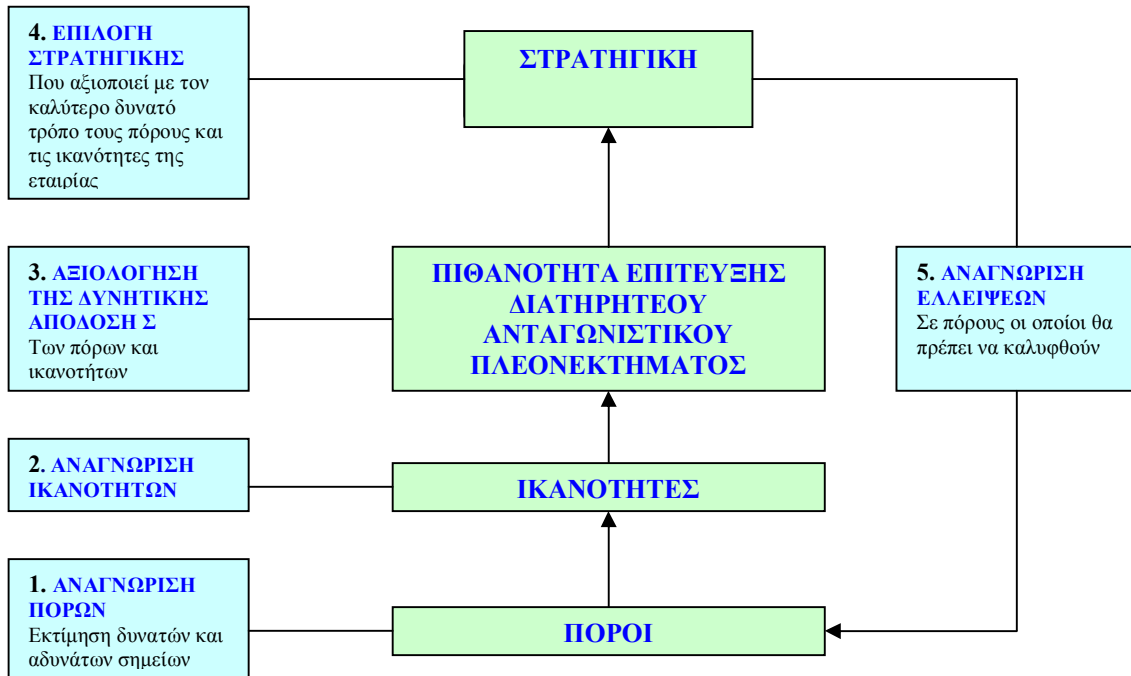
Το σύστημα των πόρων και ικανοτήτων χωρίς να παραγνωρίζει την δυναμικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει μια εσωστρεφή θεώρηση η οποία στηρίζεται σε δυο βασικές παραδοχές:

(Α) Την βασική κατεύθυνση για την στρατηγική την παρέχουν οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες (Post, 1997).

(Β) Πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας αποτελούν οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες. Μέσω της εσωστρεφούς αυτής θεώρησης και μετά από ορισμένα στάδια που παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα φτάνουμε στην διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσουμε.



Η ανάλυση των σταδίων για την διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (RPV) μας δίνει την ικανότητα εντοπισμού αξιολόγησης και τελικής επιλογής (Σχήμα 3.3).



Σχήμα 3.3. : Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (R.P.V.) (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

3.6.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Ένα από τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της εταιρείας είναι ο εντοπισμός των πόρων που διαθέτει και ο σωστός τρόπος ταξινόμησης τους.

Παρά την ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών και λογιστικών μεθόδων αξιολόγησης, αλλά και γενικότερα των πληροφοριακών συστημάτων, δεν είναι εύκολος ο απολογισμός κάποιων σημαντικών πόρων. Τα συστήματα μέτρησης αδυνατούν να υπολογίσουν την σημαντικότητα πόρων όπως η φήμη , η πελατεία , η κουλτούρα του οργανισμού, οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατ' επέκταση, δεν είναι εύκολα δυνατό να ταξινομήσουμε τους προαναφερθέντες πόρους με σειρά σημαντικότητας και συμβολής στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



3.6.2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ο συνδυασμός των διαφόρων πόρων έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ικανοτήτων (capabilities) . Δεν είναι όμως αρκετό ο εντοπισμός των ικανοτήτων για την δημιουργία επιχειρησιακής στρατηγικής που θα οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι απαραίτητο κάθε εταιρεία να αναπτύξει εν πρώτης ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων (threshold competencies) για κάθε δραστηριότητα της που αναλαμβάνει. Όμως αυτές από μόνες τους δεν είναι ικανές να αποτελέσουν μια βάση για να στηρίξουμε πάνω τους το επιχειρηματικό σχέδιο.

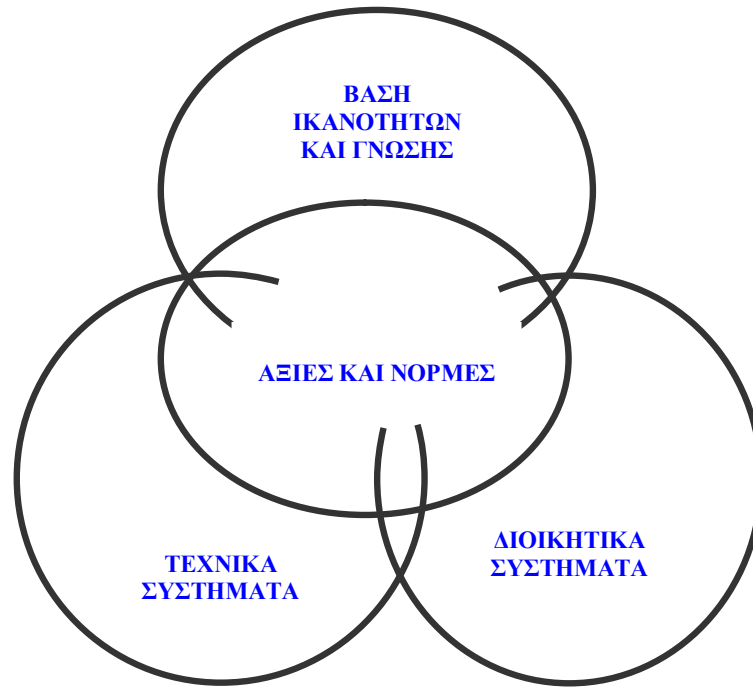
Κάποιοι πόροι και ικανότητες θα μπορούσαν ν' αποδειχθούν μειονέκτικα, μιας και θα αντιπροσώπευαν τομείς αδυναμίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Είναι λοιπόν απαραίτητο, ο εντοπισμός ικανοτήτων τέτοιων που θα δημιουργήσουν την βάση για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

Αυτές οι ικανότητες που δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες με χαρακτηριστικά τέτοια που εκτιμούν ιδιαίτερα οι πελάτες, ή οι ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθεί ο ανταγωνισμός είναι οι **θεμελιώδεις** ικανότητες.

Οι τέσσερις διαστάσεις ή σύνολα γνώσεων (Leonard και Barton,1992) που απαρτίζουν μια κομβική ικανότητα είναι :

- Οι Γνώσεις και οι Ικανότητες των εργαζομένων,
- Τα Τεχνικά Συστήματα,
- Τα Διοικητικά Συστήματα και
- Οι Αξίες και οι Κανόνες.



Σχήμα 3.4. : Τέσσερις διαστάσεις μιας ικανότητας κορμού (Πηγή : Leonard και Barton)

Οι θεμελιώδεις ικανότητες χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο χρησιμοποιούμενες και κατ' επέκταση είναι όλο και προτιμότερες και αναγκαίες για την δημιουργία χαρακτηριστικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο πολύτιμος τους χαρακτήρας ωθεί τις εταιρείες να επενδύουν συνεχώς στην αναβάθμιση της ποιότητας τους.

Μετά τον εντοπισμό και εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων τα στελέχη θα πρέπει να επαγρυπνούν, έτσι ώστε να μην επιτρέψουν την προσκόλληση της εταιρείας σε μερικές από αυτές .Δεν θα πρέπει να επιτραπεί η μεταβολή τους σε πηγές ακαμψίας (core rigidities). Κύριο χαρακτηριστικό ανάπτυξης είναι η διατήρηση της ευελιξίας όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Η σωστή ανάλυση και κρίση των ικανοτήτων της εταιρείας απαιτεί την απεμπλοκή από τυχόν επιτυχίες του παρελθόντος, από ελπίδες για το μέλλον και υπεραισιόδοξο πνεύμα.



Η αντικειμενική κριτική επιβάλλει την σωστή εξέταση του οργανισμού και την ορθότητα των παρατηρήσεων για την σύγκρισή του με ανταγωνιστές. Ο εντοπισμός του τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα, θ' αποτελέσει την βάση για τις μοναδικές ικανότητες.

3.6.3. ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ένα από τα κομμάτια αξιολόγησης της δυναμικής απόδοσης του αναλυόμενου μοντέλου είναι οι σχέσεις και η πολυπλοκότητα που συνδέει τους πόρους με τις ικανότητες.

Κύριο κριτήριο απόδοσης του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων είναι ο ρυθμός απαξίωσης τους, καθώς και η δυνατότητα των ανταγωνιστών για την αντιγραφή τους.

Τα τέσσερα παρακάτω χαρακτηριστικά μας αναλύουν εάν και κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Durability.

Η διατήρηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων επιβάλλει το δυνατό μεγαλύτερο κύκλο ζωής των ικανοτήτων και των πόρων από τους οποίους προέρχονται.

Δείγμα ενός πόρου και ικανότητας που δεν διαθέτει μεγάλο κύκλο ζωής είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που στηρίζονται στις καινοτομίες και τον τεχνολογικό εξοπλισμό.

ΔΙΑΥΓΕΙΑ Transparency.

Είναι ο χρόνος που χρειάζεται ο ανταγωνισμός ν' αναλύσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, να βρει τις ικανότητες που τα δημιουργούν και τους πόρους από τους οποίους προέρχονται. Η εύρεση τους σαφέστατα θα οδηγήσει και σε στρατηγική αντιμετώπισή τους.



Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα στο οποίο θα είναι ικανός ο ανταγωνισμός να μιμηθεί, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η δυνατότητα ο οργανισμός μας να τους υπερκεράσει.

ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ Transferability.

Η δυνατότητα που έχουν οι ανταγωνιστές να συγκεντρώσουν τα στοιχεία που χρειάζονται, επηρεάζονται από την ποιότητα των καναλιών πληροφόρησης τους, σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες, την γεωγραφική τους διασπορά και την ιδιαίτερη φύση τους που τους καθιστά μη αντιγράψιμους.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΓΡΑΦΗΣ Duplicability.

Η δυνατότητα του ανταγωνισμού να μιμηθεί ή να αποκτήσει ακριβώς τους ίδιους πόρους που θα τον οδηγήσουν στην ίδια ικανότητα, είναι κάτι που παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες, μιας και υπάρχουν σημεία της στρατηγικής, όπως η κουλτούρα, που απαρτίζονται από πολλά και πολύπλοκα στοιχεία.

Η μίμηση της επιτυχίας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό μίμησης των διεργασιών, του βαθμού συντονισμού, του υψηλού επιπέδου συνεργασίας και της νοοτροπίας

3.6.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι πόροι που είναι χωρίς διαφάνεια, με σταθερότητα και διάρκεια, χωρίς μεταβιβασιμότητα και χωρίς δυνατότητα αντιγραφής των ικανοτήτων που προκύπτουν, από τον ανταγωνισμό, είναι εκείνοι που θα πρέπει πάνω τους να στηριχθεί ο σχεδιασμός και η επιλογή της στρατηγικής.

Η αποδοτική χρήση αλλά και η επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και κατ' επέκταση σε ποιες ικανότητες στηρίζεται.



Στοιχείο που πρέπει να εμπεριέχει η κάθε στρατηγική ανάπτυξης είναι πέρα της διατήρησης των πλεονεκτημάτων και η ανάπτυξη καινούργιων δύσκολα αντιγράψιμων ικανοτήτων. Με ευελιξία και σταθερά ανοδική βελτίωση καταφέρνουμε την πραγμάτωση του στόχου της κατάκτησης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα του ανταγωνισμού.

3.6.5. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η πάροδος του χρόνου ενδεχομένως να φέρει αποτελέσματα γήρανσης στις μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει πέρα της βραχυπρόθεσμης προσπάθειας της διατήρησής τους, να γίνεται και μια συνεχή προσπάθεια για την διεύρυνσή τους.

Με καινοτομίες και επενδύσεις σε υψηλής ποιότητας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί την κατάληψη ή την διατήρηση της επιχείρησης σε θέση ηγέτη στον κλάδο της.

Κύρια μέριμνα θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες προκειμένου το επιχειρηματικό πλάνο να χρονοχωροθετεί την απόκτηση και εκμετάλλευσή τους.

3.7. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Κύριο χαρακτηριστικό του Μοντέλου των πόρων και ικανοτήτων είναι ότι όλη του η θεωρία στηρίζεται στην εσωστρεφή αντίληψη του, να αντλεί η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις ίδιες της τις δυνατότητες.

Δεν παραγνωρίζεται όμως η συμβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος για την κατανόηση των υφιστάμενων συνθηκών και κατά επέκταση της αναδιαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Ωστόσο όπως σε κάθε μοντέλο έτσι και σε αυτό υπάρχουν δυστοκίες, δυνατά σημεία, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.



- Ακολουθώντας το μοντέλο RPV επιτυγχάνονται υψηλές αποδόσεις και ανάπτυξη με την επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά.
- Οι υψηλές αποδόσεις είναι πόλος έλξης για την αφύπνιση και ενεργοποίηση υφιστάμενων αλλά και νέων δυνητικών ανταγωνιστών.
- Ο υψηλός ανταγωνισμός που προκαλείται επιφέρει την επίμονη διερεύνηση των θεμελιωδών ικανοτήτων και των πόρων που τα προκαλούν. Ως αποτέλεσμα έχουμε την βραχύτητα της διάρκειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Το υψηλό μέλημα για την διατήρηση της «θεμελιώδους ικανότητας» καθιστά πολλές φορές την διοίκηση χωρίς ευελιξία, με αποτέλεσμα να μένουν ανικανοποίητες οι διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.
- Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της μεθόδου RPV είναι η δυσκολία αναγνώρισης των θεμελιωδών ικανοτήτων.
- Οι υψηλές επενδυτικές απαιτήσεις για την δημιουργία καινούργιων μοναδικών ικανοτήτων και η μετάβαση τους σε αυτές.
- Πολλές από τις θεμελιώδεις ικανότητες (κουλτούρα κ.λ.π.) μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο σε νέες δραστηριότητες της εταιρείας σε περίπτωση συσχετισμένης ή ασυσχετίστης διαφοροποίησης.

Επιλογίζοντας την θεωρητική κάλυψη του μοντέλου των πόρων και ικανοτήτων, συμπεραίνουμε πως όπως για σχεδόν όλα τα μοντέλα επιχειρησιακής στρατηγικής έτσι και για αυτό δεν θα πρέπει να υπάρξει μια στεία προσκόλληση σε αυτήν την προσέγγιση, αλλά ένας συνδυασμός και με άλλα θεωρητικά μοντέλα που θα επιφέρουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



3.8. ΘΕΩΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Η εφαρμογή της όποιας αλλαγής στο στρατηγικό μοντέλο λειτουργίας της εταιρείας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομική της κατάσταση. Εάν το στρατηγικό μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων φανεί από την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί, ότι μπορεί να συμβάλει στην βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας της εν λόγω εταιρείας τότε θα πρέπει να είναι εξασφαλισμένοι οι χρηματοοικονομικοί πόροι που θα χρειαστούν για την πραγματοποίησή του. Στην κατεύθυνση αυτή στην παρούσα μελέτη εξετάζεται η οικονομική ευρωστία της εταιρείας Ν.Λεβεντερης Α.Ε. με τους σχετικούς αριθμοδείκτες.

Ο προγραμματισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας του υπεύθυνου για την χρηματοοικονομική διαχείριση. Τα χρηματοοικονομικά προγράμματα μπορούν να πάρουν πολλές μορφές, ένα καλό πρόγραμμα όμως πρέπει να έχει σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Τα δυνατά σημεία πρέπει να γίνουν κατανοητά, εάν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν σε όφελος της επιχείρησης, ενώ τα αδύνατα σημεία πρέπει ν' αναγνωριστούν στην περίπτωση που θα χρειαστεί να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Για τον εντοπισμό των αναφερθέντων δυνατών και αδύνατων σημείων μιας εταιρείας χρησιμοποιούνται οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες. Κάθε τύπος ανάλυσης έχει ένα σκοπό ή μια χρήση που προσδιορίζει και τις διάφορες σχέσεις που συγκεντρώνουν και το ενδιαφέρον της ανάλυσης. Σε περιπτώσεις βραχυπρόθεσμων αναλύσεων το ενδιαφέρον στρέφεται σε δείκτες που μετρούν τη ρευστότητα, ενώ απ' την άλλη πλευρά των μακροπρόθεσμων αναλύσεων, εκείνο που ενδιαφέρει είναι η αποδοτικότητα. Για τη διοίκηση μιας εταιρείας το ενδιαφέρον εστιάζεται σε όλες τις πτυχές της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

Χρήσιμο κρίνεται κατά την παρούσα θεωρητική ανασκόπηση των αριθμοδεικτών να τους κατατάξουμε σε έξι βασικούς τύπους :

1. Δείκτες ρευστότητας, που μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.



2. Δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων ή μόχλευσης που μετρούν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.
3. Δείκτες δραστηριότητας που μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.
4. Δείκτες αποδοτικότητας που μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.
5. Δείκτες μεγέθυνσης , που μετρούν την ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει την οικονομική της θέση μέσα σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία και βιομηχανία.
6. Δείκτες αποτίμησης, που μετρούν την ικανότητα της διοίκησης να δημιουργεί αγοραίες αξίες πέρα από τη δαπάνη των επενδύσεων. Οι δείκτες αποτίμησης είναι η πιο πλήρης μορφή μέτρησης της απόδοσης, επειδή αντανακλούν και τους δείκτες κινδύνου και τους δείκτες απόδοσης. Τέλος, έχουν μεγάλη σημασία, διότι συνδέονται άμεσα με το στόχο της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετοχών και της αξίας της επιχείρησης.

Δείκτες Ρευστότητας

Πρώτο μέλημα μιας επιχείρησης που προβαίνει σε χρηματοοικονομική ανάλυση, είναι η ρευστότητα που εμφανίζει κατά πόσο είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίσει τις λήγουσες υποχρεώσεις της.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Συνήθως, το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει τα ταμειακά διαθέσιμα, τα μετατρέψιμα χρεόγραφα, τις απαιτήσεις και τα αποθέματα. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτελούνται από τους πληρωτέους λογαριασμούς, τα βραχυπρόθεσμα πληρωτέα γραμμάτια, τις τρέχουσες δόσεις των μακροπρόθεσμων δανείων, τους φόρους που οφείλονται και τις λοιπές δεδουλευμένες δαπάνες.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας αποτελεί το πιο συνηθισμένο μέσο μέτρησης της βραχυπρόθεσμης φερεγγυότητας της επιχείρησης, διότι δείχνει το βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων των βραχυπρόθεσμων δανειστών της με περιουσιακά στοιχεία, που



κανονικά μπορούν να ρευστοποιηθούν μέσα σε μια περίοδο που αντιστοιχεί περίπου με την περίοδο λήξης των απαιτήσεων.

Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων

Οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων που μετρούν τα κεφάλαια που έχουν εισφέρει οι ιδιοκτήτες σε σχέση με τη χρηματοδότηση που χορήγησαν οι πιστωτές της επιχείρησης, έχουν αρκετές επιπτώσεις. Πρώτα οι πιστωτές βλέπουν την καθαρή θέση ή τα κεφάλαια που πρόσφεραν οι ιδιοκτήτες ως ένα περιθώριο ασφαλείας. Εάν οι ιδιοκτήτες έχουν εισφέρει ένα μικρό μέρος της συνολικής χρηματοδότησης, οι πιστωτές είναι εκείνοι που θα φέρουν κατά κύριο λόγο τους κινδύνους της επιχείρησης.

Δεύτερον, με την αύξηση των κεφαλαίων δια μέσου δανείων, οι ιδιοκτήτες έχουν το πλεονέκτημα ότι διατηρούν τον έλεγχο της επιχείρησης με περιορισμένες επενδύσεις. Τρίτον, εάν η επιχείρηση πραγματοποιεί μεγαλύτερα κέρδη στα δανεικά κεφάλαια από ό,τι πληρώνει σε τόκους, μεγαλώνει η απόδοση των κεφαλαίων των ιδιοκτητών.

Σ' αυτή την κατηγορία δεικτών ανήκει ο δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης που δείχνει το ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων που προήλθαν από τους πιστωτές. Τα δάνεια περιλαμβάνουν τις βραχυπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Οι πιστωτές προτιμούν μέτριους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης, διότι όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξασφάλιση τους από τη δημιουργία ζημιών σε περίπτωση ρευστοποίησης της επιχείρησης. Αντίθετα, οι ιδιοκτήτες μπορεί να προτιμούν υψηλή δανειακή επιβάρυνση, είτε για να διογκώνονται τα κέρδη τους, είτε επειδή η αύξηση των ιδίων κεφαλαίων συνεπάγεται κάποια μείωση του δικού τους ελέγχου.

Όταν ο δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης είναι πολύ ψηλός, υπάρχει ο κίνδυνος οι ιδιοκτήτες να παρασυρθούν σε ανεύθυνες ενέργειες. Το μερίδιο των ιδιοκτητών μπορεί να γίνει τόσο μικρό, ώστε τυχόν επιτυχείς κερδοσκοπικές δραστηριότητες εκ μέρους τους, να αποφέρουν σημαντικές ποσοστιαίες αποδόσεις, ενώ σε περιπτώσεις αποτυχίας, η ζημιά τους είναι περιορισμένη, αφού η επένδυση τους θα είναι πολύ μικρή.



Ο υπολογισμός του δείκτη Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης είναι το αποτέλεσμα της διαίρεσης των συνολικών δανειακών υποχρεώσεων με το σύνολο του ενεργητικού.

Δείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας δείχνουν πόσο αποτελεσματική χρήση κάνει η επιχείρηση των πόρων που ελέγχει. Οι δείκτες αυτοί συνεπάγονται συγκρίσεις ανάμεσα στο επίπεδο των πωλήσεων και στις επενδύσεις σε διάφορους λογαριασμούς του ενεργητικού. Οι δείκτες δραστηριότητας προϋποθέτουν ότι πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στις πωλήσεις και στα διάφορα στοιχεία του ενεργητικού.

Η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων ορίζεται ως η σχέση πωλήσεων προς τα αποθέματα.

Δείκτες Αποδοτικότητας

Η αποδοτικότητα είναι το καθαρό αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού μέτρων πολιτικής και αποφάσεων. Όλοι οι δείκτες αποκαλύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρεία. Οι δείκτες αποδοτικότητας δίνουν τις τελικές απαντήσεις για το πόσο αποτελεσματικά διοικείται η επιχείρηση.

Στους δείκτες αποδοτικότητας ανήκει ο δείκτης Περιθωρίου Κέρδους στις Πωλήσεις που υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους με τις πωλήσεις, καθώς και ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων τον οποίο εξετάζουμε για τη συγκεκριμένη εταιρεία και ο οποίος δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων και είναι το πηλίκο των καθαρών κερδών προς τα ίδια κεφάλαια.

Δείκτες Μεγέθυνσης

Οι δείκτες μεγέθυνσης δείχνουν την επιτυχία που έχει η επιχείρηση στο να διατηρεί την οικονομική της θέση τόσο στο σύνολο της οικονομίας, όσο και στο βιομηχανικό κλάδο όπου ανήκει.



Δείκτες Αποτίμησης

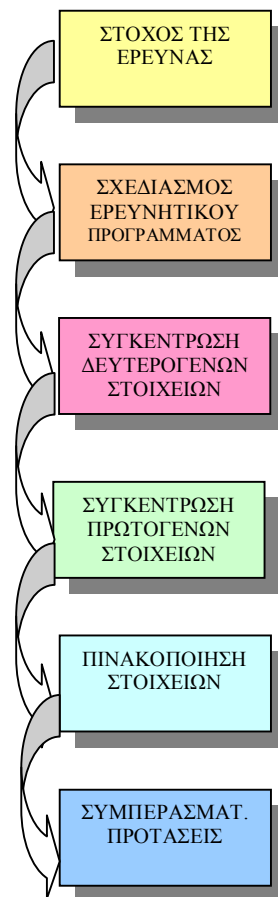
Οι δείκτες αποτίμησης αποτελούν το πιο ολοκληρωμένο μέτρο της επίδοσης μιας επιχείρησης, επειδή αντικατοπτρίζουν τη συνδυασμένη επίδραση των δεικτών μέτρησης του κινδύνου και των δεικτών απόδοσης.



4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί θα συμβάλλει στην δημιουργία γνώσης σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού του στρατηγικού μοντέλου των πόρων και ικανοτήτων (RBV) για την εταιρεία N. Λεβεντέρης ΑΕ .

Όπως φαίνεται στο σχέδιο 4.1 θ' ακολουθηθεί ένα πλάνο ανάπτυξης του ερευνητικού προγράμματος , τα στάδια του οποίου αναλύονται παρακάτω.



Σχέδιο 4.1. : Πλάνο Πραγματοποίησης Έρευνας (Πηγή : Πετράκης, 1999)



4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διεξαγόμενη έρευνα προσανατολίζεται στην διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που θα μας δώσουν απάντηση στο ερώτημα εάν η σύγχρονη προσέγγιση του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων είναι μια εταιρική στρατηγική που η εφαρμογή της στην Ν.Λεβεντέρης ΑΕ θα αποφέρει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζουμε τα θέματα για τα οποία θέλουμε πληροφορίες και αυτά είναι οι ενότητες των πόρων, των ικανοτήτων, της απόδοσης, της στρατηγικής στάσης και άλλων γενικών δημογραφικών στοιχείων.

Επίσης, κατά την διάρκεια του σταδίου αυτού εξασφαλίστηκαν με την συνεργασία της διοίκησης οι πηγές πληροφόρησης για την διεξαγωγή της έρευνας αλλά και άλλων χρήσιμων στοιχείων.

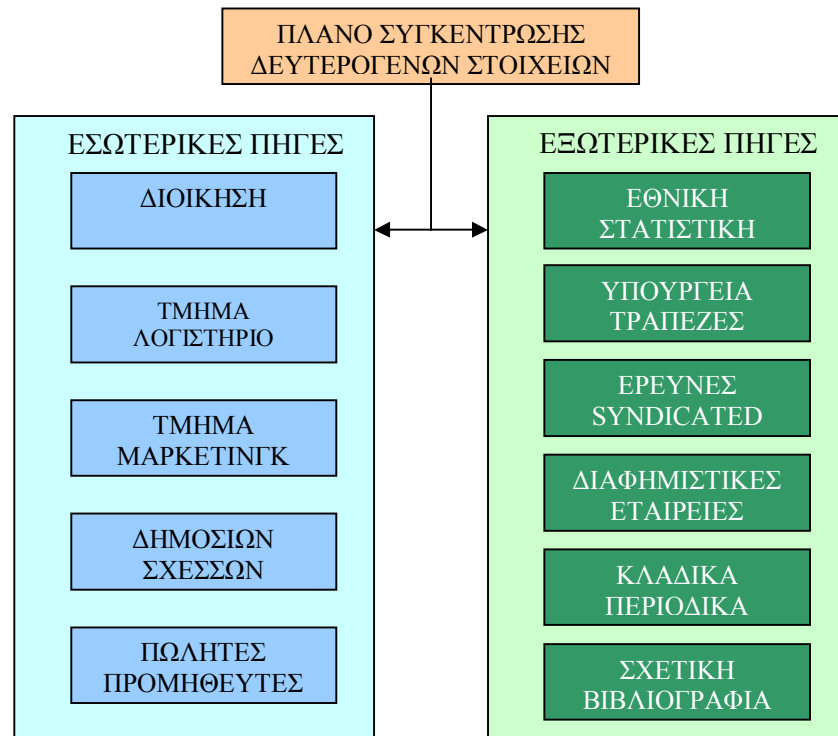
Τέλος, τέθηκε χρονοδιάγραμμα για την διεξαγωγή της έρευνας, την ανάλυση των δεδομένων και την κατάρτιση της έκθεσης.

4.3. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η Διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας χωρίστηκε σε δυο ενότητες όπως φαίνεται και στο σχέδιο 4.2. .

Πρώτον, εξασφαλίστηκε η συλλογή στοιχείων από τις εσωτερικές πηγές (Πετράκης, 1999), όπως της διοίκησης του λογιστηρίου και του τμήματος Marketing ΠΟΥ μας έδωσε ολοκληρωτική γνώση της εταιρείας και των διαφόρων διαδικασιών της .

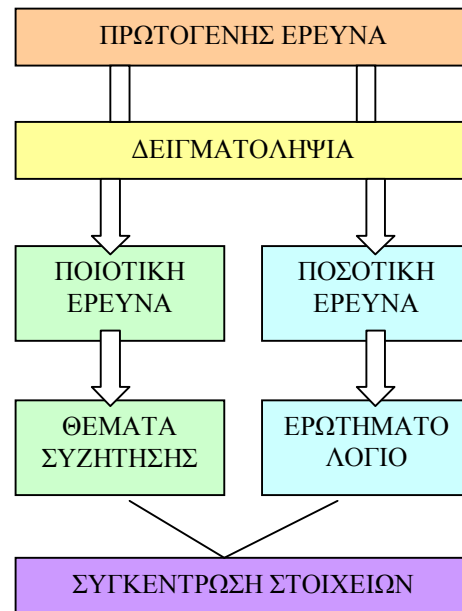
Δεύτερον, οι εξωτερικές πηγές που ήταν τα κλαδικά περιοδικά, τα ενημερωτικά της ICAP και η πληροφόρηση που παρέχεται στο Internet μας προσέφεραν την γνώση των εταιρειών του κλάδου και ιδιαίτερα των άμεσων ανταγωνιστών που είναι η ΣΙΔΕΝΟΡ, η ΔΑΡΙΓΚ και η ΣΙΔΑΜΑ (Παράρτημα παρουσίαση εταιρείας)



Σχέδιο 4.2 : Πηγές Δευτερογενών Στοιχείων (Πηγή : Πετράκης, 1999)

4.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων συμβουλευθήκαμε την εμπειρία της εταιρείας Metron Analysis (παράρτημα Metron Analysis) ακολουθώντας διάφορους μεθόδους ανάλογα με την έρευνα (ποιοτική, ποσοτική), το μέρος (Αθήνα, Βόλος) και τους εργαζόμενους (διοικητικούς, εργάτες) . Η ροή των ενεργειών έγινε όπως στο σχήμα 4.3.



Σχήμα 4.3 : Ροή Πρωτογενούς Έρευνας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

4.4.1. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω του ακαδημαϊκού χαρακτήρα της έρευνας δεν λήφθηκαν υπόψη οι παράγοντες κόστους και του προς διάθεση χρόνου μιας και το επιθυμητό ήταν όχι οι περιστολές, αλλά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Αναλυτικότερα, η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με την συμμετοχή των διευθυντών των τμημάτων ανάπτυξης, λογιστηρίου και τεχνικής υποστήριξης (mini groups) και με σκοπό την διασταύρωση των πληροφοριών που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα .

Η ποιοτική έρευνα αυτή διήρκεσε 1,5 ώρα σε ανοικτή συζήτηση με θέμα την ανάλυση των πόρων και εάν αυτοί πιστεύουν πως μετατρέπονται ικανότητες δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα θέματα που εξετάστηκαν ήταν από το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας.



4.4.2. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο τρόπος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων για την ποσοτική έρευνα έγινε:

- Μέσω προσωπικής συνέντευξης (face to face) στην διοίκηση στο χώρο του γραφείου τους και επιδιώχθηκε η πλήρη ανάλυση και διευκρίνιση των ερωτήσεων.
- Σε όλους τους υπαλλήλους του διοικητικού τομέα δόθηκε το ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση με την παρουσία μας για τυχόν διευκρινήσεις. Η έρευνα διεξήχθη στον χώρο εργασίας στην μονάδα του Πειραιά .
- Ταχυδρομική έρευνα (mail research) διεξήχθη για την συλλογή της γνώμης του υπαλληλικού προσωπικού που βρίσκεται και εργάζεται στην μονάδα του Βόλου. Η αποστολή έγινε με τηλεμοιότυπο και επιστροφή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ομαδικά με αποτέλεσμα την εκμηδένιση του κόστους για τον ερευνητή.
- Η βαρύνουσα σημασία γνώμη των τμηματάρχων του τεχνικού τμήματος της κεντρικής μονάδας παραγωγής του Βόλου μας ανάγκασε να κάνουμε την συλλογή αυτή μέσω τηλεφωνικής κλήσης, προκειμένου να εξασφαλιστεί η έγκυρη και έγκαιρη συμπλήρωση του. Η τηλεφωνική αυτή επικοινωνία έγινε με ραντεβού για να αποφευχθεί να γίνει σε ακατάλληλο χρόνο.

4.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο με το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα αποτελείται από το Α' και Β' μέρος. (παράρτημα ερωτηματολόγιο)

Στο Α' μέρος υπάρχουν τέσσερις βασικές ενότητες και αφορούν τον κορμό του ερωτηματολογίου, τη σύνδεση του με την θεωρία και το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων (RPV):



- 1. Πόροι**
- 2. Ικανότητες**
- 3. Απόδοση**
- 4. Στρατηγική στάση**

Στο Β' μέρος υπάρχουν 5 ενότητες και αφορούν κυρίως τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου:

- 5. Τομέας εργασίας των ερωτηθέντων**
- 6. Χρόνια εργασίας στην εταιρία**
- 7. Επίπεδο εκπαίδευσης**
- 8. Το φύλο των ερωτηθέντων**
- 9. Η ηλικία τους**

4.5.1 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΟΡΟΙ

Σύμφωνα με τον Grant R.M. (1991) το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του μοντέλου για την διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες σχήμα 3.2. περιλαμβάνει την αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων. Η επιτυχία της εταιρίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους πόρους της.

Ο Barney J. (1991) αναφέρει ότι οι πόροι μιας εταιρίας περιλαμβάνουν τα στοιχεία του ενεργητικού της, τις ικανότητες, τις οργανωτικές διαδικασίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που της παρέχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της.

Οι πόροι σύμφωνα με τον Johnson και Scholes (1999) μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Υλικοί πόροι**
- **Ανθρώπινοι πόροι**
- **Οικονομική πόροι και συστήματα**
- **Άϋλοι πόροι**



Μία αναλυτικότερη προσέγγιση σχετικά με τους πόρους και τις περιοχές στις οποίες κατατάσσονται υπάρχει στο παράρτημα (πίνακας πόρων και ικανοτήτων).

Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός: Με βάση τους Johnson και Scholes (1999), ο εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός αποτελεί πόρο για τις εταιρίες και ανήκει στην κατηγορία των υλικών πόρων και ειδικότερα στην κατηγορία της παραγωγής.

Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία: Αποτελεί πόρο για κάθε εταιρία και ανήκει στην κατηγορία των συστημάτων (Johnson & Scholes, 1999) και συγκεκριμένα στην παραγωγή.

Θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά: Μπορεί να αποτελέσει παράγοντα κλειδί επιτυχίας στον κλάδο, είναι αποτέλεσμα υψηλής απόδοσης και αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ανήκει στην κατηγορία του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων.

Επαρκής γνώση της αγοράς: Σύμφωνα με τους Day & Wensley (1988) οι μάνατζερ θα πρέπει να παρακολουθούν σωστά τον χώρο στον οποίο ανταγωνίζονται, ο λόγος είναι ότι το περιβάλλον της αγοράς δεν είναι πραγματικά ξεκάθαρο.

Εστίαση στον πελάτη: Η ερώτηση αυτή πάρθηκε από δομημένο ερωτηματολόγιο που εφαρμόστηκε σε 248 μάνατζερ εταιριών σε διαφορετικούς κλάδους από περιοχή της Βόρειας Καλιφόρνιας και αφορούσε πόρους και ικανότητες που οδηγούν σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημοσιεύτηκε στο άρθρο του (Aaker, 1985).

Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων: Ένα αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον παραπάνω λόγο η ερώτηση συμπεριλαμβάνεται στο δομημένο ερωτηματολόγιο που δημοσιεύτηκε στο άρθρο του (Aaker, 1985).

Κοινό όραμα και κουλτούρα: Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν βασικό παράγοντα για την λειτουργία της εταιρίας. Το κοινό όραμα και η κουλτούρα μπορούν να



αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έτσι συμπεριλήφθη ως ερώτηση στο ερωτηματολόγιο που δημοσιεύτηκε στο άρθρο του (Aaker, 1985).

Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων: Στο άρθρο του Aaker A. David, (1985) ως ερώτηση υπήρχε και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων, ως παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων: Στο άρθρο του Aaker A. David, (1985) ως ερώτηση υπήρχε και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων, ως παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ευελιξία στην οργάνωση: Στο ερωτηματολόγιο που εφαρμόστηκε υπήρχε και η συγκεκριμένη ερώτηση, και αφορά την κατηγορία των άυλων πόρων (Aaker, 1985) και συγκεκριμένα της οργάνωσης και διοίκησης.

Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών: Αποτελεί πόρο για κάθε εταιρία και ανήκει στην κατηγορία των συστημάτων (Johnson και Scholes 1999).

Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων: Στο άρθρο τους οι Hamel και Prahalad (1990) χρησιμοποιούν την συνεργασία μεταξύ τμημάτων ως εργαλείο για την ολοκλήρωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού: Η επάρκεια και ικανότητα του προσωπικού αναμφισβήτητα αποτελεί πόρο για μια εταιρία, οι ανώτερες ικανότητες είναι τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που το κάνουν να ξεχωρίζει από το προσωπικό των ανταγωνιστών (Day και Kensley, 1988).

Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού: Μερικά προτερήματα του ειδικευμένου προσωπικού εμφανίζονται μέσα από την ικανότητα τους να φέρουν σε πέρας αποτελεσματικότερα ιδιαίτερες αποστολές σε σχέση με άλλες εταιρίες έτσι αποτελεί αξιοσημείωτο πόρο και μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικές ικανότητες. (Day και Wensley 1988).



Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι: Η ερώτηση αυτή αποτελεί πόρο που ανήκει στην κατηγορία των «οικονομικών πόρων και συστημάτων» (Johnson και Scholes, 1999).

Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων: Η αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων αποτελεί βασικό παράγοντα απόδοσης της εταιρείας, για το λόγο αυτό συγκαταλέγεται μεταξύ των πόρων της εταιρείας στην κατηγορία υλικών και χρηματοοικονομικών.

4.5.2. ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η ύπαρξη πόρων δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων (Javidan, 1998).

Κρίνεται αναγκαίο να εντοπιστούν οι μοναδικές ικανότητες που θα οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή οι ικανότητες εκείνες που οδηγούν στην δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές και ν' αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές είναι επίσης σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Leonard και Barton, 1992), Οι τέσσερις διαστάσεις μιας κομβικής ικανότητας είναι:

- **Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων**
- **Τεχνικά συστήματα**
- **Αξίες και κανόνες**
- **Διοικητικά συστήματα**

Οι ερωτήσεις που αφορούν στον τομέα των ικανοτήτων της εταιρίας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., σύμφωνα με τα παραπάνω είναι ίδιες με αυτές των πόρων, με μοναδική διαφορά ότι δεν αναγνωρίζουν τους πόρους που έχει στην κατοχή της η εταιρία αλλά συγκρίνουν τους πόρους της σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της ώστε να



αναδείξουν τι πράττει η εταιρία και τι είναι σε θέση να πράξει αναγνωρίζοντας έτσι τις ικανότητές της .

4.5.3. ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Το βασικό κριτήριο αποτίμησης της απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grant, 1991).

Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Wheelen και Hunger, 1995) :

- **Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability)**
- **Διαύγεια (Transparency)**
- **Μεταβιβασιμότητα (Transferability)**
- **Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability)**

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ενότητα της απόδοσης για το πώς συγκρίνουν την εταιρία Ν.Λεντέρης Α.Ε. με τους κύριους ανταγωνιστές σχετικά με τα παρακάτω:

Μερίδιο αγοράς: Ανάλογα με το μερίδιο της αγοράς μπορούμε να ξεχωρίσουμε του νικητές από τους χαμένους. Ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα σε διάφορες χρονικές περιόδους και μέσα σε διάφορες αγορές. Η ισχυρότερη πρόκληση είναι να μεγαλώσεις το μερίδιο σου και να έχεις μελλοντικά πλεονεκτήματα (Day και Wensley, 1988).

Όγκος πωλήσεων: Είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένος με το μερίδιο αγοράς σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό αποτελεί πηγή ελέγχου της απόδοσης για την στρατηγική της εταιρίας (Day και Wensley, 1988)



Κερδοφορία: Η κερδοφορία είναι αποτέλεσμα παρελθοντικών ενεργειών και κατά επέκταση είναι δύσκολο να έχει απόλυτη αντανάκλαση στα σημερινά πλεονεκτήματα, σίγουρα όμως αποτελεί παράγοντα μέτρησης της απόδοσης.

Μείωση κόστους: Η δυνατότητα της εταιρείας τόσο μέσω της κατεχόμενης τεχνολογίας όσο και μέσω της πολύ καλής γνώσης της αγοράς των πωλήσεων και των προμηθευτών είναι πλεονέκτημα που αποδίδει στην εταιρεία άμεσα στην κερδοφορία της.

Είσοδος σε νέες αγορές: Η δυνατότητα της εισόδου σε νέες αγορές θεωρούμε ότι αποτελεί βασικό παράγοντα απόδοσης για μια εταιρία.

Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη: Η αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη είναι αποτέλεσμα σωστής ενημέρωσης, σε ορισμένες περιπτώσεις και αφοσίωσης προς την εταιρία.

Ικανοποίηση πελάτη: Υψηλά στην λίστα των στρατηγικών προτεραιοτήτων είναι η επιτυχία να έχεις για χρόνια ικανοποιημένο πελάτη. Πολλές εταιρίες θεωρούν και έχουν σαν τυποποίηση την ικανοποίηση του πελάτη.

Αφοσίωση πελάτη: Οι οικονομολόγοι ισχυρίζονται ότι η αφοσίωση υπάρχει όταν οι δαπάνες οι οποίες μπορεί ένας καταναλωτής – πελάτης να σε υποβάλει για περισσότερες πληροφορίες ξεπερνούν τις προσδοκίες της έρευνας.

4.5.4. ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στόχος της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των μοναδικών ικανοτήτων, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με άλλα λόγια «Η επιτυχημένη ανταγωνιστική στρατηγική χτίζεται πάνω στις μοναδικές ικανότητες και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας» (Javidan, 1998).



Οι ερωτήσεις για τις οποίες κλήθηκαν ν' απαντήσουν οι εργαζόμενοι της εταιρίας αφορούν στην στρατηγική στάση της για το κατά πόσο οι παρακάτω προτάσεις ανταποκρίνονται στην εταιρία:

Η εταιρία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος: Βασικός παράγοντας στρατηγικής στάσης είναι η κατεύθυνση της εταιρίας να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Η εταιρία μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος: Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η κατεύθυνση της εταιρίας να μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος ώστε να εξασφαλίζεται η μακροβιότητα των μοναδικών ικανοτήτων (Hamel & Prahalad 1990).

Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας μπορούν να της δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαχρονικά: Η δυνατότητα ενός πόρου ή μίας ικανότητας ν' αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, να είναι αξιοποιήσιμος με την έννοια της δυνατότητας εκμετάλλευσης ευκαιριών του περιβάλλοντος, να είναι σπάνιος και να είναι μη αντιγράψιμος (Barney, 1991).

Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας αντιγράφονται δύσκολα από τον ανταγωνισμό: Η πρώτη αντίδραση του ανταγωνισμού προς εταιρίες που κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να αντιγράψει του πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν. Κυρίως στοχεύουν στις μοναδικές ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν και προσδίδουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991).

Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας υποκαθίστανται δύσκολα από τον ανταγωνισμό: Εάν οι ανταγωνιστές δεν μπορέσουν να αντιγράψουν το πλεονέκτημα που κατέχει μία εταιρία, θα προσπαθήσουν να φτιάξουν άλλους πόρους και ικανότητες και κατά επέκταση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα μπορέσουν να μειώσουν την υψηλά ελκυστική θέση της εταιρία στην αγορά.

Η εταιρία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει: Για να μπορέσουν οι μάνατζερ να κάνουν την εταιρία τους καλύτερη από



τους ανταγωνιστές της θα πρέπει ν' αναγνωρίσουν και να συνδυάσουν τις ικανότητες και τους πόρους της εταιρίας τους.

Η εταιρεία εστιάζει στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων: Μόνιμος στόχος της διοίκησης είναι η δημιουργία πλεονεκτημάτων απέναντι στον ανταγωνισμό για να δημιουργήσει της συνθήκες που θα της δώσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

4.5.5. ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πρώτη ερώτηση του δευτέρου μέρους αναγνωρίζει τον τομέα εργασίας του ερωτηθέντα, συγκεκριμένα εάν ο εργαζόμενος εργάζεται στην διοίκηση ή στην παραγωγή.

4.5.6. ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η ερώτηση αναγνωρίζει τα έτη που εργάζεται στην εταιρία Ελληνικός Ιστός ο ερωτώμενος, έτσι γνωρίζουμε την εργασιακή του εμπειρία στον χώρο της εταιρίας. Η κατανομή πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα, λιγότερο από 5 χρόνια, 6-10 χρόνια, περισσότερο από 10 χρόνια.

4.5.7. ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Με την ερώτηση αυτή μπορούμε να γνωρίζουμε το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου που απαντά στο ερωτηματολόγιο. Η ερώτηση αναγνωρίζει τρία επίπεδα, λόγω της φύσεως του ερωτηματολογίου δεν απευθύνεται σε εργαζόμενους με μορφωτικό επίπεδο κατώτερο των αποφοίτων λυκείου, δεύτερη κατηγορία είναι οι απόφοιτοι ανωτέρας εκπαίδευσης, ανώτατης εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών σπουδών.



4.5.8. ΕΝΟΤΗΤΑ ΦΥΛΟ

Στην ερώτηση αυτή ο εργαζόμενος δηλώνει το φύλο του «Άνδρας ή Γυναίκα». Στόχος της ερώτησης είναι να γνωρίζουμε εάν απάντησαν διαφορετικά οι άνδρες από τις γυναίκες που εργάζονται στην εταιρία.

4.5.9. ΕΝΟΤΗΤΑ ΗΛΙΚΙΑ

Δηλώνοντας την ηλικία του ο εργαζόμενος, γνωρίζουμε τη συνολική εργασιακή εμπειρία του και μπορούμε να δικαιολογήσουμε πιθανόν διαφορετικές απόψεις, αλλά μπορούμε να προσδιορίσουμε και το συνολικό επίπεδο ηλικίας των ερωτηθέντων ώστε να μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Η κατανομή της ηλικίας πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα, λιγότερο από 30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών και πάνω από 50 ετών.

4.6. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Προσπαθώντας να έχουμε τα όσο δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα από την έρευνα έγινε μια προσεκτική επιλογή των εμπλεκόμενων ατόμων της εταιρείας (Javidan 1998).

Η προσπάθεια ανεύρεσης ανθρώπων κατάλληλων μας οδήγησε να συλλέξουμε στοιχεία τόσο από όλα τα διευθυντικά στελέχη όσο και από τους εργαζόμενους σε σημαντικές για την εταιρία λειτουργίες.

Από το σύνολο των 100 εργαζομένων της εταιρείας επιλέχθηκαν 50 οι οποίοι είχαν την εμπειρία και τις γνώσεις προκειμένου να λάβουν μέρος στην έρευνα με τις λιγότερες δυνατές επεξηγήσεις επί του ερωτηματολογίου.

4.6.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στην έρευνα έλαβαν μέρος το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων 25 εργαζόμενοι επειδή υπήρχε ευκολία προσέγγισης μιας και εδρεύουν μαζί με τα γραφεία της εταιρείας στον Πειραιά. Κατά δεύτερο λόγο διότι το βάρος της έρευνας αλλά και της



εφαρμογής των αποτελεσμάτων αφορούν σε υψηλότερο βαθμό στην διοίκηση μιας και αναφέρεται σε θέματα στρατηγικής φύσης. Τρίτος λόγος που συντέλεσε στην επιλογή του δείγματος αυτού είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο εξασφαλίζοντας την βαθύτερη γνώση των εταιρικών δρώμενων και προσδοκιών.

4.6.2. ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Εικοσιπέντε εργαζόμενοι (επί σύνολο εβδομήντα πέντε) στην παραγωγική διαδικασία επιλέχθηκαν με γνώμονα τις γνώσεις και την εμπειρία τους στην διαδικασία παραγωγής των προϊόντων αλλά και κατά πόσο έχουν την δυνατότητα απάντησης των ερωτήσεων , εφαρμογής των αποτελεσμάτων της έρευνας.

4.7. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συγκέντρωση των πρωτογενών αυτών στοιχείων έγινε με την βοήθεια της γραμματείας του τμήματος της ανάπτυξης, μετά από ιδιαίτερη επιμονή για την μονάδα της βιομηχανίας στον Βόλο, αλλά ιδιαίτερη εύκολη για την διοίκηση στον Πειραιά.

4.8. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μετά την συγκέντρωση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έγινε μια καταχώρηση των δεδομένων σε πίνακες κατάλληλους για την εξαγωγή γραφημάτων.

Παράλληλα, τα ίδια δεδομένα σε αντιστοιχία με τις επιβαλλόμενες κλίμακες (1 έως 5 ή -2 έως +2) καταχωρήθηκαν για την διεξαγωγή αριθμών στο στατιστικό Software SPSS.

Τόσο μέσω των γραφημάτων του Excel όσο και μέσω της ανάλυσης και των δεικτών του SPSS εξάγονται συμπεράσματα που αποσκοπούν:

- Αιτιολόγηση των εμφανιζόμενων αποτελεσμάτων, δυνατότητα που μας δίνεται μέσω της επόπτευσης των γραφημάτων και της επαλήθευσης ή μη της αίσθησης, που μας έχει μεταφερθεί από την ποιοτική έρευνα.



- Για να μπορέσουμε να ελέγξουμε κατά πόσο ευσταθεί το μοντέλο RBV στην εταιρία Ν. Λεβεντέρης ΑΕ θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression).

4.9. ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΚΘΕΣΗΣ

Με το τέλος της έρευνας και της ανάλυσης των δεδομένων θα υπάρξουν συμπεράσματα και προτάσεις για την εφαρμογή και πλήρη ανάλυση των αποτελεσμάτων .



5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η περιγραφική ανάλυση πραγματοποιείται ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσω της εποπτικής δυνατότητας που μας δίνεται με τα διαγράμματα που κατασκευάστηκαν στο EXCEL.

Η ανάλυση αυτή γίνεται για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα για τους πόρους τις ικανότητες την στρατηγική στάση και την απόδοση.

Για το κάθε ερώτημα από τις ενότητες που προαναφέραμε δημιουργούμε τρία διαγράμματα : (α)κατανομή ερωτώμενων, (β)κατανομή ποσοστιαία, (γ)συγκέντρωση αρνητικής θετικής και ουδέτερης γνώμης.

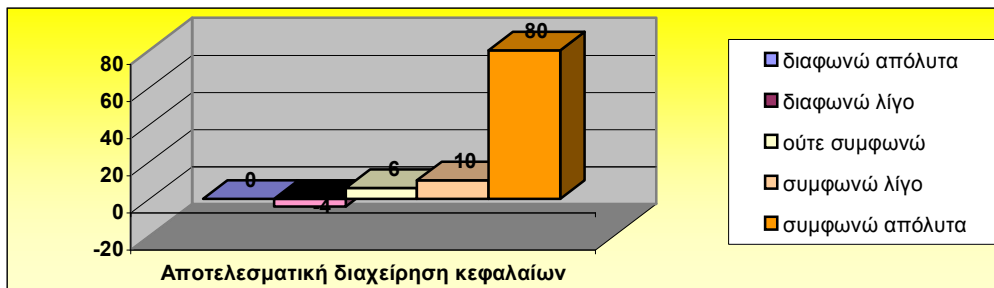
Οι πίνακες είναι εκφρασμένοι σε ποσοστό και τα συμπεράσματα αιτιολογούν τις απαντήσεις, τις συγκρίνουν με αυτές που πήραμε από την ποιοτική έρευνα και με την άποψη που δημιουργήσαμε από την μελέτη των δευτερογενών στοιχείων.



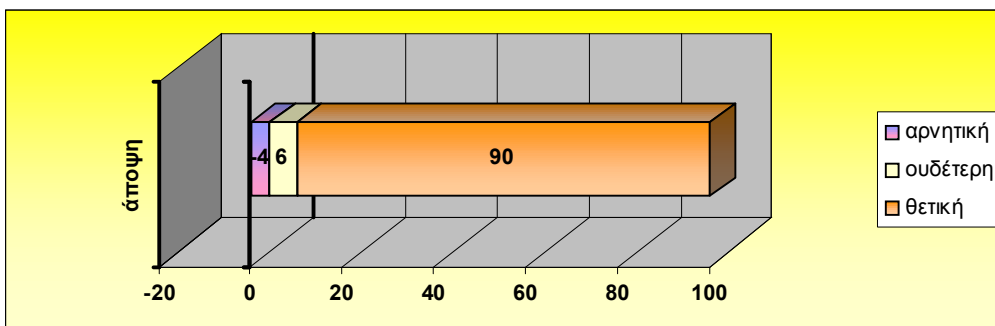
5.2 ΠΟΡΟΙ

Περιοχή για την εταιρεία	Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός				
	Διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	13	28	59

Πίνακας 5.1 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.1 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.2 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η γνώμη που έχουν οι υπάλληλοι για τον παραγωγικό εξοπλισμό του εργοστασίου είναι (28+59) 87% (σχεδιάγραμμα) θετική ποσοστό που αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα μιας και πολλές από τις μηχανές είναι νεοαποκτηθείσες και με μεγάλη παραγωγική δυνατότητα ανά 24ωρο

Το 13% που δεν συμφωνεί απόλυτα έγκειται σε κάποιους από το τεχνικό τμήμα, ένθερμους υποστηρικτές της συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης προσβλέποντας όχι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά σε παρακολούθηση των ενεργειών του ανταγωνισμού που εκσυγχρονίζεται.

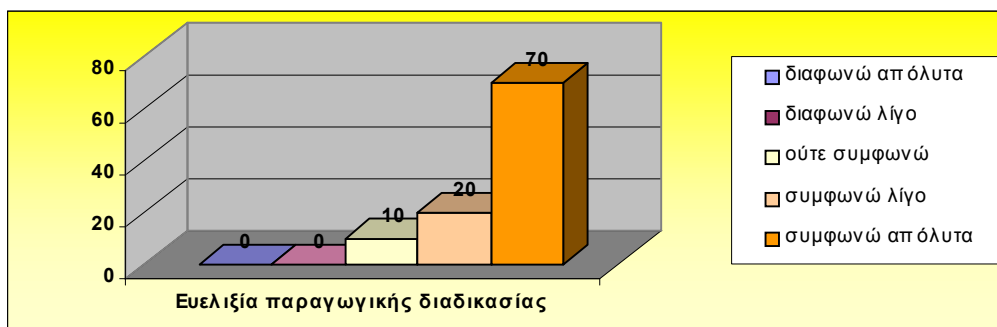
Είναι σημαντικό σαν εύρημα, ότι το ποσοστό που θεωρεί τον παραγωγικό εξοπλισμό αναβαθμισμένο ανήκει σε προσωπικό, υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Συμπερασματικά



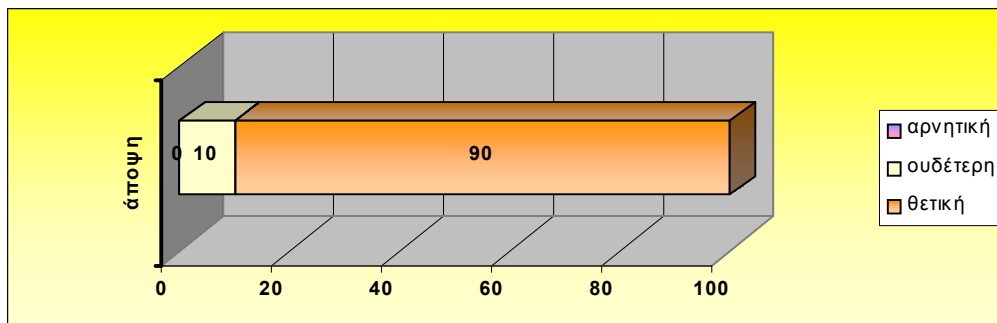
στο συγκεκριμένο θέμα το αποτέλεσμα του συνόλου των ερωτηθέντων εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, βρίσκει σύμφωνο και το διοικητικό προσωπικό.

Περίοδος για την εταιρεία	Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	10	20	70

Πίνακας 5.2 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.3 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.4 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Στην ερώτηση για την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας η συντριπτική πλειοψηφία υποστηρίζει ότι ο πόρος αυτός χαρακτηρίζει την εταιρεία , πράγμα που είναι και η πραγματικότητα.

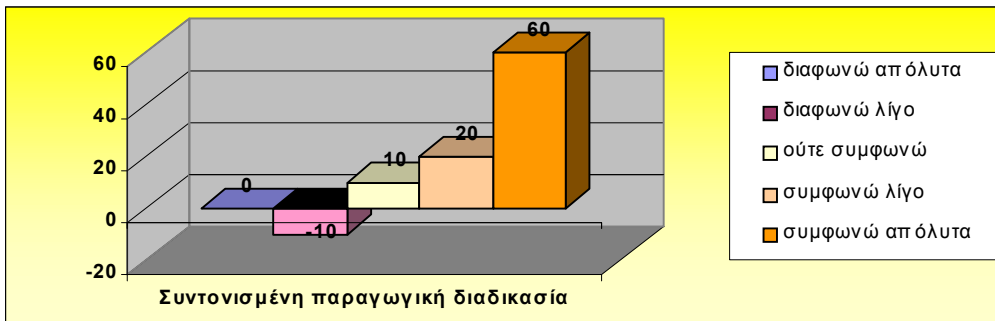
Οι ουδέτερες γνώμες είναι από τους ανθρώπους που εργάζονται στην καρφοβελονοποιία , τμήμα που δεν διαφέρει από το σύνολο της εταιρείας , αλλά η αλλαγή παραγωγής γίνεται λόγω αντικειμένου, μιας περισσότερο χρονοβόρας διαδικασίας από ότι στα άλλα παραγωγικά τμήματα.



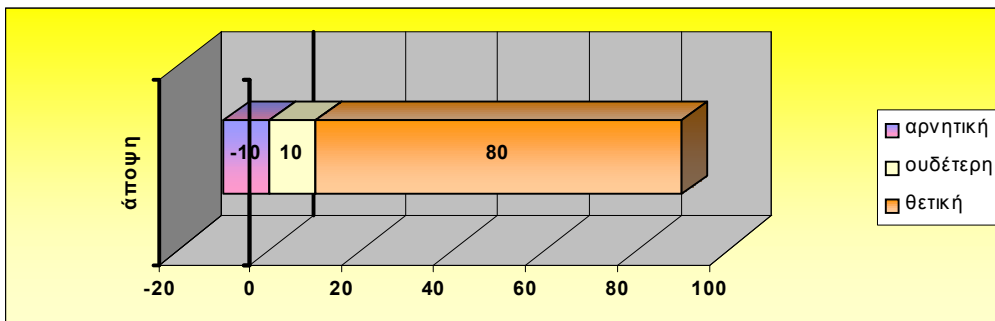
Εντοπίζεται ότι, η πλειονότητα των ανθρώπων που έχουν ουδέτερη γνώμη για την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας ή συμφωνούν ελάχιστα, είναι σε ηλικίες μεγάλες, πράγμα που θεωρείται φυσιολογικό από την διοίκηση μιας και έχει επέλθει κόπωση εκ του αντικειμένου, από την πολύχρονη υπηρεσία στο ίδιο αντικείμενο. Θα πρέπει όμως, στην αξιολόγηση της έρευνας το παρόν εύρημα να μας κάνει να διερωτηθούμε εάν τα λεγόμενα της διοίκηση απεικονίζουν την πραγματικότητα ή εάν η υψηλή εξειδίκευση των προαναφερόμενων υπαλλήλων τους βάζει σε σκέψεις για υψηλότερη ευελιξία στην παραγωγική διαδικασία.

Γενοίθησε για την εταιρεία	Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	10	10	20	60

Πίνακας 5.3 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.5 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.6 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Ο συντονισμός στην παραγωγική διαδικασία είναι απαραίτητος πράγμα όμως που δεν συμβαίνει πάντα. Τα διάφορα τμήματα της παραγωγής προσπαθούν να έχουν μια

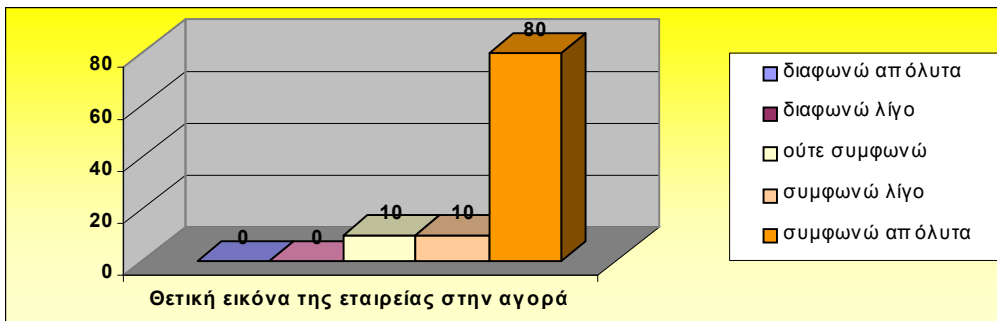


αλληλουχία κατασκευαστική, όμως δυσλειτουργίες μηχανικές κάνουν τους διαχειριστές των αποθηκευτικών χώρων να διαμαρτύρονται για την συσσώρευση ημικατεργασμένου προϊόντος.

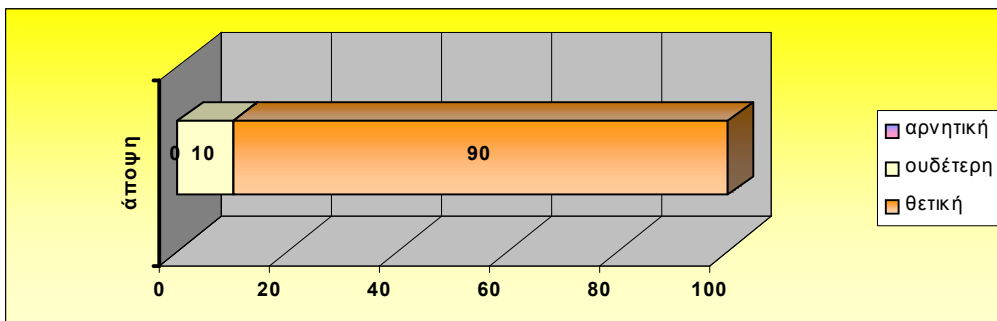
Μετά από προσπάθεια διευκρίνισης του λόγου που οδηγεί ένα 20% των ερωτώμενων σε αρνητική ή ουδέτερη γνώμη, φθάσαμε στο συμπέρασμα πως ο κύριος λόγος αποσυντονισμού της παραγωγικής διαδικασίας, είναι η έλλειψη συντονισμού στις προσπάθειες της συντήρησης των διαφόρων μηχανών με αποτέλεσμα η παραγωγική αλυσίδα, σε κάποια μέρη της να υποστεί βλάβη και εκ των πραγμάτων να καθυστερήσει όλη την αλυσίδα.

Περίοδος για την εταιρεία	Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	10	10	80

Πίνακας 5.4 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.7 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.8 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η εικόνα της εταιρίας προς τους πελάτες της είναι θετική μιας και διακρίνεται από συνέπεια κατασκευής και παράδοσης των προϊόντων, μην παρακάμπτοντας ποτέ τα πρότυπα ποιότητας.

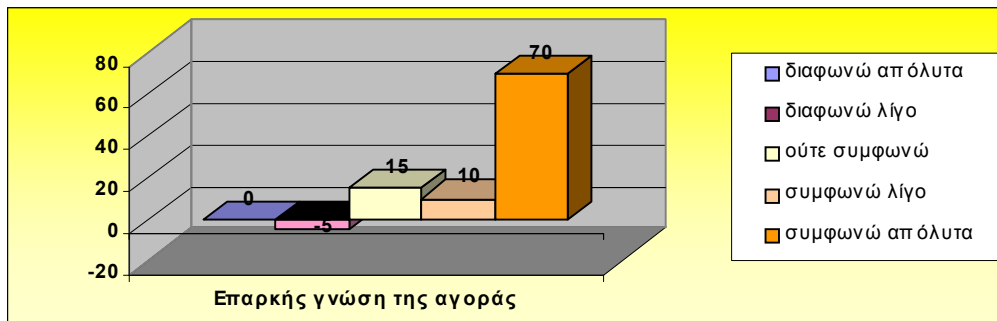


Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι το σύνολο των αγοραστών που εκ των πραγμάτων έχει αρτιότερη γνώμη για το εάν είναι θετική η γνώμη της εταιρείας στην αγορά απ' ότι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή, έχει σημειώσει στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ότι συμφωνεί απόλυτα .

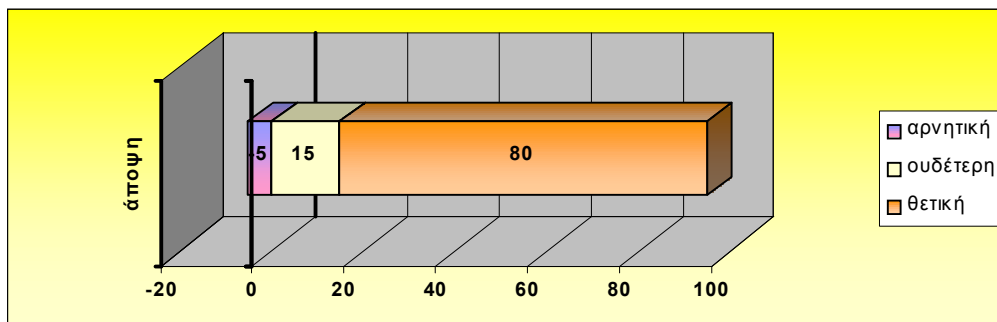
Το ποσοστό που απαντά ουδέτερα στο παρόν ερώτημα, είναι στην πλειοψηφία τους άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρεία, λιγότερο από πέντε χρόνια και κατά συνέπεια, ελέγχεται η φερεγγυότητα της άποψής τους.

Περιοχή για την εταιρεία	Επαρκής γνώση της αγοράς				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	5	15	10	70

Πίνακας 5.5 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.9 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.10 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η πολύ καλή γνώση της αγοράς από το τμήμα πωλήσεων είναι σαφές περισσότερο από όλα τα τμήματα του εργοστασίου. Στην πραγματικότητα οι αρνητικές γνώμες εκφράζουν την διαφωνία τους στην πολιτική των πωλήσεων.

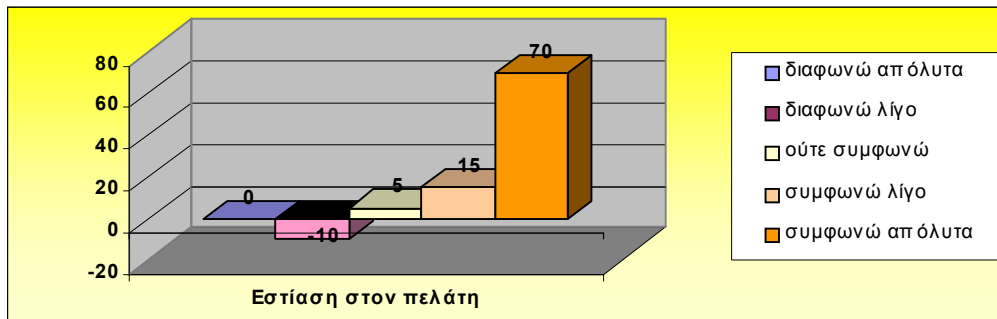


Ασφαλώς, η επαρκής γνώση της αγοράς, κρίνεται από το target group πελατών, που ήδη έχει στοχεύσει η εταιρεία. Οι αρνητικές και ουδέτερες γνώμες, εντοπίζουν ακριβώς αυτό το πρόβλημα, μιας και οι πιθανές αγορές στις οποίες θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία είναι ακόμα περισσότερες.

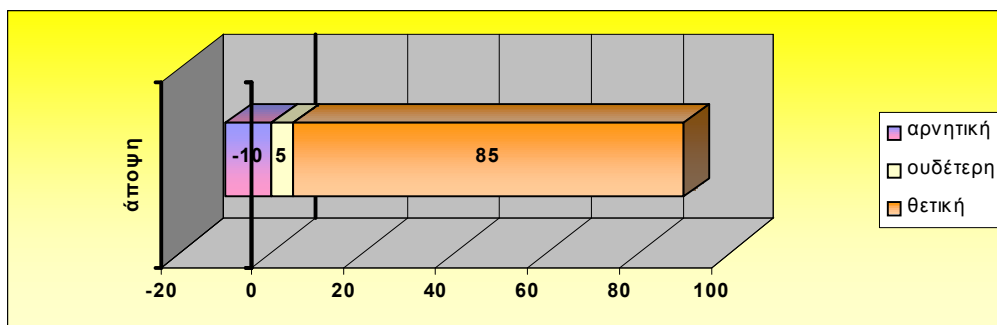
Το τμήμα ανάπτυξης έχει την πεποίθηση ότι και στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται η εταιρεία θα έπρεπε ακολουθώντας επιθετικότερη πολιτική, να προσπαθεί προκειμένου να εκτοπίσει μικρότερους ανταγωνιστές που έχουν καταφέρει λόγω της ενδοιοιότητάς τους ν' αποσπάσουν σημαντικό κομμάτι αγοράς.

Πεποίθηση για την εταιρεία	Εστίαση στον πελάτη				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	10	5	15	70

Πίνακας 5.6 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.11 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.12 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, δόθηκαν διευκρινιστικές εξηγήσεις, ότι στόχος της ερώτησης αυτής, δεν είναι η ικανοποίηση



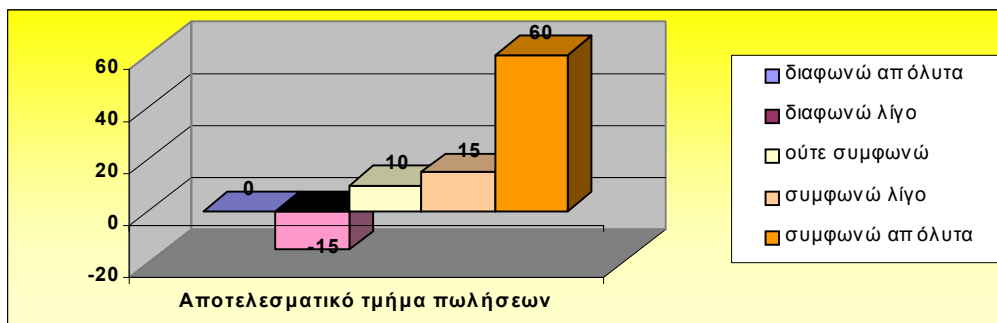
μόνο του εξωτερικού πελάτη, αλλά και των υπαλλήλων της εταιρείας που αποτελούν τον εσωτερικό πελάτη.

Η διευκόλυνση και ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη είναι μια από τις προτεραιότητες της εταιρείας . Οι αρνητικές και ουδέτερες γνώμες οφείλονται στην διαφωνία των ερωτούμενων με την ικανοποίηση μισθολογικά του εσωτερικού πελάτη.

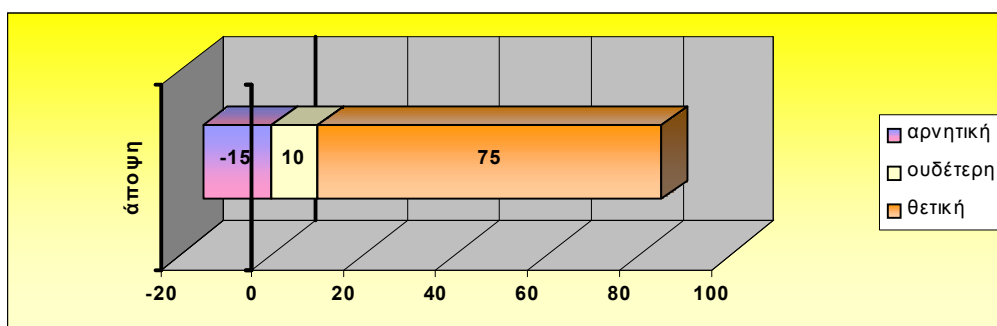
Είναι πραγματικότητα αυτό που εκφράζεται μέσω της έρευνας διότι δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η στρατηγική που ασκείτο από τη διοίκηση της εταιρείας, ήταν πελατοκεντρική. Τα αποτελέσματα του ερωτήματος αυτού αποδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι, έχουν αποδεχθεί το όραμα του ηγέτη της εταιρείας και δέχονται την επιτυχία της πραγμάτωσής του.

Περίοδος για την εταιρεία	Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	15	10	15	60

Πίνακας 5.7 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.13 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.14 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

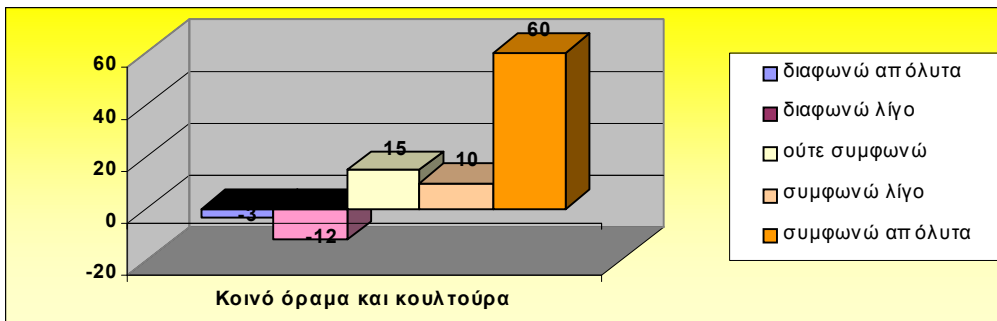


Το τμήμα πωλήσεων στην πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα ικανό σε σχέση με την γενική δυναμικότητα του εργοστασίου.

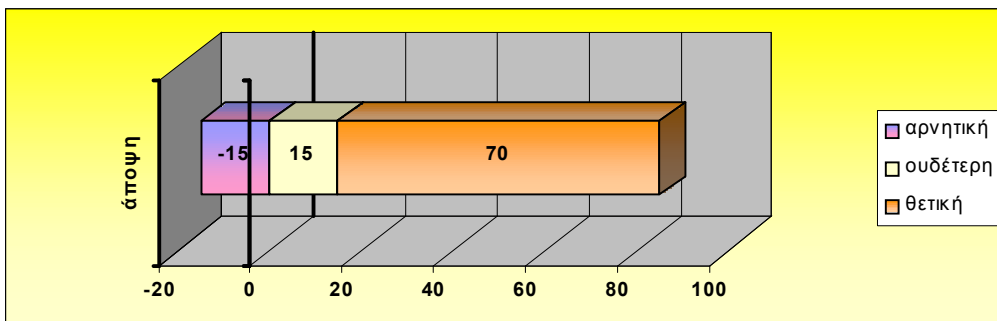
Το αρνητικό ποσοστό όπως αναλύθηκε, πηγάζει από την γνώμη των μεταφορέων και την απορρέουσα φήμη που διαχέουν στους υπόλοιπους εργαζόμενους στην παραγωγή. Οι τελευταίες οικονομικές, μη ανθηρές, περίοδοι, έχουν αρχίσει να προβληματίζουν τους εργαζόμενους της παραγωγής και μην γνωρίζοντας ή εθελουφλώντας στους υπόλοιπους των λόγων, αποδίδουν την ευθύνη της πτώσεως των πωλήσεων στο τμήμα της ανάπτυξης.

Πεποίθηση για την εταιρεία	Κοινό όραμα και κουλτούρα				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	3	12	15	10	60

Πίνακας 5.8 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.15 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.16 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



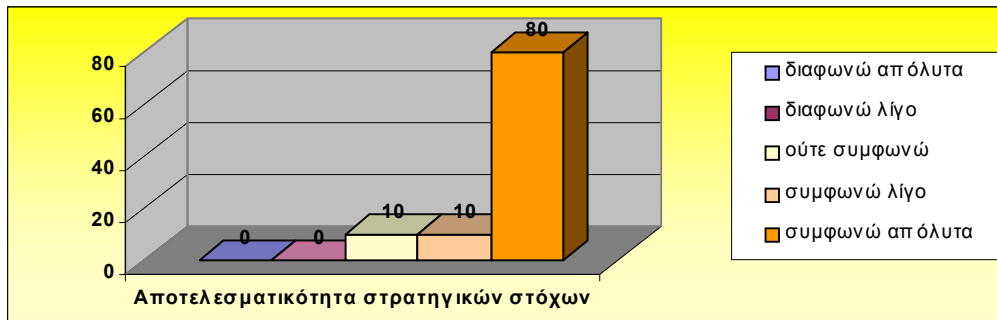
Μέχρι πριν από την έρευνα υπήρχε η πεποίθηση ότι το κοινό όραμα και η κουλτούρα είναι από τα δυνατά σημεία. Η πεποίθηση αυτή διαψεύδεται και διορθωτικές κινήσεις και τακτικές θα πρέπει να δρομολογηθούν σύντομα.

Είναι επόμενο, παρόλο που οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τον ηγετικό ρόλο και τη συμβολή του ιδιοκτήτη στην άνοδο της εταιρείας, να έχουν υπόψη τους, ότι θα πρέπει να υπάρξει αναδιοργάνωση –στόχο.

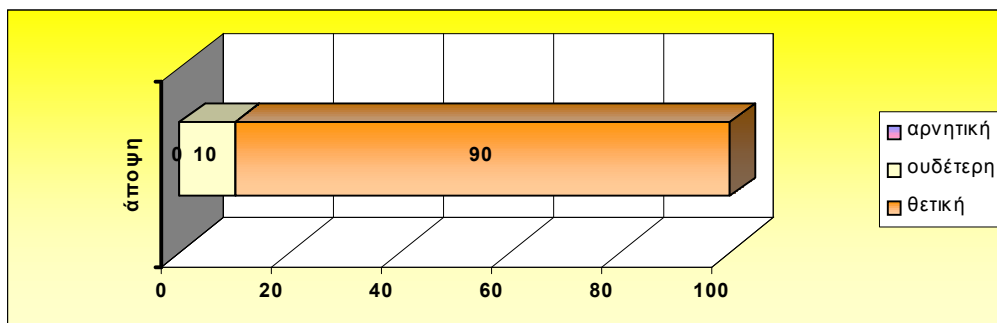
Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί, ότι εκείνη που έχουν μεγάλη προϋπηρεσία στην εταιρεία είναι μεγάλοι υποστηρικτές στο ότι υπάρχει κοινό όραμα και κουλτούρα. Η πραγματικότητα όμως, τους διαψεύδει μιας και η πλειονότητα των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, δεν διαφαίνεται να έχουν ιδιαίτερη αφοσίωση στην εταιρεία που εργάζονται.

Πεποίθηση για την εταιρεία	Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	10	10	80

Πίνακας 5.9 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.17 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.18 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

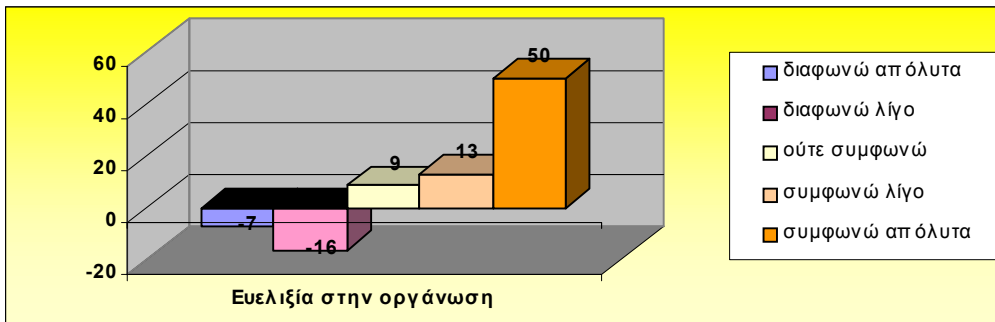


Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας στο παρελθόν έχουν πραγματοποιηθεί με επιτυχία αυτός είναι και ο λόγος που κάνει τους εργαζόμενους να πιστεύουν ότι θα γίνουν τα ίδια και στο μέλλον, έστω και εάν δεν έχουν υπόψη τους ακριβώς όλα τα στρατηγικά σχέδια της διοίκησης.

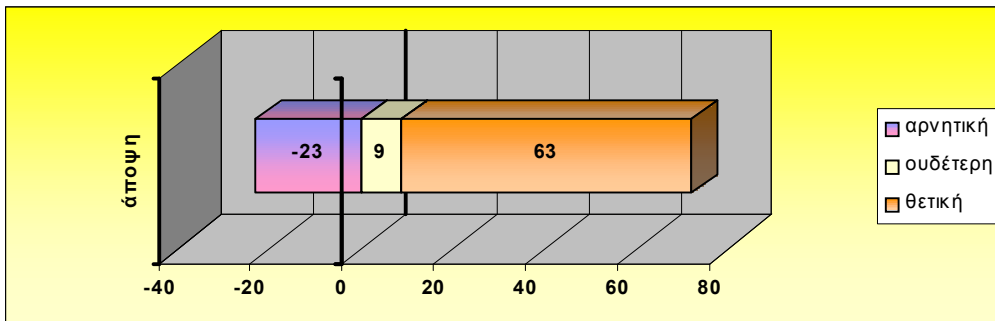
Μετά την ποσοτική ανάλυση, που έγινε με το ερωτηματολόγιο, ακολουθήθηκε ποιοτική συνέντευξη με τους ανθρώπους που ηγούνται στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων. Οι καθ' ύλη λοιπόν αρμόδιοι, μας ενημέρωσαν πως το 90% έχει θετική γνώμη για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων, και οφείλεται στην διεισδυτικότητα της εταιρείας στον κλάδο, όπως της γεωργίας, που δεν αποτελούσε μία παραδοσιακή πελατειακή βάση.

Πείθειση για την εταιρεία	Ευελιξία στην οργάνωση				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	7	16	9	13	50

Πίνακας 5.10 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.19 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.20 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



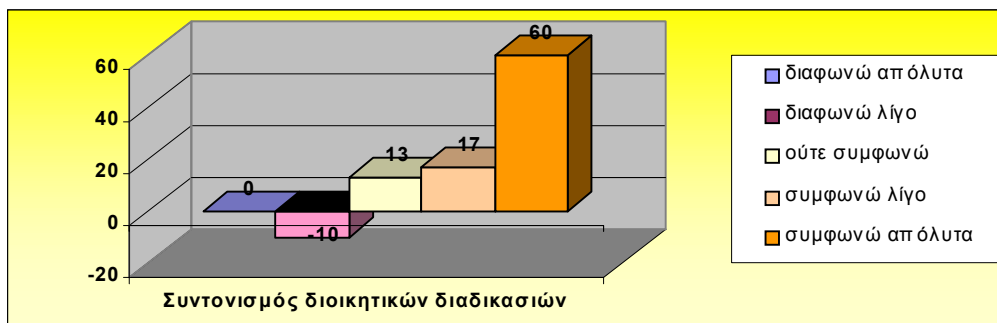
Η ευελιξία στην οργάνωση είναι σε μέτρια επίπεδα γεγονός που εύστοχα απεικονίζεται από την έρευνα με 7% απόλυτη διαφωνία και συνολικά με 23% αρνητική άποψη.

Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι στο παρελθόν, το στελεχιακό προσωπικό, προσπάθησε να διαφοροποιήσει αυτή τη γενική άποψη, μη θέλοντας να παραδεχθεί τη δυσλειτουργία της οργάνωσης. Δυστυχώς όμως, αυτό δε διαφοροποιεί την άποψη του προσωπικού.

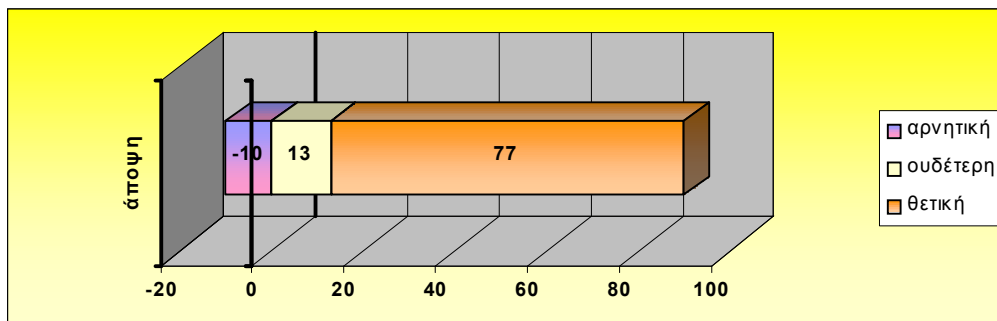
Η ποιοτική έρευνα κατέγραψε την πεποίθηση, πως δεν αντιλαμβάνονται πολλοί από εκείνους που υπηρετούν στην παραγωγική διαδικασία, ότι ελάχιστες ναι μεν φορές, αλλά σημαντικές, δεν διατίθεται πρώτη ύλη προς επεξεργασία, διότι η διοίκηση προσπαθεί την ανεύρεση της από ανατολικά κράτη που την παρέχουν φθηνότερα, αλλά με ασυνέπεια στους χρόνους παράδοσης.

Πεποίθηση για την εταιρεία	Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	10	13	17	60

Πίνακας 5.11 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.21 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.22 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

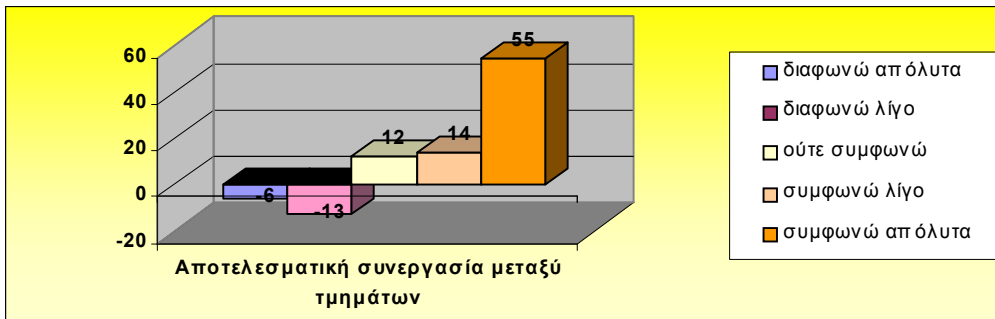


Αθροίζοντας τα ποσοστά της αρνητικής γνώμης με της ουδέτερης, διαπιστώνουμε ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 23%, που παρατηρεί ότι δεν υπάρχει **συντονισμός** διοικητικών διαδικασιών.

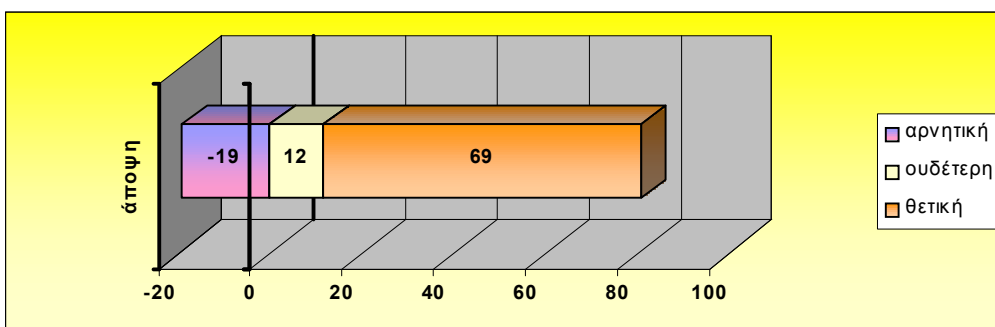
Θα πρέπει να επισημανθεί ότι και η ποιοτική έρευνα που ακολούθησε δεν αντιτάχθηκε σ' αυτή την άποψη και αυτό καταμαρτυρά, ότι το αξιόλογο διοικητικό προσωπικό, που στην πλειονότητά του είναι ανώτατης εκπαίδευσης και μερικό από αυτό και με μεταπτυχιακούς τίτλους, ενίσταται για την ιδιαίτερα παρεμβατική στάση του ιδιοκτήτη και ιδρυτή της εταιρείας.

Περίοδος για την εταιρεία	Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	6	13	12	14	55

Πίνακας 5.12 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.23 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.24 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Ασφαλώς, ένα σημαντικό στοιχείο ενός σχετικά μεγάλου ποσοστού διαφωνίας στη συγκεκριμένη ερώτηση, είναι το γεγονός ότι, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, έχει να αντεπεξέλθει κατά πρώτο λόγο με την διαφορά νοοτροπίας αλλά και με το

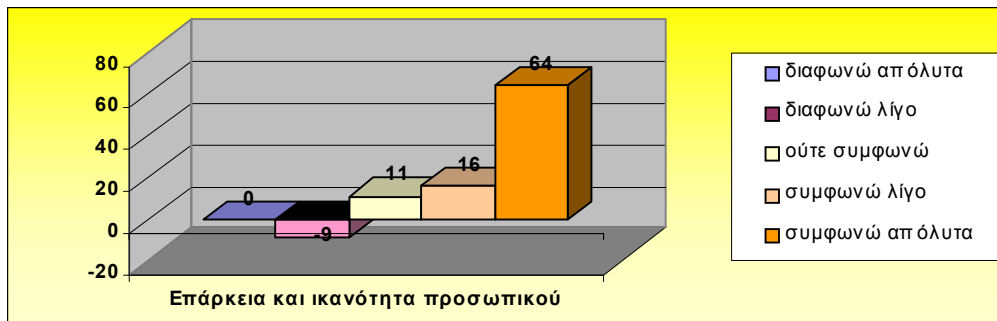


απερχόμενο πληροφοριακό σύστημα που δεν δίνει ευκολία πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία, ειδικότερα σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που είναι μακριά από την τεχνολογία και κατ' επέκταση από τις χρήσιμες πληροφορίες που τους είναι χρηστικές.

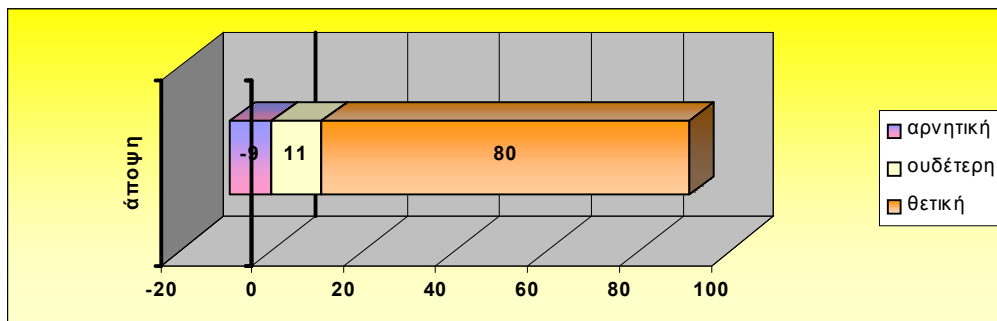
Ένας δεύτερος λόγος, ο οποίος θέτει σε αμφισβήτηση την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι είτε οι αντιπαλότητες μεταξύ συναδέλφων, είτε ότι οι παλαιότεροι υπάλληλοι της εταιρεία προσελήφθησαν σε καιρούς που δεν υπήρχε job description, με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι θα πρέπει να εμπλέκονται τουλάχιστον διδακτικά σε αντικείμενα τρίτων.

Περίθωρο για την εταιρεία	Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	9	11	16	64

Πίνακας 5.13 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.25 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.26 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



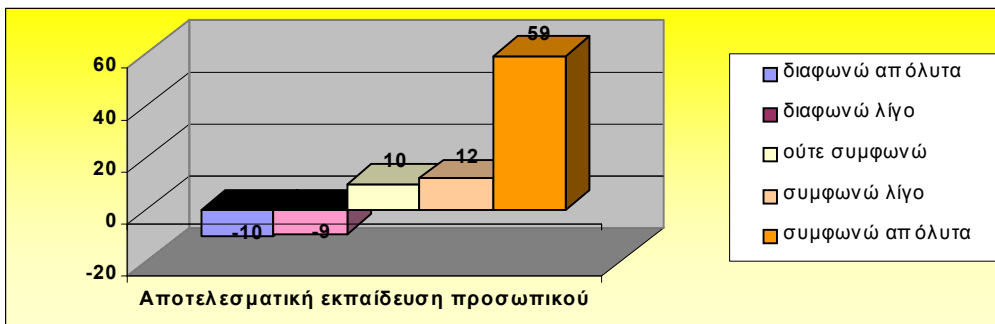
Το ικανό προσωπικό αποτελεί ένα από τα δυνατά σημεία της εταιρείας. Απαρτίζεται από καλά, έμπειρα και δυναμικά στελέχη, εν πρώτης, αλλά και από μηχανικούς με πλήρη γνώση του αντικειμένου τους.

Όμως, η 24ωρη λειτουργία του εργοστασίου και οι αυξημένες μηχανογραφικές ανάγκες, ίσως και να τεκμηριώνουν την γνώμη κάποιων προς κάλυψη των αναγκών αυτών.

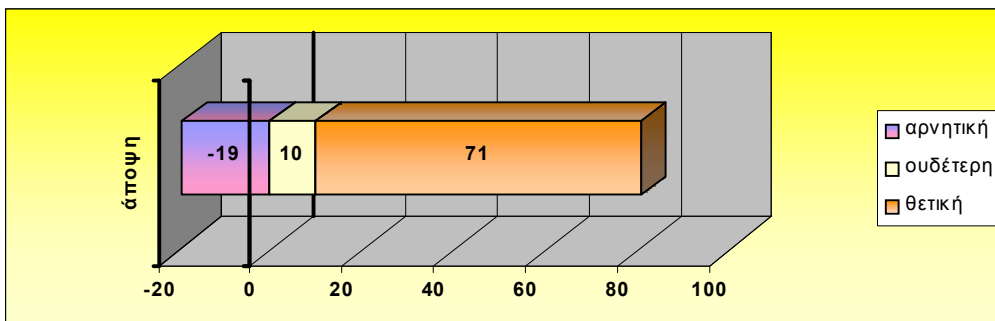
Οι αρνητικές γνώμες, που είναι 9 το σύνολο, προέρχονται από ανθρώπους με ακαδημαϊκή γνώση και επιθυμούν τη στελέχωση από ανθρώπους, που όπως ακριβώς περιγράφηκε στην ποιοτική έρευνα, να έχουν επιπλέον ικανότητες σε σχέση με το παρόν προσωπικό, για ν' ανταπεξέλθουν σε τομείς όπως, το διεθνές εμπόριο.

Περίοδος για την εταιρεία	Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	10	9	10	12	59

Πίνακας 5.14 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.27 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.28 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

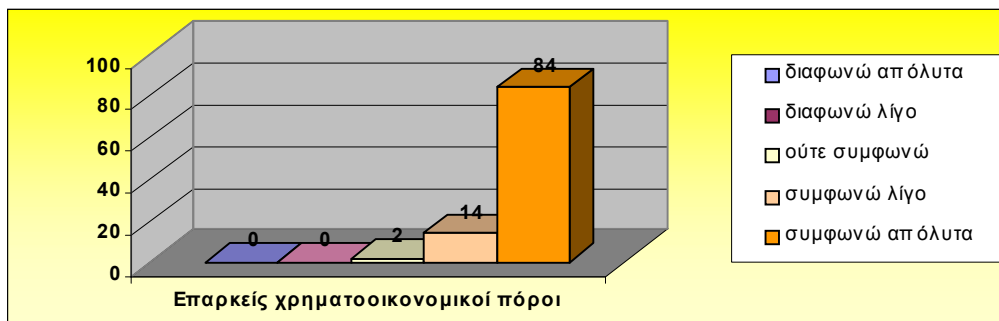


Το προσωπικό έχει κατά καιρούς περάσει από σεμινάρια επιμόρφωσης όμως όπως εύλογα απεικονίζεται και στην έρευνα υπάρχει ανάγκη για μια συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα εξελισσόμενο περιβάλλον της Βιομηχανίας του κλάδου αυτού που ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις.

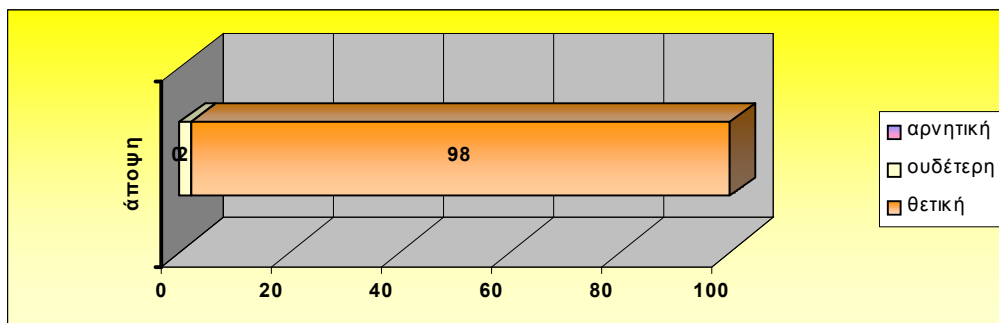
Είναι απαραίτητο να αναφερθεί, ότι ο ιδιαίτερα αποτελεσματικός και παρακινητικός παράγοντας της εκπαίδευση προσωπικού, έχει γίνει αντιληπτός από τη διοίκηση της εταιρείας και προσδοκώντας, όχι μόνο στον παρακινητικό του ρόλο , αλλά και στην υψηλή εξειδίκευση, ήδη έχει αρχίσει να χρηματοδοτεί προς την κατεύθυνση αυτή το προσωπικό της.

Προτίτηση για την εταιρεία	Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	2	14	84

Πίνακας 5.15 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.29 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.30 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

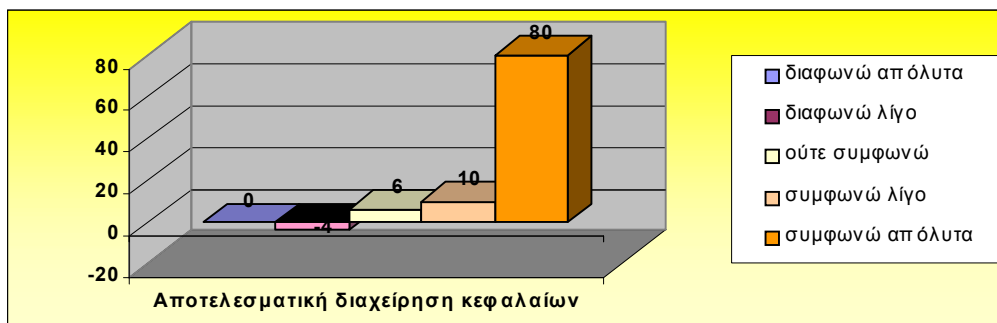


Η επάρκεια των χρηματοοικονομικών πόρων και η οικονομική ευρωστία της εταιρείας απεικονίζει πέρα από την έρευνα και από τα ίδια κεφάλαια που χρηματοδοτούν την όποια στρατηγική εφαρμόζει η διοίκηση μην μπαίνοντας πέρα από ελάχιστες εξαιρέσεις στον δανεισμό από τράπεζες.

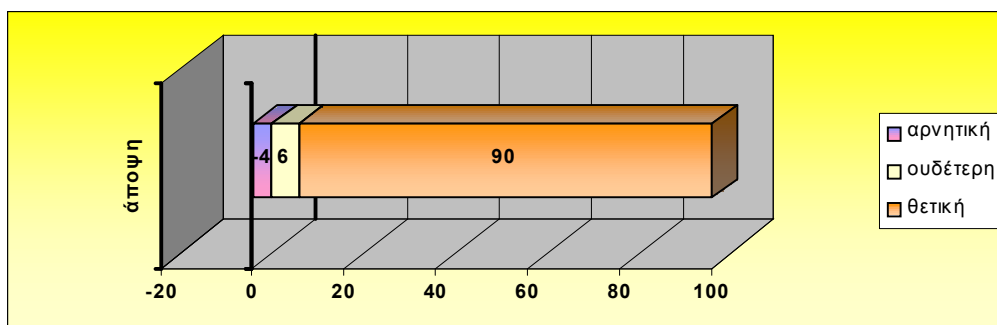
Πέρα όμως αυτών η εταιρεία έχει σχετικά πρόσφατα επισυνάψει συνεργασία με αντίστοιχο Γερμανικό οίκο που συμβάλει και αυτός από την μεριά του με την οικονομική ευρωστία που τον διακρίνει στην διαμόρφωση αυτής της γνώμης.

Τεπαιθση για την εταιρεία	Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	4	6	10	80

Πίνακας 5.16 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.31 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.32 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η αποτελεσματική διαχείριση των κεφαλαίων είναι πραγματικότητα μιας και αποφασίζονται αρκετά συχνά επενδύσεις, μέσω αυτοχρηματοδότησης, αποσκοπώντας σε σταθερά βήματα κατάκτησης των στρατηγικών στόχων που τίθενται.

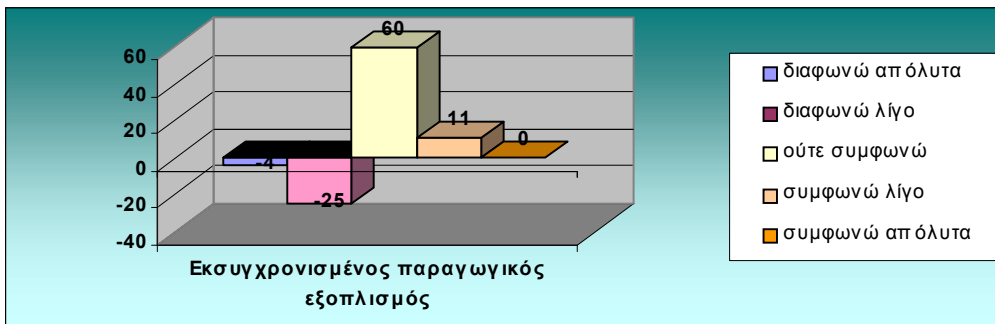


Η ανάληψη κάποιων μεγαλύτερων κινδύνων αποσκοπώντας και σε μεγαλύτερα κέρδη είναι εκείνο το στοιχείο που έκανε μερικούς να γράφουν στο ερωτηματολόγιο μια επιφυλακτικότητα στην διαχείριση των κεφαλαίων.

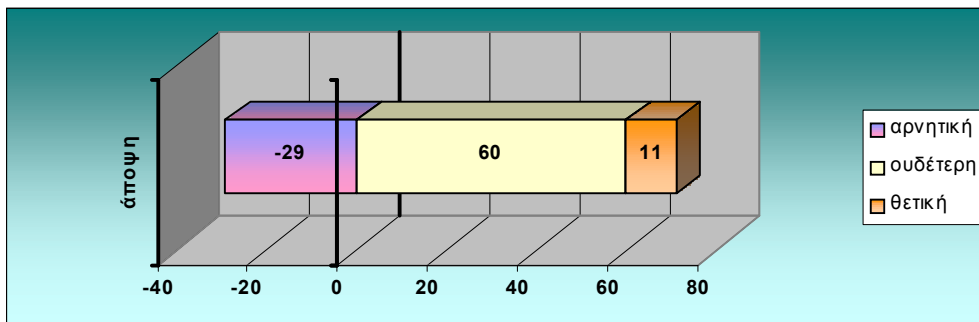
5.3 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Σύγκριση εταιρειών κλάδου	Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	4	25	60	11	0

Πίνακας 5.17 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.33 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.34 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Ο εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός δεν είναι ο καλύτερος, αλλά δεν υστερεί και από τον αντίστοιχο του ανταγωνισμού, ιδιαίτερα όσων αφορά την έλαση και την συσκευασία και με πλήρη γνώση των ερωτώμενων το απεικονίζει η έρευνα .

Οι αρνητικές γνώμες με 25% και 4% είναι εντυπώσεις του εργατικού δυναμικού που δουλεύει στους κλιβάνους και καταβάλλει λόγω παλαιότητας προσπάθειες για την

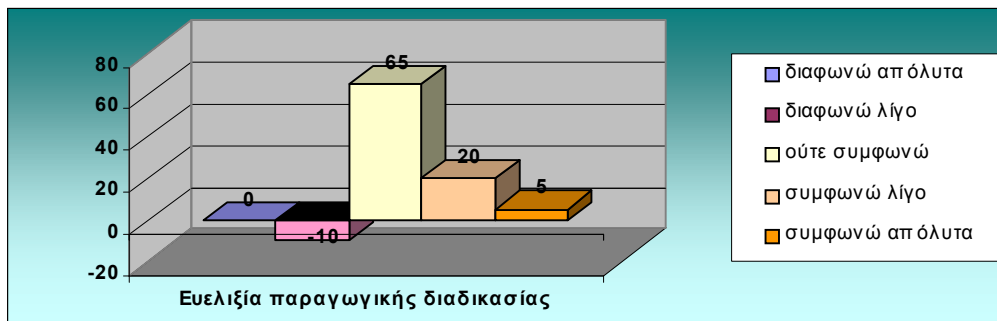


συντήρησή τους, πράγμα που δεν συμβαίνει στην έκταση αυτή και στον ανταγωνισμό.

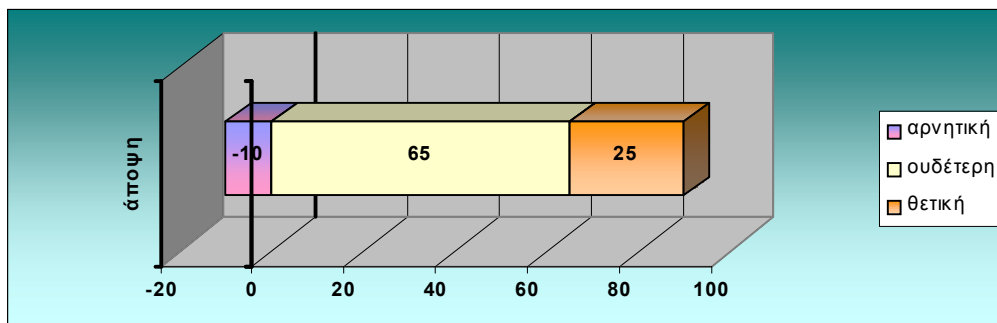
Ωστόσο εάν αναλογιστούμε την συνεχή ανανέωση του παραγωγικού εξοπλισμού που πραγματοποιεί η εταιρεία, κατά τους ισχυρισμούς του στελεχιακού δυναμικού ,προκύπτει μια **αξιοποιήσιμη** ικανότητα μιας και ο ανταγωνισμός έχει χάσει πολύτιμο έδαφος στον τομέα αυτό.

Σύγκριση εταιρειών κλάδου	Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	10	65	20	5

Πίνακας 5.18 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.35 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.36 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η ποικιλομορφία των παραγόμενων υποπροϊόντων από μερικά βασικά έχει αναγκάσει όλο τον κλάδο να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα ευελιξίας παραγωγικής διαδικασίας.

Το 10% που δεν συμφωνεί με την πλειοψηφία των ερωτώμενων, οφείλεται σε προσωπικό που απαιτεί την συνεχή βελτίωση, μιας και οι ανάγκες του πελατειακού

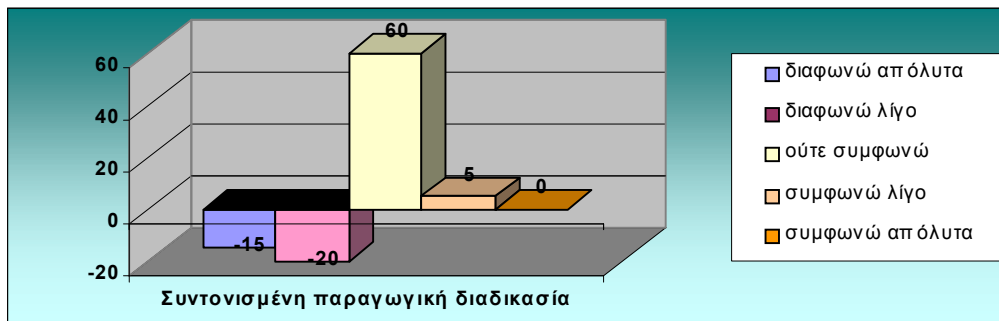


κοινού είναι συνεχώς αυξανόμενες και ως προς την ποιότητα και ως προς τους χρόνους παράδοσης, όπως και προς τις μετατροπές των προϊόντων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους πληρέστερα.

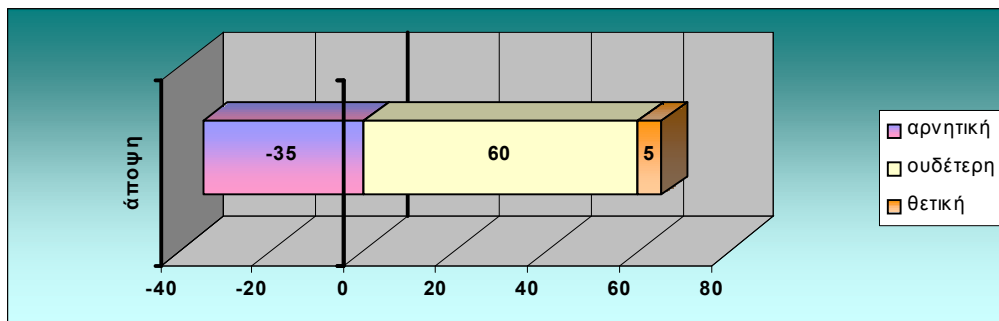
Η όξυνση του ανταγωνισμού προϋποθέτει την ύπαρξη της ικανότητας αυτής. Η ποιοτική έρευνα εμμένει όμως πως η ικανότητα αυτή έχει δημιουργηθεί με την διάθεση πολλών κεφαλαίων αλλά και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Μας δίδεται η δυνατότητα την ικανότητα αυτή να την χαρακτηρίσουμε ως **σπάνια**.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	15	20	60	5	0

Πίνακας 5.19 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.37 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.38 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Είναι πραγματικότητα ότι γενικά ο κλάδος έχει **προβλήματα συντονισμού** της εργασίας. Τα προβλήματα αυτά υφίστανται και στην εταιρία που μελετάμε. Θα

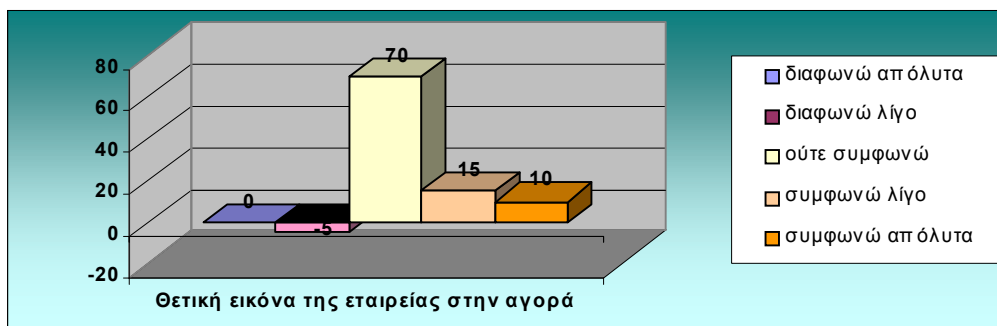


μπορούσαν στο μέλλον να επιλυθούν εάν υπήρχε η αντίστοιχη θέληση από τη διοίκηση και η επένδυση κεφαλαίων.

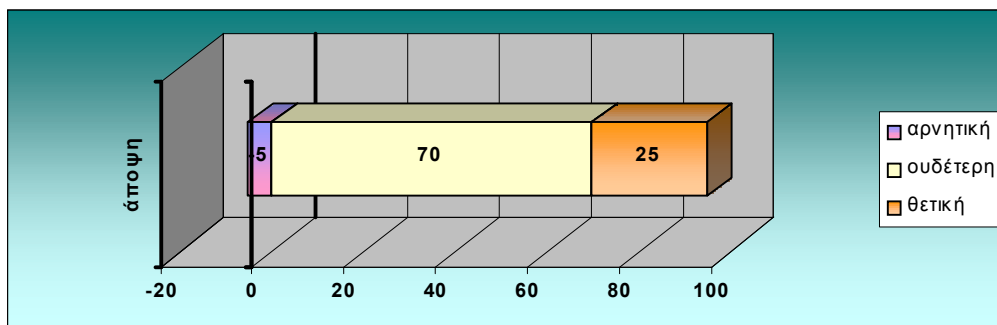
Είναι γνωστό στους εργαζόμενους οι ισχυροί οικονομικοί καιροί που διανύουμε και που θέτουν σε προτεραιότητα άλλα προβλήματα προς επίλυση παρεγκονίζοντας ή μεταθέτοντας την βελτιστοποίηση αυτή για το μέλλον.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	5	70	15	10

Πίνακας 5.20 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.39 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.40 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

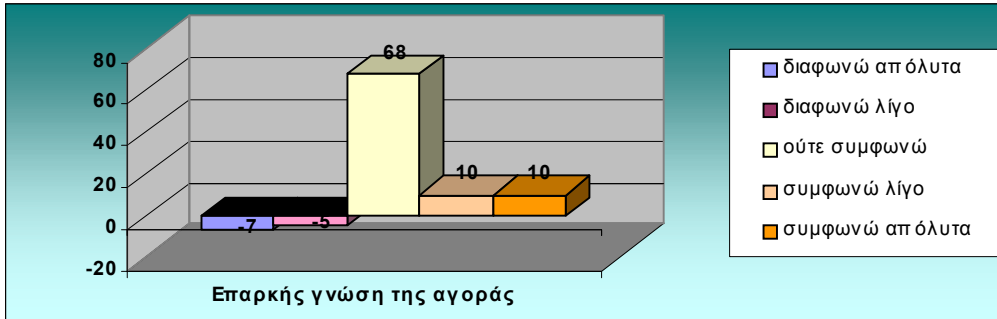
Η θετική εικόνα της εταιρείας τους στην αγορά, είναι στοιχείο που επιμελούνται όλες οι ανταγωνίστριες παραγωγικές μονάδες. Στα υψηλά αυτά επίπεδα είναι και η εταιρεία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.



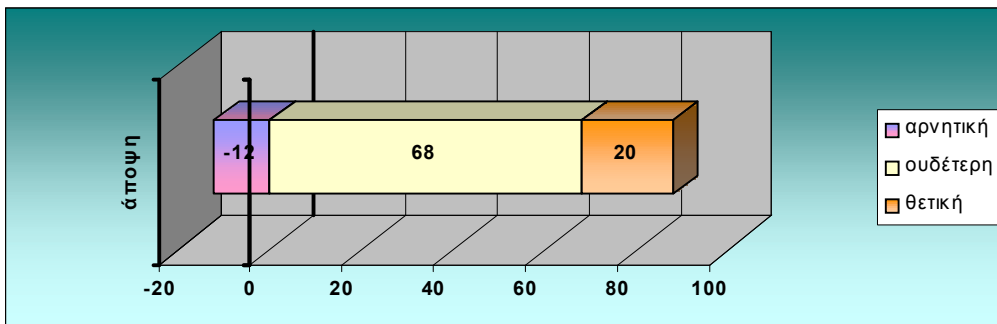
Ιδιαίτερα στην εταιρία Ν Λεβεντέρης Α.Ε. δίδεται μία έμφαση στο after sales management προκειμένου να υπάρξουν οι ευημερείς σχέσεις με τους πελάτες, δεδομένου ότι από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν για το συγκεκριμένο κλάδο διαφαίνεται ότι η κατάκτηση νέων πελατών κοστίζει **τετραπλάσια** απ' ότι η τήρηση των ήδη υπαρχόντων.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Επαρκής γνώση της αγοράς				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	7	5	68	10	10

Πίνακας 5.21 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.41 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.42 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

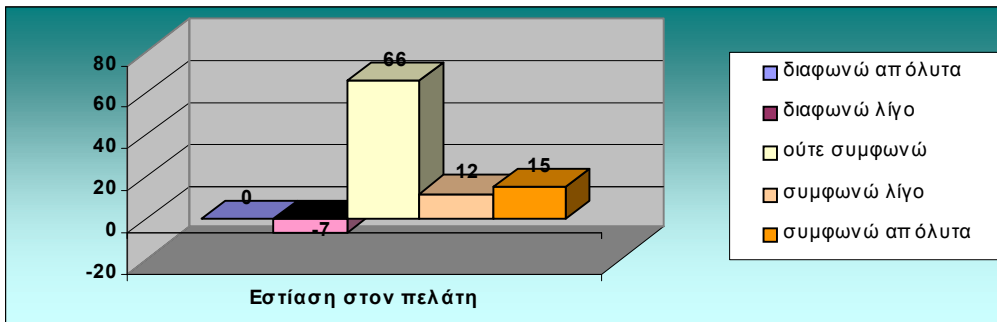
Όπως σωστά απεικονίζεται και από την έρευνα που διεξήχθη, η γνώση της αγοράς είναι κάτι που επιδιώκεται από όλους τους ανταγωνιστές, για αυτό και το τμήμα πωλήσεων επιδίδεται στην συνεχή διερεύνηση των συνθηκών λειτουργίας της αγοράς.



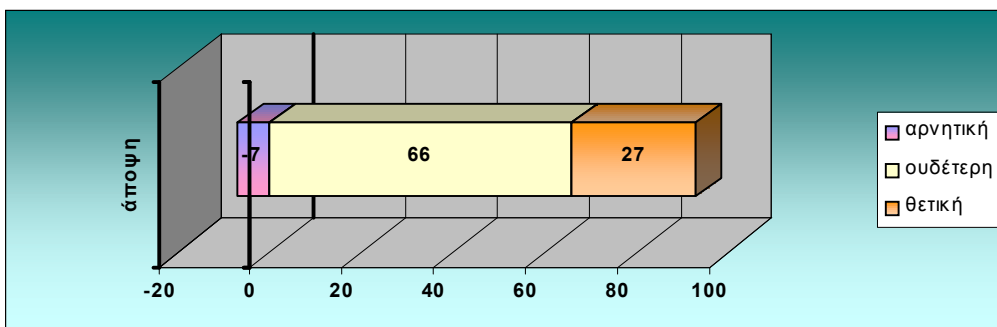
Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό είναι ότι η γνώση των ιδιαιτεροτήτων που διέπουν τις τοπικές αγορές, δεν είναι καταγεγραμμένη και η διοίκηση επαφίεται στην καλή σχέση με τους πωλητές ή τους ιδιοκτήτες αποθηκών, προκειμένου να συνεχίσει την απρόσκοπτη διάθεση των προϊόντων της.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Εστίαση στον πελάτη				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	7	66	12	15

Πίνακας 5.22 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.43 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.44 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

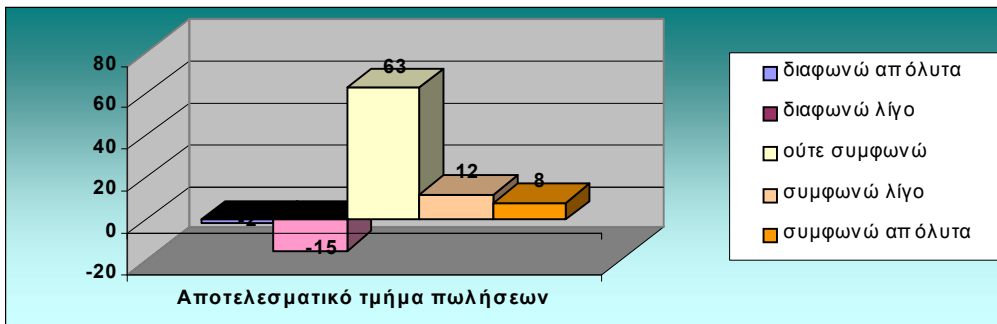
Οι ανάγκες του πελάτη αποτελούν μέλημα της διοίκησης της εταιρείας όπως και του ανταγωνισμού. Η σταθερότητα στο μερίδιο της αγοράς μας δείχνει ότι θα πρέπει να υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη προσοχή και ίσως επανασχεδιασμός της στρατηγικής στο σημείο αυτό.



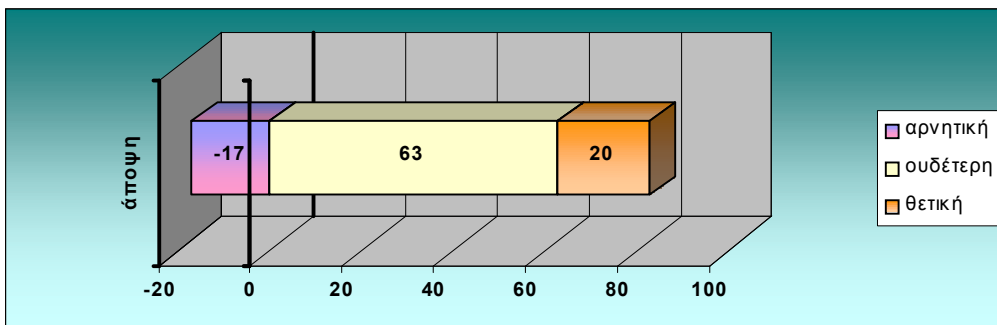
Για μεγάλο χρονικό διάστημα η στρατηγική που ακολουθείτο στον κλάδο δεν ήταν πελατοκεντρική, αλλά οδηγούμενη από τον ανταγωνισμό. Δινόταν έμφαση στην ποιότητα των παρασκευαζόμενων προϊόντων. Η τακτική αυτή, μετά την αναβάθμιση της τεχνολογίας, φαίνεται πως ανατρέπεται και το τμήμα ανάπτυξης δείχνει πολύ μεγαλύτερη προσοχή απ' ότι στο παρελθόν στις ανάγκες του πελάτη (χρόνοι παράδοσης, τύποι συσκευασιών, επάρκεια προϊόντος κ.τ.λ.).

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	2	15	63	12	8

Πίνακας 5.23 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.45 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



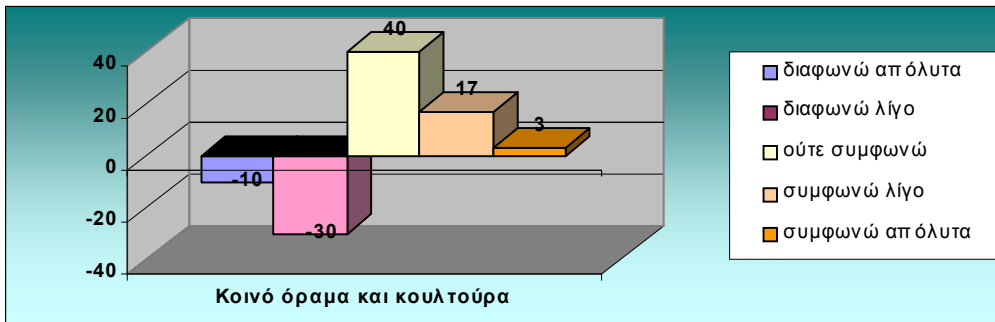
Σχεδιάγραμμα 5.46 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Το τμήμα πωλήσεων καταφέρνει ν' ανταπεξέλθει στις δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες για αυτό και ανταμείβεται με το υψηλό ποσοστό εμπιστοσύνης 63%, σε σχέση με τον κλάδο, από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

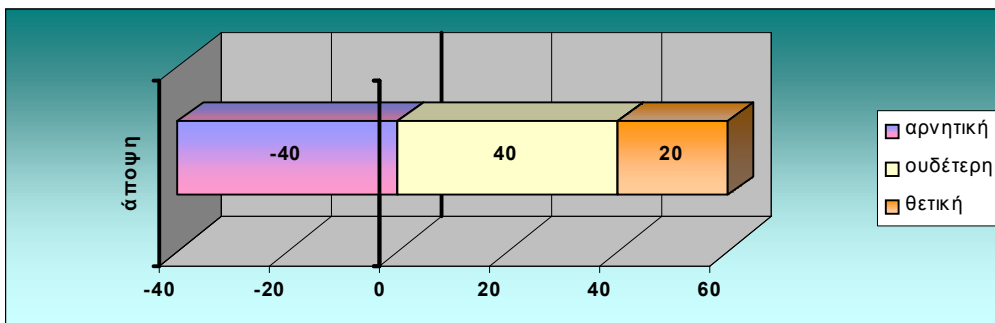


Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Κοινό όραμα και κουλτούρα				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	10	30	40	17	3

Πίνακας 5.24 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.47 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.48 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

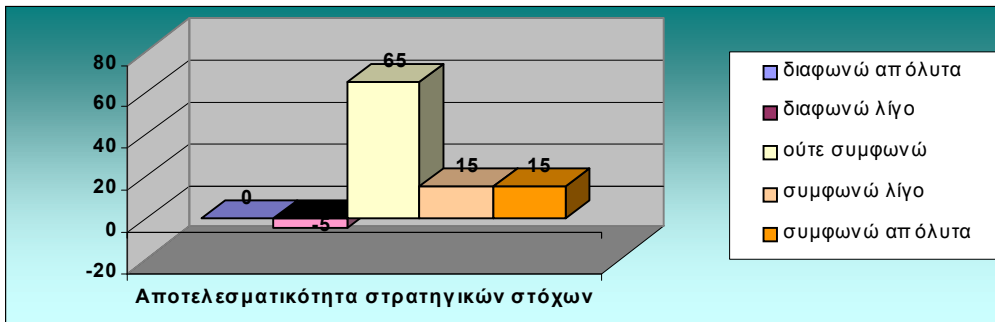
Η κουλτούρα και το κοινό όραμα είναι κάτι που στον υπόλοιπο κλάδο επιδιώκεται για αυτό και το μέτριο επίπεδο της εταιρίας απόδίδεται εύλογα από το (10+30) 40% της αρνητικής εντύπωσης.

Η μετάδοση του οράματος της επιχείρησης στους εργαζόμενους (εσωτερικούς της πελάτες), θα πρέπει ν' αποτελέσει έναν από τους άμεσους στόχους του στελεχιακού δυναμικού, μιας και με αυτό τον τρόπο και διαμέσου της γνωστοποίησης των στόχων της εταιρίας, θ' αποκτηθεί η αφοσίωση προς την εταιρία των μεσαίων στελεχών και του εργατικού δυναμικού.

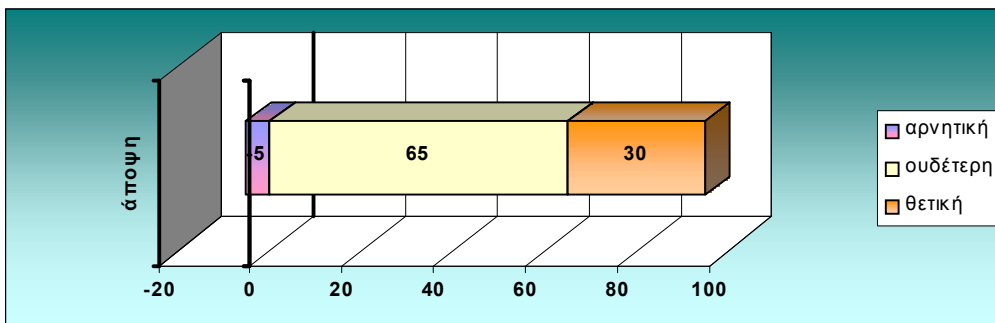


Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	5	65	15	15

Πίνακας 5.25 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.49 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

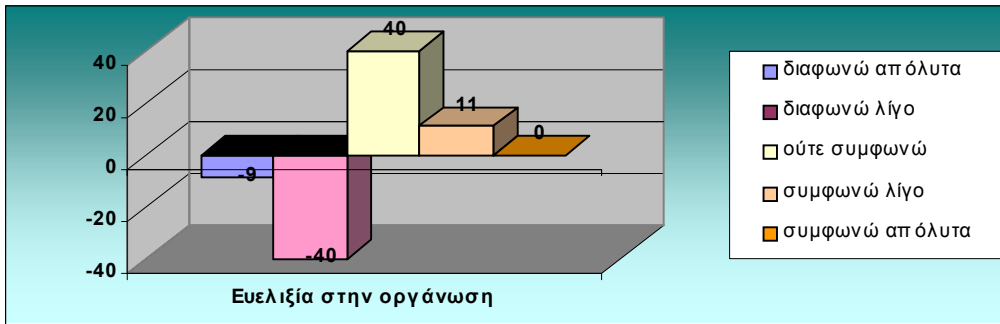


Σχεδιάγραμμα 5.50 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

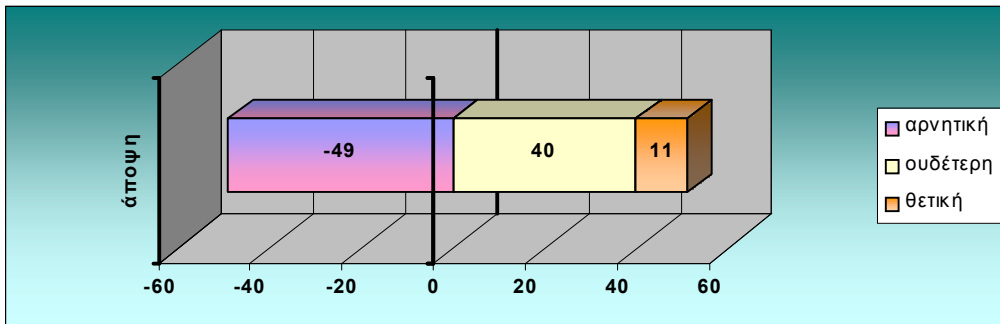
Η πραγματικότητα είναι ότι η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων σε σχέση με τον κλάδο είναι ισχυρότερη από αυτή που απεικονίζει η έρευνα, όμως η άγνοια εκ μέρους των μεσαίων στελεχών και του εργατικού δυναμικού, τους οδηγεί σε αρνητικές απαντήσεις.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Ευελιξία στην οργάνωση				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	9	40	40	11	0

Πίνακας 5.26 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.51 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

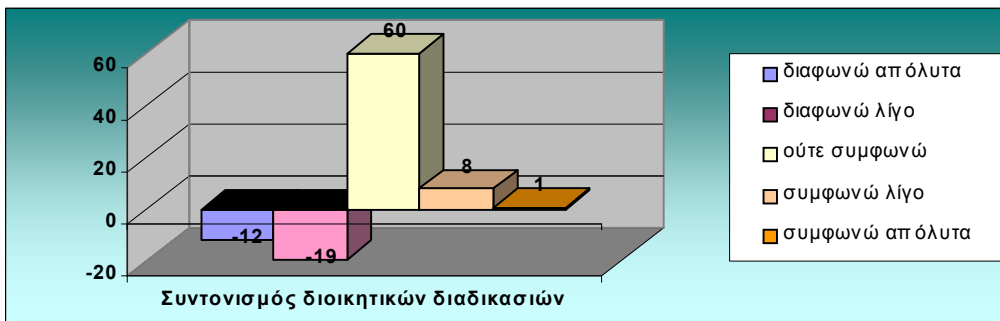


Σχεδιάγραμμα 5.52 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

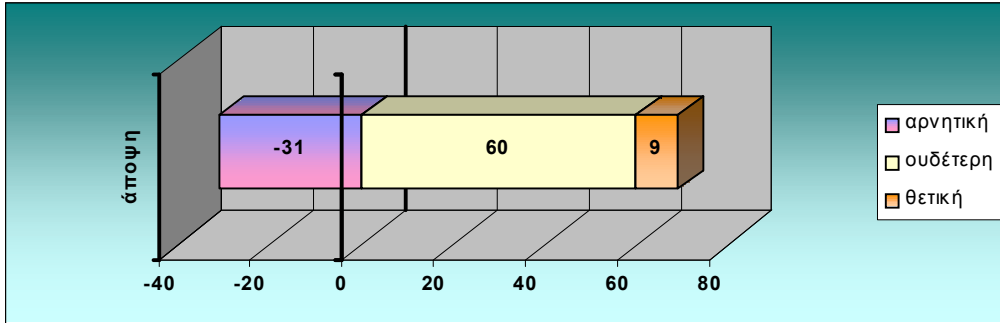
Αντίθετα, από την Ν. Λεβεντέρης Α.Ε., στον κλάδο υπάρχει μια οργανωτική ευελιξία. Ενδεικτικό της αδυναμίας αυτής είναι η ανυπαρξία έστω και μιας ισχυρής θετικής γνώμης για το κομμάτι αυτό.

Σύγκριση εταιρειών κλάδου	Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	12	19	60	8	1

Πίνακας 5.27 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.53 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

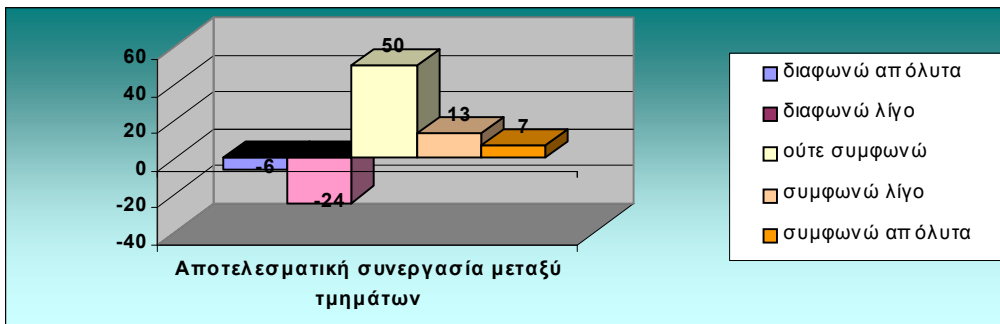


Σχεδιάγραμμα 5.54 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

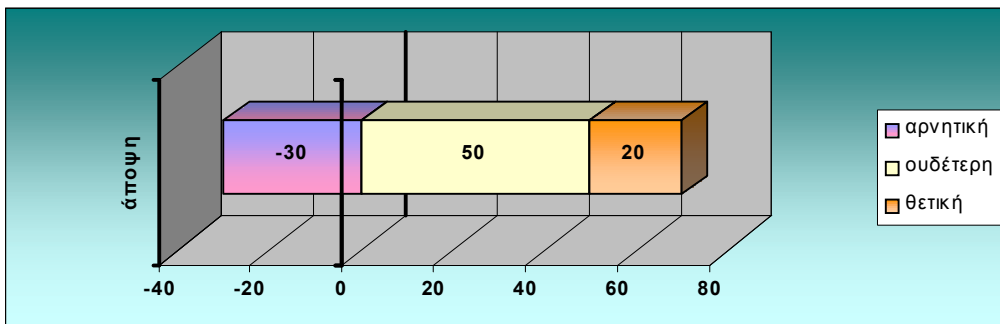
Είναι διάχυτη η άποψη στο προσωπικό της εταιρίας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε. ότι ο υπόλοιπος κλάδος έχει καλύτερο συντονισμό των διοικητικών διαδικασιών μιας και έχουν γίνει στο παρελθόν αισθητές μικροαντιπαλότητες μεταξύ των διευθυντών διαφορετικών τμημάτων.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	6	24	50	13	7

Πίνακας 5.28 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.55 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



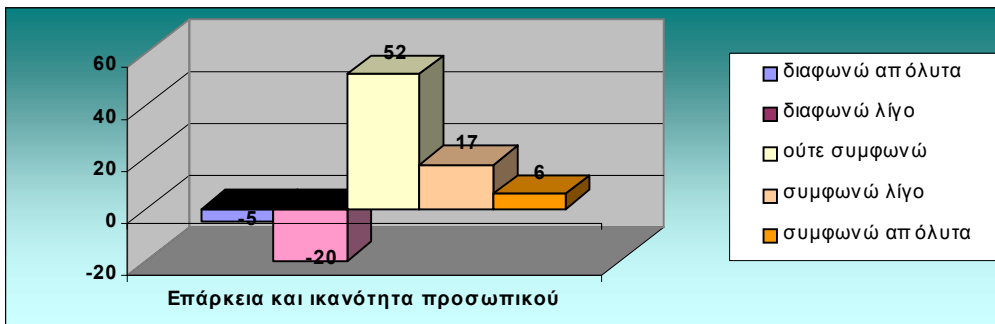
Σχεδιάγραμμα 5.56 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



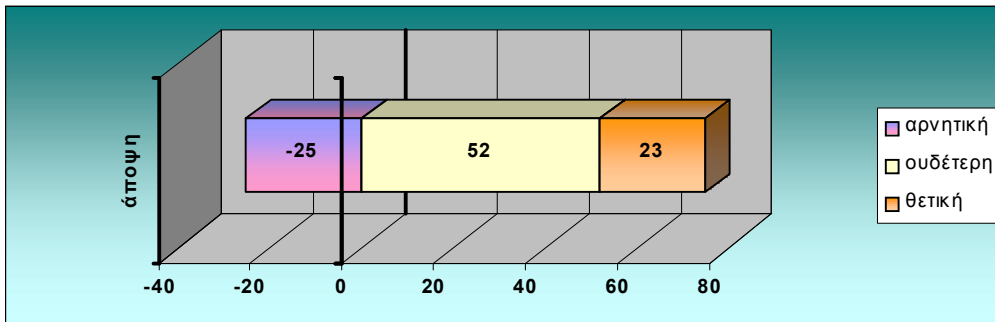
Τα εξελεγμένα κανάλια διανομής πληροφοριών δίνουν στον κλάδο ένα πλεονέκτημα έναντι της εταιρείας . Σαν αποτέλεσμα έχουμε την κωλυσιεργία της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	5	20	52	17	6

Πίνακας 5.29 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.57 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



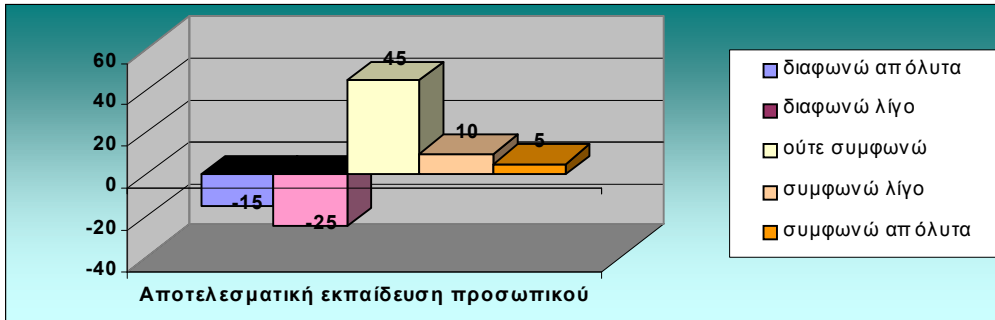
Σχεδιάγραμμα 5.58 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η ενδυνάμωση των δυνατοτήτων των εργαζομένων είναι στοιχείο στο οποίο επενδύουν τα τελευταία χρόνια οι διοικήσεις του κλάδου της συρματοουργίας. Στην προσπάθεια αυτή αρχίζει να συμμετέχει και η εταιρεία Ν. Λεβεντέρης ΑΕ με διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια. Από την άποψη τεχνιτών παραγωγής ανήκουν πολλοί στο δυναμικό της εν λόγω εταιρείας, με ιδιαίτερη ικανότητα και γνώση βασισμένη σε πολυετή εμπειρία.

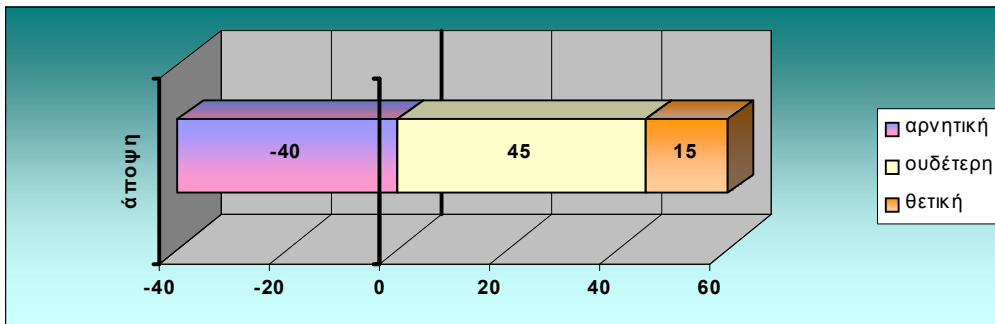


Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	15	25	45	10	5

Πίνακας 5.30 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.59 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

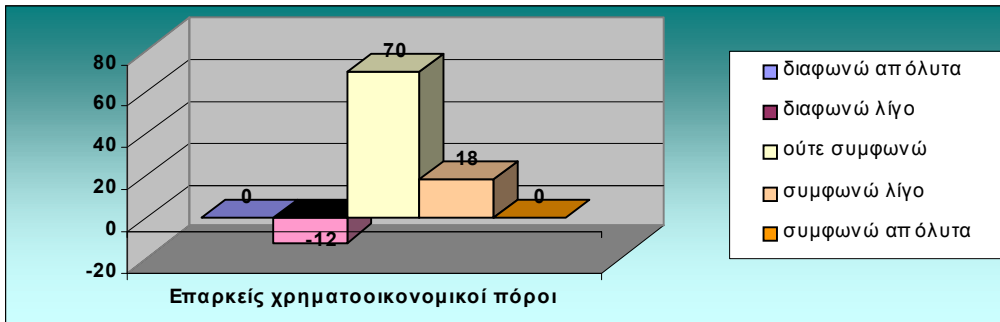


Σχεδιάγραμμα 5.60 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

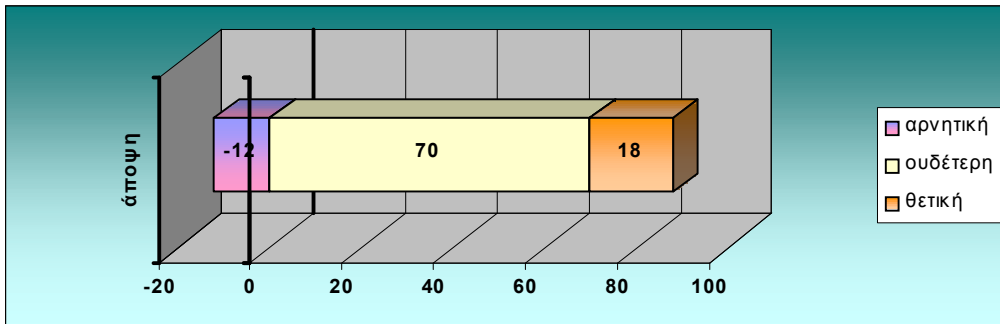
Η γνώση ότι το μοναδικό μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο ανθρώπινος παράγοντας έχει προτρέψει τον ανταγωνισμό να επενδύσει στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Η ισχυρή γνώση βάση της εμπειρίας και ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης έχει αναστείλει τις επενδύσεις αυτές και εύλογα απεικονίζεται στην έρευνα με 85% αρνητική ή ουδέτερη γνώμη.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	12	70	18	0

Πίνακας 5.31 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.61 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

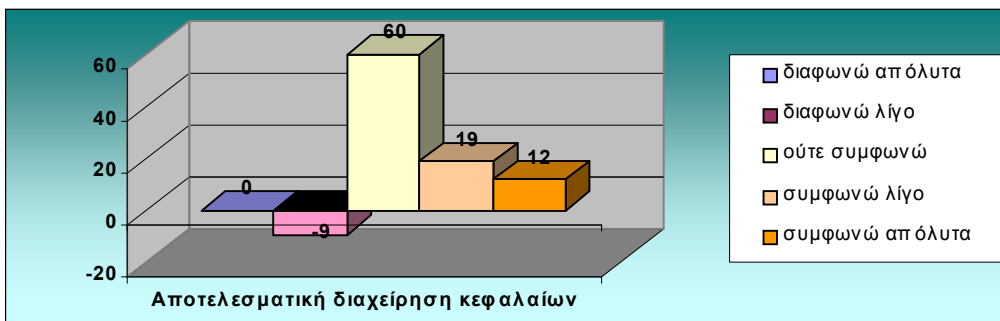


Σχεδιάγραμμα 5.62 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

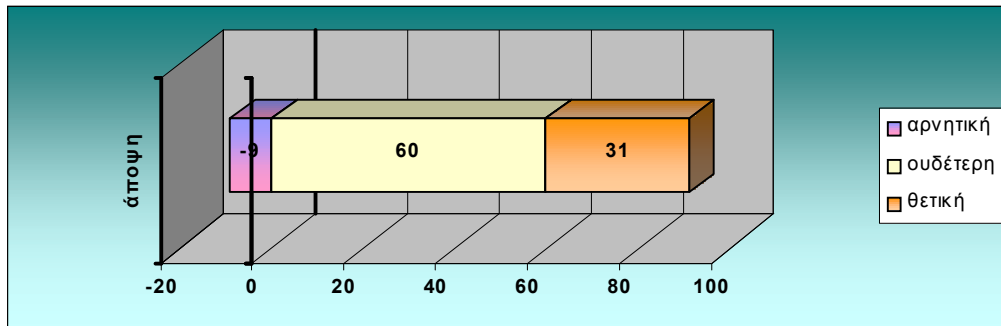
Είναι αλήθεια ότι η εταιρεία παρά το μικρό της μέγεθος σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι εύρωστη οικονομικά. Κάποιοι από τους κύριους ανταγωνιστές της είναι υπερχρεωμένοι και κάποιοι από αυτούς είναι ιδιαίτερα ανθηροί με μεγάλο μερίδιο αγοράς. Εύστοχα η έρευνα απεικονίζει ότι η εταιρεία έχει παρόμοιους με τον μέσο όρο του κλάδου της οικονομίας.

Σύγκριση εταιρείας κλάδου	Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	9	60	19	12

Πίνακας 5.32 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.63 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



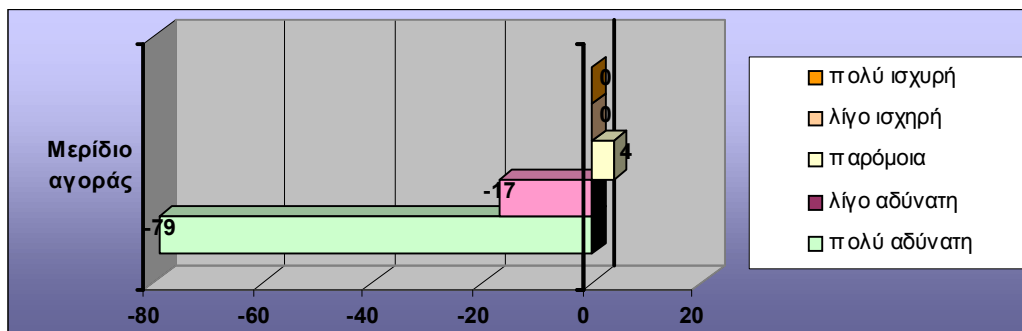
Σχεδιάγραμμα 5.64 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Όπως η Ν.Λεβεντέρης ΑΕ έτσι και ο υπόλοιπος κλάδος διαχειρίζεται τα κεφάλαια της με επεκτατικές βλέψεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Η γνώση ότι η εν λόγω εταιρία στηρίζεται σε ίδια κεφάλαια αποφεύγοντας το δανεισμό από τράπεζες, είναι ο λόγος που ιδιαίτερα το εργατικό δυναμικό βαθμολόγησε θετικά.

5.4 ΑΠΟΔΟΣΗ

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	9	60	19	12

Πίνακας 5.33 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.65 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

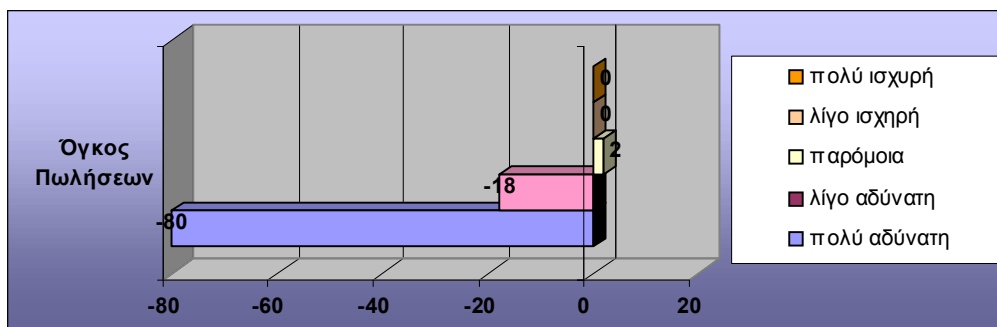
Το θέμα του μεριδίου της αγοράς είναι όπως δείχνει και η έρευνα πολύ χαμηλός (79% πολύ αδύνατη διαχείριση) σε σχέση με τον ανταγωνισμό μια και αυτός αποτελείται από την ΣΙΔΑΜΑ που είναι αποκλειστικά εμπορική, την Ο.ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ ΑΒΝΕ που ήταν η πρώτη σε όλη την Νοτιοανατολική Ευρώπη και την ΣΙΔΕΝΟΡ μια



υπερμεγέθης εταιρεία που καλύπτει και άλλους εμπορικούς και παραγωγικούς χώρους.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Όγκος Πωλήσεων				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	80	18	2	0	0

Πίνακας 5.34 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

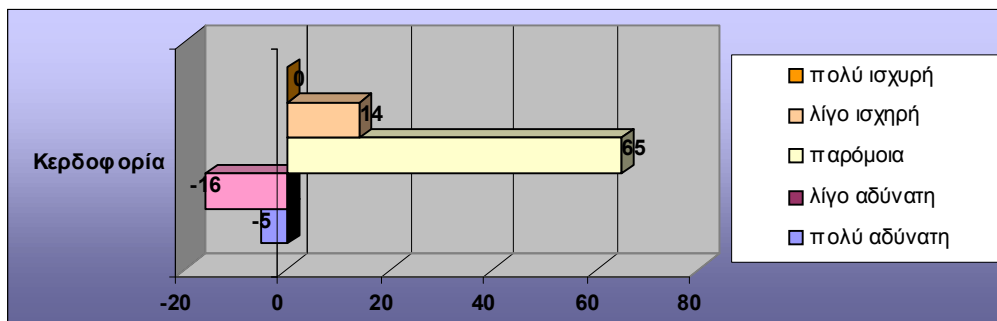


Σχεδιάγραμμα 5.66 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Ο όγκος των πωλήσεων είναι φυσικό να ακολουθεί τα μικρά ποσοστά του μεριδίου αγοράς.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Κερδοφορία				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	5	16	65	14	0

Πίνακας 5.35 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



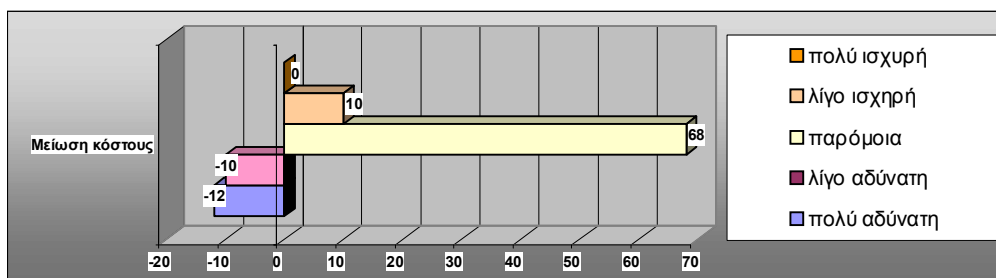
Σχεδιάγραμμα 5.67 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Η κερδοφορία όμως είναι παρόμοια με την κερδοφορία του υπολοίπου κλάδου μιας και το ποσοστό κέρδους είναι αρκετά υψηλό.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Μείωση Κόστους				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	12	10	68	10	0

Πίνακας 5.36 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

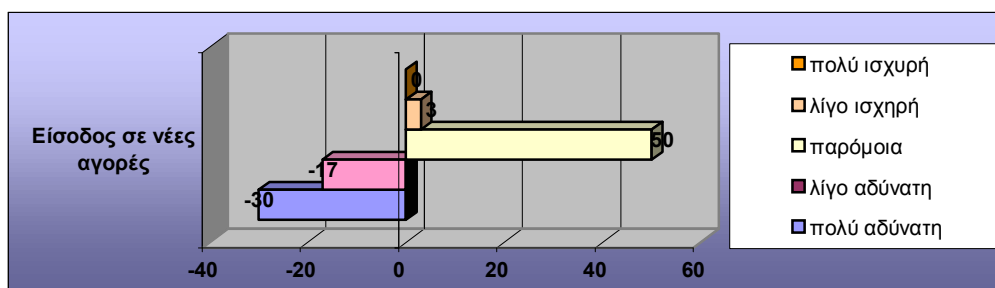


Σχεδιάγραμμα 5.68 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Τα σύγχρονα παραγωγικά μηχανήματα και οι φθηνές εισαγόμενες πρώτες ύλες από ανατολικοευρωπαϊκές χώρες, δίνουν δικαίωμα στην μείωση του κόστους παραγωγής κάτι που είναι αντιληπτό από την πλειονότητα των ερωτώμενων.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Είσοδος σε νέες αγορές				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	30	17	50	3	0

Πίνακας 5.37 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



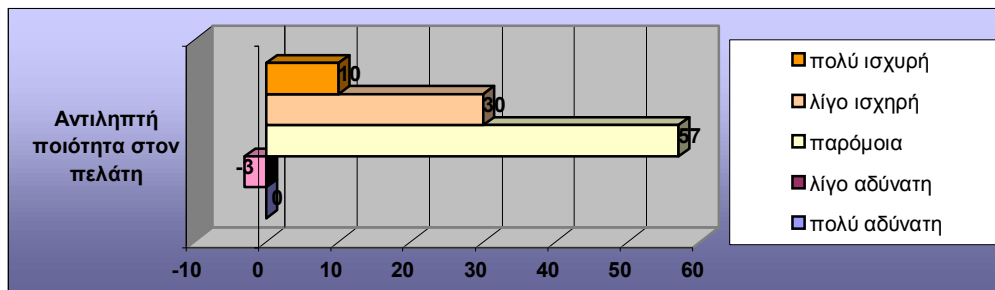
Σχεδιάγραμμα 5.69 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Η είσοδος σε νέες αγορές είναι κάτι που επιδιώκεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό και υπάρχει περιθώριο βελτιστοποίησης και αύξησης και αυτό σωστά απεικονίζεται από το (30+17) 47% αρνητικής τοποθέτησης των εργαζομένων.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	3	57	30	10

Πίνακας 5.38 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

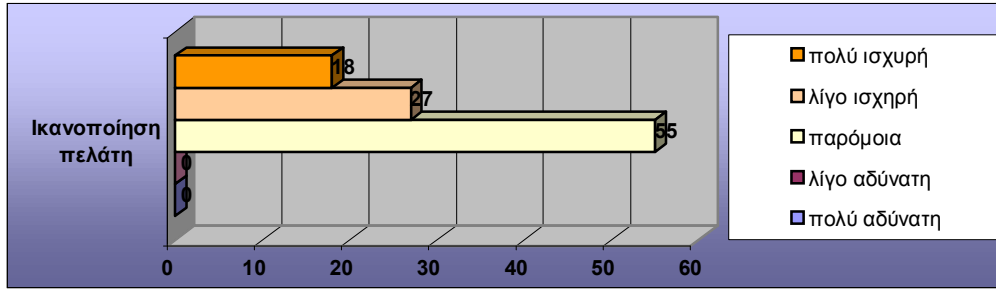


Σχεδιάγραμμα 5.70 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Άλλο ένα από τα σωστά απεικονιζόμενα στοιχεία της έρευνας είναι ότι η εταιρεία δεν κάνει παραδοχές στην ποιότητα και αυτό είναι αντιληπτό από τον πελάτη (30+10=40% θετικό) .

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Ικανοποίηση πελάτη				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	55	27	18

Πίνακας 5.39 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

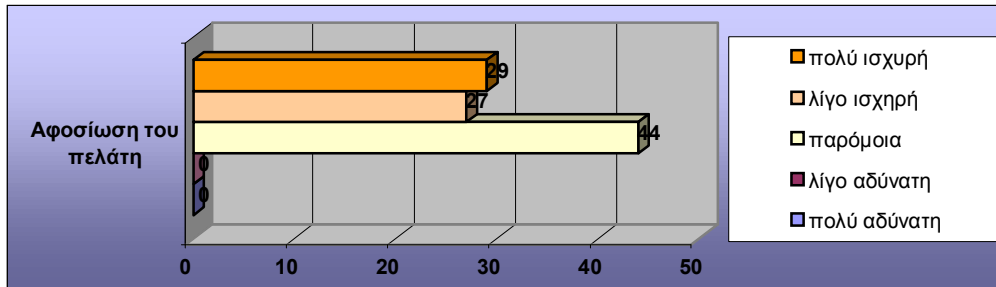


Σχεδιάγραμμα 5.71 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Στην ικανοποίηση των πελατών συμβάλλουν όλα τα τμήματα με αιχμή του δόρατος το τμήμα ανάπτυξης.

Σύγκριση απόδοσης εταιρείας - κλάδου	Αφοσίωση του πελάτη				
	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	-2	-1	0	1	2
	0	0	44	27	29

Πίνακας 5.40 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.72 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Επακόλουθο της καλής ποιότητας και της προσπάθειας για σωστή εξυπηρέτησης των πελατών , είναι η «αφοσίωση των αγοραστών» να κυμαίνεται σε υψηλότατο επίπεδο. Εύστοχα διατυπώνεται από τους εργαζόμενους με (27+29) 56% θετικό.



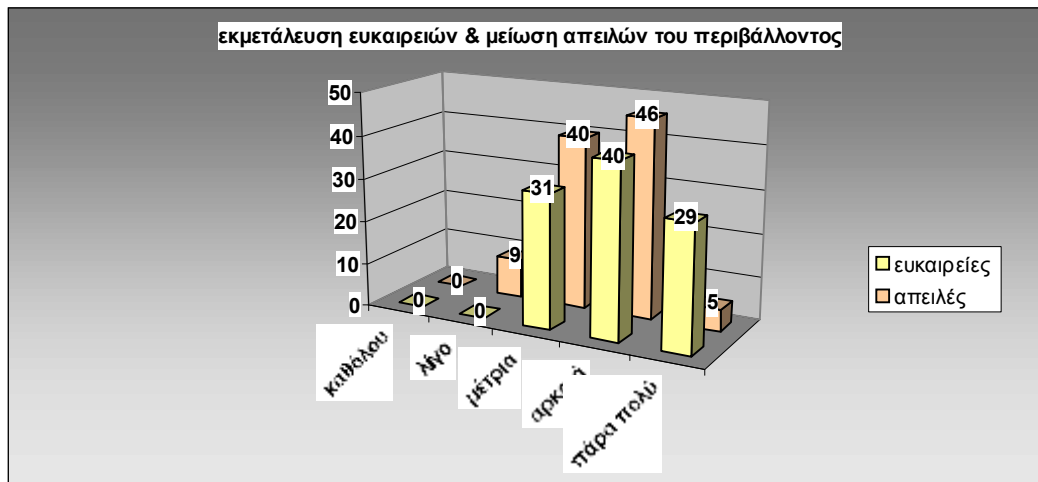
5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΣΗ

Στρατηγική Στάση	Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	0	0	31	40	29

Πίνακας 5.41 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Στρατηγική Στάση	Η εταιρεία μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	0	9	40	46	5

Πίνακας 5.42 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.73 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

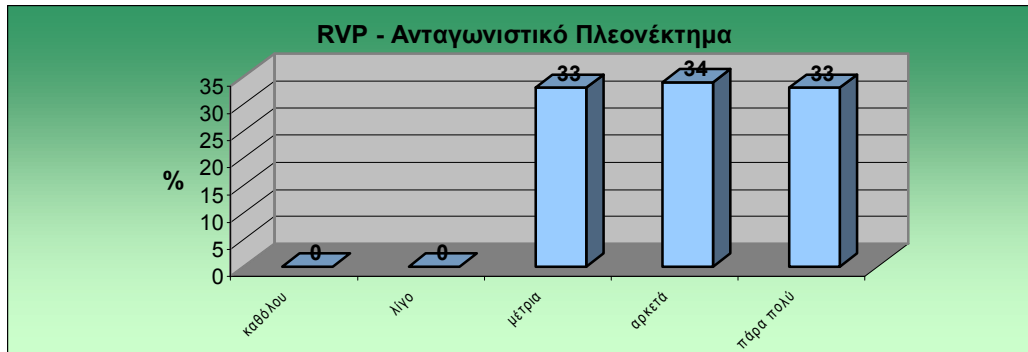
Η εταιρεία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις εμφανίζονται για την κατάκτηση υψηλότερου μεριδίου της αγοράς , αλλά και σε κατάκτηση γνώσεων και τεχνολογίας που θα διατηρήσουν τα προϊόντα της στην ποιότητα που έχουν συνηθίσει οι πελάτες.

Κατά καιρούς συνάπτει συμφωνίες που προσπαθούν με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές να πλήξουν μικρότερους ή και νεοεισερχόμενους εισαγωγείς, πριν εκείνοι καταφέρουν να σταθεροποιηθούν στην αγορά.



Στρατηγική Στάση	Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	0	0	33	34	33

Πίνακας 5.43 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

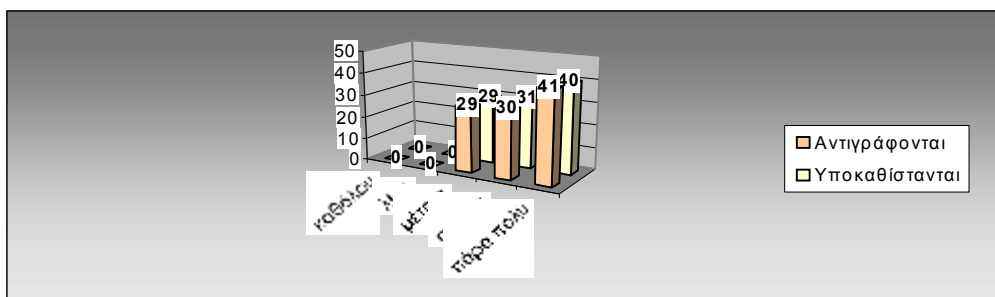


Σχεδιάγραμμα 5.74 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Εκτός της κουλτούρας και του κοινού οράματος οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας κινούνται σε υψηλό επίπεδο προσδίδοντας της αν όχι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σχέση με τον κλάδο, μια ισάξια θέση με τον μέσο όρο αυτού.

Στρατηγική Στάση	Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας δίνουν αντιγράφονται ή υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	Αντιγραφή	0	0	29	30
Υποκαθιστ	0	0	29	31	40

Πίνακας 5.44 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



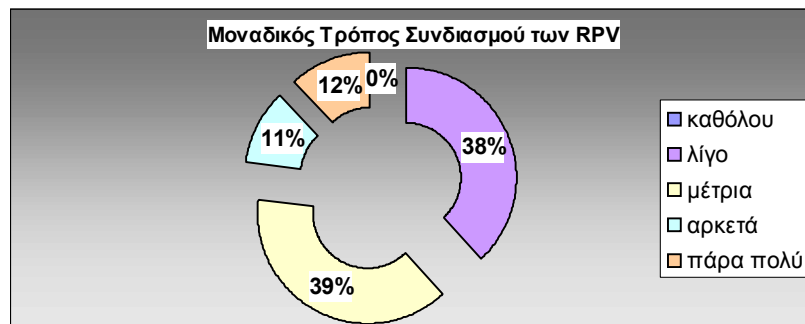
Σχεδιάγραμμα 5.75 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Το ιδιαίτερα ικανό τμήμα ανάπτυξης και το έμπειρο τεχνικό προσωπικό έχει δεχθεί προσφορές κατά καιρούς από τον ανταγωνισμό για αλλαγή εταιρίας, δείγμα ότι οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας αντιγράφονται δύσκολα και υποκαθίστανται δύσκολα από τον ανταγωνισμό. Το ακριβώς ίδιο ποσοστό της έρευνας (29%, 31%, 40%) στις ερωτήσεις αυτές απεικονίζει την πραγματικότητα.

Στρατηγική Στάση	Η εταιρεία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	0	38	39	11	12

Πίνακας 5.45 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

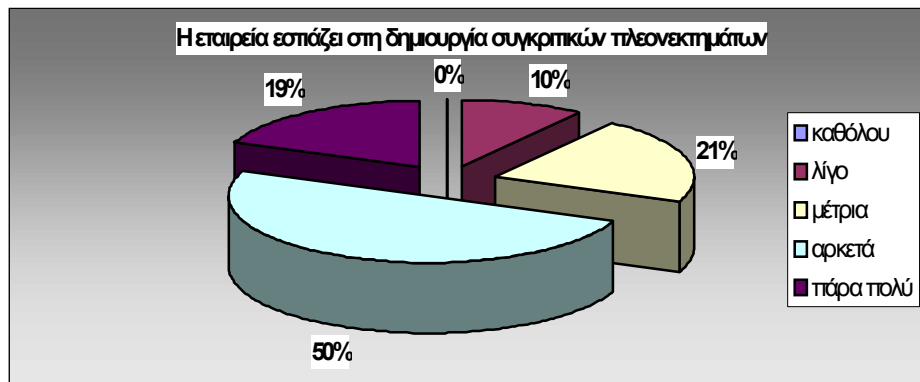


Σχεδιάγραμμα 5.76 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η ικανότητα της διοίκησης να συνδυάζει τους πόρους και τις ικανότητες της εταιρείας με μοναδικό τρόπο είναι το επιδιωκόμενο. Δεν έχει όμως μπορέσει με την τακτική που ακολουθείται να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.

Στρατηγική Στάση	Η εταιρεία εστιάζει στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων				
	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
	0	10	21	50	19

Πίνακας 5.46 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Σχεδιάγραμμα 5.77 (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Τέλος, η εταιρεία εστιάζει στην δημιουργία πλεονεκτημάτων όπως η ποιότητα, η παραγωγική δυνατότητα, η εμπρόθεσμη και σωστή μεταφορά εμπορεύματος, για την μελλοντική της επικράτηση.

5.6 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανάλυση των στοιχείων πραγματοποιείται με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Οι ποσοτικές μεταβλητές (πόροι, ικανότητες, στρατηγική στάση και απόδοση) εξήχθηκαν υπολογίζοντας τους μέσους όρους των επιμέρους στοιχείων των κλιμάκων της μέτρησης που τις απαρτίζουν.

Στον παρακάτω πίνακα (παράρτημα εκτυπώσεις SPSS) δίνονται ορισμένες πληροφορίες για τις εν λόγω ποσοτικές μεταβλητές. Όπως φαίνεται οι ερωτώμενοι βαθμολόγησαν κατά μέσο όρο χαμηλότερα την μεταβλητή των ικανοτήτων (-0,02) σε μια κλίμακα πέντε επιλογών δίνοντας τιμές από -1,25 (λίγο αδύνατη) έως 0,38 (παρόμοια) συγκρίνοντας την εταιρεία με τους κύριους ανταγωνιστές της. Αντίθετα οι ερωτώμενοι βαθμολόγησαν κατά μέσο όρο υψηλότερα την μεταβλητή των πόρων (4,38) σε μια κλίμακα πέντε επιλογών δίνοντας τιμές από 3,50 (συμφωνώ λίγο) έως 4,88 (συμφωνώ απόλυτα) σχετικά με τους πόρους που διαθέτει η εταιρεία τους.



ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΗΣΗ
ΠΟΡΟΙ	100	-1,25	0,38	-0,02	0,31
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	100	-1,25	0,13	-0,33	0,31
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΣΗ	100	3,50	4,88	4,38	0,35
ΑΠΟΔΟΣΗ	100	2,86	4,43	3,47	0,39

Πίνακας 5.47 : Περιγραφική στατιστική Ανάλυση Μεταβλητών (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Από τους ερωτώμενους, οι 50 δηλαδή το 50 %, εργάζονται σε θέσεις διοικητικού αντικειμένου ενώ οι υπόλοιποι 50 σε θέσεις παραγωγής (πίνακα 5.48)

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<i>Διοίκηση</i>	50	50	50	50
<i>Παραγωγή</i>	50	50	50	100
Σύνολο	50	100	100	

Πίνακας 5.48 : Τομέας Εργασίας Ερωτώμενων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η διοίκηση είναι αρκετά μεγάλη σε σχέση με την εργατική παραγωγική ομάδα εργαζομένων , δεν μπορεί να χαρακτηριστεί υδροκέφαλη μιας και επιβάλλεται από τον κύκλο εργασιών. Στην έρευνα πήραν μέρος 50 από το τμήμα του διοικητικού (μαζί με τους ερωτώμενους εξωτερικούς συνεργάτες) και 50 από το τμήμα παραγωγής.

Οι αφοσιωμένοι εσωτερικοί πελάτες είναι ο κύριος κορμός των εργαζομένων. Είναι ένα νέο και δυναμικό υπαλληλικό προσωπικό με θητεία στην εταιρεία περίπου 10 χρόνια κατά κύριο ποσοστό (πίνακας 5.49). Χαρακτηριστικό είναι κάτι που δεν φαίνεται στην έρευνα ότι δηλαδή, στην συντριπτική πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι ξεκινούν και τελειώνουν την καριέρα τους στην Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.



	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Λιγότερα από 5	8	8	8	8
6- 10 χρόνια	28	28	28	36
Περισσότερα από 10	64	64	64	100
Σύνολο	100	100	100	

Πίνακας 5.49 : Έτη Εργασίας Ερωτώμενων στην Εταιρεία (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων με προσλήψεις έμπειρου επιστημονικού προσωπικού τα τελευταία χρόνια προσπαθεί η εταιρεία να ενισχύσει την ποιότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών- προϊόντων (πίνακας 5.50). Η ανάγκη για υπαλλήλους με μεταπτυχιακές σπουδές και ακαδημαϊκό υπόβαθρο έχει εντοπιστεί από την διοίκηση και κινείται προς την πρόσληψη τους.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Απόφοιτος Λυκείου	66	66	66	66
Ανώτερη Εκπαίδευση	12	12	12	78
Ανώτατη Εκπαίδευση	16	16	16	94
Μεταπτυχιακές σπουδές	6	6	6	100
Σύνολο	100	100	100	

Πίνακας 5.50 : Επίπεδο Εκπαίδευσης Ερωτώμενων(Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Το σαφώς μικρότερο ποσοστό γυναικών οφείλεται στο ότι απασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά στην διοίκηση ή σε βοηθητικές εργασίες της παραγωγής. Από τους ερωτώμενους οι 78 είναι άνδρες ενώ οι υπόλοιποι γυναίκες.



	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<i>Διοίκηση</i>	25	50	50	50
<i>Παραγωγή</i>	25	50	50	100
Σύνολο	50	100	100	

Πίνακας 5.51 : Φύλο Ερωτώμενων(Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Όντας μέσα στην ηλικιακή ωριμότητα και στην δημιουργική περίοδο της ζωής τους βρίσκονται οι εργαζόμενοι μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην κατηγορία 31-40, κατηγορία που χαρακτηρίζεται από φιλοδοξίες και το κατά το δυνατό μεγαλύτερη όρεξη για εργασία.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<i>Λιγότερο από 30</i>	12	12	12	12
<i>31 – 40</i>	54	54	54	66
<i>41 – 50</i>	24	24	24	90
<i>Πάνω από 50</i>	10	10	10	100
Σύνολο	100	100	100	

Πίνακας 5.52 : Ηλικία Ερωτώμενων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (Regression Analysis)

Η στατιστική μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιείται για την ανάλυση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (πόροι, ικανότητες, στρατηγική στάση) και της εξαρτημένης μεταβλητής (απόδοση) .

Προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητα της συγκεκριμένης εξίσωσης πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχθηκε με ανάλυση των τυποποιημένων υπολοίπων (standardized residuals) της παλινδρόμησης , εάν πληρούνται οι βασικές υποθέσεις του μοντέλου , δηλαδή :



- Τα υπόλοιπα (residuals) κατανομονται κανονικά με μέση τιμή μηδέν
- Τα υπόλοιπα έχουν σταθερή διακύμανση
- Τα υπόλοιπα είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν :

- Έλεγχος , προκειμένου να διαπιστωθεί ότι καμία ανεξάρτητη μεταβλητή δεν βρίσκεται σε τέλεια γραμμική συσχέτιση με μια ή περισσότερες από τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.
- Έλεγχος , για την ύπαρξη ή μη ακραίων τιμών (outliers).

Η ανάλυση του μοντέλου της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε στα ακόλουθα στάδια (Newbord ,1995 , Χουβαρδάς 1996, Downing and Clark , 1997):

- Λήφθηκε υπόψη ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R^2 (adjusted R^2), ο οποίος μετράει το ποσοστό της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή, το R^2 το οποίο μπορεί να εξηγηθεί από την παλινδρόμηση. Ο προσαρμοσμένος R^2 προτιμάται έναντι του R^2 , γιατί ο δεύτερος αυξάνεται με την προσθήκη περισσότερων ανεξαρτήτων μεταβλητών. Αντιθέτως , ο προσαρμοσμένος R^2 προσαρμόζει τον R^2 , ώστε να λαμβάνει υπόψη ταυτόχρονα τον αριθμό των παρατηρήσεων και τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών.
- Ελέγχθηκε στον πίνακα ανάλυσης διακύμανσης του μοντέλου (ANOVA), εάν το ποσοστό (%) μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από το μοντέλο, είναι στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο από το ποσοστό (%) που δεν ερμηνεύεται. Το στατιστικό στοιχείο F της παλινδρόμησης ελέγχει την απόρριψη ή μη της μηδενικής υπόθεσης ότι δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών της παλινδρόμησης ($H_0: B_1=B_2=...=B_{m-1}=0$), δηλαδή ότι οι συντελεστές όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι μηδενικοί , έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης (H_1) ότι τουλάχιστο ένας συντελεστής είναι διάφορος του μηδενός.



- Ελέγχθηκε η σημαντικότητα κάθε συντελεστή για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή με το στατιστικό στοιχείο t (t -test) . Το στατιστικό στοιχείο t κάθε συντελεστή ελέγχει την απόρριψη ή μη της μηδενικής υπόθεσης ότι δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και κάθε ανεξάρτητης μεταβλητή της παλινδρόμησης ($H_0: \beta_i=0$) , δηλαδή ότι η πραγματική τιμή του συγκεκριμένου συντελεστή είναι μηδενική, έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης (H_1) , ότι αυτή είναι διάφορη του μηδενός.

5.3.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση των τυποποιημένων υπολοίπων υπέδειξε την καταλληλότητα της συγκεκριμένης εξίσωσης πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, εφόσον επιβεβαίωσε ότι δεν παραβιάζονται οι βασικές υποθέσεις του μοντέλου.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες :

<i>Μοντέλο</i>	R^2	<i>Προσαρμοσμένο R^2</i>	<i>Τοπικό Σφάλμα Εκτίμησης</i>
1	0,284	0,237	0,2682

Πίνακας 5.53 : Περίληψη Μοντέλου b (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

b.Εξαρτημένη μεταβλητή : απόδοση

<i>Μοντέλο</i>	<i>F</i>	<i>p-value</i>
1 Παλινδρόμηση	6.069	0,001*

Πίνακας 5.54 : ANOVA^b (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

a. Ανεξάρτητες μεταβλητές : Σταθερά , πόροι, ικανότητες , στρατηγική στάση

b.Εξαρτημένη μεταβλητή : απόδοση

a. Εξαρτημένη μεταβλητή : απόδοση



<i>Μοντέλο 1</i>	<i>Μη τυποπ. Συντελεστές</i>		<i>T</i>	<i>p-value</i>	<i>Στατ. Συναρτήσεις Συγγραμμικότητας</i>	
	<i>B</i>	<i>Τυπικό Σφάλμα</i>			<i>tolerance</i>	<i>VIF²</i>
<i>Σταθερά</i>	-,604	,684	-,883	,382		
Πόροι	-,040	,137	-,329	,744	,809	1,237
Ικανότητες	,521	,137	3,808	,000	,817	1,224
Στρατηγική Στάση	,123	,099	1,240	,221	,987	1,013

Πίνακας 5.55 : Συντελεστές ^a (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Τ'αποτελέσματα των αναλύσεων δεν έδωσαν ακραίες τιμές ούτε εμφάνισαν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.53 το μοντέλο εξηγεί το 24% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ενώ ο F έλεγχος υποδεικνύει ότι το ποσοστό που εξηγείται είναι στατιστικά σημαντικό με $\alpha=1\%$ σε σχέση με εκείνο που δεν εξηγείται ($p<0,01$). Επιπλέον, μια (1) από τις τρεις (3) μεταβλητές ασκούν στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή.

Συγκεκριμένα η απόδοση επηρεάζεται θετικά από τις ικανότητες ($p<0,01$).

Όσο πιο ανεπτυγμένες είναι οι ικανότητες της επιχείρησης διατηρώντας τις υπόλοιπες μεταβλητές σταθερές, τόσο πιο υψηλή είναι η απόδοσή της.



6. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Τόσο στο ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας όσο και στους άξονες συζήτησης που κυμάνθηκε η ποιοτική έρευνα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία ιδιαιτερότητας, που διακατέχουν την συνεργασία της Ν. Λεβεντέρης Α.Ε. με της ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν η ενδεικνυόμενη για βιομηχανικές μονάδες, όπως η εταιρεία Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έλαβε υπόψη της το αγοραστικό κοινό της εν λόγω εταιρείας, που ως επί το πλείστον είναι εταιρείες ναυτιλιακές.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του ερευνητικού προγράμματος, υπήρξε βραχύχρονη συνεργασία με δύο υπεύθυνους προμηθειών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ενδεικνυόμενων από τη διοίκηση της εταιρείας Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.

Στην προσπάθεια συγκέντρωσης δευτερογενών στοιχείων, περιγράφηκαν στο πλάνο συγκέντρωσης οι εξωτερικές πηγές που είθισται να χρησιμοποιούμε, ως δευτερογενή στοιχεία σε έρευνες για βιομηχανικές - εμπορικές εταιρείες.

Θα πρέπει όμως να επισημανθεί, ότι ως εξωτερικές πηγές χρησιμοποιήθηκαν η εμπειρία ενός διοικητικού στελέχους που πριν προσφέρει τις υπηρεσίες του στην εταιρεία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε., παρείχε τις υπηρεσίες του σε ανταγωνίστρια εταιρεία προμηθεύτρια ναυτιλιακών προϊόντων και κατείχε την γνώση των πόρων και των ικανοτήτων που διέπουν το προηγούμενο εργασιακό του περιβάλλον.

Η αναφορά στη μέθοδο συλλογής των πρωτογενών στοιχείων, αναδεικνύει το ερώτημα για το ποια θα είναι τα θέματα της συζήτησης στην ποιοτική έρευνα. Αναφέρεται στην παράγραφο της εν λόγω έρευνας, ότι το σχέδιο δημιουργήθηκε από το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι επιδιώχθηκε να ερωτηθούν οι διοικητικοί υπάλληλοι που είχαν εμπλοκή με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τελευταίοι, μιας και ενδιέφερε τον ερευνητή η όσο το



δυνατό μεγαλύτερη κατάρτισή τους σε σχέση με τα θέματα της εταιρείας, πριν ερευνησει την γνώμη τους.

Η εταιρεία Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., κατασκευάζει μεγάλη γκάμα προϊόντων και η γκάμα αυτή επεκτείνεται, γι' αυτό πρέπει να αναλογιστούμε ότι τα προϊόντα της διαφοροποιούνται σε σχέση με τη διατομή τους, καθώς και άλλων τεχνικών χαρακτηριστικών. Το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας κατευθύνθηκε στο μέτρο του δυνατού στους εργαζόμενους της γραμμής παραγωγής που είχαν σαν εργασιακό αντικείμενο την κατασκευή προϊόντων που καταναλώνονται από ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Στην ενότητα των πόρων, και ιδιαίτερα στους υλικούς πόρους αναζητάτε κατά πόσο είναι εκσυγχρονισμένος ο παραγωγικός εξοπλισμός και πόσο συντονισμένη είναι η παραγωγική διαδικασία. Η δραστηριοποίηση της εταιρείας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε. με άλλο πελατειακό κοινό, εκτός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, είναι συγκριτικά πρόσφατη και κατά συνέπεια και ο εξοπλισμός της είναι πιο εκσυγχρονισμένος από ότι οι παραγωγικές μονάδες ναυτιλιακού εξοπλισμού. Η γνώμη όμως των εργαζομένων για το επίπεδο του εκσυγχρονισμού του παραγωγικού εξοπλισμού, δίδεται για την ολότητά του και όχι στενά και μόνο για τα ναυτιλιακά προϊόντα.

Η ενότητα εκείνη που εξετάζει τους άυλους πόρους εκμαιεύεται με ερωτήματα στην ποσοτική έρευνα, μεταξύ άλλων, που θέλουν να διευκρινίσουν ποια είναι η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο είναι θετική η εικόνα της εταιρείας στη αγορά ή αν είναι επαρκής η γνώση της αγοράς και αν υπάρχει εστιασμός στον πελάτη. Σ' αυτή την ενότητα είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι απαντούν με γνώμονα το κύριο πελατειακό κοινό της εταιρείας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., που είναι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και όχι με τις άλλες της δραστηριότητες που τις θεωρούν επικουρικές.

Κομμάτι της διερεύνησης της ποιότητας των ανθρώπινων πόρων επιτυγχάνεται με ερωτήσεις που απαντούν τόσο για την επάρκεια και την ικανότητα του προσωπικού, όσο και για την αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων απαντώντας σ' αυτές τις ενότητες είχαν υπόψη του τι υφίσταται στο εμπλεκόμενο προσωπικό που απασχολείται στη κατασκευή ναυτιλιακών προϊόντων.



Καταγράφεται ότι, η ενότητα των ικανοτήτων είναι μία απόπειρα να κάνουν οι ερωτώμενοι ένα bench marking, δηλαδή να συγκρίνουν τους πόρους της εταιρείας τους με άλλες ανταγωνιστικές και αυτό πράττεται σε σύγκριση με εταιρείες που δρουν ανταγωνιστικά στο καταναλωτικό κοινό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Όλα τα ερωτήματα που εμπεριείχαν αναφορές στο πελατειακό κοινό της εταιρείας, κρίθηκαν ιδιαίτερα νευραλγικής σημασίας ερωτήματα, μιας και στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις ο τελικός χρήστης του προϊόντος (το πλήρωμα των караβιών) είναι απομακρυσμένος από τα κέντρα των αποφάσεων (την πλοιοκτήτρια εταιρεία), και κατά συνέπεια, η ροή της πληροφορίας π.χ. για την ποιότητα του προϊόντος, γίνεται με βραδύτερους ρυθμούς, με αποτέλεσμα η πτώση ή η άνοδος της ποιοτικής κατασκευής να ακολουθεί τους ίδιους ρυθμούς.

Κατά συνέπεια, ο οποιοσδήποτε μελετητής της πραγματοποιηθείσας έρευνας θα πρέπει να ερευνά ιδιαίτερα τους πόρους, τις ικανότητες ή τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν, και έχουν ιδιαίτερη συνάφεια με χαρακτηριστικά που αφορούν ναυτιλιακές επιχειρήσεις.



7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Κρίθηκε σκόπιμο, να υπάρξει μία μελέτη οικονομικής φύσεως της εξεταζόμενης εταιρείας, προκειμένου να μας γίνει αντιληπτό, ποια είναι η θέση της στην αγορά σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση της εν λόγω εταιρείας με τη μέθοδο των αριθμοδεικτών. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά συγκρινόμενα με τους αριθμοδείκτες των κύριων ανταγωνιστών της μας δίνουν τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων.

Επίσης, ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο, που δραστηριοποιείται η Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., έχει σαν αποτέλεσμα τον συνεχή εκσυγχρονισμό όλων των πόρων από τους οποίους οι εταιρείες ορμώμενες προσπαθούν ν' αντλήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρατηρείται ότι, οι περισσότερες εκ των ανταγωνιστών, επενδύουν στην αναβάθμιση των τεχνολογικών και υλικών πόρων, μιας και διατηρούσαν πεπαλαιωμένο εξοπλισμό, με αποτέλεσμα την συνεχή ανάγκη συντήρησης του και την μικρή παραγωγική δυνατότητα .

Θα εξεταστεί μία τέτοιου είδους επένδυση και από την εταιρεία Ν.Λεβεντέρης Α.Ε., για να μας δοθεί η εικόνα ροής του επενδυτικού αυτού έργου με εικαζόμενα, υποθετικά σενάρια (ουδέτερο, αρνητικό και θετικό).

Επιλέχθηκε από όλους τους πόρους του στρατηγικού μοντέλου πόρων και ικανοτήτων, να υπάρξει η μελέτη μίας επένδυσης στους τεχνολογικούς πόρους, μιας και τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής είναι μετρίσιμα και αξιολογήσιμα σε συντομότερο χρονικό διάστημα απ' ότι η επένδυση στους εξίσου απαραίτητους, αν όχι σημαντικότερους, ανθρώπινους πόρους.

Κατά την διάρκεια της έκθεσης που ακολουθεί θα υπάρξει μια χρηματοοικονομική ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε.



Με την ανάλυση αυτή κατά πρώτο λόγο θα επιχειρηθεί η ανάλυση του ενεργητικού, το παθητικό του ισολογισμού και στοιχεία των αποτελεσμάτων χρήσεως. Στην συνέχεια, με την βοήθεια των αριθμοδεικτών θα γίνει μια σύγκριση της παρούσας κατάστασης με παρελθόντα έτη και δείκτες της εταιρείας θα συγκριθούν με αυτούς του κλάδου και με αντίστοιχους μέσους όρους.

Δεύτερο κύριο κομμάτι θα είναι η επιλογή ενός επενδυτικού προγράμματος που μέσα από παραδοχές θα οδηγηθούμε στην υποθετική κατασκευή δύο αποτελεσμάτων χρήσεως όσα και τα χρόνια που παρατηρούμε στο επενδυτικό πρόγραμμα.

Με την βοήθεια των χρηματικών ροών θα εξάγουμε την καθαρή παρούσα αξία και τον δείκτη εσωτερικής απόδοσης (NPV, IRR).

Για την πραγμάτωση της ανάλυσης ευαισθησίας θα δημιουργήσουμε ένα απαισιόδοξο και ένα αισιόδοξο σενάριο προσπαθώντας να τεκμηριώσουμε την γνώμη μας για το αν θα πρέπει ή όχι να γίνει αυτή η επένδυση.

Τέλος, θα βγάλουμε συμπεράσματα και θα υπεισέλθουμε στις διαδικασίες ελέγχου προϋπολογισμού κεφαλαίου.

Οικονομική επισκόπηση Εταιρείας

Η εταιρεία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε. δραστηριοποιείται στον κλάδο των συρματοουργικών προϊόντων και ασχολείται στον τομέα της λιανικής και στον τομέα της χονδρικής πώλησης σε προϊόντα που παράγει και προϊόντα που εισάγει και κατά επέκταση εμπορεύεται.

Το έτος 2003 ο ετήσιος τζίρος ακολούθησε τις ίδιες ανοδικές τάσεις που καθιερωμένα ακολουθεί σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές τα τελευταία χρόνια εάν εξαιρέσουμε ένα μικρό βύθισμα το έτος 2002.

Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ και άντλησε τρία εκατομμύρια ευρώ από αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.



Στόχος της είναι η αύξηση της παραγωγικής της δυνατότητας, η ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και η επέκταση της δραστηριότητας της στα Βαλκάνια, μέσω της δημιουργίας θυγατρικής εταιρίας στην Γιουγκοσλαβία.

Επίσης, η υψηλή εξειδίκευση της σε σχέση με τα προϊόντα της ναυτιλίας έχει βάλει σε σκέψεις της διοίκησης της εταιρείας για την κατασκευή μονάδων παρακαταθήκης σε όλα τα κοντινά λιμάνια, τόσο της χώρας, όσο και των υπόλοιπων μεσογειακών χωρών. Γενικότερα, υπάρχουν σκέψεις μέσω συνεργασιών για μια αναπτυξιακή πορεία που ήδη έχει αρχίσει με τις συνεργασίες που έχουν επισυναφθεί με γερμανικό οίκο.

Η επιχείρηση ΛΕΒΕΝΤΕΡΗ Ν. Α.Ε. έχει την μονάδα παραγωγής της στην Βι. Πε. Βόλου και έδρα στον Πειραιά. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται και από τα δυο ως άνω σημεία.

Η επιχείρηση μέσα στον κλάδο

Ο κλάδος της Συρματοουργίας ανήκει στον ευρύτερο κλάδο της μεταλλουργίας και συγκροτείται από 240 περίπου παραγωγικές μονάδες (πηγή ICAP).

Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες επεξεργάζονται το σύρμα εξέλασης μαζί με τα μερίδια αγοράς που κατέχουν, φαίνονται στο σχεδιάγραμμα 1.2 (πηγή ICAP).

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι η ΣΙΔΕΝΟΡ και οι θυγατρικές της ΕΡΛΙΚΟΝ, όπως επίσης και η ΔΑΡΙΓΚ. Μεγάλο μερίδιο αγοράς κατέχει και η εταιρεία ΣΙΔ.ΜΑ. η οποία όμως είναι αποκλειστικά εμπορική με αποτέλεσμα να είναι ανταγωνιστική στο εμπόριο λιανικής αλλά παράλληλα να αποτελεί και ένα μεγάλο πελάτη.

Οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας είναι 7.130 εκατομμύρια ευρώ για το 2003 ποσό που δείχνει ότι υπάρχει μια ίσως μικρή αλλά σταθερή αναπτυξιακή πορεία αφού σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές δηλαδή το 2001 είχε 7.076 εκ. €.



Εάν παρατηρήσουμε και τις υπόλοιπες εισηγμένες εταιρείες του κλάδου, την ανοδική αυτή πορεία ακολουθεί ολόκληρος ο κλάδος και με εντονότερους ρυθμούς από 60.113 εκατομμύρια δρχ έφτασε 85. 274 με το τέλος του 2000.

7.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Για την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης θα πρέπει να μελετηθούν τα στοιχεία των ισολογισμών των τριών τελευταίων ετών, προκειμένου να μας απεικονίσουν την κατάσταση της επιχείρησης μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Γεωργόπουλος, 2001).

Επίσης, θα πρέπει να αναλυθούν κάποιοι από τους προκύπτοντες αριθμοδείκτες προκειμένου να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας σε σχέση με το παρελθόν της αλλά και την πορεία του κλάδου.

7.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ενεργητικό

Το συνολικό ενεργητικό εμφάνισε άνοδο όπως φαίνεται στον ισολογισμό (Παράρτημα 1) κατά 1.19% μιας και για το 2003 ανήρθε στα 14.357 εκατομμύρια ευρώ έναντι 14.189 για το 2001.

Η άνοδος αυτή οφείλεται στην αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και ιδιαίτερα των απαιτήσεων που είχαν άνοδο της τάξεως του 22% στην πάροδο της τελευταίας τριετίας.

Κατά την διάρκεια των Ισολογισμών του 1998 με 2000 υπήρχε δείγμα της καλής και ορθολογικής διαχείρισης και του σωστού παραγωγικού προγραμματισμού που είχε υπάρξει στην εταιρεία και αυτό το συμπέρασμα προέκυπτε διότι, ενώ τα έτοιμα προϊόντα που φθείρονται από την ατμοσφαιρική οξείδωση σαν αποθεματικό έχουν μειωθεί κατά 26,43%, τα αποθέματα σε φθηνές πρώτες ύλες έχουν αυξηθεί κατά 58,44%.



Κατά την διάρκεια που της τριετίας που παρατηρούμε αυτή την στιγμή δηλαδή 2001 με 2003 εμφανίζεται αύξηση των έτοιμων προϊόντων διότι η πλειονότητα του είναι πλέον πλαστικοποιημένα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει η ανησυχία για οξείδωση αλλά και η δύσκολη προμήθεια φτηνών υλών από ανατολικές χώρες επιβάλουν όποτε αυτές υπάρχουν να αγοράζονται και να μετατρέπονται σε εμπορεύσιμη ύλη.

Τελειώνοντας με το ενεργητικό διαπιστώνουμε την μόνιμη ανοδική πορεία στην πάροδο του χρόνου του κονδυλίου για τα κτήρια και τις εγκαταστάσεις κατά 9,86%. Αυτό οφείλεται στην τακτική της διοίκησης για αγορά αποθηκευτικών χώρων σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα που υπάρχει μόνιμη αντιπροσώπευση ή παρακαταθήκη.

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ**

ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ

ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ

ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛ.

ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ

ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ. ΠΡΟΙΟΝΤΑ

ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ

ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ

ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

	Euro	Euro	Euro	ΣΥΓΚΡΙΣΗ
	31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	2003-2001
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	5.615.638	5.903.042	6.442.809	-12,84%
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	4.288.271	4.288.271	-100,00%
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	0	2.512.334	2.484.745	-100,00%
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	5.783.075	5.719.628	-100,00%
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ	12.690.912	601.371	601.931	2008,37%
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	7.079.494	7.286.228	6.655.426	6,37%
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	0	1.811.378	1.727.673	-100,00%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛ.	0	4.910.932	4.452.038	-100,00%
ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ	7.079.494	563.919	475.715	1388,18%
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.220	4.220	4.220	0,00%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ				
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.464.226	3.078.796	2.600.003	33,24%
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.464.226	2.442.448	1.816.580	90,70%
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓ. ΠΡΟΙΟΝΤΑ				
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	0	636.348	783.423	-100,00%
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.178.513	4.809.860	4.966.396	4,27%
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.883.455	3.552.248	3.789.800	2,47%
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	1.157.922	1.254.885	1.174.160	-1,38%
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	137.136	2.727	2.436	5529,56%
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	99.458	266.187	180.194	-44,81%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	14.357.834	14.057.885	14.189.401	1,19%

Πίνακας 7.1 Ενεργητικό Λεβεντέρης (Πηγή : Ν.Λεβεντέρης Α.Ε.)

Παθητικό

Την ίδια άνοδο με την αύξηση του ενεργητικού ακολούθησε και το παθητικό από 2001 στο 2003.

Κατά την διάρκεια της τριετίας 1998 με 2000 επήλθε άνοδος κατά 40% του εταιρικού κεφαλαίου μέσω του Χρηματιστηρίου Αθηνών που πραγματοποιήθηκε



ιδιαίτερα το 1999 φτάνοντας το μετοχικό κεφάλαιο από 1.726 δις δρχ. στις 2.416 δις δρχ. Μαζί με την άνοδο των αποθεμάτων κατά 16,16% φτάνουν την άνοδο των ιδίων κεφαλαίων στο 27,88%. Κατά την τριετία 2001 με 2003 τα ίδια κεφάλαια παραμένουν περίπου σταθερά με μια μικρή πτώση της τάξεως του 4,35%.

Ενώ την προηγούμενη τριετία ήταν εμφανές ότι τόσο οι μακροπρόθεσμες όσο και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μειώνονταν συνεχώς με αποκορύφωμα την πτώση για οφειλές σε τράπεζες μειωμένες κατά 83.56%, την τριετία 2001 με 2003 παρατηρούμε πολύ μεγάλη αύξηση στην ενότητα των λοιπών οφειλών που αυτή απεικονίζεται με ένα ποσοστό της τάξεως του 896.19 %.

Παρά ταύτα όμως παρατηρείται η συνέχιση της πάγιας τακτικής της διοίκησης να κινείται με ίδια κεφάλαια και να μην προστρέχει σε τραπεζικό δανεισμό για την εκπλήρωση των στρατηγικών της στόχων.

	Euro	Euro	Euro	ΣΥΓΚΡΙΣΗ
	31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	2003-2001
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.159.944	12.266.964	12.712.340	-4,35%
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	7.071.559	7.071.559	7.093.164	-0,30%
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕ	5.429.507	5.484.361	5.616.896	-3,34%
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ				
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	-341.122	-288.957	2.280	-15061,49%
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	120.034	119.160	119.160	0,73%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩ	2.077.856	1.671.761	1.357.901	53,02%
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	0	500.000	455.941	-100,00%
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜ	0	784.244	625.851	-100,00%
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	5.746	67.528	-100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.077.856	381.772	208.581	896,19%
	14.357.834	14.057.885	14.189.401	1,19%

Πίνακας 7.2 Παθητικό Λεβεντέρης Α.Ε (Πηγή : Ν.Λεβεντέρης Α.Ε.)

Αποτελέσματα χρήσεως

Στο λογαριασμό αποτελέσματα χρήσεως παρατηρούμε ότι παρότι αυξήθηκαν οι πωλήσεις σημαντικά 8,81%, το θετικό αυτό ποσοστό δεν μεταφέρθηκε στο μεικτό κέρδος, αντιθέτως μειώθηκε κατά 39,06%. Αυτό έγινε διότι το κόστος των πωληθέντων είχε μια σημαντική άνοδο της τάξεως του 22,42% μιας και (α) οι πηγές



για φθηνές πρώτες ύλες από ανατολικά κράτη δεν είναι σταθερές, (β) η τιμή του δολαρίου αυξήθηκε κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2000.

Η απόφαση της εταιρείας να μην μετακυλίσει τις αυξήσεις αυτές στο ακέραιο στον τελικό καταναλωτή είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση του κέρδους προ φόρων κατά 26,68% σε σχέση με το 1998.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ
 ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ

 ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ
 ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ
 ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩ
 ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

 ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ
 ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ

Euro	Euro	Euro	ΣΥΓΚΡΙΣΗ
31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	2003-2001
1/1/2003	1/1/2002	1/1/2001	1,98%
31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	1,96%
7.130.903	7.089.076	7.076.455	0,77%
6.124.912	6.275.421	6.229.254	-1,68%
1.005.992	813.655	847.201	18,74%
18.565	16.765	34.208	-45,73%
146.879	64.989	29.712	394,34%
984.416	991.325	890.444	10,55%
-106.738	-225.894	-38.748	175,47%
58.875	219.764	179.492	-67,20%
4.302	118.607	15.258	-71,80%
0	0	0	#ΔΙΑΡ/ΔΙ
384.121	630.808	664.027	-42,15%
384.121	630.808	664.027	-42,15%
-52.165	-124.737	125.486	-141,57%
0	0	63.327	-100,00%
0	0	53.170	-100,00%

Πίνακας 7.3 Αποτελέσματα Χρήσεως Λεβεντέρη Α.Ε (Πηγή : Ν.Λεβεντέρης Α.Ε.)

7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ.

Μέσο της ανάλυσης που ακολουθεί καταφέρνουμε να εντοπίσουμε και να ερμηνεύσουμε κάποια από τα δραστικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας και να τα συγκρίνουμε με αυτά του κλάδου.

7.2.1 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων έχει πτωτική πορεία από το 2001 στο 2003 της τάξεως του 1,42%, ενόσω ο κλάδος από 8,14% το 2001 ανέρχεται σε 8,30% το 2003 με ελάχιστη άνοδο της τάξεως του 0,16%. Η ιδιαίτερη πτωτική πορεία του δείκτη αυτού είναι ένα από τα μελανότερα σημεία της εταιρείας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε.



Όμως είναι ορατό ότι, παρότι ο δείκτης διατηρείται με αρνητικό πρόσημο κατά τη διάρκεια του 2003, έχουμε μία βελτιστοποίησή του κατά 0,59%. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνεται η αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων.

			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	= $\frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	-0,43%	-1,02%	0,99%	0%
		ΚΛΑΔΟΣ	8,30%	8,20%	8,14%	8%
Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων	= $\frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ίδια και Ξένα Κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	-0,36%	-0,89%	0,88%	0%
		ΚΛΑΔΟΣ	3,71%	9,22%	4,81%	6%

Πίνακας 7.4 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας συγκριτικό Ιδίων Κεφαλαίων και Συνολικών Κεφαλαίων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

7.2.2 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Ο μέσος όρος του δείκτη Περιθώριο Μεικτού Κέρδους φαίνεται να είναι κατά 3% μικρότερος απ' ό,τι του κλάδου, όμως όπως είναι ορατό από τον πίνακα, η εταιρεία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε. ακολουθεί μία ανοδική πορεία, μιας και από το 11,48% του 2002 έχει φτάσει για το 2003 το 14,11%, εν αντιθέσει με τον κλάδο που είναι πτωτικός από 17,50% στο 15,06%.

			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Περιθώριο Μεικτού Κέρδους	= $\frac{\text{Μικτά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	14,11%	11,48%	11,97%	13%
		ΚΛΑΔΟΣ	15,06%	17,50%	14,36%	16%

Πίνακας 7.5 Περιθώριο Μεικτού Κέρδους. (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Σε ό,τι αφορά τον δείκτη του Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους της εταιρείας έχει πτωτική πορεία από 1,77% το 2001 σε -0,73% το 2003. Την ίδια πτωτική πορεία δείχνει να ακολουθεί και ο κλάδος, όπου από 5,97% το 2001 γίνεται 4,38% το 2003.

			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	= $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	-0,73%	-1,76%	1,77%	0%
		ΚΛΑΔΟΣ	4,38%	6,50%	5,97%	6%

Πίνακας 7.6 Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



7.2.3 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο δείκτης της κυκλοφοριακής ρευστότητας της εταιρείας Ν. Λεβαντέρης Α.Ε., είναι πολύ καλύτερος από τον αντίστοιχο του κλάδου. Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει μία πτωτική πορεία από το 2001 (5,70%) μέχρι το 2003 (4,21%), παρά ταύτα όμως, διαπιστώνουμε ότι, όπως σε όλους τους δείκτες της ρευστότητας, έτσι και στην κυκλοφοριακή ρευστότητα, η απόσταση από τον κλάδο, σε σχέση με την εξεταζόμενη εταιρεία, γίνεται όλο και μεγαλύτερη προς όφελος της εταιρείας.

Κατά συνέπεια, διαπιστώνουμε ότι η βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα της επιχείρησης, δηλαδή η κάλυψη των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων είναι πολύ μεγαλύτερη από τον μέσο όρο του κλάδου.

			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	= $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	4,21	4,88	5,70	4,93
		ΚΛΑΔΟΣ	1,15	1,75	2,59	1,83
Πραγματική Ρευστότητα	= $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	2,54	3,04	3,79	3,12
		ΚΛΑΔΟΣ	0,72	0,99	1,57	1,09
Άμεση Ρευστότητα	= $\frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0,05	0,16	0,13	0,11
		ΚΛΑΔΟΣ	0,01	0,02	0,11	0,04

Πίνακας 7.7 Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

7.2.4 ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ

Ο δείκτης ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων της εταιρείας Λεβαντέρης Α.Ε. είναι κατά πολύ μεγαλύτερος απ' ότι του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία διατηρεί πλεονάζοντα αποθέματα, τα οποία είναι μη παραγωγικά, όμως οι αστάθειες προμήθειας πρώτων υλών από χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ, ίσως επιβάλλουν τους ρυθμούς αυτούς και επιδιώκεται από τη διοίκηση της εταιρείας και ένας καλύτερος προγραμματισμός.

			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	= $\frac{\text{Αποθέματα}}{\text{Πωλήσεις}}$ 365	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	177,32	158,52	134,11	156,65
		ΚΛΑΔΟΣ	77,67	90,80	82,40	83,62

Πίνακας 7.8 Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Ο δείκτης της Ταχύτητας Κυκλοφορίας Απαιτήσεων μας δείχνει ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της εταιρείας και αυτό είναι η υπέρμετρη πιστοδότηση των πελατών. Διαπιστώνουμε δε, ότι ολόκληρος ο κλάδος σαν μέσος όρος κυμαίνεται πάνω από ένα 3μηνο (120 μέρες), όμως οι 256 μέρες είναι ο μέσος όρος της εταιρείας και η συνεχής του άνοδος από 256 σε 265 είναι κάτι για το οποίο πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα.

		2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων	Απαιτήσεις	265,07	247,65	256,16	256,29
	Πωλήσεις	125,85	116,44	118,29	120,20

Πίνακας 7.9 Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

7.2.5 ΔΑΝΕΙΑ

Τόσο μέσο του δείκτη δάνεια προς ίδια κεφάλαια όσο και μέσο του Μέτρηση Δανειακής Εξάρτησης, γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση της εταιρείας δεν προσφεύγει εύκολα σε δανεισμό για την πραγμάτωση των στρατηγικών της στόχων. Ο μέσος όρος του δείκτη δανειακής εξάρτησης είναι κατά 36% χαμηλότερος για την εταιρεία έναντι του κλάδου και κατά 34% χαμηλότερος είναι ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης.

		2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Μέτρηση Δανειακής Εξάρτησης	Σύνολο Υποχρεώσεων	15,31%	12,74%	10,41%	13%
	Σύνολο Παθητικού	55,29%	49,71%	40,91%	49%
Δανειακής Επιβάρυνσης	Δάνεια	0,84%	4,40%	4,05%	3%
	Σύνολο Ενεργητικού	45,30%	34,00%	31,62%	37%

Πίνακας 7.10 Μέτρηση Δανειακής Εξάρτησης και Δανειακής επιβάρυνσης (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Για την πληρότητα της μελέτης των αριθμοδεικτών παραθέτονται και εκείνοι που είναι από τους βασικούς, αλλά κρίνετε άσκοπη η περαιτέρω ανάλυσή τους μιας και ήδη έχει απεικονιστεί η πραγματικότητα που διέπει την εταιρεία και δεν θα εξυπηρετούσε επιπρόσθετα στην ανάπτυξη του επενδυτικού σχεδίου που ακολουθεί.



			2003	2002	2001	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
Κυκλοφορία Ενεργητικού	= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0,50	0,50	0,50	0,50
		ΚΛΑΔΟΣ	0,85	0,92	0,81	0,86
Χρησιμοποίηση Παγίων	= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Παγίων}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	1,27	1,20	1,10	1,19
		ΚΛΑΔΟΣ	1,62	1,94	1,50	1,69
Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	= $\frac{\text{Δάνεια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0,01	0,05	0,05	0,04
		ΚΛΑΔΟΣ	1,01	0,68	0,54	0,74
Μακροχρόνιου δανεισμού προς Ίδια κεφάλαια	= $\frac{\text{Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	1%	1%	1%	1%
		ΚΛΑΔΟΣ	31%	39%	39%	36%
Καθαρών αποτελεσμάτων προς ίδια κεφάλαια	= $\frac{\text{Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0%	-1%	1%	0%
		ΚΛΑΔΟΣ	8%	18%	8%	12%
Κυκλοφορίας Ίδιων κεφαλαίων	= $\frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0,08	0,07	0,07	0,07
		ΚΛΑΔΟΣ	0,29	0,31	0,20	0,26
Μέση περίοδος πληρωμών	$\frac{\text{Υπόλοιπο Προμηθευτών}}{\text{Πωλήσεις}}$ 365	ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	0,00	40,38	32,28	24,22
		ΚΛΑΔΟΣ	17,26	18,22	19,47	18,31

Πίνακας 7.11 Λοιποί Αριθμοδείκτες (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

7.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η πρόταση για επένδυση θα είναι η αγορά μιας μηχανής κατασκευής και πλέξης σύρματος για ναυτιλιακή χρήση.

7.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Το προϊόν που θα κατασκευάζεται είναι συναφές με τα προϊόντα που ήδη παράγει και εμπορεύεται η εταιρεία.
- Στο παρελθόν εμπορευόταν το ίδιο προϊόν το οποίο εισήγαγε από άλλες χώρες. Γνωρίζει κατ' επέκταση τόσο την αγορά όσο και τους κανόνες της (περιοδικότητας, ανταγωνισμός, κερδοφορία κ.τ.λ.)
- Υπάρχει τεχνογνωσία από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, τόσο για την λειτουργία, όσο και για την συντήρηση της καινούριας γραμμής παραγωγής.



- Δίνεται με την αγορά αυτή πληρότητα στην γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων και εξασφαλισμένες ποιοτικά και ποσοτικά πρώτες ύλες.

7.3.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Ο οξύς ανταγωνισμός.
- Επιπλέον συγχρονισμός άλλων παραγωγικών διαδικασιών που θα τροφοδοτούν με σύρμα την μηχανή πλεξίματος (χρόνος προσαρμογής).

7.3.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το επιχειρησιακό σχέδιο θα υλοποιηθεί μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Το κόστος της επένδυσης είναι 100.000 ευρώ, η κάλυψη του οποίου θα πραγματοποιηθεί από τα κέρδη της εταιρείας και από επιχορήγηση του αναπτυξιακού νόμου 2601/98 με συντελεστή 30%.

Λόγω της επένδυσης θα δημιουργηθούν έσοδα από τον πρώτο χρόνο που δικαιολογούν το να προτιμηθεί η επένδυση αυτή, από το οποιοδήποτε άλλο από τα προτεινόμενα επενδυτικά προγράμματα (Κυριαζίδης, 2001).

Μετά το πέρας της πενταετίας, αναμένεται να έχει υπολειμματική αξία του ύψους των 25000 ευρώ.

Θα χρειαστεί τέλος, κεφάλαιο κίνησης 4.000 ευρώ για την εκμετάλλευση της επένδυσης.

ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
ΑΞΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		100.000
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ	30%	30.000
ΚΟΣΤΟΣ		70.000
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		4.000
ΚΟΣΤΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΤΕΛΙΚΟ		74.000

Πίνακας 7.12 Επένδυση (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



7.3.4 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Για την διερεύνηση της ορθότητας και καταλληλότητας του επενδυτικού προγράμματος που προτείνεται, θα πρέπει να στηριχθούμε σε κάποιες παραδοχές οι οποίες γίνονται μετά από έρευνα της αγοράς.

Η προγενέστερη γνώση της αγοράς μέσω της εμπορίας του προϊόντος που προτείνεται να κατασκευάσουμε, συντελεί στην ορθότητα των παραδοχών και εξασφαλίζει την μικρή απόκλιση επί αυτών.

Κύκλος Εργασιών Πωλήσεις.

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας προβλέπεται να αυξηθεί κατά 15% για την πρώτη χρονιά και 10% την δεύτερη χρονιά του προγράμματος . Προβλέπεται την δεύτερη χρονιά να εξαντλεί η νεοαποκτηθείσα μηχανή την παραγωγική της δυνατότητα.

Κόστος Πωληθέντων

Το κόστος αυτό αναμένεται να παραμείνει στα υψηλά επίπεδα που έχει περιέλθει, μιας και το σύρμα που θα « πλέκει » η μηχανή θα πρέπει να είναι καλό ποιοτικά για να μην έχουμε κατασκευαστικά προβλήματα.

Η μεγαλύτερη κατανάλωση πρώτων υλών ίσως μας δώσει την ευκαιρία για πτώση κατά 0,1% του κόστους επί των πωλήσεων.

Στα χρόνια της επένδυσης θα παραμείνει σταθερό στο 87,5% του κόστους επί των πωλήσεων.

Μικτό Κέρδος

Το μικτό περιθώριο κέρδους της εταιρείας αναμένεται να σταθεροποιηθεί στο 12,50% λόγω της ισορροπίας που έχει επέλθει μεταξύ ευρώ και δολαρίου, κατά συνέπεια φαίνεται να είναι ο κύριος λόγος μείωσης του περιθωρίου του μικτού κέρδους της εταιρείας.



Προμήθειες και λοιπά λειτουργικά έσοδα

Αναμένεται, όχι με ακρίβεια αλλά εκτιμάται ότι θα υπάρξει αυξητική πορεία των πωλήσεων κατά 15% για το 2004 και 10% για το 2005.

Χρηματοοικονομικές δαπάνες

Παραδεχόμαστε ότι θα ανέβουν μόνο για τον πρώτο χρόνο, έστω και απειροελάχιστα μέσο της προμήθειας της τράπεζας για την αγορά και εισαγωγή του μηχανήματος. Θα υπάρξει όμως μια κάθοδος και στα δύο χρόνια κατά 0,5%. Από 5,59 της προηγούμενης χρονιάς σε 5,09 δανεισμού βιομηχανίας για την αγορά εξοπλισμού από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Λοιπά λειτουργικά έξοδα

Τα έξοδα αυτά αναμένεται να αυξηθούν κατά 10% τουλάχιστο σε σχέση με το 2003, διότι τόσο τα έξοδα διοίκησης όπως φαίνεται από τον προϋπολογισμό κεφαλαίων της εταιρείας θα αυξηθούν, όσο και τα έξοδα διάθεσης θα έχουν την ίδια πορεία, λόγω αυξημένων αναγκών για προβολή και προώθηση του νέου προϊόντος, προκειμένου να πείσουμε για την ποιότητα του.

Λειτουργικό Περιθώριο

Ο παράγοντας αυτός θα απορροφήσει όλες τις μεταβολές των ποσών που προαναφέρθηκαν.

Μη λειτουργικά έσοδα

Τα έκτακτα αυτά έσοδα προβλέπεται να μειωθούν έναντι του αντίστοιχου του 2003 από 58.875 ευρώ. σε 45.000 ευρώ για το 2004 και σε 37.000 ευρώ για το 2005, λόγω της μείωσης των αρνητικών αποσβέσεων για τις επιχορηγήσεις παγίων που έχει λάβει η επιχείρηση κατά τις προηγούμενες διαχειριστικές περιόδους.



Μη λειτουργικά έξοδα

Και τα έξοδα αυτά αναμένεται να μειωθούν σε 3.000 ευρώ για το 2004 και σε 2.000 ευρώ για το 2005. Αυτό οφείλεται σε αποσβέσεις συναλλαγματικών διαφορών και ζημιών από πώληση μετοχών.

Αποσβέσεις εκτός κόστους πωληθέντων

Δεν έχουν υπάρξει αγορές στοιχείων τέτοιων και ούτε προβλέπεται, κατά συνέπεια αναμένεται να είναι σε μηδενικά επίπεδα και για τα επόμενα δύο χρόνια.

Αποσβέσεις μέσα στο κόστος πωληθέντων

Οι αποσβέσεις αυτές θα είναι προσαυξημένες κατά 5% για κάθε χρονιά συνεχίζοντας τα παλαιότερα δεδομένα, όμως εκτός αυτού θα είναι αυξημένα κατά το 30% του επενδύμενου κεφαλαίου για το 2004 και 30% του υπόλοιπου επενδύμενου κεφαλαίου για το 2005.

Σύνολο Αποσβέσεων

Το σύνολο Αποσβέσεων θα μετατραπεί και αυτό σε συνάρτηση των δύο προηγούμενων κονδυλίων που είναι υπολογιζόμενες με βάση το προεδρικό διάταγμα 100/98 περί αποσβέσεων.

Κέρδος προ φόρου

Και το ποσό αυτό θα μετατραπεί μιας και θα απορροφήσει τις μετατροπές των κονδυλίων των οποίων αποτελεί το άθροισμα του λειτουργικού περιθωρίου τα μη λειτουργικά έσοδα και έξοδα, και τις απόσβεσεις εκτός πωληθέντων.

Κέρδος μετά φόρου

Το κονδύλι αυτό θα είναι μειωμένο έναντι του προηγούμενου κατά 35%.

**Καθαρά Μερίσματα**

Είναι το ποσό που αποφασίζει το διοικητικό συμβούλιο που θα δοθεί στους μετόχους.

Μετά από τις παραπάνω παραδοχές ο αποτελέσματα χρήσεως διαμορφώνεται ως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα για το 2004 και το 2005.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)

ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ**ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ**ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ**

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ

ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩ

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ

ΡΟΕΣ

ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ

ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

1/1/2003	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1ο ΕΤΟΣ 31/12/2004	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2ο ΕΤΟΣ 31/12/2005	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
7.130.903		8.200.538		9.020.592	
6.124.912	85,89%	7.175.471	87,50%	7.893.018	87,50%
1.005.992	14,11%	1.025.067	12,50%	1.127.574	12,50%
18.565	0,26%	21.350	0,26%	23.485	0,26%
146.879	2,06%	146.145	1,78%	142.491	1,58%
984.416	13,80%	1.082.858	13,20%	1.191.143	13,20%
-106.738	-1,50%	-182.585	-2,23%	-182.576	-2,02%
58.875	0,83%	45.000	0,55%	37.000	0,41%
4.302	0,06%	3.000	0,04%	2.000	0,02%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
384.121	5,39%	433.327	5,28%	520.357	5,77%
384.121	5,39%	433.327	5,28%	520.357	5,77%
-52.165	-0,73%	-140.585	-1,71%	-147.576	-1,64%
-33.907	-0,48%	-91.380	-1,11%	-95.924	-1,06%
350.214	4,91%	341.947	4,17%	424.433	4,71%
0	0,00%		0,00%		0,00%
0	0,00%	-49.205	-0,60%	-51.651	-0,57%

Πίνακας 7.13 Αποτελέσματα χρήσεως για 2003, 2004, 2005 (Πηγή Ν. Λεβεντέρης Α.Ε)

7.3.5 ΚΑΘΑΡΕΣ ΡΟΕΣ

Οι καθαρές ροές βρίσκονται από την άθροιση των συνολικών αποσβέσεων και των κερδών μετά φόρου. Η φορολόγηση των κερδών γίνεται με 35% επί του κονδυλίου του κέρδους προ φόρου εισοδήματος.

Παρατηρούμε ότι ποσοτικά έχουμε αύξηση των κερδών αλλά ποσοστιαία επί του κύκλου εργασιών έχουμε πτώση από 14,11% σε 12,50% για το 2004 (Πίνακας 7.12).

7.3.6 ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ



Το κόστος κεφαλαίου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα των επιχειρήσεων για την λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως η αξιολόγηση επενδύσεων (Γεωργόπουλος, 2001).

Κόστος μη διανεμηθέντων κερδών

Τα ίδια κεφάλαια μπορούν να προέρθουν από δύο πηγές από κέρδη μη διανεμηθέντα και από πώληση νέων κοινών μετοχών.

Τα στοιχεία για τον τύπο που ακολουθεί βρέθηκαν από την ιστοσελίδα της εφημερίδας Κέρδος.

Κόστος μη διανεμηθέντων κερδών	K_r	$(d / P_0) + g$	2%
Μερισματική απόδοση	d		1,00%
Τρέχουσα τιμή της μετοχής	P_0		589
Ρυθμός αύξησης	g		2%

Πίνακας 7.14 Κόστος μη διανεμηθέντων κερδών (Πηγή: εφημερίδα Κέρδος)

Κόστος προνομιούχων μετοχών

Το κόστος των προνομιούχων μετοχών είναι η απόδοση που πρέπει να πετύχει η επιχείρηση σε επενδύσεις που χρηματοδοτήθηκαν με προνομιούχες μετοχές.

Κόστος προνομιούχων μετοχών	K_p	D_p/P_n	4,24%
Το αναγραφόμενο προνομιούχο μέρισμα	D_p		25
Η καθαρή είσπραξη από την πώληση της μετοχής	P_n		589

Πίνακας 7.15 Κόστος προνομιούχων μετοχών (Πηγή: Ανθή Βαξεβάνου)

Κόστος των ιδίων κεφαλαίων R και της μετοχής I.



Το κόστος αυτό δίδεται από την εξίσωση $R_j = R_f + \beta(R_m - R_f)$, όπου τον συντελεστή β τον βρήκαμε σε πίνακα και παραθέτουμε παρακάτω (Πηγή: BX Financial services ΑΕΠΕΥ)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΕΤΑ	
ΕΤΑΙΡΙΑ	β
ΔΑΡΙΓΚ	0,56
ΕΛΒΑΛ	1,33
ΣΙΔΕΝΟΡ	1,13
ΣΩΛΗΝ. ΚΟΡΙΝΘΟΥ	0,79
ΕΤΕΜ	1,47
ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ	1,42
ΚΑΛΠΙΝΗΣ ΣΙΜΟΣ	1,32
ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ	1,72
ΜΕΒΑΚΟ	1,41
ΜΠΗΤΡΟΣ	1,45
ΜΗΤΥΛΙΝΕΟΣ	1,41
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΥΡΜΑΤΟΥΡΓΙΑΣ	1,27

Πίνακας 7.16 Beta (Πηγή: BX Financial services ΑΕΠΕΥ)

Σαν επιτόκιο χωρίς κίνδυνο λήφθηκε το επιτόκιο του 10 έτους ομολόγου που είναι 5% από την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος.

Κόστος των ιδίων κεφαλαίων R της μετοχής j	R_j	$R_f + \beta(R_m - R_f)$	10,50%
Επιτόκιο χωρίς ρίσκο (Risk free rate)	R_f	το επιτοκείο 10 ετους δημοσίου ομολόγου	5%
Συντελεστής beta της μετοχής	β	ο δείκτης από τον πίνακα	1,72
Απόδοση της αγοράς	R_m	ο κύνδινος της αγοράς	8,20%

Πίνακας 7.17 Κόστος ιδίων κεφαλαίων (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η απόδοση της αγοράς είναι εκείνη της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων του κλάδου της συρματοουργίας.(Πηγή : ιστοσελίδα ΣΕΒ).

Κόστος κεφαλαίου μετά την αφαίρεση του φόρου.



Το κόστος του χρέους μετά την αφαίρεση του χρέους υπολογίζεται από τον τύπο $K_a = K_d(1-T)$ όπου σαν συντελεστή φορολόγησης έχουμε το 35% και σαν επιτόκιο δανεισμού για πλήρη εξοπλισμό παίρνουμε το 5,09% για την παρούσα στιγμή, με πτωτικές τάσεις.

Το κόστος του χρέους μετά την αφαίρεση του φόρου	K_a	$K_d(1-T)$	3,31%
Το κόστος του χρέους προ φόρου	K_d	επιτόκιο δανεισμού για πάγιο εξοπλισμού	5,09%
Συντελεστής φορολόγησης	T		35%

Πίνακας 7.18 Κόστος κεφαλαίου του φόρου (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου.

Με γνωστά όλα τα στοιχεία μέσω των προηγούμενων υπολογισμών και του καταρτισμένου αποτελέσματα χρήσεως υπολογίζω το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου (WACC), που θα χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της επένδυσης.

Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου	WACC	$(E/(D+E))*K_e + (D/(D+E))*K_d(1-T)$	10,43%
Ίδια κεφάλαια	E	μετοχές	12.159.944
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	D	δανειακά κεφάλαια	120.034
Κόστος των ιδίων κεφαλαίων	K_e	$R_f + \beta(R_m - R_f)$	10,50%
Κόστος δανεισμού	K_d		5,09%
Φόρος	T		35%
Το κόστος του χρέους μετά την αφαίρεση του φόρου	K_a	$K_d(1 - T)$	3,31%

Πίνακας 7.19 WACC %. (Πηγή : ιστοσελίδα Υπουργείου Οικονομικών)

Το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων.

Σε μια προσπάθεια εύρεσης του προεξοφλητικού επιτοκίου που θα λάβουμε για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας προστρέχουμε και σε αυτό το κόστος. Καθορίζουμε από την αγορά μια μέση απόδοση των κεφαλαίων του επενδυτή για επενδύσεις παρόμοιου κινδύνου κοντά στο 15% και το αποπληθωρίζουμε κατά 3%.



Αποπληθωρισμός του κόστους ευκαιρίας κεφαλαίου			11,65%
Κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου			15,00%
Πληθωρισμός		Τρέχοντας πληθωρισμός για το 2003	3%

Πίνακας 7.20 Κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου (Πηγή: Ανθή Βαξεβάνου)

Συμπερασματικά μιας και το επιτόκιο ευκαιρίας κεφαλαίου είναι μεγαλύτερο από το υπόλοιπο, το δεχόμαστε σαν προεξοφλητικό επιτόκιο και θα το χρησιμοποιήσουμε για την εξαγωγή της καθαρής παρούσας αξίας.

7.4 ΣΕΝΑΡΙΑ

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων θα κατασκευάσουμε τρία σενάρια τα οποία θα περιγράφουν το πώς θα εξελιχθούν (α) οι χρηματικές ροές, (β) το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, (γ) η καθαρή παρούσα αξία, (δ) και ο δείκτης εσωτερικής απόδοσης, εάν οι προβλέψεις μας σχετικά με τις πωλήσεις και κατά επέκταση με το μικτό κέρδος θα πηγαίνουν χειρότερα ή καλύτερα.

Για την εξαγωγή των σεναρίων λαμβάνουμε την επένδυση που θα γίνει σαν μια αυτόνομη οικονομική πράξη (παράδειγμα λειτουργίας του IRR στο EXCEL) και εξαγάγουμε συμπεράσματα και δείκτες.

Για την πραγματοποίηση των σεναρίων αυτών έχουμε τα εξής δεδομένα :

- Το κόστος επένδυσης είναι 100.000 ευρώ
- Οι αποσβέσεις θα γίνονται με 30%.
- Τα κέρδη μετά φόρου της επένδυσης μόνο θα είναι η αφαίρεση των κερδών του 2003 από τα κέρδη του 2004 και το ίδιο για το 2005.



- Το κέρδος για τα επόμενα χρόνια παραδεχόμαστε ότι δεν θα είναι ανοδικά, άλλα θα παραμείνουν όπως της 2ης χρονιάς παραγωγής μιας και η μηχανή δεν έχει άλλη παραγωγική δυνατότητα.
- Το κόστος λειτουργίας και συντήρησης της καινούριας μηχανής θα είναι 3.000 ευρώ.
- Μετά το τέλος της επένδυσης η μηχανή θα μπορούσε να πωληθεί άρα έχει υπολειμματική αξία 25000 ευρώ.
- Το επενδυτικό πρόγραμμα επιδοτείται μέσω του αναπτυξιακού νόμου κατά 30%.
- Τέλος, με την λήξη του επενδυτικού προγράμματος μετά την πενταετία θα λάβουμε πίσω το κεφαλαίο κίνησης που δόθηκε στο πρώτο έτος.

7.4.1 ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

	0 ΕΤΟΣ	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-100.000	0	0	0	0	0
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ	30.000	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	30.000	21.000	14.700	10.290	7.203
ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ	0	7.985	10.887	10.887	10.887	10.887
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗ	0	0	0	0	0	25.000
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-4.000	0	0	0	0	4.000
ΚΑΘΑΡΕΣ ΧΡΗΜ. ΡΟΕΣ	-74.000	34.985	28.887	22.587	18.177	44.090
ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΑΞΙΕΣ	-74.000	31.334	54.507	70.736	82.433	107.845
ΠΡΟΞΕΦΛΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ		11,65%				
WACC		10,44%				
NPV		33.845				
IRR		28,93%				
ΜΕΣΟ ΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛ						
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ						
ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ						

Πίνακας 7.21 Ουδέτερο σενάριο (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Στο παρόν σενάριο βλέπουμε ότι η καθαρά παρούσα αξία είναι θετική με την λήξη του επενδυτικού προγράμματος. Επίσης, ο δείκτης εσωτερικής απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το μέσο σταθμικό κόστος κατά πολύ με την λήξη του επενδυτικού προγράμματος.

Μπορούμε επίσης να δούμε ότι η επένδυση θα μας δώσει πίσω το επενδυόμενο κεφάλαιο πριν την λήξη του τρίτου έτους χρήσης της, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι αποσβέσεις.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι εάν οι παραδοχές μας επαληθευθούν η επένδυση είναι ιδιαίτερα συμφέρουσα.

7.4.2 ΘΕΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Η αγορά της συρματοουργίας είναι ιδιαίτερα πειστική και έχει μεγάλους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα η μεταβολή, αρνητική ή θετική να μην είναι μεγάλη.

Κάνοντας την παραδοχή ότι θα υπάρξει άνοδος του κύκλου εργασιών από 15% του ουδέτερου σεναρίου σε 17% του θετικού σεναρίου για το 2004 και αντίστοιχη, από 10% του 2005 για το ουδέτερο σενάριο σε 12% για το θετικό σενάριο λαμβάνουμε τον παρακάτω « αποτελέσματα χρήσεως ».

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)

ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ

ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩ

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ

ΡΟΕΣ

ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ

ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ

1/1/2003 31/12/2003	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1ο ΕΤΟΣ 31/12/2004	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2ο ΕΤΟΣ 31/12/2005	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
7.130.903		8.343.157		9.344.335	
6.124.912	85,89%	7.300.262	87,50%	8.176.293	87,50%
1.005.992	14,11%	1.042.895	12,50%	1.168.042	12,50%
18.565	0,26%	21.721	0,26%	24.328	0,26%
146.879	2,06%	146.145	1,75%	142.491	1,52%
984.416	13,80%	1.082.858	12,98%	1.191.143	12,75%
-106.738	-1,50%	-164.387	-1,97%	-141.265	-1,51%
58.875	0,83%	45.000	0,54%	37.000	0,40%
4.302	0,06%	3.000	0,04%	2.000	0,02%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
384.121	5,39%	433.327	5,19%	520.357	5,57%
384.121	5,39%	433.327	5,19%	520.357	5,57%
-52.165	-0,73%	-122.387	-1,47%	-106.265	-1,14%
-33.907	-0,48%	-79.551	-0,95%	-69.072	-0,74%
350.214	4,91%	353.776	4,24%	451.285	4,83%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	-42.835	-0,51%	-37.193	-0,40%

Πίνακας 7.22 Αποτελέσματα Χρήσεως αισιόδοξου σεναρίου (Πηγή : Ανθή

Βαξεβάνου)



Μέσο αυτού προκύπτουν και οι ροές και δείκτες αποκλειστικά της επένδυσης.

	0 ΕΤΟΣ	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-100.000	0	0	0	0	0
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ	30.000	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	30.000	21.000	14.700	10.290	7.203
ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ	0	12.510	21.159	21.159	21.159	21.159
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗ	0	0	0	0	0	25.000
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-4.000	0	0	0	0	4.000
ΚΑΘΑΡΕΣ ΧΡΗΜ. ΡΟΕΣ	-74.000	39.510	39.159	32.859	28.449	54.362
ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΑΞΙΕΣ	-74.000	35.387	66.800	90.409	108.716	140.048
ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ		11,65%				
WACC		10,44%				
NPV		66.048				
IRR		42,93%				
ΜΕΣΟ ΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ						
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ						
ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ						

Πίνακας 7.23 Ροές και Δείκτες Αισιόδοξου σεναρίου (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η NPV είναι σαφέστατα θετική και ο IRR πολύ πάνω του WACC και του προεξοφλητικού επιτοκίου. Παρατηρούμε επίσης ότι τι επενδυτικό κεφάλαιο επιστρέφει στα ταμεία της εταιρείας λίγο πριν το τέλος της δεύτερης χρονικής λειτουργίας της επένδυσης.

6.4.3 ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Ο αποτελέσματα χρήσεως διαμορφώνεται όπως ο πίνακας 7.4 όταν ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων από το 2003 στο 2004 είναι 13% και 8% για το 2005.



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ
 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ
 ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ

 ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ
 ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ
 ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩ
 ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

 ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ
 ΡΟΕΣ
 ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ
 ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ

1/1/2003	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1ο ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2ο ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
31/12/2003		31/12/2004		31/12/2005	
7.130.903		8.057.920		8.702.554	
6.124.912	85,89%	7.050.680	87,50%	7.614.735	87,50%
1.005.992	14,11%	1.007.240	12,50%	1.087.819	12,50%
18.565	0,26%	20.978	0,26%	22.657	0,26%
146.879	2,06%	146.145	1,81%	142.491	1,64%
984.416	13,80%	1.082.858	13,44%	1.191.143	13,69%
-106.738	-1,50%	-200.784	-2,49%	-223.158	-2,56%
58.875	0,83%	45.000	0,56%	37.000	0,43%
4.302	0,06%	3.000	0,04%	2.000	0,02%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
384.121	5,39%	433.327	5,38%	520.357	5,98%
384.121	5,39%	433.327	5,38%	520.357	5,98%
-52.165	-0,73%	-158.784	-1,97%	-188.158	-2,16%
-33.907	-0,48%	-103.209	-1,28%	-122.303	-1,41%
350.214	4,91%	330.118	4,10%	398.054	4,57%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	-55.574	-0,69%	-65.855	-0,76%

Πίνακας 7.24 Αποτελέσματα Χρήσεως Απαισιόδοξου Σεναρίου (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Για την επένδυση μόνο, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.25 θα μπορούσαμε να δούμε ότι τα δεδομένα μας είναι οριακά.

	0 ΕΤΟΣ	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-100.000	0	0	0	0	0
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ	30.000	0	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	30.000	21.000	14.700	10.290	7.203
ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΟΥ	0	3.460	796	796	796	796
ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗ	0	0	0	0	0	25.000
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-4.000	0	0	0	0	4.000
ΚΑΘΑΡΕΣ ΧΡΗΜ. ΡΟΕΣ	-74.000	30.460	18.796	12.496	8.086	33.999
ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΑΞΙΕΣ	-74.000	27.282	42.360	51.339	56.542	76.138
ΠΡΟΞΕΦΛΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ		11,65%				
WACC		10,44%				ΜΕΣΟ ΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
NPV		2.138				ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
IRR		12,86%				ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Πίνακας 7.25 Ροές και Δείκτες Απαισιόδοξου Σεναρίου (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)



Ωστόσο η NPV παραμένει θετική και ο IRR μεγαλύτερος από το WACC και το προεξοφλητικό επιτόκιο. Όσον αφορά την επανείσπραξη του δαπανηθέντος κονδυλίου θα πρέπει να φτάσουμε στο 4 έτος.

7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Παρόλο που πραγματοποιήσαμε τρία διαφορετικά σενάρια, εντούτοις οι υπολογισμοί μας έχουν στοιχεία αβεβαιότητας, επομένως πρέπει να εξετασθεί η ευαισθησία κάθε παράγοντα εισροών στην ανάληψη του επενδυτικού προγράμματος.

Κατά συνέπεια εξετάζουμε τους παρακάτω παράγοντες όταν η NPV παραμένει μηδενική, δηλαδή οριακά κερδοφόρα ή καλύτερα μη ζημιογόνα.

$$NPV = -I[V * (S - (L + M))]A_r^n$$

Κατά αρχήν για κόστος χρηματοδότησης 5,09% και για διάρκεια επένδυσης 5 ετών έχουμε Παράγοντα Ράντα.

$$A_r^n = 1 / (1 + r)^n = 4,319$$

ΕΤΟΣ	ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΑΝΤΑ
1	0,952
2	0,905
3	0,862
4	0,820
5	0,780
A_r^n	4,319

Πίνακας 7.26 Υπολογισμός Ράντα (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η ζήτηση του προϊόντος στην οποία μπορούμε να αντεπεξέλθουμε είναι 500.000 m μιας και αυτή είναι η μέγιστη παραγωγική δυνατότητα της μηχανής εξωθούμενη όμως στα άκρα.



Προτείνεται όμως να θέσουμε σαν στόχο την παραγωγή των 200.000 m ως εναρκτήριο λάκτισμα. Και αυτό διότι αναμένεται μετά την διάδοση στον ανταγωνισμό της τεχνολογικής μας αναβάθμισης μέσω της αγοράς της κατασκευαστικής μηχανής του παρόντος επενδυτικού προγράμματος, να υπάρξει πόλεμος τιμών.

Μετά τους υπολογισμούς της αγοράς κρίνουμε δυνατόν να πωλείται το προϊόν προς 0,52 ευρώ ανά μέτρο.

Βάση του υπάρχοντος μισθολογίου έχουμε την δυνατότητα παραγωγής του προϊόντος με 0,130 ευρώ ανά μέτρο .

Λόγο των αυξημένων τιμών των πρώτων υλών θα μας στοιχίζει 0,24 ευρώ το μέτρο. Με τα δεδομένα αυτά προκύπτει ο παρακάτω πίνακας, που μας δείχνει τι πρέπει να προσέξουμε και να τροποποιήσουμε προκειμένου το επενδυτικό πρόγραμμα να αποβεί κερδοφόρο.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ						ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ	
Κόστος Αρχικής επένδυσης	100.000	€	I	$I = [V * (S - (L + M))] A^0$	129.562	€	-29,56%
Ζήτηση προϊόντος ανά έτος	200.000	m	V	$V = I / (S - (L + M)) * A^0$	154.366	m	22,82%
Αξία πώλησης ανά μονάδα προϊόντος	0,520	€/m	S	$S = I / V * A^0 + (L + M)$	0,486	€/m	6,58%
Κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	0,130	€/m	L	$L = I / (V * A^0) + S - M$	0,164	€/m	-26,33%
Κόστος υλικών ανά μονάδα προϊόντος	0,240	€/m	M	$M = I / (V * A^0) + S - L$	0,274	€/m	-14,26%
Παράγοντας ράντα	4,319		A⁰_r	$A^0_r = I / V * (S - L - M)$	3,333		22,82%
Κόστος Χρηματοδότησης	5,09	%	r				
Διάρκεια επένδυσης	5	έτη	n				

Πίνακας 7.27 Ανάλυση Ευαισθησίας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά στο κόστος εργασίας κατά 26,33% και προκειμένου να αντεπεξέλθουμε στην παραγωγή αυτή θα μπορούσαμε να επενδύσουμε περίπου 30.000 ευρώ παραπάνω.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που βλέπουμε είναι ότι το κόστος υλικών ανά μονάδα προϊόντος απέχει από το καθορισμένο κατά 14,26%. Την ίδια πορεία απόκλισης ακολουθεί και η ράντα.



Τέλος, με τα δεδομένα αυτά η ζήτηση είναι χαμηλότερη κατά 22,82%.

Για την αντιμετώπιση των δυσχερειών που παρουσιάζονται υπάρχουν δύο εναλλακτικά σενάρια που θα μπορούσαμε ν' ακολουθήσουμε. Σίγουρα σε κανένα από αυτά δεν θα πρέπει να μπούμε στην διαδικασία περαιτέρω επένδυσης μιας και η οικονομική δυσχέρεια της εταιρείας όσο και η κατάσταση της αγοράς μας επιβάλλει να είμαστε φειδωλοί.

Το πρώτο σενάριο είναι η μείωση της παραγόμενης ποσότητας κατά 45.000 μέτρα το έτος. Το σενάριο αυτό έχει το θετικό ότι δεν υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας του μιας και από τους πωλητές μας θα ζητήσουμε, όχι να εντείνουν τις προσπάθειες τους, αλλά να τις ατονήσουν μιας και θα μας είναι επιθυμητό η μείωση της προς πώληση ποσότητας.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ						ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ	
Κόστος Αρχικής επένδυσης	100.000	€	I	$I = [V * (S - (L + M))] * A^0$	100.410	€	-0,41%
Ζήτηση προϊόντος ανά έτος	155.000	m	V	$V = I / (S - (L + M)) * A^0$	154.366	m	0,41%
Αξία πώλησης ανά μονάδα προϊόντος	0,520	€/m	S	$S = I / V * A^0 + (L + M)$	0,519	€/m	0,12%
Κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	0,130	€/m	L	$L = I / (V * A^0) + S - M$	0,131	€/m	-0,47%
Κόστος υλικών ανά μονάδα προϊόντος	0,240	€/m	M	$M = I / (V * A^0) + S - L$	0,241	€/m	-0,26%
Παράγοντας ρόнта	4,319		A⁰_r	$A^0_r = I / V * (S - L - M)$	4,301		0,41%
Κόστος Χρηματοδότησης	5,09	%	r				
Διάρκεια επένδυσης	5	έτη	n				

Πίνακας 7.28 : Ανάλυση Ευαισθησίας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Εάν όμως αναλογιστούμε ότι η παραγωγική δυνατότητα της μηχανής είναι 500.000 μέτρα ανά έτος τότε είναι πολύ μικρό το ποσοστό της παραγόμενης συμφέρουσας ποσότητας και κατ' επέκταση αρκετά τα διαφυγόντα κέρδη.

Για αυτό τον λόγο μπορούμε να προβούμε σε στο δεύτερο σενάριο όπου από 200.000 μέτρα παραγωγής να φτάσουμε τις 250.000 και επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας να κατεβάσουμε την τιμή της μονάδας του προϊόντος από τις 0,520 €/m στα 0,463€/m.



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ						ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ	
Κόστος Αρχικής επένδυσης	100.000	€	I	$I = [V * (S - (L + M))] * A^0_r$	100.410	€	-0,41%
Ζήτηση προϊόντος ανά έτος	250.000	m	V	$V = I / (S - (L + M)) * A^0_r$	248.978	m	0,41%
Αξία πώλησης ανά μονάδα προϊόντος	0,463	€/m	S	$S = I / V * A^0_r + (L + M)$	0,463	€/m	0,08%
Κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	0,130	€/m	L	$L = I / (V * A^0_r) + S - M$	0,130	€/m	-0,29%
Κόστος υλικών ανά μονάδα προϊόντος	0,240	€/m	M	$M = I / (V * A^0_r) + S - L$	0,240	€/m	-0,16%
Παράγοντας ρόнта	4,319		Aⁿ_r	$A^0_r = I / V * (S - L - M)$	4,301		0,41%
Κόστος Χρηματοδότησης	5,09	%	r				
Διάρκεια επένδυσης	5	έτη	n				

Πίνακας 7.29 : Ανάλυση Ευαισθησίας (Πηγή : Ανθή Βαξεβάνου)

Η επισφάλεια του δεύτερου αυτού σεναρίου έγκειται στο ότι θα πρέπει το τμήμα ανάπτυξης της εταιρείας να εντείνει τις προσπάθειες του, η προτεινόμενη όμως ποσότητα είναι εφικτή σε σχέση με την απορροφητικότητα της αγοράς.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στο επενδυτικό πρόγραμμα, ότι ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο με τους προμηθευτές που θα μας εξασφαλίζει την σταθερή τιμή και μια συμφωνία με τους εργαζομένους για πάγωμα των μισθών θα είναι στόχοι προς τη δυνατό μεγαλύτερη προσέγγιση.

7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το επενδυτικό πρόγραμμα που προτείνεται είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μιας και πρέπει να ολοκληρωθεί η γκάμα των παραγόμενων προϊόντων, συμβάλλοντας στην ανεξαρτητοποίηση από προμηθευτές. Θα σταματήσουμε να χάνουμε τους πελάτες που προμηθεύονται τα πάντα από έναν. Μετά από την χρηματοοικονομική μελέτη που έχει γίνει, αποδεικνύεται ότι είναι μια ευκαιρία επένδυσης με μικρό κίνδυνο γι' αποτυχία. Θα καλυφθούν επίσης οι εργατοώρες εκείνες που δεν τις εκμεταλλευόμαστε λόγω χαμηλής απασχόλησης, άλλα αναγκαίας παρουσίας των εργατών σε 24ωρη βάση.

Τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν ίσως καταφέρουν, μαζί με την αλλαγή της κουλτούρας της διοίκησης, ν' αλλάξουν μερικά από τα ασθενή σημεία που φαίνονται μέσω των αριθμοδεικτών.



Η μικρή αυτή διαφοροποίηση του στρατηγικού προσανατολισμού από το μοντέλο Πόρων και Ικανοτήτων (Παπαδάκης 1999), συντελεί στην διάσπαση της εσωστρεφούς διάθεσης.

Απαραίτητη κρίνεται η εκμετάλλευση της οικονομικής ευρωστίας της διοίκησης – ιδιοκτησίας και των μετόχων για την χάραξη αναπτυξιακής πορείας.

Τέλος, η τάση για εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού είναι διάχυτη σε όλο τον κλάδο, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση της των παραγόμενων προϊόντων και την πτώση του κόστους.

7.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος των δαπανών κεφαλαίου (capital budgeting) είναι απαραίτητο συστατικό για την εύρωστη πορεία της επιχείρησης (Weston & Brigham, 1986).

Κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει να είναι επιφορτισμένο με τον ρόλο του ελέγχου της εφαρμογής του κυλιόμενου προγράμματος σύγκλισης των εκτιμηθέντων σε σχέση με τα πραγματοποιηθέντα .

Στο συχνό σενάριο των αποκλίσεων θα πρέπει να εντοπίζονται τα αίτια και να διενεργούνται οι κατάλληλες πράξεις που θα φέρουν τα έξοδα στα προϋπολογισθέντα επίπεδα.

Η εύκολη εποπτεία είναι ο λόγος που μας οδηγεί στην χρήση γραφικών τεχνικών απεικόνισης της διαχείρισης της επένδυσης και συγκεκριμένα τη μέθοδο της κρίσιμης διαδρομής.

Κάθε γραμμή στο γράφημα αυτό αντιπροσωπεύει ένα υποέργο το οποίο είναι σε πλήρη εξάρτηση με το επόμενο υποέργο με τον κόμβο που υπάρχει ανάμεσα στις γραμμές.



Αυτό μας δίνει να καταλάβουμε ποιο υποέργο έπεται του αυτού που είμαστε τώρα και ποια η χρονική του διάρκεια του. Αυτή είναι η κρίσιμη γραμμή (Καρβούνης 1996).

Μέσα στην εξέλιξη των έργων που πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια της υλοποίησης ενός επενδυτικού προγράμματος, έχουμε την δυνατότητα να δούμε ποια καθυστερούν και ποια προηγούνται. Σαν συνέπεια θα έχουμε την αναθεώρηση και τον καθορισμό μιας νέας κρίσιμης γραμμής.



8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση, μπορούμε να επικαλεστούμε ότι ο θεωρητικός στόχος πραγματοποιήθηκε στην πράξη, το μοντέλο **μπορεί να εφαρμοστεί, στην εταιρία Ν. Λεβεντέρης Α.Ε.** και να αποτελέσει σύγχρονη προσέγγιση σχεδιασμού εταιρικής στρατηγικής.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι τόσο το διοικητικό προσωπικό όσο και το εργατικό δυναμικό της εταιρείας θεωρούν σε γενικές γραμμές ότι η εταιρεία διαθέτει όλα τα προσόντα εκείνα που θα έπρεπε να έχει σαν πόρους προκειμένου να στέκεται κοντά στις προσδοκίες της.

Τα υψηλά θετικά ποσοστά της έρευνας στον τομέα των ικανοτήτων την κατατάσσουν στην συνείδηση των εργαζομένων, κοντά στα υψηλά επίπεδα που απαιτεί ο κλάδος ή και σε κάποιες των περιπτώσεων σε καλύτερη από τον ανταγωνισμό.

Η μόνη πτωτική ενότητα της έρευνας ήταν αυτής της απόδοσης και αυτό οφείλεται στην φιλοδοξία των εργαζομένων να δουν την εταιρεία που εργάζονται να αναρριχάται σε υψηλότερα μερίδια αγοράς και κατ' επέκταση σε μεγαλύτερη κερδοφορία.

Τέλος, από τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι εγκρίνουν τη στρατηγική στάση της εταιρείας και τους εμπνέει εμπιστοσύνη, όμως είναι ορατό ότι επιζητείται από μέρος τους να υπάρξει περισσότερη εμπιστοσύνη από την διοίκηση στις ικανότητες που έχει το προσωπικό για παραγωγή και πωλήσεις.

Το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων, όπως κάθε μοντέλο, έχει κάποιες αδυναμίες, όπως είναι η έλλειψη αντικειμενικού τρόπου υπολογισμού των πόρων και ικανοτήτων, ή η πιθανή μεροληψία των στελεχών προς όφελος της εταιρείας ή επίσης η δυσκολία υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων .

Με την συνδρομή των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας βλέπουμε ότι οι αντιλήψεις είναι περίπου ίδιες τόσο για τους διοικητικούς όσο και για τους



εργαζόμενους στην μονάδα παραγωγής. Ο ίδιος ισομερισμός υπάρχει και ανάμεσα από παλιούς και νέους υπαλλήλους. Αυτό το στοιχείο είναι δείγμα της σωστής ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε και συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι εκμηδενίζει την πιθανότητα της μεροληψίας εκ μέρους των ερωτώμενων.

Όλα τα παραπάνω εκτελούνται όμως εμπειρικά, όπως συμβαίνει στο μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου δίχως ουσιαστικό προγραμματισμό και έλεγχο (Longnecker, Moore 1999). Για αυτό και συμπεραίνουμε ότι ο επιχειρηματικός στόχος της έρευνας επιτεύχθηκε, η έρευνα μας μπορεί να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να εστιάσουν την προσοχή τους, στον τρόπο σχεδιασμού της εταιρικής στρατηγικής μέσα από την αναγνώριση, διάγνωση και αξιολόγηση των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει η εταιρία,



9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι αδυναμίες του μοντέλου δεν πρέπει να παραγνωριστούν, όμως η εταιρία Ν.Λεβεντέρης Α.Ε. και τα στελέχη της, πρέπει να κατευθυνθούν προς αυτή τη προσέγγιση και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα επιτρέψουν στην εταιρία ν' αναπτυχθεί και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της μέσα σε ένα ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, έχοντας επίκεντρο τη χάραξη της συγκεκριμένης μακροχρόνιας στρατηγικής.

Στόχος της στρατηγικής της εταιρίας θα πρέπει να είναι, η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των μοναδικών ικανοτήτων, ώστε να προκύψουν ισχυρά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Barney, 1991).

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρία (Παπαδάκης, 1999) Η εταιρία δεν πρέπει να προσπαθεί να δημιουργεί πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων, ταχύτερα από τον ανταγωνισμό.

Προτείνεται τα στελέχη της εταιρίας Ν.Λεβεντέρης Α.Ε. να στηρίξουν την στρατηγική της εταιρείας απαντώντας στα κρίσιμα ερωτήματα που ακολουθούν.

- Ποιες είναι οι μοναδικές ικανότητες της εταιρίας μας σήμερα ;
- Ποιες μοναδικές ικανότητες δίδουν στην εταιρία μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά σήμερα ;
- Ποιες μοναδικές ικανότητες μπορούν να δώσουν στην εταιρία μας διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα επόμενα τρία χρόνια ;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες μοναδικές ικανότητες που η εταιρία μας μπορεί να αναπτύξει τα επόμενα τρία χρόνια ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον ;



- Πως τα στελέχη της εταιρίας θα σχεδιάσουν και θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων κορμού, πάνω στο οποίο θα στηρίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μέλλον ;
- Σε ποιες νέους τομείς ή δραστηριότητες μπορούν να διεισδύσουν βασιζόμενοι στις μοναδικές ικανότητες ;

Η πρότασή μας δεν προσανατολίζεται στο να χάσει η εταιρία τον χαρακτήρα της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά στο να βελτιώσει την οργάνωση ως μακροχρόνιο στόχο, σε επίπεδο που θα της επιτρέπει να επιτυγχάνει στις στρατηγικές της επιλογές.

Για να μπορεί η εταιρία να εφαρμόζει τις στρατηγικές που επιλέγει με ασφάλεια και επιτυχία θα πρέπει ν' αποτελεί οργανισμό μάθησης, κάτι που θεωρείται νοητικό άλμα, ώστε διαρκώς να κατέχει τις ικανότητες που χρειάζεται για να μπορεί επιλέγει και να εφαρμόζει τις ανάλογες στρατηγικές. Οι ικανότητες αυτές θα μπορούσαν να είναι:

- Διεπαφή με το εξωτερικό περιβάλλον κατά τρόπο που ικανοποιεί τους ενδιαφερόμενους.
- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα κατά την ανάπτυξη των εσωτερικών λειτουργιών του, χρησιμοποιώντας δομές και διαδικασίες που δίνουν αποτελέσματα τέτοια που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις απόδοσης.
- Δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι άνθρωποι να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στις προσπάθειες τους να επιτύχουν το σκοπό του οργανισμού.

Οι παραπάνω ικανότητες είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης προσπάθειας όλων εκείνων μέσα στον οργανισμό που επιδεικνύουν οργανωτική μάθηση.

Τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης μάθησης είναι τα παρακάτω:



- Σαφήνεια αποστολής, σκοπού και στόχων.
- Δέσμευση της «ηγεσίας», εκχώρηση εξουσίας.
- Πειραματισμός και αναγνώριση, η οργάνωση και τα συστήματα πρέπει να στηρίζουν αυτές τις πρακτικές.
- Μεταφορά γνώσης.
- Ομαδική εργασία και επίλυση προβλημάτων κατά ομάδες.



10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία στην Αγγλική Γλώσσα

DUSSAUGE PIERRE – GARRETTE BERNARD “Cooperative Strategy Competing Successfully Through Strategic Alliances” England, John Wiley & Sons, 1999.

DYSON ROBERT – O’ BRIEN FRANCES “Strategic Development Methods and Models” England John Wiley & Sons, 1998, σελ 111-132.

Hamel G. «The concept of Core Competence», in Hamel G. and A. Heene, (eds.), “Competence Based Competition, John Wiley and Sons, 1994, σελ. 11-34.

«**HARVARD BUSINESS REVIEW**» “On Corporate Strategy” Harvard Business School Press, 1999.

Hitt M, Ireland R. Hoskisson R. «Strategic Management Competitiveness and Globalisation», second edition, West Publishing company, 1997.

ITAMI H. «Mobilizing invisible assets» Cambridge, MA: Harvard University Press.

JOHNSON GERRY – SHOLES KEVAN “Exploring corporate strategy”, Fifth Edition, International Edition, PRENTICE HALL, EUROPE 1999.

MILLER ALEX “STRATEGIC MANAGEMENT” Third Edition International Edition Irwin/Mc Graw – Hill 1998 σελ. 114-146.

Wheelen T. and Hunger J., (1995), «Strategic Management and Business Policy», Fifth Edition Addison-Wesley, σελ 117.



1.2 Άρθρα στην Αγγλική γλώσσα

Aaker A. David, (1985) «Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage», California Management Review , σελ 91-107.

2. Amit, R and Schoemaker P. (1993) «Strategic assets and organizational rent» Strategic Management Journal 14 (1), pp. 33-46.

BARNEY J., (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management , 17,99-120

Day S. George & Wensley Robin, (1988) «Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority», Journal of Marketing σελ 1-20

Grant R.M. (1991) «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», California Management Review, σελ. 115.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1990) «The Core Competence of the Corporation» Harvard Business Review, 3, 79-90

«**How Olivetti Cloned its Way to the Top**», Business Week, June 16, 1986 σελ 8

Javidan M., (1998), «Core competence: What Does it Mean in Practice?» Long Range Planning, Vol. 31,1 pp 60-71.

Leonard-Barton, D, (1992), «Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development», Strategic Management Journal, Vol 13, 111-125.

Peteraf. M.A. (1993) «The Cornerstones of Competitive Advantage» A Resource-Based View» Strategic Management Journal, 14, 179-192



Wernerfelt. B «A resource-based view of the firm», Management Journal, (1984) pp. 171-180.

Βιβλία στην Ελληνική γλώσσα

ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΜΙΧΑΗΛΣ «ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ», Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

ROBIN MATTHEWS «CORPORATE STRATEGY», Kingston University, 1999.

SMITH GRIEVE JOHN «Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων», Τρίτη έκδοση, Ελλάδα ANUBIS, 1994.

WOODALL JEAN «Managing Human Resources», First edition, Kingston University, 1996, σελ 128.

LONGNECKER J – MOORE C – WILLIAMPETTY «Μανατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» ένατη έκδοση εκδόσεις Έλλην Αθήνα 1999, σελ123-199.

ΕΥΘΥΜΟΓΛΟΥ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη, 1990.

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Τρίτη έκδοση, Αθήνα Μπένου Ευγ., 1999, σελ 89-144.

ΜΑΛΑΒΑΚΗΣ Χ. «Στρατηγικό Μάνατζμέντ II Πανεπιστημιακές Παραδόσεις» Αθήνα 2000.

ΣΩΤ. ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ «Οδηγός για καλύτερες οικονομοτεχνικές μελέτες», Εκδόσεις Σταμούλης, 1996.

Θ. ΚΥΡΙΑΖΙΔΗ Σημειώσεις του Nottingham University για το αντικείμενο Financial Resources 1991.



X. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ Σημειώσεις Nottingham University για το αντικείμενο Financial Resources 1991.

J. FRED WESTON – EUG. F BRIGHAM «Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής δίκαιρης και πολιτικής», Εκδόσεις Παπαζήση 1986.

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ «Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία », ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 1999.

Ιστοσελίδες των οικονομικών εντύπων :

➤ Ναυτεμπορική

➤ Κέρδος

➤ Οικονομία

➤ Εξπρές

Μελέτη για τον κλάδο της συρματοουργίας από τον ΣΕΒ.

Οικονομικά στοιχεία για τα βιομηχανικά δάνεια από την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος.



11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

➤ **ΕΤΑΙΡΕΙΑ METRON ANALYSIS**

Η εμπειρία της στην έρευνα ήταν πολύτιμη βοήθεια για τους τρόπους που θα διεξάγετο η έρευνα.

➤ **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ**

Η ιστοσελίδα της εταιρείας Ν. Λεβεντέρης δεν είναι επαρκής και διατίθεται η αρχική της σελίδα μόνο για την πληρότητα των στοιχείων.

➤ **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΙΔΕΝΟΡ**

Η παρουσίαση της εταιρείας στον χώρο του Internet ήταν εκτενής δίνοντας μας μια ολοκληρωμένη εικόνα (οικονομικά, πολιτική, προϊόντα κτλ) Ήταν πολύτιμος βοηθός στην κατανόηση του κλάδου. Στο παράρτημα παρουσιάζεται η home page

➤ **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΑΡΙΓΚ**

Η ανάλυση των στοιχείων του leader της αγοράς μας έδωσε γνώση για τα προϊόντα και τους πόρους στους οποίους επενδύει. Στο παράρτημα παρουσιάζεται η home page.

➤ **ΕΞΩΦΥΛΛΑ ΚΛΑΔΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ**

Κλαδικά στοιχεία και μελέτες δημοσιεύονται πολλές φορές στα ειδικά περιοδικά του κλάδου.

➤ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας κενό όπως δόθηκε στους ερωτώμενους και συμπληρωμένο με τα αποτελέσματα σε ποσοστά.

➤ **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΡΩΝ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Μέσω αυτών επιλέχθηκαν τα θέματα προς έρευνα με την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.



➤ **ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ SPSS**

Το Printout από το πρόγραμμα SPSS, στοιχεία που ταξινομήθηκαν σε πίνακες και παραθέτονται στην εργασία.

➤ **ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Ισολογισμός της εταιρείας Ν. Λεβεντέρης Α.Ε. που έχει αντληθεί από την ICAP.



METRON ANALYSIS

Σινώπης 6, 115 27 Αθήνα
T: 210 745 1800, **F:** 210 745 1888
 Δωδεκανήσου 7, 546 26 Θεσσαλονίκη
T: 2310 523625, **F:** 2310 523624
E: info@metronanalysis.gr
L: english



Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΑΣ

έρευνες door to door

Προσωπικές συνεντεύξεις γενικού κοινού στα νοικοκυριά με πιθανοβεωρητικές τεχνικές δειγματοληψίας και χρήση λογισμικών εφαρμογών.

έρευνες face-to-face

Προσωπικές συνεντεύξεις ειδικού κοινού σε χώρους όπως επιχειρήσεις, ειδικά διαμορφωμένους χώρους, on street με εφαρμογή customized δειγματοληπτικών σχεδιασμών.

τηλεφωνικές έρευνες

Τηλεφωνικές συνεντεύξεις γενικού και ειδικού κοινού με χρήση CATI και δειγματοληπτικών πλαισίων τηλεφωνικών αριθμών και ταχεία απόκριση στα ερευνητικά ερωτήματα.

ταχυδρομικές έρευνες

Οργάνωση και διαχείριση ταχυδρομικών ερευνητικών προγραμμάτων και ανάλυση συλλεχθέντος υλικού.

ημιοπιστικές έρευνες

Συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για τη μελέτη ειδικών κοινών και ειδικών περιπτώσεων.

ομαδικές συζητήσεις

Διαδραστική ανταλλαγή απόψεων και ποιοτική εμβάθυνση των σκέψεων, εκφράσεων, κινήτων και αντιδράσεων του κοινού.

η εταιρεία μας

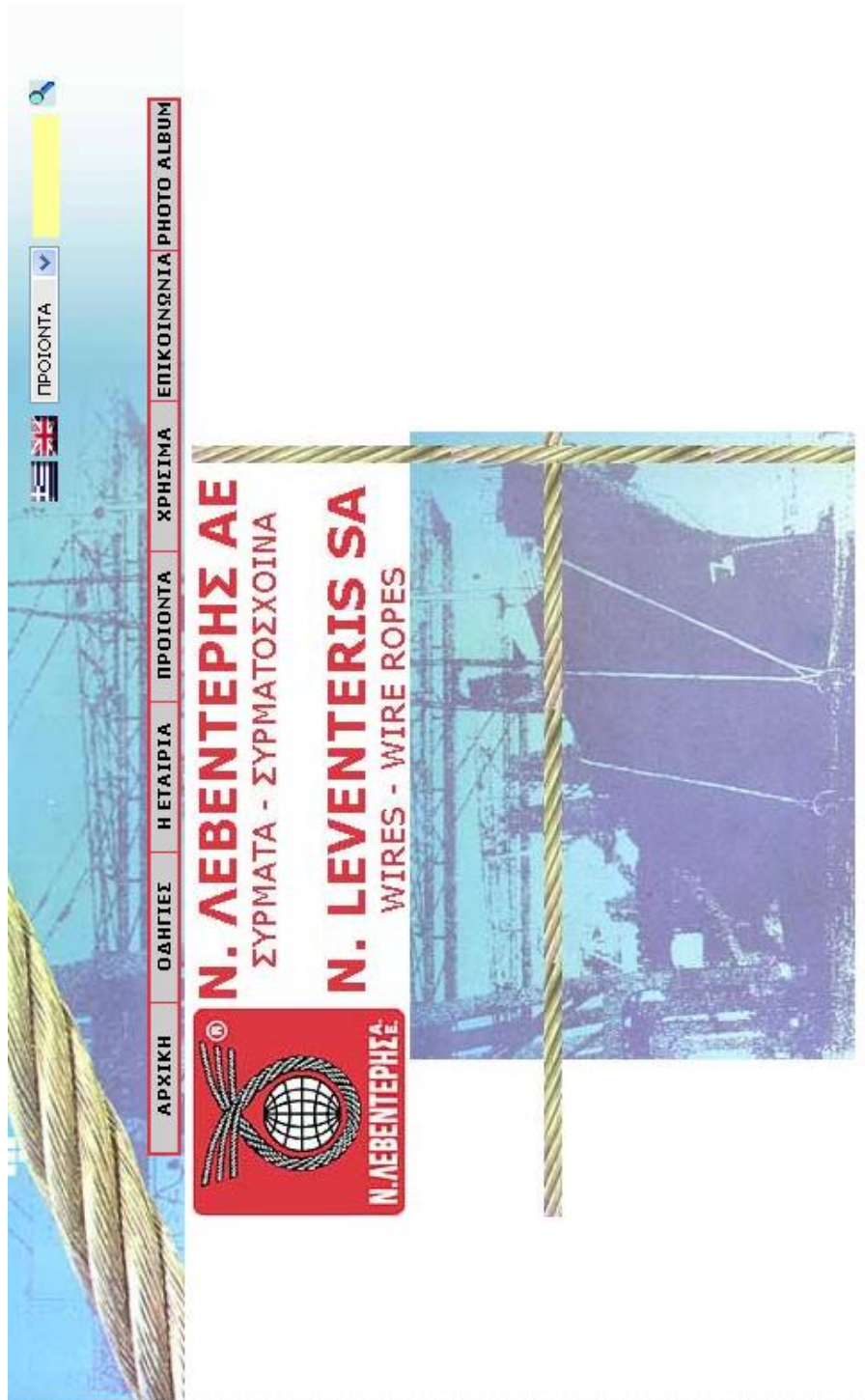
οι στόχοι μας
 η αποστολή μας
 ανθρώπινο δυναμικό
 υποδομές

οι υπηρεσίες μας

πολιτική έρευνα
 κοινωνική έρευνα
 έρευνα αγοράς

ειδικά σχεδιασμένες υπηρεσίες

η μεθοδολογία μας
 δημοσιευμένες έρευνες
 άρθρα/δημοσιεύματα
 θέσεις εργασίας
 τα νέα μας





ΣΙΔΕΝΟΡ
Βιομηχανία Κατεργασίας Σιδήρου Α.Ε.

Εταιρική Παρουσίαση Προϊόντα/Εμπορικό Δίκτυο Οικονομικά Investor Forum Νέα Οικοδομή/Κατασκευές

Νέα Προϊόντα SIDENOR
NEOS ΧΑΛΥΒΑΣ SD
Αναβάθμιση των πύργων για ψηλά
ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ C
SIDEFIT 500

Μείψτε τα πάντα για τον ΧΑΛΥΒΑ SD εδώ

news-last updates
ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ
ΧΡΗΣΗΣ 2003
22, Ιανυαίου 2004
ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΒΟΛΗ

ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ ΜΕ ΧΑΛΥΒΑ SD

ΕΡΠΑΙΚΟΝ
ΕΡΕΤΕΡΙΑΣ ΕΡΡΑΡΤΕΡΑ Α.Ε.

STOMANA
INDUSTRY S.A.

Θέσεις εργασίας
Αναζήτηση
Επικοινωνία
Site Map
Μετοχή
Links

ΤΕΧΝΙΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ SIDEFIT download
Κανονισμός Τεχνολογίας Χαλύβα (Κ.Τ.Χ.) download





Ο. ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε.

Site_Map | Επικοινωνία | Σελίδα Εισαγωγής

Ο Όμιλος Η Εταιρία: Θυγατρικές Γραφείο Τύπου Χρηματοπιστήριο Χρήσιμα Sites Επικοινωνία Αρχική Σελίδα



Η Ο. ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ ΑΒΝΕ, ιδρύθηκε το 1928 και μέχρι σήμερα έχει συνδέσει το όνομά της με το δομικό πλέγμα στην Ελλάδα. Αντικείμενο της εταιρίας είναι η παραγωγή, η κατασκευή και το εμπόριο σύρματος, συρματοσυργικών και δομικών προϊόντων.

Η μέγιστη παραγωγική δυνατότητα της εταιρίας σήμερα, υπερβαίνει τους 120.000 τόνους το χρόνο, στοιχείο που την κατατάσσει στη πρώτη θέση στην ελληνική αγορά και ανάμεσα στις πρώτες στην Ευρώπη.



Η εταιρία εδρεύει σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 54.000 τετρ. μέτρα, ενώ σύντομα θα μεταφερθεί σε νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις, οι οποίες θα επιτρέψουν τη μείωση του κόστους παραγωγής και την ισχυροποίηση της εταιρίας στον κλάδο.

Οι μετοχές της Εταιρίας εισήχθησαν στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών στις 4 Ιουνίου του 1991.

Τον Απρίλιο 1999 η Eurogroup Investments Limited, συμφερόντων της οικογένειας Κουταλιδή εξαγόρασε το 65% του συνόλου των μετοχών της Εταιρίας από τον βασικό μέτοχο, κ. Θεόδωρο Σαφρή και απέκτησε και τον έλεγχο της Διοίκησης της Εταιρίας.

Μέσα στο 2000 η Εταιρία προχώρησε σε νέα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου η οποία χρηματοδοτεί το επενδυτικό πρόγραμμά της, τόσο για τις υφιστάμενες όσο και τις μελλοντικές της δραστηριότητες.

Ενημερωτικό Δελτίο Ο.ΔΑΡΙΓΚ & ΣΙΑ Α.Β.Ν.Ε. ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2002 ...
κάντε κλικ ΕΔΩ (1.65 MB)

designed by
Z-Net





ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας της μεταπτυχιακής φοιτήτριας Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, Ανθής Βαξεβάνου.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη συμβολή σας, η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την απεικόνιση των ορθών αποτελεσμάτων.

ΜΕΡΟΣ Α'

I. ΠΟΡΟΙ

1. Σημειώστε (με ✓) το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τους πόρους που διαθέτει η εταιρεία σας:

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ λίγο	ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
■ Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός					
■ Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας					
■ Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία					
■ Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά					
■ Επαρκής γνώση της αγοράς					
■ Εστίαση στον πελάτη					
■ Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων					
■ Κοινό όραμα και κουλτούρα					
■ Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων					
■ Ευελιξία στην οργάνωση					
■ Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών					
■ Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων					
■ Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού					
■ Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού					
■ Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι					
■ Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων					

**II. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

2. Παρακαλώ σημειώστε (με ✓) πώς συγκρίνεται η εταιρεία σας με τους κύριους ανταγωνιστές της σχετικά με τους πόρους αυτούς:

- Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός
- Ευελιξία παραγωγής διαδικασίας
- Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία
- Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά
- Επαρκής γνώση της αγοράς
- Εστίαση στον πελάτη
- Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων
- Κοινό όραμα και κουλτούρα
- Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων
- Ευελιξία στην οργάνωση
- Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών
- Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων
- Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού
- Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού
- Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι
- Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων

Πολύ αδύνατη	Λίγο αδύνατη	Παρόμοια	Λίγο ισχυρή	Πολύ ισχυρή
-2	-1	0	1	2

**III. ΑΠΟΔΟΣΗ**

3. Παρακαλώ σημειώστε (με ✓) πώς συγκρίνεται η εταιρεία σας με τους κύριους ανταγωνιστές της σχετικά με τα παρακάτω:

- Μερίδιο αγοράς
- Όγκος πωλήσεων
- Κερδοφορία
- Μείωση κόστους
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Αντιληπτή ποιότητα στον πελάτη
- Ικανοποίηση πελάτη
- Αφοσίωση Πελάτη

Πολύ αδύνατη	Λίγο αδύνατη	παρόμοια	Λίγο ισχυρή	Πολύ ισχυρή
-2	-1	0	1	2

IV. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΣΗ

4. Σημειώστε (με ✓) σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται οι παρακάτω προτάσεις στην εταιρεία σας:

- Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Η εταιρεία μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος.
- Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας μπορούν να της δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαχρονικά.
- Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας αντιγράφονται δύσκολα από τον ανταγωνισμό.
- Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας υποκαθίστανται δύσκολα από τον ανταγωνισμό.
- Η εταιρεία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει.
- Η εταιρεία εστιάζει στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
1	2	3	4	5



ΜΕΡΟΣ Β'

Παρακαλώ απαντήστε (με ✓) στις παρακάτω ερωτήσεις:

5. Σε ποιον τομέα της εταιρείας εργάζεστε;

Διοίκηση	
Παραγωγή	

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

Λιγότερα από 5	
6 - 10	
Περισσότερα από 10	

7. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Απόφοιτος Λυκείου	
Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση (Τ.Ε.Ι.)	
Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι.)	
Μεταπτυχιακές Σπουδές	

8. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άνδρας	
Γυναίκα	

9. Ποια είναι η ηλικία σας;

Λιγότερο από 30 ετών	
31 – 40	
41 – 50	
Πάνω από 50 ετών	